

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN VUOROVAIKUTUKSEN AVULLA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Vinski Tirkkonen
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaaja: Matias Lievonon



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Vinski Tirkkonen	
<i>Työn nimi</i> Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen vuorovaikutuksen avulla	
<i>Oppiaine</i> Viestinnän johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro -gradu tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 27.02.2024	<i>Sivumäärä</i> 77
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Asiakaskokemuksen hallinnan merkitys kasvaa vakuutusosalalla ja se tuo mukanaan uusia haasteita. Erityisesti asiakaslähtöistä strategiaa määritettäessä keskeisinä haasteina korostuvat uusien digitaalisten sovellusten käyttöönotto sekä uuden teknologian integrointi nykyisiin toimintoihin. (Eckert, Neunsinger & Osterrieder, 2022).</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantaja tahtoi selvittää asiakkaiden kokemia hyötyjä tietyille yritys-vakuutusasiakkaille tarjottavasta henkilökohtaisesta palvelumallista, jossa asiakkaalle tarjotaan henkilökohtainen, puhelimitse ja sähköpostitse asioiva asiakkuusasiantuntija. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa asiakkaan sekä vakuutusyhtiön saama lisäarvo palvelumallista sekä selvittää, millainen vaikutus malliin sisältyvällä vuorovaikutuksella on asiakaskokemukseen, asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspitoon asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksen ajankohtaisuutta lisäsi se, että lisäksi pyrittiin ymmärtämään myös, miten asiakkaat suhtautuvat itsepalvelukanavissa asiointiin vakuutus SOPIMUSTEN osalta ja millaista ja missä kanavissa tapahtuvaa viestintää he toivovat omalta vakuutusyhtiöltään muuttuvassa palveluympäristössä.</p> <p>Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerättiin seitsemällä puolistrukturoidulla asiakashaastattelulla. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Tulosten mukaan asiakkaat arvostavat henkilökohtaista asiakaspalvelua ja ovat sen kautta sitoutuneita vakuutusyhtiöönsä. Asiakaspalvelusuhteella ja vuorovaikutuksella on iso merkitys asiakkaille, ja ne vaikuttavat kaikista tunnistetuista teemoista eniten päätökseen pysyä vakuutusyhtiön asiakkaana. Asiakkaan ja hänen yhteyshenkilönsä välille muodostuva tunneside on olennainen asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Aktiivisessa vuorovaikutuksessa muodostuva tunneside johtaa pitkiin ja paljon arvoa tuottaviin asiakassuhteisiin. Asiakkaat suhtautuvat myönteisesti itsepalvelukanaviin, mutta kokevat kokevat, että ilman asiantuntijan tarkistamista ja mahdollisuutta varmistaa sopimukseen liittyviä asioita puhelimitse, asiakkaan virheiden tekemisen mahdollisuus ja vastuu sopivan vakuutusturvan valitsemisesta lisääntyisi.</p>	
<p><i>Asiasanat</i> Asiakaskokemus, vuorovaikutus, asiakaspito, asiakkuudenhallinta, vahinkovakuutus</p>	

Säilytyspaikka
Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	10
1.2	Keskeiset käsitteet.....	12
1.2.1	Kosketuspiste	12
1.2.2	Asiakaspolku.....	12
1.2.3	Asiakaskokemus	12
1.2.4	Asiakaspito	12
1.2.5	Vahinkovakuutus	12
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	13
1.4	Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa	13
2	VUOROVAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEN KESKIÖSSÄ.....	15
2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	15
2.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen johtamisen avulla.....	18
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	20
3	ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKASARVON KASVATTAMINEN	23
3.1	Asiakaspidon merkitys	23
3.2	Asiakasuskollisuuden muodostuminen.....	25
3.3	Vuorovaikutus asiakaspolun kosketuspisteissä.....	26
3.4	Kaikkikanavaisuus	30
3.5	Teoreettinen viitekehys.....	33
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	36
4.1	Toimeksiantajan esittely	36
4.2	Menetelmät	37
4.2.1	Haastattelut	39
4.3	Aineiston analyysi	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
5.1	Suhtautuminen vakuutusyhtiöön	44
5.1.1	Suhtautuminen vakuutusasioihin.....	44
5.1.2	Vakuutussovimusten ymmärtäminen.....	45
5.1.3	Luottamus vakuutusyhtiöön	45
5.1.4	Vakuutusyhtiön valintaan vaikuttavat tekijät.....	46
5.1.5	Vakuutusyhtiö liiketoiminnan kumppanina	47
5.2	Kokemukset henkilökohtaisesta palvelumallista.....	49
5.2.1	Henkilökohtainen palvelu.....	49
5.2.2	Mallin hyödyt asiakkaan näkökulmasta	50
5.2.3	Vuorovaikutussuhde.....	51
5.3	Viestintä ja vuorovaikutus asiakkaan näkökulmasta.....	53
5.3.1	Asiakkaan yhteydenotot.....	53
5.3.2	Vakuutusyhtiön suunnalta tuleva viestintä	54

5.3.3	Suhtautuminen itsepalvelukanaviin.....	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	58
6.1	Henkilökohtaisen palvelumallin tuottamat hyödyt	58
6.2	Asiakkaan sitoutuminen muodostuu vuorovaikutuksessa.....	59
6.3	Viestintä ja vuorovaikutus.....	61
6.4	Itsepalvelukanavat.....	62
6.5	Käytännön kehitysehdotukset toimeksiantajalle	63
6.6	Tutkimuksen arviointi.....	65
6.7	Jatkotutkimus	67
	LÄHTEET	69
	LIITTEET.....	77

KUVIOT

KUVIO 1. Kokemuksenkokonaisuudet	17
KUVIO 2. Asiakaskokemuksen johtamisen malli.....	19
KUVIO 3. Neljä tärkeintä kosketuspistettä.....	29
KUVIO 4. Teoreettinen viitekehys	34
KUVIO 5. Teemakartta haastatteluaineiston teemoista	43

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tiedot haastatelluista asiakkaista.....	40
TAULUKKO 2. Haastateltavien- sekä yhteyshenkilöiden koodit.....	41
TAULUKKO 3. Suhtautuminen vakuutusyhtiöön teemoittain.	49
TAULUKKO 4. Henkilökohtaisen palvelun arvostaminen teemoittain.	53
TAULUKKO 5. Vuorovaikutuksen merkitys asiakkaille teemoittain.	57

1 JOHDANTO

Millä viestinnän ja markkinoinnin keinoilla asiakasyritys sitoutetaan yritykseen ja sen tuottamiin palveluihin, ja miten asiakasyritys saadaan ymmärtämään sen saama kokonaisyhyöty ostetusta palvelusta? Markkinointikirjallisuudessa on noussut esiin viime vuosikymmenen aikana merkittäviä uusia lähestymistapoja, jotka muovaavat käsityksiä asiakkaiden vuorovaikutuksesta palveluntarjoajien kanssa ja tunnustavat yritysten palveluiden kosketuspisteiden tärkeyden ja niiden keskeisen roolin asiakaskokemuksen muodostumisessa (Lemon & Verhoef, 2016). Asiantuntijapalvelut ovat jo pitkään kokeneet suurta muutosta monilla toimialoilla, erityisesti rahoitusala ja tätä seuraa nyt myös vakuutusala. Asiakkaiden siirtymistä digitaalisiin kanaviin vauhdittaa taustatoimintojen automatisoituminen entistä tehokkaamman analytiikan ja tekoälyn avustamana (Gomber, Koch & Siering, 2017). Liiketoimintamallit muotoutuvat uudestaan ja uusilla sovelluksilla pyritään parantamaan ja tehostamaan asiakkaiden palvelukokemusta. Tämä kehitys tuo positiivisina ilmiöinä mukanaan kustannustehokkuutta ja nopeampaa tietojenkäsittelyä sekä asiakasrajapinnassa että taustatoiminnoissa (Gomber, Koch & Siering, 2017). Tarjoamalla monipuolisempia, edullisempia ja helpommin käytettäviä palveluita yritykset pyrkivät varmistamaan, että asiakkaat hyödyntävät jatkossa yhä enemmän digitaalisia kanavia. (Gomber, Koch & Siering, 2017). Digitalisaation lähes rajattomat mahdollisuudet luovat kuitenkin myös haasteita asiakkuudenhallinnassa. Haasteeksi muodostuu usein esimerkiksi se, että mitä käytössä olevia toimintoja yrityksen tulisi jatkaa ja mitä uusia toimintoja olisi järkevää ottaa käyttöön asiakaskokemuksen parantamiseksi. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan kehittämällä asiakkuudenhallinnan keinoja.

Asiakaslähtöinen, asiakkuudenhallinnan ajattelutapa nähdään nykyisin tehokkaana ja elintärkeänä keinona ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita. Esimerkiksi Hochstein, Rangarajan, Mehta & Kocher (2020) nostavat esiin asiakkuudenhallintaa käsittelevässä artikkelissaan, että asiakkaat, joita ei sitouteta aktiivisilla toimenpiteillä, kuten jatkuvalla viestinnällä, voivat tuntea olonsa laiminlyödyksi ja petetyksi yrityksen toimesta tuotteen tai palvelun myymisen jälkeen. Tällainen

asiakassuhde, jota ei pyritä ylläpitämään vuorovaikutuksella voi muuttua nopeasti negatiivisävytteiseksi ja asiakkaan kynnyks vaihtaa palvelun tarjoajaa laskee.

Eckert, Eckert & Zitzmann (2021) nostavat tutkimuksessaan taas esiin sen, miten digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden käytösmalleja, odotuksia ja vaatimuksia. Asiakkaat haluavat valita palvelukanavan ja ajankohdan mahdollisimman vapaasti itse. Eling & Lehmann (2017) määrittelevät digitalisaation yrityksissä, analogisen ja digitaalisen maailman integroinniksi uusiin teknologioihin, jotka parantavat asiakasvuorovaikutusta, tiedon saatavuutta ja liiketoimintaprosesseja. Asiakkaat kohtaavat verkossa jatkuvasti uutta tietoa sekä helpommin saavutettavia, että laajempia vaihtoehtoja, jotka muovaavat asiakkaiden tarpeita uudelleenlaisiksi (Schröder & Lohse, 2018; Lyskawa, Kedra, Klappiv, & Klappiv, 2019). Ilman nykyisten toimintojen kehittämistä ja tehostamista asiakkaan vapaus valita kontaktin ajankohta ja palvelukanava voi aiheuttaa useissa yrityksissä resurssihaasteita ja kulujen nousemista.

Kahden viime vuosikymmenen kiihtyvä digitalisaation aika on synnyttänyt uusia strategisia ongelmia ja johtanut yrityksiä tekemään uusia strategisia valintoja useilla toimialoilla (Swaminathan, 2016; Barns, Cosgrave, Acuto, & Mcneill, 2017). Asiakkuudenhallinta on kasvanut digitalisaation myötä moni- ja kaikkikanavaiseksi prosessiksi ja yritykset kohtaavat vaikeita kilpailullisia haasteita, jotka tekevät yritysasiakkaiden sitouttamisesta entistä tärkeämpää (Robets & Albert, 2010). Vakuutusyhtiöiden asiakkaat saavat korkean tason palveluita nopeasti muilla aloilla, kuten aiemmin mainitulla rahoitusallalla ja heidän odotuksensa siirtyvät myös vakuutusallalle. Tämä on vaikuttanut vakuutusyhtiöiden tarpeeseen kehittää asiakaspalvelua ja asiakkuudenhoidon prosesseja entisestä asiakaslähtöisimmiksi. Muuttuneessa toimialassa, digitalisaation aiheuttamassa ilmastossa ja vakuutusalan toimiessa kypsässä markkinassa kilpailu voi olla voimakasta (Matis & Ilies, 2014). Lisäksi on lisäriski menettää asiakkaita muille vakuutusyhtiöille, jotka tarjoavat vastaavia tuotteita, sillä asiakkaalla on tavallisesti mahdollisuus valita useiden vaihtoehtojen välillä. Tästä syystä toiminnan painopiste tulisi suunnata kannattavien asiakassuhteiden luomiseen, hallintaan ja ylläpitämiseen keräämällä vakaata asiakasportfoliota (Matis & Ilies, 2014).

Hänninen ja Karjaluoto (2016) nostavat esiin viestinnän vaikutuksen asiakastyytyväisyyteen, luottamukseen ja uskollisuuteen, markkinointiviestinnän vaikutusta teollisuusalan yritysasiakkaiden uskollisuuteen käsittelevässä tutkimuksessaan. Tutkimuksessa viestinnän nähdään toimivan asiakassuhteiden hallinnan välineenä. Tutkimuksessa tarkastellaan resurssien allokoinnin haastetta onnistuneessa markkinointiviestinnässä ja tarvetta ymmärtää asiakkaiden mieltymykset sen suhteen, millainen ja missä kanavissa tapahtuva viestintä koetaan parhaaksi. Hännisen ja Karjaluodon tutkimuksen löydökset luovat pohjaa tälle tutkielmalle, sillä tutkimuksessa väitetään, että viestintäkanavien tehokkuus ja aktiivisen viestimisen määrä vaikuttaa jopa enemmän asiakkaiden uskollisuuteen, kuin itse viestinnän laatu. Eli sillä, että viestitään asiakkaan näkökulmasta oikeassa kanavassa ja tarpeeksi usein, on suurempi vaikutus kuin esimerkiksi paremmin kohdennetulla sisällöllä harvemmin viestittynä. Tämä on

mielenkiintoinen näkökulma, jota tullaan tarkastelemaan tässä tutkimuksessa tietyn toimeksiantajayrityksen yritysvaluutusasiakasryhmän kohdalla.

Digitalisaation myötä kasvanut vuorovaikutuksen määrä kaikkikanavaisessa ympäristössä on johtanut siihen, että yritykset ovat yhä enemmän kiinnostuneita asiakaskokemuksesta (Lemon & Verhoef, 2016). Tämä asettaa uusia vaatimuksia yritysten toiminnalle. Kaikkikanavaisuus ja eri toimijoiden verkostoissa syntyvät asiakaskokemukset muokkaavat palveluntarjoajien palveluita. Tarve laadukkaasti asiakaskokemuksen tuottamiseen ja asiakasarvon kasvattamiseen näyttävät entistä tärkeämpiä menestystekijöinä yrityksille. Yritykset ovat pyrkineet vastaamaan tähän haasteeseen kehittämällä asiakaspolkuja ja liiketoimintamalleja, joissa panostetaan vuorovaikutteisuuteen (Lemon & Verhoef, 2016). Tämä kehityssuunta on osittain vähentänyt organisaatioiden kontrollia asiakaskokemuksen luomisessa, sillä kaikkikanavaisen toimintaympäristön hallitseminen ei ole yksinkertaista, mutta se tarjoaa keinoja ja uusia lähestymistapoja palveluiden ja asiakaskokemuksen parantamiseen.

Korkean asiakkaiden sitouttamistason saavuttaminen ja hyvän asiakaskokemuksen rakentaminen edellyttää siis nykyisin useita viestinnän ja markkinoinnin keinoja useissa kosketuspisteissä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eritoten henkilökohtaisen viestinnän merkitystä ja pyritään selvittämään millaiseksi nykyiset paljon arvoa tuottavat asiakkaat kokevat toimeksiantajayrityksen henkilökohtaisen palvelumallin ja siihen sisältyvän vuorovaikutuksen.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän Pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tutkia suomalaisen vahinkovakuutusyhtiön yritysasiakkaiden asiakaspitoon liittyviä viestinnän ja markkinoinnin haasteita ja keinoja parantaa asiakaskokemusta ja asiakkaan kokemaa arvoa sekä toisaalta vakuutusyhtiön saamaa arvoa asiakassuhteesta. Tutkimuksessa pyritään varmistamaan asiakkaiden kokema arvo vakuutusyhtiön henkilökohtaisesta palvelumallista ja tunnistaa viestinnälliset keinot prosessin kehittämiseksi.

Tutkimuksen toimeksiantajayrityksen nykyisen henkilökohtaisen palvelumallin tarkoituksena on tarjota tietyille asiakkaille henkilökohtainen yhteyshenkilö, jonka kanssa asiakasyritys hoitaa vakuutussopimusten uusimisen ja muut vakuutuksiin liittyvät muutokset. Tämä tutkimus tarjoaa keinoja ja ehdotuksia siihen, miten varmistaa tulevaisuudessa välittävämpi asiakaskokemus myös niille yritysasiakkaille, joilla ei ole henkilökohtaista vakuutusyhtiön yhteyshenkilöä, esimerkiksi uuden digitaalisen palvelumallin avulla, jossa otettaisiin paremmin huomioon asiakkuuden nykytilanne ja hyödynnettäisiin enemmän personoitua viestintää erilaisissa digitaalisissa kanavissa.

Päätutkimustehtävänä on selvittää toimeksiantajayrityksen yritysvaluutusasiakkaiden kokema arvo henkilökohtaisesta palvelumallista.

Tutkimustehtävän tueksi on muodostettu kolme tutkimuskysymystä:

1. Mitkä ovat henkilökohtaisen palvelumallin vuorovaikutuksen tuottamat hyödyt yritysasiakkaan näkökulmasta?
2. Mikä merkitys on vuosihuoltoprosessin mukaisilla yhteydenotoilla sekä viestinnällä yritysasiakkaan päätöksessä pysyä vakuutusyhtiön asiakkaana?
3. Millaista ja missä kanavissa tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta asiakkaat arvostavat ja toivovat saavansa vahinkovakuutusyhtiöltään?

Tutkimusongelman valintaan vaikutti toimeksiantajayrityksen mielenkiinto kehittää henkilökohtaista palvelumallia ja mahdollisesti havaita keinoja kehittää henkilökohtaisempaa palvelua myös digitaalisissa kanavissa muille asiakasryhmille. Yrityksessä kehitetään jatkuvasti uusia hoitomalleja eri asiakasryhmille, joissa hyödynnetään usein automatisoitua sähköpostimarkkinointia ja tämä tutkimus tukee myös tätä kehityssuuntaa. Yrityksessä ei ole tällä hetkellä varmaa tietoa siitä, miten nykyiset henkilökohtaisen palvelumallin asiakkaat kokevat hyötyvänsä vakuutusten vuosittaisista tarkastuksista, ja millaista ja missä kanavissa tapahtuvaa viestintää he toivovat omalta vakuutusyhtiöltään. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi olen työskennellyt yrityksessä 12 kuukauden ajan tutkimuksen aloitusajankohtana maaliskuussa 2023, jonka vuoksi minulla on tämän tutkimuksen tekijänä laaja ymmärrys toimeksiantajayrityksestä ja yrityksen tarjoamista vahinkovakuutuspalveluista. Tämän nähtiin edesauttavan tutkimuksen toteuttamista laadukkaasti.

Tutkimuskysymykset on muodostettu aiempien aihetta käsittelevien tutkimusten- sekä tutkimuksen toimeksiantajan tavoitteiden perusteella. Tutkimuksen rajaaminen tiettyyn asiakasryhmään on perusteltua tutkimuksessa käsitellyn rajatun yksittäisen ilmiön vuoksi, eli; tutkimuksen toimeksiantajan yritys- vakuutusasiakkaiden henkilökohtaisen palvelumallin asiakaskokemus sekä toimintamalliin sisältyvän vuorovaikutuksen vaikutus asiakaspitoon.

Tämä tutkielma edustaa laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on havaita uusia näkökulmia ja tarkastella tutkimuksen kohdetta mahdollisimman monipuolisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkittavaa asiaa tai ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisesti, joten tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tutkimussuuntaukseksi. Tutkielmaa varten on esihaastateltu toimeksiantajayrityksen asiakkaille yhteyshenkilöinä toimivia asiakkuusasiiantuntijoita, ajanvaraajaa sekä yritysasiakkaiden viestinnän ja markkinoinnin parissa työskenteleviä henkilöitä. Esitietojen keräämisellä on varmistettu tutkimuksen tarve toimeksiantajan näkökulmasta sekä pyritty varmistamaan laaja ymmärrys nykyisestä henkilökohtaiseen palvelumalliin sisältyvästä asiakasviestinnästä. Tutkimus tarjoaa lisäksi yleisesti hyödynnettäviä

havaintoja liittyen asiakaspitoon, markkinointiviestintään sekä asiakkuudenhallintaan.

1.2 Keskeiset käsitteet

1.2.1 Kosketuspiste

Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia yritysasiakkaan kokemia tapahtumia, verbalisia tai ei-sanallisia, tietoisia tai tiedostamattomia mukaan lukien kaikki erilaiset kontaktit palveluntarjoajan kanssa. Kosketuspisteet edustavat siis kaikenlaisia kontakteja, joissa tietoja siirretään palveluntarjoajien ja yritysasiakkaiden välillä (Witell, Kowalkowski, Perks, Raddats, Schwabe, Benedettini & Burton, 2019; Aichner & Gruber, 2017).

1.2.2 Asiakaspolku

Asiakaspolulla tarkoitetaan palveluprosessin eri vaiheita eli kosketuspisteitä, joiden kautta asiakas kulkee yrityksen asiakkaana. Asiakaspolku on iteratiivinen ja dynaaminen, ja se sisältää useita kosketuspisteitä ja useita kanavia tai viestintäympäristöjä. (Lee ym., 2018; Lemon & Verhoef, 2016).

1.2.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus rakentuu asiakaspolun aikana useissa eri kosketuspisteissä tapahtuvissa kohtaamisissa, jotka määrittävät sen, miten asiakas suhtautuu nyt ja tulevaisuudessa yritykseen ja sen palveluihin ja millaiseksi asiakas arvioi yrityksen palvelun laadun (Bordeaux, 2019; Lemon & Verhoef, 2016).

1.2.4 Asiakaspito

Asiakaspito eli toisin sanoen asiakkaan säilyttäminen tarkoittaa sitä, että asiakas jatkaa kaupankäyntiä yrityksen kanssa. Asiakkaiden säilyttäminen on jatkuvuutta – asiakas jatkaa vuorovaikutusta yrityksen kanssa. Asiakkaiden säilyttäminen on siis asiakaskäyttäytymisen muoto, jota yritys pyrkii hallitsemaan. (Ascarza, Neslin, Netzer, & Lemmens, 2017).

1.2.5 Vahinkovakuutus

Vahinkovakuutus on suunniteltu korvaamaan esineiden vahingoittumisesta, vahingonkorvausvelvollisuudesta ja muista varallisuusvahingoista johtuvat menetykset (Finanssivalvonta, 2018). Tavoitteena on kattaa taloudelliset tappiot, jotka aiheutuvat vakuutetusta vahinkotapahtumasta. Vahinkovakuutus on sopimus vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan välillä, joka määrittelee

yksityiskohtaisesti vakuutuksen ehdot ja säännöt (Finanssivalvonta, 2018). Yhtiöt myöntävät vahinkovakuutuksia kuluttajille ja yrityksille, ja tyypillisiä yrityksen vahinkovakuutuksia ovat kiinteistö-, vastuu-, oikeusturva-, liikenne-, sairaus- ja tapaturmavakuutukset (Yrittäjät, ei pvm.).

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen aineisto rajoittuu tutkimuksen kohdeyrityksen henkilökohtaisen palvelumallin yritysvaluutusasiakkaille toteutettuihin haastatteluihin. Haastateltavat henkilöt ovat yrittäjiä, jotka ovat keskittäneet useita vahinkovakuutuksia toimeksiantajayritykseen, ja tämän vuoksi vakuutusyhtiö tarjoaa heille henkilökohtaisen yhteyshenkilön vakuutus sopimusten hoitamiseen. Tässä tutkimuksessa analysoidaan henkilökohtaisen palvelumalliin sisältyvää viestintää ja asiakaskokemuksen kehittymistä asiakkaan näkökulmasta sekä tarkastellaan mallin vaikutusta asiakaspitoon. Tutkimus tarjoaa myös yleisesti hyödynnettäviä havaintoja henkilökohtaisen palvelumallin hyödyistä ja rajoitteista sekä mahdollisuuksista hyödyntää mallissa havaittuja etuja digitaalisten kanavien asiakasviestinnässä.

Tutkielma on rakenteeltaan seuraava: Luvuissa 2 ja 3 esitetään tutkielman teoriaosuus, jossa perehdytään tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin ja niiden keskinäisiin yhteyksiin sekä luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriaosuudessa tarkastellaan erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa sekä avataan tutkimuksen keskeiset käsitteet kuten kosketuspisteet, asiakaspito, kaikkikanavaisuus sekä asiakaspolku. Teoriaosuu- den jälkeen, luvussa 4 esitetään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä ja esitellään tutkimuksen toimeksiantajayritys. Seuraavassa luvussa 5 esitetään tutkimuksesta saadut tulokset. Lopuksi luvussa 6 analysoidaan saadut tulokset ja arvioidaan havaittuja haasteita ja mahdollisuuksia edistää tutkimuksen toimeksiantajan henkilökohtaisen palvelumallin viestintää ja kehittää tätä kautta asiakaskokemusta aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Luvun lopussa esitetään akateemisia suosituksia, tulosten yleistettävyyttä ja suosituksia tulevaa tutkimusta varten.

1.4 Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty generatiivista tekoälysovellusta ChatGpt:tä (Generative Pre-trained Transformer). ChatGpt on interaktiivinen tekoälysovellus, joka tuottaa tekstiä käyttäjän antaman syötteen perusteella (Jyväskylän yliopisto, ei pvm.). Kielimallin toimintaperiaate perustuu todennäköisyyksiin: taustalla on suuri tietoaaineisto, jonka pohjalta se arvioi, mikä sana tulee edellisen perään (Jyväskylän yliopisto, ei pvm.). ChatGpt:tä on käytetty Jyväskylän

yliopiston sääntöjen mukaisesti. Tekoälysovellusta on käytetty tässä tutkimuksessa apuna kielen- ja tekstinhuollossa sekä tiedon jäsentämisessä. Tekoälysovellukseen on syötetty esimerkiksi tutkimuksen tekijän kirjoittama virke ja pyydetty ChatGp:tä muotoilemaan se tiiviimmin ja selkeämmin. Tämän jälkeen alkupe-
räistä virkettä on verrattu tekoälysovelluksen tarjoamaan ja poimittu sieltä esimerkiksi tutkijan mielestä paremmat sanamuodot ja lauserakenteet. Tutkimuksen tekijä on itse muotoillut lauseiden lopullisen kieliäsun ja varmistanut sanojen oikean merkityksen.

2 VUOROVAIKUTUS ASIAKASKOKEMUKSEN KESKIÖSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen käsitettä sekä vuorovaikutuksen merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tässä tutkimuksessa viestintä nähdään kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena toimeksiantajayrityksen ja asiakkaiden välillä.

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemusten tutkimuksessa on usein korostettu kuluttaja-asiakkaiden merkitystä, jonka vuoksi aihetta on tärkeää tarkastella myös yritysasiakkaiden kohdalla. On havaittu, että yritykset ovat usein vieläkin kriittisempiä asiakaskokemuksen suhteen, sillä niiden ostopäätökset ovat yleensä pitkäaikaisvaikutteisia ja päätöksiä tehdään usein useamman henkilön yhteistyönä (Brown, Zablah, Bellenger & Johnston, 2011). Ostoprosessin vaikuttaessa hankalasti ymmärrettävältä, asiakkaan halukkuus luoda pidempi aikainen asiakassuhde usein laskee. Yritysasiakkaat harkitsevat ostopäätöksiä usein pidempään ja kiinnittävät enemmän huomiota palvelun ominaisuuksiin. (Brown, Zablah, Bellenger & Johnston, 2011). Tämän vuoksi asiakaskokemuksen merkitys voi olla paikoittain suurempi yritysasiakkaiden kohdalla. Yrittäjät toimivat usein myös itse palveluntarjoajina, jolloin asiakaskokemuksen peilaaminen esimerkiksi oman yrityksen toimintaan on mahdollista.

Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen tutkimus on pyrkinyt kahteen lähestymistapaan: asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen määrittelemiseen, asiakkaan matkana kokemuksen kosketuspisteiden kautta, sekä erilaisten asiakkaan sisäisten ja subjektiivisten vastausten määrittelyyn (Hoyer, ym. 2020). Yhdistämällä kokemus asiakasmatkana yrityksen kanssa kosketuspisteisteissä tapahtuviin kohtaamisiin, Lemon ja Verhoef (2016) esittävät, että asiakaskokemus on monipuolinen kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan ostopolun aikana tapahtuvista aistihavainnoista, tunteista ja käyttäytymismalleista sekä kognitiivisista ja sosiaalisista kokemuksista. Löytänän ja Kortesuon (2011, 7) havainnot tukevat tätä näkemystä; asiakaskokemus koostuu kokonaisvaltaisesti mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista, jotka asiakas liittyy yritykseen tai brändiin. Lisäksi heidän mukaansa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat paitsi yrityksen toimet, myös alitajuiset tulkinnat ja tunteet. Tästä syystä yritykset voivat saavuttaa parhaan vaikutuksen asiakaskokemukseen, kun ne ovat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. Monet yritykset pyrkivät yhdistämään asiakaskokemusta digitalisaation myötä lisääntyneissä kosketuspisteissä ja viestintäkanavissa kuten sosiaalisen median alustoilla ja mobiilialustoilla sekä

verkkosivuilla parantamalla vuorovaikutusta asiakkaisiinsa eri kanavissa. (Hoyer, ym. 2020).

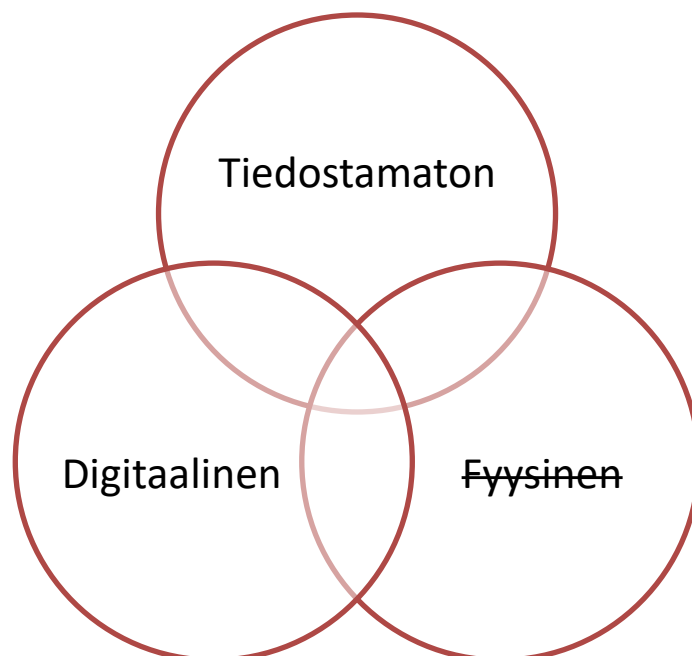
Asiakaskokemuksen parantaminen ja palvelun tarjoaminen voidaan yleisesti erottaa toisistaan siten, että ensin mainitun tavoitteena on tarjota asiakkaalle lisäarvoa ja luoda asiakasuskollisuutta kokemusten kautta, kun taas palvelua tarjottaessa asiakas nähdään vain passiivisena vastaanottajana (Löytänä & Kortesuso, 2011, 7–10). Asiakaskokemuksen tehostamiseksi on tarpeen muuttaa yrityksen strategiaa ja ajattelutapaa niin, että palvelut keskittyvät enemmän asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa miettimällä, millaista konkreettista hyötyä asiakas haluaa saavuttaa palvelusta, mitä tarpeita palvelu tyydyttää ja miten yrityksen tuottama arvo vastaa asiakkaan tarpeisiin (Löytänä & Kortesuso, 2011, 7–10).

Tässä tutkielmassa on huomioitava se, että monet yritysvaluutukset ovat lakisääteisiä, jolloin asiakas on usein tilanteessa, että hänen on valittava niin sanotusti pakollisen tuotteen palveluntarjoaja (Finanssivalvonta, 2018). Myös se on hyvä huomioida, että tämän tutkimuksen kohderyhmän asiakkaat ovat pääosin yksinyrittäjiä tai työllistävät vain muutamia henkilöitä, jonka vuoksi yrityksessä päätäntävaltaa käyttää usein yrittäjä itse. Yrittäjä toimii siis usein itse yhteyshenkilönä yrityksensä vakuutus sopimukseen liittyvissä asioissa.

McCull-Kennedyn ym. (2015) näkemyksen mukaan yrityksellä on paremmat mahdollisuudet ymmärtää asiakaskokemusta, jos ne ymmärtävät sen olevan luonteeltaan dynaamista ja kokonaisvaltaista. Palveluiden kehittäminen on helppompaa yrityksen omaksuessa asiakaslähtöisemmän ja käytännönläheisemmän lähestymistavan asiakaskokemukseen. Asiakkaiden kuunteleminen, heiltä oppiminen ja heidän osallistamisensa mahdollistaa asiakkaiden mieltymysten ja toiveiden ymmärtämisen, joka johtaa koetun palvelun laadun paranemiseen. Fischerin & Vainion (2014, 163–164) mukaan asiakkaan näkökulma palvelun hankkimiseen on aina keskittynyt asiakaskokemukseen, ja jokainen kohtaaminen synnyttää asiakkaassa positiivisia tai negatiivisia tunne-energioita. Vaikka asiakas usein yhdistää palvelun yhteen asiakaspalvelijaan, todellisuudessa koko organisaatio yhdessä luo kokemuksen. Tämä alkaa yksilöistä, joilla on yhteinen tahtotila ja tavoite. Organisaation arvoketjun kaikki jäsenet luovat oman osuutensa, mikä lopulta tuottaa hyötyä asiakkaalle. Asiakkaalla on myös tärkeä rooli, ja parhaassa tapauksessa palvelua ei ainoastaan toimiteta asiakkaalle, vaan yritys luo sen yhdessä asiakkaan kanssa (Fischer & Vainio, 2014, 165).

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen voi ajatella Ahvenaisen, Gyllingin & Sanin mukaan (2017, 33) muodostuvan kolmesta toisiinsa kietoutuvasta osasta. Fyysinen kohtaaminen on havaittava osa, joka syntyy, kun asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvokkain (Ahvenainen ym., 2017, 33). Digitaalinen kohtaaminen tapahtuu digitaalisessa ympäristössä, jossa osapuolet eivät fyysisesti kohtaa, vaan esimerkiksi puhelimitse, sosiaalisessa mediassa tai verkkosivustoilla, joissa asiakas etsii itsenäisesti tietoa ja tutustuu tarjontaan (Ahvenainen ym., 2017, 33). Asiakkaan tiedostamaton kohtaaminen puolestaan viittaa hänen mielikuvansa yrityksestä ja sen brändistä. Kaikki ne mielikuvat ja oletukset, jotka

asiakas muodostaa yrityksen palveluista tai tuotteista, ovat osa hänen tiedostamatonta tunnekokemustaan. (Ahvenainen ym., 2017, 33). Tässä tutkimuksessa ei tarkastella fyysistä kohtaamista, koska tutkimuksen kohdeasiakasryhmän palveleminen tapahtuu puhelimitse, sähköpostitse ja yrityksen verkkopalvelussa.



KUVIO 1. Kokemuksenkokonaisuudet (mukailtu Ahvenainen ym. 2017, 33).

Hyvä asiakaspalvelu tai toimiva verkkoympäristö eivät automaattisesti takaa, että asiakas haluaisi yritykseltä tuotteita tai palveluita, mikäli yleisvaikutelma yrityksestä on jollain tavoin kielteinen tai jos asiakkaan kokema palvelu ei vastaa hänen odotuksiaan (Ahvenainen ym., 2017, 34). Yritykseen liittyvät asenteet ja mielikuvat vaikuttavat merkittävästi asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta. Erityisen haastavaa on, että yritys ei välttämättä ole suoraan vastuussa olemassa olevista mielikuvista (Ahvenainen ym., 2017, 34). Ne voivat syntyä asiakkaalle esimerkiksi toimialan perusteella. Osa-alueiden välillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia, ja jos yksi osa-alue hoidetaan erinomaisesti, se voi saada asiakkaan näkemään muutkin kokonaisuudet parempina (Ahvenainen ym., 2017, 34). Vakuuttamisen toimialaa kohtaan on usein vahvoja mielikuvia, johtuen sen ristiriitaisesta luonteesta asiakkaan vahingon korvaajana, mutta toisaalta vakuutusmaksujen perijänä. Yritysvakuuttamisessa mielikuviiin voi vaikuttaa myös joidenkin vakuutuksien lainvelvoittama pakollisuus.

2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen johtamisen avulla

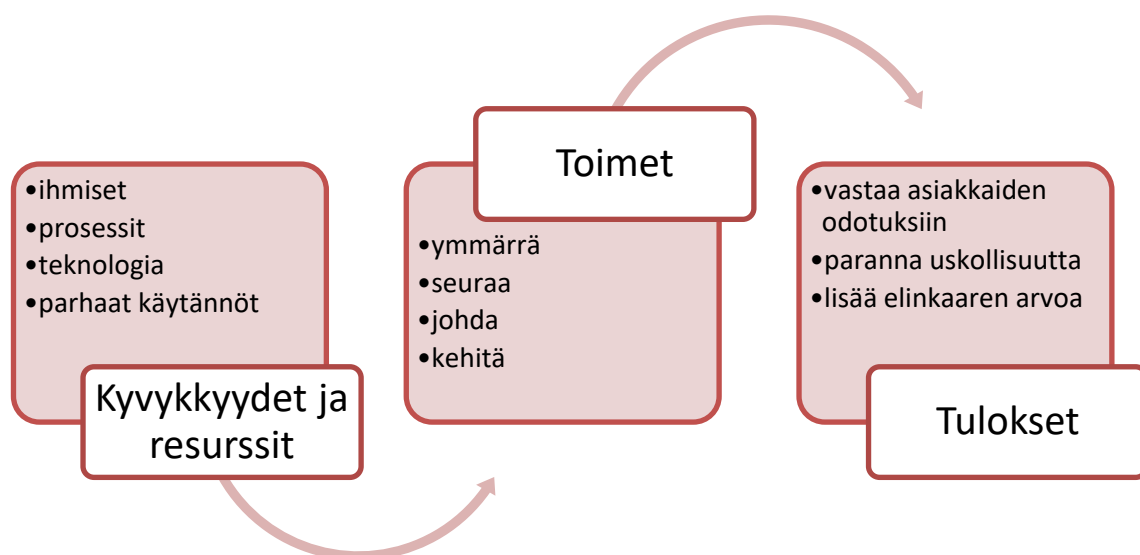
Asiakassuhteiden johtaminen (engl. customer relationship management, CRM) alkoi saada huomiota vasta 1990-luvulla, toimien sittemmin asiakaskokemuksen johtamisen (engl. customer experience management, CEM) edeltäjänä, joka kehittyi 2000-luvulla (Lemon & Verhoef, 2016). Aluksi CRM:n tavoitteena oli tallentaa aiempaa laajemmin asiakastietoa, muodostaen siitä tarkempia analyysejä edelleen kehittääkseen asiakkuuksien kannattavuutta (Lemon & Verhoef, 2016). Sen jälkeen CEM:ssä alettiin keskittyä enemmän asiakaspolkuihin, monikanavaisuuteen sekä big datan hyödyntämiseen. Tarkasteluun nostettiin myös yksittäisten asiakaskokemuksen osien tutkiminen (Lemon & Verhoef, 2016).

Nykyisin nähdään, että asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii suunniteltua ja laadukasta asiakaskokemuksen johtamista, johon sisältyy asiakaskeskeinen ajattelutapa. CEM keskittyy brändin kehittämiseen ja myyntiin, samalla pyrkien lisäämään asiakkaalle tarjoamaa arvoa esimerkiksi tiedon, sisältöjen ja lisäpalveluiden avulla (Schmitt, 2003, 24-42). Lemon & Verhof (2016) mukaan asiakaskeskeisyyden ja asiakasuskollisuuden käsitteissä tärkeänä tekijänä nähdään asiakasdatan integroiminen tiiviisti liiketoimintaan. Asiakkaan tunteminen mahdollistaa asiakasnäkökulman ja roolin ymmärtämisen asiakaskokemuksen luomisessa mikä taas mahdollistaa palveluiden laadukkaamman suunnittelun, sekä ansaitun näkevyyden hankkimisen esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa sekä verkossa. Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) on siis laaja näkökulma, joka kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Se ei ole pelkkä markkinointikonsepti, vaan pikemminkin ajatus siitä, kuinka yritys vuorovaikuttaa asiakkaan kanssa. Shethin, Sisodian & Sharman (2000) tutkimuksen mukaan on virheellistä olettaa, että asiakaskeskeinen ajattelu pelkästään lisää markkinointikustannuksia. Päinvastoin se voi parantaa asiakasuskollisuutta ja markkinoinnin tehokkuutta. Menestyvät yritykset perustuvat vahvaan asiakasymmärrykseen, jonka pitäisi olla keskeinen tavoite yritysten markkinoinnissa ja viestinnässä. Pelkästään yrityksen tuottamaan palvelun tai sen hintaan keskittyminen ei enää ole ollut riittävä liiketoimintastrategia 2000-luvulla.

Schmittin (2003, 23-24) mukaan yrityksen johdon näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheet ovat tiivistetysti nykyisen asiakaskokemuksen tutkiminen ja uuden strategian muodostaminen, joka keskittyy asiakaskokemukseen ja pyrkii lisäämään asiakasarvoa jokaisessa asiakaskontaktissa. Yritysten tulisikin tutkia asiakkaiden käyttäytymistä löytääkseen potentiaalisen kehittämisen palveluitaan ja siten parantaa asiakaskokemusta. Tähän kuuluu muun muassa perehtyminen asiakkaiden tapoihin ja mieltymyksiin, jotta yritys voi sovittaa omat palvelunsa näihin havaintoihin ja sisällyttää niihin tärkeitä ominaisuuksia asiakkaille. Toisin sanottuna, ennen palvelun käynnistämistä tai uudelleenmuotoilua yritysten tulisi suorittaa huolellista markkinatutkimusta ja harkita, miten saadut tulokset vaikuttavat heidän toimintaympäristöönsä.

Asiakkaat ovat tottuneet nykyisin nopeaan palveluun ja asioiminen tapahtuu monesti asiakkaan päättämässä paikassa tai kanavassa ja asiakkaan päättämänä ajankohtana. Tämä aiheuttaa haasteita asiakaskokemuksen johtamisessa. Larsson & Viitaoja (2017) toteavat, että asioinnin siirtyessä vahvasti digitaalisiin sovelluksiin ja palveluihin mahdollistamaan asiakkaan itsepalvelun, on edelleen tilanteita, joissa henkilökohtainen palvelu koetaan tarpeelliseksi. Hyvin johdetun ja erinomaisen asiakaskokemuksen avulla on siis mahdollista erottautua kilpailijoista ja saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua. Palvelun erottumisella on merkittävä rooli vahvan brändin luomisessa.

Yrityksille on tärkeää luoda sellaisia prosesseja asiakassuhteiden kehittämiseksi, joissa painopiste on lisätä arvolupausta nykyiselle asiakaskunnalle sekä houkutella ja hankkia uusia asiakkaita (Gordon, 2013). Asiakaskokemuksen johtaminen on moderni johtamistapa, joka keskittyy asiakaskokemuksen ymmärtämiseen, seuraamiseen ja parantamiseen. Termille on kirjallisuudessa erilaisia määritelmiä. Yleinen asiakaskokemuksen johtamisen malli on esitetty kuviossa 3 (Batroff, 2016). Asiakaskokemuksen johtamiseen sisältyvät parhaat käytännöt, henkilöstö ja teknologia, joiden avulla pyritään saavuttamaan parhaat liiketoiminnan tulokset mukaan lukien hyvä liiketulos, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, sisäinen liiketoiminnan erinomaisuus sekä työntekijöiden tyytyväisyys.



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen johtamisen malli (mukailtu Batroff, 2016).

Asiakaskokemuksen johtaminen keskittyy asiakkaan ymmärtämiseen ja asiakkaan brändikokemuksen suunnitteluun, määrittelee strategian ja tarjoaa resursseja sen toteuttamiseen. Asiakaskokemuksen hallinta mittaa ja seuraa asiakaskokemusta parantaakseen asiakkaan brändikokemuksen suunnittelua (Bonnet, McAfee & Westerman, 2014). Lisäksi se parantaa asiakaskokemukseen vaikuttavia prosesseja, ottaa käyttöön uusia teknologioita ja kehittää koko organisaation kulttuuria halutun asiakaskokemuksen tuottamisessa (Bonnet ym., 2014). Asiakaskokemuksen johtaminen auttaa yrityksiä seuraamaan, analysoimaan ja parantamaan asiakkaiden vuorovaikutusta yrityksen kanssa kokonaistyytyväisyyden lisäämiseksi (Bonnet ym., 2014). Lisäksi asiakaskokemuksen tehokkaamman hallinnan kannalta on tärkeää panostaa enemmän aikaa asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseen ja asiakaskokemuksen suunnitteluun asiakkaan näkökulmasta (Bonnet ym., 2014). Digitaalisia kanavia sekä asiakasdataa voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakastavoittavuuden ja -sitoutumisen parantamiseen.

Kautta asiakaskokemusten luomisen historian yritykset ovat päässeet siihen pisteeseen, jossa ei ole enää kiinnostavaa eikä riitä vain asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden saavuttaminen, vaan tarvitaan asiakasdatan upottaminen syvemmälle organisaatioon ja organisaation keskittyminen asiakaskokemuksen uudelleensuunnitteluun asiakkaan näkökulmasta (Lemon & Verhoef, 2016). Lisäksi 2010-luvulta nykypäivään on ollut tärkeää tunnistaa ei-ostollisen vuorovaikutuksen arvo, sisällyttää positiiviset ja negatiiviset asenteet, tunteet ja käyttäytyminen, ottaa käyttöön käsitteellinen alusta sosiaalisen median sisällyttämiseksi ja tunnistaa selkeämmin asiakkaan rooli kokemuksen luomisessa (Lemon & Verhoef, 2016).

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää asiakaskokemuksen mittaamista. Organisaatiot voivat lähestyä asiakaskokemuksen laadun mittaamista joko aktiivisesti tai passiivisesti, riippuen siitä, miten yritys ja asiakas osallistuvat asiakastiedon keräämiseen. Aktiivinen lähestymistapa vaatii organisaatiolta suunnitelmallisuutta ja tiedon keräämistä eri lähteistä. Monipuolinen asiakastieto voidaan yhdistää esimerkiksi CRM-järjestelmästä, verkkosivujen asiakasdatasta ja työntekijöiden haastatteluista, mikä mahdollistaa arvokkaan tietopohjan luomisen mittaukselle. CRM terminä yleisesti on Richardsin & Jonesin (2008) määritelmän mukaan yrityksen strategian määrittämä ryhmä liiketoimintoja, joita tukevat sekä teknologia että prosessit ja jotka on suunniteltu parantamaan liiketoiminnan suorituskykyä asiakashallinnan alueella. CRM-järjestelmällä taas tarkoitetaan teknologista sovellusta, joka yhdistää myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kosketuspisteet yrityksen strategiisiin toimintoihin, kuten rahoitukseen, logistiikkaan ja henkilöstöön (Chen & Popovich, 2003). CRM-järjestelmä mahdollistaa strategisen asiakkuudenhallinnan ja asiakasdatan tehokkaan hyödyntämisen. Passiivinen mittaaminen keskittyy enimmäkseen asiakkaan antamiin

palautteisiin, jotka syntyvät esimerkiksi reklamaatioista (Zolkiewski ym., 2017). Tällainen passiivinen mittaaminen ei tarjoa riittävän luotettavaa tietoa liikkeenjohdon päätöksenteon näkökulmasta (Zolkiewski ym., 2017). Yleisesti nähdään, että palvelut, jotka tuottavat parempia asiakaskokemuksia, luovat pitkällä aikavälillä enemmän arvoa kaikille osapuolille. Zolkiewskin ym. (2017) mukaan yritysten on tärkeää keskittyä mittaamaan asiakaskokemuksen tuottamaa arvoa palvelun ominaisuuksien sijaan. Tällöin mittaamisen painopiste siirtyy kohti dynaamisempaa lähestymistapaa arvon synnyn tarkastelussa, keskittyen erityisesti palvelun loppukäyttäjän kokemaan asiakaskokemukseen.

Keskeistä asiakaskokemusten mittaamisessa on kiinnittää enemmän huomiota palautteen laatuun kuin sen suureen määrään (Zolkiewski ym., 2017). Tutkimuksessa tulee valita vastaajat huolellisesti siten, että he ovat relevantteja tutkitun palvelun näkökulmasta, jotta saadaan aikaan merkityksellisiä mittauksia asiakasymmärryksen ja luodun asiakasarvon parantamiseksi. Yrityksen kannalta palautteen merkitys tulosten käsittelyssä voi vaihdella, eikä jokaista vastausta voida automaattisesti pitää yhtä arvokkaana (Zolkiewski ym., 2017). Kun törmätään eriäviin mielipiteisiin, on tärkeää tarkastella kyseisten vastausten merkitystä organisaatiolle, jotta palveluiden kehittämisessä keskitytään keskeisiin palautteisiin (Zolkiewski ym., 2017).

Asiakaskokemusta tarkasteltaessa ja mitattaessa on tärkeä huomioida, että markkinointitutkimuksen havainnot osoittavat, että asiakkaiden käsitykset asiakaskokemuksesta ovat voimakkaasti riippuvaisia kontekstista. Esimerkiksi palveluympäristö voi vaikuttaa siihen, kuinka herkkä asiakas on saamaan positiivisia kokemuksia (Klaus, Maull & Ponsignon, 2015). Tästä syystä asiakaskokemusta koskevan tutkimuksen asettaminen oikeaan asiayhteyteen parantaa sen luotettavuutta (Klaus ym., 2015). Asiakaskokemuksen mittaamiseen ei voida nimetä tiettyä parasta yksittäistä mittaustapaa tai keinoa, mutta se on yleistynyt asiakastytyväisyyden mittaamisen rinnalla (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaskokemusta olisi tärkeää havainnoida kaikissa asiakaspolun kosketuspisteissä, jonka vuoksi palvelun todellista laatua eivät kuvaa yksittäiset kysymykset tai kyselyt. Erilaisia mittaustapoja yhdistelemällä voidaan saavuttaa luotettavin tulos.

Net Promoter Score (NPS) on laajasti käytetty mittari asiakasuskollisuuden mittaamiseen ja asiakastytyväisyyden arvioimiseen liiketoiminnassa. NPS perustuu yhteen keskeiseen kysymykseen, joka pyytää asiakkaita arvioimaan todennäköisyyttään suositella yritystä, tuotetta tai palvelua kollegoilleen tai ystävilleen asteikolla 0–10 (Lemon & Verhoef, 2016). Tulosten perusteella vastaajat jaetaan kolmeen ryhmään: kannattajiin, passiivisiin ja kriitikoihin, ja NPS lasketaan näiden ryhmien prosenttiosuuksien perusteella (Lemon & Verhoef, 2016). NPS:n laskentakaava on suoraviivainen, vähentäen kriitikoiden osuuden kannattajien osuudesta. Tuloksena oleva pistemäärä voi vaihdella -100:sta +100:aan, missä korkea NPS kuvastaa positiivisempaa asiakastytyväisyyttä (Lemon & Verhoef, 2016). Tämän mittarin yksinkertaisuus ja keskittyminen yhteen kysymykseen tekevät siitä houkuttelevan työkalun asiakastytyväisyyden seurantaan ja ennustamiseen. NPS:ää voidaan käyttää jatkuvana palautevälineenä ja vertailukohtana kilpailijoihin, mikä auttaa yrityksiä parantamaan

asiakaskokemustaan ja kasvattamaan liiketoimintaansa (Lemon & Verhoef, 2016). Kuitenkin huomioitava, että NPS tulisi täydentää muiden mittareiden ja palautemenetelmien käyttöä kokonaisvaltaisen asiakastyytyväisyyden ymmärtämiseksi, koska NPS ei ota huomioon syvempiä syy-seuraussuhteita asiakkaiden vastausten taustalla (Lemon & Verhoef, 2016).

Nykyisin Big datan tehokkaalla hyödyntämisellä voi olla merkittävä vaikutus yrityksiin, jotka pyrkivät optimoimaan toimintaansa ja parantamaan asiakaskokemusta. Tämän massiivisen datan kerääminen asiakkuudenhallintajärjestelmästä (CRM) tarjoaa ainutlaatuisen edun. CRM-järjestelmät sisältävät runsaasti strukturoitua ja strukturoimatonta asiakastietoa, kuten tapahtumahistorioita, yhteystietoja, mieltymyksiä ja viestintätietoja (Vargo & Lusch, 2017). Hyödyntämällä CRM-dataa osana suurten tietomassojen strategiaa organisaatiot voivat saada syvällisempää tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, mikä mahdollistaa päätösten tekemisen datan pohjalta, tulevien trendien ennustamisen ja tuotteiden ja palveluiden räätälöinnin yksilöllisiin asiakastarpeisiin (Vargo & Lusch, 2017). Tämä suuren datamäärän ja CRM:n yhdistelmä antaa yrityksille mahdollisuuden luoda henkilökohtaisempia ja tehokkaampia asiakasvuorovaikutuksia, mikä lopulta vahvistaa asiakassuhteita ja tarjoaa parempia asiakaskokemuksia (Vargo & Lusch, 2017).

Asiakastietojen kerääminen asiakkuudenhallintajärjestelmästä (CRM) on keskeinen vaihe asiakaskokemuksen parantamisessa. Hyödyntämällä CRM:ssä tallennettua laajaa tietomäärää yritykset saavat arvokkaita näkemyksiä asiakkaiden käyttäytymisestä, mieltymyksistä ja tarpeista. Tätä tietoa voidaan käyttää persoitojen kokemusten luomiseen, markkinointipyrkimysten räätälöimiseen ja asiakasvuorovaikutusten virtaviivaistamiseen. Hyödyntämällä CRM-tietoa organisaatiot voivat ennakoida asiakkaiden huolenaiheet, ennustaa tulevia tarpeita ja lopulta luoda vahvempia ja kestävämpiä suhteita asiakkaisiinsa. Kyse ei ole vain tietojen keräämisestä, vaan niiden älykkästä hyödyntämisestä tarjotakseen asiakkaille saumattoman ja tyydyttävän kokemuksen kaikissa vuorovaikutuspiisteissä. (Vargo & Lusch, 2017). Tutkimuksen toimeksiantajayritys on käyttöönottamassa CRM-järjestelmää vuoden 2024 aikana ja yhteyshenkilöinä toimivat asiakkuusasiantuntijat tulevat käyttämään järjestelmää asiakastyönsä tukena. Tämä tutkimus voi edesauttaa tulevan järjestelmän tehokkaampaa hyödyntämistä asiakasviestinnän ja markkinoinnin osalta.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKASARVON KASVATTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta, johon liittyy vahvasti asiakaslähtöinen ajattelu. Asiakkuudenhallinnassa on tärkeää tunnistaa eniten arvoa tuottavat asiakkaat ja pyrkiä asiakasarvon kasvattamiseen. Hyvässä ja tehokkaassa asiakkuudenhallinnassa korostuu asiakaspidon merkitys sekä vuorovaikutus kaikissa asiakaspolon kosketuspisteissä. Luvun lopussa tarkastellaan kaikkikanavaista vuorovaikuttamista.

3.1 Asiakaspidon merkitys

Asiakassuhteiden hallinnan keskeinen tarkoitus on, että yritys keskittyy asiakaskuntansa kokonaisarvon kasvattamiseen, jonka vuoksi asiakkaiden säilyttäminen on ratkaisevan tärkeää yrityksen menestykselle (Peppers & Rogers, 2004). Vakuutuslalla asiakaspidon ongelmat liittyvät yleisesti asiakkaiden vähäiseen ymmärrykseen ostetun palvelun tuottamasta kokonaisarvosta asiakkaalle, jolloin tuotteen hinta voi nousta keskiöön asiakkaan vertaillessa palvelun tarjoajia. Yrityksille myytävät vahinkovakuutus tuotteet ovat monimutkaisia, johtuen lainsäädännöstä, vaadittavasta vakuutettavan yrityksen tarkasta riskiluokittelusta sekä vakuutusten toimialakohtaisista eroista. On kuitenkin tutkittu, että puuttamalla asiakkaiden rajoitettuun kognitiiviseen kapasiteettiin ja aikaan voidaan vaikuttaa heidän kykyynsä ymmärtää ja arvostaa ostamia tuotteita ja palveluita (Hochstein ym., 2021). Toisin sanoen on tutkittu, että johdonmukainen myynnin jälkeinen asiakaskontaktointi, joka tarjoaa asiantuntemusta asiakaspolon tärkeissä kosketuspisteissä, johtaa yleisesti parempaan asiakaspysyvyyteen ja asiakkuuden arvon nousemiseen.

Vakuutusasiakastytyväisyyden osalta olemassa oleva empiirinen näyttö viittaa siihen, että alhaisemmat kulut ja alhainen yhdistetty kulusuhde tyytyväisten asiakkaiden osalta johtuu lisääntyvästä määrästä uusittuja vakuutus sopimuksia ja alentuneita asiakashankinnan kustannuksia (Pooser & Browne, 2018). Tästä syystä vakuutus toiminnan kannattavuuden parantamiseksi on tärkeää keskustella asiakastytyväisyyden lisäämisestä ja asiakkuuksien arvon kasvattamisesta. Myös Chen & Hitt (2002) nostivat tutkimuksessaan esiin, että kyky pitää nykyiset yritysasiakkaat ja kyky luoda asiakasuskollisuutta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja on siten ratkaisevan tärkeää kaikille yrityksille. Uskolliset asiakkaat ottavat yleensä useammin yhteyttä palveluntarjoajaan ja ostavat tuotteita ja palveluita useammin. Asiakassuhteiden luonne ja liiketoiminnallisen arvon eli liikevoiton luominen liittyvät siis kiinteästi asiakasuskollisuuden käsitteeseen. Asiakasuskollisuus on hyödyllistä, sillä se vähentää asiakkaiden herkkyyttä hintamuutoksille, mikä puolestaan vähentää uusien asiakkaiden

hankintakustannuksia ja parantaa yrityksen kannattavuutta (Tsai, Tsai & Chang, 2010). Mitä pidempään yritykset onnistuvat ylläpitämään hyviä asiakassuhteita, sitä suuremman voiton asiakas tuottaa yritykselle (Tsai, Tsai & Chang, 2010).

Brockett ym. (2008) havaitsivat, että mitä kauemmin asiakas pysyy yrityksen asiakkaana, sitä epätodennäköisempää on, että hän vaihtaa tai peruuttaa vakuutus sopimuksensa yrityksen kanssa. Asiakassuhteen säilyttäminen korostuu erityisesti silloin, kun yritys myy useita vakuutuksia samalle asiakkaalle. Asiakkaiden hankinta ja säilyttäminen on kallista, jonka vuoksi on löytää keinoja pitää kannattavat asiakkaat ja muuttaa kannattamattomat asiakkaat kannattaviksi ja pyrkiä vähentämään eniten kustannuksia aiheuttaviin asiakkaisiin käytettäviä resursseja (Jones, 2010). Palvelua tarjoavan yrityksen on tunnistettava itse tärkeimmät asiakkaat ja hankittava asiakasymmärrystä, jonka avulla voidaan ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävästi asiakkaan sitoutumiseen ja uskollisuuteen. Menetelmät ymmärryksen syventämiseksi ovat monipuolisia, ja yritykset yleensä oppivat kokeilemalla erilaisia lähestymistapoja käytännössä. Hochsteinin ym. (2021) mukaan ei ole valmiita vastauksia sitouttamiseen, vaan yrityksen on itse hankittava syvä tuntemus omasta asiakaskunnastaan ja sen käyttäytymisestä. Asiakkaan parempi tunteminen esimerkiksi henkilökohtaisen palvelumallin avulla mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten tunnistamisen. Edelle mainitut seikat voidaan nähdä perusteina tämän tutkimuksen tavoitteelle, eli henkilökohtaisen palvelumallin tuottaman arvon tunnistamiselle ja viestinnän kehittämiseksi asiakaskokemuksen parantamiseksi, varsinkin sellaisille asiakasryhmille, jotka tuottavat eniten arvoa tai on arvioitu helposti kasvatettavaksi nykyisestä enemmän arvoa tuottavaksi asiakkuudeksi. Näiden asiakasryhmien kohdalla sitouttaminen ja asiakaspito on olennaisen tärkeää.

Palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen sitoutuminen voi tapahtua monin eri tavoin. Taloudellinen sitoutuminen voi syntyä esimerkiksi kanta-asiakasohjelman kautta, joka kannustaa asiakasta keskittämään ostoksensa tiettyyn yritykseen. Kanta-asiakkuuteen liittyy usein ilmiö, jossa asiakas haluaa pysyä samassa yrityksessä välttyäkseen etujen menettämiseltä ja uuden aloittamiselta. Sitoutuminen voi olla myös luonteeltaan maantieteellistä tai juridista. Asiakasta voi sitoa tiettyyn yritykseen esimerkiksi sijainnin tai sopimusten määräaikaisuuden kautta. Lisäksi sosiaalinen sidos voi syntyä yksittäisen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille, jolloin asiakas haluaa tehdä kaikki ostoksensa kyseisen henkilön kanssa. Vahvimpina pidetään usein tunne- ja brändisidoksia. Asiakkaan tunneside yritykseen synnyttää vahvaa kiintymystä, jolloin asiakas ei halua tai ei mahdollisesti voi vaihtaa palveluntuottajaa. Monet suureksi kasvaneet brändit rakentuvat juuri tällaisten tunnesiteiden varaan (Hochstein ym., 2021). Tutkimuksen toimeksiantaja yrityksen henkilökohtainen palvelumalli voidaan rinnastaa osittain kanta-asiakasohjelmaan, sen tarjotessa henkilökohtaisen palvelun etuja vain tietyille asiakasryhmälle. Mallissa pyritään rakentamaan sosiaalinen sidos asiakkaan ja asiakkuusasiiantuntijan välillä ja luomaan tätä kautta kestävä, niin yritykselle kuin asiakkaalle arvoa tuottava asiakassuhde. Puhelimitse ja sähköpostitse

tapahtuvassa vuorovaikutuksessa maantieteellisellä sijainnilla ei ole tässä tarkastelussa merkitystä.

3.2 Asiakasuskollisuuden muodostuminen

Asiakasuskollisuus heijastaa asiakkaan sitoutumista ja uskollisuutta yritykseen tai tuotteeseen. Tämä voi johtua positiivisista kokemuksista, tyytyväisyydestä tuotteisiin tai palveluihin, hintojen ja laadun tasapainosta, brändiuskollisuudesta tai näiden tekijöiden yhdistelmästä. Asiakasuskollisuus on tärkeä liiketoiminnan indikaattori, koska uskolliset asiakkaat ovat usein taipuvaisempia tekemään uusia ostoksia, suosittelemaan yritystä muille ja tuottamaan lisäarvoa pitkällä aikavälillä. (Oliver, 1999). Yritysmyyntien yhteydessä asiakasuskollisuus ei yleensä johdu asiakkaan rutiinista tai tottumuksesta, kuten joissakin vähemmän osallistavissa tuotteissa tai palveluissa vaan esimerkiksi positiivisella suusanallisella viestinnällä on erittäin tärkeä rooli asiakasyrityksille (Kumar, Bohling & Ladda, 2003).

Srinivasan, Anderson ja Ponnayolu (2002) havaitsivat kahdeksan tekijää, jotka vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Nämä ovat: räätälöinti, vuorovaikutteisuus, välittäminen, asiakkuudenhoito, valinnanmahdollisuus, kätevyys, luonne ja yhteisö. Räätälöinti viittaa vakuutusyhtiön kykyyn räätälöidä tuotteita, palveluita ja vuorovaikutuksen laatua yksittäiselle asiakkaalle. Eli yrityksen kykyyn tunnistaa asiakas, heidän mieltymyksensä ja tarpeensa nyt sekä myöhemmin. Henkilökohtaistaminen lisää todennäköisyyttä asiakkaan ostopäätökselle, koska tarjous on räätälöity asiakkaan mieltymysten mukaiseksi (Srinivasan ym., 2002). Lisäksi se voi vähentää turhautumista navigoidessa asiakaskanavilla tai vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Srinivasan ym., 2002). Vuorovaikutus tarkoittaa vakuutusyhtiön ja asiakkaan sitoutumisen dynamiikkaa viestintäkanavien kautta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutuksella on merkittävä yhteys etenkin sähköiseen kaupankäyntiin digitaalisissa kanavissa (Srinivasan ym., 2002). Siksi on tärkeää, että digitaaliset asiakaskanavat ovat helppoja navigoida, että ne tarjoavat riittävästi relevanttia tietoa ja että niissä on välitön reagointiaika. Digitaalisen kanavan saatavuuden ja tehokkuuden tulee tukea asiakaspalvelua (Srinivasan ym., 2002). Vuorovaikutuksen avulla navigoimisen prosessi lisää asiakkaan koettua valinnanvapautta ja kontrollitasoa. Tässä tutkimuksessa määritellään vuorovaikutus vakuutusyhtiön tarjoamien kanavien ja asiakkaille näissä kanavissa saavutettavien palveluiden perusteella.

Välittämisen käsite viittaa vakuutusyhtiön kykyyn tarjota oikeaa asiakastietoa ja tarjota kannustimia, jotka johtavat yhä useampiin ja laajempiin ostoksiin ajan mittaan (Srinivasan ym., 2002). Välittäminen käsitteenä kuvaa sitä, kuinka paljon vakuutusyhtiöt huolehtivat asiakkaidensa oppimisesta ja ymmärtämisestä sekä heidän tulevista tarpeistaan (Srinivasan ym., 2002). Tässä tutkimuksessa välittäminen määritellään vakuutusyhtiön ponnisteluiksi kannustaa ristiinmyyntiä, mikä tarkoittaa muiden tuotteiden myymistä asiakkaalle, joka on jo

ostanut tuotteen vakuutusyhtiöltä. Asiakkuuden hoito viittaa vakuutusyhtiön asiakaspalvelutoimiin ennen, sen aikana sekä asiakassuhteen jälkeen (Srinivasan ym., 2002). Esimerkkejä asiakaspalvelutoimista ovat ilmoitukset maksuajoista ja vakuutusten uusimisesta, bonukset asiakkaan pysyvyydestä ja vahinkotilastoista sekä tiedot uusista tuotteista ja tarjouksista (Matis ja Ilies, 2014).

Valinnanmahdollisuus viittaa tuotteiden ja palveluiden valikoimaan ja monipuolisuuteen. Lisäksi sillä tarkoitetaan myös eri kategorioiden lisätarjouksia, jotka esitetään asiakkaille, esimerkiksi kumppaneiden tarjoamat lisäpalvelut (Srinivasan ym., 2002). Kätevyys tarkoittaa, miten asiakas kokee digitaalisen kanavan olevan looginen, helppokäyttöinen ja kykenevä tarjoamaan tarvittavaa apua. Kaikki vuorovaikutus digitaalisten kanavien kautta edustaa vakuutusyhtiötä. Siksi on tärkeää, että vakuutusyhtiöt pystyvät tarjoamaan lyhyet vasteajat, helpottamaan tarvittavan avun saamista ja minimoimaan asiakkaan vaivannäön. Srinivasan ym. (2002) väittävät, että tämä on ainoa näistä kahdeksasta tekijästä, joka ei merkittävästi edistä asiakasuskollisuuden lisääntymistä. Luonteen käsite viittaa digitaalisen kanavan käyttöliittymän suunnitteluun, joka voi auttaa vakuutusyhtiötä luomaan positiivisen maineen asiakkaan mielessä. Se edustaa yleiskuvaa ja käsitystä, jonka asiakas muodostaa vakuutusyhtiöstä. (Srinivasan ym., 2002).

Lopuksi yhteisön käsite kuvaa, kuinka hyvin vakuutusyhtiöt voivat ylläpitää "virtuaalista yhteisöä", joka voidaan parhaiten selittää digitaalisena sosiaalisena entiteettinä, joka koostuu potentiaalisista ja nykyisistä asiakkaista. Tämä yhteisö on luotu vakuutusyhtiön toimesta helpottamaan asiakkaiden välistä vuorovaikutusta (Srinivasan ym., 2002). Tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteisöllä voi olla positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen, koska se voi helpottaa suusanallista markkinointia, mahdollistaa asiakkaiden tuotetiedon jakamisen ja vertailemaan yrityksen palveluiden kokemuksia. Virtuaaliyhteisöstä on tullut yksi tärkeimmistä näkökohdista yhteiskunnassamme, koska asiakkaat voivat nyt helposti hankkia tietoa mistä tahansa heitä kiinnostavasta tuotteesta kuuntelemalla muiden ihmisten kokemuksia kyseisestä tuotteesta, mikä voi helpottaa asiakkaan päätöksentekoprosessia.

3.3 Vuorovaikutus asiakaspulun kosketuspisteissä

Pattersonin (2016) määritelmän mukaan viestintä on ihmisen toimintaa, joka yhdistää ihmisiä ja helpottaa suhteiden muodostamista. Tieto, oli se sitten minkä tahansa sisältöistä, auttaa ihmisiä jäsentämään tai järjestämään ympäristönsä osa-alueita, jotka ovat relevantteja tilanteissa, joissa heidän on toimittava – se auttaa päätöksenteossa vähentämällä epävarmuutta. Useissa tutkimuksissa on korostettu viestinnän merkitystä suhteen kehittämisessä ja ylläpitämisessä, jonka lisäksi se auttaa jatkamaan suhdetta ajallaan. Vakuutusalan kontekstissa nähdään, että tehokas viestintä on tekijä, joka vaikuttaa eniten asiakasuskollisuuteen (Loots & Grobler, 2014). Viestinnän nähdään olevan proaktiivinen tapa estää

asiakkaita harkitsemasta vakuutus sopimusten peruuttamista, jonka vuoksi tehokas viestintä edistää merkittävästi asiakaspitoa. Viestinnän ensisijaisena tarkoituksena on vähentää informaation epäsymmetriaa pitäen asiakkaat ajan tasalla heidän ymmärtämällään kielellä ja lähettämällä näin signaalin yleisestä ammatillisesta laadusta (Patterson, 2016). Vakuutus alalla myytävät tuotteet ovat asiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä solmittavia aineettomia sopimuksia, joiden ymmärtäminen voi olla välillä haasteellista. Tämä korostaa selkeän, oikeassa ajassa ja kanavassa tapahtuvan viestinnän merkitystä. Hännisen & Karjaluodon tutkimuksen (2017) mukaan viestinnän laatuun vaikuttavat tekijät vaihtelevat tutkimuksissa. Yleisesti voidaan kuitenkin ajatella, että laadukas viestintä on asianmukaista, oikea-aikaista ja luotettavaa. Viestinnän laatu on tiedon laadun ja lähteen mieltymysten yhdistelmä tai riittävän, oikea-aikaisen, täsmällisen ja uskottavan viestin toimittaminen. Viestinnän laatu on kumppanuuksien menestymisen avaintekijä ja viestinnän keskeinen osa, joka voi vaikuttaa ostajien ja myyjien väliseen suhteeseen (Wu ym. 2013).

Asiakaspolku kuvaa asiakkaan kokeman matkan tai vuorovaikutuksen asiakaspalveluprosessissa. Se alkaa hetkestä, kun asiakas ensimmäisen kerran tulee kosketuksiin yrityksen kanssa, ja se jatkuu asiakkaan kokeman palvelun ajan aina asiakassuhteen loppuun saakka (Lee ym., 2018). Tavoitteena on tarjota mahdollisimman saumaton, positiivinen ja miellyttävä asiakaskokemus, joka vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen yritystä ja sen tuottamaa palvelua kohtaan (Lemon & Verhoef, 2016). Laadukkaan asiakaspolun luomisen tavoitteena pitäisi olla parannukset yleisessä asiakaskokemuksessa, eikä niinkään löytää ratkaisuja kouralliseen yksittäisiin ongelmakohtia. Thompsonin (2017) mukaan tämän päivän ylikilpailussa yritysmaailmassa kaikkien asiakastoimintojen tulisi pyrkiä synnyttämään lojaaleja ja tuottavia asiakassuhteita, jotka johtavat vähentyneeseen asiakasvaihtuvuuteen ja lisämyynteihin. Jonesin (2010) mukaan luotettavuus, läpinäkyvyys ja sitoutuminen ovat kolme keskeistä elementtiä, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn saavuttaa asiakkaan luottamus. Näiden elementtien laatu toimii asiakasuskollisuuden perustana ja kaikkien kolmen elementin on täytettävä asiakkaan tarpeet. Elementtien on oltava relevantteja, luotava arvoa ja tuettava asiakkaiden tarpeita. Jones (2010) kehottaa rahoitus- ja vakuutusalan yrityksiä laajentamaan palveluiden valikoimaa lisätäkseen positiivisia kosketuspisteitä asiakkaiden kanssa. Yritysten tulisi pyrkiä toimimaan asiakkaiden kumppanina tukemalla paremmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita.

Tämän tutkielman toimeksiantajan yritysvakuutusasiakkaiden henkilökohtainen palvelumalli linkittyy vahvasti yrityksen asiakkuudenhallinnan toimintamalliin asiakaspolusta. Yhteyshenkilöiden ja yritysasiakkaiden välinen vuorovaikutus muodostaa useita tärkeitä kosketuspisteitä ja nämä kohtaamiset tuottavat arvokasta dataa asiakkaiden näkemyksestä ja ymmärryksestä yrityksen tarjoamia vakuutustuotteita ja palvelua kohtaan. Tätä dataa ei kuitenkaan pystytä tällä hetkellä hyödyntämään tehokkaasti, koska yrityksessä ei ole vielä käytössä yhteistä asiakkuudenhallinta järjestelmää (CRM), johon tiedot voisi kirjata systemaattisesti koko organisaation hyödynnettäväksi. Vakuutusyhtiöiden on tunnistettava etenkin asiakasrajapinnassa tapahtuvassa kommunikaatiossa

tasapainossa oleva yhdistelmä digitaalisten sovellusten hyödyntämisen ja fyysisten prosessien suorittamisen välillä. Müllerin ym. (2015) mukaan asiakaskokemuksen parantaminen ja toimintojen tehostaminen ovat tulosta digitaalisen ja analogisen maailman etujen yhdistämisestä sen sijaan, että keskityttäisiin pelkään toimintojen automatisointiin tai digitalisointiin.

Eckertin, Neunsingerin & Osterriederin (2022) mukaan asiakastytyvyyden hallinnan merkitys kasvaa vakuutuslalla ja se tuo mukanaan uusia haasteita. Erityisesti asiakaslähtöistä strategiaa määritettäessä keskeisinä strategisina haasteina korostuvat uusien digitaalisten sovellusten käyttöönotto sekä uuden teknologian, kuten tekoälyn tai pilvipalveluiden hyödyntäminen ja integrointi nykyisiin toimintoihin. Eckert ym. (2022) havainnollistavat tutkimuksessaan mahdollisuuksia asiakastytyvyyden lisäämiseen neljässä merkittävässä vakuutusyhtiöiden kosketuspisteessä: sopimuksen tekeminen, sopimuksen muutokset, vahinkoilmoittaminen ja muut jatkuvat yhteydenotot, jotka sisältävät esimerkiksi asiakkaiden kysymykset vakuutussopimusten kattavuudesta tietyissä vahinkotilanteissa. Eckertin ym. (2022) Tutkimuksen tavoitteena on tarjota strategisia toimenpiteitä, joiden avulla voidaan edistää myyntiä ja markkinointia sekä yksinkertaistaa asiakaspalvelu prosesseja ja tehostaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa edellä mainituissa neljässä kosketuspisteessä digitaalisten sovellusten avulla. Tutkimuksessa arvioidaan digitaalisten sovellusten hyötyjä ja mahdollisuuksia tarkasteltaessa asiakastytyvyyden hallintaa vakuutusyhtiöiden näkökulmasta.

Otamme tässä tutkielmassa tarkasteluun Eckertin ym., (2022) neljästä kosketuspisteestä kolme eli vakuutussopimusten tekemisen, sopimusten muuttamisen sekä muut jatkuvat yhteydenotot, koska ne liittyvät tutkielman toimeksiantajan asiakkaiden henkilökohtaiseen palvelumalliin. Yhteyshenkilöt eivät vastaanota vahinkoilmoituksia tai käsittele vakuutuskorvauksia. Ne ovat toimeksiantajayrityksessä erillinen osasto, jota ei tarkastella tässä tutkimuksessa. Yhteyshenkilöt auttavat kuitenkin tarvittaessa omia asiakkaitaan tekemään vahinkoilmoitukset oikein.



KUVIO 3. Neljä tärkeintä kosketuspistettä (mukailtu Eckert ym., 2022).

Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöt solmivat asiakkaiden kanssa uusia vakuutus sopimuksia, tekevät muutoksia sopimukseen ja auttavat asiakkaita vahinkovakuutukseen liittyvissä asioissa. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tapahtuu puhelimitse ja sähköpostitse sekä verkkopalvelun kautta.

Sopimusten tekemisen kosketuspisteessä vakuutusyhtiö voi hyödyntää digitaalisia sovelluksia parantaakseen asiakas keskeisyyttä. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita paremmin voidaan tarjota räätälöityjä tuotteita, jotka sopivat täsmällisesti asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin (Eckert ym., 2022). Digitaalisten sovelluksien avulla rakennettu tarkempi segmentointi mahdollistaa tehostetun markkinoinnin ja esimerkiksi räätälöidyt tuotetarjoukset kattavan ja asiakaskohtaisen tiedon perusteella (Eckert ym., 2022).

Sopimusten muutoksen kosketuspisteessä vakuutusyhtiöille tarjoutuu mahdollisuuksia parantaa asiakaskokemusta tarjoamalla nopeampaa palvelua riittäväillä ominaisuuksilla jopa ruuhka-aikoina, lisätä läpinäkyvyyttä vakuutus sopimusten ehdoista ja tarjota asiakkaalle reaaliaikainen status pyyntöjen tilanteen suhteen esimerkiksi määrittämällä standardisoituja itsepalvelutoimintoja (Eckert ym., 2022). Digitaalisen tiedon saatavuudesta johtuva automatisointi lyhentää normaalien asiakaspyyntöjen manuaalisia käsittelyaikoja, mikä on erityisen hyödyllistä sisäisten prosessien optimoinnin näkökulmasta. Esimerkiksi monikanavainen lähestymistapa integroiduilla asiakasportaalilla ja chat-botilla mahdollistaa asiakkaiden itsepalvelun ja voi parantaa palvelun saatavuutta (Eckert ym., 2022).

Jatkuvat yhteydenotot ovat tilanteita, jolloin joko asiakas itse on yhteydessä palveluntarjoajaan tai asiakas kontaktoidaan yrityksen puolesta. Digitaaliset sovellukset, jotka keskittyvät asiakkaalle suunnattuihin jatkuviin toiminnallisuuksiin voivat positiivisesti vaikuttaa asiakkaan palvelun laatuun esimerkiksi kehittyneen, johdonmukaisen ja läpinäkyvän digitaalisen neuvonannon, sujuvan

datanhallinnan tai selkeästi kohdennettujen asiakasryhmien luomisen kautta vakuutusyhtiölle. Digitaaliset sovellukset auttavat myös laajentamaan relevanttia viestintää asiakkaan kanssa esimerkiksi vahingon tapahtuessa tai asiakkaan etsiessä muuta lisätietoa omista vakuutuksistaan yrityksen tarjoamasta sovelluksesta. Sovellukset voivat siis lisätä vuorovaikutuksen mahdollisuuksia asiakkaan kanssa. Yhteistyö ulkopuolisten kumppaneiden, kuten teknologiayritysten, kanssa voi tukea pääsyä ei-vakuutusasiakkaiden tietoihin ja mahdollistaa uusien asiakkaiden hankkimisen. Esimerkiksi ekosysteemistrategia perustuu siihen, että hankitaan asiakkaita tietyille tuotteille ja sitten myydään ristiin muita tuotteita asiakkaan elinkaaren aikana (Eckert ym., 2022). Tämän tutkielman toimeksiantajayrityksessä hyödynnetään edellä mainittua ristiinmyyntiä esimerkiksi pankkipalveluiden ja eläkevakuutusyhtiöiden kanssa. Tässä tutkielmassa voidaan tarkastella uusia ristiinmyynnin mahdollisuuksia henkilökohtaisessa palvelumallissa ja pyrkiä ymmärtämään asiakkaiden mieltymyksiä tämän suhteen.

On kuitenkin tärkeää huomioida, että voidakseen hyödyntää täysimääräisesti digitaalisia sovelluksia asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi, vakuutusyhtiöiden on otettava huomioon asiakkaidensa erityistarpeet ja huolenaiheet, löydettävä oikea tasapaino digitaalisen- ja henkilökohtaisen palvelun välillä sekä tarjota riittävä läpinäkyvyys asiakkaille eri toiminnoista (Eckert ym., 2022). Ihmisten välinen vuorovaikutusmahdollisuus jokaisessa asiakkaan kosketuspisteessä on kuitenkin edelleen tärkeä chatbottien, roboneuvonnan ja kaikkikanavaisen lähestymistavan yleistymisen rinnalla, jotka voivat toimiessaan nopeuttaa asiakkaiden vastauksia, parantaa saatavuutta tai mahdollistaa itsepalveluja (Eckert ym., 2021). Ihmisten välinen vuorovaikutus on olennaista esimerkiksi vakuutus sopimuksen tekemisen kosketuspisteessä, jonka asiakas voi mieltää monimutkaiseksi pelkästään digitaalisissa kanavissa tehtynä, varsinkin sellaisten asiakkaiden kohdalla, jolle digitaaliset palvelut eivät ole niin tuttuja (Eckert ym., 2022). Asiakastyytyväisyyden hallitsemiseksi on tärkeää, että vakuutusyhtiöt tarjoavat asiakkaille digitaalisten sovellusten tarjoamat mahdollisuudet, mutta ovat edelleen tarvittaessa henkilökohtaisesti tavoitettavissa (Eckert ym., 2022). Tämä tukee tutkimuksen toimeksiantajayrityksen henkilökohtaisen palvelumallin nykyistä vuosihuolto prosessia, jossa asiakkaalle tarjotaan henkilökohtaista palvelua puhelimitse, jonka lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus viestiä omalle yhteyshenkilölleen sähköpostitse ja verkkopalvelussa. Asiakas voi ottaa yhteyttä myös yrityksen verkkosivun chatin kautta, jolloin yhteydenotto ohjautuu vapaana olevalle asiakaspalvelijalle, joka voi ohjata asiakkaan tarvittaessa omalle yhteyshenkilölle.

3.4 Kaikkikanavaisuus

Kuten aiemmin jo tässä tutkielmassa on todettu, digitalisaation kasvun myötä asiakkaat ovat nykyään vuorovaikutuksessa yritysten kanssa yhä enemmän verkko- ja mobiilikanavien kautta. Tämä puolestaan on johtanut siirtymisen

kaikkikanavaiseen (engl. omnichannel) markkinointiin ja viestintään, jossa korostetaan yhtenäistä kuluttajakokemusta eikä vain palvelun ostamisen helpottamista (Cui ym., 2021). Kaikkikanavaisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys toimii vuorovaikutuksessa useiden eri kanavien kautta nykyisten sekä potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja yrityksen markkinointitoimenpiteet sekä viestintä synkronoidaan kaikkiin asiakaspolun kosketuspisteisiin. Verhoef, Kannan & Inman (2015) määrittelevät kaikkikanavaisuuden lukuisten käytettävissä olevien kanavien ja asiakkaiden kosketuspisteiden synergiseksi hallinnaksi siten, että asiakaskokemus eri kanavien välillä sekä suorituskyky kanavien yli on optimoitu. Tämän mahdollistaminen edellyttää yleensä yritykseltä erinomaista CRM-järjestelmän kokonaisvaltaista hallintaa. Kaikkikanavaisesta palvelusta on tullut normi, mutta yritysten haasteena on kuitenkin edelleen tallentaa ja mitata kaikkikanavaisen mallin tuottama asiakaskokemus useista kosketuspisteistä (Pozza, 2022). Kaikkikanavaisuus on ollut viime vuosina keskeinen markkinoinnin ja markkinointiviestinnän alan tutkimusaihe ja asiakaskokemuksen ymmärtäminen kaikkikanavaisessa mallissa oli markkinoinnin tiedeinstituutin keskeinen tutkimusprioriteetti vuosina 2020–2022 (Marketing Science Institute, 2020). Aihetta on tutkittu eri näkökulmista (esimerkiksi Ailawadi, 2021; Cui ym., 2021; Gao & Huang, 2021; Moffet, Folse & Palmatier, 2021; Pozza, 2022).

Kaikkikanavaisuuden johtaminen akateemisena käsitteenä perustuu jakelukanavia sekä kanavien hallintaa käsittelevään tieteelliseen kirjallisuuteen (Ailawadi, 2021). Kaikkikanavaisuuden tutkimukset ovat muovanneet kosketuspisteen käsitettä laajemmaksi, mikä tarkoittaa, että kaikki myyntiä, kokemusta, palvelua ja viestintää tarjoavat kosketuspisteet muuttuvat asiakkaan näkökulmasta erottamattomiksi asiakaskokemuksen luomisessa (Lemon & Verhof, 2016; Cui ym., 2021). Ihanteellisessa skenaariossa asiakkaat ovat saumattomasti vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa yrityksen sisäisten ja ulkoisten kanavien kautta, ja yrityksellä on täydelliset tiedot kaikista asiakkaiden kosketuspisteistä tarjotakseen yhden yhtenäisen kokemuksen eri kanavien välillä. Kaikkikanavainen viestintä perustuu erilaisiin viestintävaihtoehtoihin, kuten sähköpostit, verkkosivustot, mobiilisovellukset, digitaaliset mainokset, sosiaalinen media, hakukoneet, chatbotit, videoneuvotteluratkaisut, tekstiviestit, puhelut, kirjeet ja kasvokkain tapahtuva viestintä (Moffett ym., 2021). Asiakkaalle näissä eri kanavissa tapahtuvan viestinnän pitäisi ilmetä yhtenäisenä prosessina, joka edellyttää palvelua tarjoavalta yritykseltä laadukasta asiakkuudenhallintaa hyödyntäen edellä mainittua CRM-järjestelmää tehokkaasti. Onnistuneessa kaikkikanavaisessa liiketoimintastrategiassa kyetään rakentamaan asiakaskokemusta eri kosketuspisteiden yli, omaksumalla palvelulogiikan näkökulma, joka mahdollistaa eri viestintäkanavien välisen eron häivyttämisen ja asiakaslähtöisen asiakaspalvelun vahvistamisen (Pozza, 2022). Kaikkikanavaisen strategian tulisi siis rakentaa saumattomuutta erottamattomissa asiakaspolun vuorovaikutuspisteissä.

Pozzan (2022) mukaan asiakkaan kulkema kaikkikanavainen polku edustaa palvelurajapintaa, johon voidaan soveltaa palvelumarkkinoinnin konsepteja. Kosketuspisteiden lisääntyessä arvonluontiprosessista tulee monimutkaisempi ja asiakkaan voidaan nähdä kuluttuvan jatkuvaa palveluprosessia luoden

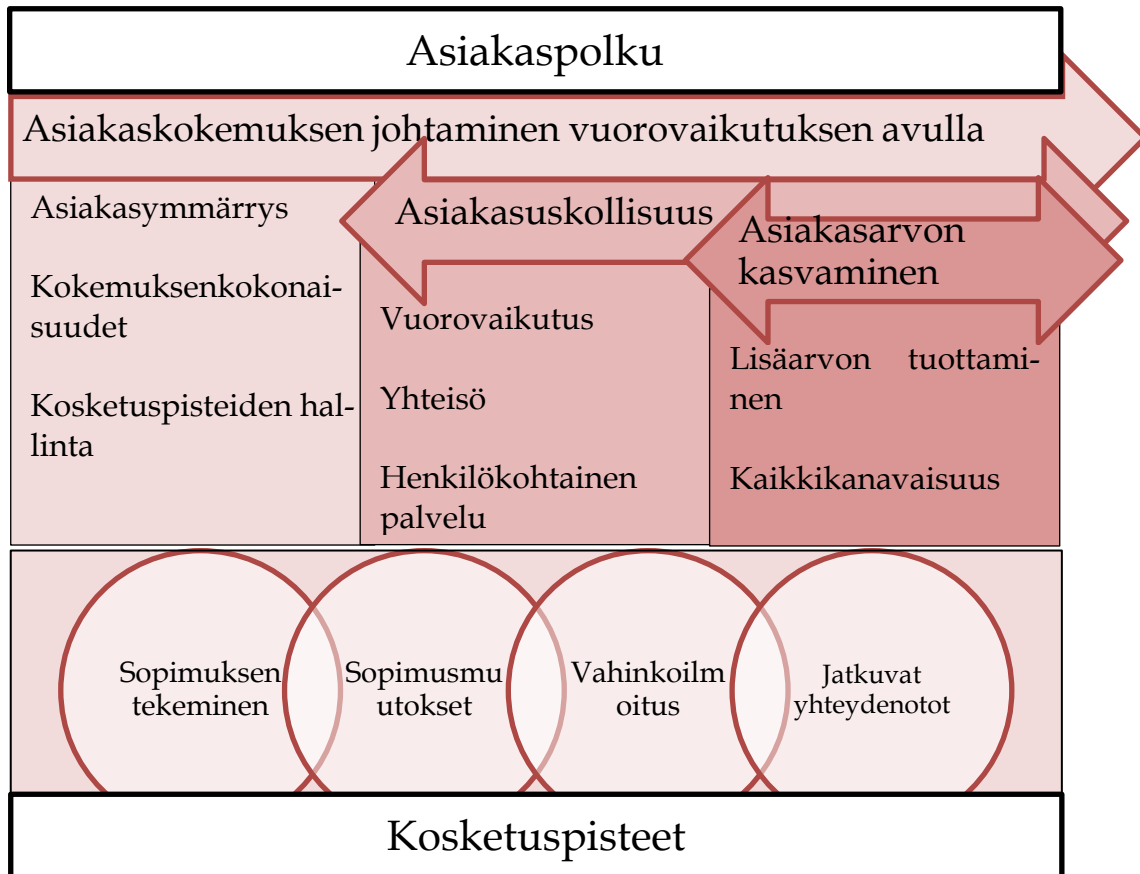
samalla arvoa itselleen sekä yritykselle. Asiakasrajapinta on kasvanut digitaalisten kanavien yleistymisen myötä ja siinä on otettu käyttöön useita uusia vuorovaikutuksia asiakkaan ja yrityksen välillä, kuten etätyöntekijä-asiakasvuorovaikutus, tekoälypohjaiset chatbotit, virtuaalitodellisuusjärjestelmät, verkkosivut, sähköpostit sekä palvelurobotit (Pozza, 2022). Asiakaskokemuksen hallinnassa kriittistä on nimenomaan kyky mitata ja seurata asiakkaiden reaktioita moniin asiakaspolun varrella tapahtuviin vuorovaikutuksiin (Lemon & Verhoef, 2016). Tämä on entistä haasteellisempaa vuorovaikutuksen tapahtuessa useissa eri kanavissa asiakkaan sekä yrityksen välillä. Tehokkaasti toimiva kaikkikanavainen palvelu on siis sellaista, joka rakentaa osapuolten välistä läheisyyttä vuorovaikutuksen avulla eri kosketuspisteissä (Pozza, 2022). Läheisyys edustaa käyttöarvoa asiakkaalle, joka on arvon yhteistuottaja jokaisessa vuorovaikutuksessa. Asiakkaan näkökulmasta kosketuspisteitä ei voi erottaa (Pozza, 2022).

Pozza esittää tutkimuksessaan (2022), että kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen mittaamisessa voidaan kerätä kvalitatiivista tietoa arvokkaan näkemyksen saamiseksi läheisyyden rakenteesta kaikkikanavaisessa ympäristössä. Läheisyyden on arvioitu edistävän luottamuksen, sitoutuneisuuden, uskollisuuden ja asiakastyytyväisyyden kehittymistä (Lenglet & Mencarelli, 2020). Pozza liittää tutkimuksessaan (2022) läheisyyden (engl. proximity) käsitteen neljä ulottuvuutta kaikkikanavaiseen palveluun. Läheisyys on määritelty psykologisen etäisyyden kirjallisuudessa, jonka mukaan läheisyydellä on neljä ulottuvuutta: spatiaalinen etäisyys, ajallinen etäisyys, sosiaalinen etäisyys ja hypoteettinen etäisyys. Spatiaalinen etäisyys viittaa fyysiseen etäisyyteen yksilön ja kokonaisuuden (esineen, tapahtuman tai henkilön) välillä. Ajallinen etäisyys tarkoittaa aikaväliä tämänhetkisen toimenpiteen tai kuluttajan valinnan ja tehollisen hetken välillä, jolloin haluttu tulos saavutetaan (Bar-Anan, Liberman, Trope & Algom 2007). Sosiaalinen etäisyys eli henkilöiden välinen tila viittaa siihen, kuinka erillinen sosiaalinen esine tai henkilö on kuluttajasta (Bar-Anan ym., 2007). Hypoteettinen etäisyys edustaa epävarmuutta, kuten tapahtuman todennäköisyyttä tai kohteen olemassaolon todennäköisyyttä. (Bar-Anan ym., 2007). Asiakkaat voivat kokea kaikkikanavaisen palveluvuorovaikutuksen aikana nämä edellä mainitut läheisyyden neljä eri ulottuvuutta (Pozza, 2022). Läheisyys edustaa käyttöarvoa, jonka asiakas saa kaikkikanavaisesta prosessista ja jokaisen kosketuspisteen tulisi rakentaa läheisyys, joka on monikanavaisen palvelun tuottama käyttöarvo. Pozzan mukaan (2022), luottamalla läheisyyden neljään ulottuvuuteen, voidaan parantaa asiakkaiden yleistä käsitystä asiakassuhteen läheisyydestä. Esimerkiksi etänä tapahtuvassa asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa, tilanläheisyyden puuttuessa, sosiaalista läheisyyttä voidaan lisätä paremmin personoidulla viestinnällä. Viestin sisältö, sävy ja käytettävä viestintäkanava voidaan räätälöidä välittämään viesti, joka on ystävällisempi, intiimimpi ja lähempänä asiakasta. Keskustelun sävyä ja tyyppiä voidaan mukauttaa esimerkiksi asiakkaan iän mukaan. Myös asiakkaiden segmentointia, joka perustuu havaittuun läheisyyteen, voidaan harkita yhdessä asiakkaan elinkaariarvon kanssa. Jos arvokkaat asiakkaat arvostavat ajallista läheisyyttä, kuten palvelun tai tuotteen

saamista nopeammin, yritysten kannattaa panostaa tehokkuutta parantaviin ja asiakkaiden panostusta vähentäviin kanaviin. Pozzan (2022) mukaan, kaikkikanavaisten strategioiden kehittyessä moniulotteisemman vuorovaikutuksen kautta, läheisyydestä tulee keskeinen muuttuja menestyäkseen kaikkikanavaisessa palvelukontekstissa 2000-luvulla.

3.5 Teorettinen viitekehys

Tässä tutkielmassa tarkastellaan nimenomaan henkilökohtaisen viestinnän laadun ja määrän merkitystä asiakkaille asiakaskokemuksen muodostumisessa ja arvioidaan henkilökohtaisen asiakaspalvelumallin tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle palveluiden digitalisoituessa ympärillä vahvasti. Alla olevassa kuviossa 5 on havainnollistettu tämän tutkielman teorettinen viitekehys asiakaskokemuksen johtamisesta vuorovaikutuksen avulla.



KUVIO 4. Teoreettinen viitekehys

Hyvän asiakaskokemuksen tulisi kulkea läpi koko kaikkikanavaisen asiakaspolun, joka johtaa hyvin toteutettuna asiakasuskollisuuteen ja asiakasarvon kasvamiseen. Toimeksiantajan henkilökohtainen palvelumalli sisältää useita kosketuspisteitä, joissa yritys vakuutusasiakas vuorovaikuttaa vakuutusyhtiön asiakkuusasiantuntijan kanssa. Kuviossa esitetyt vakuutusasiakkaan olennaisimmat kosketuspisteet, sopimuksen tekeminen, sopimusmuutokset, vahinkoilmoitus sekä jatkuvat yhteydenotot kuvailtiin tarkemmin alaluvussa 3.3.

Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää asiakkaan kosketuspisteissä kerättyä asiakasymmärrystä, joka vaatii taas yritykseltä tehokasta kosketuspisteiden hallintaa. Hyvin johdettu asiakaskokemus aktiivisen vuorovaikutuksen avulla johtaa tilanteeseen, jossa asiakas voi kokea henkilökohtaisen asiakaspalvelun kautta yhteisöllisyyttä asiakaskokemuksen luomisessa. Tätä kautta muodostuu hyvä asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus. Uskollinen asiakas tiedostaa palvelun tuottaman lisäarvon, joka mahdollistaa palveluntarjoajalle tilaisuuksia nostaa asiakkaan palveluiden tasoa, joka tarkoittaa tässä tutkimuksessa yrityksen vakuutusturvan laajuutta. Tämä johtaa asiakasarvon kasvamiseen myös palvelun tarjoajan eli vakuutusyhtiön näkökulmasta. Uskollinen asiakas on sitoutunut ja ymmärtää henkilökohtaisen palvelun tuottaman lisäarvon. Asiakkuuden elinkaari on pitkä ja asiakkuuden arvo on kasvatettavissa mahdollisilla lisämyynneillä.

Tässä tutkielmassa teoreettista viitekehystä hyödynnetään haastattelutulosten tarkastelun tukena sekä tutkimuksen johtopäätösten muodostamisessa. Teoreettinen viitekehys auttaa tutkimuksen haastattelujen kysymysrunгон muodostamisessa sekä ohjaa tutkielman jäsentelyä. Teoreettisen viitekehysten avulla tunnistetaan tutkittavan ilmiön tärkeimmät seikat ja se auttaa ymmärtämään eri käsitteiden välisiä suhteita (Alasuutari, 2011, 83).

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantajayritys, aineistonkeruumenetelmä sekä tutkimuksen analyysimenetelmä. Tutkimuksen tavoitteita parhaiten tukevaksi ja tarkoituksenmukaiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut haastattelut toimeksiantajayrityksen henkilökohtaisessa palvelumallissa oleville yritys vakuutusasiakkaille. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhteensä seitsemän toimeksiantajayrityksen yritys vakuutusasiakasta lokakuussa 2023. Haastatteluaineisto analysoitiin hyödyntäen temaattista analyysia ja abduktiivista lähestymistapaa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän Pro-gradu -tutkielman toimeksiantaja on suomalainen vahinkovakuutusyhtiö. Yhtiö tarjoaa tietyille yritysasiakkailleen henkilökohtaisen yhteyshenkilön, joka huolehtii asiakkaan vakuutusturvasta ja tarkistaa vakuutus sopimukset pääsääntöisesti kerran vuodessa puhelimitse tehtävissä vahinkovakuutusten vuositarkastuksissa. Vuositarkastuksen yhteydessä käydään läpi riskienhallinnan ja vakuuttamisen kannalta relevantit muutokset asiakkaan liiketoiminnassa. Samalla kartoitetaan asiakkaan tulevaisuuden tavoitteet ja pyrkimykset. Vakuutusyhtiön näkökulmasta vuositarkastuksen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva asiakkaan liiketoiminnan tilasta ja siihen liittyvistä riskeistä, jotta asiakkaalle voidaan tarjota jatkossakin paras mahdollinen turva niiden varalta. Vuositarkastus on onnistunut, kun asiakkaalle jää tunne, että riskienhallintaan ja vakuuttamiseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja tulevaisuuden haasteet hallinnassa. Pyrkimyksenä on, että asiakasyritys kokee vakuutusyhtiön luotettavaksi kumppanikseen. Tämä henkilökohtainen, tietyn asiakasryhmän palvelumalli on osa toimeksiantajayrityksen asiakkuudenhoitoprosessia ja palvelu tarjotaan tällä hetkellä noin 9000 yritys vakuutus asiakkaalle. Asiakkaiden yhteyshenkilöinä toimivia asiakkuusasiantuntijoita työskentelee yhtiössä 14 henkilöä ja ajanvaraajia kaksi.

Mikäli asiakasyritys on keskittänyt tai keskittää useita vahinkovakuutuksia kohdeyritykseen ja asiakkuus on yhtiölle hyvin arvoa tuottava, se lisätään yhteyshenkilön asiakassalkkuun, jolloin asiakas saa vakuutusyhtiöltä ilmoituksen sähköpostitse siitä, että hänellä on jatkossa henkilökohtainen yhteyshenkilö, joka hoitaa hänen vakuutus sopimuksiinsa liittyvät asiat. Sähköpostiviesti sisältää yhteyshenkilön nimen, sähköpostiosoitteen ja puhelinnumeron. Lisäksi viestissä kerrotaan lyhyesti palvelusta. Ennen vuositarkastusta asiakkaat kontaktoidaan ajanvaraajan toimesta, joka varaa asiakkaalle sopivan ajan asiakkaan ja yhteyshenkilön väliseen puheluun, jossa käydään läpi asiakasyrityksen vakuutus sopimukset. Pyrkimyksenä on uusia ja päivittää vakuutus sopimukset, ylläpitää ja

parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä kasvattaa asiakkuuden tuottamaa arvoa vakuutusyhtiölle. Asiakkuusasiantuntija ehtii tekemään vuositarkastuksia puhelimitse päivässä yleensä 2–6 kappaletta. Puheluiden pituudet ovat yleensä 20–60 minuuttia. Puhelun jälkeen yhteyshenkilönä toimivan asiakkuusasiantuntijan työtehtävinä on viedä puhelussa sovitut vakuutus sopimukset järjestelmiin, päättää vakuutus sopimuksia tai tarkistaa vakuutuksiin liittyviä seikkoja esimerkiksi riskipääälliköiltä, jotka arvioivat tarvittaessa vakuutettavan yrityksen riskiluokkaa ja tekevät päätöksiä vakuutusten myöntämisestä. Suurin osa vakuutus sopimuksista saadaan sovittua suoraan vuositarkastuspuhelun aikana, eikä lisäyhteydenottoja sähköpostitse tai puhelimitse tarvita. Asiakkuusasiantuntijoiden työnkuvaan kuuluu myös asiakaspalvelu kaikissa asiakasyrityksen vakuutus sopimuksiin liittyvissä asioissa. Asiakkailta on mahdollisuus ottaa itse yhteyttä yhteyshenkilönsä työpuhelinnumeroon tai sähköpostiin. Sähköposteihin vastaaminen vie ison osan asiakkuusasiantuntijoiden työajasta.

Henkilökohtaisen palvelumallin tavoite on tarjota laadukasta ja henkilökohtaista asiakaspalvelua kustannustehokkaasti hyvin kannattaville yritys vakuutusasiakkaille, joiden liiketoiminta ei ole kuitenkaan niin suurta, että heillä olisi kentällä toimiva vakuutusedustaja, jotka tapaavat asiakkaita kasvotusten. Henkilökohtaisen palvelumallin avulla pyritään kasvattamaan vakuutus sopimusten määrää ja vakuutusturvien laajuutta per asiakas sekä sitouttamaan asiakkaita vakuutusyhtiöön. Tässä tutkielmassa tarkastellaan edellä kuvatun henkilökohtaisen palvelumallin asiakaskokemusta ja pyritään tunnistamaan seikkoja, joita asiakkaat arvostavat henkilökohtaisessa palvelussa. Toimeksiantajayrityksellä on käsitys, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua ja tahtovat palvelua puhelimitse heille sopivaan aikaan. Asiakashaastatteluiden avulla pyritään varmistamaan asiakkaiden kokemus henkilökohtaisesta palvelumallista ja siihen liittyvästä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Haastatteluiden avulla pyritään myös arvioimaan asiakkaiden suhtautumista digitaalisiin palveluihin ja viestintäkanaviin, joiden avulla mallia pystyttäisiin mahdollisesti tehostamaan, jolloin henkilökohtaista palvelumallia voitaisiin jatkossa tarjota esimerkiksi isommalle asiakasmäärälle ilman mittavaa henkilöstöresurssien kasvattamista.

4.2 Menetelmät

Tutkielma edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, joka on toteutettu haastattelututkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisesti kuvaamaan todellista elämää (Hirsjärvi ym., 2009, 152), jonka vuoksi laadullinen tutkimustapa soveltuu parhaiten tarkastelemaan yksityiskohtaisia rakenteita ja keskittyy suhteellisen pieneen määrään tapauksia. Vankat teoreettiset pohjat luovat perustan, joka ohjaa aineiston keruuta tutkimuksessa ja korostaa tutkijan kykyä tehdä harkinnanvaraisia valintoja otannan suhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 18.; Hirsjärvi & Hurme, 2022, 58). Tämän tutkimuksen

tutkimuskysymykset on muotoiltu siten, että ne soveltuvat parhaiten kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka mahdollistaa syvemmän ymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään keräämään aineistoa, joka mahdollistaa monipuolisen näkökulmien tarkastelun (Alasuutari 2011, 84). Laadullista tutkimusta on toisaalta kritisoitu sen haasteellisuudesta paljastaa selviä syyseuraus-suhteita ja haastateltavien mahdollisuudesta tulkita asioita omasta näkökulmastaan, joka ei välttämättä perustu objektiivisiin faktoihin (Alasuutari 2011, 110). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu kuitenkin parhaiten tämän tyyppiseen tutkimukseen, jossa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja mielekkäitä toimintatapoja vakuutusyhtiön viestinnän ja asiakkuudenhallinnan kontekstissa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 32) mukaan haastattelu on joustava menetelmä, joka soveltuu moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu on vuorovaikutuksellista, jossa tutkijan tavoitteena on välittää kuvaa esimerkiksi haastateltavan kokemuksista ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 40). Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsityksiä tutkimuksen toimeksiantajayrityksen yritys vakuutusasiakkaiden asiakaskokemuksesta liittyen henkilökohtaiseen viestintään ja pyrkiä löytämään viestinnällisiä keinoja vahvistaa asiakassuhteita. Näitä tutkimalla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin siitä, millainen henkilökohtainen viestintä ja vuorovaikutus vastaa asiakkaan tarpeita ja johtaa asiakassuhteen vahvistumiseen ja kasvamiseen. Vakuutusyhtiön kanssa asioidessa muodostuva asiakaskokemus koostuu asiakkaiden omista kokemuksista, joihin vaikuttavat moninaiset eri tekijät yhdessä. Haastattelumenetelmässä yksi merkittävä metodinen etu on, että se mahdollistaa tutkijalle haastateltavien valinnan tietyin kriteerein, jotka liittyvät ennakoitusti heidän omaamaan kokemukseen ja näkemyksiin tutkimusaiheesta (Eskola & Suoranta, 1998, 47). Harkinnanvaraiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi näytteeksi valittu osajoukko mahdollistaa sen, että tutkimuksessa saadut vastaukset ovat laadukkaampia (Eskola & Suoranta, 1998, 47). Tämän tutkimuksen keskittyessä henkilökohtaisessa palvelumallissa oleviin yritys vakuutusasiakkaisiin, ei olisi mielekästä tutkia sattumanvaraisesti valittua asiakasjoukkoa. Tutkimuksessa päätettiin hyödyntää siis harkinnanvaraista näytettä, ja oli olennaista valita haastateltaviksi ne yritys vakuutusasiakkaat, jotka olivat käyneet läpi vakuutusten vuositarkastuksen palveluprosessin ainakin kerran. Tämä kohderyhmä osoittautui tutkimuksen kannalta relevantiksi. Haastateltavien yritys vakuutusasiakkaiden valinnassa kriteereinä oli, että asiakkaalla on nimetty yhteyshenkilö ja asiakkaan vakuutukset on tarkastettu ainakin kerran vuosittaisessa puhelussa. Tällä varmistettiin, että vuorovaikutusta asiakkaan ja yhteyshenkilön välillä on tapahtunut ja asiakas on kyennyt muodostamaan omia näkemyksiä asiakaskokemuksestaan.

Eskolan ja Suorannan (1998, 63) näkemyksen mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavat saavat vastata vapaasti. Tämän tutkimuksen haastatte luissa asiakkaat saivat vastata kaikkiin kysymyksiin omin sanoin. Joidenkin

määritelmien mukaan myös puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan vaihdella kysymysten järjestystä kuten teemahaastattelussa. Osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole siis yhtä yksiselitteistä määrittystä ja puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoitujen lomakehaastattelujen ja teemahaastattelujen välimaastoon (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–47). Puolistrukturoiduille menetelmille on tyypillistä, että osa haastattelun näkökohdista on määritelty etukäteen, mutta ei kaikki (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–47). Tämän tutkimuksen haastattelurungossa oli myös viitteitä teemahaastattelusta, sillä haastattelukysymykset oli jaettu kolmeen pääteemaan: vakuutusyhtiöön ja yritysvaluutusasiakkaaseen suhtautuminen, henkilökohtainen palvelumalli sekä viestintä ja vuorovaikutus. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin kuitenkin samat kysymykset, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihdella teemojen sisällä hieman, riippuen haastateltavan vastauksista. Tutkimuksen kannalta saattoi olla mielekästä kysyä seuraavaksi sellainen kysymys, joka tarkensi haastateltavan edellistä vastausta ja jatkaa sen jälkeen ennalta määrättyssä järjestyksessä.

4.2.1 Haastattelut

Tähän tutkimukseen haastateltiin seitsemän yritysvaluutusasiakasta, jotka täyttivät aiemmin mainitut kriteerit. Haastatellut asiakkaat on esitetty taulukossa 2. Taulukossa on kuvattu haastateltavien koodi, yrityksen toimiala ja yritysmuoto. Lisäksi on kerrottu haastateltavien oma arvio asiakkuuden yhtäjaksoisesta kestosta, arvio siitä onko yhteyshenkilö vaihtunut asiakkuuden aikana sekä arvio vakuutusyhtiön vaihtamisen kertojen määrästä. Vaikka toimiala ja yritysmuoto on kerrottu, ei niiden vaikutusta arvioida tässä tutkimuksessa. Tutkijan näkemyksen mukaan se vaatisi laajemman haastatteluaineiston vaikutusten arvioimiseksi. Asiakkuuden keston avulla voidaan varmistaa, että asiakas on kyennyt muodostamaan näkemyksiä asiakaskokemuksesta ja tuntee toimeksiantajan asiakaspalvelumallin asiakkaan näkökulmasta. Tieto siitä, onko yhteyshenkilö vaihtunut, on varsinkin niiden asiakkaiden kohdalla oleellista, jotka kertoivat sen vaikuttaneen asiakaskokemukseen. Vakuutusyhtiön vaihtamisen kertojen määrä auttaa muodostamaan kuvan asiakkaan uskollisuudesta ja korreloi sen kanssa mitkä seikat ovat kyseiselle asiakkaalle tärkeimpiä vakuutusyhtiön valinnassa. Edellä mainittuja tekijöitä arvioidaan tarkemmin luvussa 5, jossa esitetään tutkimuksen tuloksia.

Koodi	Toimiala	Yritysmuoto	Asiakkuuden kesto vuosina	Yhteyshenkilö vaihtunut asiakkuuden aikana	Miten usein vaihtanut vakuutusyhtiötä
H1	Yhdistykset	Ry	10	Kyllä	1

H2	Autokorjaamo ja autohuolto	Oy	9	Kyllä	1
H3	Ruokakioskit	Oy	9	Kyllä	1
H4	Puunkorjuu	Oy	10	Kyllä	1-2
H5	Maanrakennus	Oy	6	Kyllä	4-5
H6	Rakennuspalvelut	Oy	5	Ei	2
H7	Atk-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointi	Oy	4	Ei	1

TAULUKKO 1. Tiedot haastatelluista asiakkaista

Asiakkaiden yhteyshenkilöinä toimivat asiakkuusasiantuntijat kysyivät omista asiakassalkuistaan asiakkaita haastatteluun vakuutusten vuositarkastusten yhteydessä ja toimittivat haastateltavien yhteystiedot tutkimuksen tekijälle. Haastateltavia asiakkaita toimitti yhteensä neljä asiakkuusasiantuntijaa. Haastattelut sovittiin puhelimitse, jonka jälkeen haastateltaville toimitettiin sähköpostitse tutkimuksen tiedote ja tietosuojailmoitus. Haastattelut toteutettiin Zoom-verkkokokouksina ja puhelinhaastatteluina. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin 25 minuutista 45 minuuttiin. Kaikki haastattelut tallennettiin Jyväskylän yliopiston tarjoamalla Zoom-verkkokokouspalvelulla tutkimuksen tekijän tietokoneen kovalevyille.

Eskolan & Suorannan (1998, 39-47) mukaan haastattelun eettistä laatua, parantaa se, että tutkittavalle annetaan riittävästi tietoa tutkimuksen etenemisestä. Haastatteluiden alussa tutkimukseen osallistujille esiteltiin tutkijan tausta ja haastattelujen tarkoitus sekä päämäärä. Lisäksi heiltä pyydettiin lupa haastattelujen äänittämiseen. Osallistujille kerrottiin myös, että tutkimus toteutetaan nimettömänä, joten heidän nimiään tai heidän yrityksiensä ei mainita tutkimuksessa. Anonymiteetin säilyttämisen tarkoituksena oli vähentää esteitä ilmaista todellisia mielipiteitä ja helpottaa tutkimukseen osallistumista. Edellä mainitut tiedot oli ilmoitettu myös tutkimuksen tiedotteessa, joka toimitettiin haastateltaville ennen haastatteluja. Valmis tutkimus toimitetaan tutkimukseen osallistuneille, jotta he voivat halutessaan tarkistaa anonymiteetin toteutumisen.

Haastattelut litteroitiin Word-dokumenteiksi, jonka jälkeen haastattelutallenteet sekä haastatteluiden sopimista käsittelevät sähköpostit tuhottiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 146) mukaan aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Litteroinnin tarkkuus riippuu siis tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tämän tutkimuksen haastattelut litteroitiin lähes sanasta saan. Toistot ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta hyödyttömät puheen välis sanat jätettiin kirjaamatta. Alla olevassa taulukossa 2. on esitetty haastateltavien sekä heidän yhteyshenkilöiden koodit.

Koodi (asiakas)	Koodi (yhteyshenkilö)
H1	Y1
H2	Y2
H3	Y2
H4	Y3
H5	Y3
H6	Y4
H7	Y1

TAULUKKO 2. Haastateltavien- sekä yhteyshenkilöiden koodit.

4.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivista aineistoa pyritään selkeyttämään analyysin avulla, jotta tutkittavasti aiheesta voidaan johtaa uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 1998, 100). Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa, kuitenkin säilyttäen samalla sen sisältämä tieto ja tavoitteena on jopa kasvattaa tiedon määrää tekemällä hajanaisesta aineistosta selkeää ja merkityksellistä (Eskola & Suoranta, 1998, 100). Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin hyödyntäen temaattista analyysia, joka tarjoaa helppokäyttöisen ja teoreettisesti joustavan lähestymistavan laadullisen datan analysointiin (Braun & Clarke, 2006). Temaattinen analyysi on menetelmä, jonka avulla tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan datassa olevia malleja eli teemoja. Sen avulla voidaan järjestää ja kuvata valittua dataa yksityiskohtaisesti ja tarkastella tutkimusaihetta eri näkökulmista.

Temaattinen analyysi voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: deduktiiviseen ja induktiiviseen lähestymistapaan (Braun & Clarke, 2006). Deduktiivisessa lähestymistavassa tutkijalla on valmiiksi muodostunut teoreettinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä, ja hän etsii aineistosta teemoja, jotka vastaavat tätä teoreettista viitekehystä (Braun & Clarke, 2006). Deduktiivinen lähestymistapa sopii tilanteisiin, joissa tutkimuksella on selkeä teoreettinen pohja ja tutkijalla on tarkka käsitys siitä, mitä hän etsii aineistosta (Braun & Clarke, 2006). Induktiivisessä lähestymistavassa tutkija ei lähtökohtaisesti oletta mitään ennakkoon, vaan hän lähestyy aineistoa avoimin mielin. Tutkija tutkii aineistoa ilman valmiita

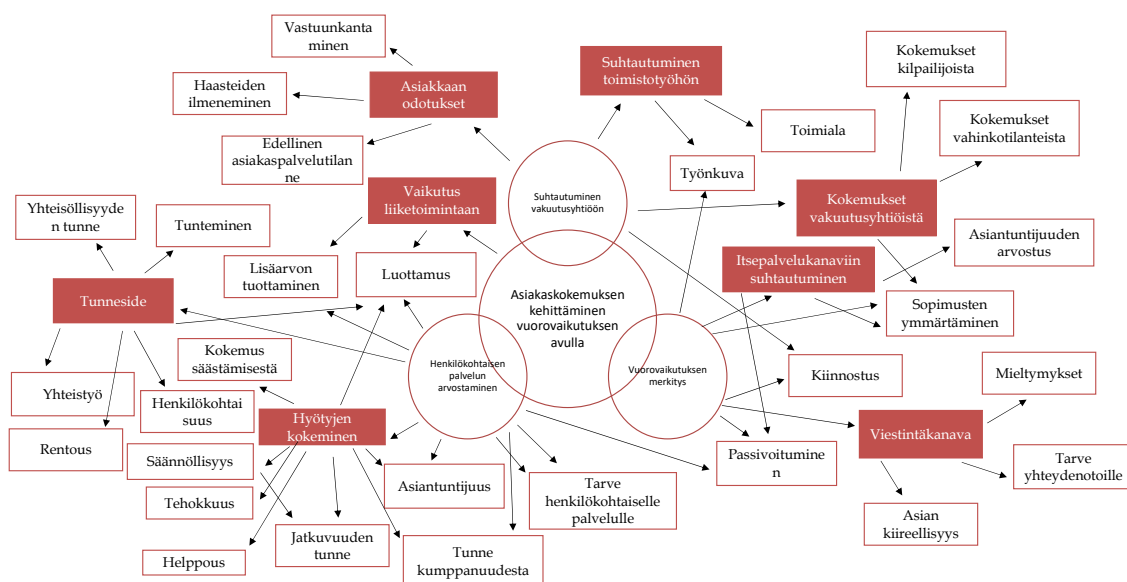
odotuksia ja etsii siitä itseorganisoituvasti esiin nousevia teemoja (Braun & Clarke, 2006; Hirsjärvi ym. 2009, 155). Induktiivinen lähestymistapa antaa tilaa uusille, odottamattomille havainnoille ja mahdollistaa aineiston syvällisen ymmärtämisen ilman ennakkokäsityksiä (Braun & Clarke, 2006; Hirsjärvi ym. 2009, 155). Kummassakin lähestymistavassa tutkija suorittaa systemaattista tietojen pilkkomista, koodausta ja teemojen tunnistamista aineistosta (Braun & Clarke, 2006; Hirsjärvi ym. 2009, 155). Näiden prosessien avulla tutkija pyrkii ymmärtämään aineiston syvempiä merkityksiä ja tuottamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valinta deduktiivisen ja induktiivisen lähestymistavan välillä riippuu tutkimuksen tavoitteista, tutkittavasta ilmiöstä sekä tutkijan omasta lähestymistavasta ja teoreettisesta näkemyksestä (Braun & Clarke, 2006; Hirsjärvi ym. 2009, 155).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin abduktiivista lähestymistapaa, joka on induktiivisen- ja deduktiivisen päättelyn välimuoto. Abduktiossa tutkijaa ei rajoita liiallisesti teoria- tai aineistolähtöinen ajattelu, vaan hänelle avautuu enemmän mahdollisuuksia yhdistellä tietoja ja tuottaa johtopäätöksiä. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on aluksi suuntaa antava teoreettinen ajatus, jota hän pyrkii testaamaan aineiston perusteella. Aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta, ja analyysin yhteys teoriaan on havaittavissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.; Hirsjärvi & Hurme, 2022, 143) Tämä lähestymistapa valittiin siksi, koska tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka käsitteli asiakaskokemuksen muodostumista ja asiakasarvon kasvamista, mahdollistaa haastattelutulosten vertailun empiirisessä osiossa tehtyihin havaintoihin, mutta jättää myös tutkijalle tilaa yhdistää aiempaa tutkimustietoa ja aineistoista tehtyjä havaintoja ja tuottaa täten uusia johtopäätöksiä. Lähestymistapa on myös linjassa Eskolan ja Suorannan (1998, 126) näkemykseen teemoittelusta, joka vaatii onnistukseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa.

Tutkielman analyysivaiheessa hyödynnettiin Braunin & Clarken (2006) esittelemää kuuden vaiheen mallia teemoitteluun. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin litteroituun haastatteluaineistoon. Vastajien vastauksia suhtautumisesta vakuutusasioiden hoitamiseen ja heidän kokemusten kuvailua henkilökohtaisesta palvelumallista verrattiin keskenään löytääkseen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä hakeakseen näkemyksiä siitä, millaista vuorovaikutusta omalta vakuutusyhtiöltä toivotaan ja millainen viestintä vahvistaa asiakkaiden näkökulmasta hyvää asiakaskokemusta. Litteroitua aineistoa luettiin läpi useita kertoja, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva aineistosta.

Toisessa vaiheessa muodostettiin alkukoodit. Aineistoa organisoitiin järjestelmällisemmin, pyrkien segmentoimaan se pienempiin, merkityksellisiin osiin. Merkitykselliset kohdat värikoodattiin litteroidussa aineistossa neljään luokkaan: suhtautuminen vakuutusyhtiöön ja mielikuvat vakuutusasioiden hoitamisesta, asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys asiakaspidossa sekä suhtautuminen itsepalvelukanaviin ja palvelun kehittämiseen.

Kolmannessa vaiheessa aloitettiin varsinaisten teemojen muodostaminen. Koodeja vertailtiin keskenään ja ne järjesteltiin muodostettujen alateemojen alle ja samalla arvioitiin koodien ja teemojen välisiä suhteita. Tässä vaiheessa ylä- ja alateemoja alkoi muodostua kolmen pääteeman alle: suhtautuminen vakuutusyhtiöön, henkilökohtaisen palvelun arvostaminen sekä vuorovaikutuksen merkitys. Nämä pääteemat nousivat aineistosta merkityksellisinä liittyen tutkimuskysymyksiin. Muodostuneita teemoja arvioitiin aineisto- ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. Koodeista muodostettiin teemakartta, jonka avulla varmistettiin teemojen yhteyksiä ja suhteet toisiinsa. Teemakartta on esitetty alla olevassa kuviossa 5. Analyysiprosessin neljännessä vaiheessa teemat taulukoitiin ja ne tarkistettiin. Viidennessä vaiheessa teemojen merkityksiä ja yhteyksiä toisiinsa arvioitiin uudestaan, jonka pohjalta ne järjestettiin taulukoissa lopulliseen muotoonsa. Viimeinen eli kuudes vaihe on esitetty tutkimuksen seuraavassa luvussa 5, jossa esitetään tutkimuksen tulokset ja muodostetut teemat taulukoituina. Eri teemoihin liittyvistä havainnoista johdetut johtopäätökset on esitetty luvussa 6.



KUVIO 5. Teemakartta haastatteluaineiston teemoista

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksesta saadut tulokset sekä keskeisemmät havainnot ja vastataan osittain tutkimuksen tavoitteisiin eli pyrkimykseen varmistaa asiakkaiden kokema arvo vakuutusyhtiön henkilökohtaisesta palvelumallista sekä tunnistaa viestinnälliset keinot prosessin kehittämiseksi. Aineiston teemaattisen analyysin perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat tyytyväisiä toimeksiantajan henkilökohtaiseen palvelumalliin ja asiakaskokemus on yleisesti hyvä. Asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua ja ovat sen kautta sitoutuneita vakuutusyhtiöönsä. Asiakaspalvelusuhteella ja vuorovaikutuksella on iso merkitys kaikille vastaajille, ja ne vaikuttavat päätökseen pysyä asiakkaana.

Seuraavaksi tässä luvussa esitellään tarkemmin teemoittelun tuloksia kolmesta pääteemasta, suhtautuminen vakuutusyhtiöön, henkilökohtaisen palvelun arvostaminen sekä vuorovaikutuksen merkitys. Haastateltavat on erotettu lyhenteillä H1 – H7 ja haastatteluista lainataan katkelmia tärkeimmistä tutkijan tekemistä havainnoista liittyen käsiteltävään teemaan. Vastauksista on poistettu murreilmaukset, henkilöiden ja yritysten nimet sekä vakuutusyhtiön nimeen liittyvät ilmaukset vastaajien sekä toimeksiantajan anonymiteetin turvaamiseksi.

5.1 Suhtautuminen vakuutusyhtiöön

Asiakkailta kysyttiin haastattelun alkuosiossa, miten usein he miettivät yrityksen vakuutusasioita ja miten he suhtautuvat vakuutusasioiden hoitamiseen. Lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan, miten hyvin he ymmärtävät yrityksensä vakuutusten sisällön ja vakuutusturvan. Näiden kysymysten arvioitiin tuovan vastauksia siitä, onko asiointi vakuutusyhtiön kanssa yleisesti mielekästä ja vaivatonta.

5.1.1 Suhtautuminen vakuutusasioihin

Yleisesti suhtautuminen vakuutusasioihin oli neutraalia. Vakuutukset yhdistetään yrityksen vastuunkantoon ja vakuutus sopimusten hoitaminen koetaan normaalisti yritystoimintaan kuuluvaksi tehtäväksi. Kaksi vastaajaa koki vakuutusasioiden hoitamisen hieman raskaaksi ja epämiellyttäväksi työtehtäväksi, mutta kertoivat suhtautuvansa esimerkiksi yrityksensä pankkiasioihin samalla tavalla. Nämä vastaajat kokivat kaiken yritystoimintaansa liittyvän toimistotyön kuormittavaksi, jonka vuoksi heille palvelun helppoudella on entistä suurempi merkitys verrattuna asiakkaisiin, joiden työnkuva voi olla muutenkin toimistotyö painotteista. Myös nämä vastaajat kuitenkin kokivat, että vakuutusasioiden hoitaminen puhelimitse ja sähköpostitse on nykyisin yleisesti sujuvaa ja melko vaivatonta, joskaan ei kuitenkaan kovin mielenkiintoista.

”Se on tärkeä olennainen osa niin kun vastuunkantoa, että vakuutukset on kunnossa.” H1

”No ihan normaalia tuttua kauraa, että tottunut.” H2

”No siis yleisesti ottaen, mä en hirveästi tykkää mistään tällaisista asioista, että onko sitten pankki tai vakuutus, mutta nykyään kohtuu simppeleitä et nykytekniikka ja nää nettihommat ja sitten kun on tietyt tyypit kelle voi suoraan soittaa, niin sanotaanko et tällä hetkelle tosi ok.” H3

”No, eipä ne nyt ehkä kaikkein tärkeimpiä työtehtäviä, mutta pitää nekin hoitaa joskus.” H6

5.1.2 Vakuutus sopimusten ymmärtäminen

Vastaajat kokivat ymmärtävänsä vakuutusten sisällön ja yrityksensä vakuutus- turvan kokonaisuutena hyvin, mutta enemmistö vastaajista myönsi, että he eivät ymmärrä kaikkien vakuutustensa ehtoja tarkasti, johtuen sopimusten monimutkaisuudesta ja yksityiskohtien suuresta määrästä. Asiakkaat eivät ole siis täysin varmoja kaikkien vakuutusten kattavuudesta. Sopimusten ymmärtämistä vaikeuttaa asiakkaiden mukaan sopimuksissa käytetty vakuutussanasto ja runsas määrä yksityiskohtia, joihin perehtyminen tarkemmin on raskasta ja aikaa vievää. Asiakkaat kokevat tämän vuoksi tärkeäksi mahdollisuuden pyytää asiantuntijaa selittämään vakuutusehdot tarkemmin vakuutusten vuositarkastuksen yhteydessä.

”Joo kyl mä suurinpiirtein tiedän, tietysti siellä on pieniä pykäliä (...) viimeks yhteyshenkilön kanssa keskusteltiin jotain yksityiskohtia, että kattaako tämmösessä tilanteessa vai ei.” H7

”Pakkohan niitä on sisäistää eihän siinä, mutta kyllähän se semmosta kieltä on, että sanamuoto voi muuttaa asian ihan johonkin toiseen (...) kyllä ne on itelle yritettävää selventää ja vakuutuksen otto hetkellä käytävä läpi niitä ja aina kun on tarkasteltu, niin ainahan niistä puhutaan, mutta kyllähän se haasteellinen on.” H4

”No vaihtelevasti, vähän riippuu aina tilanteesta ja että mistä vakuutuksesta on kyse. Jotkut vakuutuksethan on vähän haastavia ymmärtää mutta pääsääntöisesti hyvin ymmärtää.” H6

5.1.3 Luottamus vakuutusyhtiöön

Vakuuttamisen toimialaa kohtaan on usein vahvoja mielikuvia, johtuen sen riskitietoisesta luonteesta asiakkaan vahingon korvaajana, mutta toisaalta kalliiden vakuutusmaksujen perijänä. Myös tämän tutkimuksen haastatteluvastauksissa

ilmeni, että osalla asiakkaista on epäilyksiä vakuutusyhtiöiden toimintaa kohtaan etenkin vahinkojen korvaustilanteissa. Yleisesti haastateltavien mielikuvat olivat kuitenkin positiivisia ja niihin vaikutti etenkin hyvät kokemukset asiakaspalvelutilanteiden sujuvuudesta. Kaikilla vastaajilla oli luotto siihen, että nykyiset olemassa olevat vakuutus sopimukset ovat sopivia heidän yritykselleen ja kattavat mahdollisesti vahingot, joita voisi yritystoiminnassa aiheutua. Asiakkaat luottavat yhteyshenkilöidensä ammattitaitoon ja eivät esimerkiksi koe, että heille koitettaisiin myydä tarpeettomia vakuutuksia. Luottamus asiantuntijuuteen sellittää ainakin osittain sitä, että asiakkaat eivät koe välttämättä tarvetta ymmärtää kaikkien vakuutusten yksityiskohtia tai ainakaan he eivät koe tarvetta perehtyä ehtoihin niin tarkasti.

”Kyllä mä luotan, että se (yhteyshenkilö) hoitaa (...) jos joku asia pitää korjata niin aina ne on korjattu sillon kun ne on yhdessä päivitetty niin kyllä ne oikeeseen suuntaan ja oikein on mennyt ei siinä mitään, se pelaa kyllä.” H4

”Joo ei oo koskaan tullut semmonen mielikuva, että koitettais myydä jotain vakuutusta mitä emme tarvitse, jos luin rivien välistä kysymyksen niin tämä on suurempi vastaus.” H7

”Semmonen villi stereotypiä on yleensä ihmisillä, että vakuutusyhtiöissä on sitä varten lakimiehiä, että sitten jotenkin ruvetaan keplottelemaan pois siitä vastuusta niin siinä on aina sitten joku pykälä jäänyt tai joku väärän värinen vaatamerkki ollut päällä, että ei oo tarpeeksi paljon huomioo tehty, että vaaraa tai onnettomuutta ei ois tapahtunu. Mutta itelläni mitä on ollu muutamia pikku kolareita tai näitä niin ei minun oo tarvinnu niistä käräjillä käydä, että kyllä ne on ne asiansa hoitanut mitkä on luvannu.” H5

5.1.4 Vakuutusyhtiön valintaan vaikuttavat tekijät

Haastateltavilta kysyttiin mitkä seikat vaikuttavat heidän päätöksensä vakuutusyhtiön valinnassa. Vain yksi vastaaja kertoi hinnan olevan tärkein tekijä. Yleisesti haastatellut asiakkaat painottivat henkilökohtaista palvelua ja varsinkin mahdollisuutta ottaa itse yhteyttä nimettyyn asiakaspalvelijaan puhelimitse ja sähköpostitse. Myös yhteistyön toimivuudella yhteyshenkilön kanssa koettiin olevan positiivinen vaikutus. Vakuutus sopimukset ovat liiketoimintaa turvaavia sopimuksia, jonka vuoksi asiakkaat korostivat luottamuksen tunteen merkitystä myös tässä yhteydessä. Osaavaa asiakaspalvelua tahdotaan asiakkaalle sopivaan aikaan, silloin kun hän sitä tarvitsee. Tässä onnistuessaan vakuutusyhtiön yritysasiakkaat kokevat tarpeen hintakilpailuun epäolennaiseksi tekijäksi vakuutusyhtiön valinnassa.

“Oikeastaan se, että homma on toiminut, se on tärkein, se hinta ei aina niinkään.” H2

“Mun mielestä se tärkein juttu siinä vakuutusyhtiössä on, että yleensäkin sulla on sellanen tunne, että se toimii, jos sitä tarvitaan ja sit se, että sä saat ihmiset kiinni kun tarvi et ne on mun mielestä tärkeimmät asiat, hinta tulee siellä jossain takana sitten ehkä.” H3

“Kyllähän se vaan raha on se mikä ratkasee. Ja tietysti, no nyt oli tässä kun (toimeksiantajan nimi poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi) siirryin niin oli semmoinen että siirsin myös muut yrityksen palvelut tänne. Tai ne vaihtu ensiksi ja sitten saivat sorvattua semmosen tarjouksen, niin sitten siirty myös vakuutusasiat.” H5

Yhdellä globaalia liiketoimintaa harjoittavalla vastaajalla vakuutusyhtiön tarjoama vakuutustuote oli ollut ratkaiseva tekijä, mutta kertoi myös, että hinta ei ole yritystasolla niin vaikuttava tekijä.

“Me etittiin suomalaista kumppania, joka pysty toimittamaan meille maailman laajuisen tuotevahinkovastuuvakuutuksen. Ei oikein Suomesta muualta tahtonut onnistua, kun (toimeksiantajan nimi poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi) (...) muutamien satasten takia kukaan ei jaks muutenkaan vaihtaa vakuutusyhtiötä, yksityishenkilöt kyllä mutta yritystasolla siitä on enemmän päänvaivaa.” H7

5.1.5 Vakuutusyhtiö liiketoiminnan kumppanina

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan, onko vakuutusyhtiöllä ollut vaikutusta heidän liiketoimintaansa jollain tavoin. Tällä kysymyksellä tavoiteltiin ymmärrystä siitä, mieltävätkö asiakkaat vakuutusyhtiön kumppanikseen, joka on toimeksiantajan henkilökohtaisen palvelumallin yksi tavoite. Yleisesti vastaajat eivät yhdistäneet vakuutusyhtiötä yrityksensä taloudelliseen menestymiseen, mutta vastauksissa ilmeni kuitenkin pohdintaa ja seikkoja, joista voi havaita, että vakuutusyhtiö mielletään kumppaniksi riskien jakamisen ja liiketoiminnan turvaamisen kautta. Yrittäjät kokevat, että liiketoiminnan turvaaminen sopivalla vakuutusturvalla on tärkeää, mikä korostaa luottamuksen tunteen merkitystä asiakkaan ja asiakkuusasiantuntijan välisessä asiakaspalvelusuhteessa, joka johtaa asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen koko vakuutusyhtiöstä. Kattavat vakuutukset mielletään tärkeäksi vastuunkantamiseksi, riskien hallinnan sekä oman elinkeinon turvaamisen keinoiksi.

"Mä en oikein tiää kun vakuutusyhtiöhän tarvitaan tietenkkin siis joo. Pitääkin olla vastuuvakuutus ja palovakuutus, että antaahan se tietyn turvan siihen mutta en mä tiää sit suoraan onko se vaikuttanut mitenkään, että sehän on semmonen mikä on oltava olemassa mutta ei se nyt varsinaisesti muuten oo hirveesti vaikuttanut." H3

"Kyllähän ne on ihan tuiki tarpeellisia ja tärkeitä asioita kaikkien muiden lisäksi, mutta eihän vakuutuksia muuten tehtäiskään jos ei siinä sitä riskiä ja turvaa lähettäis hakemaan ja jakamaan (...) Tämähän on kuitenkin luottamukseen perustuvaa yhteistyötä, siinähän me luotetaan kun me jotakin otetaan koneisiin, laitteisiin, itelle, henkilökunnalle, niin sehän on luottamukseen perustuvaa toimintaa täysin ja se kun murenee niin sillä laillahan se on sitten paha." H4

Globaalissa markkinassa toimiva yritys tarvitsi tietyn vakuutuksen toteuttaakseen liiketoimintaa yhdessä kohdemaassaan, joten vakuutusyhtiöllä oli suora vaikutus yrityksen liiketoiminnan harjoittamiseen.

"No jos me ois sitä vakuutusta saatu (maailman laajuinen tuotevahinkovastuuvakuutus) niin sit meidän kaks lisenssisopimusta ei olis onnistunut, mutta siks olikin ainoa syy, miks me koitettiin löytää vakuutusyhtiö, joka suostu semmosen vakuutuksen meille tarjoamaan."

H7

Pääteema	Yläteema	Alateema
Suhtautuminen vakuutusyhtiöön	Kokemukset vakuutusyhtiöistä	Vakuutus sopimusten ymmärtäminen
		Kokemukset vahinkotilanteista
		Kokemukset muista vakuutusyhtiöistä
		Luottamuksen syntyminen
	Vakuutusturvan merkitys liiketoimintaan	Tunne kumppanuudesta
		Vakuutustuotteiden merkitys liiketoiminnan harjoittamiseen
		Vastuunkantamisen kokeminen
	Suhtautuminen yritystoimintaan liittyvään toimistotyöhön	Asioinnin helppous
		Toimistotyön mielekkyys

		Yrittäjän työnkuva
	Asiakkaan odotukset	Edellinen asiakaspalvelutilanne
		Haasteiden ilmeneminen

TAULUKKO 3. Suhtautuminen vakuutusyhtiöön teemoittain.

Taulukossa 3 on esitetty asiakkaiden suhtautumiseen vakuutusyhtiötä ja vakuutusasioiden hoitamista kohtaan vaikuttavat aineistosta ilmenneet teemat kootuna. Vasemmalla puolella on esitetty pääteema, jonka oikealla yläteemat ja niitä selkeyttävät ja konkretisoivat alateemat. Alateemalla kuvataan sitä, miten yläteema ilmeni kerätyssä aineistossa.

5.2 Kokemukset henkilökohtaisesta palvelumallista

Haastattelun toinen osio keskittyi henkilökohtaiseen palvelumalliin ja siinä pyrittiin ymmärtämään asiakkaiden suhtautumista henkilökohtaiseen palveluun sekä keräämään näkemyksiä mallin hyödyistä ja mahdollisista haitoista. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta haastateltujen asiakkaiden yhteyshenkilö oli vaihtunut ainakin kerran, mutta kukaan vastaajista ei kertonut sen huonontaneen tai parantaneen heidän asiakaskokemustaan, jonka perusteella voidaan arvioida palvelun laadun tasaisuutta. Seitsemästä vastaajasta yhdellä asiakaskokemus oli selkeästi parantunut lähiaikoina ja yhdelle vastaavasti heikentynyt huomattavasti. Molemmissa tapauksissa vaikuttava tekijä oli vuorovaikutus tai sen puute. Muut vastaajat kokivat, että asiakaskokemus on ollut koko ajan hyvä eikä se ole muuttunut huomattavasti huonommaksi tai paremmaksi asiakkuuden aikana.

5.2.1 Henkilökohtainen palvelu

Asiakkailta kysyttiin miten tärkeäksi he kokevat henkilökohtaisen palvelun ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän. Vastauksissa ilmeni, että haastateltavat arvostavat henkilökohtaista palvelua ja kokevat sen vaikuttavan heidän päätöksensä pysyä asiakkaana, koska se lisää heidän luottamuksensa tunnetta vakuutusyhtiötä ja vakuutus sopimuksia kohtaan. Henkilökohtainen palvelu helpottaa asiointia ja sen merkitys korostuu johtuen vakuutus sopimusten monimutkaiseksi miellelystä luonteesta. Tutun henkilön kanssa asiointi on asiakkaiden mukaan luontevampaa ja he pitävät siitä tunteesta, että asiakaspalvelija tuntee heidät ja heidän yrityksen liiketoiminnan. Yksi asiakas kertoi vaihtaneensa kerran pois toimeksiantajalta toiseen vakuutusyhtiöön, koska hänelle ei ollut tarjottu enää henkilökohtaista asiakkuusasiantuntijaa. Hän vaihtoi kuitenkin takaisin, kun hänelle tarjottiin taas oma yhteyshenkilö.

"Se on mulle tosi tärkeää, että on on nimenomaan joku, joka hoitaa sun asiat, että sä et tarvitse sitä samaa asiaa selittää viiteen kertaan, koska se on tosi ärsyttävää (...) Mä oon aikanaan vaihtanut esimerkiksi (toimeksiantajan nimi poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi) pois sen takia, kun meillä oli kaikki omat yhteyshenkilöt ja kaikki ja sitten ne hävisi ja sitten piti soittaa Helsinkiin ja juttelin viidelle ihmiselle saman asian niin mulla meni hermo siihen ja sitten menttiin (kilpailevan vakuutusyhtiön nimi poistettu toimeksiantajan anonymiteetin säilyttämiseksi) ja ne teki sen saman homman." H3

"Ei ainakaan ole käynyt mielessäkään, että lähtisi pois eikä edes kilpailuttamaan, että kyllä se semmoisen tyytyväisen olon tekee." H1

"Kyllähän se, että vakuutuksia (asiakkuusasiantuntijan nimi poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi) hoitaa niin onhan se aivan täydellinen, että se kyllä tietää, mä näkisin sen tärkeänä, sanosinko, että erittäin tärkeänä." H2

Yksi haastatteluista asiakkaista arvostaa henkilökohtaista palvelua ja myös hänelle se on ollut tärkein tekijä pysyä asiakkaana. Haasteena on kuitenkin ollut se, että asiakkaan yhteyshenkilö on todella kiireinen eikä asiakas ole kertomansa mukaan saanut häneen suoraa yhteyttä koskaan asiakkuutensa aikana. Yhteydenottopyyntöihin on vastattu asiakkaan mukaan aina liian pitkällä viiveellä, ja asioita on hoitaneet eri asiakkuusasiantuntijat. Asiakas oli kyllästynyt olemaan yhteydessä samasta asiasta useamman kerran ja odottamaan vastauksia. Mielenkiintoista on, että asiakas ei ollut kuitenkaan päättänyt vaihtamaan vakuutusyhtiötä vaan hän oli ulkoistanut yrityksensä vakuutusasioiden hoitamisen haastattelua edeltävällä viikolla. Tähän oli vaikuttanut se, että asiakkaan mukaan hänen pyytämät asiat on kuitenkin aina lopulta hoidettu ja muita ongelmia vakuutusyhtiön tai sopimusten kanssa ei ole ollut.

"Ei täällä oo niinku aikaa semmoseen, että pittää tuota kuunnella pimpelipompelia (...) että otetaan yhteyttä ja vastataan sitten kun keretään ja tätä rataa, niin sitä saa silloin hoitaa semmoset henkilöt, jotka ottaa siitä tietenkin x korvausta, mutta kuunnelkoot ne, meillä on paljon tärkeämpi uhrata se aika näihin nykyisiin olemassa oleviin työtehtäviin, kun se, että me ootellaan jotakin vakuutusvirkaileijan yhteydenottoa sitten, se on katottu tarpeelliseksi ulkoistaa se homma ja näistä kyseisistä syistä on tehty se ratkaisu." H4

5.2.2 Mallin hyödyt asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaita pyydetiin erittelemään hyötyjä, joita he kokevat saavansa henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Vastauksissa toistui henkilökohtaisen palvelun arvostus tehokkuuden ja helppouden vuoksi. Lisäksi korostettiin asiantuntijuutta sekä

vakuutusten vuositarkastuksen tuottamia hyötyjä. Kuten aiemmin mainittu, vakuutusasioiden hoitamista ei koeta mielenkiintoiseksi eikä kovin tärkeäksi tehtäväksi muiden työtehtävien rinnalla, koska vakuutus sopimukset mielletään yritystoiminnan taustalla rullaavaksi turvaksi, jos jotain sattuu. Tämän vuoksi asiakkaat pitävät siitä, että vakuutusyhtiö huolehtii vuosittain sopimusten tarkastamisesta. Vuositarkastukseen liittyviksi hyödyiksi tunnistettiin mahdollisuus käydä kaikki vakuutus sopimukset kerralla tarkemmin läpi, joka lisää luottamusta ja asiakastytyväisyyttä vakuutusyhtiötä kohtaan. Asiakkaat tahtovat esittää lisäkysymyksiä vakuutusten yksityiskohdista ja se koetaan luontevaksi tilanteessa, jossa kaikki sopimukset katsotaan kerralla rauhassa läpi. Luottamusta ja asiakastytyväisyyttä lisää myös se, että yhteyshenkilöt ehdottavat usein sellaisia muutoksia vakuutus sopimuksiin, jotka voivat tulla asiakkaalle edullisemmaksi ja ovat vakuutusturvan kokonaisuuden kannalta järkevämpiä.

"Mikä se hyöty siitä omasta yhdyshenkilöstä on ollut niin ensinnäkin se ykkösenä, että hän ottaa vuosittain yhteyttä eli kuukaudet rullaa, vuodet rullaa niin jos ei siellä joku olisi, että no niin hei nyt katsotaan taas missä me mennään miten vuosi on mennyt, mitä muutoksia, eli se että ottaa yhteyttä ja käydään ne asiat läpi ja siinä kohdin se asiantuntijuus tulee (...) henkilö on neuvonut ja hän on tuonut siellä huomioita, mun mielestä semmoisia ihania niinku myös säästöjuttuja meille päin (...) että muutetaan sitä ja näin niin tää tulee teille edullisemmaksi (...) ja sitten kolmantena tulee sitten just se että, kun sen ihmisen kanssa on käyty näitä läpi, niin tulee semmoinen luottamus olo, eli tuohon kysymykseen, kun kysyit, että uskotko että osaa hoitaa niin tulee semmoinen luottavainen olo." H1

"Kyllä siitä hyötyä varmasti on siitähän henkilökohtaisesta, ei tartte aina selvittää niitä samoja asioita ja perusteita ja näitä muita, että aina ois parempi, että ois se henkilökohtainen asioitten hoitaja."

H5

"Se on ihan hyvä se yhteydenotto (vakuutusten vuositarkastus) siinä hän se on hyvä käydä sitte läpi koko porukalle kuuluvat vakuutukset, kaikki mitä tarvitaan, että kyllä se sillä lailla on ihan hyvä ja tärkeä asioitten hoitokeino." H4

5.2.3 Vuorovaikutussuhde

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että on mukava ja helpompi hoitaa vakuutusasiat aina saman henkilön kanssa ja se on vaikuttanut asiakaskokemukseen myönteisesti. Kuten aiemmin mainittu, yhtä lukuun ottamatta kaikilla vastaajista oli kokemuksia useammasta kuin yhdestä yhteyshenkilöstä. Tämän perusteella sitä, että asiakkaille ei ole välttämättä merkitystä sillä kuka kyseinen

henkilö on, jos yhteyshenkilö ei vaihdu jatkuvasti voidaan pitää myös yhtenä perusteena palvelun laadun tasaisuudesta. Asiakkaan ja yhteyshenkilön välille syntävä vuorovaikutussuhde lisää jatkuvuuden tunnetta ja nostaa kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa.

"No siis mieluummin saman tyypin kanssa aina, että ei nyt välttämättä kenen kanssa, kun sä opit kuitenkin tyypin tietää et, kun sä soitat niin tietää heti, että kuka on puhelimessa niin se helpottaa, että siellä ei ole montaa eri ihmistä." H3

*"No sillä ei varmasti oo että kenenkä mutta että, jos saman henkilön kanssa pystyis olemaan aina (...) se on niin pankki tai vakuutusasioissa tai ihan kaikessa että en vaadi tai toivo itelleni mitään sen kummempaa erikoispalvelua, mutta aina jos ois sellanen henkilö joka hoi-
taa sitä asiaa niin se on tutumpi ja silloin ei tarvii selvoittaa niinku yhtiön historiaa eikä muuta että ne tietää ja on aina selvempi" H5*

"Joo on siis hyödyllistä, että se on sama henkilö koska A hän vastaa kohtuu nopeesti, ei tarvii jonottaa minkään kautta ja toinen kun ehkä olemme olleet onnellisessa tilanteessa, että yhteyshenkilö on pysynyt samana niin siinä on jatkuvuuden tunnetta, ei tarvii aina aloittaa alusta." H7

Pääteema	Yläteema	Alateema
Henkilökohtaisen palvelun arvostaminen	Hyötyjen kokeminen	Asiakkaan tunteminen
		Yhteydenoton helppous
		Tuotteiden räätälöinti
		Tehokkuus
	Tunnesiteen muodostuminen	Palvelun säännöllisyys
		Yhteyshenkilön tunteminen
		Henkilökohtaisuus
		Jatkuvuuden tunne
		Luottamuksen syntyminen
		Yhteisöllisyyden tunne
	Lisäarvon tuottaminen	Rentous
		Kokemus säästämisestä
		Henkilökohtaisen palvelun tarve
		Kiireettömyyden tunne asioidinnissa
		Tuotteiden räätälöinti

TAULUKKO 4. Henkilökohtaisen palvelun arvostaminen teemoittain.

Henkilökohtaisen palvelun arvostamisen teemat, jotka vaikuttivat aineiston analyysin perusteella asiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumiseen, on koottu taulukkoon 4. Pääteema, henkilökohtaisen palvelun arvostaminen, on taulukon vasemmalla puolella, ja oikealla puolella taulukossa on esitetty ylä- ja alateemat.

5.3 Viestintä ja vuorovaikutus asiakkaan näkökulmasta

Haastattelun viimeisessä osiossa asiakkailta kysyttiin heidän kokemuksistaan vakuutusyhtiön ja asiakkaan välillä tapahtuvasta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia siihen, millainen määrä viestintää on asiakkaiden mielestä sopivaa, miten asiakkaat arvottavat eri viestintäkanavia sekä millaista viestintää asiakkaat toivovat ja odottavat saavansa vakuutusyhtiöltään. Lopuksi asiakkaita pyydettiin arvioimaan ja pohtimaan onko vakuutusyhtiön asiakaspalvelussa tai viestinnässä, jotain mitä he muuttaisivat, jotta asiakaskokemus olisi heidän mielestään parempi.

5.3.1 Asiakkaan yhteydenotot

Ensiksi asiakkailta kysyttiin miten usein he ovat itse yhteydessä omaan yhteyshenkilöönsä ja minkä vuoksi. Asiakkaiden tarve ottaa itse yhteyttä on melko vähäistä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta asiakkaat arvioivat ottavansa itse yhteyttä yhteyshenkilöönsä korkeintaan 2–3 kertaa vuodessa. Poikkeuksena yhteydenottojen määrässä oli autohuolto ja autonvuokraus yrittäjä, jonka työnkuvaan kuuluu uusien ajoneuvojen vakuuttamiset, mikä vaatii yhteydenoton noin kerran kuukaudessa. Osa vastaajista ei ole vuositarkastuksen lisäksi ollenkaan yhteydessä ja kertoivat sen johtuvan siitä, ettei ole sattunut vahinkoja ja he luottavat, että vakuutukset tarkastetaan joka vuosi vakuutusyhtiön suunnalta tapahtuvan yhteydenoton aikana. Asiakkaat varmistavat sopimuksiinsa liittyviä seikkoja yleensä vuositarkastusten yhteydessä mikä vähentää tarvetta yhteydenotoille. Kaikki vastaajat kuitenkin tiedostavat ja arvostavat, että heillä on mahdollisuus ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä, mutta yhden asiakkaan kohdalla tämä ei ole toteutunut johtuen hänen yhteyshenkilönsä kiireellisyydestä.

"ei onneksi ole sattunut sattunut vahinkoja niin eipä mun ole tarvinnut olla, että en mä kyllä ole ollut yhteyksissä (...) mutta musta on ihanaa, että mulla on hänen kuvansa nimensä, puhelinnumero ja sähköposti (...) on äärimmäisen helppoa, että jes mä tiedän mistä mä kysyn ja se kynnyks on matala lähteä kysymään, että varmasti kysyisin heti, jos olisi kysymystä ja tilannetta." H1

"Aina helpompi jos ottaa puhelun ja kysyy sitten, jos tulee tarvetta tarkentaa jostain vakuutuksesta, että mitä se kattaa, mutta ei oo tarvinnut mitään tarkistaa niin ei oo tullut soiteltua." H7

"Aina kun on tarvetta, eliikä jos tulee ajoneuvoja lisää tai muuta niin sitten olen yhteydessä häneen, kerran kuussa." H2

"No oonhan minä yrittänyt monestikin olla, mutta kun sitä ei oo saanut kiinni, useampia kertoja." H4

Asiakkailta kysyttiin, onko viestintäkanavalla heille merkitystä ja mitä kanavaa he käyttävät mieluiten. Kaikki vastaajat kokivat sekä puhelinpalvelun, että sähköpostin tarpeelliseksi. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa eniten asian kiireellisyys ja oma työtilanne. Vakuutuksiin liittyvät asiat halutaan hoitaa tehokkaasti ja nopeasti, mikä vaikuttaa viestintäkanavan valintaan erilaisissa tilanteissa.

"On merkitystä, se on vähän hankala toimintapa se sähköposti, kun täällä istuu koneessa ja muuta niin kyllä se puhelin kontakti on tämän työn osalta se paras vaihtoehto." H4

"Periaatteessa sähköposti on tosi kätevä, mutta sitten taas jotkut asiat on tosi helppo hoitaa puhelimella (...) yks asia mitä mä en tee on, että mä en jää kuuntelemaan mitään jonotusmusiikkia kovinkaan moneksi minuutiksi saatikka tunneiksi että jos vaihtoehto on joko jonottaa puhelimella vai sähköpostilla niin se on sähköpostina." H3

"Mä tykkään ihmisestä, että mä kyllä varmaan ihan soittaisin (...) mutta sitten taas toisaalta, jos sillä on pikkuisen aikaa odottaa, että ei ole ihan akuuttia niin kyllä mä sitten sähköposti heitän, koska silloin taas tiedän, että siellä toisessa päässä ei välttämättä sillä hetkellä tiedetä ja tänä päivänä sähköposteihin vastataan kuitenkin tosi hyvin."

H1

5.3.2 Vakuutusyhtiön suunnalta tuleva viestintä

Kukaan haastatelluista asiakkaista ei kaivannut lisää viestintää tai markkinointia vakuutusyhtiön suunnalta. Kaikki kokivat vuosittaisen vakuutus sopimusten tarkastamisen kattavaksi ja toimivaksi keinoksi huolehtia yrityksen vakuutusturvasta. Vuositarkastuksen sopiminen koettiin joustavaksi ja asiakkaat pitivät siitä, että tapaamista on helppoa siirtää tarvittaessa lyhyelläkin varoitusajalla. Lisäviestinnälle koettiin tarvetta vain sellaisissa tilanteissa, jos tulee isompia muutoksia esimerkiksi sopimukseen tai vakuutusyhtiön käytäntöihin. Henkilökohtaisessa palvelumallissa olevat asiakkaat ovat tottuneet vuosittaiseen vakuutusten tarkastamisen sykliin, minkä voidaan nähdä vähentävän tarvetta muulle

viestinnälle. Asiakkaat luottavat siihen, että heihin olla yhteydessä joka vuosi puhelimitse.

"En mä nyt tiedä haluanko mä oikeastaan mitään yhteydenottoja, tietysti jos on jotain isoja muutoksia (...) en avaa kauheasti sähköpostia ja mieti että toivottavasti olisi tullut vakuutusyhtiöltä viestejä, että jos tulee isoja muutoksia niin silloin tottakai." H3

"No enpä oikeestaan muuta yhteydenottoa, kun hyväthän nämä vuosittaiset tarkistukset ja päivivitykset on." H4

"Yleensä mä koitan poistua kaikilta markkinointi viestiketjuilta, sähköposteja tulee ihan tarpeeks muutenkin päivässä, jotka on ihan sellaisia jotka pitäisikin lukea." H7

5.3.3 Suhtautuminen itsepalvelukanaviin

Tässä tutkimuksessa yhtenä tavoitteena oli selvittää yritys vakuutusasiakkaiden suhtautumista itsepalvelukanaviin sekä ymmärtää miksi asiakkaat haluavat esimerkiksi edelleen palvelua puhelimitse itsepalvelukanavien yleistyessä. Asiakkailta kysyttiin, että haluaisivatko he hoitaa vakuutusasioita enemmän itsepalvelukanavissa verrattuna nykyiseen palvelumalliin. Vastaajat suhtautuivat itsepalvelukanaviin myönteisesti, mutta painottivat, että haluavat edelleen hoitaa esimerkiksi vakuutus sopimusten vuositarkastuksen puhelimitse, koska heillä on usein tarve kysyä tarkentavia kysymyksiä vakuutus sopimuksista. Huolta aiheutti myös oman vastuun lisääntyminen ja mahdollisten virheiden tekeminen, jos sopimuksia pitäisi esimerkiksi hyväksyä itsepalvelukanavien kautta. Asiakkaat kokivat, että itsepalvelukanavissa esimerkiksi sopimusten vahvistamista saattaisi lykätä tai se voisi jäädä vahingossa kokonaan tekemättä. Asiakkuusasiantuntijoiden ammattitaitoon luotetaan ja heiltä asioiden varmistaminen vuorovaikutuksellisessa tilanteessa koetaan tärkeäksi. Asiakkaat pitivät siitä tunteesta, että asiakkuusasiantuntija on yhdessä heidän kanssaan käynyt sopimukset läpi ja varmistanut puhelussa, että kaikki on vakuutusten osalta oikein. Asiakkaat kokivat, että itsepalvelukanavissa heidän kiinnostuksensa perehtyä sopimusten ehtoihin voisi vähentyä entisestään, koska ei olisi mahdollisuutta pyytää asiantuntijaa tarkentamaan epäselviä yksityiskohtia. Vuorovaikutustilanne myös ikään kuin pakottaa asiakkaan keskittymään siinä hetkessä tarkemmin sopimukseen ja oman yrityksen vakuutusturvaan, joka lisää asiakkaan panostusta asiaan. Asiakkaat pitivät siitä, että sopimukset hoidetaan kerralla kuntoon aina vuodeksi eteenpäin ja loppuvuoden voi keskittyä omaan yritystoimintaan, jos mitään isompia muutoksia ei tule.

"En mä tiiä, mä nyt kyllä tykkään tästä, joka kerta oon antanut sen palautteen, hän on soittanut ja käyty läpi niin kyllä mä oon ollut että tykkään (...) on tosi kiva että käydään ne ihmisen kanssa läpi, ehkä siihen tulee se että jos me siellä verkossa niin sitä varmaan aika lailla klikkailisi vaan että joo joo, että niitä ei lähtisi niinku pohtimaan enempää eikä sieltä varmaan omia virheitä huomaisi tai semmoisia parannuskohtia, että mä luulen että se on antoisampi se puhelu ja siinä voi aina niinku kysyä (...) mä arvostan sitä tämmöisissä, kun sä vedät jonkun tämmöisen yrityksen tai yhdistyksen vakuutukset läpi, niin kyllä se ihminen on siinä ihan kiva." H1

"Varmaan jossakin määrin, mutta kyllä mulle on tärkeätä, että siellä on ammattilainen toisessa päässä, että mä laitan viestin sähköpostilla tai soitan ja se menee sitä kautta niin mä jotenkin tykkään semmosesta tyylistä, silloin saa heti sen vastauksen." H2

"No en mä kyllä sitä mobiilihommaakaa vastaan oo (...) mun mielestä tää netti ja mobiili asiointi on aika kätevä (...) vakuutusasioitten hoitaminen netissä ja mobiilissa on ihan ok, mut sit jos tarvii oikeesti jotain kysyä niin on ehkä kuitenkin helpompi soittaa jollekin, joka tekee sitä työkseen, joka löytää helpommin vastaukset, sanotaan nyt näin." H3

H3

"No siinä on se huono puoli, että no joo ja ei, koska vakuutusasiat ei niinku yleensä oo kauheen tärkeitä koska vakuutus on turva, se on tärkeä vasta sit kun jotain tapahtuu niin se jää helposti hoitamatta ja sit jos pitää vahvistaa ja lukea jossain muualla niin sit se ehkä jää jonnekin roikkumaan, et mä nään siinä enemmän riskejä itselle tai yritykselle, että jos ne jää hoitamatta niin sit onko vakuutusturva voimassa esimerkiksi, kun se että se suullisesti puhelimesta hoidetaan ja käydään läpi ja sit kuitataan vaan heti perään sähköpostiin, uskon että se tulee hoidettua paremmin kun siinä on ihminen." H7

Pääteema	Yläteema	Alateema
Vuorovaikutuksen merkitys asiakkaille	Viestintäkanavan merkitys	Asiakkaan työnkuva
		Asiakkaan mieltymykset
		Asian kiireellisyys
	Vakuutusturvan tarkistamisen tarve	Asiakkaan toimiala
		Asiakkaan työnkuva
		Kiinnostus vakuutusasioita kohtaan

	Itsepalvelukanaviin suhtautuminen	Asiantuntijuuden arvostus
		Asiakkaan passivoituminen
		Epävarmuus vakuutus-sopimusten ymmärtämisestä
		Tarve vakuutusturvan varmistamiselle
		Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen arvostus

TAULUKKO 5. Vuorovaikutuksen merkitys asiakkaille teemoittain.

Taulukossa 5 on esitetty yhteenveto vuorovaikutuksen teemoista, joilla tutkimuksen tulosten mukaan on vaikutusta siihen, millaista ja missä kanavissa tapahtuvaa viestintää asiakas arvostaa ja kokee tarvitsevansa omalta vakuutusyhtiöltään. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on esitetty pääteema, jonka vasemalla puolella ylä- ja alateemat. Alateemat ilmentävät yläteemojen esiintymistä aineistossa, ja yläteema muodostuu alateemojen perusteella.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään tutkimuksen kannalta keskeisimmät johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista kokonaisuutena, ehdotetaan kehitystoimenpiteitä toimeksiantajalle sekä tarjotaan tutkielmasta johdettuja aiheita jatkotutkimukselle. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimuksen toimeksiantajayrityksen yritysvaluutusasiakkaiden kokema arvo henkilökohtaisesta palvelumallista, jonka tueksi muodostettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. Mitkä ovat henkilökohtaisen palvelumallin vuorovaikutuksen tuottamat hyödyt yritysasiakkaan näkökulmasta?
2. Mikä merkitys on vuosihuoltoprosessin mukaisilla yhteydenotoilla sekä viestinnällä yritysasiakkaan päätöksessä pysyä vakuutusyhtiön asiakkaana?
3. Millaista ja missä kanavissa tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta asiakkaat arvostavat ja toivovat saavansa vahinkovakuutusyhtiöltään?

Seuraavissa alaluvuissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään teorian ja aineiston pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä.

6.1 Henkilökohtaisen palvelumallin tuottamat hyödyt

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista asiakaspalvelua korkealle ja lähes kaikille haastatelluista asiakkaista se oli tärkein tekijä pysyä vakuutusyhtiön asiakkaana. Asiakkaiden näkemykset olivat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan esimerkiksi ostoprosessin vaikuttaessa hankalasti ymmärrettävältä, asiakkaan halukkuus luoda pidempi aikainen asiakassuhde usein laskee ominaisuuksiin (Brown ym., 2011). Yritysasiakkaat harkitsevat myös ostopäätöksiä usein pidempään ja kiinnittävät enemmän huomiota palvelun ominaisuuksiin (Brown ym., 2011). Asiakkaiden vastauksissa korostui asiointin helppouden ja yhteyshenkilön asiantuntijuuden merkitys. Vastauksia halutaan nopeasti ja jos asian joutuu esimerkiksi selittämään useammalle asiakaspalvelijalle, laskee se kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa. Vakuutus sopimusten uusiminen oli asiakkaiden mielestä sujuvaa vuositarkastusten yhteydessä ja myös ne haastattelut asiakkaat, jotka tarvitsivat uusia vakuutus sopimuksia useammin, kokivat ostamisen ja asiointin helpoksi.

Henkilökohtaisen palvelun voidaan nähdä edesauttavan tunnesiteen muodostumista palveluntarjoajaa kohtaan. Aiemman tutkimuksen mukaan (Hochstein ym., 2021) asiakkaan tunneside yritykseen synnyttää vahvaa kiintymystä, jolloin asiakas ei halua tai ei mahdollisesti voi vaihtaa palveluntuottajaa. Tässä tutkimuksessa tunnesidettä pyrittiin arvioimaan asiakaspalvelusuhteen tunnistamisen kautta. Henkilökohtaisessa palvelumallissa pyritään rakentamaan sosiaalinen sidos asiakkaan ja asiakkuusasiantuntijan välillä ja luomaan tätä kautta kestävä, niin yritykselle kuin asiakkaalle arvoa tuottava asiakassuhde. Haastatteluaineistoista voitiin teemoittelun avulla havaita, että enemmistö haastateltavista koki, että heillä on syntynyt asiakaspalvelusuhde oman yhteyshenkilönsä kanssa, mikä tekee asiointista mukavaa ja vaivattomampaa. Tutun henkilön kanssa asiointi lisää jatkuvuuden tunnetta ja vahvistaa palveluntarjoajaan syntyvää vuorovaikutussuhdetta. Tämä vahvistaa asiakkaan sitoutumista. Henkilökohtaisuuden tunnetta lisää asiakkaiden mukaan se, että heillä on oman yhteyshenkilön kuva ja yhteystiedot. Vastauksissa korostui henkilöltä henkilölle tapahtuvan vuorovaikutuksen arvostaminen sekä asiakkaan ja hänen liiketoiminnan tuntemisen tärkeys.

Yleisesti haastateltavat kokivat, että yhteyshenkilöt tuntevat heidän liiketoimintansa tarpeeksi hyvin ja kaikki luottivat heidän asiantuntijuuteensa vakuutus sopimuksissa. Asiantuntijuuden kerrottiin ilmenevän esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa asiakkuusasiantuntijat ovat ehdottaneet järkevämpiä vakuutusratkaisuja, jotka ovat laskeneet usein myös vakuutus sopimusten hintoja. Yritysassiakkailla ei ole välttämättä halua tai aikaa etsiä itse tarkemmin tietoa erilaista vakuusturvasta, joka korostaa luottamusta asiakkuusasiantuntijan osaamiseen. Kaikki haastattelut asiakkaat kokivat osan vakuutus sopimuksista vaikeiksi ymmärtää, jonka voidaan nähdä nostavan henkilökohtaiseen asiakaskontaktin mieltämistä tarpeelliseksi ja olennaiseksi osaksi hyvää asiakaskokemusta. Asiakkaat kysyvät mieluummin sopimuksen ehdoista asiantuntijalta, kuin etsivät itse tietoa sopimuksista, koska se koetaan enemmän aikaa vieväksi. Tässä korostuu myös palvelun tehokkuuden ja helppouden merkitys asiakkaalle.

6.2 Asiakkaan sitoutuminen muodostuu vuorovaikutuksessa

Aikaisemman kirjallisuuden mukaan (Löytänä & Korteso 2011, 7) yritykset voivat saavuttaa parhaan vaikutuksen asiakaskokemukseen, kun ne ovat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. Tutkimuksen haastattelutulokset tukivat tätä väitettä ja vastauksista ilmeni, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun eritoten ihmisen kanssa tapahtuvan puhelinkontaktin vuoksi. Asiakkaita haastateltaessa oli havaittavissa, että he yhdistivät kysymykset asiakaskokemuksesta ja palvelun laadusta lähes kaikissa vastauksissa omaan yhteyshenkilöönsä. Tämä tuki aiemman tutkimuksen väitettä siitä, että asiakas yhdistää usein palvelun yhteen asiakaspalvelijaan, vaikka todellisuudessa koko organisaatio yhdessä luo asiakaskokemuksen (McColl-Kennedy ym., 2015).

Haastatellut asiakkaat ovat sitoutuneita vakuutusyhtiön palveluihin henkilökohtaisen yhteyshenkilönsä kautta. Vakuutus sopimuksiin liittyvät mielikuvat rakentuvat ja muovautuvat tämän vuorovaikutussuhteen vaikutuksesta.

Pelkästään yrityksen tuottamaan palveluun tai sen hintaan keskittyminen ei enää ole ollut riittävä liiketoimintastrategia 2000-luvulla, vaan asiakasuskollisuutta voidaan saavuttaa asiakas keskeisellä ajattelulla ja vahvan asiakasymmärryksen avulla (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat väitteen, sillä vain yksi haastatteluista kertoi hinnan olevan merkittävä tekijä vakuutusyhtiön valinnassa. Muut haastateltavat arvottivat henkilökohtaisen palvelun, asiantuntijuuden sekä helpon asioinnin hintaa merkittävimmiksi tekijöiksi ja myös hinnan merkitystä korostanut vastaaja myönsi toivovansa osaavaa, henkilökohtaista palvelua omalta vakuutusyhtiöltään. Vakuutus tuotteet ovat lähes identtisiä eri yhtiöiden kesken ja kohtuullisella hintaerolla ei ole merkitystä asiakkaille, joten kilpailu käydään asiakasymmärryksestä ja vuorovaikutuksen laadusta, jotka johtavat korkeamman asiakasarvon tuottamiseen. Henkilökohtaisen palvelumallin tuottamalla asiakkaan tuntemisella on suuri merkitys sitoutumiseen, ja asiakkaat ovat sitoutuneita vakuutusyhtiöönsä henkilökohtaisen ja asiantuntevan asiakaspalvelun seurauksena.

Aiemman kirjallisuuden mukaan asiakkaalla on tärkeä rooli asiakaskokemuksen luomisessa, ja parhaassa tapauksessa palvelua ei ainoastaan toimiteta asiakkaalle, vaan se luodaan yhdessä hänen kanssaan (Fischer & Vainio, 2014, 165–166). Tulosten perusteella asiakkaat kokivat vakuutus sopimusten tekemisen yhteistyöksi oman yhteyshenkilön kanssa ja vakuutusyhtiö mielletään kumppaniksi riskien jakamisen ja oman liiketoiminnan turvaamisen kautta. Tässä korostui nimenomaan luottamus yhteyshenkilön ja asiakkaan välillä. Asiakkaan valmistautuminen ja panostus vaikuttaa vuositarkastuksen sujuvuuteen ja sopivan vakuutusturvan kartoittamiseen. Asiakkaalta tarvitaan tietoja esimerkiksi hänen liiketoiminnastaan sekä yrityksen työntekijöistä. Tiedot tarkistetaan vakuutus sopimusten vuositarkastuksen yhteydessä ja asiakasta pyydetään valmistautumaan puheluun käymällä läpi nykyiset vakuutus sopimukset, jotka lähetetään asiakkaalle tarkistettavaksi vakuutusyhtiön verkkopalvelun kautta. Asiakas voi siis itse parantaa omaa asiakaskokemustaan ja tämä vahvistaa aikaisemmin esitettyä näkemystä siitä, miten asiakkaan aktiivisuus voi tuottaa lisäarvoa kaikille osapuolille. Tulosten perusteella vakuutusyhtiön on kuitenkin motivoitava asiakkaita osallistumaan yhteistyöhön entistä aktiivisemmalla viestinnällä vuositarkastuksen yhteydessä. Tällä voidaan vähentää tuloksissa esitettyä havaintoa liittyen asiakkaiden epävarmuuteen joidenkin vakuutus sopimusten osalta sekä rohkaista heitä osallistumaan aktiivisemmin palveluprosessiin. Tulosten perusteella asiakkaan oman ymmärryksen lisääminen omasta vakuutusturvasta vahvistaa kumppanuuden tunnetta ja sitoutumista.

6.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Tulosten perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä nykyiseen vakuutusyhtiön ja asiakkaan välillä tapahtuvaan viestinnän määrään ja laatuun. Puhelinkontaktia pidetään tärkeimpänä yhteydenottotapana, mutta sähköpostin koetaan taas mahdollistavan ajasta riippumattoman viestinnän kiireettömimmissä asioissa. Asiakkaat tahtovat ottaa yhteyttä heille sopivaan aikaan tilanteeseen parhaiten sopivassa kanavassa. Sähköpostit koetaan parhaaksi tavaksi hoitaa kiireettömämmät ja selkeät asiat. Enemmän selvitystä vaativissa tai kiireellisemmissä tilanteissa asiakkaat mielellään soittavat suoraan omalle yhteyshenkilölle. Tällöin korostuu palvelun saamisen nopeus, sillä kaikki asiakkaat kokivat jonottamisen ja vastauksen odottamisen rasittaviksi ja palvelun laatua vahvasti heikentäviksi tekijöiksi. Tulosten perusteella henkilökohtaiseen, asiantuntevaan ja nopeaan palveluun tottuneet asiakkaat ovat herkkiä vaihtamaan vakuutusyhtiötä, jos asiakaskokemus huonontuu etenkin näiden tekijöiden osalta. Siksi niihin on kiinnitettävä erityistä huomiota myös jatkossa.

Aiemman tutkimuksen mukaan (Hänninen & Karjaluoto, 2016) viestintäkanavien tehokkuus ja aktiivisen viestimisen määrä vaikuttaa jopa enemmän asiakkaiden uskollisuuteen, kuin itse viestinnän laatu. Eli sillä, että viestitään asiakkaan näkökulmasta oikeassa kanavassa ja tarpeeksi usein, on suurempi vaikutus kuin esimerkiksi paremmin kohdennetulla sisällöllä harvemmin viestittynä. Tätä väitettä tämän tutkimuksen tuloksiin peilattaessa voidaan todeta, että henkilökohtaisen palvelumallin asiakkaiden uskollisuuteen vaikuttaa luottaminen säännölliseen viestintään. Asiakkaat ovat omaksuneet vuositarkastuspuheluiden syklin ja he luottavat siihen, että vakuutus sopimukset tarkastetaan vuosittain vakuutusyhtiön toimesta puhelimitse. Hyvän asiakaskokemuksen ylläpitämiseksi tätä asiakkaille opetettua toimintamallia on myös ylläpidettävä laadukkaasti. Myös sen, että haastatellut asiakkaat eivät nähneet tarvetta lisätä vakuutusyhtiön suunnalta tulevaa viestintää voidaan nähdä johtuvan ainakin osittain tottumisesta vuositarkastussykliin. Haastattelujen perusteella vakuutus sopimusten vuositarkastuspuhelu koetaan niin kattavaksi, että asiakkaille tulee harvoin tarve saada lisätietoa yksittäisistä vakuutuksista ja tällaisessa tilanteessa he kokevat parhaimmaksi tavaksi ottaa itse yhteyttä omaan yhteyshenkilöönsä. Henkilökohtaisessa palvelumallissa olevat asiakkaat eivät tahdo myöskään markkinointisähköposteja vakuutuksista. Lisäviestinnän tarve koettiin tärkeäksi vain sellaisissa tilanteissa, joissa vakuutus sopimukseen tai vakuutusyhtiön toimintaan tulee isompia muutoksia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vuositarkastuspuhelu on tehokas viestinnällinen keino ylläpitää ja kehittää pitkiä, paljon arvoa tuottavia asiakassuhteita säännöllisen vuorovaikutuksen avulla.

6.4 Itsepalvelukanavat

Tutkimustulosten perusteella asiakkaat suhtautuivat neutraalisti itsepalvelukanavien yleistymiseen. Monet asiakkaat kokivat itsepalvelukanavat kuten pankkien mobiilisovellukset toimiviksi ja hyödyllisiksi. Yleisesti suhtautuminen vakuutusasioiden hoitamiseen nykyistä enemmän itsepalvelukanavissa oli kuitenkin osittain vastustavaa. Vastauksista ilmeni, että suuren osan vakuutus sopimuksiin liittyvistä asioista kuten tietojen tarkistamisen, vahinkoilmoitusten tekemisen sekä vakuutus tietoasiakirjojen hankkimisen asiakkaat voivat tehdä itsepalvelukanavissa, jos niiden käyttäminen on tehty helpoksi ja selkeäksi. Asiakkaat kokivat kuitenkin erittäin tarpeelliseksi palveluksi mahdollisuuden soittaa ja laittaa sähköpostia heidän vakuutus sopimuksensa tuntevalle henkilölle tilanteen vaatiessa. Muussa tapauksessa he harkitsisivat vahvasti vakuutusyhtiön vaihtamista sellaiseen, joka tarjoaa heille vastaavaa palvelua. Larsson & Viitaoja (2017) toteavat, että asioiden siirtyessä vahvasti digitaalisiin sovelluksiin ja palveluihin mahdollistamaan asiakkaan itsepalvelun, on edelleen tilanteita, joissa henkilökohtainen palvelu koetaan tarpeelliseksi. Haastateltuja asiakkaita mietitytti oman vastuun lisääntyminen vakuutus turvan kattamisen varmistamisessa, jos sopimuksia pitäisi esimerkiksi vahvistaa itsepalvelukanavissa. Asiakkaat perustelivat tätä sillä, että he haluavat olla varmoja, että vakuutus turva on sopiva heidän yritystoiminnalleen. Tämä havainto oli linjassa Eckertin ym. (2022) tutkimuksen kanssa, jossa korostettiin, että ihmisten välinen vuorovaikutus on olennaista vakuutus sopimuksen tekemisen kosketuspisteessä, jonka asiakas voi mieltää monimutkaiseksi pelkästään digitaalisissa kanavissa tehtynä. Toisin sanoen henkilökohtainen ihmiskontakti lisää asiakkaan luottamuksen tunnetta aineettonta palvelua kohtaan. Nämä havainnot tukivat myös Pozzan (2022) väitettä tilan läheisyyden puutteesta, jonka mukaan etänä tapahtuvassa asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa sosiaalista läheisyyttä voidaan lisätä paremmin personoidulla viestinnällä, jolloin vuorovaikutus koetaan ystävällisemmäksi ja se on lähempänä asiakasta. Toimeksiantajan kohdalla läheisyyttä lisää myös aiemmin esitetty vuorovaikutussuhteen syntyminen ja sen ylläpitäminen.

Tutkimuksen tuloksista on tärkeä nostaa esiin myös asiakkaiden passivoitumiseen liittyvä seikka. Kuten aiemmin mainittu, yritysvakuutus sopimukset eivät ole kovin mielenkiintoisia asiakkaiden näkökulmasta, koska niiden tarpeellisuutta voi olla hankala ymmärtää etenkin, jos asiakkaalla ei ole kokemusta vahinkotilanteista. Lisäksi ne ovat aineettomia, luottamukseen perustuvia sopimuksia, joista osa on yrityksille lakisääteisiä. Tämä vakuutus sopimukseen liittyvä luonteenomaisuus yhdistettynä laadukkaaseen henkilökohtaiseen asiakaspalveluun voi johtaa tilanteeseen, jossa asiakas on epämotivoitunut ottamaan asioista itse selvää tai hyödyntämään aktiivisemmin esimerkiksi itsepalvelukanavia, vaikka vakuutusyhtiössä nähtäisiinkin sen tuovan merkittäviä lisäetuja myös asiakkaalle. Tällainen suhtautuminen oli havaittavissa asiakkaiden vastauksissa teemaattisen analyysin perusteella. Itsepalvelukanavien käyttöönotto ja

aktiivisempi hyödyntäminen vaatii tästä syystä asiakkaiden kouluttamista ja aktiivista kannustamista. Suurimpana haasteena on saada asiakkaat kokeilemaan uusia toimintoja, jos he näkevät nykyisen toimintamallin toimivana.

Itsepalvelukanavan käyttämisen helppouden tulisi motivoida asiakasta käyttämään uutta kanavaa myös jatkossa. Asiakas voi kyseenalaistaa palvelun toimivuuden ja tarpeellisuuden, jos hän kokee haasteita heti uutta kanavaa kokeillessaan. Tällöin asiakas palaa herkästi asioimaan totuttuun tapaan, joka tuntuu helpoilta ja nopeimmalta johtuen sen tuttuudesta. Itsepalvelukanavien käyttöönotto voi olla epämieluisia varsinkin sellaisille asiakkaille, jotka ovat vain harvoin itse yhteydessä vakuutusyhtiöön. Uudet toimintatavat unohtuvat nopeasti, jos niitä ei käytä aktiivisesti. Toisaalta tämä on myös asiakasryhmä, joka kuormittaa asiakaspalvelua vähiten ja tärkeintä itsepalvelukanavien käyttöönotto on niiden asiakkaiden osalta, jotka kuormittavat asiakaspalvelua jatkuvilla yhteydenotoilla. Etenkin jos itsepalvelukanavien avulla pyritään nimenomaan tehostamaan asiakaspalvelua, joka taas mahdollistaa asiakkuusasiantuntijoiden osaamisen hyödyntämisen sitä eniten vaativiin tehtäviin.

Johtopäätöksenä itsepalvelukanavista voidaan todeta, että haastatellut asiakkaat ovat tottuneet verkko- ja mobiili asiointiin ja niiden lisääminen henkilökohtaisen palvelun rinnalle voi parantaa asiakaskokemusta eikä sillä tunnistettu olevan negatiivisia vaikutuksia, jos mahdollisuus puhelinkontaktiin tarjotaan edelleen. Haasteena kuitenkin on asiakkaiden ohjaaminen ja kouluttaminen uusien itsepalvelukanavien käyttöönottamisessa siten, että asiakkaat motivoituvat hyödyntämään niitä aktiivisesti.

6.5 Käytännön kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Tutkimuksen tuloksista kyettiin johtamaan suosituksia ja kehitysehdotuksia toimeksiantajalle asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Haastattelujen perusteella pystyttiin tunnistamaan henkilökohtaisen palvelumallin tuottamat hyödyt niin asiakkaalle kuin vakuutusyhtiölle. Tulosten perusteella toimeksiantajan kannattaa ylläpitää henkilökohtaista palvelumallia ja tarjota asiakkaille puhelinpalvelu myös jatkossa. Itsepalvelukanavien ja digitaalisten palvelujen kehittämistä on olennaista jatkaa nykyisen toimintamallin rinnalla ja integroida uusia palveluja toiminnan tehostamiseksi tulevaa CRM:ää monipuolisesti hyödyntäen.

Vakuutus sopimusten vuositarkastuksen voi laajentaa kaikille yritys vakuutusasiakasryhmille hyödyntäen CRM:ään integroitua sähköpostihoidomallia, jossa asiakkaille lähetettäisiin vuosittain kooste nykyisistä vakuutus sopimuksista ja kehoitettaisiin olemaan yhteydessä asiakaspalveluun tai myyntiin vakuutus sopimusten sekä yrityksen vakuutus turvan tarkistamiseksi. Tällä voidaan aktivoida asiakkaita ja tuottaa lisäarvoa niin asiakkaille kuin vakuutusyhtiölle. Olennaista tässä on asiakkaiden kustannustehokas ryhmittely esimerkiksi vakuutus sopimusten kattavuuden ja vakuutuskauden mukaan CRM:n avulla. Sähköpostiviestien personoinnilla voidaan saavuttaa vahvempi tunneside myös

niissä asiakasryhmissä, joilla ei ole henkilökohtaista yhteyshenkilöä. Tunnesiteen muodostumista voidaan lisätä esimerkiksi lisäämällä ryhmäkuva oikeista toimeksiantajan asiakaspalvelijoista sähköpostiviesteihin. Viestissä tulisi myös puhutella asiakasta hänen nimellään sekä käyttää yleisesti ymmärrettävämpää kieltä haastavaksi koetun vakuutuskielen sijaan. Asiakkaille voidaan lähettää esimerkiksi puolivuositain ”herättelevä” sähköpostiviesti, jossa muistetaan vakuutusyhtiön tarjoamista yhteydenottokeinoista.

Asiakkaiden aktivointi on tärkeää, koska tämän tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen vakuutus sopimukset koetaan usein taustalla oleviksi sopimuksiksi, joita tarkastellaan vasta siinä vaiheessa, jos jotain sattuu tai yritystä kontaktoidaan kilpailevan vakuutusyhtiön toimesta. Edelle mainittua ”herättelevää” sähköpostiviestiä olisi järkevää harkita myös sellaisten henkilökohtaisessa palvelumallissa olevien asiakkaiden kohdalla, jotka eivät ole itse yhteydessä yhteyshenkilönsä vakuutus sopimusten vuositarkastuksen lisäksi. Myös näille asiakkaille olisi hyödyllistä lähettää puolivuositain sähköpostiviesti, joka sisältää yhteyshenkilön kuvan ja yhteystiedot ja muistuttaa mahdollisuudesta ottaa yhteyttä missä vain vakuutus sopimukseen liittyvissä asioissa. Tällaisella persoonalla viestillä voidaan vahvistaa tunnesidettä ja nostaa kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa. Useammin lähetetyt sähköpostiviestit taas häiritsisivät asiakkaita tutkimuksen haastattelujen perusteella. Asiakasryhmiä voidaan kontaktoida myös puhelimitse vakuutusyhtiön myynti- ja asiakaspalvelutiimeistä. Puhelut on kuitenkin jaksotettava läpi vuoden, jotta asiakaspalvelu ei ruuhkaudu. Tässä edesauttaa mahdollisimman laadukas ja tarkasti tehty asiakasryhmittely CRM:n avulla.

Haastatteluissa ilmeni myös, että osalle haastatelluista yhteyshenkilön vaihtuminen oli jäänyt hieman epäselväksi. Ihmettelyä aiheutti varsinkin sellaiset tilanteet, joissa asiakkaille on aiemmin tarjottu kentällä toimiva, kasvotusten tavattava vakuutusasiamies, joka on vaihdettu sitten puhelimitse ja sähköpostitse asioivaan yhteyshenkilöön vakuutusyhtiön toimesta. Tällaisissa tilanteissa aktiivisen ja selkeän viestinnän merkitys korostuu ja asiakas haluaa usein kuulla perustelut sille, miksi palvelu muuttuu hänen kohdallaan. Yhteyshenkilön vaihtuessa asiakas voi mieltää tilanteen asiakaspalvelusuhteen katkeamiseksi, jolloin myös vakuutusyhtiöön mahdollisesti muodostunut tunneside on koetuksella. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhteyshenkilöt ovat mahdollisimman nopeasti yhteydessä heidän uusiin omiin asiakkaisiinsa tarjoten mahdollisuuden kysyä muutoksen vaikutuksista ja nykyisen palvelun toimintatavoista. Tulosten perusteella asiakkaat ovat olleet kuitenkin tyytyväisiä sen jälkeen, kun he ovat tottuneet muutokseen ja uuteen toimintamalliin.

Tulosten perusteella osalla yhteyshenkilöistä on liian isot tai liikaa työllistävät asiakassalkut, mikä on johtanut pidentyneisiin vastausaikoihin ja heidän asiakkaiden palvelun laadun heikkenemiseen. Aktiivinen viestintä ja nopea reagointi asiakkaan yhteydenottoihin on isossa roolissa henkilökohtaisen palvelumallin asiakastyytyväisyydessä. Asiakassalkkujen aktiivisempi monitorointi ja hallinta CRM:än avulla voi auttaa jatkossa saavuttamaan parempi salkkujen

tasapaino asiakkuussiantuntijoiden kesken. Asiakkaiden tuottama työmäärä vaihtelee heidän yhteydenottojen määrän perusteella, mitä monitoroimalla ja merkitsemällä CRM:ään voidaan arvioida paremmin asiakassalkun koon sopivuutta yhdelle yhteyshenkilölle. Tässä korostuu myös asiakkuusasiantuntijan oma arvio omasta työmäärästä ja sen viestiminen asiakassalkkuja määrittäville henkilöille.

6.6 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa tulee esittää perusteet tutkimuksen luotettavuudelle. Puusan & Juutin (2020, 170) mukaan tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida käytettyjen menetelmien ja tutkimuksen antaman kehityksen mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa korostuu myös tutkijan subjektiivisuus ja kyky reflektoida sitä.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty usein arvioimaan validius ja reliabiliteetti käsitteiden avulla. Käsitteiden yleiset määritelmät sopivat parhaiten määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja on esitetty, että niiden soveltuvuus laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on haasteellista (Puusa & Juuti, 2020, 170; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 119). Puusa & Juuti (2020, 171) kuitenkin esittävät, että käsitteitä voidaan käyttää jossain määrin myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen. Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö oli asiakaskokemus ja sen johtaminen henkilökohtaisessa palvelumallissa. Reliabiliteetilla viitataan taas tutkimustulosten toistettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voidaan käyttää ideaa siirrettävyydestä, joka tarkoittaa tutkimustulosten tarkastelua, siten että voitaisiinko ne saavuttaa jossakin toisessa tutkimusympäristössä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden käsitteen kautta, jolla viitataan siihen missä määrin tutkimuksen kohdehenkilöt, tutkijasta arvioiva tiedeyhteisö sekä muu yleisö hyväksyvät tulokset ja esitetyt päätelmät tosiksi. Uskottavuuteen vaikuttaa myös yleisön vakuuttuneisuus tutkimusraportin asianmukaisuudesta sekä tutkimuksen tekemisestä tieteellisiä käytänteitä noudattaen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on toisaalta ymmärrettävä kuitenkin laajemmin kuin vain reliabiliteetin ja validiuden käsitteiden kautta. Luotettavuuskriteerit ihmistieteellisessä tutkimuksessa eivät ensisijaisesti pohjautu valitun tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin. Sen sijaan uskottavuus muodostuu tutkimusprosessin kuvauksessa, perusteluissa ja analyysissä. Tutkija pyrkii selkeyttämään oman päättelypolkunsa tulosten analysoinnissa ja tulkinnessa. Mitä selkeämmin, havainnollisemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija esittää tiedot tutkimuksen eri vaiheista, sitä helpommin luotettavuutta voidaan arvioida. Totuudellisuuden pyrkimys toimii suuntaviivana kaikessa tutkimuksessa. Tämä

periaate ulottuu tutkimusprosessin ja sen tulosten luotettavuuden lisäksi myös tutkimuseettisiin kysymyksiin. Tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimusetiikka kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. (Puusa & Juuti, 2020, 170–172).

Tämän tutkimuksen vahvistettavuutta pyrittiin kasvattamaan tarkalla kuvauksella tutkimusaineiston keruusta ja analysoinnista sekä haastateltavien lausuntojen todenmukaisella esittelyllä. Tutkimuksessa noudatettiin tieteellisen tutkimuksen hyvää toteutustapaa kaikissa vaiheissa. Tutkimusaineiston ja siitä johdettujen päätösten yhteyksiä pyrittiin kuvaamaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Teoreettisen- sekä empiirisen aineiston keruussa on painotettu erityisesti niiden tarkoituksenmukaisuutta ja laadukkuutta. Tutkimuksen haastattelut suunniteltiin ja toteutettiin tarkasti, mikä voidaan myös nähdä myönteisenä tekijänä uskottavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen parissa ja ollut seuraamassa tutkimuksen keskiössä olevan palvelumallin toteuttamista käytännön työssä. Lisäksi tutkija on haastatellut asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiakkuusasiantuntijoita kerryttääkseen paremman ymmärryksen palvelusta. Tutkijan aiempi henkilökohtainen kokemus asiakaspalvelutyöstä voidaan myös katsoa eduksi asiakaskokemuksen johtamisen ilmiön ymmärtämisessä. Näiden seikkojen voidaan katsoa lisäävän tutkijan tietämystä tutkittavasta aiheesta. Tutkielman uskottavuutta lisää myös tutkimuksessa käsitellyn teorian ja johtopäätösten yhteneväiset havainnot.

Tutkimuksen tekemisessä havaittiin vahvuuksia sekä muutamia rajoitteita. Tutkimuksen vahvuusiksi voidaan katsoa laadukkaasti toteutetut haastattelut, joissa asiakkailta oli tarpeeksi aikaa vastata esitettyihin kysymyksiin rauhassa ja tarkasti pohtien. Haastattelutilanteista onnistuttiin luomaan keskustelunomaisia, mikä edesauttoi kriittisten seikkojen esiin nostamista. Tutkimus on myös ajankohtainen ja toimeksiantajan henkilökohtainen palvelumalli on ainutlaatuinen tutkimuskohde, jonka avulla voitiin tarkastella muuttuvaa palveluympäristöä asiakkaiden näkökulmasta.

Tutkimuksen rajoitteet liittyivät tutkimuksen aineistoon. Ensiksi otoskoko oli suhteelliseen pieni, seitsemän asiakashaastattelua. Tämä johtui sekä asiakkaiden suostumattomuudesta haastatteluihin että asiakkuusasiantuntijoiden kiireellisestä työtilanteesta. Asiakkuusasiantuntijoita pyydettiin kysymään asiakkaita haastateltaviksi asiakaspuheluiden yhteydessä, mutta toimintatapa tuotti tulosta hitaasti. Haastateltavia kerättiin tutkimusta varten lopulta usean kuukauden ajan, koska toimeksiantajayrityksessä nähtiin, että tämä on paras toimintatapa kerätä asiakkaita haastateltavaksi. Toiseksi edellä mainittu toimintatapa kerätä asiakkaita haastateltavaksi voidaan nähdä myös tutkimusta rajoittavaksi tekijäksi, koska asiakkuusasiantuntijoilla oli mahdollisuus valita ketä asiakkaita he kysyvät haastatteluun, vaikkakin heitä neuvottiin kysymään jokaiselta asiakkaalta tietyn aikajakson puitteissa satunnaisotoksen keräämiseksi. Tätä seikkaa ei voitu kuitenkaan varmistaa. Haastattelutulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että aineisto ei vaikuttanut valikoidulta.

Suorannan (1998, 47) mukaan voidaan ajatella, että aineistoa on kerätty tarpeeksi, kun haastatteluvastaukset alkavat toistaa toisiaan eivätkä tuota enää tutkimusongelmaan yhdistettävää uutta tietoa kuin niukasti. Edellä kuvattu aineiston kylläntyminen eli saturaatio on aina laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohtaista ja vaatii tutkijan harkitun päätöksen, siitä milloin aineisto kattaa tutkimusongelman. Saturaatiopisteen määrittäminen etukäteen ennen haastatteluja on usein haasteellista, jonka vuoksi tutkija voi arvioida sitä tutkimuksen tekemisen aikana (Eskola & Suoranta, 1998, 47). Tässä tutkimuksessa aineiston kattavuutta lähestyttiin saturaation näkökulmasta eikä saturaatiopistettä kyetty päättämään ennen haastatteluiden pitämistä. Haastatteluvastausten havaittiin olevan hyvin samankaltaisia kuudennen haastattelun kohdalla, jonka vuoksi lisähaastatteluiden toteuttaminen nähtiin tutkimuksen kannalta vain vähän lisäarvoa tuottavalta. Tämän jälkeen toteutettiin vielä yksi sovittu haastattelu, jonka vastaukset vahvistivat, että tutkimuksen aineiston saturaatiopiste oli saavutettu. Olennaista tämän tutkimuksen saturaatiopisteen tarkastelussa oli se, että haastattelut litterointiin heti jokaisen haastattelun jälkeen, joka mahdollisti laadukkaan aineiston tarkastelun haastatteluiden edetessä. Litteroinnin tekeminen heti haastattelun jälkeen parantaa haastattelujen laatua erityisesti silloin, kun tutkija suorittaa haastattelun ja litteroinnin itse (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 189).

Aineiston hyväksi puoleksi voidaan myös katsoa sen olleen heterogeeninen. Haastatellut henkilöt olivat eri ikäisiä ja heidän yrityksensä toimivat eri toimialoilla ja sijaittivat fyysisesti eri puolilla Suomea. Asiakkuuksien kestot olivat eri pituisia, asiakkaiden yhteyshenkilöt olivat vaihtuneet ja asiakkaat olivat olleet asiakkaina myös muissa vakuutusyhtiöissä. Näiden seikkojen nähtiin olevan olennaisia, jotta asiakas kykeni arvioimaan omaa asiakaskokemustaan tutkimuksen kannalta tarpeeksi monipuolisesti ja laadukkaasti.

6.7 Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa esitettyjä tuloksia voidaan hyödyntää henkilökohtaista asiakaspalvelua tarjoavissa yrityksissä ja etenkin vakuutusyhtiöissä. Tutkimusaineisto on kuitenkin suppea johtuen sen toteuttamisesta toimeksiantona tietylle vakuutusyhtiölle ja tutkimustulosten keskittyessä toimeksiantajan henkilökohdaisen palvelumallin asiakkaiden näkemyksiin ja kokemuksiin. Toimintamallin hyötyihin ja asiakaskokemukseen perehtyminen mahdollistaa kuitenkin uusia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Toimeksiantajan näkökulmasta tutkimusta olisi hyödyllistä jatkaa syventymällä eri toimialoilla toimiviin yritysasiakkaisiin ja pyrkiä ymmärtämään minkälainen vaikutus toimialalla on asiakkaiden mieltymyksiin vakuutusyhtiön asiakaspalvelussa. Asiakkaiden yhteyshenkilöinä työskentelevien asiakkuusasiantuntijoiden osaamista voitaisiin jatkotutkimuksen avulla kehittää esimerkiksi keskittymään enemmän tiettyjen toimialojen vakuutuksiin, joka voisi johtaa entistä asiantuntevampaan ja personoidumman asiakaskokemuksen tuottamiseen. Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi tärkeää laajentaa

tutkimus myös muihin asiakasryhmiin ja asiakkaiden palvelukanaviin, mikä auttaisi ymmärtämään vakuutusyhtiön asiakaskokemusta kokonaisvaltaisemmin ja löytämään lisää kehitettäviä seikkoja asiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kaikkikanavaisessa palveluympäristössä.

Yleisesti vuorovaikutuksen avulla asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät jatkotutkimusmahdollisuudet ovat laajoja. Kuten tämän tutkielman teoriaosuudessa tunnistettiin, kaikkikanavaisen vuorovaikutuksen merkitys on korostunut useilla toimialoilla, mikä on johtanut asiakaspalveluprosessien aktiivisen kehittämiseen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Hintakilpailu on useille yrityspalveluja tarjoaville yrityksille toissijainen tavoite palvelun laadun ja erinomaisen asiakaskokemuksen kehittämisen rinnalla. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen kehittämisen jatkotutkimuksissa on tärkeää perehtyä syvemmin myös erilaisiin yksittäisiin tekijöihin, joita asiakkaat arvottavat hintaa merkityksellisemmäksi tekijäksi palvelun tarjoajaa valittaessa. Näitä ovat tämän tutkielman ja aiempien tutkimusten perusteella esimerkiksi henkilökohtainen palvelu, jota asiakas saa valitsemassaan kanavassa ja valitsemanaan aikana sekä asiakaspalvelun asiantuntijuus ja sen välittyminen asiakkaalle. Haasteena useille yrityksille on saavuttaa tällainen palvelun taso kustannustehokkaasti, jonka vuoksi vuorovaikutuksen merkitystä on tarkasteltava aina siinä toimintaympäristössä ja niissä viestintäkanavissa, joissa toimiala tai yksittäinen palveluntarjoaja toimii.

Jatkotutkimuksessa voidaan keskittyä tarkemmin myös tunnesiteen muodostumiseen ja sen merkitykseen asiakkaiden asioidessa pääosin tai kokonaan yrityksen tarjoamissa itsepalvelukanavissa. Itsepalvelukanavien jatkuva yleistyminen on vääjäämätöntä johtuen niiden kustannustehokkuudesta ja yritysten houkutuksesta suunnata asiakaspalveluun käytettyjä henkilöstöresursseja muihin yrityksen ydinliiketoiminnan toimintoihin ja tehtäviin. Mielenkiintoista on esimerkiksi se, millainen merkitys tunnesiteellä on täysin digitaalisessa palveluympäristössä ja voidaanko ainoastaan itsepalvelukanavia tarjoamalla saavuttaa yhtä hyvä asiakkaiden sitoutumisen taso.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus – Tee asiakkaistasi faneja*. Helsinki: Kauppakamari.

Aichner, T. & Gruber, B. (2017). Managing customer touchpoints and customer satisfaction in B2B mass customization: a case study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 8 (3), 131-140. <https://doi.org/10.24867/IJIEM-2017-3-114>

Ailawadi, K. (2021). Commentary: Omnichannel from a Manufacturer's Perspective. *Journal of Marketing*, 85 (1), 121-125. <https://doi.org/10.1177/0022242920972639>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

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

Ascarza, E., Neslin, S., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P., Gupta, S., Hardie, B., Lemmens, A., Libai, B., Neal, D., Provost, F. & Schrift, R. (2017). In pursuit of enhanced customer retention management: Review, key issues, and future directions. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. <https://doi.org/10.1007/s40547-017-0080-0>

Bar-Anan, Y., Liberman, N., Trope, Y. & Algom, D. (2007). Automatic processing of psychological distance: evidence from a Stroop task. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136 (4), 610-622. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.136.4.610>

Barns, S., Cosgrave, E., Acuto, M. & McNeill, D. (2017). Digital infrastructures and urban governance. *Urban Policy and Research*, 35 (1), 20-31. <https://doi.org/10.1080/08111146.2016.1235032>

Batroff, G. (2016). Customer Experience Maturity Assessment Adopting Best Practices in Customer Experience Management. Haettu osoitteesta: <https://static1.squarespace.com/static/55007c24e4b001deff386756/t/57645396e6f2e1881f591cc1/1466192807950/C116+Gary+Batroff+-+FICO+CX+Maturity.pdf>

- Bordeaux, J. (7.10.2019). What Is Customer Experience? (And Why It's So Important). [blogikirjoitus] Hubspot. Saatavilla 16.01.2024 <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-experience>
- Braun V. & Clarke V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brockett, P., Golden, L., Guillen, M., Nielsen, J., Parner, J. & Perez-Marin, A. (2008) Survival analysis of a household portfolio of insurance policies: How much time do you have to stop total customer defection? *Journal of Risk and Insurance*. Blackwell Publishing Inc, 75(3), 713-737. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2008.00281.x>
- Brown, P., Zablah, A., Bellenger, D. & Johnston, W. (2011). Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market. *International Journal of Research in Marketing*. 28(3), 194-204.
- Chen, Q. & Chen, H. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11 (4), 333-343. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM); People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9, 672-688.
- Cui, T.H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C. & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85 (1), 103-120. <https://doi.org/10.1177/0022242920968810>
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research : JSR*, 13(3), 253. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Eckert, C., J. Eckert, & A. Zitzmann. (2021). The Status Quo of Digital Transformation in Insurance Sales: An Empirical Analysis of the German Insurance Industry. Working Paper, Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg (FAU). <https://doi.org/10.1007/s12297-021-00507-y>

- Eckert, C., Neunsinger, C. & Osterrieder, K. (2022). Managing customer satisfaction: digital applications for insurance companies. *Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. 47, 569–602. <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00257-z>
- Elling, M. & Lehman, M. (2017). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Finanssivalvonta. (5.9.2018). *Vakuutuslajit*. <https://www.finanssivalvonta.fi/kulttajansuoja/vakuutukset/vakuutuslajit/>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Følstad, A., Halvorsrud, R. & Kvale, K. (2016). Improving Service Quality through Customer Journey Analysis. *Journal of service theory and practice*, 26(6), 840-867.
- Gao, M. & Huang, L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: the mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63.
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Research Directions. *Journal of Business Economics*, 8, 537-580.
- Gordon, I. (2013) *Managing the new customer relationship: strategies to engage the social customer and build lasting value*. 1st ed, Books24x7 (e-book collection). 1st ed. Mississauga, Ont.: Wiley and sons.
- Jyväskylän yliopisto. (ei pvm.). *Tekoälypohjaisten sovellusten käyttö opiskelussa - JYU ohjeet ja linjaukset*. <https://www.jyu.fi/fi/opiskelijalle/kandi-ja-maisteriopiskelijan-ohjeet/opintoja-ohjaavat-saadokset-ja-maaraaykset/tekoalypohjaisten-sovellusten-kaytto-opiskelussa-jyu-ohjeet-ja-linjaukset>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15th ed.)*. Helsinki: Tammi.

Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N. & Kocher, D. (2020). An Industry/ Academic Perspective on Customer Success Management. *Journal of Service Research* 2020, 23(1), 3-7.

Hochstein, B., Chaker, N., Rangarajan, D., Nagel, D. & Hartmann, N. (2021). Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles. *Journal of Service Research* 2021, 24(4), 601-621.

Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the Customer Experience through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 57-71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>

Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, 35(4), 458-472. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0006>

Jones, M. (2010). Customer engagement and loyalty in financial services. *Corporate Finance Review*, 15(3), 25-29.

Klaus, P., Maull, R. & Ponsignon, F. (2015). Experience co-creation in financial services: an empirical exploration. *Journal of Service Management*. 26(2), 296-320. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0277>

Kumar, V., Bohling, T.R. & Ladda, R.N. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 667-76.

Larsson, A. & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking. *International Journal of Bank Marketing*, 858-877, 35(6). <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112>

Lee, L., Inman, J. J., Argo, J. J., Böttger, T., Dholakia, U., Gilbride, T., . . . Tsai, C. I. (2018). From browsing to buying and beyond: The needs-adaptive shopper journey model. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 277-293. <https://doi.org/10.1086/698414>

- Lenglet, F. & Mencarelli, R. (2020). Proximity in marketing: an integrating theoretical framework and research agenda. *Recherche et Applications en Marketing*, 35 (4), 99-124. <https://doi.org/10.1177/2051570720957152>
- Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Loots, H. & Grobler, A.F. (2014). Applying marketing management and communication management theories to increase client retention in the short-term insurance industry. *Public Relations Review*, 40 (2), 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.004>
- Lyskawa, K., A. Kedra, L. Klapkiv, & J. Klapkiv. (2019). Digitalization in insurance companies. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, Conference Paper 2019. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.086>
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. Painos*. Helsinki: Talentum 2011.
- Marketing Science Institute (2020). Research Priorities 2020-2022, Marketing Science Institute, Cambridge, MA. Saatavilla: https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_RP20-22.pdf.
- Matis, C. and Ilies, L. (2014). Customer relationship management in the insurance industry. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1138-1145. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00568-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00568-1)
- McColl-Kennedy, J., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H. & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- Moffett, J., Folse, J. & Palmatier, R. (2021). A theory of multiformat communication: Mechanisms, dynamics, and strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(3), 441-461. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00750-2>

- Müller, F., Naujoks, H., Singh, H., Schwarz, G. & Schwedel, A. (2015). Global Digital Insurance Benchmarking Report 2015. Haettu osoitteesta 30.3.2023 <https://media.bain.com/Images/GLOBAL-DIGITAL-INSURANCE-2015.pdf>
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, 33-44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Patterson, P. (2016). Retrospective: tracking the impact of communications effectiveness on client satisfaction, trust and loyalty in professional services. *Journal of Services Marketing*, 30 (5), 485-489. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2016-0190>
- Pei-Yu, C., & Hitt, L. M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customers retention in internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry. *Information Systems Research*, 13(3), 255-274. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.255.78>
- Peppers D, Rogers M (2004). *Managing customer relationships: a strategic framework*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Pooser, D. M., & Browne, M. J. (2018). The effects of customer satisfaction on company profitability: Evidence from the property and casualty insurance industry. *Risk Management and Insurance Review*, 21(2), 289-308. <https://doi.org/10.1111/rmir.12105>
- Pozza, I. (2022). The role of proximity in omnichannel customer experience: a service logic perspective. *Journal of Service Management*, 33 (4/5), 774-786. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0009>
- Richards, K.A. & Jones, E. (2008). Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Incorporated.

- Schröder, A. & Lohse, U. (2018). The transition of customer behavior due to digitalization. Teoksessa Eckstein, A., Liebetrau, A. and Funk-Münchmeyer, A. (toim.) *Insurance & Innovation 2018: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten aus der Praxis*, VVW GmbH; Auflage, Karlsruhe, 109-116.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66. <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Srinivasan, S. S., Anderson, R. and Ponnavaolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences," *Journal of Retailing*, 78(1), 41-50. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00065-3)
- Swaminathan, V. (2016). Branding in the digital era: new directions for research on customer-based brand equity. *AMS Review*, 6(1-2), 33-38. <https://doi.org/10.1007/s13162-016-0077-0>
- Thompson, M. (2017). Telefonica. Common Pitfalls in Customer Journey Maps. *Interactions*, 24 (1), 71-73. <https://doi.org/10.1145/3001753>
- Tsai, M.-T., Tsai, C.-L. and Chang, H.-C. (2010) The effect of customer value, customer satisfaction, and switching: An Empirical Study of Hypermarkets in Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 38 (6), 729-740. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.729>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Re- search in Marketing*. 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, . (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. and Burton, J. (2019). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>

Wu, S., Huang, S.C., Tsai, C. & Chen, H. (2013). Relationship quality in a coproduction context and the moderating effects of relationship orientation. *Total Quality Management*, 24 (9), 1062-1083. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637796>

Yrittäjät. (ei pvm.). *Vakuutukset*. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/turvaayrittamiseen/vakuutukset/>

Zolkiewski, J., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L. & Story, V. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *The Journal of Services Marketing*. 11(1), 109-126. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

Mikä on työnkuvasi?

Päätätkö teidän yrityksenne vakuutus sopimuksista?

Miten pitkään olet ollut nykyisen vakuutusyhtiön asiakkaana?

Vakuutusyhtiöstä

Miten usein mietit tai joudut miettimään yrityksen vakuutusasioita?

Miten suhtaudut yrityksesi vakuutukseen ja vakuutusasioiden hoitamiseen?

Miten hyvin koet ymmärtäväsi vakuutusten sisällön?

Oletteko vaihtaneet usein vakuutusyhtiötä?

Mitkä ovat tärkeimmät seikat sinulle vakuutusyhtiön valinnassa?

Miksi olet päätenyt nykyisen vakuutusyhtiösi asiakkaaksi?

Onko vakuutusyhtiöllä ollut vaikutusta liiketoimintaasi?

Henkilökohtainen palvelumalli

Miten koet hyötynesi henkilökohtaisesta yhteyshenkilöstä?

Onko vakuutusasioiden hoitaminen mielestäsi sujuvaa?

Onko sinulle merkitystä, että kenen henkilön kanssa hoidat vakuutusasioitasi?

Onko yhteyshenkilö vaihtunut ja jos on, niin vaikuttiko se asiakaskokemukseesi?

Miten hyvin mielestäsi yhteyshenkilösi ymmärtää liiketoimintasi ja vakuutustarpeesi?

Luotatko siihen, että yhteyshenkilösi hoitaa yrityksesi vakuutusasiat oikein?

Onko teille syntynyt asiakaspalvelusuhde yhteyshenkilösi kanssa?

Miten yhteyshenkilö on vaikuttanut sinun asiakaskokemukseesi?

Onko henkilökohtaisella yhteyshenkilöllä ollut vaikutusta sinun päätökseesi pysyä asiakkaana ja jos on niin miksi?

Onko sinulla kokemusta tai tietoa siitä, että saisitko samanlaista tai samantyyppistä palvelua toisesta vakuutusyhtiöstä?

Onko asiakaskokemuksesi muuttunut asiakkuuden aikana parempaan tai huonompaan ja jos on niin miksi?

Vakuutusten vuositarkastus ja vuorovaikutus

Tuleeko vuosittainen yhteydenotto vakuutuksista sinulle sopivaan aikaan?

Saatko hoidettua vakuutusasiat kerralla puhelussa vai vaaditaanko lisäyhteydenottoja?

Miten usein olet itse yhteydessä yhteyshenkilöösi tai tarvitset hänen apuansa vakuutusasioissa?

Koetko saavasi vastauksen kysymyksiisi tarpeeksi nopeasti?

Missä kanavassa haluat ottaa itse yhteyttä?

Millaisia yhteydenottoja ja viestintää haluat omalta vakuutusyhtiöltäsi?

Missä kanavassa haluat yhteydenottoja?

Mistä ja miten selvität vakuutussopimustesi tiedot, jos haluat tarkistaa jonkin asian?

Kaipaako enemmän tietoa vakuutusten sisällöstä?

Itsepalvelukanavat

Onko sinulla mielestäsi selkeä ja hyvä näkymä yrityksesi vakuutussopimukseen?

Etsitkö tietoa vakuutuksista verkosta, esimerkiksi vakuutusyhtiön nettisivuilta?

Palveluiden digitalisoituessa ja siirtyessä itsepalvelukanaviin, miten koet puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot?

Haluaisitko hoitaa vakuutusasioita mieluummin itsepalvelukanavissa, kuten mobiilisovelluksen tai verkkosivun kautta?

Haluaisitko enemmän viestintää vakuutusyhtiöltä?

Onko jotain mitä muuttaisit vakuutusyhtiön asiakaspalvelussa?