



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Sähköisten palveluiden asiakkaille tuoma arvo

## Case: If Vahinkovakuutusyhtiö Oy

| [Virta, Riikka](#)

2017 Laurea



**LAUREA** Laurea-ammattikorkeakoulu  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Sähköisten palveluiden asiakkaille tuoma arvo

## Case: If Vahinkovakuutusyhtiö Oy

Riikka Virta  
Tulevaisuuden johtaminen ja  
asiakaslähtöinen palveluliiketoimin-  
ta  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017



Riikka Virta

### Sähköisten palveluiden asiakkaille tuoma arvo

Vuosi 2017 Sivumäärä 70

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitä lisäarvoa tällä hetkellä olemassa olevat vakuutusyhtiöiden tarjoamat sähköiset palvelut tuottavat asiakkaille. Työssä tarkasteltujen teorian, haastatteluiden ja avointen asiakaspalautteiden perusteella pohdittiin, miten vakuutusyhtiöt voisivat kehittää asiakkaille tarjoamiaan sähköisiä palveluita siten, että ne tuottaisivat entistä paremman arvokokemuksen asiakkaalle. Työlle ei ollut varsinaista toimeksiantoa, mutta saatuja tuloksia voi hyödyntää vakuutusalan sähköisiä palveluita kehitettäessä.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu asiakaskokemuksen, asiakkaan arvon, asiakastyytyvyyden, asiakkaan odotusten ja mielikuvien pohjalta. Lisäksi tietoperustassa käsitellään internetin käytön ja digitalisaation yleistymistä, tietoturvallisuutta, sähköisiä palveluita ja niiden kehittämistä.

Tapausesimerkkinä opinnäytetyössä on käytetty If Vahinkovakuutusyhtiö Oy:ta. Opinnäytetyössä kuvataan Ifin tällä hetkellä asiakkailleen tarjoamat sähköiset palvelut ja tutkimusmenetelmäosiossa käsitellään henkilöasiakkaat- liiketoiminta-alueen avoimia asiakaspalautteita sekä Ifin tilaaman ja Ideanin toteuttaman ryhmähaastattelun vastauksia. Avoimet asiakaspalautteet on analysoitu sisällönanalyysin avulla. Ideanin toteuttamat haastattelut puolestaan ovat olleet teemahaastatteluja. Ifin asiakkaita on haastateltu ensin puhelimitse. Tämän jälkeen samat asiakkaat on kutsuttu Ideanin tiloihin ryhmähaastatteluun jossa kahden kuvitteellisen esimerkkiasiakkaan kautta pohdittiin, minkälaisia odotuksia, tarpeita ja kipupisteitä henkilövakuutuksen ostoprosessiin liittyy.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, tuottavatko sähköiset palvelut nykyisellään asiakkaille lisäarvoa, mitä sähköisen palvelun ominaisuuksia asiakkaat arvostavat ja miten sähköistä palvelua tulisi kehittää jatkossa. Tavoitteena oli löytää kehityskohteita, jotka nousevat esiin useiden asiakkaiden antamista palautteista tai haastatteluvastauksista. Toisaalta pyrittiin tunnistamaan ne sähköisen palvelun osa-alueet, jotka jo nyt tuottavat lisäarvoa mahdollisimman monelle asiakkaalle. Ensisijaisesti vakuutusyhtiöiden tulee keskittyä niihin parannuskohteisiin jotka palvelevat mahdollisimman monia nykyisiä ja tulevia asiakkaita.

Tulosten perusteella asiakkaat haluavat asioida sähköisesti silloin kun heille itselleen sopii. Asioinnin tulee kuitenkin olla helppoa, yksinkertaista ja turvallista, sillä asiakkaat toimittavat vakuutusyhtiöille paljon henkilökohtaista tietoa. Asiakkaat arvostavat nopeuden ja helppouden ohella inhimillisyyttä, osaavaa ja ammattitaitoista palvelua sekä selkeää asiointia.

Vakuutusyhtiöiden olisi mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkailleen luomalla pieniä, arkea helpottavia sähköisiä palveluita, kuten erilaisia älypuhelimeen ladattavia navigaattoreita, vakuutusten vertailua helpottavia taulukoita tai laskureita. Ennen kaikkea vakuutusyhtiöiden tulisi kuitenkin tarjota asiakkailleen mahdollisuus luotettavaan, toimintavarmaan ja helppokäyttöiseen sähköiseen asiointiin.

Asiasanat: sähköinen palvelu, asiakasarvo, asiakaskokemus, asiakasymmärrys.

Riikka Virta

**Value for customers provided by electronic services**

Year	2017	Pages	70
------	------	-------	----

---

The purpose of the thesis was to survey what surplus value currently available electronic services possibly produce to the customers of an insurance company. On the basis of the theory, open customer feedback and interviews that have been examined in the thesis, it was studied how companies could develop their electronic services so that they would produce a better value experience to the customers. There was no assignment for this study but the obtained results can be utilised when necessary when developing the electronic services of the insurance industry.

The knowledge base consists of customer experience, customer's value, customer satisfaction, customer's expectations and images. Furthermore the knowledge base covers the use of the Internet and digitalisation, information security, electronic services and developing them. The case example in the thesis has been If Insurance Company Ltd. If's current electronic services are described in the study. The research methods used in this study are open customer feedback of If's Private personal business area and Idean's group interview. The open customer feedback has been analysed with the help of content analysis. Idean's interviews in turn have been theme interviews.

The purpose was to find out if the electronic service produces surplus value to the customers, what electronic service properties the customers appreciate and how electronic services could be developed in the future. The objective is to find targets for development which arise from the feedback or interview answers given by several customers. On the other hand, an attempt is made to identify the sectors of that service which already produce surplus value to as many customers as possible. Insurance companies have to primarily concentrate on those improvement targets which serve as many customers as possible.

On the basis of the results the customers want to take care of their matters electronically whenever it fits their schedules. However, electronic services need to be easy to use, simple and safe because the customers give so much personal information to the insurance companies. The customers appreciate skilful service and easy to use electronic services, speed, easiness and humanity as well.

It would be possible for the insurance companies to produce surplus value to their customers by creating small, easy to use electronic services such as different navigators which are loaded into smartphones and tablets which facilitate the comparison. However, all insurance companies should provide an opportunity for reliable and easy to use electronic transactions to their customers.

**Keywords:** electronic service, customer value, customer experience, customer understanding.

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma .....	9
1.2	Keskeiset käsitteet .....	10
1.3	Raportin rakenne .....	12
2	Sähköiset palvelut ja asiakasarvo .....	13
2.1	Digitalisaatio ja sähköiset palvelu .....	14
2.1.1	Sähköinen palvelu ja sähköinen asiointi .....	15
2.1.2	Tietoturva ja yksityisyydensuoja .....	15
2.1.3	Internet ja verkkovälillä .....	16
2.2	Sähköisten palveluiden kehittäminen .....	17
2.3	Kehittämisen tukeminen osallistavan kehittämisen avulla .....	18
2.4	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen .....	19
2.4.1	Asiakasarvo .....	19
2.4.2	Asiakkaan odotukset .....	24
2.4.3	Asiakkaan mielikuvat .....	25
2.4.4	Asiakaskokemus .....	26
2.4.5	Palvelu ja palvelun laatu .....	28
2.4.6	Asiantuntija ja asiantuntijuus .....	30
3	Toiminnallinen viitekehys .....	31
3.1	Opinnäytetyön kohdeorganisaatio .....	32
3.2	Ifin liiketoiminta-alueet .....	32
3.3	Vakuutusalan asiakkaille tarjoamat sähköiset palvelut .....	33
3.4	Ifin sähköiset palvelut .....	33
3.4.1	Vakuutuksen ostaminen sähköisesti .....	34
3.4.2	Korvauksen hakeminen sähköisesti .....	35
4	Tutkimus- ja kehittämishanke .....	35
4.1	Tutkimuksen yhteys laajempaan kokonaisuuteen .....	36
4.2	Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	36
4.2.1	Tapaustutkimus .....	37
4.2.2	Monimenetelmäisyys eli triangulaatio .....	39
4.2.3	Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi .....	40
4.2.4	Haastattelu ja havainnointi .....	41
4.3	Tutkimusasetelma .....	42
4.3.1	Tutkimusaineisto ja sen kokoaminen .....	43
4.3.2	Tutkimusaineiston analysointi .....	46
4.4	Tutkimustulokset .....	47
4.4.1	Asiakkaan kokema arvo avointen asiakaspalautteiden perusteella .....	48

4.4.2	Asiakaskokemus Ideanin puhelinhaastattelujen perusteella .....	53
4.4.3	Asiakaskokemus Ideanin ryhmähaastattelujen perusteella.....	56
4.5	Eri tutkimusmenetelmien kautta saatujen tulosten vertailu .....	61
5	Johtopäätökset .....	62
5.1	Kehitysehdotukset.....	65
5.2	Kehitysehdotus asiakkaiden osallistamiseksi.....	67
5.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	68
5.4	Tulosten hyödynnettävyyden arviointi .....	69
	Lähteet .....	71
	Taulukot .....	78
	Kaaviot .....	79

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, mitä sähköisiä palveluita Suomessa toimivat vakuutusyhtiöt tarjoavat asiakkailleen ja saada esiin asiakkaiden kokemuksia sekä ymmärtää niitä. Tarkoituksena on selvittää, kokevatko asiakkaat saavansa sähköisten palveluiden kautta jotain lisäarvoa ja minkälaisen parannuksen tai muutosten avulla vakuutusyhtiöt voisivat tuottaa lisäarvoa asiakkailleen.

Mikäli yrityksen ei ole mahdollista kilpailla tuotteen tai palvelun hinnalla, nousevat asiakaspalvelu, asiakkaan palvelukokemus ja asiakkaan kokema arvo suureen rooliin. Vakuutuslalla kilpailu asiakkaista on kovaa ja yhtiöstä riippuen panostuksen kohteina ovat vakuutusten hinnat, tarjottavien turvien laajuus tai kokonaispalvelun toimivuus. Asiakkaiden vaatimukset sähköisen asioinnin ja tavoitettavuuden suhteen kasvavat jatkuvasti ja pysyäkseen mukana kilpailussa, vakuutusyhtiöiden on kyettävä vastaamaan näihin vaatimuksiin.

Vakuutusyhtiöiden tarjoamien sähköisten palveluiden tulee olla nopeita ja helppoja käyttää ja niiden tulee vähintään vastata asiakkaan odotuksia ja tarpeita, parhaassa tapauksessa ylittää ne. Monet yritykset kehittävät jatkuvasti sähköisiä palveluitaan, mutta monesti kehitys tapahtuu yrityksen tarpeiden näkökulmasta ja palveluiden käyttäjäystävällisyys saattaa unohtua. Yritysten tulisi aina pitää mielessä että palveluita tulisi kehittää loppukäyttäjän eli asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Yritysten tulee kiinnittää huomiota muun muassa siihen, kuinka sähköisiin palveluihin kirjautuminen saataisiin mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi, tietoturvasta kuitenkin tinkimättä.

Asiakkaat tulevat koko ajan tietoisemmiksi siitä, että heillä on käsissään eräänlainen valttikortti, nimittäin asiakasuskollisuus. Inghilleri ja Solomon (2010) tuovatkin esiin sen, että yritys hyötyy eniten luomalla todellista asiakasuskollisuutta. Vasta tämän jälkeen yrityksen kannattaa panostaa esimerkiksi uuteen teknologiaan tai nopeaan toimintaan markkinoilla. (Inghilleri & Solomon 2010.) Jokaisesta asioinnista jonkin yrityksen kanssa muodostuu asiakkaalle jonkinlainen kokemus. Se voi olla hyvä, huono tai jotain siltä väliltä. Asiakkaan kokemus muodostuu lukuisista eri asioista; tuotteesta tai palvelusta, asiakaspalvelijan ulkoisesta olemuksesta, sanoista, äänenpainoista ja eleistä. (Berry, Carbone & Haeckel 2002.) Asiakkaan harkitessa kilpailijalle siirtymistä on nykyisellä yhtiöllä näytön paikka; mitä se on valmis tekemään pitääkseen asiakkaan itsellään. Vaikka yritys olisi kuinka halukas säilyttämään asiakkuuden, ei vakuutuslalla ole mahdollista toteuttaa kaikkia asiakkaan toiveita, sillä etenkin korvausasioissa vakuutusehdot ja laki sanelevat tietyt rajat toiminnalle. Tämän vuoksi yritysten tulisi kyetä ylittämään asiakkaan odotukset aina kun asiakas asioi kyseisen yrityksen kanssa. Kilpailutilanteessa yrityksen on helpompi pitää kiinni niistä asiakkaista, joille se on kyennyt tuottamaan jotain erityistä lisäarvoa.



Varsinaista asiakasymmärrystä on tunnistaa asiakkaan tarpeet jo ennen kuin asiakas itse tunnistaa ne. Vastaamalla asiakkaan jo tunnistamiin tarpeisiin yrityksen toiminta pysyy reaktiivisena, kun tavoitteena olisi proaktiivinen toiminta. Tällaisella ennakoivalla asiakasymmärryksellä saadaan ylitettyä asiakkaan odotukset ja luotua hyviä arvokokemuksia. Kasvaakseen asiakasymmärryksen ammattilaiseksi tulee yrityksellä olla käytössään laajasti kerättyä asiakastietoa sekä selkeät prosessit siihen, kuinka kyseistä tietoa jalostetaan ja hyödynnetään. Tällaista ”raakaa” asiakastietoa ovat muun muassa asiakkuushistoria (asiakkaan maksukäyttäytyminen, mitä asiakkaalle on myyty ja markkinoitu ja minkälaisin tuloksin), asiakkaan perustiedot ja taustatiedot sekä mahdollinen palvelun aiempaan käyttöön liittyvä tieto.

If vahinkovakuutusyhtiö (myöhemmin If) tilasi Ideanilta tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaat (nykyiset ja potentiaaliset) kokevat vakuutusten sähköisen ostoprosessin. Ostoprosessia tarkasteltiin kahden ennakkoon luodun kuvitteellisen profiilin kautta. Tutkimukseen valittiin mukaan henkilövakuutukset sillä niiden ostamiseen liittyy myös terveys selvityksen antaminen. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, missä elämäntilanteissa asiakkaat yleensä kilpailuttavat vakuutuksiaan ja mistä kaikkialta asiakkaat etsivät tietoa vakuutuksista. Tarkoituksena oli myös tunnistaa ostoprosessin kipupisteet ennen ostoa, oston yhteydessä ja sen jälkeen.

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyössä tarkastellaan henkilövakuutuksen sähköiseen ostamiseen liittyvää prosessia sekä sähköisesti tehtyjen korvaushakemusten käsittelyprosessiin liittyviä asiakaspalautteita Ifin osalta.

Tarkoituksena on löytää ideoita joiden avulla vakuutusala voisi palvella asiakkaitaan entistä paremmin ja luoda samalla erityistä arvoa asiakkailleen.

Tavoitteena on tunnistaa vakuutusalan ja opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi valitun Ifin verkkopalveluihin liittyvät kehityskohteet asiakkaan näkökulmasta ja tunnistaa, kuinka vakuutusalan ja kohdeorganisaation verkkopalveluita voisi kehittää entistä asiakaslähtöisemmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi.

Tutkimusongelmana on selvittää minkälaista lisäarvoa asiakkaat vakuutusalan sähköisistä palveluista kokevat saavansa?

Tutkimusongelmaan liittyen opinnäytetyössä selvitetään

- Millaisia sähköisiä palveluita vakuutusala tällä hetkellä tarjoaa asiakkailleen?

- Miten sähköisten palveluiden tuottama arvo asiakkaalle koetaan asiakaspalautteen perusteella?

Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia sähköisiin palveluihin, asiakaskokemukseen ja arvokokemukseen liittyvästä kirjallisuudesta ja aiemmista aiheisiin liittyvistä tutkimuksista.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimusongelmaan liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat asiakasarvo ja arvo asiakkaalle, lisäarvo, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakkuuden hallinta eli CRM ja asiakasymmärrys. Lisäksi työssä kuvataan sähköistä palvelua ja sähköistä asiointia.

### Asiakasarvo

Yritysten laatujohtamisen, uudelleensuunnittelun, rakenneuudistusten ja toimintojen supistamisen tilalle on noussut uusi kiinnostuksen kohde ja kilpailuetua tuova tekijä, nimittäin asiakas itse. Yritykset suuntaavat nyt ajatuksensa siihen, mitä asiakkaat heiltä odottavat ja haluavat ja kuinka yritys voi vastata näihin tarpeisiin. (Woodruff 1997.) Sen lisäksi, että yritys kiinnittää huomiota asiakkaan arvoon, asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen, olisi sen hyvä tutkia myös sitä, miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat toisiinsa. Yin ym. ovat esittäneet että asiakastyytyväisyys muodostuu asiakasarvon ja asiakasuskollisuuden kautta ja toisaalta että asiakastyytyväisyydellä ja asiakasuskollisuudella on vastavuoroinen vaikutus toisiinsa. (Yin ym. 2004.) Liu ym. (2000) ovat todenneet että asiakkaan arvon kohottaminen nostaa asiakastyytyväisyyttä ja vaikuttaa asiakasuskollisuuteen.

### Arvo asiakkaalle

Asiakkaan saama kokemus on yhtä tärkeä kuin mikä tahansa tuote, palvelu tai hyödyke (Pine & Gilmore 1998). Elämystalouden myötä tuotteen tai palvelun tarpeellisuudesta ja käytännöllisyydestä on tullut toissijaista; asiakkaan hyödykkeeseen liittämä elämys on entistä tärkeämpää. Asiakas ei enää ratkaise hankintaa ainoastaan sen perusteella, tarvitseeko hän kyseisen tuotteen tai palvelun, vaan päätökseen vaikuttaa voimakkaasti myös tuotteen tai palvelun asiakkaalle tarjoama arvo. Tarkoituksena ei ole ainoastaan vastata asiakkaan odotuksiin vaan ylittää ne ja tätä kautta luoda asiakkaalle positiivinen kokemus. Asiakkaan arvokokemus syntyy nopeasti, yhden asiointitapahtuman perusteella (Kuusela & Rintamäki 2002). Elämystalouden haasteita ovat alkuun elämyksen aikaansaaminen ja myöhemmin asiakkaan mahdollisesti kasvavien odotusten ylittäminen, sillä pitkässä asiakassuhteessa yksi elämys ei riitä, vaan asiakkaan tulee saada uusia elämyksiä tulevaisuudessa.

### Lisäarvo

Lisäarvo muodostuu tuotteesta tai palvelusta sekä sen vaikutuksesta asiakkaaseen. Jokainen asiakas kokee lisäarvon omalla tavallaan arvioidessaan tuotteen tai palvelun vaikutuksia omaan elämäänsä tai liiketoimintaansa. Asiakkaalle tuotettavan lisäarvon tulisi olla jotain sellaista jota asiakas ei osaa odottaa mutta samalla sellaista, ettei sen tuottaminen nosta tuotteen tai palvelun hintaa merkittävästi. Lisäarvon tulisi olla hankalasti kopioitavissa jotta siitä olisi yritykselle kilpailuetua mahdollisimman pitkään. (Pietilä 2011.) Pietilä (2011) ehdottaa lisäarvon tuottamiseen muutamia yksinkertaisia keinoja: yrityksen tulisi tehdä tuotteen tai palvelun hankinta ja käyttö mahdollisimman helpoksi ja huolettomaksi, lisätä tietämystä tuotteesta tai palvelusta, tehdä käytöstä luopumisesta helppoa sekä lisätä tuotteen tai palvelun käyttöarvoa tarjoamalla oheistoimintoja asiakkaalle.

### Asiakkaan kokemus

Asiakaskokemus muodostuu periaatteessa kahdesta kokonaisuudesta; ensimmäinen niistä pitää sisällään sen, toimiiko tuote tai palvelu niin kuin pitää? Toiseen kokonaisuuteen vaikuttavat puolestaan tunnepuolen tekijät, havainnot, tuoksut ja palveluympäristö. Asiakaskokemusta ei muodosteta järjellä, vaan kyseessä on kokemus, johon tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat vaikuttavat. Kun yrityksessä ymmärretään asiakkaan kokemus kokonaisuutena, yrityksen on mahdollista selvittää mitkä syyt ovat aiemmin johtaneet asiakkaan turhautumiseen ja pettymyksiin tuotteeseen tai palveluun liittyen. Tämän pohjalta yrityksen on mahdollista tuottaa asiakkaalle kilpailijoitaan parempi arvokokemus. (Best 2014.)

### Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa tuote tai palvelu pyritään suunnittelemaan mahdollisimman pitkälti asiakkaiden tarpeita ajatellen. Asiakkaiden erilaisuudesta huolimatta yrityksen on mahdollista löytää heistä myös yhdistäviä tekijöitä. Näiden tekijöiden avulla voidaan luoda mahdollisimman monia asiakkaita palvelevia ratkaisuja ja vältetään liian monimutkaiset ratkaisut. (Keskinen & Lipiäinen 2013.) Asiakslähtöisen palvelun onnistumiseen vaikuttaa paljolti yrityksen johtamistapa; hyvä johtaminen tuottaa työtyytyväisyyttä ja tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin. Asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ovat yrityksen näkyvin mainos asiakkaille ja näiden työntekijöiden asenne ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen, minkälainen kuva yrityksestä asiakkaille muodostuu. (Lindblom, Kajalo & Mitronen 2015.)

### Asiakkuudenhallinta, CRM customer relationship management

Asiakkuudenhallintaan liittyy neljä eri vaihetta; arviointi, suunnittelu, täytäntöönpano ja lopputuloksen arviointi. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on luoda asiakasuskollisuutta ja kilpailuetua. (Bhat & Darzi 2016.) Asiakkuudenhallintajärjestelmä on asiakkuuksien johtamista tukeva tietojärjestelmä, joka sisältää asiakkaan yhteystietojen lisäksi asiakkuuden historiaan

liittyvät tiedot kuten myynnin ja muut toimenpiteet sekä aiemmat asiakaskohtaamiset (Arantola & Simonen 2009). CRM:n avulla yrityksen asiakkaista keräämää tietoa voidaan tallentaa ja hyödyntää yrityksessä entistä laajemmin; sen avulla asiakaspalveluun voidaan rekrytoida sopivia henkilöitä ja heidät voidaan kouluttaa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, kun taas markkinointiosasto voi tietojen avulla kehitellä asiakkaiden tarpeisiin vastaavia tuotteita tai palveluita. (Buttle 2004). Asiakkaat odottavat, että he voivat asioida yrityksen kanssa milloin, missä ja miten haluavat ja yrityksen on kyettävä vastaamaan näihin asiointitarpeisiin parhaansa mukaan. Yrityksen tulisi muistaa asiakkaan aiempiin asiointikertoihin liittyviä yksityiskohtia ja kyetä tarvittaessa jatkamaan asiakkaan palvelua siitä, mihin edellisellä asiointikeralla on jääty. (Buttle 2004.)

### Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys voi olla yksi yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisen resursseista. Tämä edellyttää että yritys tietää, minkälaisen asiakasymmärryksen avulla kehittämistä voi tapahtua, mistä tarvittavaa, asiakkaita koskevaa tietoa on mahdollista saada, miten saatu tieto tallennetaan, jalostetaan ja jaetaan ja miten tieto saadaan hyödynnettyä tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. (Arantola & Simonen 2009.)

### 1.3 Raportin rakenne

Työssä tarkastellaan ensin yleisellä tasolla yritysten asiakkailleen tuottamaa arvoa, asiakkaan arvokokemuksen muodostumista sekä asiakaslähtöisyyttä. Sähköisten palveluiden osalta käsiteltävä aihekokonaisuus on niin laaja, että työssä on päädytty tarkastelemaan lähinnä pankki- ja vakuutusalan asiakkailleen tarjoamia sähköisiä palveluita, niiden toimivuutta ja mahdollisia parannuskohteita. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan tietoturvaa ja yksityisyydensuojaa yleisellä tasolla sillä vakuutusallalla nämä ovat merkittävässä roolissa. Vakuutusyhtiössä käsitellään päivittäin arkaluonteisia tietoja mm. henkilöiden terveydentilasta joten henkilöstön tulee olla sitoutunut noudattamaan yhtiön tietoturvaohjeistusta.

Seuraavassa luvussa esitellään esimerkkiyrityksenä käytetty If Vahinkovakuutusyhtiö Oy, sen liiketoiminta-alueet sekä tutkimuskohteena käytetyn Henkilöasiakkaat- liiketoiminta-alueen asiakkailleen tarjoamat sähköiset palvelut. Näistä palveluista on kuvattu vielä tarkemmin henkilövakuutuksen sähköinen ostoprosessi sekä sähköinen korvauksen hakeminen joihin avoimet asiakaspalautteet ja Ideanin haastattelut liittyvät.

Tutkimusluvussa kuvataan tutkimuksen yhteys laajempaan kokonaisuuteen, tutkimusaineisto ja sen kokoamisen vaiheet sekä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät. Tässä luvussa kerrotaan myös tutkimusaineiston analysoinnista ja lopuksi avataan tutkimuksen tulokset. Luvuissa 5 ja

6 käsitellään tutkimustulosten tuottamia johtopäätöksiä ja niiden pohjalta syntyneitä kehitysehdotuksia vakuutusalan sähköisten palveluiden kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tapausesimerkkinä on Ifin Suomen Henkilöasiakkaat-liiketoiminnan asiakkaiden arvokokemuksia Ifin tarjoamiin sähköisiin palveluihin liittyen. Avointen asiakaspalautteiden osalta tarkastellaan kolmen eri korvausosaston, henkilö-, omaisuus- ja ajoneuvokorvausten saamia avoimia asiakaspalautteita ja Ideanin toteuttamassa tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan henkilövakuutusten sähköiseen ostoprosessiin. Avoimet asiakaspalautteet on jaoteltu sen mukaan, liittyvätkö ne Ifin tarjoamiin sähköisiin palveluihin, asian käsittelyn nopeuteen, asiakkaan kokemukseen vai johonkin muuhun asiaan. Työssä on huomioitu vain kolmen ensimmäisen ryhmän palautteet eikä muihin asioihin, kuten korvauksen määrään liittyviä palautteita ole otettu huomioon. Toisaalta suuri osa sähköisiä palveluita koskevasta palautteesta sisälsi myös maininnan käsittelyn nopeudesta.

Empiirisen aineiston ulkopuolelle on jätetty tarkat kuvaukset kohdeorganisaation käytössä olevista järjestelmistä ja kehitystöistä kilpailullisiin syihin vedoten. Kaikki tutkimuksessa käytetyt asiakaspalautteet ja haastatteluihin osallistuneet henkilöt ovat anonymoituja eikä niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

## 2 Sähköiset palvelut ja asiakasarvo

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu vakuutusalaista, sen toimintaa ohjaavista seikoista ja yritysten tarjoamien verkkopalveluiden kokonaisuudesta sekä asiakkaiden suhtautumisesta näihin tarjottuihin palveluihin. Tietoperustan avulla on perehdytty siihen, mitä sähköisillä palveluilla tarkoitetaan, mitä niiden kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii, kuinka niistä luodaan turvallisia käyttöä ja kuinka vakuutusala hyödyntää sähköisiä palveluita päivittäisessä toiminnassaan. Tarkoituksena on kyetä arvioimaan vakuutusalan sähköisten palveluiden nykytilaa ja tunnistaa ne kehityskohteet, joiden pohjalta palveluita voidaan viedä entistä asiakasystävällisempään suuntaan.

Sähköisiin palveluihin liittyen löytyy jonkin verran aiempia Suomessa tehtyjä tutkimuksia, tosin lähinnä julkisten virastojen kuten verottajan ja Kansaneläkelaitoksen tarjoamiin palveluihin liittyen. Vuonna 2014 tehtiin tutkimus siitä, minkälaisia kokemuksia Suomen kansalaisilla on sosiaali- ja terveydenhuollon tarjoamista sähköisistä palveluista. (THL 2014.) Tutkimuksen mukaan käyttäjät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä mutta kehityskohteita löytyi vielä melko paljon. Erityisesti esiin oli noussut kysymys siitä, voiko sähköinen palvelu korvata henkilökohtaisen käynnin kun kyse on terveyteen liittyvistä asioista. Samana vuonna on selvitetty myös yleisellä tasolla palvelujen automatisoinnin vaikutusta asiakastyytyvyyteen (Larjovaara

2014). Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että erilaiset kuluttajat kokevat sähköiset palvelut (itsepalvelun) hyvin eri tavalla. Kokemuksiin ovat vaikuttaneet myös erilaiset tilantehtekijät. Tärkeäksi asiaksi tutkimuksessa on noussut se, että palveluntarjoaja ”tuntee asiakkaansa ja osaa tarjota heille oikeanlaista palvelumuotoa”. Edelleen tutkimuksessa selvisi että mikäli asiakas joutuu käyttämään sähköistä palvelua vasten tahtoaan, ei kokemus yleensä ollut positiivinen.

Yksityisten yritysten tai erityisesti vakuutusalan tarjoamista sähköisistä palveluista ja niiden tuottamasta asiakasarvosta ei juuri löydy aiempaa julkista tutkimustietoa. Yhtenä syynä tähän voi olla ainakin vakuutuslalla näkyvä jatkuva sähköisten palveluiden kehittäminen ja uudistaminen kilpailuaseman parantamiseksi. Laatu ja nopeutta arvostaville asiakkaille toimivat verkkopalvelut saattavat olla riittävä syy vaihtaa vakuutusyhtiötä ja näin ollen jokainen yhtiö pyrkii pysymään sähköisen kehityksen aallonharjalla. Yhtiöiden tarjoamien sähköisten palveluiden vertailu keskenään voi kuitenkin olla hankalaa, sillä suuri osa sähköisistä toiminnoista ei varsinaisesti näy asiakkaalle. Ne on kehitetty toimimaan asioinnin taustalla ja helpottamaan ja nopeuttamaan asiakkaan asiointia.

Samalla alalla toimivilla palveluyrityksillä asiakkaille tarjottavat palvelut ja niiden hinnoittelu ovat usein hyvin toistensa kaltaisia. Tällöin yritysten tulee löytää kilpailuvalttinsa jostain muualta kuin tarjolla olevasta palvelusta itsestään. Suuri osa mainostamisesta, tiedottamisesta ja vertailusta tapahtuu nykyään verkossa. Asiantuntevalla ja asiakkaan näkökulmasta rakennetulla, toimivalla verkkopalvelulla yrityksen on mahdollista erottua edukseen kilpailijoista. Onnistuakseen edellä mainitun kaltaisen verkkopalvelun tuottamisessa, yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja näiden tarpeet ja odotukset erittäin hyvin.

## 2.1 Digitalisaatio ja sähköiset palvelu

Sähköisten palveluiden suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon paitsi yrityksen tarpeet myös se, palveleeko kyseisen verkkopalvelu sen loppukäyttäjää eli asiakasta. Paraskin yrityksen tarpeisiin kehitetty verkkopalvelu on hyödytön mikäli sen käyttäminen on asiakkaalle aikaa vievää ja monimutkaista. Ei myöskään riitä että yritys kehittää toimivan verkkopalvelun; pitääkseen asiakkaat tyytyväisinä yrityksen tulee tarkkailla, kehittää ja päivittää kyseistä palvelua siten että se vastaa jatkuvasti asiakkaiden kasvaviin ja muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi yrityksen tulee huolehtia siitä että verkkopalvelu toimii useilla eri selaimilla ja laitteilla. Johdon tehtävä on huolehtia siitä, että yrityksen jokainen toimija tuntee asiakkaiden käytössä olevat verkkopalvelut ja osaa tarvittaessa opastaa ja neuvoa asiakasta niiden käytössä. Verkkopalveluista saatu asiakaspalaute on ensiarvoisen tärkeää jotta palvelua voidaan ylläpitää ja kehittää.

### 2.1.1 Sähköinen palvelu ja sähköinen asiointi

Sähköinen palvelu on ohjelma, jonka yritys tarjoaa asiakkailleen verkossa ja jonka kautta asiakas voi olla yhteydessä yritykseen. Sähköisten palveluiden käyttämistä kutsutaan sähköiseksi asiointiksi. Sähköisellä asiointilla tarkoitetaan siis verkon kautta tapahtuvaa asiointia, jossa asiakas kirjautuu esimerkiksi verkkopankkitunnuksilla, mobiilivarmenteella tai muilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan yrityksen tarjoamaan verkkopalveluun. Se voi olla asioiden hoitamista tai tiedon etsimistä verkossa yrityksen tarjoamaa palvelua käyttäen (Arkistolaitos, 2005). Tämän tyyppistä asiointia voi olla esimerkiksi vahinkoilmoituksen tekeminen vakuutusyhtiölle verkossa olevalla kaavakkeella tai laskujen maksaminen verkkopankin kautta. Sähköiseen palveluun liittyvät vahvasti tarjottavan ohjelman toimintavarmuus, turvallisuus ja käytettävyys. Yrityksen ei kannata ainoastaan siirtää jo olemassa olevia palveluitaan verkkoon. Sähköisten kanavien avulla yrityksen ja asiakkaan on mahdollista käydä myös kaksisuuntaista viestintää eli dialogia mikäli yritys tarjoaa asiakkailleen sähköisen viestintäkanavan. Sähköiset kanavat mahdollistavat myös oivan mahdollisuuden kerätä tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005.)

### 2.1.2 Tietoturva ja yksityisyydensuoja

Termit yksityisyydensuoja ja tietoturva liittyvät toisiinsa mutta tarkoittavat eri asioita. "Tietoturvalla tarkoitetaan kaikkia niitä hallinnollisia ja teknisiä toimia, joilla varmistetaan tiedon luottamuksellisuus, eheys ja käytettävyys." (Viestintävirasto 2015.) Tietoturvatöiden tarkoituksena on suojata viestinnän luottamuksellisuutta ja kansalaisten yksityisyyttä. Tietoturvan tavoitteena on siis vahvistaa henkilön yksityisyydensuojaa.

Tietoturvan avulla sekä asiakas että yritys varmistavat, että kaikki verkossa tapahtuva asiointi on turvallista ja suojattua. Tietoturva pitää sisällään mm. erilaiset virustentorjuntaohjelmat, palomuurit, suojatun internetyhteyden ja tietojen lähettämisen salatussa muodossa. Tekninen luotettavuus määrittää helposti toimijan laadun. Se tarkoittaa sitä, että mahdolliset riskit tunnistetaan ajoissa ja niihin osataan reagoida. Teknistä turvallisuutta voi olla esimerkiksi tuotantolaitoksen laadunvalvonta tai se, että yrityksen verkossa tarjoama palvelu on turvallinen ja toimintavarma. (Business forum 2012.)

Tietoturva ja turvallisuus voivat olla vain yksi yrityksen monista tavoitteista. Esimerkiksi vakuutuslaitokset tarjoavat asiakkailleen turvaa tulevaisuuden varalle mutta samalla niiden tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon vakuutuksia ja tehdä hyvää tulosta. Hyvään tulokseen vaikuttaa myyntilukujen lisäksi asiakkaille maksettavien korvausten määrä eli korvausmenot. Vakuutusyhtiön tulee varmistaa että asiakkaille maksetaan oikeasuuruinen korvaus

kustakin vahinkotapahtumasta. Vakuutusyhtiön työntekijöiden tulee olla tarkkana jotta he voivat hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti vaarantamatta kuitenkaan asiakkaan tai työnantajansa tietoturvaa. Vakuutuslalla työntekijät käsittelevät hyvin arkaluonteisia tietoja kuten terveydentilatietoja ja työntekijöitä sitookin tiukka vaitiolovelvollisuus.

Viime vuosina on otettu käyttöön termi tietoturvatietoisuus (engl. Information Security Awareness, ISA) joka kuvaa yksilön ymmärrystä siitä, mistä kaikista osa-alueista tietoturva koostuu. Pattinsonin ym. (2017) mukaan henkilön tietoturvaosaaminen muodostuu kahdesta osasta; kuinka hyvin työntekijä tuntee oman työnantajansa tietoturvasäännöt ja millä asenteella työntekijä näitä sääntöjä noudattaa. Työnantajan tulee siis huolehtia siitä että työntekijät ymmärtävät syyt siihen että heidän tulee ylläpitää tiettyä tietoturvasoaa ja seuraukset siitä, jos tuota tasoa ei kyetä ylläpitämään. Työnantajan asettamat säännöt ja ohjeistukset saattavat koskea esimerkiksi sitä, minkälaisia salasanoja työntekijän tulisi käyttää, mitä verkkosivuja ei suositella käytettävän työpaikalla sekä virheiden raportointia. (Pattinson ym. 2017.)

Mayer ym. (2017) esittävät, että yrityksen tavalla käsitellä esimerkiksi virhetilanteita on suuri merkitys paitsi yrityksen suorituskykyyn, myös työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen. Kun työntekijöitä rohkaistaan raportoimaan virheistä paranevat samalla mahdollisuudet oppia sekä ulkoisista että yhtiön sisäisistä virhetilanteista. Lisäksi virheraportoinnin avulla yrityksen johto saa kallisarvoista tietoa mahdollisista tietoturvariskeistä. Yrityksen tulee myös huolehtia siitä että kaikki sen työntekijät tuntevat yrityksen tietoturvasäännöt. Voidakseen noudattaa näitä sääntöjä työntekijöiden tulee myös ymmärtää sääntöjen sisältö. Useissa yrityksissä on viime vuosina otettu käyttöön uusia salanasääntöjä. Tietoturvaan vedoten työntekijöiltä vaaditaan yhä monimutkaisempia ja tiheästi vaihdettavia salasanoja. Monessa organisaatiossa IT-osasto pitää järjestelmän loppukäyttäjiä yrityksen suurimpana tietoturvauhkana ja käyttäjiä kritisoidaan usein esimerkiksi liian yksinkertaisten ja helposti arvattavien salasanojen käyttämisestä. Tietojärjestelmiä suojaavan tiukan salasanakäytännön ei kuitenkaan tulisi olla liian hankala sen käyttäjälle. Greene ja Choong (2017) ovat tutkineet sitä, miten hyvin käyttäjät sisäistävät heille annetut salasanavaatimukset ja niiden sallimat merkit. Tulosten mukaan käyttäjiä hämmentävät eniten salasanavaatimuksissa käytetyt termit kuten ”ei-aakkosnumeerinen”, ”erikoismerkki” ja ”symboli”.

### 2.1.3 Internet ja verkkovalta

Charlene Li ja Josh Bernoff (2009) ovat määritelleet verkkovallan seuraavasti: ”Verkkovalta on sosiaalinen trendi, jossa ihmiset käyttävät tekniikoita saadakseen tarvitsemansa asiat toisiltaan eivätkä yrityksiltä ja muilta perinteisiltä instituutioilta.” Nykyään asiakkaat etsivät paljon tietoa ja kommentteja internetistä. Erilaisia kokemuksia voi lukea blogeista, keskuste-



lupalstoilta ja sosiaalisesta mediasta. Toisaalta yritykset lisäävät sähköisiä palveluitaan ja keräävät sähköisessä muodossa mahdollisimman paljon tietoa asiakkaista. Tilastokeskuksen 30.11.2016 julkaiseman tiedon mukaan jopa 15% yrityksistä on käyttänyt hyväkseen big dataa, eli erittäin suurta tietomassojen keräämistä, säilyttämistä, jakamista, etsimistä, analysointia ja esittämistä tietotekniikan avulla. (stat.fi 2016.)

Jatkuvasti kehittyvän teknologian ansiosta asiakkaat voivat levittää kokemuksiaan yrityksestä entistä nopeammin ja laajemmalti. Kokemuksista kerrotaan avoimesti usein myös kyseisen yrityksen Facebook- sivuilla, jolloin palaute tavoittaa nopeasti monia muita yrityksen nykyisiä tai tulevia asiakkaita. Viimeaikoina näyttää nousseen pinnalle vähänkään huonoksi koettujen palvelutilanteiden levittäminen sekä sosiaalisessa mediassa että myös iltapäivälehtien internetsivuilla.

Erityisesti vakuutusallalla asiakkaat ovat herkkiä reagoimaan toisten asiakkaiden huonoihin kokemuksiin. Kommenttiketjuista on usein helppo päätellä, että taustalla on vahva ajatus siitä, että vakuutusalan tarkoituksena on kerätä vakuutusmaksut ja vahingon sattuessa ”vetäytyä vastuusta”. Saamaansa palveluun tai korvauspäätökseen tyytymättömät asiakkaat syyttävät usein vakuutusyhtiötä erilaisten porsaanreikien etsimisestä. Toisaalta avoin ja laajalle leviävä, sosiaalisen median kautta annettu palaute on hyvä asia, sillä sen perusteella vakuutusyhtiö ja sen työntekijät voivat tarkastaa toimintatapojaan ja -mallejaan ja tehdä tarvittaessa korjausliikkeitä.

Verkossa, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, yrityksen on helppo pitää yhteyttä asiakkaisiinsa. Esimerkkiyrityksen Facebook- sivulla julkaistaan aktiivisesti ajankohtaisia tiedotteita ja uutisia sekä tietoa uusista tuotteista. Sivulla yrityksen edustaja myös vastailee asiakaspalautteisiin ja yhteydenottopyyntöihin. Sivuilta saadaan myös paljon arvokasta tietoa siitä, mitä asiakkaiden mielessä liikkuu; missä yritys on onnistunut ja mikä vaatii kehittämistä.

## 2.2 Sähköisten palveluiden kehittäminen

Garret (2010) esittää, että käyttämämme (sähköiset) palvelun voivat joko voimaannuttaa tai turhauttaa meitä. Palvelut sekä helpottavat että monimutkaistavat arkeamme ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat myös hyvin pienet asiat. Asiakkaat mieltävät sähköisten palveluiden käytön yhteydessä ilmenneet ongelmat usein omaksi syykseen; he ajattelevat, etteivät keskittyneet tarpeeksi hyvin tai eivät osaa käyttää kyseistä palvelua. Tämä puolestaan johtaa siihen, että asiakas saattaa tuntea itsensä tyhmäksi. Kyseisen sähköisen palvelun käytöstä muodostuu surkea asiakaskokemus ja siitä jää asiakkaalle hyvin ikävä muisto. Yritysten tulee myös pitää mielessään että asiakas haluaa löytää tarvitsemansa tiedon verkosta

helposti ja nopeasti. Liiallinen tiedon määrä sotkee asiakasta ja oikean tiedon löytyminen voi olla hankalaa ja aikaa vievää. (Endsley & Jones 2004.)

Sähköisiä palveluita kehitettäessä yrityksen tulee huomioida palvelun loppukäyttäjän eli asiakkaan tarpeet. Sivuille kirjautuessaan asiakkaalle ei ole käytössään sivujen käyttöohjeita eikä häntä ole todennäköisesti opetettu käyttämään kyseistä palvelua. Monet yritykset kehittävät sähköisiä palveluitaan ajatellen vain sitä että heidän tulee saada kyseinen palvelu ensimmäisenä käyttöön menestyäkseen markkinoilla. Tämä ajattelutapa ei kuitenkaan ota lainkaan huomioon käyttäjäkokemusta ja yritysten olisikin syytä siirtyä palvelulähtöisestä kehittämisestä käyttäjäkokemuksen kehittämiseen. Käyttäjäkokemuksen suunnittelussa otetaan huomioon sähköisen palvelun ulkoasun ja teknisen toimivuuden lisäksi se, palveleeko kyseinen palvelu asiakasta juuri oikealla tavalla, mitä palvelun tarjoamia ominaisuuksia asiakas arvostaa ja minkälaisia toimintoja asiakas osaa käyttää. (Garret 2010.)

Yksi toimiva tapa on osallistaa asiakas kehitysprosessiin. Asiakkaan mukaan tuominen voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; osallistavaan suunnitteluun, käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun ja käyttäjäinnovaatioon. (Karlsson, Holgersson, Söderström & Hedström 2012.) Osallistavassa suunnittelussa palvelun loppukäyttäjillä on merkittävä rooli. Asiakas otetaan mukaan suunnittelu- ja kehittämisprosessiin ja toisaalta palvelun kehittäjät osallistuvat myös sen käyttämiseen. Tämä muodostaa täydellisen vastakohdan aiemmin käytetyille asiantuntijapalveluille joissa asiantuntijalle/palvelun kehittäjälle esitettiin kysymys ja johon asiantuntija etsi vastauksen. Osallistavan suunnittelun tarkoituksena ei kuitenkaan ole vähätellä asiantuntijoiden osaamista vaan poimia parhaat ideat kaikilta osallistujilta. (Schuler & Namioka 1993; Ylitalo-Kallio 2012.) Käyttäjäkeskeisen suunnittelun ajatuksena on ottaa loppukäyttäjä huomioon jokaisessa suunnitteluvaiheessa. Tässä mallissa luovutaan siitä teknologiakeskeisestä ajatuksesta, jonka mukaan asiakas sopeutuu sähköisen palvelun muutoksiin ja uudistuksiin ja muovataan sähköiset palvelut vastaamaan loppukäyttäjän kykyjä ja tarpeita. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole toteuttaa jokaista loppukäyttäjän toivetta vaan luoda palvelu joka vastaa mahdollisimman monen asiakkaan odotuksia, tarpeita ja taitoja. (Endsley & Jones 2004.) Käyttäjäinnovaation tarkoituksena on hyödyntää edelläkävijäkäyttäjien (lead user) kehittämiä innovaatioita jotka vastaavat heidän omiin tarpeisiinsa. Tavoitteena on siis saada ideoita palvelun käyttäjiltä (Von Hippel 1986).

### 2.3 Kehittämisen tukeminen osallistavan kehittämisen avulla

Osallistava kehittäminen edellyttää kaikilta sen osallistujilta aktiivisuutta ja hyvää vuorovaikutusta. Kehittämistoimintaa voidaan tarkastella dialogin avulla avoimesti ja kattavasti. Osallistavan kehittämisen tavoitteena on oppia toisilta. Jotta tilanteesta saadaan paras hyöty, tulee kanssakäymisen olla avointa. (Rantanen & Toikko 2009.) Osallistava kehittäminen on

vahvistanut asemaansa viime vuosina. Se tarkoituksena on luoda kehitysyhteistyötä. Vakuutuslalla tämä tarkoittaisi sitä, että vakuutusyhtiöt ottaisivat asiakkaansa aktiivisesti mukaan kehittämään sähköisiä palveluita. Asiakkaiden lisäksi kehittämiseen tulisi osallistua niiden henkilöiden jotka vastaavat vakuutusyhtiön sähköisistä palveluista. Osallistava kehittäminen eroaa käyttäjakeskeisestä kehittämisestä siten, että osallistavassa mallissa loppukäyttäjä otetaan fyysisesti mukaan kehittämiseen. Käyttäjakeskeisessä mallissa puolestaan suunnittelija tai kehittäjä tutkii loppukäyttäjän tarpeita mm. erilaisten käyttäytymismallien ja skenaarioiden avulla ja välittää saamansa tiedot eteenpäin kehitystiimille. Näin ollen loppukäyttäjä ei ole osa kehitystiimiä mutta tutkija toimii loppukäyttäjän puolestapuhujana. (Sanders 2002.)

## 2.4 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Asiakastyytyväisyys syntyy kun asiakkaan odotukset palvelun tai tuotteen laadun suhteen täyttyvät. Mikäli edellä kuvatun kuilumallin viides kuilu toteutuu, eli asiakkaan kokema palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia, jää asiakas tyytymättömäksi eikä todennäköisesti käytä kyseistä palvelua enää uudelleen. Toisaalta, mikäli yritys onnistuu täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaan odotukset, palaa asiakas suurella todennäköisyydellä palvelun käyttäjäksi. Tämä on tärkeää jotta yrityksen toiminta jatkuu pitkällä tähtäimellä. Asiakastyytyväisyys siis luo asiakasuskollisuutta ja lisää asiakkaan sitoutumista kyseiseen yritykseen. (Teknologiateollisuus.fi. 2011.)

### 2.4.1 Asiakasarvo

Asiakasarvo (customer value) kertoo sen, mitä arvoa asiakas saa tuotteen tai palvelun käytöstä tai omistamisesta. Asiakas muodostaa arvon vertailemalla tuotteen tai palvelun hankintaan liittyviä hyötyjä ja toivomiaan tuloksia (mm. käyttövarmuus, helppous, mukavuus, tuottavuus) sekä mahdollisia kustannuksia ja uhrauksia (esimerkiksi hinta, hankintaan vaadittava aika, vaikeakäyttöisyys). Myös asiakkaan omalla arvomaailmalla on vaikutusta asiakasarvoon. Asiakasarvo siis muodostuu käyttäjän ja tuotteen tai palvelun välisestä suhteesta (Woodruff & Gardial 1996). Asiakasarvoa voidaan mitata yrityksen toimesta myös asiakkaan elinkaaren arvona. Tämä tarkoittaa asiakasarvon mittaamista asiakassuhteen kestona ja arvona, jonka asiakas tuo palvelun tuottajalle. Pitkäaikainen asiakassuhde tuo asiakasarvoa yritykselle sillä sen avulla voidaan turvata toiminnan jatkuvuutta ja tuoda säännöllisiä tuloja yritykselle. (Wittmer & Rowley 2014; Hemilä ym. 2016.)

Asiakasarvo voidaan jakaa neljään eri osaan, taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Taloudellisessa arvossa hinta ja kustannukset ovat ratkaisevassa asemassa, toiminnallisessa arvossa asiakasta motivoi tuotteen tai palvelun käytännöllisyys, emo-

tionaalisessa arvossa ratkaisevat asiakkaan kokemus- ja tunneperäiset tarpeet ja symbolisessa arvossa tärkeimpänä ovat asiakkaan itsensä toteuttamisen tarpeet. Vakuutuslalla, kuten liikemaailmassa yleensä, kiristynyt kilpailutilanne aiheuttaa sen, että erottautuminen taloudellisilla tai toiminnallisilla arvoilla on hankalaa. Vakuutukset ovat keskenään hyvin samankaltaisia eikä niiden hinnoittelussa ole valtavia eroja. Kun yritys kykenee tunnistamaan asiakaidensa kokemus- ja tunneperäiset sekä itsensä toteuttamisen tarpeet, on yrityksellä mahdollisuus luoda asiakkailleen jotain sellaista mitä kilpailijoilla ei ole tarjota. Asiakasarvoa luomalla yritys saa asiakkailtaan vastalahjaksi pitkäaikaisia asiakassuhteita jotka puolestaan turvaavat toiminnan jatkumisen ja säännölliset tulot. (Hemilä ym. 2016; Kumar & Reinartz 2016.)

Asiakasarvon muodostumiseen vaikuttaa muun muassa asiakaskokemus. Asiakaskokemus muodostuu periaatteessa kahdesta kokonaisuudesta; ensimmäinen niistä pitää sisällään sen, toimiiko tuote tai palvelu niin kuin pitää? Toiseen kokonaisuuteen vaikuttavat puolestaan tunnepuolen tekijät, havainnot, tuokset ja palveluympäristö. Asiakaskokemusta ei muodosteta järjestelmällä, vaan kyseessä on kokemus, johon tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat vaikuttavat. Yrityksen ei siis ole mahdollista vaikuttaa siihen, minkälainen kokemus asiakkaalle muodostuu, mutta se voi vaikuttaa siihen, minkälaisen kokemuksen se haluaisi saada aikaan. Monissa yrityksissä ajatellaan, että asiakaskokemus ja asiakaspalvelu ovat yksi ja sama asia, vaikka todellisuudessa asiakaspalvelu on vain yksi niistä osista, joiden perusteella asiakkaan kokemus muodostuu. Kokemukseen vaikuttavat kaikki ne seikat joita asiakas on kohdannut yrityksen kanssa asioidessaan; yrityksen internetsivut, asiakaspalvelu ja asiakaspalvelijan asenne, tiedon löytämisen helppous, tiedon ymmärrettävyys, sopimusten oikeellisuus, laskutuksen sujuvuus ja järjestelmien toimivuus. (Löytänä ja Korteso. 2011.)

Yrityksen on tärkeää oppia ymmärtämään arvo asiakkaansa näkökulmasta sillä sen avulla yritys yleensä löytää tavan tuottaa arvoa asiakkailleen. Tämä edellyttää asiakkaan kuuntelemista ja tuntemista ja saadun tiedon avulla yrityksen on mahdollista selvittää, mitä sen tulisi parantaa. Arvon tuottaminen asiakkaille edellyttää siis selkeää ymmärrystä siitä minkälaista arvoa asiakkaat tuotteelta tai palvelulta haluavat. (Woodruff & Gardial 1996.)

Aiemmin yritykset uskoivat, että tuote tai palvelu itsessään riitti tuottamaan arvoa asiakkaalle. Tätä kutsutaan tuotelähtöisyydeksi. Tuotelähtöisyydessä tuotteen tai palvelun hintalaatusuhteella on merkittävä rooli asiakkaan kokema arvoa mitatessa. Sittemmin monet yritykset ovat siirtyneet asiakaslähtöiseen ajattelutapaan ja samalla uusasiakashankinnan rinnalle on noussut nykyisten asiakkaiden pysyvyyden merkityksen kasvu.

Yrityksen on tärkeää ymmärtää, ettei asiakkaan kokema arvo synny pelkästään yrityksen omat tai asiakkaan prosessit hahmottamalla, vaan yrityksen on kyettävä näkemään näiden kahden

prosessin välinen yhteys ja saada prosessit kohtaamaan. Palveluyrityksillä olisi tärkeää olla olemassa työkalu, jonka avulla eri osastoilla työskentelevät voisivat välittää asiakkaista saatua hiljaista tietoa myös muille osastoille kuten palvelukehitykseen tai markkinointiin. Erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on paljon tällaista hiljaista tietoa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista mutta tätä tietoa ei saada hyödynnettyä, mikäli tiedon välittäminen yrityksen sisällä ei ole sujuvaa. (Arantola & Simonen 2009.)

Arvo asiakkaalle

Asiakkaan kokema arvo muodostuu tuotteen tai palvelun varsinaisten ominaisuuksien sijaan siitä, minkälaista hyötyä asiakas kokee kyseisen tuotteen tai palvelun itselleen tuottavan sekä siitä, vastaako kyseinen hyöty asiakkaan omia odotuksia ja tavoitteita. Yritys ei voi yksipuolisesti tuottaa asiakkaan kokemaa arvoa vaan se muodostuu yrityksen ja asiakkaan yhteistyön tuloksena. (Arantola & Simonen 2009.) Jotta yritys voi luoda asiakasarvoa, on sen tärkein tehtävä tunnistaa asiakasarvon avaintekijät eli ne tekijät, jotka eniten motivoivat asiakkaita. Näitä voivat olla esimerkiksi vakuutuksen hinta, vakuutuksen sisältö ja ominaisuudet, asiakkaan kokemus palvelusta, palvelun tuoma helpotus arkeen tai yrityksen toiminnan eettisyys. (Hemilä ym. 2016.)

Burns ja Woodruff (1992: myöh. Woodruff & Gardial) ovat kuvanneet vaiheittain arvon tuottamisen asiakkaalle:

1. tunnista arvo
2. valitse arvo
3. tarjoa arvoa
4. kommunikoi arvosta
5. arvioi tuotettu arvo

Koska arvot muodostuvat asiakkaan kokemuksista, tulee yrityksen selvittää, mitä arvoja asiakkaat haluavat. Arvojen tunnistamisen jälkeen yrityksen tulisi valita mihin asiakassegmenttiin ja mihin arvoihin se haluaa keskittyä. Haasteena on saada yhdistettyä yrityksen vahvuudet (tai potentiaaliset vahvuudet) ja asiakkaiden arvo-odotukset. On tärkeää, että arvo seuraa koko matkan strategiasta käytäntöön ja yrityksen jokaisen osaston tulee olla tietoinen asiasta. Asiakkaalle on tärkeää myös kertoa mahdollisesta asiakasarvosta kuten ajan tai kustannusten säästöistä. Lopuksi yrityksen tulisi selvittää ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä saamaansa asiakasarvoon ja onko asiakasarvo mielletty ylivoimaiseksi kilpailijoihin nähden. (Woodruff & Gardial 1996.)

Kuten jo edellä lyhyesti on todettu, asiakkaan kokemaa arvoa ei muodosteta järjellä vaan tunteella. Yrityksen ei siis ole mahdollista vaikuttaa siihen, minkälainen kokemus asiakkaalle muodostuu, mutta se voi vaikuttaa siihen, minkälaisen kokemuksen se haluaisi saada aikaan.

Monissa yrityksissä ajatellaan, että asiakaskokemus ja asiakaspalvelu ovat yksi ja sama asia, vaikka todellisuudessa asiakaspalvelu on vain yksi niistä osista, joiden perusteella asiakkaan kokemus muodostuu. Kokemukseen vaikuttavat kaikki ne seikat joita asiakas on kohdannut yrityksen kanssa asioidessaan; yrityksen internetsivut, asiakaspalvelu ja asiakaspalvelijan asenne, tiedon löytämisen helppous, tiedon ymmärrettävyys, sopimusten oikeellisuus, laskutuksen sujuvuus ja järjestelmien toimivuus. (Löytänä & Kortesus. 2011.)

Kokemuksen tulisi aina olla jotenkin yllättävä ja elämyksellinen; tavallinen, ”ihan hyvä” kokemus ei enää riitä asiakkaalle. Mikäli yritys pyrkii luomaan asiakkailleen elämyksiä, tulee sen kuitenkin olla varovainen; sen tulisi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet ennen elämyksen luomista. Vaikka tarkoitus olisi hyvä, saattaa asiakas olla tyytymätön lopputulokseen. Erityisen tarkkana tulee olla siinä, ettei asiakas koe itseään nolatuksi tai epäilyksi, sillä tällaiset tunteet ovat omiaan aiheuttamaan sen, että asiakas siirtyy nopeasti kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. (Löytänä & Kortesus, 2011.)

Vakuutusmaailmassa tuote (vakuutus) itsessään ei tarjoa varsinaisia elämyksiä, sillä liikkumavaraa on loppujen lopuksi hyvin vähän eri vakuutusten välillä. Näin ollen yhtiöiden on tärkeää luoda elämyksiä joillain muilla tavoilla, kuten hyvällä ja nopealla asiakaspalvelulla ja selkeillä internetsivuilla. Lisäksi vakuutusyhtiö voi tarjota asiakkailleen etuja ja esimerkiksi mobiilisovelluksia. Kohdeyritys on mm. kehittänyt veneileville asiakkailleen maksuttoman mobiilisovelluksen, jonka avulla veneilijä löytää helposti ja nopeasti vierasvenesatamien sijainnit ja yhteystiedot.

Koska lähes kaikkia yksityishenkilön vakuutuksia on nykyään mahdollista ostaa internetistä, on vakuutusyhtiöiden helppo seurata toistensa tuotekehitystä. Koska vakuutusala säätelee hyvin pitkälti lainsäädäntö, ei vakuutusyhtiöiden ole kannattavaa kehittää jatkuvasti uudenlaisia ja kattavuudeltaan erilaisia vakuutusturvia. Tämentyyppinen markkinointi olisi myös asiakkaille hyvin sekavaa ja se tekisi vakuutusten vertailusta lähes mahdotonta. Vakuutusalalla ei ole tärkeintä rakentaa entistä erikoisempia vakuutuspaketteja, vaan kartoittaa asiakkaiden tarpeet mahdollisimman tarkoin ja vastata näihin tarpeisiin niin hyvin kuin mahdollista. Onnistuessaan vakuutusyhtiö voi tarjota asiakkaalle oikeat vakuutusturvat hyvään hintaan ja parhaalla mahdollisella asiakaspalvelulla. Asiakkaan tarpeet ja niiden kartoittaminen ovat siis pääosassa. (Vuori 2013).

Vakuutusalalla asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat mm. vakuutusyhtiön tavoitettavuus (konttoreiden sijainti, puhelinpalvelun saatavuus, internetsivujen toimivuus), asiakaspalvelun laatu ja ystävällisyys, asiakaspalvelijoiden osaaminen, asiakkaan tarpeiden osaava ja riittävä kartoittaminen, tuotteiden (vakuutusten) sisällön selkeys, informaation saamisen helppous, hinnat (suhteessa laatuun ja kilpailijoihin), ostamisen helppous, korvauspalvelun laatu ja oi-

keudenmukaisuus sekä päätösten riittävä ja selkeä perusteleminen. Mikäli vakuutusyhtiö epäonnistuu vaikka vain yhdessä edellä mainituista osa-alueista, voi asiakkaan arvokokemus saada kolhun, jota saattaa olla hankala paikata tulevaisuudessa. Harva asiakas ostaa nykyään pelkän vakuutuksen, vaan vakuutusturvan lisäksi sopimukseen sisältyvät hyvä asiakaspalvelu, neuvonta, hyvä tavoitettavuus ja toimivat verkkopalvelut. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, saattavat asiakkaat olla valmiita maksamaan vakuutuksistaan hieman korkeamman hinnan kuin kilpailijalla; he kokevat saavansa rahoilleen vastinetta muunkin kuin pelkän vakuutusturvan muodossa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu kokonaisuudesta, jossa asiakas vertaa kokemiaan hyötyjä tekemiinsä uhrauksiin (kuten kuljettuun matkaan, käytettyyn aikaan ja rahaan). (Monroe 1991.) Asiakas on usein tyytyväinen saamaansa hyvään palveluun, mutta epäonnistumiset säilyvät pidempään asiakkaan mielessä. Mikäli saman asiakkaan kohdalle osuu useampi epäonnistunut palvelutilanne, voi asiakas olla alttiimpi siirtymään paremmaksi kokemansa kilpailevan yrityksen asiakkaaksi.

#### Arvo yritykselle

Asiakkaiden arvo yritykselle riippuu paljolti siitä, miten yritys itse rakentaa asiakkaittensa arvon. Saman asiakkaan arvo voi olla eri yrityksillä hyvin erilainen. Arvoon vaikuttavat asiakkaan tuottojen lisäksi myös asiakkaan pienet kulut eli asiakkaan kannattavuus. Tärkeitä asiakassuhteen ja sen arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat asiakasuskollisuuden kasvattaminen, tarjooman optimointi, minikanavaisuuden hallinta ja asiakasinvestointien tuottavuuden laskenta. Asiakkaan arvoa määritettäessä on tärkeää ajatella tulevaisuuteen; sitä, miten asiakassuhde jatkuu ja kehittyy. Ei riitä, että yritys ajattelee uuden asiakassuhteen syntyneen kun uusi asiakas ostaa yrityksen tuotteen tai palvelun ensimmäisen kerran. Yhä korkeammat asiakashankinnan kustannukset ovat johtaneet tilanteeseen jossa asiakkaan ensimmäiset ostokset eivät vielä tee asiakkaasta kannattavaa. Näin ollen pitkien ja kehittyvien asiakassuhteiden luominen on entistä tärkeämpää. (Lombardo & Cabiddu 2017.)

Yrityksen kaikkien asiakkaiden arvosta muodostuu yrityksen asiakaspääoma. Asiakaspääomaa laskettaessa yrityksen tulee huomioida sekä historia että tulevaisuus: paljonko asiakkaaseen on panostettu, mikä asiakkaan arvo on tällä hetkellä ja miten arvo kehittyy tulevaisuudessa. Kehitykseen vaikuttavat huomattavasti se, millaisen yrityksen johto näkee liiketoimintaympäristön kehityksen, millaista strategiaa tulevaisuudessa käytetään ja miten johto näkee yrityksen asiakaskannan laajuuden ja koostumuksen vastaavan edellä mainittuihin kehityksiin. (Lombardo & Cabiddu 2017.) Suomessa toimivat vakuutusyhtiöt vakuuttavat toistaiseksi lähinnä vain suomalaisia ja Suomessa toimivia yrityksiä. Tosin osalla yhtiöistä on toimintaa myös pohjoismaissa ja Baltiassa. Suomalaiset ovat voineet jo jonkin aikaa ostaa vakuutuksia ulkomaisilta yhtiöiltä esimerkiksi sähkösopimuksen kylkiäisenä. Vastatakseen tähän kilpailuun saattavat suomalaiset yhtiöt joutua laajentamaan toimintaansa lähivuosina siten, että vakuutuksia myydään myös Suomen rajojen ulkopuolella. Tämä asettaisi luonnollisesti suuria haasteita

myös vakuutusyhtiöiden henkilöstölle, sillä mm. kielitaitovaatimukset työstä suoriutumiseksi kasvaisivat huomattavasti (tällä hetkellä valtaosa yhtiöstä tarjoaa palvelua suomeksi ja ruotsiksi, poikkeustilanteissa myös englanniksi).

Yrityksen asiakaspääoman arvo muodostuu useasta tekijästä. Näitä ovat asiakkaat, suhteet, kannattavuus, aktiivisuus, uskollisuus ja riskit. Asiakkaiden lukumäärä ja laatu, uusien asiakkaiden tehokas ja suunnitelmallinen hankinta, asiakassuhteiden suunnitelmallinen kehittäminen, asiakaskannattavuuden kartoittaminen ja tunteminen, asiakkaan aktiivisuuden lisääminen, asiakasuskollisuuden kasvattaminen ja asiakaskantaan liittyvien riskien tunnistaminen ja minimoiminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakaspääoman kannalta. Asiakaspääomaa voidaan laskea eri tavoin. Arvonäkökulmassa se lasketaan asiakkaiden tuottojen, kannattavuuden ja hankinta- tai asiakassuhdekulujen perusteella. Strategista arvoa puolestaan tarkastellaan yrityksen oman käsityksen kautta ja sen perusteella voidaan arvioida, kuinka paljon nykyisen asiakaspääoman arvoa olisi kasvatettava jotta yritys pääsisi strategiaan tavoitteisiinsa. (Hellman 2009.)

#### 2.4.2 Asiakkaan odotukset

Pysyäkseen mukana kilpailussa, yrityksen on voitava tarjota varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi asiakkaalle jotain sellaista, mitä muilla saman alan toimijoilla ei ole. Tämän tulee olla jotain sellaista mitä asiakas vähintään odottaa saavansa mutta parhaan onnistumisen yritys saavuttaa silloin kun se onnistuu tarjoamaan asiakkaalle jotain sellaista jota asiakas ei ole osannut odottaa ja jota asiakas ei tunnistanut tarvitsevansa. Tässä onnistuakseen yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja tämän tarpeet ja toiveet todella hyvin, jopa paremmin kuin asiakas itse. Toisinsanoen yritysten on luovuttava siitä ajattelumallista että se valmistaa vain jonkin tuotteen tai palvelun; sen tulee myös olla sellainen että se tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Georges, Bayle-Tourtoulou & Badoc 2014.)

Palveluketjun läpinäkyvyys alusta loppuun on asiakkaille hyvin tärkeää. Vakuutusyhtiöihin liitetään usein mielikuvia salamyhkäisyydestä, syiden etsimisestä jotta korvauksia ei maksettaisi ja huonosta yhteydenpidosta. Näiden vuoksi asiakkaille toimitettavien kirjeiden, oppaiden, vakuutusehtojen ja annettujen päätösten tulee olla hyvin selkeästi kirjoitettuja, avoimia ja totuudenmukaisia. Asiakkaalle täytyy syntyä tunne siitä, että juuri hänen asiaansa on paneuduttu ja että se on käsitelty moitteettomasti. Pienetkin viitteet huolimattomuudesta tai väärinymmärryksistä ovat omiaan kasvattamaan asiakkaan epäluuloa ja saattavat aiheuttaa asiakkaan menetyksen toiselle, luotettavammaksi kokemalleen vakuutusyhtiölle. Asioiden käsittelyn tulisi olla nopeaa ja tehokasta. Mikäli vakuutusyhtiö tarvitsee asiakkaalta lisätietoja, tulisi ne pyytää mahdollisimman nopeasti ja pyynnöstä tulisi käydä hyvin selkeästi ilmi, mitä



tietoja, mistä ja miltä ajanjaksolta tarvitaan. Tämä kaikki luo asiakkaalle varmuuden siitä, että hänen asiansa on hyvässä hoidossa. Erityisesti sähköisessä viestinnässä myös pienet asiat kuten kirjeitä tuttavallisempi mutta asiallinen sävy ja kirjoitusvirheiden välttäminen luovat asiakkaalle paremman kuvan yrityksestä.

Yksi Ifin näkyvimmistä sloganeista on ”Don´t you worry about a thing”. Tämän tarkoituksena on viestittää asiakkaalle, että ostamalla vakuutuksen Ifistä, saa asiakas lisäarvona huuletonta ja helppoa vakuutusasioiden hoitoa. Haasteena on toteuttaa tämä lupaus joka kerta, kun asiakas asioi vakuutusyhtiönsä kanssa. Vakuutusyhtiön tulisi muistaa tämä lupaus jokaisen asiakaskontaktin yhteydessä huolimatta siitä, minkä kanavan kautta asiakkaan kanssa asiodaan. Asiakkaalle on tärkeää tietää mahdollisimman tarkasti, mitä seuraavaksi tapahtuu, kauanko asian käsittely kestää ja mitä häneltä mahdollisesti odotetaan. Kaiken asiakkaille tarjottavan palvelun tulisi olla henkilökohtaista ja yksilöllistä, asiakkaan tarpeiden ja kysymysten mukaisesti räätälöityä. Ehdottoman tärkeää on välttää tyhjien lupauksen antamista eikä asiakkaan odotuksia saa nostaa liian korkealle valheellisilla tiedoilla.

Samalla kun palvelut siirtyvät yhä enemmän sähköisiksi, kasvaa henkilökohtaisen palvelun merkitys. Kun asiakas ei voi asioida kasvokkain konttorilla, toivoo hän voivansa hoitaa mahdollisimman usein asioita verkossa tai puhelimesta saman henkilön kanssa. Tällöin asiakkaan ei tarvitse aloittaa yhteydenottoaan kertomalla kaiken alusta alkaen, vaan hänen asioitaan aiemmin hoitanut henkilö tietää hänen asiansa jo ennestään. Asiakkaan pallottelu työntekijältä ja osastolta toiselle ei anna hyvää kuvaa yrityksestä. Ifissä onkin käytössä toimintamalli jonka tarkoituksena on varmistaa, että asiakas saa hoidettua asiansa yhdellä kontaktilla ja vakuutusyhtiön henkilökunta tarvittaessa pyytää lisätietoja toisiltaan tai toisilta osastoilta.

### 2.4.3 Asiakkaan mielikuvat

Kerätessä tietoa asiakkaiden kokemuksista, toiveista ja mielipiteistä tärkeintä ei ole tapa, jolla tietoa kerätään vaan se, miten saatua tietoa osataan tulkita ja siirtää käytäntöön (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011). Asiakkaiden lisäksi yrityksen on hyvä tutustua myös muihin alalla toimiviin yrityksiin ja niiden asiakkailleen tarjoamiin arvokokemuksiin. Tällaisen tiedon avulla yrityksen on helpompi hahmottaa, mitä se voi tehdä toisin taatakseen asiakkaille entistä paremman arvokokemuksen (Buttle 2004).

Monet yrityksistä seuraavat asiakastytyväisyyttä ja usein kyselylomakkeella on mahdollisuus antaa myös avointa palautetta tai kehitysehdotuksia. Pelkkää asiakastytyväisyyttä seuraamalla yritys ei kuitenkaan pääse käsiksi siihen tietoon, kuinka hyvä asiakastytyväisyys saavutetaan. Yrityksen tietoon tuleva asiakastytyväisyys muodostuu siitä osasta joka jää jäljelle,

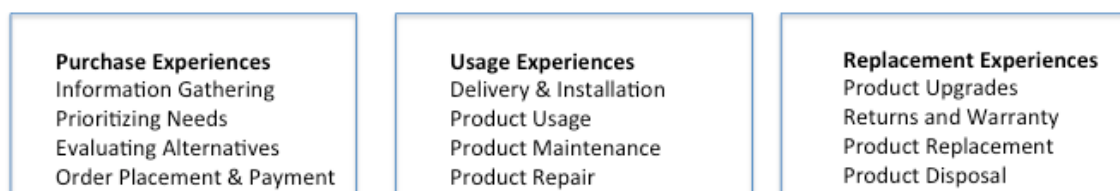
kun asiakkaan hyvistä kokemuksista vähennetään huonot kokemukset. (Meyer & Schwager 2007.) Mikäli yrityksessä keskitytään mittaamaan ainoastaan asiakkaiden yritykselle antamia arvosanoja, saattaa suuri osa arvokkaasta palautteesta jäädä käsittelemättä. Mikäli annettuja palautteita lukevat sellaiset henkilöt, jotka eivät tee sitä työtä josta palaute on annettu, eivät asiakkaiden avoimet palautteet välttämättä koskaan tavoita niitä henkilöitä, joille kyseinen tieto olisi avuksi.

Vakuutus- (kuten varmasti myös rahoitus-)alalla yrityksen avoimuudella on suuri merkitys. Kun asiakas käyttää yritykseltä ostamaansa palvelua, on hänelle lähes aina sattunut joko omaisuuden tai henkilöön kohdistuva vahinko, josta on aiheutunut rahallinen menetys. Vakuutusyhtiön tulisi voida tarjota asiakkaalle avointa ja osaavaa palvelua. Asiakkaan lähtöajatuksena on usein se, että koska hän on aikanaan ostanut vakuutuksen turvakseen, on hän ilman muuta oikeutettu saamaan korvauksia. Asiakkaalla on varmasti jo jonkinlainen mielikuva yrityksestä ottaessaan sinne yhteyttä ja tähän mielikuvaan vaikuttavat asiakkaan aiemmat omat kokemukset sekä hänen muilta saman yrityksen asiakkailta kuulemansa hyvät ja huonot asiat. Harva asiakas kykenee arviomaan saamaansa palvelua puhtaasti järjellä, vaan arviointiin vaikuttavat lähes aina myös tunteet, odotukset ja mielikuvat. Yrityksen haasteena onkin kyetä vastaamaan näihin odotuksiin ja mielikuviin, sillä yrityksen epäonnistuessa asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua. (Kuusela & Rintamäki 2002.)

#### 2.4.4 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Kortesus 2011.) Asiakaskokemus muodostuu periaatteessa kahdesta kokonaisuudesta; ensimmäinen niistä pitää sisällään sen, toimiiko tuote tai palvelu niin kuin pitää? Toiseen kokonaisuuteen vaikuttavat puolestaan tunnepuolen tekijät, havainnot, tuoksut ja palveluympäristö. Asiakaskokemusta ei muodosteta järjellä, vaan kyseessä on kokemus, johon tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat vaikuttavat. Yrityksen ei siis ole mahdollista vaikuttaa siihen, minkälainen kokemus asiakkaalle muodostuu, mutta se voi vaikuttaa siihen, minkälaisen kokemuksen se haluaisi saada aikaan. Monissa yrityksissä ajatellaan, että asiakaskokemus ja asiakaspalvelu ovat yksi ja sama asia, vaikka todellisuudessa asiakaspalvelu on vain yksi niistä osista, joiden perusteella asiakkaan kokemus muodostuu. Kokemukseen vaikuttavat kaikki ne seikat joita asiakas on kohdannut yrityksen kanssa asioidessaan; yrityksen internetsivut, asiakaspalvelu ja asiakaspalvelijan asenne, tiedon löytämisen helppous, tiedon ymmärrettävyys, sopimusten oikeellisuus, laskutuksen sujuvuus ja järjestelmien toimivuus. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Best (2014) jakaa asiakaskokemuksen muodostumisen kolmeen eri vaiheeseen: ostamiseen, käyttöön ja vaihtamiseen/korvaamiseen liittyviin kokemuksiin (kuvio 1). Ostokokemus muodostuu tiedonkeruusta, tarpeiden selvittämisestä, vaihtoehtojen vertailusta ja tilauksen tekemisestä ja maksamisesta. Käyttökokemus puolestaan muodostuu toimituksesta ja mahdollisesta asennuksesta, tuotteen tai palvelun käyttämisestä, tuotteen tai palvelun ylläpitämisestä ja korjaamisesta. Vaihtoon liittyvä kokemus muodostuu tuotteen tai palvelun päivittämisestä, palautuksesta ja takuusta, tuotteen tai palvelun korvaamisesta uudella sekä tuotteen hävittämisestä. (Best 2014.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen, Best 2014.

Kokemuksen tulisi aina olla jotenkin yllättävä ja elämyksellinen; tavallinen, ”ihan hyvä” kokemus ei enää riitä asiakkaalle. Hyvää mutta yllätyksetöntä palvelua saanut asiakas on todennäköisesti tyytyväinen saamaansa palveluun ja saattaa kysyttäessä kehua yritystä, mutta hän ei vielä ole uskollinen asiakas. Näin ollen kilpailijan on tässä vaiheessa helppo houkuttaa asiakas itselleen. (Inghilleri & Solomon 2010.) Mikäli yritys pyrkii luomaan asiakkailleen elämyksiä, tulee sen kuitenkin olla varovainen; sen tulisi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet ennen elämyksen luomista. Vaikka tarkoitus olisi hyvä, saattaa asiakas olla tyytymätön lopputulokseen. Erityisen tarkkana tulee olla siinä, ettei asiakas koe itseään nolatuksi tai epäilyksi, sillä tällaiset tunteet ovat omiaan aiheuttamaan sen, että asiakas siirtyy nopeasti kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. (Löytänä & Korteso 2011.)

Vakuutusmaailmassa tuote (vakuutus) itsessään ei tarjoa varsinaisia elämyksiä, sillä liikkumavaraa on loppujen lopuksi hyvin vähän eri vakuutusten välillä. Näin ollen yhtiöiden on tärkeää luoda elämyksiä joillain muilla tavoilla, kuten hyvällä ja nopealla asiakaspalvelulla ja selkeillä internetsivuilla. Lisäksi vakuutusyhtiö voi tarjota asiakkailleen etuja ja esimerkiksi mobiilisovelluksia. Kohdeyritys on mm. kehittänyt veneileville asiakkailleen maksuttoman mobiilisovelluksen, jonka avulla veneilijä löytää helposti ja nopeasti vierasvenesatamien sijainnit ja yhteystiedot. Vakuutuspalveluiden siirtyminen yhä enemmän internetiin tuo vakuutusyhtiöille haasteen kehittää palvelut siten, että yhtiöt saavat kysytyä asiakkailta kaiken tarvittavan tiedon ilman, että asiakas kokee että hänen sanomaansa epäillään tai että asiointi on liian hankalaa.

Koska lähes kaikkia yksityishenkilön vakuutuksia on nykyään mahdollista ostaa internetistä, on vakuutusyhtiöiden helppo seurata toistensa tuotekehitystä. Koska vakuutusala säätelee hyvin

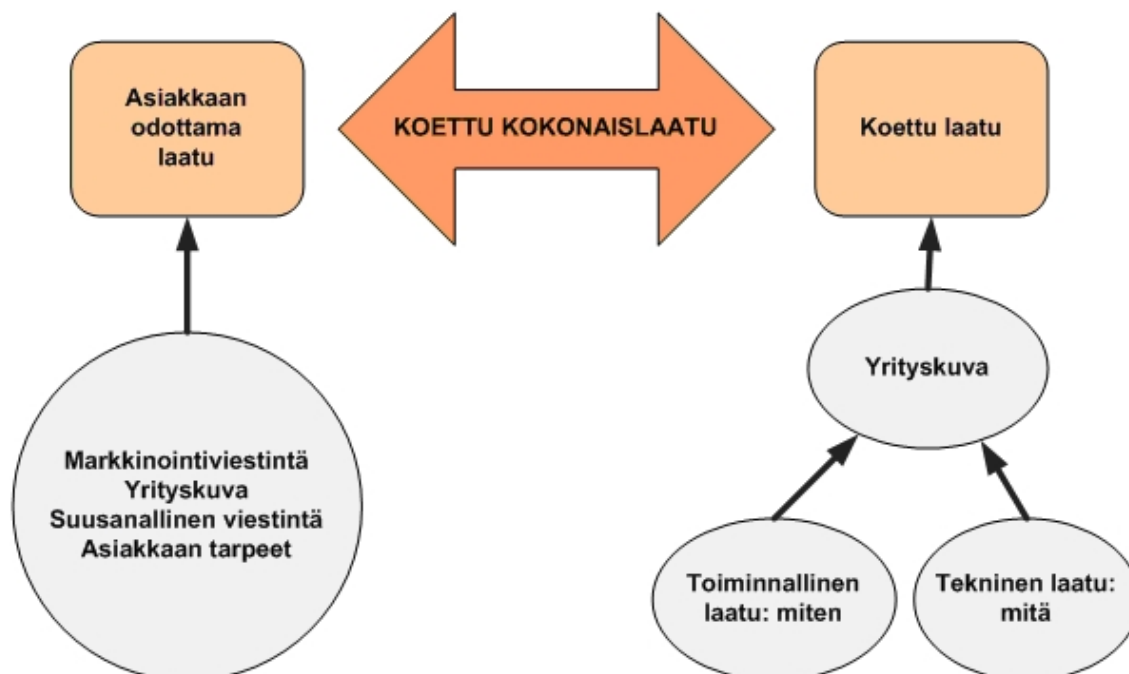
pitkälti lainsäädäntö, ei vakuutusyhtiöiden ole kannattavaa kehittää jatkuvasti uudenlaisia ja kattavuudeltaan erilaisia vakuutusurvia. Tämän tyyppinen markkinointi olisi myös asiakkaille hyvin sekavaa ja se tekisi vakuutusten vertailusta lähes mahdotonta. Vakuutusallalla ei ole tärkeintä rakentaa entistä erikoisempia vakuutuspaketteja, vaan kartoittaa asiakkaiden tarpeet mahdollisimman tarkoin ja vastata näihin tarpeisiin niin hyvin kuin mahdollista. Onnistuessaan vakuutusyhtiö voi tarjota asiakkaalle oikeat vakuutusurvat hyvään hintaan ja parhaalla mahdollisella asiakaspalvelulla. Asiakkaan tarpeet ja niiden kartoittaminen ovat siis pääosassa. (Vuori 2013).

#### 2.4.5 Palvelu ja palvelun laatu

Palvelun laatu muodostuu asiakkaan ennakkoon muodostamien laatuodotusten ja palvelun toteutuneen, koetun laadun välisestä suhteesta. Donthu & Yoo (1998) esittävät, että muun muassa asiakkaan kulttuurista voi vaikuttaa asiakkaan laatuodotuksiin. Yhteiskuntaluokasta riippuen asiakkaiden odotukset ovat korkealla mutta he odottavat palvelun laadulta erilaisia asioita; toiset arvostavat nopeaa reagointia ja luotettavuutta kun taas toiset odottavat saavansa empaattista ja vakuuttavaa palvelua.

Asiakkaan laatuodotus on yksi tärkeimmistä tekijöistä ostopäätöstä tehtäessä. Asiakas arvioi tuotteen tai palvelun laatua ennen ostopäätöstä, ostamisen aikana ja sen jälkeen sekä käytön aikana. Ostotapahtuman jälkeen asiakas vertaa palvelun laatua odottamaansa laatuun sekä palvelun todelliseen laatuun. Arviointikriteereinä ovat ne laadulliset ominaisuudet joita asiakas uskoo palvelulla olevan. Steenkamp (1989) on määritellyt laatuominaisuudet toiminnalliseksi ja psykososiaalisiksi hyödyiksi joita palvelu tarjoaa käyttäjälleen. Palvelun laatuominaisuuksia voidaan arvioida vasta palvelun käytön yhteydessä tai sen jälkeen joten asiakkaan on ennen ostopäätöstä luotettava joihinkin vihjeisiin palvelun mahdollisesta laadusta. (Panagiotou, Tzimitra-Kalogianni & Melfou 2013.) Odotetun laadun uskotaan toimivan välittäjänä näiden laatuviheiden ja ostomotiivin syntymisen välillä. Ostomotiivi puolestaan vaikuttaa siihen, syntykö asiakkaalle ostopäätös odotetun laadun pohjalta (Grunert 1997).

Palvelun kokonaislaatu muodostuu useista asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin liittyvistä osaluista, jotka mm. Grönroos (2009) on kuvannut seuraavasti:



Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009)

Hyvästä palvelun laadusta voidaan puhua silloin kun asiakkaan odotettu ja koettu laatu kohtaavat. Yritys voi vaikuttaa ja valvoa markkinointiviestintäänsä (mm. mainontaan, suoramarkkinointiin ja myynninedistämiseen) mutta imago ja suusanallinen viestintä on vain epäsuorasti yrityksen käsissä. Toiminnallinen laatu vastaa siihen, miten asiakas kokee palvelun tuotanto- ja kulutusprosessin. Se pitää sisällään palveluun liittyvän ilmapiirin, vuorovaikutuksen sekä henkilökunnan käyttäytymisen suhteessa siihen mitä asiakas on odottanut saavansa. Tekninen laatu puolestaan kattaa aineettomia ja aineellisia asioita kuten asiakkaan tarpeiden kartoittamisen ja sopivan ratkaisun valinnan. (Tirkkonen 2014.)

Palvelun laatua voidaan mitata useilla eri mittareilla. Yksi näistä mittareista on kuiluanalyysi. Kuiluanalyysi on osa paljon käytettyä SERVQUAL- menetelmää, jonka tarkoituksena on mitata asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Kuiluanalyysin avulla nykytilaa verrataan ideaaliseen tilanteeseen. Analyysissa palvelua tarkastellaan sekä asiakkaan että yrityksen tasolla ja siinä pyritään tunnistamaan, missä kohdin palveluntarjoaja voi epäonnistua. (Parasuraman ym. 1985.)

Palvelun laatukuiluiksi sanotaan niitä kohtia joissa asiakkaan kokemus ei vastaa odotuksia. Nämä viisi kuilua ovat:

Kuilu 1. Johdon näkemyksen kuilu: Organisaatio ei tiedä, mitä asiakkaat heiltä odottavat ja toivovat

Kuilu 2. Laatuvaatimusten kuilu: Palvelut on puutteellisesti suunniteltu ja standardisoitu

Kuilu 3. Palvelun toimituksen kuilu: Toteutetun palvelun laatu ei vastaa suunnitellun palvelun tasoa.

Kuilu 4. Markkinointiviestinnän kuilu: Palvelun laatu ja asiakkaille esitetyt lupaukset eivät vastaa toisiaan

Kuilu 5. Koetun palvelun laadun kuilu: Asiakkaan kokemus ei vastaa asiakkaan odotuksia palvelusta

SERVQUAL-menetelmä on ehkä tunnetuin palvelun laadun mittari ja sitä voidaan hyödyntää myös sähköisen palvelun laadun mittauksessa.

Sähköisten palveluiden suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon paitsi yrityksen tarpeet myös se, palveleeko kyseisen verkkopalvelu sen loppukäyttäjää eli asiakasta. Paraskin yrityksen tarpeisiin kehitetty verkkopalvelu on hyödytön mikäli sen käyttäminen on asiakkaalle aikaa vievää ja monimutkaista. Ei myöskään riitä että yritys kehittää toimivan verkkopalvelun; pitääkseen asiakkaat tyytyväisinä yrityksen tulee tarkkailla, kehittää ja päivittää kyseistä palvelua siten että se vastaa jatkuvasti asiakkaiden kasvaviin ja muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi yrityksen tulee huolehtia siitä että verkkopalvelu toimii useilla eri selaimilla ja laitteilla. Johdon tehtävä on huolehtia siitä, että yrityksen jokainen toimija tuntee asiakkaiden käytössä olevat verkkopalvelut ja osaa tarvittaessa opastaa ja neuvoa asiakasta niiden käytössä. Verkkopalveluista saatu asiakaspalaute on ensiarvoisen tärkeää jotta palvelua voidaan ylläpitää ja kehittää.

#### 2.4.6 Asiantuntija ja asiantuntijuus

Asiantuntija on henkilö, joka on etevä pääasiallisesti omalla alallaan. Asiantuntijoiden erinomaisuus perustuu siihen, että heillä on suuri määrä tietoa omasta alastaan. Asiantuntijuuden avulla henkilö kykenee ratkaisemaan hänelle annetut tehtävät nopeammin ja virheettömämmin kuin henkilö, joka ei tunne alaa yhtä hyvin. Asiantuntijan kyky ratkaista asioita nopeasti perustuu yhtäältä harjoituksen mukanaan tuomaan kokemukseen ja toisaalta hyvään ongelmanratkaisukykyyn. On osoitettu, että asiantuntijoiden muisti ylittää yleisen muistin rajat ja tästä syystä asiantuntijoiden on mahdollista vapauttaa muistitilaa uusille asioille. Työssä jatkuvasti toistuvat asiat ovat asiantuntijoille usein automaattisia eikä heidän tarvitse juuri käyttää aikaa niiden muistamiseen. Näin ollen heidän muistissaan on enemmän tilaa vaativammille asioille. (Chi, Glaser & Farr 1988.)

Vakuutusalalla vakuutusyhtiön myyjät, vastuunvalintakäsittelijät ja korvauskäsittelijät ovat oman alansa asiantuntijoita. Monet vakuutusyhtiöt ovat kuitenkin ulkoistaneet ainakin osan omien järjestelmiensä ja asiakkaille tarjottavien sähköisten palveluiden kehitystyöstä. Todennäköisesti yksi eniten käytetyistä malleista on suunnittelu- ja kehitysyhteistyö (Kudaraval-

li, Faraj & Johnson 2017) jossa vakuutusyhtiön verkkopalveluista vastaavat henkilötideoivat ja suunnittelevat työn jonka jälkeen se annetaan asiantuntijayrityksen arvioitavaksi työmäärän, toteutettavuuden ja hinnan osalta. Mikäli sopimus syntyy, toteuttaa valittu asiantuntijayritys työn teknisen osuuden jonka jälkeen vakuutusyhtiön työntekijät hoitavat muutosten toimivuuden testaamisen. Vaadittavat muutostyöt ovat usein hyvinkin suuria eikä vakuutusyhtiön työntekijöillä ole niihin vaadittavaa asiantuntijaosaamista. Pelkkä ohjelmistojen koodaustaito ei kuitenkaan riitä, vaan asiantuntijayrityksellä tulisi olla erillinen asiantuntijatiimi jonka jäsenet tuntevat kyseisen vakuutusyhtiön aiemmat ohjelmistot ja verkkopalvelut entuudestaan. Järjestelmät voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja saman yhtiön sisällä saatetaan käyttää useita eri ohjelmistoja. Toteutettavien muutosten ja uudistusten tulee olla sellaisia etteivät ne vahingoita jo olemassa olevia toimintoja. Tiimillä tulisi olla yksi vetäjä jolla on huomattava asiantuntijuus ja kokemus ja joka hoitaa muutosten arkkitehtuurisen suunnittelun ja yhteydenpidon asiakkaan kanssa. (Faraj & Sambamurthy 2006; Sawyer 2004.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005) ovat määritelleet asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi, erikoisosaamiseen perustuviksi aineettomiksi toiminnoiksi jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluja. Tapa, jolla asiantuntijapalveluita tarjotaan asiakkaalle, vaihtelee huomattavasti sen mukaan, minkä alan asiantuntijuudesta kulloinkin on kyse. Asiantuntija ja asiakas pyrkivät vuorovaikutuksessa luomaan käsityksen asiakkaan tarpeista jotka pyritään sen jälkeen täyttämään. Asiantuntijapalveluiden tarjoaminen edellyttää usein kattavia asiakas-kontakteja ja asiakkaan yksilöimistä ja arvioimista. (Walsh & Gordon 2010.)

Itse tarjoaa niin uusille kuin tuleville asiakkailleen asiantuntevaa palvelua aina vakuutuskartoituksen tekemisestä alkaen. Yrityksessä korostetaan asiakkaan todellisen vakuutustarpeen tarkkaa kartoittamista sekä asioiden esittämistä asiakkaille siten, että he ymmärtävät mitä vakuutustuotetta heille tarjotaan, miksi sitä tarjotaan ja mitä kyseinen vakuutusturva kattaa. Kaikissa myyntitilanteissa on ensisijaisen tärkeää antaa asiakkaalle mahdollisimman tarkka kuva kyseisestä vakuutusturvasta. Tähän velvoittaa paitsi vakuutussopimuslaki, myös hyvä vakuutustapa. Mahdollisissa myöhemmin ilmenevissä epäselvyyksi- tai riitatilanteissa vakuutusyhtiön on kyettävä näyttämään toteen, että asiakkaalla on ostotilanteessa ollut kaikki lain edellyttämä informaatio käytössään.

### 3 Toiminnallinen viitekehys

Suomessa toimii tällä hetkellä useita vakuutusyhtiötä jotka tarjoavat pääsääntöisesti toisiaan vastaavia vakuutustuotteita asiakkailleen. Osa vakuutuksista on lakisääteisiä ja näiden vakuutusten hinnat ja vakuutusehdot ovat hyvin samankaltaiset yhtiöstä riippumatta. Lisäksi alalla toimii muutama yhtiö jotka tarjoavat erilaisia yksittäisiä turvia lisämaksusta esimerkiksi säh-

kösopimuksen kylkiäisenä. Tämän kaltaiset vakuutukset ovat usein kalliita ja niiden vakuutus-ehdot ovat suppeat ja hyvin tarkasti rajatut.

Niin sanottuja perusvakuutuksia tarjoavat yhtiöt kilpailevat keskenään pääosin auto-, koti- ja henkilövakuutusten osalta. Viime vuosien aikana heikentyneet julkisen terveydenhuollon palvelut ovat osaltaan kannustaneet vakuutusyhtiöitä panostamaan erityisesti henkilövakuutukseen jotka kattavat yksityishenkilöille sattuneiden tapaturmavammojen tai sairauksien hoito- ja tutkimuskuluja. Lisäksi useat yhtiöt ovat rakentaneet erilaisia yhteistyösopimuksia Suomessa toimivien suurimpien lääkäriasemien kanssa ja yksi vakuutusyhtiöistä päätyi perustamaan oman sairaalan vakuustustoimintansa tueksi. Vakuutusyhtiöt korostavat näissä lääkäriasemayhteistöissä näkyvästi sitä, että erityisesti pienen lapsen sairastuttua nopea hoitoon pääsy ja helppo korvauksen hakeminen ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä.

Tällä hetkellä If tekee näkyvää yhteistyötä Lääkärikeskus Mehiläisen kanssa. Ifin asiakkailta on mahdollisuus hoitaa lääkärikäynnin kuluihin liittyvä korvauksenhaku heti Mehiläisen kassalla asioidessaan.

### 3.1 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa on kirjoittajan työnantaja If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Yhtiö työllistää 6800 henkilöä ja sillä on noin 3,6 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Baltiassa. ”Ifin visio on olla Pohjoismaiden ja Baltian johtava vahinkovakuutusyhtiö, jolla on alan tyytyväisimmät asiakkaat, kattavin asiantuntemus ja paras kannattavuus.”

(<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyryksena/visiojatehtava/pages/default.aspx>).

If on osa Sampo-konsernia. Sampo-konsernin vahinkovakuutussegmentin tulos ennen veroja vuonna 2013 oli 929 miljoonaa euroa ja koko vuoden 2013 yhdistetty kulusuhde oli 88,1 prosenttia. Tämä oli samalla Ifin historian paras yhdistetty kulusuhde. Vuonna 2012 vahinkovakuutuksen tulos ennen veroja oli 864 miljoonaa euroa ja yhdistetty kulusuhde 88,9 prosenttia.

### 3.2 Ifin liiketoiminta-alueet

Ifillä on yhteensä neljä liiketoiminta-aluetta; Henkilöasiakkaat, Yritysiasiakkaat, Suurasiakkaat ja Baltia. Tämän tutkimuksen case-osiossa tarkastellaan Suomen Henkilöasiakkaat-liiketoiminta-alueen sähköisiä palveluita, niiden asiakkaille mahdollisesti luomaa arvoa ja palveluiden kehittämistä. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty liikennevakuutukset sekä yrityksille suunnatut vakuutustuotteet. Asiakkaan käytössä olevia sähköisiä palveluita ovat Ifin verkkokauppa sekä Omat sivut.



### 3.3 Vakuutusalan asiakkaille tarjoamat sähköiset palvelut

Vakuutusyhtiöt tarjoavat asiakkailleen mahdollisuuden tutustua vakuutustuotteisiinsa verkossa. Asiakas voi myös ostaa vakuutuksen, tehdä korvaushakemuksen ja olla vakuutusyhtiöön yhteydessä sähköisesti. Mahdolliset lisäselvityspyynnöt ja korvauspäätökset hoituvat myös verkossa. Monet yhtiöt ovat samalla luoneet jokaiselle asiakkaalle oman sähköisen ”kansion” jossa näkyvät kaikki asiakkaan vakuutustiedot, vakuutusehdot, vahinkoilmoitukset ja korvauspäätökset. Tällaisen kansion avulla asiakkaan on helppo tarkistaa omat tietonsa eikä asiakkaan tarvitse säilyttää suuria määriä papereita kotonaan.

Edellä mainittujen palveluiden lisäksi monet vakuutusyhtiöt ovat rakentaneet verkkosivuilleen erilaisia laskureita joiden avulla asiakas voi vertailla vakuutustuotteiden hintoja ja laskea eri vakuutuskokonaisuuksien hintoja. Verkkosivuilla tarjotaan myös mahdollisuutta olla yhteydessä vakuutusyhtiöiden yhteistyökumppaneihin helposti ja nopeasti; esimerkiksi auton tuulilasin rikkouduttua asiakas löytää linkin yhteistyökumppanina toimivan lasikorjaamon verkkosivuille. Yhtiöt tarjoavat asiakkailleen myös mahdollisuutta verkkotapaamiseen jonka yhteydessä asiakkaan vakuutusasiat voidaan hoitaa kuntoon ilman että asiakkaan tarvitsee mennä vakuutusyhtiön konttorille.

Edellä mainittujen, niin sanottujen peruspalveluiden lisäksi osa vakuutusyhtiöistä kilpailee keskenään tarjoamalla asiakkailleen erilaisia lisäarvoa tuottavia sähköisiä palveluita. If tarjoaa asiakkailleen mm. Aja hiljaa- navigaattorisovelluksen, suorakorvauspalvelun Lääkärikeskus Mehiläisen kanssa ja auton rekisteröinnin verkossa. LähiTapiola puolestaan tarjoaa tietyillä eläinlääkäriasemilla mahdollisuuden sähköiseen suorakorvauspalveluun.

### 3.4 Ifin sähköiset palvelut

Esimerkkiorganisaationa tässä työssä on tarkasteltu Ifiä. If tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden vertailla ja ostaa vakuutuksia verkossa. Lisäksi Ifin asiakas voi hoitaa korvauksen hakemisen ja yhteydenpidon Ifin kanssa verkossa. Jokaiselle Ifin asiakkaalle on luotu Omat sivut. Tällä hetkellä asiakas voi kirjautua Omille sivuille minkä tahansa suomalaisen pankin verkkopankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella. Omilta sivuilta löytyvät kaikki asiakkaan Ifistä ostamat vakuutukset, niiden sisällöt ja laskut, vakuutusoppaat ja -ehdot sekä mahdollisesti jo tehdyt korvaushakemukset ja päätökset. Sivujen kautta asiakas voi ostaa vakuutuksia, lähettää viestin mille tahansa vakuutusyhtiön osastolle tai tulostaa vakuutuksiinsa liittyviä asiakirjoja tai todistuksia. Myös vakuutuksiin tehtävät muutospyyntö ja vakuutusten irtisanominen hoituvat Omien sivujen kautta.

If panostaa kehityksessään erityisesti siihen, että se pystyy tarjoamaan asiakkailleen alan parhaimmat, nopeimmat, monipuolisimmat ja helppokäyttöisimmät verkkopalvelut. Lisäksi If on viime aikoina lanseerannut muun muassa erilaisia asiakkaille suunnattuja terveysneuvontapalveluita ja Aja hiljaa- navigaattorisovelluksen, jossa navigaattorin ääni muuttuu lapsen ääneksi kun kuljettaja lähestyy aluetta, jolla liikkuu keskimääräistä enemmän lapsia (kuten päiväkotien ja koulujen ympäristöt).

Ifillä on jo nyt hyvin toimivat ja helppokäyttöiset verkkopalvelut ja niitä kehitetään jatkuvasti. Tämä tarjoaa monipuolisia haasteita myös yhteistyökumppaneille joiden osaamista tarvitaan palveluiden kehittämiseen.

#### 3.4.1 Vakuutuksen ostaminen sähköisesti

If tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden ostaa vakuutuksensa internetin kautta. Valituista vakuutuslajista riippuen osto voidaan joko vahvistaa ja vakuutus saattaa voimaan saman tien tai asiakkaalta saatetaan pyytää lisätietoja. Yleisimmin lisätietoja pyydetään sairauskuluvakuutuksissa terveyspalvelun muodossa. Sähköinen terveyspalveluslomake muodostuu asiakkaan Omille sivuille johon kirjautumalla asiakas pääsee vastaamaan kysymyksiin. Yhteys on suojattu joten asiakas voi luottaa siihen, etteivät hänen terveystietonsa päädy väärin käsiin. Sähköinen terveyspalveluslomake on rakennettu siten etteivät sitä pääse katsomaan Ifissä kuin siihen oikeutetut vastuunvalintakäsittelijät. Kun asiakas on täyttänyt terveyspalvelun ja lähettänyt sen sähköisesti takaisin Ifille, tarkistavat vastuunvalintakäsittelijät terveyspalvelun tiedot ja ratkaisevat näiden tietojen perusteella voidaanko asiakkaan hakema henkilövakuutus myöntää. Joissain tapauksissa terveyspalveluksesta saatujen tietojen pohjalta joudutaan pyytämään vielä lisäselvityksiä, kuten lääkärinlausuntoja, asiakkaalta. Tämä pyyntö lähetetään sähköisessä muodossa asiakkaan Omille sivuille ja saapuneesta pyynnöstä lähtee niin sanottu heräteviesti asiakkaalle joko sähköpostilla tai tekstiviestillä. Kun kaikki tarvittavat lisätiedot on saatu, lähetetään asiakkaan Omille sivuille joko vahvistus vakuutuksen myöntämisestä ja sisällöstä sekä vakuutuskirja tai tieto siitä ettei vakuutusta ole voitu myöntää.

Ideanin tutkimuksen yhtenä päätelmänä oli vakuutuksen ostamiseen liittyvä ketju, jossa asiakkaan tulisi saada helposti sähköinen tarjous juuri hänelle sopivista vakuutuksista. Koko prosessin tulisi olla selkeä ja informatiivinen ja sähköisen terveyspalvelun täyttämisen vaivattonta; asiakkaiden yhtenä suurimpana toiveena oli se, että vakuutusyhtiö asioisi tarvittaessa suoraan hoitolaitosten kanssa pyytääkseen mahdollisia lisätietoja. Tällöin asiakas haluaisi säännöllisesti esimerkiksi älypuhelimensa tiedon siitä, miten hänen asiansa käsittely etenee. Mikäli asiakas ostaa vakuutuksensa itse verkkosivujen kautta, olettaa hän että ostaminen, tarjouksen hyväksyminen ja terveyspalvelun täyttäminen hoituvat yhdellä istunnolla ja yhdellä tunnistautumisen kanssa. Mikäli näin ei tapahdu, syntyy asiakkaalle jo ostovaiheessa ensimmäinen

negatiivinen mielikuva vakuutusyhtiöstä. Huonoimmassa tapauksessa asiakas peruu ostonsa ja etsii toisen vakuutusyhtiön, jonka sähköiset palvelut ovat joustavampia. Tämän ostoprosessin jälkeen vakuutusyhtiön tulisi säännöllisesti olla yhteydessä asiakkaaseen viestittääkseen, ettei asiakasta ole unohdettu. Nämä yhteydenotot voivat olla joko henkilökohtaisia tai suuremmalla jakelulla lähetettäviä tiedotteita, muistutuksia tai ohjeistuksia.

### 3.4.2 Korvauksen hakeminen sähköisesti

Omilla internetsivuilla asiakas voi tehdä korvaushakemuksia omista tai alaikäisen lapsensa kuluista. Internetsivuilla on kattavat toimintaohjeet kullekin vahinkolajille ja korvaushakemuslomakkeellakin kerrotaan, mitä mihinkin kenttään tulee kirjata. Mikäli vakuutusyhtiö tarvitsee asiakkaalta lisätietoja, voidaan pyyntö toimittaa sähköisesti asiakkaan Omille sivuille ja asiakas voi toimittaa pyydetyt lisätiedot skannattuina sivujen kautta vakuutusyhtiölle. Käytössä on suojattu yhteys, joten asiakas voi toimittaa myös arkaluonteisia tietoja (kuten terveydentilatietoja tai lääkärinlausuntoja) sivujen kautta. Lähes kaikki tehdyt korvauspäätökset näkyvät sivuilla ja asiakas voi tarpeen tullen reklamoida tehdyistä päätöksistä Omien sivujen kautta.

Vakuutusten myöntämisen ja korvaushakemusten käsittelyn yhteydessä vakuutusyhtiön on saatava tietyt tiedot asiakkaalta. Vakuutusala on liiketoimintaa ja vakuutusyhtiön kannattavuus vaikuttaa aina taustalla. Toisaalta eettiset ohjeet ja yhdenvertaisuuslaki varmistavat sen, että vakuutusyhtiö kohtelee kaikkia asiakkaitaan tasapuolisesti. Tästä syystä ennen vakuutuksen myöntämistä yhtiön on selvitettävä, voidaanko vakuutus myöntää asiakkaalle (mikä on yhtiön riski). Korvaustilanteessa puolestaan selvitetään, ovatko asiakkaan hakemat korvaukset yhtiön vakuutusehtojen mukaan korvattavia. Vakuutuksen myöntämiseen ja korvauspäätöksen tekemiseen ei missään tapauksessa saa vaikuttaa esimerkiksi se, onko asiakkaalla muita vakuutuksia yhtiössä tai millä asiakkuustasolla hän on.

## 4 Tutkimus- ja kehittämishanke

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda kattava kuva siitä, miten nykyiset vakuutusyhtiöiden tarjoamat sähköiset palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja minkä tyyppisiä sähköisiä palveluita asiakkaat odottavat vakuutusyhtiöiden heille tarjoavan. Samalla selvitetään, miten muutokset sähköisiin palveluihin voisivat vaikuttaa asiakkaiden arvokokemukseen ja toisaalta, onko asiakkaiden antamalla palautteella vaikutusta siihen, mitä muutoksia vakuutusyhtiöt tekevät sähköisiin palveluihin.

#### 4.1 Tutkimuksen yhteys laajempaan kokonaisuuteen

Yrityksille on entistä tärkeämpää keskittyä hyvään ja sujuvaan asiakaspalveluun. Mikäli yrityksen ei ole mahdollista kilpailla tuotteen tai palvelun hinnalla, nousevat asiakaspalvelu, asiakkaan palvelukokemus ja asiakkaan kokema arvo suureen rooliin. Yhä suurempi osa erityisesti nuorista asiakkaista arvostaa nopeutta ja sujuvuutta. Yllättävän monet ovat myös valmiita maksamaan hieman enemmän siitä, että asiat hoituvat heidän haluamallaan tavalla. Tästä johtuen kirjoittajan mielestä on ajankohtaista selvittää, kokeeko kuluttaja saavansa jotain erityistä arvoa yrityksen tarjoamien sähköisten palveluiden kautta/avulla ja minkälaisia arvokokemuksia asiakas mahdollisesti saa. Asiaa tarkastellaan ensin teorian näkökulmasta jo tehtyjen tutkimusten perusteella ja lopuksi käytännön esimerkkinä toimivan vahinkovakuutusyhtiön asiakaspalautteiden pohjalta.

Suomessa on useita vahinkovakuutusyhtiöitä ja kilpailu alalla on jatkuvaa. Nykyisessä taloustilanteessa sekä uudet että säilytettävät asiakkuudet ovat arvokkaita. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat kovaa vauhtia, asiakkaat ovat valveutuneita ja hintatietoisia. He odottavat vakuutusyhtiöiltä yksilöllistä, nopeaa ja asiantuntevaa palvelua ja heidän tarpeisiinsa sopivia, räätälöityjä tuotteita. Vakuutustuotteiden kilpailuttaminen ja yhtiön vaihtaminen on nykyään entistä helpompaa, joten asiakkaat saattavat hyvinkin herkästi siirtyä kilpailevan yhtiön asiakkaiksi. Usein tähän riittää yksikin huono asiakaskokemus. Sosiaalinen media luo vakuutus toiminnalle omat paineensa; huonojen kokemusten kertominen on helppoa ja kokemus tavoittaa hetkessä lukuisia muita ihmisiä. Myös media, etenkin iltapäivälehdet, tarttuvat herkästi sosiaalisessa mediassa leviäviin huonoihin asiakaskokemuksiin ja nostavat ne mielellään puheenaiheiksi.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Opinnäytetyössä on käytetty useaa eri tutkimusmenetelmää; tapaustutkimusta ja sisällönanalyysiä (avoimet asiakaspalautteet) sekä Ideanin toteuttamia haastatteluita; strukturoimatonta teemahaastattelua (Ideanin puhelinhaastattelut) ja täsmäryhmähaastattelua (taulukko 1). Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, tosin avoimia asiakaspalautteita on taulukoitu myös määrälliseen eli kvantitatiiviseen muotoon. Työn pääasiallisena tutkimuskohteena ovat olleet avoimet asiakaspalautteet ja niiden perusteella saatuja tuloksia on täydennetty Ideanin haastatteluissa saaduilla vastauksilla. Useamman eri tutkimusmenetelmän eli menetelmätriangulaation avulla on pyritty muodostamaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman kattava kuva. Samalla on pyritty parantamaan tulosten luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.)

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät		
	Mitä tutkittiin	Tutkimusmenetelmän ominaispiirteet
Tapaustutkimus ja sisällönanalyysi	Avointen asiakaspalautteiden perusteella selvitettiin, kokevatko asiakkaat saavansa sähköisistä palveluista jotain lisäarvoa. Lisäksi pyrittiin selvittämään mahdolliset sähköisen palvelun kehityskohteet ja -tarpeet.	- Tekstianalyysia, jonka avulla etsitään eritellen yhtäläisyyksiä ja eroja. Tekstianalyysissa tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoista aineistoa (avoimet asiakaspalautteet). Pyrkimyksenä on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivis kuvaus, joka voidaan kytkeä laajempaan kontekstiin ja aiempiin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysi voi olla sekä laadullista analyysia että määrällistä erittelyä.
Teemahaastattelu	Ideanin tekemien puhelinhaastattelujen tulosten perusteella haettiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia asiakaspalautteiden perusteella saatuihin tuloksiin.	- Haastattelu ei etene tarkkojen ja yksityiskohtaisten kysymysten kautta - Aihepiiri eli teema on kaikille osallistujille sama - Annetaan tilaa haastateltavien vapaalle puheelle - Haastattelu on keskustelunomainen tilanne
Ryhmähaastattelu	Ideanin tekemän ryhmähaastattelun tulosten perusteella haettiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia asiakaspalautteiden perusteella saatuihin tuloksiin.	- Osallistujat valittu tarkasti - Haastattelussa keskustellaan - Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi teemahaastattelurungon avulla - Haastateltavat keskustelivat annetuista teemoista kahden kuvitteellisen esimerkkihenkilön kautta

Taulukko 1. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

#### 4.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkija määrittelee tutkimuskysymyksen, tutkittavan tapauksen ja tutkimusasetelman. Tapaustutkimuk-

sen keskeisiä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, avoimet haastattelut ja erilaiset dokumentit ja niiden analysointi. Tapaustutkimusta kutsutaankin myös tutkimusstrategiaksi sillä se ei ole niinkään aineiston keruu- tai analyysimenetelmä vaan enemmänkin tapa lähestyä tutkittavaa tapausta. Monet tutkimusmenetelmäoppaat ohjaavat valitsemaan tapaustutkimuksen mikäli jokin tai useat seuraavista kohdista täyttyvät:

- ”Mitä-”, ”miten-” ja ”miksi-” kysymykset ovat keskeisellä sijalla.
- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005.)

Tapaustutkimuksen kohteeksi määritellään siis jokin tapaus. Se voi olla esimerkiksi yritysmaailmassa yksi kokonainen konserni, jokin tietyn konsernin liiketoimintayksiköistä, liiketoimintayksikön johto tai johtoryhmä tai esimerkiksi jokin yrityksessä käynnissä oleva kehitysprojekti. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan eri tutkijat kuitenkin määrittelevät tapauksen eri tavoin; osan mielestä tapauksen tulisi olla jokin rajattu systeemi kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma jonka voi helposti rajata muusta kontekstista. Yhtä mieltä tutkijat ovat kuitenkin siitä että tapauksen määrittäminen ja tietyn määrittelytavan valinta ovat tapaustutkimuksen tärkeimpiä vaiheita. Määrittämisen yhteydessä tutkijan tulee hahmottaa kuinka suuren kokonaisuuden tutkiminen kerrallaan on mahdollista. Valittuaan tutkittavan tapauksen, tulee tutkijan kuvata kyseinen tapaus liittyneenä kontekstiinsa eli tapauksen historialliseen taustaan ja laajempaan ympäristöön kuten toimialaan tai toimintaympäristöön. Konteksti tekee tapauksesta ymmärrettävän ja osaltaan myös selittää tapausta. Myös tapauksen tapahtumaympäristön määrittely on tärkeää.

Useimmiten tapaustutkimukset jaetaan kolmeen eri tyyppiin sen mukaan, minkälainen tapauksen luonne on, montako tapausta on tutkittavana, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja perusoletukset. Mm. Stake (1995) on luokitellut nämä kolme ryhmää seuraavasti:

- Itsessään arvokas tapaustutkimus. Tätä tapaustutkimusta voidaan käyttää silloin kun tutkija on kiinnostunut jostain tietystä, ainutlaatuisesta tapauksesta jota hän haluaa ymmärtää yksityiskohtaisesti. Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena ei ole laajemman ilmiön ymmärtäminen.
- Välineellinen tapaustutkimus. Tätä tutkimusta käytetään silloin kun tapaustutkimuksen avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin vain tutkimuksen kohteena olevaa yksittäistä tapausta. Tapaus itsessään ei siis ole kiinnostava vaan sen kautta pyritään kehittämään yleisiä teemoja tai teorioita. Tässä tutkimuksessa tapaus valitaan vasta

tutkimuskysymysten määrittelyn jälkeen ja tapaus siis valikoituu tutkimuskysymysten perusteella.

- Kollektiivinen tapaustutkimus. Kun välineellinen tapaustutkimus laajennetaan usean tapauksen tutkimukseksi, puhutaan kollektiivisesta tapaustutkimuksesta. Tämä tapaustutkimus muodostuu useista tutkittavista tapauksista, niiden välisestä koordinaatiosta tai rinnasteisuudesta. (Stake 1995; Eriksson & Koistinen 2005.)

Tapaustutkimuksen yleisin tarkoitus on tutkia jotain yksittäistä tapausta jonka jälkeen saadut tulokset pyritään yleistämään laajempaan (samankaltaisten) tapausten kokonaisuuteen (Gerling 2004).

#### 4.2.2 Monimenetelmäisyys eli triangulaatio

Monimenetelmäisyys eli triangulaatio on nimensä mukaisesti yhdistelmä eri tutkimusmenetelmiä, tietolähteitä tai teorioita joiden avulla tutkitaan samaa ilmiötä. Useamman eri menetelmän avulla voidaan varmistaa tulosten luotettavuus sekä se, että mahdolliset eroavaisuudet tai ristiriitaisuudet johtuvat nimenomaan tutkittavasta ilmiöstä eivätkä tutkimustavasta. (Jick 1979.) Monimenetelmäisyys tuo tutkijalle moninäkökulman ja triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio erotellaan yleensä neljään päätyyppiin, jotka ovat:

- Aineistotriangulaatio, jossa yhdessä tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja kuten haastatteluja, tilastoja, uusia tai arkistoaineistoja tai eri tiedon kohteita kuten esimerkiksi lääkäreitä, potilaita, omaisia jne.
- Tutkijatriangulaatiossa samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija. Tutkijat ovat mukana joko osassa tutkimusta tai koko tutkimusprosessissa.
- Teoriatriangulaatiossa tutkimusaineistoa tulkitaan useiden teoreettisten näkökulmien avulla.
- Menetelmätriangulaatiossa tutkimusaineistoa hankitaan useiden eri tiedonhakumenetelmien, kuten kyselyn ja haastattelun, avulla. (Eskola & Suoranta 1998.)

Menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan usein sillä, ettei yksittäisen tutkimusmenetelmän avulla saada riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Kukin tutkimusmenetelmä kuvaa tutkimuksen kohdetta vain tietyistä näkökulmista joten useamman menetelmän avulla kohteesta saadaan kattavampi kuva ja täten parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Menetelmätriangulaatio sopii erityisesti niihin tutkimuksiin joissa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta ja toiminnan vaikuttamista. Triangulaatiota käytettäessä tutkijan tulee kuitenkin ottaa huomioon myös mahdolliset eri menetelmien ristiriitaiset ihmiskäsitykset. Triangulaation käyttäminen on työlästä ja aikaa vievää mutta sen käyttöön liittyy myös paljon etuja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

#### 4.2.3 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Laadullinen tutkimus on määrällistä tutkimusta aineistolähtoisempää ja sen tavoitteena on ymmärtää ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita, tässä tapauksessa sitä, miten yrityksen tarjoamat sähköiset palvelut vaikuttavat asiakkaiden arvokokemukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Siinä missä määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen dataan, painottuu laadullisessa tutkimuksessa sanojen merkitys. Laadullisen tutkimuksen valintojen ja päätösten dokumentointi saattaa olla määrällistä tutkimusta hankalampaa, mutta tutkimuksen tulee olla toistettavissa sen uskottavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi. (Leppink 2016.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on selvittää tekstimuotoisen aineiston yhtäläisyyksiä ja eroja sekä etsiä käsitteellisiä samankaltaisuuksia. Se on laajalti käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä jonka avulla tutkija voi kerätä tietoa valitsemaltaan suurelta tai pieneltä joukolta. Tutkimus toteutetaan lomakkeella tai haastatteluna siten, että kysytyt kysymykset ovat samat kaikille vastaajille. (Barribeau ym. 2005.) Sisällönanalyysi voi olla aineisto- tai teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Tämä määräytyy sen mukaan, onko kyseessä aineistoon vai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen perustuva analyysi. (Hsieh & Shannon 2005.) Ennen analysointia tutkimuksessa käytettävä tekstiaineisto tulee osittaa ja samalla määrittellä käytettävät analyysiyksiköt. Tämä luokittelurunko voidaan määrittää etukäteen mutta se on mahdollista kehittää myös samaan aikaan aineiston analysoinnin kanssa. Ennen analysointia tulee myös karvoittaa, halutaanko aineistosta tuottaa myös tilastollisia tuloksia. Laadullinen aineisto voidaan muuttaa sisällönanalyysissä myös määrälliseen muotoon jolloin myös tilastollisten analyysien tekeminen on mahdollista. (Chi 1997; Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Kyseessä on sisällönanalyysillä toteutettu tutkimus, sillä tarkasteltavana aineistona on ollut sekä avoimia asiakaspalautteita että Ideanin haastatteluissa saamia vastauksia. Kaikki asiakaspalautetta antaneet asiakkaat ovat vastanneet samaan kysymykseen ja Ideanin haastatteluissa asiakkailta on kysytty keskenään samat kysymykset. Aineistoa on analysoitu pääsääntöisesti laadullisin menetelmin sillä haastatteluvastausten lisäksi myös asiakaspalautteet on annettu sanallisessa muodossa. Avoimia asiakaspalautteita on analysoitu myös määrällisessä muodossa. Asiakastytyväisyyskyselyt ovat yleensä survey-tyyppisiä mutta niihin voidaan sisällyttää myös vapaata kommentointia. Tätä kommentointia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa ja tulokset on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Tarkoitus on siis käyttää jo olemassa olevaa, jotain muuta tarkoitusta varten kerättyä tietoa. Tällaista tietoa voi olla sekä määrällisessä että laadullisessa muodossa ja se voidaan jakaa ns. raakaan eli prosessoimattomaan ja jo jonkin verran käsiteltyyn tietoon. Tässä työssä tieto on ns. surveypohjaista toissijaista tietoa eli tietoa on kerätty ja analysoitu toiseen tarkoitukseen survey-menetelmällä (Saunders, Lewis & Thornhill 1997). Asiakastytyväisyyttä seurataan vaakuutusyhtiössä jatkuvasti ja nykyisellä lomakkeella (joka lähetetään vain niille asiakkaille jot-



ka ovat asioineet vakuutusyhtiön kanssa sähköisesti) asiakkaalla on mahdollisuus kommentoida sähköisiä palveluita. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun vaan kartoittaa sitä, kokevatko kohdeyrityksen asiakkaat saavansa sähköisten palveluiden kautta jotain erityistä arvoa. Näin ollen tutkimukseen on valittu vain avoimia asiakaspalautteita, ei asiakkaiden antamia numeroarvosanoja. Asiakkaiden antama avoin palaute on useimmiten annettu heti asiakkaan saatua vakuutus- tai korvauspäätöksen. Tällöin avoimeenkin palautteeseen saattavat vaikuttaa annettu päätös, mahdollisen korvauksen määrä ja korvauksesta mahdollisesti pidätetyt vähennykset. Toisaalta asiakkaan arvokokemus perustuu tunteisiin ja tuntemuksiin ja näin ollen pelkkää arvokokemusta mittaavaa kyselyä olisi hankala toteuttaa.

Tutkimuksen tärkein lähdeaineisto on lfin esine-, ajoneuvo- ja henkilökorvauspalveluiden asiakkaiden antamat avoimet asiakaspalautteet, joiden avulla pyritään kartoittamaan suuremman asiakasjoukon mielipiteitä ja kokemuksia. Täydentävänä lähdeaineistona toimii Ideanin toteuttama havainnointi ja raportoidut tulokset. Lisäksi työssä on tutkittu lfin kotisivuja yrityksen toiminnan, tietojen ja avainlukujen tarkasteluun.

#### 4.2.4 Haastattelu ja havainnointi

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada esiin asiakkaiden kokemuksia sekä ymmärtää niitä. Tämänäyttypisessä työssä kvalitatiivinen tutkimus, kuten haastattelut ja havainnointi, on paras lähestymistapa. Ideanin avulla toteutettiin haastattelut / ryhmäkeskustelut sekä lfin työntekijöiden että lfin asiakkaiden kanssa. Kyseessä on jäsen telemätön ryhmähaastattelu jossa vastaajilla on laajat valtuudet keskustella vakuutuksen ostoprosessiin liittyvistä rektioistaan, mielipiteistään ja käyttäytymisistään. Ryhmähaastattelussa puhujajärjestys on vapaa ja haastattelutilanne on keskustelunomainen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Ryhmähaastattelun avulla saadaan samanaikaisesti useita vastauksia ennakkoon valitusta tietyistä aiheista. Saadut mielipiteet kirjataan ylös ja analysoidaan myöhemmin. Tällaisen haastattelun tarkoituksena on saada vastauksia kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus ei ole ainoastaan haastattelijan ja haastateltavan välistä vaan myös ryhmän jäsenten välistä. Saadun informaation analysoinnin yhteydessä tulee ottaa huomioon mahdollinen ryhmän vaikutus vastauksiin. (Räsänen 2017.) Ryhmähaastattelun haasteiksi lukeutuvat kuitenkin monet tekijät (Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000):

- Ryhmähaastatteluista sopiminen voi olla hankalaa, sillä useiden ihmisten aikataulut täytyy sovittaa yhteen.
- Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa siihen, ketkä puhuvat, mitä puhutaan ja milloin puheenvuoroja otetaan.

- Ryhmässä ei välttämättä rohjeta kertoa kaikkea verrattuna kahdenkeskiseen haastatteluun.
- Haastattelijalta vaaditaan taitoa olla läsnä tilanteessa ja rohkaista puhumaan ryhmässä mahdollisesti syrjään jääviä henkilöitä.
- Ryhmähaastattelun nauhoittaminen saattaa tuottaa ongelmia, sillä ihmiset puhuvat usein toistensa päälle, jolloin äänestä on vaikeaa saada selvää. Mikrofoneja, joiden toimivuus on testattu, on oltava riittävästi, jotta keskustelu saataisiin tallennettua mahdollisimman hyvin.

Haastattelun jälkeen tulokset litteroidaan. Tämä on syytä tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen kun asiat ja käytetyt puheenvuorot ovat vielä haastattelijan tuoreessa muistissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä haastattelun tulokset ovat kuitenkin ainoastaan täydentämässä asiakaspalautteiden kautta saatuja tuloksia sillä haastattelut on toteuttanut ulkopuolinen toimija eikä opinnäytetyön kirjoittaja ole itse päässyt litteroimaan saatuja vastauksia. Tässä työssä olevat viittaukset Ideanin haastatteluihin perustuvat Ideanilta saatuun kirjalliseen yhteenvetomateriaaliin.

#### 4.3 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan tutkimusongelmien, -menetelmien ja aineiston muodostamaa rakennelmaa. Tutkimusasetelmasta puhuttaessa viitataan siis siihen, miten laadittuihin tutkimusongelmiin on tarkoitus kerätä aineistoa ja minkäläisten menetelmien avulla aineisto kerätään. Tutkimusasetelma on looginen jatkumo teoreettiselle pohjatyölle. (Eskola 2000; Pihlaja 2001.)

Tutkimusasetelman (kuvio 3) avulla esitetään käsitys siitä, miten muuttujaryhmät valitaan tutkimukseen, minkälaisia mittareita ja lähestymistapoja em. muuttujaryhmät edustavat, miten mahdolliset havainnot tehdään, miten saatuja tuloksia analysoidaan ja mitä johtopäätöksiä tuloksista saattaisi olla odotettavissa ([http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/tutkiva-toiminta/Documents/HAMK\\_7\\_Tutkimusasetelmat\\_ja\\_viitekehykset.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/tutkiva-toiminta/Documents/HAMK_7_Tutkimusasetelmat_ja_viitekehykset.pdf))



Kuvio 3. Tutkimusasetelma

Opinnäytetyö on kehittämishanke, sillä siinä pyritään löytämään teorian, asiakaspalautteiden ja haastatteluvastausten kautta ideoita vakuutusalan sähköisten palveluiden kehittämiseksi. Tuomivaara (<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>. 29.) esittää, että ihmis- ja yhteiskuntatutkimuksessa kvantitatiivisten menetelmien tarkoituksena on ennustaa, selittää ja kontrolloida sekä tuottaa yleispäteviä lainalaisuuksia. Kvalitatiivisten menetelmien tarkoituksena puolestaan on kuvata, ymmärtää ja osallistua sekä tuottaa tarkkojakin tapaus-ten kuvauksia.

#### 4.3.1 Tutkimusaineisto ja sen kokoaminen

Työn tarkoituksena on kartoittaa, mitä sähköisiä palveluita If tarjoaa asiakkailleen ja minkälaista palautetta henkilöasiakkailta on saatu viimeisen puolen vuoden aikana sähköisiin palveluihin liittyen. Lisäksi saadun avoimen asiakaspalautteen perusteella kartoitetaan, kuinka asiakaslähtöisiä vakuutusyhtiön sähköiset palvelut ovat nyt ja miten niitä voisi kehittää entistään. Aineistoa koottiin kahdella eri menetelmällä; survey-tyyppisesti ja ryhmähaastatteluna. Opinnäytetyössä on tarkasteltu avoimia asiakaspalautteita 1.1.2015-30.4.2015 väliseltä ajalta ja ryhmähaastattelu koskee Ideanin puhelin- ja ryhmähaastattelun kautta saatuja vastauksia. Asiakkaiden kokemusten kartoittamiseksi voidaan käyttää useampaa eri tutkimusme-

netelmää. Tätä kutsutaan monimetelmäisyydeksi. Eri menetelmien avulla saatetaan saada erilaisia vastauksia. Tämä puolestaan tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä eri näkökulmista. Useamman menetelmän käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Perttula & Lahtomaa 2008.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan suurta määrää (1440 kpl) avoimia asiakaspalautteita. Asiakaspalautetta antaneesta asiakaskunnasta ei ole mahdollista saada täysin kattavaa otantaa, sillä palautteet käsitellään nimettöminä eikä tiedossa ole, minkälaiset henkilöt ovat kyselyyn vastanneet (ikä, sukupuoli, asuinpaikkakunta, ammatti, koulutus tms.). Lisäksi asiakkaiden mielipiteet muuttuvat nopeasti ja asiakkaiden saamat korvaus-/vakuutus päätökset vaikuttavat vastauksien taustalla yleiseen tyytyväisyyteen. Kyselyyn vastanneita asiakkaita yhdistää kuitenkin varmuudella seuraavat asiat:

- he ovat saman vakuutusyhtiön (If) asiakkaita
- heillä on jokin vapaaehtoinen vakuutus ja he ovat hakeneet siitä korvausta ja saaneet korvauspäätöksen lähiaikoina tai
- he ovat hakeneet vapaaehtoista henkilövakuutusta ja vakuutusasia on jo käsitelty ja
- jokainen heistä on vastannut samaan kysymykseen ”Voisimmeko mielestäsi tehdä jokin paremmin?”.

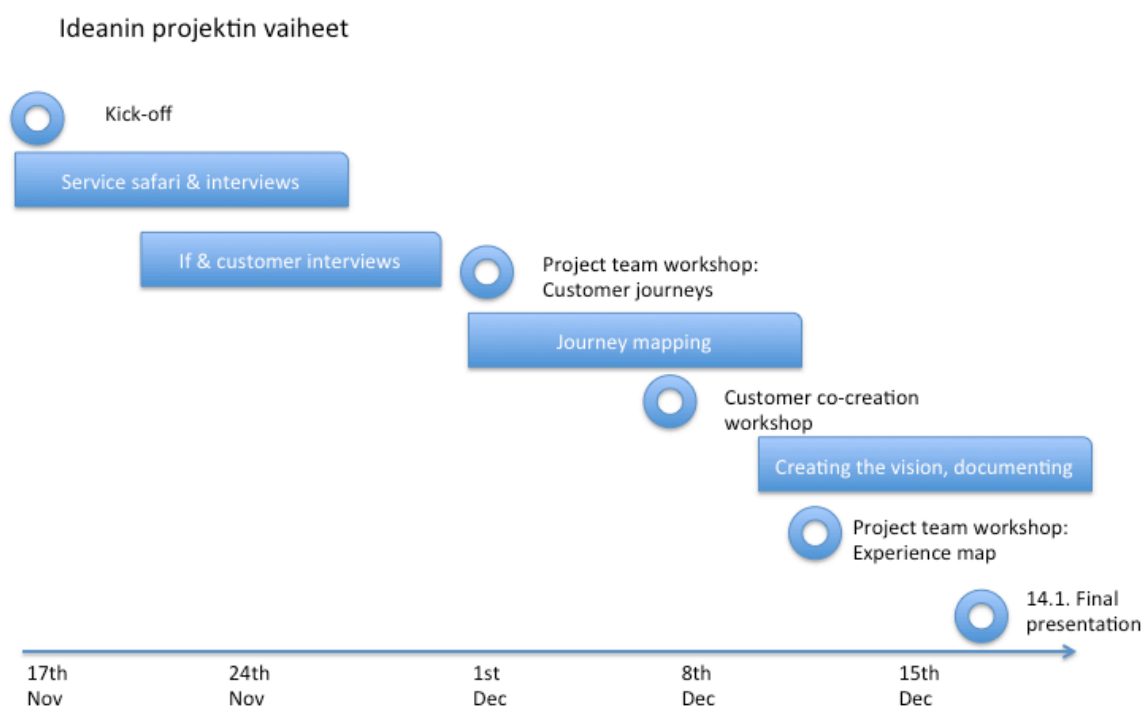
Opinnäytetyön tutkimusaineisto perustuu pitkälti asiakkaiden kokemuksiin. Kokemusten, asenteiden ja käsitysten tutkimista varten on mahdollista koota monenlaisia aineistoja. Näitä aineistoja puolestaan voidaan koota erilaisten menetelmien, kuten haastatteluiden ja kyselyjen avulla. Kokemuksia tutkivassa ja kokemista hyödyntävässä tutkimuksessa käytetään yleensä koottuja aineistoja, joiden dokumentit tuotetaan tutkimuksen tekemisen yhteydessä. Surveytutkimuksen tarkoituksena on koota kysely- tai haastattelumenetelmillä tietoa ennakkoon valitulta perusjoukko edustavalta otokselta, tässä tapauksessa Ifin asiakkailta jotka olivat ostaneet henkilövakuutuksen viimeisen kolmen (3) kuukauden aikana. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tiettyjen ilmiöiden tai tapahtumien yleisyyttä, esiintymistä ja jakautumista ja tutkimuksen tulokset pyritään yleistämään koko perusjoukkoon. Surveytutkimuksen lähtökohdat ovat kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa mutta käytetyistä menetelmistä riippuen aineistoja voidaan analysoida laadullisesti tai määrällisesti. Surveytutkimus on helppo tapa saada tietoa mielipiteistä ja trendeistä. (<https://explorable.com/survey-research-design>).

Mielipiteitä, havaintoja ja kokemuksia tutkittaessa yksi toimivimmista tutkimusaineiston keruumenetelmistä ovat haastattelut. Haastattelu voi olla avoin eli strukturoimaton tai lomakehaastattelu eli strukturoitu. Näiden lisäksi haastattelusta voi tehdä ns. puolistrukturoidun jolloin mukana on sekä avointa keskustelua että lomakekysymyksiä tai teemahaastattelun. Ko-

konaan avoin haastattelu muistuttaa paljon haastattelijan ja haastateltavan välistä keskustelua. (Lähdesmäki ym. 2009.) Ideanin puhelinhaastattelut toteutettiin strukturoimattomana teemahaastatteluna. Haastateltaville esitettiin samat tai likipitäen samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Ifissä aloitettiin marraskuussa 2014 Ideanin kanssa toteutettava projekti (kuvio 4), jonka tarkoituksena on selvittää mitä asiakkaat ajattelevat Ifin sähköisistä palveluista. Ideanin ensimmäinen tapaaminen Ifin työntekijöiden kanssa oli maanantaina 1.12.2014. Asiakkaiden haastattelu toteutettiin 8.12.2014 ja Idean toimitti lopullisen raporttinsa Ifille tammikuun 2015 aikana. Kirjoittaja pääsi osallistumaan tarkkailijana asiakkaiden ryhmähaastattelutilaisuuteen.

Ensimmäisessä vaiheessa Ideanin työntekijät järjestivät brainstorm-tyyppisen tapaamisen Ifin työntekijöiden kanssa. Tapaamisen tarkoituksena oli kartoittaa, mitä Ifin työntekijät ja asiantuntijat luulevat asiakkaan ajattelevan vakuutuksen ostoprosessin eri vaiheissa; ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Paikalla olivat Ifin Henkilövakuutus-osaston esimies, asiantuntija ja yksi vastuunvalintakäsittelijä, yksi verkkokaupan ylläpitäjistä sekä asiakaspalvelujohtoryhmän jäsen.



Kuvio 4. Ideanin projektin aikataulu ja vaiheet.

Seuraavassa vaiheessa Ideanin työntekijät tekivät saman tutkimuksen Ifin asiakkaiden kanssa. Mukaan valitut asiakkaat olivat pyytäneet Ifiltä tarjouksen henkilövakuutuksesta viimeisen

kolmen kuukauden aikana. Ideanin työntekijät haastattelivat asiakkaat ensin puhelimitse jonka jälkeen heidät kutsuttiin vielä Ideanin toimistolle ryhmähaastatteluun. Ideanin puhelinhaastattelussa asiakkaalta on kysytty sukupuoli, ikä sekä tieto siitä, mitä vakuutusta hän on ollut ostamassa. Asiakasta on pyydetty kuvailemaan vakuutuksen ostoprosessi ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen omin sanoin ja asiakkaan muistikuvien mukaisesti. Loppuraportissaan Idean muistuttaa, että ajan kuluessa asiakkaan muistikuvat eivät välttämättä ole täysin todellisuutta vastaavat. Ryhmähaastattelussa (vapaamuotoinen keskustelu) Ideanin toimistolla asiakkailta on kysytty kehitysehdotuksia Ifin sähköisiin palveluihin liittyen.

Ryhmähaastatteluun oli pyydetty edellä mainittujen asiakkaiden lisäksi neljä henkilöä, jotka eivät olleet Ifin asiakkaita. Näistä henkilöistä kaksi perui osallistumisensa eli ryhmähaastattelussa oli paikalla yhteensä seitsemän (7) haastateltavaa henkilöä. Idean videoi haastattelusta/ryhmäkeskustelusta sen osuuden jossa haastatteluun valikoituneet asiakkaat olivat läsnä. Tärkeää oli, että henkilöitä oli informoitu jo haastatteluun kutsuttaessa että osallistuminen on vapaaehtoista ja että haastattelu tullaan videoimaan. Lisäksi heillä tuli olla tieto siitä, minkälainen tutkimus on kyseessä ja miksi ja kenelle se tehdään. Mikäli haastattelussa annetaan luottamuksellisia tietoja, tulee ne kirjata opinnäytetyöhön siten, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. (Kuula 2006.)

#### 4.3.2 Tutkimusaineiston analysointi

Avoimet asiakaspalautteet on analysoitu sisällönanalyysin avulla eli aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Avoimet asiakaspalautteet (1440 kpl) jaoteltiin ensin neljään pääryhmään sen mukaan, mainittiinko palautteessa nopea palvelu ("Nopeus"), koskiko palaute selvästi Ifin verkkopalveluita ("Sähköinen"), kertoiko asiakas palautteessa saaneensa palvelusta jotain lisäarvoa ("Arvokokemus") vai koskiko palaute kokonaan muuta asiaa ("Muut"). Tämän jälkeen arvokokemusta koskevista palautteista (80 kpl) listattiin opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä joita ovat inhimillinen ja ymmärtävä palvelu, asiantunteva palvelu, osaava asiakaspalvelu, asioiden hoitamisen vaivattomuus ja helppous sekä molemminpuolinen luottamus. Arvokokemusta koskevista palautteista laskettiin kuinka monta kertaa kukin edellä mainittu tekijä mainittiin joko sanasta sanaan tai siten, että se oli selkeästi ymmärrettävissä palautteesta.

Ideanilta saatiin kirjallinen yhteenveto sekä puhelin- että ryhmähaastattelujen tuloksista. Lisäksi käytössä ovat olleet opinnäytetyön kirjoittajan omat muistiinpanot projektin tapaamiin liittyen. Ideanin haastattelutuloksia käytetään tässä opinnäytetyössä kuitenkin vain täydentämään avoimien asiakaspalautteiden vastauksia sillä kirjoittaja ei ole päässyt osallistumaan esimerkiksi puhelinhaastatteluihin tai haastattelujen litterointiin. Näin ollen käytössä oleva tutkimusmateriaali on tältä osin suppea.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Yhteensä 1440:sta avoimesta asiakaspalautteesta 639 kpl liittyi selkeästi nopeaan palveluun, 112 kpl liittyi ifin tarjoamiin sähköisiin palveluihin ja 80 kpl asiakkaan kokemaan arvoon. Kaaviossa 1 kuvataan palautteiden jakautuminen siten, että x-akselilla näkyvät kaikki palautteet yhteensä ja y-akselilla puolestaan se, kuinka monta kertaa kukin asia on mainittu. Iso osa, 47 kappaletta, erityisesti sähköisiä palveluita koskevista palautteista sisälsi myös mainintoja nopeasta palvelusta ja 22 kappaletta arvokokemukseen liittyvistä palautteista sisälsi myös maininnan palvelun nopeudesta. Loput 609 palautetta koskivat muita asioita kuten omavastuun määrää, korvauksen määrää tai puhelimitse saadun asiakaspalvelun laatua. Mukana oli runsaasti myös kiitos- viestejä ja hyvää jatkoa- toivotuksia. Näitä palautteita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.



Kaavio 1. Avoimien asiakaspalautteiden ( yhteensä 1440 kpl) jakautuminen.

Työssä käytetyistä avoimista asiakaspalautteista kävi selkeästi ilmi, että asiakkaat arvostavat erityisen paljon toimivia, nopeita ja helppokäyttöisiä verkkopalveluita. Eri osastojen saamien avoimien palautteiden välillä ei ollut havaittavissa mainittavia eroja verkkopalveluiden suhteen. Tämän voidaan katsoa kertovan siitä että If on onnistunut luomaan tasaiset verkkopalvelut osastosta riippumatta.

#### 4.4.1 Asiakkaan kokema arvo avointen asiakaspalautteiden perusteella

Avoimissa asiakaspalautteissa toistuivat kommentit helppokäyttöisistä verkkosivuista ja nopeasta vahinkoasian käsittelystä. Toisaalta asiakkailta oli tullut runsaasti palautetta siitä, ettei asiakkailla olevia kuitteja tai muita lisäselvityksiä ole mahdollista liittää heti sähköisesti tehtävän vahinkoilmoituksen oheen. Nykyisen käytännön mukaan Ifin korvauskäsittelijä pyytää tarvittaessa lisäselvityksiä asiakkaalta ja tällöin asiakkaan tulee kirjautua Omille sivuille uudelleen.

Omille sivuille kirjautumista verkkopankkitunnuksilla on osa asiakkaista kritisoinut monimutkaiseksi ja hankalaksi. Pankeista ainakin Nordea on hiljattain ottanut käyttöön älypuhelisten tunnuslukusovelluksen jonka avulla asiakas voi kirjautua Omille sivuille helpommin matkapuhelimensa kautta. Tunnuslukusovellusta käyttäessään asiakas ei tarvitse kirjautumisen yhteydessä erillistä verkkopankin tunnuslukutaulukkoa vaan kirjautuminen hoituu yhdellä asiakkaan valitsemalla tunnusluvulla tai tietyissä puhelinmalleissa jopa sormenjälkitunnistuksella.

Asiakkaat mainitsivat palautteissaan tyytyväisyytensä lisäksi sen, että positiivisen kokemuksensa pohjalta he aikovat joko pysyä Ifin asiakkaina tai ostaa Ifiltä myös muita vakuutuksia perheelleen. Palautteiden perusteella If on onnistunut ylittämään asiakkaiden odotukset ja yllättämään heidät positiivisesti. Tämän tyyppiset asiakaskokemukset ovat erinomaista mainosta yritykselle ja If onkin tarttunut mahdollisuuteen luomalla Kysy vaikka- kampanjan, jossa kuka tahansa saattoi soittaa kampanjassa mukana olleille Ifin asiakkaille ja kuulla heidän kokemuksistaan ilman välikäsiä.

Asiakkaan arvokokemukseen liittyvistä avoimista palautteista (yhteensä 80 kpl, kaavio 2) kävi selkeästi ilmi että asiakkaiden arvokokemuksiin vaikuttivat

- inhimillinen ja ymmärtävä palvelu (7 mainintaa)
- asiantunteva palvelu (20 mainintaa)
- osaava asiakaspalvelu (7 mainintaa),
- asioiden hoitamisen vaivattomuus ja helppous (33 mainintaa) sekä
- molemminpuolinen luottamus (13 mainintaa)





Kaavio 2. Asiakkaan arvokokemukseen liittyvien avointen asiakaspalautteiden (yhteensä 80 kpl) jakautuminen teemoittain.

#### Asioidin vaivattomuus ja helppeus

Kun asiakkaalle on sattunut vahinkotapahtuma, hän haluaa hoitaa asian nopeasti eteenpäin. Olipa kyseessä sitten henkilöön tai omaisuuteen kohdistunut vahinko, aiheuttaa rahallinen menetys ja mahdollinen kipu asiakkaassa ärtyneisyyttä ja harmitusta. Tällaisessa tilanteessa asioidin vakuutusyhtiön kanssa on oltava mahdollisimman helppoa ja vaivatonta asiakkaalle. Erityisesti terveyden kohdistuvissa vahinkotapahtumissa hoitoihin ja tutkimuksiin voi kulua tuhansia euroja joten on ymmärrettävää että asiakas haluaa saada rahallisen korvauksen mahdollisimman nopeasti voidakseen jatkaa normaalia arkeaan ja jättää ikävän vahinkoasian taaksensa.

”Kiitos nopeasta palvelusta. Asiointi verkossa oli todella helppoa. Yllätyin positiivisesti, sillä kokeilin Omia sivuja ensimmäisen kerran.”

”Jos asiointi IF:issä on näin helppoa ja korvauspäätökset jatkossakin tulevat asiallisesti, oikeudenmukaisesti ja nopeasti, niin olen erittäin tyytyväinen palveluihinne. SUURI KIITOS Korvauskäsittelyn aika ja palvelun helppous olivat parasta A luokkaa. Sähköinen järjestelmä on erinomainen.”

”Olemme saaneet teiltä hyvää palvelua. Asiointi todella helppoa ja nopeaa. Kiitos Palvelu on nopeaa ja netin kautta helppoa sekä kätevää hoitaa.”

”Todella nopeaa toimintaa ja vaivatonta asiakkaan kannalta. Olemme harkinneet vakuutusyhtiön vaihtoa toisen yhtiön halvempien maksujen takia. Asioiden hoidon helppous Ifillä muutti taas ajatuksemme. Jatkamme Ifin tyytyväisinä asiakkaina. Kiitos.”

”Siis aivan ihanan nopeaa palvelua. On ilo, kun maksaa suuria vakuutusmaksuja, tietää että tarpeen tullen asiani käsitellään asiallisesti ja nopeasti.”

#### Asiantunteva palvelu

Vakuutuksen ostaessaan asiakas uskoo että mikäli hänelle sattuu jokin vahinko, hän voi luottaa siihen että vakuutusyhtiön työntekijät osaavat asiansa ja hoitavat asiakkaan vahinkoasian asiantuntevasti ja ammattitaitoisesti. Kuten jo edellä todettiin, tilanne saattaa olla asiakkaalle ainutkertainen ja vahingon aiheuttamat taloudelliset vaikutukset voivat olla huomattavat. Asiakkaalle tulisi myös heti ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä kertoa, mitä selvityksiä tullaan tarvitsemaan, kuka niitä voi pyytää ja miten vahinkoasian käsittely tulee etenemään. Kaikki tämä yhdessä luo asiakkaalle kuvan siitä että ammattilaiset hoitavat hänen asiaansa eikä hänen tarvitse huolehtia tai tehdä turhaa työtä asian loppuunsaattamiseksi. Korvauskäsittelijän tulee kysyä asiakkaalta kaikki tarvittavat tiedot kerralla ja mikäli lisätietoja tarvitaan, tulee korvauskäsittelijän olla viipymättä yhteydessä asiakkaaseen. Yksi asiantuntevan palvelun kulmakivistä vakuutuslalla on se, että kun asiakas on ilmoittanut vahinkotapahtumasta vakuutusyhtiölle, on asian hoitovastuu tämän jälkeen vakuutusyhtiöllä ja asiakkaan on voitava luottaa tähän.

Yksi merkittävä osa asiantuntevaa asiakaspalvelua vakuutuslalla on se, että jo ostotilanteessa työntekijä osaa selkeästi kertoa asiakkaalle minkälaista vakuutusturvaa hän on ostamassa. Asiakkaalle on mahdollista luoda lisäarvoa siten, että myyntitilanteessa tehdään myös kattava vakuutusturvien kartoitus jotta vältetään yli- tai alivakuuttamiselta.

”Soitin ennakolta palveluun. Erinomainen kokemus asiantunteva ja ystävällinen.”

”Todella asiantuntevaa ja ymmärtävää palvelua. Soitosta jäi hyvä mieli.”

”Olen ollut jo monen vuoden ajan Ifin asiakas ja erittäin tyytyväinen kaikkeen. Asiat hoidetaan ripeästi ja asiakaspalvelu on aina ollut moitteetonta sekä asiantuntevaa ja ystävällistä. Vakuutusasioista puhuttaessa, olen useasti suositellut Ifiä vakuutusyhtiönä.”

”Soitin puhelimella vahinkopalveluun jossa puheluun vastasi asiantunteva, ystävällinen ja miellyttävän oloinen virkailija.”

Luottamus vakuutusyhtiön ja asiakkaan välillä

Ideaalitilanteessa asiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus. Vakuutusyhtiö voi luottaa siihen että se saa asiakkaalta oikeat ja ajantasaiset tiedot ja asiakas puolestaan luottaa siihen että vakuutusyhtiö tarjoaa hänelle parhaan mahdollisen turvan, laadukkaan ja oikeudenmukaisen kohtelun sekä asiantuntevan palvelun. Ollakseen asiakkaan luottamuksen arvoinen vakuutusyhtiön tulee jo myyntitilanteessa selvittää asiakkaalle hyvin tarkasti minkälaista vakuutusturvaa asiakas on ostamassa. Huolellisen ja perusteellisen asioiden läpikäymisen avulla voidaan välttää tilanteet joissa asiakkaalle on luotu virheellinen kuva siitä, mitä hänen vakuutuksensa kattaa. Nämä väärinkäsitykset aiheuttavat korvaustilanteissa asiakkaille suuria pettymyksiä ja saattavat johtaa siihen että asiakkaan luottamus vakuutusyhtiötä kohtaan kärsii niin pahasti että hän siirtää vakuutuksensa kokonaan toiseen yhtiöön.

Toisiinsa luottamisen lisäksi asiakkaat arvostavat palautteiden perusteella sitä että vakuutusyhtiö osoittaa luottavansa heihin. Asiakkaille näkyvin esimerkki tästä luottamuksesta on kulu- jen korvaaminen ilman kuitteja, vain asiakkaan oman ilmoituksen perusteella.

”Kiitos luottamuksesta En olisi uskonut, että asia hoituisi pelkällä puhelinsoitolla.”

”Kiitoksia nopeasta korvauspalvelusta ja luottamuksesta. Nyt lapset pääsevät taas vaunuihin ja äiti lenkille lasten kanssa.”

”Kiitos. Palvelu todella nopeeta ja hyvää. P.S asiakasluottaminen täydellinen. ”

”Kiitos luotettavuudesta ja nopeasta palvelusta.”

”Henkilö puhelimesta oli erittäin avulias ja ammattitaitoinen. Jäi luottavainen ja iloinen mie- li. ”

”Vaihdoin aikanaan vakuutusyhtiötä kohtuuttoman korvaamattomuuspäätöksen takia. Kyse ei ollut isosta asiasta vaan enemmänkin periaatteista. If on osoittautunut hyväksi vaihtoeh- doksi. Voi luottaa siihen että korvausasiat käsitellään nyt asianmukaisesti ja erittäin nopeasti. Kiitos, teillä on erittäin hyvä palvelu ja teette päätökset nopeasti. Vaikka vakuutuksien hinnat ovat korkeammat kuin joillakin kilpailijoilla, niin teillä palvelu toimii ja olette luotettavia. Kiitos.”

”Soitin puhelimitse kysyäkseni neuvoa ja onko mahdollisuutta korvaukseen, mutta sainkin iloi- seksi yllätykseksi saman tien asian hoidettua ja suoraan korvauspäätöksen If kansioon. Tie- tysti oma vastuu osuus aina vähentää korvauksen määrää, mutta pääasiassa jäi todella hyvä kuva palvelusta. Harvoin joudun olemaan yhteydessä korvausasioissa, niin todella positiivinen yllätys, kuinka sujuvasti korvauksen hakeminen onnistui. Kiitos mukavasta asiakaspalvelusta.”

### Inhimillinen ja ymmärtävä palvelu

Avoimissa asiakaspalautteissa ei määrällisesti mainittu sanoja ”inhimillinen” tai ”ymmärtävä” kovin useasti mutta tavalla tai toisella näiden tärkeys huokui palautteiden sävystä. Kun kyseessä on ihmisen terveyteen tai omaisuuteen liittyvä vahinko, tulee vakuutusyhtiön työntekijän ottaa myös asiakkaan tunteet huomioon. Työntekijä saattaa kuulla päivittäin vastaavia kertomuksia mutta asiakkaalle tapahtuma on usein ainutkertainen. Työntekijän on hyvä osata tarvittaessa rauhoitella asiakasta ja luoda tälle kuva siitä, että vakuutusyhtiö ottaa juuri tämän vahinkoasian tosissaan ja hoitaa sen parhaansa mukaan. Kun asiakas tuntee että vakuutusyhtiön työntekijä ottaa hänet tosissaan, keskittyy juuri hänen asiaansa ja haluaa auttaa häntä, on vakuutusyhtiön työntekijällä mahdollisuus tuottaa asiakkaalle erinomainen arvokemus. Vakuutusallalla asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden yksi suurimpia haasteita on muuttaa asiakkaalle ikävä ja taloudellisesti rasittava vahinkotapahtuma loistavaksi asiakaskokemukseksi. Joissain tilanteissa paraskaan asiakaspalvelu ei onnistu pyyhkimään vahinkotapahtuman ikävää muistoa asiakkaan mielestä. Toisaalta inhimillisen, ystävällisen ja osaavan palvelun avulla asiakkaalle on mahdollista luoda kokemus siitä että ikävästä vahinkotapahtumasta huolimatta asia on ammattilaisten hoidossa ja asiakas voi jatkaa normaalia arkeaan.

lfiissä on jo pitkään korostettu sitä, että asiakkaalle ei tule missään tilanteessa antaa sellaista käsitystä, että hänen vahinkotapahtumansa on vain yksi muiden joukossa. Korvauskäsittelijöitä ohjeistetaan todella kuuntelemaan asiakasta ja olemaan empaattisia. Harva asiakas kykenee vahingon tapahduttua käsittelemään asiaa täysin analyttisesti vaan mukana on yleensä aina enemmän tai vähemmän tunteita. Näiden tunteiden ja tunnetilojen tunnistaminen on onnistuneen asiakaspalvelutilanteen kulmakiviä. Korvauskäsittelijän tulee osata ohjata asiakaspalvelutilanne siten että asiakkaalle muodostuu kokemus ymmärtävästä mutta rautaisen ammattimaisesta asian haltuunotosta.

”Erittäin ystävällinen ja nopea, asiaa ymmärtävä vahingon käsittely, kiitos.”

”Ystävällinen ja ymmärtäväinen henkilö joka käsitteli vahinkoasiani. Oli mukava asioida.”

”Vahinkoasia hoitui asiallisesti. Etenkin alkuvaiheen järkytyksessä saimme keskusteluissa ja viestittelyssä korvauskäsittelijän kanssa tukea ja rauhoittelua häneltä, että tilanne selviää: me autamme.....Tämä oli ensi kerta, että kotiin oli tapahtunut murto ja ylipäättään muita vahinkoja, siis olimme täysin kokemattomia. Siksi henkinen tuki oli tärkeä. ”

”Kiitos poikkeuksellisen ymmärtäväisestä ja nopeasta korvauspalvelusta puhelimitse. Kiitos asiakaspalvelunne toimivuudesta.”

”Loistavaa palvelua, toivottomuuden keskelle tuo toivon. Meidän perheen kohdalla olemme saaneet huomata tämän aika monesti. Henkilökunta osaavaa ja inhimillistä, osaa kuunnella ihmistä. Kiitos teille. Maksan taas ilomielin vakuutusmaksuja.”

#### Osaava asiakaspalvelu

Kun asiakas on yhteydessä vakuutusyhtiöön hän olettaa, että vakuutusyhtiön työntekijä on oman alansa osaaja. Työntekijän tulee osata kertoa asiakkaalle tarpeelliset asiat ja vastata asiakkaan esittämiin lisäkysymyksiin. Työntekijän on oltava varma vastauksistaan tai tarkistettava oikea asianlaita esimerkiksi yhtiön asiantuntijoilta. Vakuutuslalla asiakkaalla saattaa olla oikeus vakuutusehtojen vastaiseen korvaukseen mikäli asiakas pystyy osoittamaan, että vakuutusyhtiön työntekijä on luonut hänelle käsityksen siitä että vahinkotapahtuma on vakuutuksesta korvattava.

Osaava asiakaspalvelu ei kuitenkaan muodostu yksin vakuutusehtojen ja -tuotteiden tuntemisesta. Työntekijän tulee asiakaspalvelutilanteessa lukea asiakkaan mielentilaa ja sovittaa palvelunsa sen mukaiseksi.

”Teillä on kyllä uskomattoman nopeaa ja ripeää palvelua. Ja puhelimitse tässä asiassa minua auttanut henkilö ansaitsee kyllä 10 pisteet asiakaspalvelusta. Hän oli erittäin ystävällinen ja asiansa osaava. Suurkiitos hänelle.”

”Asiansa osaava vakuutusasiahenkilö.”

”Kiitoksia ripeästä ja osaavasta palvelusta. Omavastuuetu tuli vielä bonusyllätyksenä. Minä kiitän.”

#### 4.4.2 Asiakaskokemus Ideanin puhelinhaastattelujen perusteella

Idean tutki asiakkaiden mielikuvia ja kokemuksia vakuutusten sähköiseen valintaan, ostoprosessiin ja asiakkuuden jälkihoitoon liittyen. Pääpaino oli vapaaehtoisissa henkilövakuutuksissa, joissa vakuutuksen valitsemisen jälkeen asiakkaan tulee täyttää niin kutsuttu terveys selvitys, jossa asiakas kertoo vakuutusyhtiölle tämän hetkisestä terveydentilastaan. Terveys selvityksestä saatujen tietojen perusteella vakuutusyhtiö voi myöntää vakuutuksen, asettaa siihen rajoitusehtoja tai hylätä vakuutuksen kokonaan.

Ideanin tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat ovat usein hämmentyneitä, stressaantuneita ja epävarmoja valitessaan ja ostaessaan vakuutuksia. He kaipaavat enemmän tietoa siitä, mitä tapahtuu ja miten heidän asiansa etenee vakuutuksen ostamisen ja mahdollisen terveys selvityksen täyttämisen jälkeen.

Ensimmäinen Ideanin puhelimitse haastatteleminen henkilöistä oli 38-vuotias IT-alalle työskentelevä mies. Hän on keskittänyt kaikki vakuutuksensa Ifiin. Hän haluaa ostaa uuden kotivakuutuksen sillä perhe on muuttamassa. Hänen kehitysehdotuksensa Ifille olisi se, että Ifin tulisi myydä vakuutuksia asiakkaille aktiivisemmin, joko soittamalla tai Omien sivujen kautta. Toisaalta toimiva chat-palvelu voisi korvata puhelun monessa asiassa. Asiakas toivoo että kerätyille täytetyn sähköisen terveys selvityksen tiedot tallentuisivat vakuutusyhtiön tietoihin

mahdollista seuraavaa sähköistä terveys selvitystä varten. Asiakas toivoi myös selkeämpää informaatiota vakuutuksen ostoprosessista asiakkaalle.

Toinen haastateltava oli 36-vuotias nainen joka on myös Ifin asiakas. Hän odotti haastatteluhetkellä ensimmäistä lastaan ja halusi ostaa henkilövakuutuksen syntymättömälle lapselleen. Asiakas halusi myös tietää kuinka vakuutuksen voimassaolo jatkuu lapsen syntymän jälkeen ja kuinka pitkään kyseinen vakuutus on voimassa. Kuten ensimmäinen haastateltava, myös tämä asiakas koki että vakuutuksen ostoprosessi on hankala ja monimutkainen. Hän toivoi että prosessi voitaisiin kuvata asiakkaalle selkeämmin. Tämän asiakkaan ollessa yhteydessä Ifiin vakuutuksen ostoon liittyen, oli yhtiön tarjoamista alennuksissa ollut epäselvyyksiä. Asiakas peräänkuuluttikin sitä että vakuutusyhtiön myyjien tulisi olla täysin selvillä siitä, mitä alennuskampanjoita kulloinkin on meneillään. Hän toivoi myös aktiivisempaa otetta vakuutusyhtiön suunnalta esimerkiksi siten, että asiakkaalle nimetty Oma palveluneuvoja olisi säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen vakuutusturvien tarkistuksen ja mahdollisen lisämyynnin puitteissa.

Kolmas haastateltava oli 37-vuotias mies jolla ei ollut aiempaa asiakassuhdetta Ifiin. Hän kertoi asuvansa vaimonsa kanssa kahden ja perheessä oli lemmikkinä kissa. Henkilö oli kiinnostunut ostamaan itselleen henkilövakuutuksen. Samalla hän oli halukas vaihtamaan vakuutusyhtiötä sillä nykyisen yhtiön tarjoama henkilövakuutus oli Ifin vakuutusta kalliimpi. Tämä haastateltava kaipasi ostotilanteessa selkeitä tosielämän esimerkkejä siitä, minkälaisia kuluja hänelle tarjottu henkilövakuutus kattaa. Myös hän odotti saavansa ostotilanteessa selkeät ohjeet ja ilmoitukset siitä, mitä asiakkaan tulee seuraavaksi tehdä. Vakuutuksen sähköiseen ostoprosessiin liittyy useita vaiheita kuten tarjouksen hyväksyminen, terveys selvityksen täyttäminen ja mahdollisen edunsaajamääräyksen tekeminen. Lisäksi sähköiset dokumentit tulisi suunnitella siten että asiakkaan on helppo havaita, onko kyseessä jonkinlainen ehdotus/luonnos vai asiakirjan lopullinen versio.

Neljäs haastateltava oli 32-vuotias nainen jolla on kaksi lasta. Hän on aina ollut Ifin asiakas. Hän oli ollut yhteydessä Ifiin ostaakseen henkilövakuutuksen nuoremmalle lapselleen. Kuten kaikki aiemmatkin haastateltavat, myös tämä asiakas kaipasi enemmän informaatiota vakuutuksen ostoprosessiin liittyen. Hän ei ollut tietoinen siitä, mitä kaikkia vakuutuksia perheellä jo oli ostettuna ja hän kaipasikin vakuutusyhtiötä selkeämpää ja aktiivisempaa tiedottamista vakuutuksiin liittyen. Haastattelun yhteydessä hän ehdotti että vakuutusyhtiö lähettäisi vakuutuksen voimaansaattamisen jälkeen asiakkaalle tiedotteen, josta löytyisivät kaikki tarvittavat yhteystiedot ja ohjeet esimerkiksi korvauksen hakemista varten. Tämä asiakas koki että Ifin nykyiset asiakkaalle lähettämät sähköpostiviestit ole lainkaan informatiivisia; niissä ainoastaan kehoitetaan kirjautumaan Omille sivuille josta asiakas pääsee lukemaan varsinaisen viestin.

Viidentenä haastateltavana oli 33-vuotias nainen jolla on kolme lasta. Hän halusi päivittää If Lapsuusajan vakuutuksen If Lapsivakuutukseksi sillä If Lapsivakuutuksen voimassaoloaika on pidempi. Tämän asiakkaan mukaan Ifin verkkopalveluissa olisi paljon kehitettävää. Hän toivoi että Omille sivuille kirjautuminen olisi helpompaa ja nopeampaa. Hän myös peräänkuulutti tietojen tallentamista/pohjaamista lomakkeille niiden tietojen osalta, jotka asiakas joutuu antamaan vakuutusyhtiölle aina korvausta hakiessaan. Näitä tietoja ovat mm. asiakkaan nimi ja henkilötunnus sekä tilinumero. Asiakas kritisoi sitä että vain vakuutuksenottajaksi nimetty henkilö näkee vakuutustiedot Omilla sivuillaan. Hänen mielestään perheen tulisi voida valita mahdollisuus tarkastella kaikkia perheen vakuutuksia riippumatta siitä, kuka on vakuutusnottajana. Asiakas oli myös muiden haastateltujen kanssa samalla linjalla sen suhteen että vakuutusyhtiön tulisi tarjota asiakkaille monimutkaisten vakuutuskirjeiden sijaan helppolukuisia ja selkeitä vertailutaulukoita. Hän ehdotti myös että vakuutustuotteita tulisi voida muokata enemmän kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisiksi.

Puhelinhaastattelussa nousivat esiin paljolti samat teemat kuin avoimissa asiakaspalautteissakin. Asiakkaat kaipasivat enemmän aktiivisuutta, helpokäyttöisyyttä, selkeyttä ja yhden asiointikerran mallia. Asiakkaat eivät halua itse huolehtia asiansa etenemisestä vaan vakuutusyhtiön tulee pitää heidät ajan tasalla siitä, miten asiakkaan asiaa on viety eteenpäin. Asiakkaat ärsyntyvät helposti sähköisestä asioinnista mikäli se vaatii heiltä monimutkaisia ja usein toistuvia kirjautumisia palveluun. Vakuutusyhtiöltä kaivataan palvelua jossa yksi tietty virkailija hoitaisi kaikki asiakkaan vakuutusasiat ostotapahtumasta aina korvauskäsittelyyn saakka. Tämä loisi asiakkaille kuvan siitä että kyseinen työntekijä tuntee asiakkaan ja hänen vakuutushistoriansa.

Ideanin haastattelussa teemana ollut henkilövakuutus on tuote jonka monet asiakkaat ostavat vain kerran elämässään. Näin ollen kaikki kyseisen vakuutuksen ostamiseen liittyvät vaiheet saattavat olla asiakkaalle täysin vieraita. Asiakkaat kaipaavatkin vakuutusyhtiöltä apua oikeanlaisen vakuutusturvan valintaan. Vakuutuksen valitsemisen jälkeen asiakkaan tulisi itsenäisesti vastata sähköisen terveys selvityksen kysymyksiin. Käytännössä asiakkaan pitäisi siis osata kertoa kaikki oleellinen omasta terveyshistoriastaan. Haastattelussa nousi esiin ehdotus siitä, että vakuutusyhtiö saisi kaikki tarvitsemansa tiedot suoraan asiakasta hoitaneita lääkäreiltä sillä asiakkaat kokevat hankalaksi hahmottaa, mitkä tiedot ovat tärkeitä ja mitä ei tarvitse mainita terveys selvityksessä. Sekä asiakaspalautteissa että haastattelussa toistuivat myös toiveet siitä että kaikki yleisimmät toimintaohjeet ja tarvittavat yhteystiedot löytyisivät vakuutusyhtiön verkkosivuilta helposti, nopeasti ja samasta paikasta. Asiakkaat eivät osaa, halua tai jaksakaan etsiä tietoa monista eri paikoista ja mitä useamman klikkauksen tiedon löytäminen vaatii, sitä enemmän asiakkaita ärsyttää.

#### 4.4.3 Asiakaskokemus Ideanin ryhmähaastattelujen perusteella

Ryhmähaastattelussa paikalle tulleille henkilöille annettiin kaksi esimerkkiasiakasta: 35-vuotias, yksin elävä mieshenkilö joka haluaa ostaa itselleen uuden henkilövakuutuksen tai kilpailuttaa jo olemassa olevan henkilövakuutuksen. Toisena esimerkkihenkilönä oli 35-vuotias mies jolla on vaimo ja yksi tai useampi lapsi ja joka haluaa ostaa henkilövakuutuksen lapselleen. Haastateltavien tuli esimerkkihenkilöiden kautta pohtia keskenään, mitä eri asiointikanavia esimerkkihenkilö käyttäisi, vertailisiko hän eri vakuutuksia vai päätyisikö hän ostamaan vakuutuksen saman tien, mitä asiakas olettaa ja odottaa ja mitkä vakuutukseen liittyvät seikat ovat asiakkaalle tärkeitä ja mitkä ovat ostoprosessin mahdolliset kompastuskivet.

Esimerkkihenkilöiden kautta haastateltavat pohtivat minkälaisia asiointikanavia esimerkkihenkilö käyttäisi, vertailisiko henkilö eri vakuutuksia ja millä tavalla, miten hän lopulta ostaisi vakuutuksen ja mitä toiveita ja odotuksia esimerkkihenkilöllä olisi ostoprosessin aikana. Lopuksi haastateltavat kartoittivat mahdollisia ostoprosessin kompastuskiviä ja kipupisteitä.

Kuviteltu tilanne: Vakuutuksen ostoprosessi ja vertailu - haastateltavien kommentit

Ensimmäisen esimerkkiasiakkaan, 35-vuotiaan yksinäisen miehen, uskottiin osallistuvan esimerkiksi työpaikan kahvipöytäkeskusteluihin, treeninjälkeisiin saunakeskusteluihin ja seuraavan ulkomainontaa kuten bussipysäkeillä olevia vakuutusyhtiöiden mainoksia. Haastateltavat uskoivat että esimerkkiasiakas vertailisi vakuutustuotteita internetissä olevan vertailuohjelman tai hakukoneen avulla. Lisäksi hän saattaisi kysellä ystäväpiirin kokemuksista. Osa haastateltavista kuitenkin uskoi ettei esimerkkiasiakkaalla olisi aikaa vertailla tuotteita vaan hänen tulisi saada selkeä ja tarpeita vastaava vakuutusehdotus yhdestä yhtiöstä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä että esimerkkiasiakas ostaisi vakuutuksen heti sopivan vakuutuksen löytyessä. Osa puolestaan uskoi että asiakas valitsisi itse internetissä pari-kolme sopivinta vaihtoehtoa ja menisi tämän jälkeen vakuutusyhtiön konttorille vertailemaan tuotteita. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä että esimerkkiasiakas uskoisi vakuutusyhtiön tunnistavan hänen käyneen yhtiön verkkosivuilla ja jäisi odottamaan että vakuutusyhtiö ottaa häneen yhteyttä.

Toisen esimerkkiasiakkaan, 35-vuotiaan perheellisen miehen uskottiin käyttävän samoja asiointikanavia kuin ensimmäisenkin. Myös tämän asiakkaan uskottiin vertailevan vakuutuksia mutta haastateltavat uskoivat tämän perheellisen asiakkaan olevan tarkempi vakuutuksen hinnan, omavastuun määrän, korvausten ylärajojen ja korvauksenhakuprosessin sujuvuuden suhteen. Vakuutuksen ostamisen haastateltavat uskoivat tapahtuvan samoin kuten ensimmäisen esimerkkiasiakkaan kohdalla.



Esimerkkiasiakkaiden toiveet ja odotukset vakuutuksen ostoprosessin aikana

Ensimmäisen esimerkkiasiakkaan, 35-vuotiaan perheettömän miehen, toiveiksi ja odotuksiksi haastateltavat listasivat seuraavat asiat:

- Saa nopeasti selkeät vastaukset kysymyksiinsä
- Haluaa että vakuutuksen pääkohdat kerrotaan selvästi
- Ei halua itse nähdä vaivaa tiedon hakemiseen
- Ei halua käyttää chat-palveluita henkilökohtaisten kysymysten esittämiseen
- Odottaa nopeaa puhelinpalvelua
- Ohjaaminen internetiin ja tiedon löytämisen hankaluus kadottavat asiakkaan kiinnostuksen
- Salattu asiointiyhteys on tärkeä
- Voitava luottaa siihen etteivät tiedot leviä ulkopuolisille

Kuten jo ostoprosessin kulkua pohtiessaan, haastateltavat olivat selkeästi sitä mieltä että kyseisen tyyppinen asiakas arvostaa nopeutta, selkeyttä ja turvallisuutta asioinnin suhteen. Tämäntyyppisen asiakkaan kohdalla vakuutusyhtiön tulisi olla erityisen aktiivinen myydäkseen vakuutuksen asiakkaalle.

Toisen esimerkkiasiakkaan, 35-vuotiaan perheellisen miehen toiveiksi ja odotuksiksi haastateltavat listasivat seuraavat asiat:

- Haluaa tietää missä kaikkialla vakuutus on voimassa
- Arvostaa lääkäriasemien suoralaskutusoikeutta
- Haluaa tietää tarkasti mitä vakuutus korvaa ja onko vakuutus voimassa harrastustoiminnassa

Tämän asiakkaan kohdalla vakuutusyhtiön nopea toiminta ei ole tärkein tekijä vaan vakuutusyhtiön henkilöstön on kyettävä vastaamaan kaikkiin asiakkaan esittämiin kysymyksiin siten, että asiakas varmasti ymmärtää mitä on ostamassa. Myyntitilanteessa vakuutusyhtiön myyjän olisi hyvä kyetä kertomaan asiakkaalle mitä eroja eri vakuutusyhtiöiden vakuutustuotteissa on ja perustella luotettavasti miksi asiakkaan kannattaisi valita juuri kyseisen yhtiön tarjoama vakuutus. Tämäntyyppinen asiakas arvostaa varmasti sitä että myyjä kertoo totuudenmukaisesti mikäli toisen yhtiön tarjoamassa vakuutuksessa jokin ominaisuus vastaa paremmin asiakkaan tarpeita. Tämä luo luottamusta asiakkaan ja yhtiön välille ja vaikka kauppaa ei syntyisi, on todennäköistä että asiakas kertoo hyvästä asiakaskokemuksestaan eteenpäin.

## Vakuutuksen ostoprosessin kompastuskivet ja kipupisteet

Haastateltavien mukaan ensimmäisen esimerkkiasiakkaan, perheettömän 35-vuotiaan miehen vakuutuksen ostaminen saattaa kaatua seuraavien tekijöiden vuoksi:

- Vakuutusten vertailu on liian hankalaa
- Yleinen verkkosivujen toimivuus on heikko
- Henkilökohtaista palvelua ei ole tarjolla
- Asiakkaan kysymyksiin vastaaminen kestää liian kauan tai vastaukset ovat puutteellisia
- Ostohetki on huono, päätöksenteon vaikeus
- Ostamisen tulee olla helppoa, henkilökunnan tarkkaa ja nopeaa
- Palvelun laatu ja joustavuus eivät vastaa asiakkaan odotuksia
- Vakuutuksen myöntämistä varten vaaditaan lääkärintarkastus; asiakkaalla ei ole aikaa eikä halua mennä tämän vuoksi lääkäriin
- Päätöksenteko on liian hidasta
- Asiakas ei halua luovuttaa arkaluonteisia tietoja vakuutusyhtiölle
- Laskutus on liian monimutkaista
- Asiakkaalle tulee markkinointiähky

Edelleen näissä haastateltavien vastauksissa ensimmäisen esimerkkiasiakkaan kohdalla esiin nousivat nopeus, helppous ja luottamus. Esimerkkiasiakkaan arki saattaa olla hyvin hektistä ja hän on valmis siirtymään toiseen vakuutusyhtiöön nopeasti mikäli hän ei saa vakuutusta tai tarvitsemiaan vastauksia tarpeeksi nopeasti. Kyseisenkaltainen asiakas on todennäköisesti valmis maksamaan vakuutuksestaan hieman enemmän kunhan asiakaspalvelu toimii hänen toivomallaan tavalla. Asiakas ei todennäköisesti anna niin suurta arvoa mahdolliselle vakuutuksen omavastuun määrälle tai korvausmäärien ylärajoille vaan nimenomaan toimivalle ja aktiiviselle asiakaspalvelulle.

Haastateltavien mukaan toinen esimerkkiasiakas, perheellinen 35-vuotias mies puolestaan kiinnittää ostoprosessissa huomiota hyvin erilaisiin tekijöihin:

- Korvaushakemuksen tekeminen; pitääkö tehdä kerran vuodessa vai voiko tehdä aina heti lääkärikäynnin jälkeen
- Omavastuun vähentämisen monimutkaisuus
- Palvelun tulee olla helppoa ja läpinäkyvää
- Joustetaanko asiakkaan tarpeiden mukaan
- Vakuutustietojen selkeä viestintä
- Puhelinpalvelussa asiakaspalvelijan äänensävy

Tämänkin asiakkaan kohdalla haastateltavien mielipiteet ovat linjassa aiempien vastauksien kanssa; nopeus ei ole tälle asiakkaalle tärkein tekijä vaan hän haluaa että palvelu ja asiointi on sujuvaa ja selkeää. Hän haluaa ymmärtää perinpohjin mitä on ostamassa ja miten kyseinen vakuutus korvaa mahdolliset lapsen lääkärikäynnit. Pienen lapsen vanhempana hän ymmärtää etteivät kaikki tapaukset mene kuten vakuutusehdoissa sanotaan ja hän arvostaakin sitä, että vakuutusyhtiön korvauspalvelussa tarjotaan inhimillistä ja ymmärtävää asiakaspalvelua.

Esimerkkiasiakkaan tunteet ja odotukset ostoprosessin aikana ja sen jälkeen

Haastateltavien tuli myös miettiä, minkälaisia tunteita ja odotuksia esimerkkiasiakkaalla herää vakuutusta ostaessa ja vakuutuksen ostoprosessin jälkeen (taulukko 2). Tässä vaiheessa ei vastauksia enää eritelty kahden eri esimerkkiasiakkaan välillä vaan tunteita ja odotuksia pohdittiin yleisesti asiakkaan näkökulmasta.

Esimerkkiasiakkaan tunteet ja odotukset	
Ostoprosessin aikana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haluaa tietää lopullisen hinnan</li> <li>• Haluaa tietää sopimuksen ehdot</li> <li>• Mahdollisen lääkärintarkastuksen vaatiminen ei herätä tunteita</li> <li>• Lapsen tietojen täyttämisen tulee olla helppoa</li> <li>• Turhautuu helposti mikäli verkkopalvelu (esim. linkit) ei toimi tai on hidas</li> <li>• Ihmettelee, miksei selvitystä terveydentilasta voi antaa puhelimitse</li> <li>• Ymmärtää, että vakuutusyhtiö saattaa joutua pyytämään terveystietoja useasta eri hoitolaitoksesta</li> <li>• Mikäli lisätietoja pyydetään asiakkaalta itseltään, haluaa selkeän erittelyn siitä, mitä tietoja ja mistä paikoista tarvitaan</li> <li>• Toivoo että hänelle tarjotaan myös mahdollisia lisäturvia</li> <li>• Haluaa että vakuutusyhtiö pitää huolen siitä, ettei asiakkaalla ole samassa yhtiössä päällekkäisiä vakuutuksia</li> <li>• Haluaa nopeita vastauksia kysymyksiinsä</li> </ul>

<b>Ostoprosessin jälkeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haluaa mahdolliset asiakastyytyväisyyskyselyt tekstiviestillä tai sähköpostilla; kysymysten oltava lyhyitä ja nopeita täyttää</li> <li>• Haluaa että vakuutusyhtiö säilyttää tarvittavat dokumentit; ei kaipa kirjjeitä kotiin, ei halua mapittaa papereita</li> <li>• Kokee Omille sivuille kirjautumisen hankalaksi, ei löydä verkkopankkitunnuksia</li> <li>• Kokee vakuutusyhtiön käyttämät termit hankaliksi</li> <li>• Haluaa nopeaa ja vaivatonta korvauskäsittelyä</li> <li>• Haluaa nopeasti tiedon siitä, korvaako vakuutus kulut</li> <li>• Asioinnin yhteydessä haluaa olla ajan tasalla siitä, miten asian käsittely etenee</li> </ul>
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 2. Esimerkkiasiakkaiden tunteet ja odotukset.

Ideanin toteuttaman ryhmähaastattelun vastauksissa korostuivat vakuutuksen valinnan ja ostoprosessin selkiyttäminen: asiakkaan tulisi voida vertailla helposti eri vaihtoehtoja ja vakuutuksen sisällön tulisi selvitä pienellä vaivalla eikä ”vakuutuskieltä” tulisi käyttää myyntimateriaalissa. Haastatteluiden perusteella esimerkiksi taulukko vakuutusten sisällöstä helpottaisi hahmottamista. Asiakkaat toivoivat selkeitä tosielämän esimerkkejä siitä, minkälaisissa tilanteissa vakuutus on ollut avuksi ja mitä kuluja kyseinen vakuutus on kattanut. Asiakkaat toivoivat verkkopalveluihin toimintoa joka tarjoaa lähinnä olevaa Ifin konttoria asiakkaan oman sijainnin perusteella. If on kuitenkin viime vuosina luopunut isosta osasta konttoreita ja pyrkinyt keskittämään kaikki vakuutuspalvelut puhelin- ja verkkopalvelujen piiriin.

Vakuutusta ostaessa asiakkaat toivovat, että prosessi olisi mahdollisimman lyhyt ja vaivaton. Vain todella tarpeelliset tiedot tulisi kysyä asiakkaalta ja vakuutusyhtiön tulisi voida tallentaa ja hyödyntää näitä saatuja tietoja jatkossa esimerkiksi korvaushakemuksen yhteydessä. Asiakkaat eivät ole tyytyväisiä mikäli he joutuvat antamaan samat perustiedot joka kerta vakuutusyhtiön kanssa asioidessaan. Verkossa tapahtuvat ostoprosessin yhteydessä asiakkaalla tulisi olla kattavat ja selkeät ohjeet koko ajan saatavilla. Kun asiakas on ostanut vakuutuksen ja täyttänyt sähköisen terveys selvityksen, tulisi hänelle kertoa selkeästi, miten ja missä ajassa prosessi etenee vakuutusyhtiön puolesta tämän jälkeen.

Haastatellut asiakkaat kaipaavat parannuksia myös Ifin sähköiseen viestintään. Testiviestien ja sähköpostien tulisi olla sisällöltään yksityiskohtaisempia ja ne tulisi lähettää nopeasti asiakkaalle. Asiakkaalle lähetettävissä viesteissä todetaan että asiakkaan Omille sivuille on tullut uusi asiakirja. Asiakkaat toivovat että jo kyseisestä viestistä selviäisi, mikä asiakirja (lasku, korvauspäätös, lisäselvityspyyntö tms.) on kyseessä. Ideaalitalanteessa tässä viestissä itsessään olisi kaikki tarvittava tieto jotta asiakkaan ei tarvitsisi kirjautua Omille sivuille lukemaan kirjettä. Tämä ei kuitenkaan tietosuojasystistä ole aina mahdollista sillä esimerkiksi säh-

köpostiyhteys ei ole suojattu. Haastatteluiden toiveena oli myös se, että vakuutusyhtiö muokkasi viestintäänsä asiakaslähtöisemmäksi, erityisesti silloin kun kyseessä on vakuutukseen liittyvä hylkäävä päätös. Kirjeen tulisi olla sisällöltään sellainen, että asiakas helposti ymmärtää, mikä on ollut hylkäämisen syy. Liian lyhyet ja monimutkaisia lääketieteellisiä termejä sisältävät kirjeet eivät anna tarpeeksi informaatiota asiakkaille.

#### 4.5 Eri tutkimusmenetelmien kautta saatujen tulosten vertailu

Avoimien asiakaspalautteiden ja Ideanin haastatteluiden kautta saadut vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia (taulukko 3). Vastaajat arvostavat verkkopalveluissa nopeutta, toimivuutta ja helppokäyttöisyyttä. Lisäksi verkkopalveluita käyttävät arvostavat sitä että he voivat asioida sähköisesti juuri heille sopivana ajankohtana eikä asiointia ole sidottu esimerkiksi vakuutusyhtiön aukioloaikoihin. Selkein eroavaisuus vastauksissa löytyy siitä, että vakuutuksen ostamista harkitsevat, haastatellut asiakkaat kaipasivat enemmän henkilökohtaista palvelua. Asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneet asiakkaat ovat jo ostaneet vakuutuksen ja korvauksenhakuprosessikin saattaa olla heille jo hyvin tuttu. Asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneet, sähköisesti korvausta hakeneet asiakkaat eivät myöskään kaivanneet erityisen henkilökohtaista palvelua. Korvauksenhaun ”heavy userit”, eli henkilöt jotka hakevat korvauksia usein, arvostavat sähköisessä korvauksenhaussa nopeutta ja helppoutta. Tähän liittyy myös yhtäläinen toive siitä ettei samoja perustietoja tarvitsisi täyttää millekään lomakkeelle useita kertoja vaan tiedot voisivat tallentua myöhempää käyttöä varten.

<b>Avoimien asiakaspalautteiden ja haastatteluvastausten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet</b>		
	<b>Avoimet asiakaspalautteet</b>	<b>Haastateltavat</b>
Arvostaa nopeaa asiointia	✓	✓
Haluaa asioida silloin kun hänelle parhaiten sopii	✓	✓
Tiedon tulee löytyä verkosta helposti	✓	✓
Verkossa olevan tiedon tulee olla selkolukuista ja helposti ymmärrettävää	✓	✓
Kaipaa henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua		✓
Haluaa selvät ohjeet siihen, kuinka sähköinen terveyspalvelu ja korvaushakemuskaavake tulee täyttää	✓	✓
Ei halua täyttää sähköisiin lomakkeisiin perustietoja aina asioidessaan	✓	✓

Haluaa että asiat hoituvat verkossa yhdellä kirjautumisella	✓	✓
Haluaa seurata asiansa etenemistä verkossa	✓	✓
Haluaa että sähköinenkin asiointi on persoonallista ja kyseiselle asiakkaalle suunnattua		✓
Haluaa toimivan chat-palvelun	✓	✓
Vakuutuksen oston ja korvauksen hakemisen yhteydessä tulisi olla selkeät ohjeet siitä, mitä asiakkaan tulee tehdä seuraavaksi	✓	✓
Haluaa että vakuutusyhtiön lähettämät viestit ovat informatiivisempia eivätkä vain kehoita kirjautumaan Omille sivuille	✓	✓
Haluaa että korvaushakemuslomakkeella on perustiedot, kuten tilinumero, valmiina	✓	✓
Haluaa että saman talouden kaikki henkilöt voivat tarkastella vakuutuksia verkossa ja hoitaa kaikkia perheen vakuutusasioita	✓	✓
Haluaa että vakuutusyhtiöllä on sähköinen yhteys lääkäriasemiin ja terveyskeskuksiin lisätietojen pyytämistä varten	✓	✓

Taulukko 3. Avoimien asiakaspalautteiden ja haastatteluvastausten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.

## 5 Johtopäätökset

Vakuutusallalla asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumiseen lfiin tulleiden asiakaspalautteiden perusteella vaikuttavat inhimillinen, ymmärtävä, asiantunteva ja osaava palvelu, asioiden hoitamisen vaivattomuus ja helppous sekä molemminpuolinen luottamus. Missään arvokokemukseen liittyvässä palautteessa ei mainittu vakuutuksen hintaa ratkaisevaksi tekijäksi. Kuten teoriaosuudessa on esitetty, luovat vakuutusyhtiöt hyvän kilpailuaseman tunnistamalla asiakkaidensa emotionaaliset ja symboliset tarpeet. Vakuutuksen hinta on toissijainen kilpailutekijä useimmille asiakkaille.

Opinnäytetyössä tarkasteltavista 1440 avoimesta asiakaspalautteesta 80:ssa mainittiin asiakkaan saaneen jotain lisäarvoa vakuutusyhtiön sähköisestä korvauspalvelusta. Suuri osa, 626

kpl palautteista koski mm. korvauksesta vähennetyn omavastuun määrää, korvauksen määrää tai puhelimitse saadun palvelun laatua. Vaikka lisäarvoa koskevia palautteita oli määrällisesti paljon, on niiden suhteellinen osuus kaikista avoimista palautteista kuitenkin melko pieni. Tämä kertoo siitä että If on jossain määrin onnistunut tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja vastaamaan niihin mutta kehitettävää löytyy vielä.

Kuten aiemmin todettiin, asiakas muodostaa tuotteen tai palvelun arvon vertailemalla sen hankintaan liittyviä hyötyjä ja odottamiaan lopputuloksia mahdollisiin kustannuksiin ja uhruksiin. Vakuutus itsessään on monille asiakkaille palvelu jonka ostaminen on välttämätön paaha. Vakuutukset ovat lähes aina hinnakkaita ja vakuutuksen ostamiseen liittyy aina ikävä ajatus siitä, että jotain pahaa voi tapahtua. Lähtökohtaisesti siis vakuutuksen ostaminen ei ole asiakkaalle mukava tapahtuma. Kun tähän lisätään vakuutusten vertailun hankaluus ja monimutkaiset vakuutusehdot, on vakuutusyhtiöillä todellinen haaste kääntää vakuutuksen ostoprosessi asiakkaan mielessä mukavaksi kokemukseksi. Sama tilanne on edessä silloin kun asiakas hakee vakuutusyhtiöltä korvausta jo tapahtuneesta vahingosta. Oli kyseessä sitten henkilön terveyteen tai omaisuuteen liittyvä vahinko, on korvausta hakevalle henkilölle aiheutunut asiasta mahdollisen kivun lisäksi mielipahaa ja taloudellista haittaa. Vakuutusyhtiöiden yhtenä tehtävänä onkin luoda asiakasta palveleva verkkopalvelu jonka kautta asiakas saa hoitaa vakuutusasiansa hänelle sopivana ajankohtana, helposti ja joustavasti. Sujuvan verkkoasioinnin avulla vakuutusyhtiöllä on mahdollisuus luoda asiakkaalle hyvä asiakaskokemus jonka avulla koko vahinkotapahtumasta saattaa parhaimmillaan jäädä asiakkaalle parempi olo.

Asiakassuhteen ja asiakasarvon luominen alkavat heti ensikohtaamisesta asiakkaan kanssa. Vakuutusyhtiön tulee antaa tuotteistaan ja palveluistaan erinomainen kuva asiakkaalle jo ensiasioinnin yhteydessä. Sähköisessä maailmassa tämä tarkoittaa sitä että asiakkaan on kyettävä löytämään tarvitsemansa tiedot helposti, sähköisen palvelun tulee toimia hyvin ja vakuutusyhtiön on reagoitava mahdolliseen asiakkaan yhteydenottopyyntöön nopeasti. Kuten Ideanin haastattelutuloksista käy ilmi, jäävät huonot käyttökokemukset herkästi asiakkaiden mieliin. Asiakasarvon luominen on tärkeää vakuutusyhtiöille myös asiakassuhteiden keston, toiminnan jatkuvuuden ja säännöllisten tulojen vuoksi. Vakuutusyhtiöissä on viime vuosina käyty monia yt-neuvotteluja jotka ovat koskeneet erityisesti asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Palveluiden sähköistäminen on varmasti osasyynä henkilöstön vähennystarpeeseen, mutta osasyynä löytynee jatkuvasti kiristyvistä kilpailusta vakuutusyhtiöiden välillä. Luomalla asiakkaalleen arvoa ja hyviä asiakaskokemuksia varmistaa vakuutusyhtiö sen, että asiakas pysyy jatkossakin kyseisen yhtiön asiakkaana.

Vakuutuksen tarkoitus on tuoda asiakkaille turvaa yllättävien tapahtumien varalle. Vakuutus tapahtuman toteutuessa kustannukset saattavat nousta hyvinkin suuriksi ja näissä tilanteissa asiakkaat kaipaavat rahallisen korvauksen lisäksi ymmärrystä, inhimillistä suhtautumista ja

nopeaa vahinkoasian käsittelyä jotta he pääsevät jatkamaan elämäänsä normaalisti. Hyvän asiakaskokemuksen syntymisen kannalta on tärkeää että vakuutusyhtiön asiakaspalvelu toimii moitteettomasti sekä verkossa että puhelimitse tai kasvokkain tapahtuvassa asiointissa. Toisin sanoen yhtiön asiakaspalvelun tulee olla tasalaatuista huolimatta siitä, mitä asiointikanavaa asiakas kulloinkin käyttää. Vakuutusyhtiöt pyrkivät jatkuvasti lisäämään sähköisten palveluiden käyttöastetta ja huonosti toimivat verkkopalvelut aiheuttavat sen, että asiakkaat asioivat mieluummin jonkin muun kanavan kautta tai siirtyvät kokonaan toisen yhtiön asiakkaiksi.

Mikäli asiakkaan sähköinen vakuutuksen ostoprosessi tai korvauksen hakeminen etenee siten kuin If on sen ideaalitulanteessa suunnitellut toimivan, ei asiakas asioi lainkaan asiakaspalvelijan kanssa. Tällöin sekä yrityksen että asiakkaan tulee voida luottaa siihen että yrityksen tarjoama sähköinen palvelu toimii ongelmitta molempien näkökulmasta. Erityisen tärkeää on luoda helppo ja selkeäkäyttöinen palvelu asiakkaalle jotta asiakas saadaan tyytyväiseksi ja pysymään jatkossakin yrityksen asiakkaana.

Sekä avoimien asiakaspalautteiden että Ideanin ryhmähaastattelujen vastausten perusteella voidaan todeta että verkkopalveluita käyttävät asiakkaat ovat valmiita jopa maksamaan vakuutuksistaan hieman korkeamman hinnan mikäli heidän käytössään olevat sähköiset palvelut toimivat ja ovat yksinkertaisia ja nopeita käyttää. Voidaan siis todeta että asiakaslähtöiset ja toimivat sähköiset palvelut tuottavat asiakkaille lisäarvoa ja lisäävät asiakasuskollisuutta. Erityistä ärsytystä asiakkaissa aiheuttaa se, että yritys keskittää palveluitaan verkkoon ja ohjaa asiakkaita entistä enemmän itsepalveluun mutta kyseiset palvelut eivät toimi tai ovat monimutkaisia ja hitaita käyttää. Tällaisessa tilanteessa asiakkaat herkästi siirtyvät toiseen yhtiöön jolla on tarjota paremmat palvelut.

Verkkopalveluiden yleistymisestä huolimatta asiakkaat kaipaavat kuitenkin inhimillistä kontaktia ja esimerkiksi asiakaspalvelijan nimen kertominen sähköisissä viesteissä lisää yrityksen luotettavuutta asiakkaiden silmissä. Pienillä asioilla yritys voi välttyä luomasta asiakkailleen mielikuvaa kasvottomasta yrityksestä. Ifissä asiakaspalvelijoita kannustetaan ja koulutetaan kommunikoimaan asiakkaille ihmisseläisesti ja erityistä ”vakuutuslangia” eli ammattisanastoa pyritään välttämään. Tarkoituksena on viestiä asiakkaille siten että asiakas varmasti ymmärtää ostotilanteessa mitä hän on ostamassa ja korvaustilanteissa korvauspäätöksen sisällön perusteluineen. Asiakkaat arvostavat vastauksensa perusteella myös sitä että heidän asiansa ja kysymyksensä kuunnellaan ja he saavat selkeät vastaukset vakuutusyhtiöltä. Ympäripyöreät vastaukset ja vakuutusehtojen kohtien luetteleminen ärsyttävät asiakkaita jotka haluaisivat esimerkiksi suoran vastauksen kysymykseen ”korvaako vakuutusni mikäli minulle sattuu tapahtuma x?”. Toisaalta vakuutusyhtiön voi olla hankala antaa vastauksia etukäteen sillä korvattavuuteen vaikuttavat usein monet eri seikat. Lisäksi asiakkaat usein mieltävät tällaisen



etukäteen annetun yleisluonteisen vastauksen lupaukseksi siitä että kysytyynlainen tapahtuma korvataan aina vakuutuksesta.

Vastausten perusteella asiakkaat arvostavat sitä että vakuutusyhtiössä luotetaan heidän kertomaansa eikä kaikesta tarvitse toimittaa erillisiä lisäselvityksiä. Toisaalta jonkin verran ärsytystä aiheuttavat laajat lisäselvityspyynnöt monimutkaisempien tapausten yhteydessä. Asiakkaat toivoisivat ”yhden kirjautumisen asiointimallia” jossa he voisivat yhdellä asiointikerralla hoitaa koko vakuutusasiansa kuntoon. Mikäli asia ei kuitenkaan hoidu yhdellä asiointikerralla, kertoivat asiakkaat odottavansa vakuutusyhtiöltä ajantasaista tietoa siitä, missä vaiheessa heidän asiansa käsittely on ja mitä mahdollisia lisäselvityksiä heidän tulisi toimittaa, miten ja miksi. Palveluketjun tulisi siis olla alusta loppuun mahdollisimman läpinäkyvä asiakkaalle. Erityisesti Ideanin ryhmähaastattelun vastauksista (mm. miesvastaaja, 38 vuotta) kävi ilmi että asiakkaat arvostavat suuresti sitä, että vakuutusyhtiön työntekijä näkee vaivaa tavoitukseen asiakkaan tai vastatakseen asiakkaan yhteydenottopyyntöön. Esimerkkivastaaja oli jättänyt Ifiin yhteydenottopyynnön mutta ei päässyt vastaamaan puhelimeen kun vakuutusyhtiön työntekijä tavoitteli häntä. Tämän jälkeen vakuutusyhtiön työntekijä oli lähettänyt asiakkaalle viestin jossa hän tiedusteli seuraavaa asiakkaalle sopivaa aikaa hoitaa asia. Tämän lisäksi vakuutusyhtiön työntekijä oli vakuutuskartoituksen yhteydessä ehdottanut asiakkaan lapsen vakuutuksen vaihtamista hieman edullisempaan vakuutukseen joka on vanhaa vakuutusta pidempään voimassa. Nämä periaatteessa itsestään selvät, asiakaspalvelijalle pienet teot olivat saaneet asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi yritykselle. Lisäksi edullisemman vakuutuksen tarjoaminen sai asiakkaan tuntemaan että vakuutusyhtiö välittää hänen asiaan eikä ainoastaan pyri maksimoimaan voittoa kalliimman vakuutuksen avulla.

## 5.1 Kehitysehdotukset

Jotta vakuutusyhtiö voi luoda asiakasarvoa, on sen tärkein tehtävä tunnistaa asiakasarvon avaintekijät eli ne tekijät, jotka eniten motivoivat asiakkaita. Näitä voivat olla esimerkiksi vakuutuksen hinta, vakuutuksen sisältö ja ominaisuudet, asiakkaan kokemus palvelusta, palvelun tuoma helpotus arkeen tai yrityksen toiminnan eettisyys.

Voidakseen luoda asiakaslähtöisen verkkopalvelun, tulee vakuutusyhtiön tuntee asiakkaansa ja ymmärtää heidän tarpeensa. Vakuutusyhtiöillä on paljon tietoa asiakkaistaan ja tätä tietoa tulisi hyödyntää palveluita suunnitellessa. Hyvänä lisänä toimii asiakkailta saatu palaute jossa asiakkaat itse kertovat mielipiteensä käyttämästään sähköisestä palvelusta. Näiden tietojen pohjalta vakuutusyhtiöt voivat kehittää sähköisiä palveluitaan käyttäjäkeskeisesti. Vakuutusyhtiöiden olisi kuitenkin myös suotavaa osallistaa asiakkaitaan sähköisten palveluiden kehitysprosessiin sillä vain palvelua säännöllisesti käyttävä asiakas osaa kertoa, mikä palvelussa toimii ja mikä ei. Se, mikä palvelee vakuutusyhtiön työntekijää, saattaa asiakkaan näkökulmasta

olla hankalaa ja aikaa vievää. Sähköinen palvelu tulisikin suunnitella siten että asiakkaan asiointista tehdään mahdollisimman yksinkertaista ja vakuutusyhtiön työntekijä tekee tarvittaessa suuremman työn.

Vastausten perusteella asiakkaat arvostavat sähköisessä asiointissa mahdollisimman nopeaa ja helppoa toimintaa. Esimerkiksi Ifin Omilla sivuilla oleviin lomakkeisiin hyvä kehitysidea olisi se, että lomakkeiden perustiedot (nimi, henkilötunnus, osoitetiedot) olisivat valmiiksi täytetyt ja asiakas voisi muokata niitä tarpeen niin vaatiessa. Kyseiset tiedot löytyvät joka tapauksessa vakuutusyhtiön asiakastiedoista joten asiakkaan on periaatteessa turha kirjoittaa samoja tietoja joka asiointikerralla.

Asiakkaat kiittelevät sähköisen palvelun nopeutta mutta toisaalta se on herättänyt osassa asiakkaita pienen epäilyksen siitä, onko asia käsitelty oikein ja huolellisesti. Tästä syystä vakuutusyhtiön tulee entistä enemmän panostaa siihen, että kaikki asiakkaille lähetettävät päätökset ovat selkeälukuisia ja hyvin perusteltuja. Vakuutus päätöksen tai maksettavan korvauksen määrä tulee olla helposti löydettävissä ja päätöksestä tulee käydä ilmi, miten kyseiseen lopputulokseen on päädytty. Erityisen tärkeää tämä on päätöksissä jotka poikkeavat lopputuloksesta siitä mitä asiakas on hakenut; myönnettävään vakuutukseen on lisätty joitain rajoituksia tai asiakkaan hakemasta korvauksesta on tehty joitain vähennyksiä. Perusteluiden tulee löytyä helposti sillä kokemus on osoittanut etteivät asiakkaat perehdy pitkiin ja vaikeaselkoiisiin perusteluihin vaan tällaisissa tilanteissa he mieluummin soittavat vakuutusyhtiöön ja selvittävät asian puhelimitse. Vakuutus alalla voitaisiin panostaa seuraavaksi digitaalisten asiakastapaamisten kehittämiseen. Asiakkaat saattavat kokea konttoreilla jonottamisen epämiellyttäväksi ja toisaalta internetissä asioiminen ja viesteihin vastaaminen voi viedä aikaa ja vaatia useita kirjautumiskertoja. Asiakas voisi halutessaan sopia vakuutusyhtiön asiakaspalvelijan kanssa videopuhelun jonka aikana asiakkaan vakuutusasiat voitaisiin hoitaa kerralla kuntoon. Asiakas todennäköisesti kokisi videoneuvottelun normaalia puhelua henkilökohtaisempana kun hänellä olisi mahdollisuus nähdä, kenen kanssa hän asioi.

Toimivien verkkopalveluiden lisäksi vakuutusyhtiöiden olisi kohtuullisen helppo luoda asiakkailleen lisäarvoa tarjoamalla pieniä sähköisiä lisäpalveluita. If voisi esimerkiksi laajentaa navigaattorivalikoimaa tarjoamalla lapsille turvallisia jalankulkureittejä tai autoilijoille tiedon ruuhkista ja onnettomuuksista. Veneilijöille voisi luoda palvelun josta voi tarkistaa turvallisen veneilynsään, vierasvenesatamat ja veneen tankkauspaikat. Lääkäriasemien kanssa tehtävää yhteistyötä voisi laajentaa myös apteekkeihin.

Edellä mainittujen asiakaspalautteiden perusteella asiakkaat arvostavat nopeuden ja helpouden lisäksi inhimillisyyttä, ymmärtävyyttä ja ystävällistä palvelua. Sähköisessä asiointissa näiden ominaisuuksien näkyminen asiakkaalle on haasteellista. Vakuutusyhtiöiden tulee

suunnitella tarkoin minkälaisia sanamuotoja ne käyttävät verkkopalveluissaan ja asiakkaille automaattisesti muodostuvissa kirjeissä ja viesteissä. Luetun tekstin sävy on helppo tulkita väärin; tekstin tulee olla helppolukuista, neutraalia mutta kuitenkin ystävällistä eikä sen tule olla lainkaan käskevä. Kirjoitusvirheet ja esimerkiksi teitittelyn ja sinuttelun sekoittaminen antavat helposti ammattitaidottoman ja huolimattoman kuvan asiakkaalle.

Monet asiakkaat haluavat ennen ostopäätöstä vertailla vakuutuksia kaikessa rauhassa. Vakuutusyhtiöt voisivat luoda sivuilleen vertailua helpottavia taulukoita joissa saman yrityksen keskenään samankaltaiset vakuutusvaihtoehdot olisivat selkeästi eriteltyinä. Korvauksenhalutilanteessa puolestaan verkkopalvelussa tulisi olla selkeät ohjeet siitä, minkä lomakkeen asiakas missäkin tilanteessa täyttää, mitä tietoja siihen tarvitaan ja mitä hakemuksen täyttämisen jälkeen tapahtuu. Tieto hakemuksen käsittelyvaiheista olisi hyvä lähettää asiakkaalle esimerkiksi sähköpostilla jotta asiakas pääsisi tarkistamaan tiedon aina halutessaan. Asiakkaan näkökulmasta varmasti paras vaihtoehto olisi verkkopalvelu johon hakemuksen käsittelytilanne päivittyisi reaaliaikaisesti. Tämän tyyppinen ratkaisu teettäisi kuitenkin vakuutusyhtiössä lisätyötä ja veisi mahdollisesti aikaa varsinaiselta käsittelytyöltä.

Yhtenä riskinä palveluiden asiakaslähtoisemmässä kehittämisessä on se, että unohdetaan ottaa huomioon palvelun käytettävyys yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Se, mikä näkyy asiakkaalle erinomaisena palveluna saattaa aiheuttaa yrityksen työntekijöille runsaasti päänsärkyä, muistinvaraisia toimintoja ja monimutkaisia järjestelmiä. Toisaalta vakuutusyhtiöiden tulisi kartoittaa entistä enemmän sitä, minkälaisia sähköisiä palveluita asiakkaat kokevat tarvitsevänsä. Vakuutuslalla yksi parhaista keinoista voisi olla asiakkaat osallistava kehittäminen jossa sähköisen palvelun loppukäyttäjät pääsisivät jo kehitysvaiheessa kertomaan kokemuksistaan ja mielipiteistään. Toisaalta vakuutusyhtiöiden järjestelmäkehittäjien olisi hyvä asettua asiakkaan asemaan ja kokeilla kehitettyjen verkkopalveluiden toimivuutta asiakkaan näkökulmasta. Vakuutusyhtiöt voisivat myös toistaa tämän tutkimuksen esimerkiksi vuosittain ainakin avoimien asiakaspalautteiden osalta. Vakuutusyhtiöiden ei tule tyytyä siihen että asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla vaan palautteisiin tulee perehtyä syvemmin jotta asiakkaiden ääni tulee todella kuuluviin.

## 5.2 Kehitysehdotus asiakkaiden osallistamiseksi

Osallistavassa suunnittelussa ja kehittämisessä on kyse siitä, että asiakkaat otetaan mukaan suunnittelu- ja kehitystyöhön. Tässä mallissa vakuutusyhtiön ei tarvitse nähdä vaivaa ”päästäkseen asiakkaan pään sisään” erilaisten toimintamallikaavioiden ja skenaarioiden avulla. Tuomalla asiakkaat konkreettisesti mukaan kehitystyöhön on vakuutusyhtiöllä mahdollisuus saada ensikäden todellista tietoa siitä, minkälaiseen sähköiseen palveluun asiakkaat ovat ol-

leet tyytyväisiä, mitkä muutokset ja uudistukset ovat olleet asiakkaiden mielestä huonoja ja minkälaisia kehitysajatuksia asiakkailla on.

Käytännössä tämäntyyppinen toiminta olisi toteutettavissa siten, että vakuutusyhtiö ottaisi yhteyttä muutamiin asiakkaisiin jotka ovat joko ostaneet vakuutuksen sähköisesti tai hakenneet korvausta sähköisesti. Koska vakuutusyhtiön työntekijä näkee asiakkaan asiointihistorian ja käytetyt asiointikanavat, olisi kontaktoitavien asiakkaiden listalle helppo valita sellaisia asiakkaita jotka ovat jo pidemmän aikaa hoitaneet vakuutusasiansa sähköisesti. Näin ollen heillä on pitkä kokemus vakuutusyhtiön tarjoamista sähköisistä palveluista ja niiden muutoksista. Toisaalta mukaan on syytä valita muutama sellainen asiakas jotka ovat käyttäneet vakuutusyhtiön sähköisiä palveluita vain muutaman kerran tai eivät lainkaan; näiltä asiakkailta voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miksi he eivät halua asioida sähköisesti. Mukaan valittuja henkilöitä voitaisiin haastatella joko puhelimitse tai heidät voisi kutsua yhdessä ryhmähaastatteluun vakuutusyhtiön tiloihin. Keskustelu voisi olla hyvin vapaata, kunhan se koskisi vakuutusyhtiön tarjoamia sähköisiä palveluita. Tapaamisessa olisi hyvä olla asiakkaiden lisäksi läsnä luonnollisesti sähköisten palveluiden kehittämisestä vastaava henkilö mutta mahdollisesti myös asiakasrajapinnassa töitä tekevä työntekijä. Sähköisten palveluiden kehittäjällä on vankka osaaminen omasta alastaan mutta mikäli hän ei asioi asiakkaiden kanssa ja kuule heidän mielipiteitään, saattaa hänellä olla vääristynyt kuva siitä mitä hän luulee asiakkaiden haluavan.

Asiakkaiden haastattelujen ja avoimen keskustelun yhteydessä on luonnollisesti syytä tehdä muistiinpanoja tai tarvittaessa jopa nauhoittaa keskustelut. Saatujen vastausten pohjalta voitaisiin järjestää palaveri vakuutusyhtiön IT-tiimin kanssa ja keskustella siitä, olisivatko asiakkailta saadut ideat toteuttamiskelpoisia. Mikäli joitain muutoksia tehdään asiakkaiden ajatusten pohjalta, voisi asiakkaat kutsua vielä myöhemmin testaamaan kyseistä muutosta ja kertoamaan mielipiteensä siitä, onko muutos sellainen kuin mitä asiakkaat olivat ajatelleet.

### 5.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Keskeinen osa tieteellistä tutkimusta on arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukselle on asetettu tietyt normit ja arvot joihin sen tulisi pyrkiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa määrällisen tutkimuksen arvioinnista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Varsinaisten luotettavuuskäsitteiden sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan monesti totuusarvon, sovellettavuuden, pysyvyyden ja neutraaliuden kautta (Willberg 2009).

Opinnäytetyössä tarkasteltiin suurehkoa määrää avoimia asiakaspalautteita. Palautteita oli kerätty eri osastoilta, henkilö-, ajoneuvo- ja omaisuuskorvauksiin liittyen. Palautteiden suu-

ren määrän vuoksi tarkasteltavaksi valittiin kaikki edellä mainittuihin korvauslajeihin liittyen aikavälillä 1.1.2015-30.4.2015 tulleet avoimet asiakaspalautteet, yhteensä 1440 kappaletta. Tutkimus on mahdollista toistaa koska vain valitsemalla samojen korvausosastojen vastaavalla aikavälillä tulleet avoimet asiakaspalautteet tarkasteltaviksi. Tämä voidaan toteuttaa missä tahansa sähköisiä palveluita tarjoavassa vakuutusyhtiössä joka antaa asiakkailleen mahdollisuuden avoimeen palautteeseen. Saatuja tuloksia voidaan verrata vakuutusyhtiössä mahdollisesti tehtyihin sähköisten palveluiden kehitystoimenpiteisiin eli ovatko toimenpiteet vaikuttaneet siihen, minkälaista avointa asiakaspalautetta yritykselle tulee.

Asiakaspalautteita käsitellessä tulee ottaa huomioon se, että asiakkaan saama korvauspäätös, aiemmat kokemukset ja mahdolliset ennakoasenteet saattavat vaikuttaa annettuun palautteeseen. Korvaukseen tyytymätön asiakas kritisoi helposti yrityksen toimintaa kokonaisuutena kun taas tyytyväinen asiakas saattaa kokea muutkin yrityksen tarjoamat palvelut parempina.

Avointen asiakaspalautteiden vastauksia täydentämään käytetyssä Ideanin ryhmähaastattelussa saadut vastaukset ovat melko luotettavia. Haastateltavat henkilöt ovat tulleet paikalle vapaaehtoisesti ja haastattelut toteutettiin ensin puhelimesta ja myöhemmin Ideanin toimistolla joka on tilana neutraali eikä sen pitäisi herättää asiakkaassa esimerkiksi epämiellyttäviä muistoja. Toisaalta puhelimitse tehdyssä haastattelussa on aina mahdollista se, että haastattelun ajankohta on ollut asiakkaalle huono esimerkiksi kiireen vuoksi ja tämä on saattanut vaikuttaa asiakkaan antamiin vastauksiin. Lisäksi ryhmähaastattelutilanteessa jännitys, tieto haastattelun videoimisesta tai ryhmäpaineen kokeminen saattavat muokata haastateltavan vastauksia.

Tulosten luotettavuutta on kuitenkin pyritty lisäämään käyttämällä useampaa eri tutkimusmenetelmää. Avointen asiakaspalautteiden ja haastatteluissa saatujen vastauksien välillä on paljon yhtäläisyyksiä.

#### 5.4 Tulosten hyödynnettävyyden arviointi

Suomessa toimivien vakuutusyhtiöiden asiakkailleen tarjoamat sähköiset palvelut eroavat jonkin verran toisistaan. Suuremmilla yhtiöillä palvelut ovat keskimäärin kehittyneemmät ja toimivammat kuin pienemmällä toimijoilla. Tämä lienee suoraan verrannollista siihen, minkä verran kullakin yhtiöllä on käytettävissä resursseja sähköisten palveluiden kehittämiseen ja ylläpitoon. Siinä missä pienemmät yhtiöt tarjoavat asiakkailleen peruspalvelut sähköisessä muodossa, ovat isommat yhtiöt kehittäneet suuren määrän erilaisia lisäpalveluita.

Vakuutusyhtiöiden asiakkaiden mielipiteiden välillä tuskin on suuria eroja. Huomioon tulee kuitenkin ottaa se, että isojen vakuutusyhtiöiden asiakkaat ovat tottuneempia toimivaan, no-

peaan ja pitkälle kehitettyyn sähköiseen palveluun joten he osaavat myös vaatia palvelulta enemmän. Pienemmän vakuutusyhtiön asiakas saisi varmasti huomattavaa lisäarvoa isomman yhtiön tarjoamista sähköisistä palveluista kun taas isomman yhtiön asiakas voi hyvinkin pettyä pienemmän yhtiön tarjoamiin verkkopalveluihin.

Lähtökohtaisesti jokainen vakuutusyhtiö voi pyrkiä luomaan lisäarvoa asiakkailleen huolehtimalla siitä, että yhtiön tarjoamat sähköiset palvelut on suunniteltu ja rakennettu siten että yhtiön on olemassa olevien resurssiensa avulla mahdollista ylläpitää laadukasta ja toimivaa palvelua.

## Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes.

Barribeau, P., Butler, B., Corney, J., Doney, M., Gault, J., Gordon, J., Fetzer, R., Klein, A., Ackerson R., Cathy, S., Irene F., Steiner, C., Urschel, H., Waggoner, T., Palmquist, M., 2005. Survey Research. *Writing@CSU*. Colorado State University Department of English.

Berry, L; Carbone, L. and Haeckel, S. April 15, 2002. Managing the Total Customer Experience, Magazine: Spring 2002 Research Feature (<http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>).

Best, R. 2014. Market-based management. Pearson New International Edition.

Bhat, S.A., Darzi, M.A. 2016. Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*.

Buttle, F. 2004. Customer Relationship Management: Concepts and Tools.

Chi, M. T.H., Glaser, R. & Farr, M.J. 1988. The Nature of Expertise. Psychology Press.

Chi, M. 1997. Quantifying qualitative analyses of verbal data: A Practical Guide. *The Journal of the Learning Sciences*.

Donthu, N. & Yoo, B. 1998. Cultural Influences on Service Quality Expectations.

Endsley, M.R. & Jones, D.G. 2004. Designing for Situation Awareness: An Approach to User-Centered Design.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Faraj, S., and Sambamurthy, V. 2006. Leadership of Information Systems Development Projects,. *Engineering Management, IEEE Transactions*

Garret, J.J. 2010. Elements of User Experience: The User-Centered Design for the Web and beyond.

Gerring, J. 2004. What Is a Case Study And What Is It Good for? *The American Political Science Review*.

Georges, P.M., Bayle-Tourtoulou, A-S. & Badoc, M. 2014. *Neuromarketing in Action. How to talk and sell to the brain*. Kogan Page Limited.

Greene, K.K. & Choon, Y-Y. 2017. Must I, Can I? I don't understand your ambiguous password rules.

Grunert, K.G. 1997. What's in a steak? A cross-cultural study on the quality perception of beef.

Donthu, N. & Yoo, B. 1998. Cultural Influences on Service Quality Expectations.

Pine, B.J. II & Gilmore, J.H. 1998.: *Welcome to the experience economy*.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Talentum. Helsinki.

Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. 2016. *Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan?*

Inghilleri, L. & Solomon, M. 2010. *Exceptional service, exceptional profit: the secrets of building a five-star customer service organization*. American Management Association.

Jick, T.D. 1979. *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action*. Sage Publications, Inc.

Karlsson, F., Holgersson, J., Söderström, E. & Hedström, K. 2012. Exploring user participation approaches in public e-service development. *Government Information Quarterly*.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. *Asiakkaan matkassa. Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan*. Talentum. Helsinki.

Kudaravalli, S., Faraj, S. & Johnson S.L. 2017. A Configural Approach to Coordinating Expertise in Software Development Teams. *MIS Quarterly*.



Kumar, V. & Reinartz, W. 2016. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhrukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä.

([http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa\\_tuottava\\_asiointikokemus\\_2002.pdf?sequence=3](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa_tuottava_asiointikokemus_2002.pdf?sequence=3)).

Larjovaara, S. 2014. Palvelujen automatisoinnin vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Maisterin tutkinnon tutkielma. Markkinoinnin laitos, Aalto-yliopisto.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Sanoma Pro Oy.

Leppink, J. 2016. Revisiting the quantitative-qualitative-mixed methods labels: Research questions, developments, and the need for replication. *Journal of Taibah University Medical Sciences*.

Li, C. & Bernoff, J. 2009. Verkkovalta. Voittaminen sosiaalisten teknologioiden maailmassa. Tallinna Raamatutrükikoda.

Lindblom, A., Kajalo, S., Mitronen, L. 2015. Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing.

Liu, B.S., Sudharshan, D. & Hamer, L.O. 2000. After-service response in service quality assessment: a real-time updating model approach. *Journal of Service Marketing*.

Lombardo, S. & Cabiddu, F. 2017. What's in it for me? Capital, value and co-creation practices. *Industrial Marketing Management*.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 8.4.2017.

<http://www.jyu.fi/mehu>

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011.. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Mayer, P., Gerber, N., McDermott, R., Volkamer, M. & Vogt, J. 2017. Productivity vs. Security. Mitigating Conflicting Goals in Organizations.

Meyer & Schwager 2007. Harvard Business Review. Understanding customer experience.

Monroe, K. 1991. Pricing - Making Profitable Decisions, McGraw-Hill, New York.

Papanagiotou, P., Tzimitra-Kalogianni, I. & Melfou, K. 2013. Consumer's expected quality and intention to purchase high quality pork meat.

Parasuraman et al (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research.

Pattinson, M., Butavicius, M., Parsons, K., McCormac, A. & Calic, D. 2017. Managing Information Security Awareness at an Australian Bank: A comparative study. Information & Computer Security.

Perttula, J. & Latomaa, T. 2008. Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.

Ruckenstein, M.; Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin.

Sanders, E. B.-N. From user-centered to participatory design approaches. CRC Press.

Sawyer, S. 2004. Software Development Teams. Communications of the ACM.

Schuler, D. & Namioka, A. 1993. Participatory Design: Principles and Practises.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix.

Stake, R. 1995. The art of case study research. Thousand Oaks, CA. Sage. 4. Data Gathering.

Steenkamp, J-B. E.M. 1989. Product quality. An Investigation into the Concept and how it is Perceived by Consumers.

Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu- määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Von Hippel, E. 1986. Lead users: A Source of Novel Product Concepts. Management Science.

Vuori, J-P. 31.5.2013. Tyrkyttämisen aika on ohi. Talouselämä.

Walsh, K. & Gordon, J.R. 2010. Understanding professional service delivery. International Journal of Quality and Service Sciences.

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Kasvatustieteiden laitos/Erityispedagogiikan yksikkö.

Wittmer, A. & Rowley, E. 2014. Customer value purchasable supplementary services: The case of a European full network carrier's economy class. Journal of Air Transport Management.

Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. 1996. Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction. Blackwell publishing.

Woodruff, R.B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science.

Yin, S., Vekantesh, L., Krishna, S. M., Murthy, E.B. 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. Journal of the Academy of Marketing Science.

Business forum- Verkkoliiketoiminta. Kevät 2012. Suomen Maksuturva Oy:n tekninen perustajatiimi kertoo kokemuksistaan.

Arkistopalvelu. 8.2.2005. <http://www.narc.fi/asiointikaavio/>. Luettu 14.3.2015.

Ylitalo-Kallio, P. 2012. Osallistava suunnittelu.

Painamattomat lähteet:

<https://explorable.com/survey-research-design>

[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/tutkiva-toiminta/Documents/HAMK\\_7\\_Tutkimusasetelmat\\_ja\\_viitekehukset.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/tutkiva-toiminta/Documents/HAMK_7_Tutkimusasetelmat_ja_viitekehukset.pdf)

<http://www.hamk.fi/verkotot/kudos/tutkiva-toiminta/Sivut/7-tutkimusasetelmat-ja-viitekehukset.aspx>

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104920968/1194107257373.html>

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

<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>. s.29

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>

[http://stat.fi/til/icte/2016/icte\\_2016\\_2016-11-30\\_tie\\_001\\_fi.html](http://stat.fi/til/icte/2016/icte_2016_2016-11-30_tie_001_fi.html). Luettu 11.2.2017.

[http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuus-synty-4-lahteesta\\_17.html](http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuus-synty-4-lahteesta_17.html)

<https://www.viestintavirasto.fi/kyberturvallisuus/tietoturvanyt/2015/05/ttn201505071519.html> Luettu 28.12.2016.

<http://tech.teknologiateollisuus.fi/ymparistoosaaminen/asiakastytyvaisyyden-muodostuminen>. Luettu 11.2.2017.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 12.3.2017.

Räsänen, H. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. HAMK.

[http://www.hamk.fi/verkotot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkotot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf). Viitattu 10.4.2017.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 10.4.2017.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 13.5.2017

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Best 2014).....	27
Kuvio 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009).....	29
Kuvio 3: Tutkimusasetelma.....	43
Kuvio 4: Ideanin projektin aikataulu ja vaiheet.....	45

## Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).....	37
Taulukko 2: Esimerkkiasiakkaiden tunteet ja odotukset.....	59
Taulukko 3: Avoimien asiakaspalautteiden ja haastatteluvastausten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.....	61

## Kaaviot

Kaavio 1. Avoimien asiakaspalautteiden ( yhteensä 1440 kpl) jakautuminen.....47

Kaavio 2. Asiakkaan arvokokemukseen liittyvien avointen  
asiakaspalautteiden (yhteensä 80 kpl) jakautuminen teemoittain.....49