

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

ASIAKASLÄHTÖISYYS YRITYSASIAKKAILLE
SUUNNATUSSA VERKKOPALVELUSSA
Case Pohjola Oyj

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2007
Ohjaaja: Marja Eriksson

Marjusie Lind

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	LIND, MARJUSIE
Tutkielman nimi:	Asiakaslähtöisyys yritysasiakkaille suunnatussa verkkopalvelussa - Case Pohjola Oyj
Pro gradu –tutkielma:	91 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Syyskuu 2007
Avainsanat:	Asiakaslähtöisyys, business-to-business-liiketoiminta, sähköinen liiketoiminta, vakuutukset, verkkopalvelu

Yritysten päämääränä on solmia pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita, jotka hyödyttävät molempia osapuolia. Asiakaslähtöiset yritykset pyrkivät kuuntelemaan asiakkaitaan oppiakseen tuntemaan nämä paremmin ja voidakseen tehdä tehokasta yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa todellista asiakaslähtöisyyttä ilmaisee eteneminen ensimmäisen tason asiakassuhteista toisen tason asiakassuhteisiin, jolloin integroidutaan omien asiakkaiden arvontuomisprosesseihin.

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa kuvataan sitä, miten asiakaslähtöisiä vakuutuspalveluita voidaan tarjota Internetin välityksellä. Tavoitteina on saada tietoa siitä, minkälaista neuvontaa asiakkaat verkkopalvelussa tarvitsevat ja minkälainen tehtävä verkkopalvelulla on palvelukanavana. Tavoitteena on myös selvittää sitä, miten sähköisten vakuutusasiointien houkuttelevuutta voitaisiin parantaa ja siten lisätä verkkopalvelun suosiota palvelukanavana.

Tutkimuksen teoreettisessa taustassa käsitellään palvelujen johtamista yleisesti sekä pohditaan yrityksen imagon ja maineen hallinnan merkitystä kannattavien asiakassuhteiden solmimisessa. Pääpaino teoriaosuudessa on asiakkuuden hallinnan kysymyksillä sekä asiakaslähtöisen toimintatavan kuvaamisella. Teoreettisessa osuudessa esitellään myös sähköisen liiketoiminnan erityispiirteitä ja keskitytään sitten soveltamaan asiakaslähtöistä liiketoimintaa sähköiseen toimintaympäristöön. Lisäksi pohditaan sitä, miten asiakasuskollisuutta ja luottamusta voidaan synnyttää Internetissä.

Teoriaosassa tuodaan esille myös niitä tekijöitä, jotka lisäävät asiakastyytyväisyyttä sähköistä itsepalvelua käyttävien asiakkaiden keskuudessa. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään sähköisten vakuutuspalvelujen tuottamiseen, niin teoreettisen osuuden lopussa kuvataan vielä vakuutusalan verkkopalveluiden erityisominaisuuksia sähköisinä itsepalvelumuotoina. Tutkielmassa esitellään jonkin verran myös aikaisempia tutkimustuloksia, joista muodostetaan muutama hypoteesi tätä tutkimusta varten. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa analysoidaan sitten tutkijan haastattelutuloksia. Haastattelutulokset on jäsennetty vakuutus-, korvaus- ja riskienhallintapalvelujen informaatioon, asiointipalveluihin sekä asenteseen sähköisiä palveluita kohtaan.

Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että verkkopalvelussa voidaan lujittaa asiakassuhteita, mutta pelkästään sen välityksellä on vaikeaa luoda uusia luottamuksellisia asiakassuhteita. Erityisesti vakuutusosalalla on henkilökohtaisilla suhteilla tärkeä merkitys. Verkkopalvelu on silti houkutteleva asiointikanava, jonka käyttäjät hyötyvät palvelun lisääntyneestä joustavuudesta ja nopeudesta. Jatkossa verkkopalvelussa on kiinnitettävä huomiota erityisesti ohjeistukseen palvelun käyttöönotto-vaiheessa, asiakasempatian välittymiseen sekä sähköiseen arkistointiin. Tutkimuksen lopussa käydään läpi tulevaisuuden visioita sähköisessä vakuuttamisessa sekä pohditaan jatkotutkimushaasteita.

Sisällysluettelo:

1 Johdanto.....	5
1.1 Keskeinen kirjallisuus	7
1.2 Tutkimustyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	7
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	8
1.4 Keskeisimmät käsitteet	9
1.5 Tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys.....	12
2 Tutkimuksen teoreettinen tausta	15
2.1 Palvelujen johtaminen ja yrityksen palvelutarjooma	15
2.2 Yrityksen imago ja maineen hallinta palvelutarjooman osana	16
2.3 Asiakaslähtöinen näkökulma liiketoimintaan	18
2.4 Sähköisen liiketoiminnan merkitys ja ero perinteiseen asiakaspalveluun nähden.....	24
2.4.1 Sähköisen kanavan käyttöön liittyviä esteitä	27
2.4.2 Sähköisen liiketoiminnan hyödyt	28
2.4.3 Menestystekijät sähköisen liiketoiminnan harjoittamisessa	29
2.4.4 Asiakaslähtöisen verkkopalvelun suunnittelu	32
2.4.5 Yritysten välinen sähköinen liiketoiminta	36
2.5 Asiakasuskollisuuden ja luottamuksen synnyttäminen sähköisessä liiketoiminnassa	37
2.6 Asiakkuuden hallinta	41
2.6.1 Markkinoiden segmentointi ja asiakaskohtainen markkinointi.....	43
2.6.2 Asiakkaiden osallistuminen tuotekehitykseen ja räätälöinti	45
2.6.3 Asiakassuhteen elinkaaren hallinta.....	48
2.7 Itsepalvelu sähköisessä toimintaympäristössä	50
2.8. Yhteenveto	53
3 Vakuutusyhtiöiden verkkopalvelut	54
3.1 Pk-yritysten valmiudet sähköisten vakuutuspalvelujen käyttämiseen	57
3.2 Sähköisten vakuutuspalvelujen tietoturva	59
3.3 Paperiton vakuutusasiointi.....	60
3.4 Yhteenveto	61
3.5 Aiempia tutkimustuloksia	62
4 Case-yrityksen kuvaus, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	64
4.1 Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola	64
4.1.1 Pohjolan verkkopalvelu	65
4.1.2 Toimintatavan kehittäminen asiakaspalvelutilanteiden läpivientiin	66
4.1.3 Vakuutusratkaisut asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi.....	68
4.1.4 Asiakkuuden hallintaa.....	70
4.1.5 Verkko kehittyi itsenäiseksi palvelukanavaksi.....	71
4.1.6 Kävijätutkimusten palautetta.....	72
4.2 Tutkimuksen kulku	73
4.3 Haastattelutulokset	75
4.4 Johtopäätökset.....	80
5 Yhteenveto.....	85
Lähteet:.....	88
Liite: Haastattelukysymykset	92

Luettelo tutkimuksen sisältämistä kuviosta ja taulukoista:

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys	14
Kuvio 2 Tieto, osaaminen ja tekeminen kytkeytyvät yhteen	21
Taulukko 1 Sähköisen ja perinteisen palvelun vertailua	26
Kuvio 3 Räätelöinnin toteuttamistavat	47
Kuvio 4 Asiakasosaamisen hankinta ja hyväksikäyttö asiakassuhteessa	84

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen aihealue pitää sisällään asiakkaiden todellisten tarpeiden ja toiveiden mukaisesti tapahtuvan palvelujen tuotannon. Case-yrityksenä on vakuutusyhtiö Pohjola, joten tutkimuksessa käsitellään vakuutuspalveluita. Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin sähköisen kanavan kautta tapahtuvaan asiointiin case-yrityksen sekä sen yritysasiakkaiden välillä. Tutkimuksen kohdeilmioina ovat siis sähköinen liiketoiminta sekä asiakaslähtöisyys.

Tampereen yliopisto oli mukana vuonna 2003 käynnistyneessä eInsurance-tutkimushankkeessa. Tämä vuoden 2004 lopussa päätökseen saatu tutkimushanke käynnistyi ilmeisestä tarpeesta lisätä tietoa ja osaamista sähköisestä liiketoiminnasta vakuutusosalalla, koska aihealueelta oli saatavissa hyvin niukasti tutkimustietoa tai muuta kirjallisuutta. Oma tutkimukseni keskittyy yritysvarakuuttamiseen ja sen pyrkimyksenä on Pohjolan yritysasiakkaita haastatteleamalla syventää jo eInsurance-tutkimushankkeessa esiin tulleita tuloksia tältä aihealueelta.

Sähköinen liiketoiminta on vakiinnuttamassa paikkaansa osana yritysten jokapäivästä elämää, vaikkakin sen kuumien aikakausi on jo ohitettu. Sähköinen liiketoiminta onkin muuttumassa kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa, jolloin sähköisestä liiketoiminnasta ei enää puhuta yrityksen liiketoiminnan erillisenä osana. Tällainen kehitys on jo tapahtunut suuremmissa sekä sähköisen liiketoiminnan kannalta kehittyneimmissä yrityksissä. Pienemmissä yrityksissä tilanne on vielä ollut toisenlainen. (Salminen, Hannula, Järvelin, Lehtimäki, Pastinen & Suominen 2002, III)

Vakuutusyhtiöiden intresseinä on siirtää enemmän palveluistaan verkkoon. Tämä on helppo ymmärtää, kun ajatellaan, että Suomen yrityksistä 90 % on pieniä, alle 5 hengen yrityksiä. Niitä on lukumäärällisesti noin 200 000, kun taas keskisuuria yrityksiä on noin 30 000. Yrityksillä on paljon lakisääteisiä, lähinnä henkilöstöä koskevia vakuutuksia sekä vapaaehtoisiaakin vakuutuksia liiketoimintansa riskinhallinnan tukena. Puhutaan siis valtavasta asiakasmassasta vakuutusyhtiöille. Etenkin yksinkertaisimpien asiakaspalvelurutiinien siirtäminen verkossa suoritettaviksi itsepalvelutapah- tumiksi vapauttaisi vakuutusyhtiön henkilöstöä keskittymään vaativampiin asiantuntijatehtäviin.

Pankeissa vastaavanlainen kehitys on sujunut onnistuneesti. Pankkien onkin ehkä ollut helppoa siirtää palveluitaan verkkoon siitä syystä, että niiden asiakkaat ovat tunteneet itsekkin voittavansa tilan-

teessa, jossa pankissa jonottaminen on jäänyt historiaan. Sama molempia osapuolia hyödyttävä ilmiö ei kuitenkaan ole näyttänyt pätevän vakuutusyhtiöiden kohdalla. Tämän vuoksi olisikin pystyttävä kehittämään sähköisiä vakuutuspalveluita niin, että myös asiakkaat kokisivat sähköisen vakuutusasioimisen helpottavan omaa toimintaansa. Edellä mainituista syistä johtuen aihealueelta kaivataan lisää tutkimusta.

Sähköinen asiointi on edennyt vakuutusosalalla hitaasti (Ahonen & Salonen 2005, 2). Tämä ilmiö koskee myös Pohjolan asiakaskuntaa. Vakuutusyhtiön 80 000:sta yritysasiakkaasta vain 5000:lla on verkkopalvelusopimus. Pohjolan tavoitteena olisikin kasvattaa verkossa asioivien yritysasiakasten lukumäärää. Verkkopalvelun kautta yritykset voivat hoitaa monia erilaisia vakuutusasiointeja; kuitenkin lähinnä yksinkertaisia rutiinitoimenpiteitä. Vakuutusten ostaminen edellyttää sen sijaan usein tarkempaa tarpeen kartoitusta sekä vakuutusyhtiön edustajan asiantuntemusta, joten vakuutusten myyminen sähköisen kanavan kautta ei ole ollut Pohjolan päällimmäisten intressien joukossa. Vakuutusten myyminen Internetin välityksellä voisi siten tulla kysymykseen korkeintaan pienelle osalle asiakaskuntaa business-to-business -liiketoiminnassa.

Sekä sähköisen liiketoiminnan että asiakaslähtöisen toimintatavan käsitteet ovat kasvattaneet selvästi merkitystään yritysten arkipäivässä. Sähköisen liiketoiminnan on tosin perinteisesti ymmärretty soveltuvan parhaiten suhteellisen yksinkertaisille tuotteille, joista asiakkaalla on hyvä ennakkokäsitys ja joita on helppo vertailla keskenään. Nyky-yhteiskunnassa palveluiden merkitys on kuitenkin kasvamassa. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia ja kehittää myös niitä sovelluksia, jotka mahdollistavat palvelujen välittämisen onnistuneesti sähköisen kanavan kautta. Koska palvelujen välittäminen sähköisesti on monimutkaisempaa kuin tuotetilausten vastaanottaminen, on tärkeää, että asiakkaan mielipiteitä kuunnellaan keskittyneesti, jotta verkkopalveluita osattaisiin kehittää oikein ja kohdentaa asiakkaiden käyttötarpeita vastaavasti.

Sähköisen liiketoiminnan ja asiakaslähtöisyyden käsitteet tuntuvat äkkiseltään olevan hieman ristiriidassa keskenään. Yritykselle on sähköisen kanavan käytöstä paljon hyötyä, mutta päämääränä on synnyttää myös asiakkaalle sähköisen kanavan kautta sellaista lisäarvoa, jotta juuri tämän kanavan valinta hyödyttäisi molempia asiakassuhteen osapuolia. Tämän tutkimuksen tehtävänä on selventää sähköisen liiketoiminnan ja asiakaslähtöisen toimintatavan yhteyttä.

1.1 Keskeinen kirjallisuus

Sähköistä liiketoimintaa sekä asiakaslähtöistä toimintatapaa on molempia käsitelty taloustieteellisissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa kasvavasti viime vuosikymmenen aikana. Sen sijaan palvelukanavia koskevaa kirjallisuutta on olemassa hyvin vähän. Usein kanavien valintaa koskeva kirjallisuus keskittyykin tuotteiden jakeluun, joka on hyvin kaukana abstraktien vakuutuspalveluiden aihepiiristä. Asiakkaan kuunteleminen ja tähän perustuva asiakasosaaminen ovat käsitteinä melko tuoreita, eikä näistä asioista ole siksi vielä paljoa kirjoitettu. Toisaalta nämä asiat liittyvät kuitenkin läheisesti aikaisempaan dialogia käsittelevään kirjallisuuteen.

Tämän tutkimuksen teoriaosuus koostuu laajasta aihepiiristä. Tutkimuskirjallisuudessa yhdistyvät pääasiassa palvelujen tuottamisen, asiakaslähtöisen liiketoiminnan sekä sähköisen liiketoiminnan kirjallisuus yritysvaluuttamiseen soveltuvien osien. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään asioita, joiden voidaan ymmärtää edesauttavan asiakaslähtöisten vakuutuspalvelujen tuottamista sähköisen kanavan välityksellä niin, että tuloksena on pitkäkestoinen ja luottamukseen perustuva asiakassuhde, joka hyödyttää sen molempia osapuolia.

1.2 Tutkimustyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Asiakkaiden arvostamista ominaisuuksista sähköisissä vakuutuspalveluissa on jo olemassa aikaisempaa tutkimustietoa. Toukokuussa 2004 eInsurance-hankkeessa toteutettiin yritysasiakkaille suunnattu kyselytutkimus, jossa selvitettiin muun muassa asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia sähköisistä vakuutuspalveluista. Koska siinä vaiheessa on tutkittu ja saatu tuloksia siitä, miten yritysasiakkaat arvostavat sähköisiä vakuutuspalveluita, en aio enää tässä tutkimuksessa pyrkiä yksittäisten ominaisuuksien nimeämiseen. Oma tutkielmani pyrkii sen sijaan syventämään kyselytutkimuksessa esiin tulleita asioita.

Tässä tutkimuksessa kuvataan asiakaslähtöisten sähköisten vakuutuspalvelujen tuottamiseen liittyviä ominaisuuksia. Tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten face-to-face –palvelukonseptit ovat ylipäättään siirrettävissä verkkoon, eli minkälaista neuvontaa asiakkaat verkkopalvelussa tarvitsevat. Toisena tutkimuksen tavoitteena on selvittää sähköisen kanavan tehtävää asiakaspalvelussa.

Vielä yhtenä tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten sähköinen vakuutusasiointi saataisiin asiakkaiden kannalta houkuttelevammaksi. Toisaalta sähköisen kanavan kautta toivotaan voitettavan uusia asiakkaita yritykselle ja toisaalta myös pyritään siihen, että jo olemassa olevat asiakkaat asioisivat enemmän verkossa. Tutkimuksen pääongelma voidaankin ilmaista seuraavassa muodossa:

Miten sähköisten vakuutuspalvelujen asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa?

Verkkopalvelun asiakaslähtöisyyden voidaan ymmärtää lisäävän verkkopalvelun käyttöä, kun tiedettäisiin se, mitä asiakaslähtöisyys käytännössä tarkoittaa Pohjolan yritysasiakkaille. Siksi pääongelmaan vastataan alaongelmien käsittelyn kautta. Tässä tutkimuksessa on neljä alaongelmaa, jotka voidaan ilmaista kysymysten muodossa seuraavasti:

- 1. Miten yritykset pystyvät luomaan pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita?*
- 2. Minkälaista neuvontaa asiakkaat verkkopalvelussa tarvitsevat?*
- 3. Mikä on sähköisen kanavan asema monikanavamallin osana?*
- 4. Mikä merkitys on yrityksen imagolla sähköisessä toimintaympäristössä?*

Alaongelmiin vastaaminen selvittää siis keinoja siihen, miten sähköisten vakuutusasiointien määrää voitaisiin edesauttaa kasvuun. Edellä mainittuihin alaongelmiin vastaaminen edellyttää lisäksi asiakaslähtöisen toimintatavan sekä sähköisen liiketoiminnan erityispiirteiden selvittämistä. Aihealue pitää sisällään myös abstraktien palvelujen tuottamisen sekä business-to-business –liiketoiminnan käsitteet. Nämä käsitteet määräävät näkökulman, jonka kautta aihepiiriä tarkastelen.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään vakuutusyhtiön yritysasiakkaisiin, jotka ovat pk-yrityksiä. Pienyritykset ovat alle 5 hengen yrityksiä. Keskisuuret yritykset puolestaan työllistävät 5-50 työntekijää. Nämä yritykset ovat lukumäärällisesti iso asiakassegmentti vakuutusyhtiöille. Vakuutusyhtiöiden kannalta tämä onkin siksi tärkeä asiakasjoukko sähköisessä kanavassa.

Toisena rajauksena voidaan mainita, että keskitytään vain yritysten vahinkovakuutuksiin, koska ne ovat tutkimustehtävän kannalta olennaisimpia. Vahinkovakuutukset ovat hyvin tapaus- ja yrityskoh-
taisia luonteeltaan ja niissä korostuu asiantuntemuksen rooli. Tyypillisiä yrityksen omaisuutta uh-
kaavia vahinkoriskejä ovat tulipalot, putkivuodot, ilki-valta ja murtautumiset. Toiminnan vahinko-
riskejä ovat esimerkiksi yritystoiminnan keskeytyminen omaisuusvahingon vuoksi. Vakuuttamisel-
la pyritään siis suojautumaan näitä riskejä vastaan. (Pohjolan Pk-yritysvakuutus ja yrityksen perus-
vakuutus esite, 2)

Kolmas rajaus koskee sähköistä liiketoimintaa. Tässä tutkimuksessa aion keskittyä vain Internetin
välityksellä tapahtuvaan sähköiseen kaupankäyntiin tai informaation välitykseen. Nykyään sähköi-
nen liiketoiminta keskittyy suurelta osin Internetiin ja se on varmasti tulevaisuudessa yhä tärkeämpi
jakelukanava. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että tietoverkoilla on merkittävä rooli vähintäänkin
juuri tuoteinformaation välittäjänä ja tilauksentekokanavana. Tämän tutkimuksen kannalta olennai-
sin perustelu tälle nimenomaiselle rajaukselle on kuitenkin se, että sähköinen yritysvakuuttaminen
keskittyy toistaiseksi Internetiin. Asiakasyritykset voivat sähköisesti hoitaa vakuutusasioitaan juuri-
kin verkon välityksellä.

1.4 Keskeisimmät käsitteet

Seuraavaksi käyn läpi tämän tutkimuksen aihealueen keskeisimpiä käsitteitä. Erityisesti sähköisen
liiketoiminnan aihepiiriin liittyvät omat käsitteensä ja toisaalta myös asiakaslähtöisten palveluiden
tuottamiseen liittyvät tietyt käsitteet. Tässä ovatkin tutkimuksen käsitteistä tärkeimmät ja eniten
selvennystä kaipaavat:

Arvonluomisprosessi

Arvonluomisprosessi tapahtuu palvelualalla siten, että toimitaan asiakkaan kanssa vuorovaikutuk-
sessa ja lunastetaan annetut lupaukset. Lisäksi asiakkaaseen kohdistettujen markkinointitoimenpi-
teiden tulee olla suunniteltuja ja vastata asiakkaan arvostuksia, tarpeita ja toiveita. (Grönroos 2001,
189-190)

Asiakasrajapinta

Asiakasrajapinta pitää sisällään kaikki ne tilanteet ja tekijät, jotka kohtaavat asiakkaan. (Mattinen 2006, 249)

Asiakkuus

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen suhde. Yrityksen asiakkaina voidaan ymmärtää sen monet eri sidosryhmät. (Suomalainen 2003, 13) Asiakkuus tarkoittaa myös samaa kuin asiakassuhde. Se voi olla joko kahden yrityksen välistä tai yrityksen ja henkilön välistä yhteistyötä sekä vaihdantaa. (Mattinen 2006, 249) Tässä tutkimuksessa asiakkuudella tarkoitetaan kuitenkin yrityksen ja sen maksavien asiakkaiden välistä suhdetta yleisesti sekä tarkemmin vielä vakuutusyhtiön ja sen yritysasiakkaiden välistä suhdetta.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaspalvelulähtöinen toimintapa on sitä, että pystytään palvelemaan asiakkaita yksilöinä eli voidaan huomioida asiakaskohtaiset mieltymykset ja tarpeet (Lindroos & Lohivesi 2004, 114). Asiakaslähtöisyyteen kuuluu myös sen ymmärtäminen, että koko yrityksen toiminta ja rahavirrat ovat lähtöisin asiakkaasta eikä yrityksestä itsestään.

Asiakasosaaminen

Asiakasosaamisella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakas tunnetaan. (Mattinen 2006, 183)

Asiakkuusosaaminen

Asiakkuusosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. (Mattinen 2006, 183)

Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinta, asiakkuuksien johtaminen ja CRM tarkoittavat samaa asiaa, joskin CRM – käsitteellä usein painotetaan asiakkuuksien hallinnan teknistä puolta (Suomalainen 2003, 13-14). Tässä tutkielmassa näillä käsitteillä tarkoitetaan yrityksen liiketoimintastrategiaa sen asiakkuuksien hallinnoimiseksi ja säilyttämiseksi, jotta asiakkuudet tuottaisivat yritykselle mahdollisimman paljon pitkällä aikavälillä.

Dialogi

Dialogi koostuu palvelun tuottajan ja asiakkaan välisestä kommunikaatiosta. Tässä vuorovaikutteisessa prosessissa molemmat osapuolet jakavat informaatiota yhteisiin asioihin liittyen, kuuntelevat toisiaan ja siten toimivat tämän käydyn dialogin mukaisesti. (Grönroos 2001, 179)

Monikanavamalli

Monikanavamalli tarkoittaa sitä, että yrityksellä on olemassa vähintään kaksi eri kanavavaihtoehtoa palvelujen tarjontaa varten, joita yritys voi sitten valintansa mukaan hyödyntää eri tilanteissa. (Järvinen 2001, 28). Tietysti myös asiakkaalla on vaikutusvaltaa palvelukanavan valintaa koskien.

Sähköinen liiketoiminta

Tähän määritelmään sisältyy ensinnäkin sähköinen kaupankäynti, joka tarkoittaa tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa tuotteiden tai palvelujen vaihdantaprosessia. Sähköinen liiketoiminta pitää kuitenkin laajemmin sisällään myös asiakaspalvelun, yhteistyön liikekumppaneiden kanssa sekä sähköisten tiedonsiirtojen ja tapahtumien hoitamisen organisaation sisällä. (Turban, King, Lee & Viehland 2004, 3)

Tarjooma

Monet yritykset käyttävät myymiensä palvelujen ja tuotteiden kokonaisuudesta sanaa tarjooma. Yrityksen tarjooma asiakkaalle voidaan nähdä myös prosessina ja asiakkaan on ymmärrettävä, kuinka tarjooma palvelee juuri häntä. Tarjooma tarkoittaa lähes samaa asiaa kuin valikoima. (Koti-

maisten kielten tutkimuskeskusten www-sivut:

www.kotus.fi/kielitoimisto/usein_esitettyja_kysymyksiä/tarjooma.shtml)

Toimittaja

Tämä on yritys, joka vastaa tavaroiden tai palveluiden tekemisestä ja välittämisestä asiakkaalle. Voidaan yhtäläillä puhua 'myyvästä yrityksestä'. (Mattinen 2006, 252)

1.5 Tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys

Tämä tutkimus on tapaustutkimus eli case-study, johon sisältyy siis sekä teoreettinen että empiirinen osuus. Teoriaosuus perustuu pääosin aihealueen kirjallisuuteen sekä erilaisiin artikkeleihin. Empiriaosuuden johdantona on hyödynnetty aiempaa tutkimustietoa. Tähän tutkimukseen olen neljää Pohjolan yritysasiakasta haastatteleminen koonnut kvalitatiivista tutkimusaineistoa. Haastateltavat yritykset ovat pirkanmaalaisia pk-yrityksiä. Tutkielman alkuvaiheessa sain myös Pohjolassa perehdytystä yritysvaluuttamiseen, jota pidin tärkeänä siitä syystä, että minulla ei ole aiempaa omakohtaista kokemusta toimialalta.

Tämä tapaustutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisille tutkimuksille tyypilliseen tapaan tämäkin tutkimus perustuu keskusteluun haastateltavan yritysasiakkaan kanssa. Haastattelulle ei ole aivan tarkkaa käsikirjoitusta, enemmänkin haastattelurunko, jonka mukaan edetään ja josta on lupa poiketa. Kvalitatiiviset menetelmät pyrkivät vastaamaan kysymykseen 'miksi näin on tapahtunut' tai 'onko tapahtunut jotakin sellaista, josta ei ole aikaisempaa tietoa'. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäjät haluavatkin löytää jotain uutta nykyiseen toimintatapaan. (Mattinen 2006, 49-50)

Vaikka haastattelut ovat olleet kvalitatiivisten tutkimusten päämenetelmiä, ei niitäkään voida valita tiedonkeruumenetelmäksi ilman pohdintaa ja perusteluja kyseisen menetelmän soveltuvuudesta tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastattelua voidaan joka tapauksessa pitää ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä siitä syystä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan henkilön tai henkilöiden kanssa. Tästä aiheutuu sekä etuja että myös haittoja. Haastattelun suurin etu aineistonkeruumenetelmänä on ehkä sen joustavuus. Haastattelun edetessä voidaan nimittäin säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavan henkilön mu-

kaan. Haastattelu tarjoaa myös enemmän mahdollisuuksia vastauksien tulkintaan kuin kyselytutkimus. (Hirsjärvi ym. 2000, 191-192)

Tähän tutkimukseen haastattelu on sopivin tutkimusmetodi, koska tämä tutkimus pyrkii osaltaan selventämään aiemmin saatuja tutkimustuloksia. Kvalitatiivinen analyysi toimii näin ollen kvantitatiivisen analyysin jatkumona, sillä nämä tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia. (Alasuutari 1994, 23). Haastattelu toteutetaan strukturoituna haastatteluna eli lomakehaastatteluna. Tämä tarkoittaa siis sitä, että kysymykset esitetään ennalta määrättyssä muodossa ja järjestyksessä. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, eli haastattelun kohteeksi valitaan yksi yrityksen edustaja, joka on sopivin vastaamaan kysymyksiin esimerkiksi käyttökokemuksen perusteella. Myös haastateltavat kohdeyritykset valitaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2000, 155).

Haastatteluista saatavia tietoja syvennetään tekemällä ensin saatuihin vastauksiin lisäkysymyksiä, jotka selittävät haastateltavien henkilöiden toiminnan vaikuttimia. Asiakkaiden toimintaa selittäviä tekijöitä pyritään näin ollen kuvaamaan mahdollisimman tarkasti sekä luomaan kattava kuva tutkitavasta kohdeilmioista. Tämän tutkimuksen haastattelutuloksia on myös tarkoitus tulkita. Tutkittavaa aihepiiriä voidaan lisäksi pitää hieman arkaluontoisena, koska ihmisten ei yleensä ole helppoa myöntää mahdollisia puutteita omassa osaamisessaan; mieluummin kritisoidaan käytettävää verkkopalvelua. Tämä asia on hyvä huomioida kysymystenasettelussa.

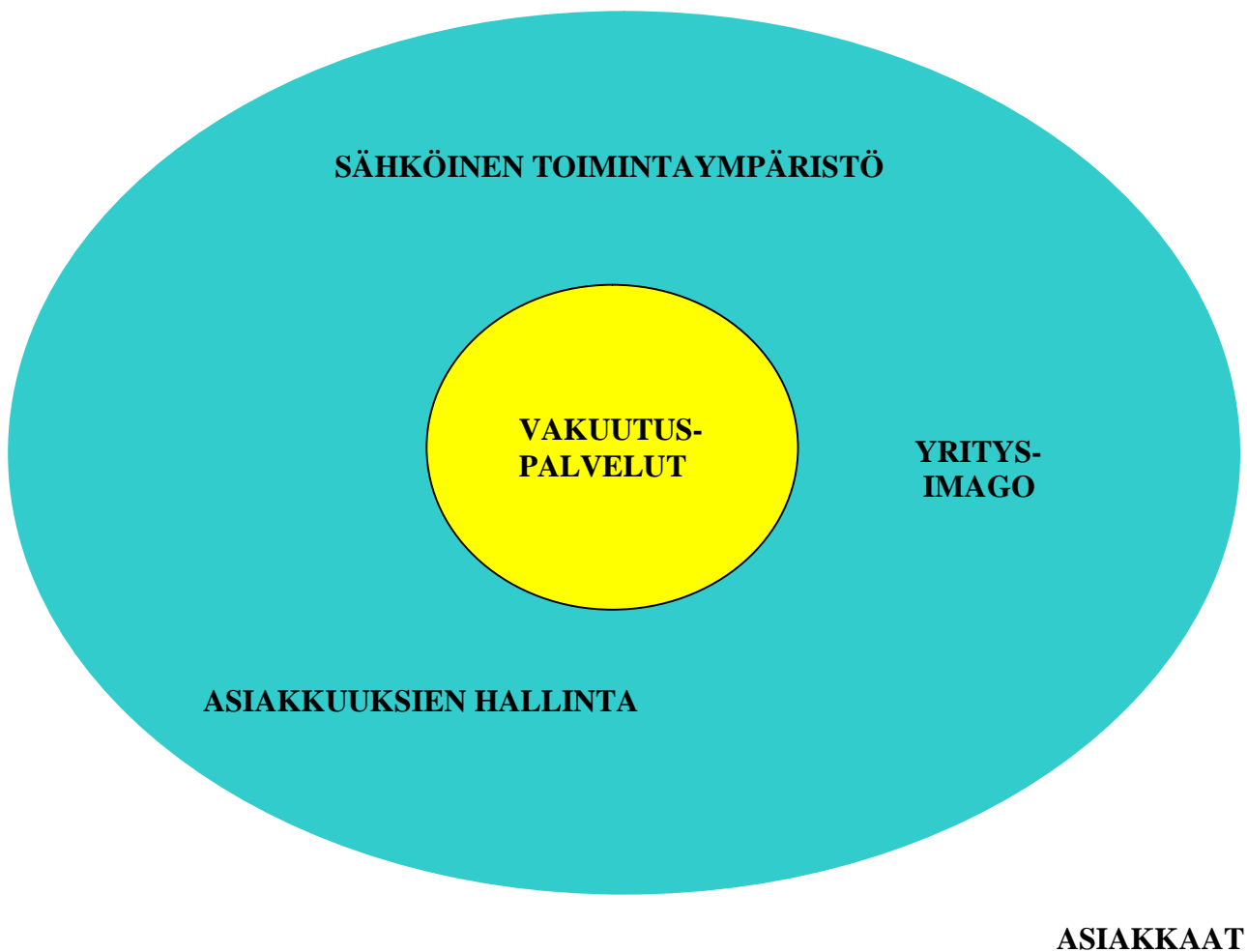
Kvalitatiivisessa analyysissä pyritään muotoilemaan sääntörakenteita, jotka pätevät koko aineistoon (Alasuutari 1994, 32). Laadullinen aineisto ei kuitenkaan johda tilastolliseen luotettavuuteen, ja tästä syystä haastattelujen pohjalta tehtävä analyysi on puhtaasti tutkijan tulkinta saaduista lausunnoista ja havainnoista. Laadulliseen aineistoon perustuva raportti on aina tekijänsä näkemys ja vaatii tämän vuoksi lukijalta kriittisyyttä. Kvalitatiivisen otteen yhteydessä voikin tulla esiin myös uusia näkemyksiä, joita tutkija ja toimeksiantaja eivät tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ole vielä osanneet aavistaa. (Mattinen 2006, 48-49)

Tässä tutkimuksessa pääpaino on induktiivisella analyysillä, eli tutkijan roolissa pyrin paljastamaan odottamattomia seikkoja siten, että lähtökohtana ei ole teorian eikä hypoteesien testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 2000, 155). Tällaisen induktiivisen päättelyn johtopäätökset ovat induktiivisiä yleistyksiä. Niissä tunnettuja tapauksia luonnehtivat säännönmukaisuudet yleistetään kaikkiin vastaavanlaisiin tapauksiin. Vaikka tutkimus onkin siis induktiivisesti

painottunut, myös deduktiivista päättelyä käytetään siten, että aikaisempien tutkimustulosten pohjalta johdetaan deduktiivisella tutkimusotteella muutama hypoteesi, joita haastattelujen tuloksilla sitten induktiivisesti testataan. (Uusitalo 1991, 20-21)

Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan tietystä, tarkasti määritellystä näkökulmasta. Tätä näkökulmaa kutsutaan teoreettiseksi viitekehyyksi (Alasuutari 1994, 69). Seuraava kuvio (kuvio 1) havainnollistaa tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen. Kuvion keskiössä ovat yrityksen tuottamat vakuutuspalvelut. Kuvion reunalla ovat puolestaan yrityksen asiakkaat. Näiden väliin jäävä kenttä kuvastaa sähköistä toimintaympäristöä, jossa asiakkaat hoitavat vakuutusasiointejaan. Asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen sisältyy myös asiakkuuksien hallinta. Lisäksi yritys-
imago vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen.

ASIAKKAAT



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Tässä pääluvussa käsitellään tämän tutkimuksen teoreettista taustaa. Ensiksi esitellään palvelujen johtamista yleisesti ja pohditaan yrityksen imagon merkitystä yrityksen palvelutarjoomassa. Tässä luvussa kuvataan sitten laajasti tapoja, jotka auttavat yrityksiä rakentamaan kannattavia asiakassuhteita. Lisäksi pohditaan, mitä todellinen asiakaslähtöisyys on ja kuinka sitä voidaan soveltaa sähköisessä liiketoiminnassa hyvällä menestyksellä.

2.1 Palvelujen johtaminen ja yrityksen palvelutarjooma

Liikkeenjohdon alalla alettiin 1970-luvun puolivälissä puhua uudesta teoreettisesta käsitteestä: palvelujen johtamisesta. Tämä teoria kehittyi samanaikaisesti monessa eri maassa. Uusien ajatusmallien tarve liiketaloustieteessä johtui siitä, että kasvu oli tyrehtynyt ja kilpailuilmapiiri muuttunut lisääntyneen maailmanlaajuisen tarjonnan myötä. Vaurastuminen, uudet tiedotusvälineet ja ulkomaanmatkailun yleistyminen muuttivat asiakkaiden maailmankuvaa. Heistä tuli entistä aktiivisempia ja vaativampia, ja he olivat aikaisempaa paremmin perillä vaihtoehdoista. (Normann 2001, 40)

Tämän uuden ilmiön tulkinnassa oli tärkeintä tarkastella liiketoimintaa aivan uudesta näkökulmasta. Liiketoiminta ei ollut lähtöisin yrityksen resursseista vaan asiakassuhteesta. Ratkaisevia liiketoimintamahdollisuuksia tarjosi asiakassuhde eikä tehdas. Tärkeimmät virrat eivät johtaneet tehtaalta ulospäin vaan asiakkaasta yritykseen. Asiakassuhteen taitava hyödyntäminen onkin siten olennaisin asia liiketoiminnan harjoittamisessa palvelualalla. (Normann 2001, 41)

Palveluiden ostamisessa ja kuluttamisessa on erotuksena tuotteiden ostotapahtumasta huomioitava se, että palvelutapahtuma on luonteeltaan prosessi. Asiakkaalle tuottaa arvoa palvelun lopputuloksen lisäksi myös se tapa, jolla palvelu on suoritettu. Näin ollen itse palvelutapahtuman onnistuminen vaikuttaa kriittisesti asiakkaan kokonaiskuvaan palvelun onnistumisesta. (Grönroos 2000, 50-51)

Palvelutarjooman luominen asiakkaalle koostuu Grönroosin (2000, 165-167) mukaan neljästä eri vaiheesta. Ensimmäinen näistä on varsinainen palvelukonsepti, joka pitää sisällään organisaation

tavoitteet. Tämän pohjalta yritys muodostaa varsinaisen palvelupakettinsa, joka on tarjoaman toinen vaihe. Palvelupakettiin kuuluvat itse ydinpalvelu, ydinpalvelun käyttämisen kannalta välttämättömät lisäpalvelut sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottavat tukipalvelut. Kolmas vaihe palvelutarjoaman luomisessa on sen laajentaminen, johon sisältyy palvelun saatavuus, vuorovaikutus yrityksen kanssa sekä mahdollisuus osallistua palveluntuotantoon. Viimeinen neljäs palvelutarjoaman luomisen vaiheista on yritysimgon sekä kommunikaation hallinta.

Palvelujen johtamisen merkityksen kasvu liiketoiminnassa on johtanut siihen, että kannattavista asiakassuhteista on tullut yrityksen toiminnan lähtökohta. Kannattavien asiakassuhteiden synnyttäminen edellyttää niiden taitavaa hyödyntämistä sekä sitä, että ymmärretään palveluntuotannon eroaminen perinteisestä tuotteiden myymiseen perustuvasta asiakassuhteesta. Asiakkaalle luodaan nelivaiheinen palvelutarjoama, jonka jokainen vaihe edellyttää yrityksen asiakkaiden tarpeiden huolellista miettimistä ja huomioonottamista. Palvelutarjoaman luomisprosessin viimeinen vaihe on yritysimgon ja kommunikaation hallinta.

2.2 Yrityksen imago ja maineen hallinta palvelutarjoaman osana

Yrityksen imago toimii eräänlaisena suodattimena, kun asiakas arvioi yleistä kokemusta palvelun kulusta. Myönteinen imago parantaa palvelukokemusta, kun taas kielteinen kuva yrityksestä voi pilata koko palvelutapahtuman. Palvelujen aineettomuudesta johtuen myös kommunikaatiolla eli vuorovaikutuksella on suora vaikutus asiakkaan kokemukseen palvelutapahtumasta. Pitkällä tähtäimellä yrityksen markkinointitoimenpiteisiin sisältyvä kommunikaatio kuten mainonta ja verkkosivut muokkaavat yrityksen imagoa. (Grönroos 2000, 171)

Yrityksen imago on tärkeä asia. Myönteinen ja tunnettu imago on etu mille tahansa organisaatiolle. Yrityksen imago välittää asiakkaille ja muille sidosryhmille odotuksia siitä millainen yritys on. Imago toimii myös palvelukokemusten sekä muiden yrityksen toiminnasta tehtyjen havaintojen suodattimena. Tästä johtuen asiakkaat eivät välttämättä edes huomaa vähäisiä puutteita palvelutapahtumassa. Yrityksen imago toimii myös mittapuuna sille, vastaako toteutunut palvelu asiakkaan odotuksia. Sen lisäksi, että imagolla on ulkoinen vaikutus yrityksen asiakaskuntaan, se vaikuttaa yrityksessä myös sisäisesti sen työntekijöihin. (Grönroos 2000, 294-295)

Kun yrityksen asiakkaat altistuvat mainonnalle ja sen sisältämille käsitteille yrityksen tuotteista, historiasta ja muista tarinoista sekä brändiin liittyvälle informaatiolle, he eivät passiivisesti omaksu näitä viestejä. Sen sijaan he luovat näille asioille oman merkityksen, johon sekoittuu menneisyyden informaatiota henkilön omista muistoista, yrityksen lähettämään viestiin liittyviä mielikuvia sekä muita tilannetekijöitä. (Zaltman 2003, 14)

Yrityksen maineen hallinta tarkoittaa yritykselle ensisijaisesti sen sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Tähän sisältyy omista työntekijöistä huolehtimisen ohella myös esimerkiksi asiakas-, sijoittaja- ja alihankkijasuhteiden vaaliminen. Jotta maineesta voitaisiin puhua suhteena, sekä yrityksen että sidosryhmän jäsenen täytyy tuntea hyötyvänsä suhteestaan yritykseen. Yrityksen maine ratkaisee sen, rakentuuko tästä suhteesta hedelmällinen vai kääntyykö sidosryhmä kilpailijan puoleen. (Aula & Mantere 2005, 33-35)

Yrityksen maine vaikuttaakin siihen, kuinka vetovoimaisena kyseistä yritystä pidetään Yrityksen vetovoima puolestaan korreloi yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa. Hyvän maineen avulla yritys voi asemoitua asiakkaiden mielessä ensimmäiseksi vaihtoehdoksi. Se myös houkuttelee uusia asiakkaita ja lujittaa suhteita entisiin. Hyvämaineisuus edellyttää lisäksi keskinäistä kunnioitusta suhteen osapuolilta. Kun yritys tunnetaan hyvistä ja laadukkaista tuotteistaan tai asiakaspalvelusta ja kun myös sen toimitusketju on luotettava, yrityksellä on todennäköisesti hyvä maine asiakkaiden keskuudessa. Hyvän maineen keskeisimpiä edellytyksiä on, että yrityksessä tehdään työt hyvin. (Aula & Mantere 2005, 35-36, 162, 169)

Yrityksen maine rakentuu vahvalle luottamukselle eri sidosryhmien taholta. Maine onkin myös yrityksen aineetonta omaisuutta, jota ei pysty taloudellisesti arvioimaan. Maineeseen sijoittaminen on kuitenkin sellainen investointi, jonka liiketaloudellista menestysvaikutusta on mahdollista ennakoida. Maine edellyttää lisäksi tunnettuutta ja se lisää näin ollen yrityksen esilläoloa mediassa. Maine on myös eräänlaista sosiaalista pääomaa organisaatiolle. (Zaltman 2003, 211 ja Aula & Mantere 2005, 57-58, 150, 159)

Yrityksen maineen hallinta kuuluu osana yrityksen palvelutarjoomaan. Yrityksen hyvä maine on erityisen tärkeää aineetonta omaisuutta yritykselle, jonka merkitystä tuskin voidaan aliarvioida, vaikkei sitä voidakaan taloudellisesti mitata. Yrityksen hyvä maine on hauras, joten se kysyy huolellista sidosryhmäsuhteiden vaalimista, sekä huomionkiinnittämistä yrityksen viestintään eli yrityksestä ulospäin suuntautuvaan kommunikaatioon. Myös itse yrityksessä tehtävä työ on tietysti tärkeä

ää. Maineen hallinnassa on erityishuomio kiinnitettävä siihen, mitä yrityksessä tehdään ja millä periaatteilla toimitaan. Yrityksen asiakkaat eivät siis omaksu passiivisesti sitä kuvaa, jota yritys pyrkii omasta brändistään ulospäin viestittämään. Sen sijaan yrityksen johtajat sekä kuluttajat luovat yhdessä brändille sen todellisen merkityksen.

2.3 Asiakslähtöinen näkökulma liiketoimintaan

Asiakskeskeisen näkökulman omaksuminen yrityksen strategiaan on ilmiönä kasvattamassa merkitystään. Yrityksissä on alettu kilpailun kiristyessä ymmärtää asiakkaiden merkitys paremmin ja tuotelähtöisestä toiminnasta ollaan yhä enemmän siirtymässä asiakslähtöiseen tuotekehitykseen. Asukkaista onkin siksi tullut keskeinen kilpailutekijä ja asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin myös investoidaan jatkuvasti enemmän. (Hirvikorpi 2005, 16-19) Asiakslähtöistä toimintamallia onkin yleisesti yritetty rakentaa moneen yritykseen esimerkiksi luomalla erilaisia kanta-asiakasohjelmia (Lindroos ja Lohivesi 2004, 114)

Tuotteet eivät myöskään enää välttämättä tuota niin paljon kuin aiemmin, ja niiden elinkaari voi olla lyhyt. Sen sijaan asiakassuhteet voivat olla pitkiä, koska uusilla tuotteilla on taipumus löytää tiensä samoille asiakkaille. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen parantaa yrityksen mahdollisuuksia solmia pitkiä, kannattavia asiakassuhteita. Asiakassuhteiden 'omistamisesta' onkin tullut vallan väline yrityksille. Se, joka tuntee asiakkaat, omistaa asiakkuudet ja hallitsee sitä kautta liiketoimintaa. (Hirvikorpi 2005, 16-19)

Yrityksen toiminnan muuttaminen asiakslähtöisemmäksi ei välttämättä tarkoita asiakaspalvelun parantamista. Asiakslähtöisyys tarkoittaa ennemminkin huolehtimista siitä, että kohtaamiset asiakkaan kanssa sujuvat aina vaivattomasti ja varmasti (Kalakota & Robinson 2001, 173). Toimiessaan asiakaspalvelulähtöisesti yritys voi kuitenkin saada kilpailuetua ja erottua edukseen kilpailevista yrityksistä. Tällainen asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa perustuu siihen, että asiakasta huomioidaan tuottamalla tälle lisäarvoa jollakin asiakkaan omaan luonteeseen osuvalla tavalla. Tämän tavan tulee kuitenkin soveltua myös palveluita tai tuotteita tarjoavan yrityksen omaan toimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 114)

Asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin onnistumiseksi on yrityksen visio määriteltävä omaperäisesti. Juuri yrityksen vision perusteella asiakkaan pitäisi pystyä näkemään ero kyseisen yrityksen ja

sen kilpailijoiden toiminnan välillä. Tässä on kyseessä palvelulupaus, johon täytyy pystyä vastaamaan purkamalla se konkreettisiksi asiakkaalle lisäarvoa tuottaviksi toiminnoiksi. Asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa yksittäisillä tuotteilla ja palveluilla ei ole niinkään merkitystä kuin sillä tavalla, miten yritys hoitaa asiakasyhteyksiään. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt luovat lopulta asiakkaalle sen ainutlaatuisen lisäarvoa tuottavan elämyksen, vaikkakin myös itse tuotteiden ja palvelujen tulee vastata asiakkaan odotuksia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 133)

Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa edellyttää lisäksi sitä, että niin asiakkaan nykyiset kuin tulevatkin tarpeet tunnetaan hyvin. Tähän toimintatapaan kuuluu sekin, että kyetään synnyttämään asiakkaille uusia tunnistamattomia tarpeita. Asiakaspalvelulähtöisesti toimivat yritykset tekevät usein tiivistä yhteistyötä tärkeimpien asiakkaiden kanssa, ja pystyvät luomaan asiakkaalle oleellista lisäarvoa erilaisilla täydentävillä palveluilla. Kun toimitaan asiakaspalvelulähtöisesti, on myöskin asiakasuskollisuus tavallisesti korkealla tasolla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 64) Tämän päivän asiakaslähtöisyyden tulisi myös tarkoittaa asiakasempatiaa, joka on yrityksen tahtoa ymmärtää asiakkaan valintoja uudella syvyydellä (Mattinen 2006, 204).

Asiakkaan kuunteleminen ja asiakasosaaminen

Yrityksissä ajatellaan usein, että asiakkaiden ostopäätöksiä edeltää rationaalinen ja johdonmukainen ajattelu. Todellisuudessa asia ei ole näin yksinkertainen, sillä myös tunteilla sekä muilla vähemmän tiedostamattomilla asioilla on merkitystä asiakkaiden käyttäytymiseen. Tunteet sekä järkeilyprosessi kietoutuvat ihmisaivoissa yhteen sekä vaikuttavat yhdessä ostopäätökseen. Asiakkaat eivät osaa itsekään aina selittää miksi toimivat jollakin tavalla, koska osa ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä on tiedostamattomia. Yritykseltä vaaditaan myös kykyä kaivautua syvemmälle asiakkaan ajatusmaailmaan niin, että sieltä voidaan nostaa esiin näitä tiedostamattomia vaikuttimia, jolloin niitä pystytään analysoimaan. Kyselyillä, joissa asiakkaille annetaan valmiit vastausvaihtoehdot ei päästä pintaa syvemmälle, vaan ne vastaavat lähinnä siihen, mitä mieltä asiakkaat ovat niistä asioista, mitä yrityksissä oletetaan asiakkaiden ajattelevan. (Zaltman 2003, 7-11)

Yrityksissä ajatellaan asiakkaiden ajattelevan sanallisesti. Kuitenkaan ihmiset eivät läheskään aina ajattele sanallisesti. Tietoista ajattelua edeltää alitajunnan valinta siitä, mitä asioita nousee esiin henkilön ajatusmaailmaan sekä verbaaliseen ilmaisuun läsnäolijoille. Tämän vuoksi yritysten on vastoin yleistä oletusta ja käytäntöä hyvin hankalaa syöttää omia viestejään yrityksensä brändistä sekä tuotteidensa asemoinnista kuluttajien mieliin. Kuluttajien mielet eivät ole tyhjiä sivuja, joihin

voitaisiin kirjoittaa mitä vain, kuinka ovelia tahansa yritysten markkinointihenkilöt sitten ovatkin. (Zaltman 2003, 13)

Asiakkaan kuuntelulla pyritään ymmärtämään asiakkaan ajatuksia ja toimintatapoja aikaisempaa syvemmin. Asiakkaan kuunteleminen johtaa parempaan asiakastuntemukseen eli asiakasosaamiseen. Kun asiakas tunnetaan pintaa syvemmältä, voidaan saada sellaista tietoa, josta syntyy yritykselle ainutlaatuista osaamista. Asiakkaan tunteminen läheisesti voi johtaa viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiseen. Hinnan, saatavuuden tai jakelun suhteen on nimittäin vaikeaa enää löytää mitään ylivoimaista kilpailuetua. (Mattinen 2006, 8-9) Asiakaskunnan syvälinen ymmärtäminen edesauttaa yritystä myös löytämään yhteisiä tekijöitä muuten hajanaisilta vaikuttavien asiakassegmenttien välillä (Zaltman 2003, 17).

Asiakkaan kuuntelu perustuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Asiakkaan kuuntelussa tulisi keskittyä kolmeen osa-alueeseen, joita ovat:

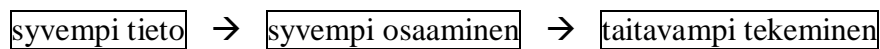
- käänntekeivät hetket, joissa asiakas joko sitoutuu asiakassuhteeseen tai etäännyttyä pois siitä.
- odottamattomat hetket, jolloin jompikumpi asiakassuhteen osapuolista käyttäytyy odotusten vastaisesti; asiakkuuden prosessi pätkii.
- osapuolten näkemykset yhteistyön kehitysmahdollisuuksista (Mattinen 2000, 55)

Useimmissa yrityksissä asiakastieto on valitettavasti hyvin pirstaloitunutta. Myös uskomukset asiakkaiden käyttäytymisestä voivat olla syvään juurtuneita. Nämä tekijät johtavat sokeuteen, jossa asiakkaan toimintaa todellisuudessa ohjaavien tekijöiden näkeminen estyy. Monien yritysten ongelmana on myös se, että niiden ylin johto ei saa riittävän syvällistä tietoa yrityksen asiakkaista päätöksenteon tueksi. Syynä on tällöin usein organisaation kyvyttömyys tuottaa johdolle sitä olennaisinta asiakastietoutta. (Mattinen 2000, 31-32, 36)

Asiakkaan syvälinen ymmärtäminen on pinnallista informaatiota paljon arvokkaampaa siitä syystä, koska se mahdollistaa asiakasinformaation soveltamisen uusiin asiayhteyksiin ja tilanteisiin (Zaltman 2003, 17). Asiakas voi esimerkiksi ilmaista verkkopalvelun ominaisuudeksi käytön helppouden. Tämä termi voi kuitenkin vielä pitää sisällään eri merkityksiä eri käyttäjille. Kun yrityksessä ymmärretään, mitä asiakkaiden arvostamat ominaisuudet todella tarkoittavat, pystytään tuotteita ja palveluita kehittämään entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Samalla asiakkaille tarjottavien tuot-

teiden sekä palvelujen kirjoa pystytään laajentamaan, kun on tiedossa se, mitä asiakkaat käytännössä haluavat.

Asiakkaiden päätöksentekoon liittyy myös usein epäröintiä. Mitä paremmin yrityksessä tunnetaan asiakkaan ajatukset päätöksenteon hetkellä, sitä enemmän niihin voidaan yrityksen taholta vaikuttaa. (Mattinen 2000, 91) Asiakkaan käyttäytymistä voidaan näin ohjata molempia tahoja hyödyttävään suuntaan, kun asiakkaan päätöksentekoon pystytään tarjoamaan sopivaa ratkaisua. Tätä kaikkea syvemmän tiedon tarvetta asiakkaan käyttäytymisestä ja ajatusmaailmasta kuvataan seuraavassa kuviossa (kuvio 2).



Kuvio 2 Tieto, osaaminen ja tekeminen kytkeytyvät yhteen (Mattinen 2006, 18)

Yrityksissä tulisi sisäistää myös se, kuinka asiakasosaaminen jalostuisi sydämestä lähtevän asiakaslähtöisyyden eli asiakasempatian tasolle. Asiakasempatiaa voi osoittaa myös yritysasiakasta kohtaan, sillä yritys on yksilöidensä summa ja sillä on suunta sekä tahto. Myös yrityksen liikkeitä ja sitä ohjaavia voimia voidaan ymmärtää. Asiakasempatiaan sisältyy taito lukea asiakasorganisaation toimintaa. Lisäksi asiakasempatia tarkoittaa yleistä asennetta kanssakäyntiin sekä asiakkaan toimintaa ohjaavien tekijöiden ymmärtämistä. (Mattinen 2006, 204-205)

Asiakkuusosaamisen synnyttäminen vuorovaikutteisessa dialogissa

Mattinen (2006, 7-8, 235) korostaa asiakkaan kuuntelemisen ja siitä syntyvän asiakkuusosaamisen eli sujuvan yhteistyön merkitystä yritykselle. Liikkeenjohtamisessa kun tulisi yrityksen mielenkiinnon kohteena olla rahan liikkeiden ohella asiakkaiden mielen liikkeet. Kun asiakkuusosaamisessa ollaan hyviä, syntyy tämän seurauksena tyytyväisiä asiakkaita. Erinomainen asiakkuusosaaminen tuottaa yritykselle sellaisia kilpailuetuja, joita kilpailevien yritysten on vaikea jäljitellä. Asiakkuusosaaminen muuttuu asiakasempatiaksi siinä tilanteessa, kun yrityksessä osataan soveltaa luovasti asiakkaasta olemassa olevia tietoja. Asiakasempatia luo edellytykset sille, että asiakkaan odotukset pystytään ylittämään.

Todellinen asiakaskeskenen toimintatapa sisältää kaksi erilaista kuuntelemisen muotoa. Ensimmäinen on se, että asiakas kuulee ja ymmärtää, että yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat ostamisen arvoisia. Toinen kuuntelemisen muoto koskee yritystä. Yrityksessä on sisäistettävä taitavan kuuntelun keinoin se, mitä nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat sanovat omalla äidinkielellään omista syvimmistä ajatuksistaan sekä tunteistaan. Vuorovaikutteisissa asiakassuhteissa voidaan oppia myös markkinoilla yleisesti vallitsevista mielipiteistä, vaikkakaan niitä ei ilmaista verbaalisesti. Se, kuinka hyvin markkinointihenkilöt pystyvät tavoittamaan ja ymmärtämään tätä markkinoiden syvintä olemusta sekä käyttämään sitä luovasti hyväkseen, on tärkeä kilpailuedun lähde yrityksille tulevaisuudessa. (Zaltman 2003, 6, 21)

Edellä mainittujen periaatteiden pohjalta voidaan muodostaa myös seuraavat ehdotelmät: Mitä taitavampia yrityksen markkinointihenkilöt ovat asiakkaan kuuntelemisessa, sitä tehokkaampia heidän markkinointistrategiansakin ovat yrityksen tarjoaman arvon osoittamisessa. Toisaalta mitä selvemmin nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat ymmärtävät yrityksen tarjoaman arvon, sitä suurempi on yrityksen liikevaihto. (Zaltman 2003, 21)

Tällaisesta asiakkaan ja yrityksen välisestä kommunikaatiosta käytetään voidaan käyttää myös nimitystä dialogi. Sillä tarkoitetaan nimenomaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta asiakassuhteessa. Aidossa dialogissa ei voida myöskään erottaa kumpi osapuolista on informaation lähettäjä ja kumpi sen vastaanottaja, vaan nämä roolit sekoittuvat ja yhdistyvät sujuvasti yhdeksi vuoropuheluksi. Jotta näin voisi tapahtua, on molempien osapuolien oltava sitoutuneita kanssakäymiseen toistensa kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas vastaa yrityksen lähettämään tarjoukseen tai muuhun viestiin. Asiakas ilmaisee sitten omia ehtojaan ja toiveitaan, joita yritys kuuntelee ja vastaa sitten lähettämällä kohdennettua informaatiota ja palvelutarjouksia. Dialogin avulla on mahdollista tällä tavoin lujittaa ja kehittää asiakassuhdetta. (Grönroos 2001, 181-182)

Kahden osapuolen välisessä onnistuneessa dialogissa sekä yritys että asiakas oppivat enemmän toisiltaan ja toisistaan. Näin asiakassuhteen osapuolet pystyvät tulevaisuudessa toimimaan ennakoidusti, kun toisen osapuolen arvostukset ja toimintaperiaatteet ovat tiedossa. Tällainen luja ja luottamukseen perustuva asiakassuhde ei ole kovinkaan herkkä muille ympäristössä tapahtuville muutostekijöille kuten kilpailevien yritysten tarjouksille, vaan osapuolet pitävät kiinni hyvästä kumppanuudesta. (Grönroos 2001, 188)

Integroituminen asiakkaan arvonluomisprosessiin

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 17-18) mukaan yrityksen asiakaskunta ja asiakkaiden tarpeet määrittävät organisaation. Asiakasta kiinnostavat tämän omat arvot, tarpeet ja realiteetit. Kysymykseen miksi organisaatio ylipäätään on olemassa tulisi siis löytää vastaus asiakkaan todellisuudesta käsin. Yrityksissä toimivat työntekijät muuntavat asiakkaiden erilaiset tarpeet toimivaksi kysynnäksi. Näin syntyvät asiakkaat ja markkinat, eli asiakas ja yritys ovat olemassa vasta toteutuneiden liiketoimien myötä. Kaikki tämä edellyttää sitä, että yrityksissä ymmärretään millä tavoin yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaat ostavat yrityksiltä hyödykkeitä eli tuotteita tai palveluita, jotka hyödyttävät näitä jollain tavoin.

Yksi erityisen hedelmällinen tapa tarkastella asioita uudessa, asiakaslähtöisessä valossa on pitää yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä sen asiakkaita ja tarkastella yritystä osana asiakkaan liiketoimintaa. Monet puhuvat tästä aiheesta, mutta harvat yritykset sisäistävät tämän ajatuksen. Konkreettinen osoitus tästä olisi se, että yritys ajattelisi omaa tarjoomaansa asiakkaalle tämän arvonluomisprosessin panoksena eikä oman tuotantjärjestelmän tuotoksena. Tätä varten yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan liiketoiminta- ja arvonluomisprosessia ja käyttää sitä liiketoimintansa määrittämisen viitekehyksenä. (Normann 2001, 98)

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseksi pitää siksi miettiä, mitkä ovat asiakkaalle tärkeimpiä asioita. Yleensä ne liittyvät asiakkaan suhteeseen omiin asiakkaisiinsa. Tästä syystä todellinen asiakaslähtöisyys vaatii menemään välitöntä asiakassuhdetta pidemmälle. Se edellyttää myöskin asiakkaan ja tämän asiakkaiden välisten suhteiden ymmärtämistä. Olisi siis edettävä ensimmäisen tason suhteista toisen tason suhteisiin. Pitkän aikavälin menestyksen tärkein mittari ei nimittäin olekaan siinä, miten paljon yritys saa voittoa kultakin asiakkaalta, vaan siinä, miten kilpailukykyinen asiakas on omilla markkinoillaan (esimerkiksi markkinaosuuden, kannattavuuden ja asiakasuskollisuuden osalta). Yrityksen omia pyrkimyksiä tulisi arvioida sen pohjalta, miten hyvin ne auttavat asiakkaan asemoitumista. (Normann 2001, 98)

Yritysten tulisi myös ymmärtää asiakkaidensa kriittiset menestystekijät. Samalla voidaan ymmärtää, millaiset lupaukset ovat asiakkaille tärkeitä. Monesti asiakkaan kriittinen menestystekijä liittyy osaamiseen. Tämän johdosta palvelun tarjoajan menestys asiakkaan saamisessa voi riippua yrityksen kyvystä tukea asiakkaansa tiettyä osaamisaluetta. Asiakkaan osaamisen tukeminen edesauttaa asiakkaan kriittisten menestystekijöiden toteutumista. Asiakkaan kriittisten menestystekijöiden tun-

teminen johdattaa myös palveluita tarjoavaa yritystä tuntemaan omat kriittiset menestystekijänsä. (Mattinen 2006, 107-108)

Asiakslähtöisyyden käsite juontuu siitä, että yrityksessä ymmärretään koko liiketoiminnan perustan, yrityksen tuottojen olevan asiakkaasta lähtöisin. Tästä syystä myös asiakkaiden tarpeiden tunteminen on tärkeää, jotta voitaisiin varmistaa asiakkaan uskollisuus yritystä kohtaan ja mahdollisimman suuri osuus asiakkaan varoista. Todellinen asiakslähtöisyys edellyttäisi kuitenkin menemään vieläkin pidemmälle erityisesti business-to-business –liiketoiminnassa. Yrityksen tulisi miettiä kuinka se omalla toiminnallaan voi edistää asiakasyrityksensä suhdetta tämän omiin asiakkaisiin. Jokaisen yrityksen toiminnan tärkein asiahan ainakin pitäisi olla sen omien asiakkuuksien hyvä hallinta. Asiakkaan kriittisten menestystekijöiden tunteminen edellyttää asiakkaan kuuntelemista sekä myötäelämistä asiakkaan kanssa. Vuorovaikutteisella dialogilla pystytään myös luomaan vahva pohja hyvälle yhteistyökumppanuudelle ja pitkäkestoiselle asiakassuhteelle.

2.4 Sähköisen liiketoiminnan merkitys ja ero perinteiseen asiakaspalveluun nähden

Nykyisessä yhteiskunnassa kilpailuetua on perinteisesti haettu jakelukanavien hallinnasta, tuotteiden teknisestä laadusta sekä toiminnan tehokkuudesta. Jakeluratkaisujen lisäksi myös onnistunut brändin rakentaminen sekä tuotteisiin liittyvät palvelut ovat muodostaneet suuren osan kriittisistä menestystekijöistä. (Karjalainen 2000, 32) Tietoverkkojen hyödyntämistä ei sen sijaan ole nähty jokaisen yrityksen ydinmenestystekijäksi. Kuitenkin näiden mahdollisuuksien huomioimatta jättäminen voi olla liiketoiminnan kompastuskivi. (Karjalainen 2000, 20-21) Sähköinen liiketoiminta ei kuitenkaan itsessään ole kilpailuedun lähde. Internetissä tapahtuva sähköinen liiketoiminta voi olla vain väline pyrittäessä toteuttamaan kilpailuetua tuovaa liiketoimintamallia. Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen liikeideaan: siihen, mitä tuotetaan, miten tuotetaan ja kenelle, miten jakelu järjestetään ja millaisella imagolla toimitaan. (Karjalainen 2000, 65-66)

Sähköinen liiketoiminta on yksi tapa palvella asiakasta ja tuottaa tälle lisäarvoa tarjoamalla yrityksen ja asiakkaan välille kommunikointikanava, joka ei ole aikaan ja paikkaan sidottu. Lemonin, Newellin ja Lemonin mukaan (2002, 217) eräille menestyneille yrityksille on yhteistä se, että ne ovat ymmärtäneet Internetin olevan yksi lisäkanava asiakkaidensa palvelemiseen. Olemassa olevat kanavat eivät nimittäin ole jäämässä käytöstä pitkään aikaan. Sähköinen liiketoiminta voi siis osit-

tain korvata ja täydentää muita kommunikointikanavia, jos ja kun asiakas katsoo saavansa siitä hyötyä, mutta se ei sulje pois muiden kanavien käyttämistä.

Internet mahdollistaa sen, että asiakas voi asioida yrityksessä itselleen sopivana ajankohtana. Verkkopalvelun käytön ei tarvitse myöskään olla paikkaan sidottua. Asiakas odottaa kuitenkin saavansa verkkopalvelussa samaa totutunlaista palvelua kuin asiakaspalvelutiskillä tai puhelimitse asioidessa. Yritysassiakkaat tuskin tuntevat saavansa kovinkaan paljon lisäarvoa siitä, että pääsevät käyttämään verkkopalveluita ympäri vuorokauden, koska nämä asiakkaat tarvitsevat yrityspalveluita lähinnä normaalina toimistoaikoina. Lemonin ym. (2002, 200-201) vision mukaan tulevaisuudessa työvoiman liikkuvuus lisääntyy, ja sen vuoksi työtä tehdään yhä enemmän muualla kuin työpaikalla sähköisen viestinnän välityksellä. Kun yhä useammalla työntekijällä on kannettava tietokone käytössään, lisääntynee myös tarve hoitaa yritysten asioita Internetissä.

Normann kutsuu yhtä tarjoomien kehittämisen suuntausta 'nettiytymiseksi'. Hän tarkoittaa tällä käsitteellä sekä verkkokauppaa että laajempaa ilmiötä: tarjoomia, asiakaskontakteja, vuorovaikutusta ja muitakin tarjoomien ominaisuuksia voidaan nykyään pilkkoa ennen näkemättömän helposti osiin ja niputtaa sitten uusin tavoin. Tieto voidaan näin irrottaa materiasta. Yrityksen ja sen asiakkaiden sekä muiden kumppaneiden välinen vuorovaikutus voi toteutua useiden kanavien ja tietysti myös verkon välityksellä. Yritykset, jotka eivät tunnista näitä nettiytymismahdollisuuksia – eli mahdollisuuksia muuttaa liiketoimintamalliaan pilkkomista ja uudelleenniputtamista koskevien uusien sääntöjen mukaisesti – jäävät kilpailukyvyltään pahasti muita jälkeen. Asiakkaiden ostoprosessit koostuvat nimittäin useiden eri kanavien käyttämisestä tiedon keräämiseen sekä liiketoimen varsinaiseen tekemiseen. Internet on näistä kanavista yksi. (Normann 2001, 167-168)

Harva yritys pärjää markkinoilla vain verkkotoiminnalla, vaan useimmiten verkon rooli on muun toiminnan tukeminen ja täydentäminen. Verkkosivusto on kuitenkin osa yrityksen markkinointiviestintää. Yritysten verkkosivujen suuret haasteet liittyvät verkkolainsäädännön ohella yrityskuvan ylläpitoon ja käyttäjien logiikan ymmärtämiseen. Ajankohtaiset, usein päivitettyt sivut voivat toimia uusien asiakkaiden houkuttimina, varsinkin jos sivuille on hyvät linkitykset erilaisista portaaleista ja yhteistyökumppaneiden verkkosivuilta. Parhaimmillaan hyvät verkkosivut säästävät sekä yrityksen että asiakkaan resursseja. Verkossa on oltava myös erityisen tarkkana viestien muodosta ja yksiselitteisyydestä. Väärinymmärryksiä voi olla hankalaa korjata jälkikäteen. Vielä pahempaa kuitenkin on se, jos verkkosivuilla kävijä ei pysty tulkitsemaan tekstiä omin voimin. Tällöin osa verkon hyödyistä jää saavuttamatta. (Järvinen 2003, 20-21)

Internetin ja sähköisen liiketoiminnan ei ainakaan pitäisi johtaa sellaiseen kahtiajakoon, että osa yrityksistä käy kauppaa verkossa ja toiset yritykset taas jäävät kokonaan tämän kehityksen ulkopuolelle. Uusien vuorovaikutteisten medioiden merkitys on niiden suomassa mahdollisuudessa analysoida uudelleen kaikkia yritysten liiketoimintaprosesseja ja selvittää, mitkä osat niistä voidaan suorittaa sähköisesti ja mitkä osat kannattaa suorittaa fyysisin toiminnoin. Tämän analysoinnin lopputuloksena on uudelleenjärjestely – mutta ei selvää eroa kahden liiketoiminnan harjoittamistavan välillä. (Normann 2001, 168)

Sähköisillä palveluilla on paljon samoja ominaispiirteitä kuin perinteisillä palveluillakin. Sähköiset palvelut ovat aineettomia, koska palvelun toimitusta tai palvelukokemusta on vaikeaa mitata, varastoida tai edes kokonaan kuvailla. Erilaiset tarpeet, odotukset, itsepalvelumahdollisuudet, vuorovaikutushalukkuudet sekä asiakkaiden käsitykset vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, kuinka toisistaan poikkeavia sähköiset palvelutapahtumat voivat olla. Lisäksi palvelun nopeus voi vaihdella riippuen olennaisesti asiakkaan käytössä olevasta verkkoyhteydestä. Sähköinen palvelu ja perinteinen palvelu muistuttavat toisiaan myös siten, että molemmissa palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 175).

Sähköinen palvelu ja perinteinen palvelu ovat toisaalta myös joiltakin ominaisuuksiltaan hyvinkin toisistaan poikkeavia. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on vertailtuna näitä ominaisuuksia, joissa sähköiset ja perinteiset palvelut ovat merkittävästi erilaisia:

Ominaisuudet	Sähköinen palvelu	Perinteinen palvelu
Asiakkaan kohtaaminen	verkon välityksellä	kasvotusten
Palvelun saatavuus	milloin tahansa	normaalina työaikoina
Palvelun saavutettavuus	kotoa käsin	palvelun tarjoajan luona
Markkina-alue	maailmanlaajuinen	paikallinen
Ympäristö	sähköinen verkkosivusto	fyysinen ympäristö
Erottuminen kilpailijoista	vaivattomuus	personointi
Asiainnin yksityisyys	nimettömyys	sosiaalinen vuorovaikutus

Taulukko 1 Sähköisen ja perinteisen palvelun vertailua (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 173)

Vaikka sähköinen liiketoiminta ei tulevaisuudessakaan ole jokaisen yrityksen tärkein kilpailuedun lähde, ei yhdelläkään yrityksellä ole varaa ylenkatsoa sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksia. Internet on yksi lisäkanava asiakkaan palvelemiseen, joka mahdollistaa asiakaspalvelun toimivuuden ajasta ja paikasta riippumatta. Verkko voi olla toisaalta itsenäinenkin palvelukanava, mutta yleensä sen tehtävänä on yrityksen asiakaspalvelun sekä muun toiminnan tukeminen ja täydentäminen. Lisäksi yrityksen verkkosivut ovat tärkeä osa yrityksen markkinointiviestintää. Yrityksen verkkosivut kertovat vierailijoilleen paljon yrityksen brändistä. Siksi on tärkeää panostaa niiden suunnitteluun. Vaikka sähköinen ja perinteinen palvelu muistuttavat toisiaan joiltakin osin, on niillä myös paljon eroavaisuuksia. Näiden palvelukanavien eroavaisuuksien ymmärtäminen ja hyväksikäyttö mahdollistaa kattavan ja monipuolisten asiakaspalvelumallien tarjoamisen jokaiseen tilanteeseen ja jokaisen asiakkaan tarpeisiin.

2.4.1 Sähköisen kanavan käyttöön liittyviä esteitä

Internetin käyttämisen esteenä voi olla erilaisia tekijöitä. Yksi tällaisista on Internetin kautta välit- tyvä tuotteen tai palvelun arvo. Jotkut asiakkaat eivät pidä tarpeellisena asioida verkon välityksellä, koska he eivät tunne saavansa Internetin kautta mitään sellaista hyötyä tai lisäarvoa, joka ei välittyisi toisen kanavan kautta. Internetin kautta asiakkaalle voisi kuitenkin tarjota esimerkiksi enemmän informaatiota sekä alhaisempia hintoja lisäarvon synnyttämiseksi kuin muiden kanavien kautta olisi mahdollista. Monet myös pelkäävät yleensäkin uuden teknologian ja erityisesti Internetin käyttä- mistä, koska siihen on liittynyt paljon kielteistä uutisointia muun muassa petoksista ja yksityisyyden loukkauksista. Kaikki eivät myöskään vielä pidä Internetiä helppokäyttöisenä asiointikanavana. (Chaffey 2002, 124)

Suomessa on hyvät tekniset edellytykset sähköiselle liiketoiminnalle, mutta tutkimuksessa on silti havaittu, että täkäläiset kuluttajat ovat usein hitaita muuttamaan tottumuksiaan ja ostokäyttäytymis- tään. (Kallio, Saarinen & Tuunainen 1997, 7) Lisäksi tekniikalla on taipumus kehittyä ennen kuin suurin osa ihmisistä on valmis omaksumaan sen käyttöönsä.

Helsingin kauppakamarin vuonna 2004 teettämän tutkimuksen mukaan yrityksissäkin pidettiin lii- ketoiminnan merkittävimpinä riskeinä tietojärjestelmän ja -verkon riskejä. Tämä johtuu siitä, että suurin osa yrityksistä on hyvin riippuvaisia ulkoa hankittavista tietotekniikkapalveluista. Enemmis-

tö tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä aikookin näin ollen keskittyä tietojärjestelmien ja -verkon tietoturvallisuuden kehittämiseen tulevaisuudessa. (Yritysturvallisuus 2004 -projekti, 6, 40).

Kaikki asiakkaat eivät pidä Internetiä hyödyllisenä tai tarpeellisenä palvelukanavana. Lisäksi monet kuluttajat ja samalla myös yrityksissä työskentelevät henkilöt ovat hitaita muuttamaan ostokäyttätymistään tai muita asiointitapojaan. Osaltaan myös asiakkaiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja arvostukset vaikuttavat siihen, minkä palvelukanavan käytöstä asiakas saa mielestään eniten lisäarvoa. Verkkopalvelujen turvallisuuden parantaminen ja helppokäyttöisyyden lisääminen johtaa kuitenkin varmasti ennen pitkää verkkopalveluiden suosion kasvamiseen yhä enemmän, mikä on ollut jo nähtävissäkin viime vuosien aikana.

2.4.2 Sähköisen liiketoiminnan hyödyt

Yritysten on tuotettava asiakkailleen jatkuvasti enemmän arvoa vähemmällä rahalla ja sähköinen kaupankäynti on uusi ja hyvä keino toteuttaa tätä kehitystä. Se mahdollistaa kasvun samalla, kun kustannuksia vähennetään. Lisäksi liiketapahtumat voidaan käsitellä entistä nopeammin ja tarkemmin vähäisemmällä henkilökunnalla kuin aikaisemmin. (Trepper 2000, 15)

Tuote on nykyään yhä useammassa tapauksessa vain väline asiakassuhteen aikaansaamiseksi. Huomattava osa liikesuhteen arvosta syntyy palveluilla. Sähköinen liiketoiminta on myös tähän erinomainen väline, koska palveluiden tuottaminen manuaalisen informaation avulla on kallista. Tästä syystä saatavilla olevaa informaatiota ei hyödynnetä laajasti palvelujen tarjoamiseksi. Sähköisessä muodossa olevan informaation hyödyntäminen tarjoaa edullisuuden ja helppouden lisäksi myös mahdollisuuksia, joita manuaalinen, jäsentelemätön informaatio ei tarjoa. Informaation hyödyntäminen on pitkälti yrityksiin jatkuvasti kerääntyvän, jo olemassa olevan asiakastiedon hyödyntämistä. (Karjalainen 2000, 48) Internetissä pystytään lisäksi tarjoamaan tietoa kenen tahansa tai vain halutun kohdejoukon saataville ajasta ja paikasta riippumatta. (Karjalainen 2000, 33)

Sähköisen kanavan käyttämisellä on mahdollista tehostaa myös yrityksen jakelutoimintaa. Sähköinen kanava nimittäin auttaa yritystä tarjoamaan nykyisille asiakkailleen parempaa palvelua ja tehokkaamman jakeluratkaisun kuin ilman sitä olisi mahdollista. Toisaalta sähköinen liiketoiminta mahdollistaa uusien asiakkaiden tavoittamisen sekä uusien tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen nykyisille asiakkaille. Palvelua voidaan näin parantaa tarjoamalla asiakkaille toimintamalleja, jotka

auttavat heitä säästämään kustannuksia ja aikaa tai saamaan itselleen sopivampia tuotteita ja palveluita. (Karjalainen 2000, 88)

Grönroos (2000, 172) kuitenkin muistuttaa siitä, ettei palveluprosesseissa hyödynnettävä uusi teknologia miellytä kaikkia asiakkaita. Toisia asiakkaita voidaan motivoida käyttämään uutta teknologiaa, kun heitä informoidaan tämän tavan eduista sekä opastetaan heitä käyttämään uutta palvelumuotoa. Toiset haluavat kuitenkin jatkaa perinteisten vuorovaikutuskanavien käyttöä palveluntarjoajien kanssa. Uuden teknologian ja uuden palvelukanavan käyttöönotto täytyy tapahtua siksi huolellisesti ja varovaisuutta noudattaen, jottei uuden palvelukanavan mielikuvasta muodostuisi negatiivinen asiakkaiden keskuudessa.

Sähköinen liiketoiminta tarjoaa paljon hyötyjä sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Yritys pystyy toimimaan kustannustehokkaammin ja nopeammin sekä hyödyntämään saatavilla olevaa informaatiota helposti ja tehokkaasti. Asiakkaat puolestaan hyötyvät saamalla itselleen sopivampia tuotteita, parempaa palvelua sekä myös mahdollisesti kustannusten ja ajan säästöjä. Lisäksi sähköinen kanava on erinomainen jakelukanava. Sähköisellä liiketoiminnalla on myös mahdollista kasvattaa yrityksen kokonaisliikevaihtoa. Jotta sähköisen liiketoiminnan hyödyt saavutettaisiin, tarvitsee yrityksen kuitenkin tuntea sähköisen liiketoiminnan menestystekijät.

2.4.3 Menestystekijät sähköisen liiketoiminnan harjoittamisessa

Asiakaslähtöisyys on myös sähköisessä liiketoiminnassa avain kestävään menestykseen. Asiakaslähtöisyys saa siinä kuitenkin uuden ulottuvuuden, koska sähköinen toimintaympäristö mahdollistaa henkilökohtaisemman tavan vastata asiakkaan tarpeisiin. (Timmers 1999, 242) Itse asiassa tämä tarkoittaa sitä, että tiedon ja etenkin asiakasinformaation saatavuudesta ja hallinnasta tulee yritykselle välttämätöntä. Asiakkailta saatavan tiedon avulla yritykset voivat tarjota näille oikeita tuotteita ja palveluja oikeaan aikaan sekä ohjata omaa toimintaansa tehokkuuden maksimoimiseksi. Siten asiakasrajapinnan hallinnasta tulee kriittinen menestystekijä jokaiselle yritykselle. (Karjalainen 2000, 34)

Asiakasrajapintansa hallitseva yritys kykenee usein saavuttamaan määräävän aseman asiakkaansa ympärille muodostuvassa verkostossa. Tämä pätee yhtä hyvin niin aineettomia palveluita kuin aineellisia hyödykkeitäkin tuottaviin ja myyviin yrityksiin. Internetissä toimivien palveluntarjoajien

vaikutuksesta arvoketjut muuttuvat läpinäkyvimmiksi. Asiakkaat kykenevät siten näkemään, mistä heidän tuotteista ja palveluista maksamansa hinta todella muodostuu. (Karjalainen 2000, 119-120)

Tutkimuksen perusteella (Glazer 2002, 151) on havaittu neljä merkittävää ja yleispätevää menestystekijää sähköistä liiketoimintaa harjoittavalle yritykselle:

- nopea asiakasinformaation jakaminen läpi koko organisaation
- alan johtoasema vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa Internetin välityksellä
- yrityksen Internetsivusto on muihin sivustoihin verraten hyvin interaktiivinen
- yritys on alansa johtavassa asemassa informaatioteknologian hyödyntämisessä.

Kalakotan ja Robinsonin mukaan (2001, 38-39) sähköiseen liiketoimintaan liittyvät asiakkaan näkökulmasta seuraavat trendit: palvelun nopeus, itsepalvelu, paljon valikoimaa sekä integroidut ratkaisut. Asiakkaiden mielestä palvelun nopeus on pääasiallinen syy liiketoiminnan harjoittamiseen tiettyjen yritysten kanssa. Asiakkaat inhoavat viiveitä ja palvelujen odottamista. Asiakkaiden käytävissä olevan ajan vähetessä on nopeus siten tärkeä kriteeri palvelun tarjoajan valinnassa. Siispä yritysten tarvitsee lyhentää sitä aikaa, joka asiakkaalta kuluu halutun palvelun hakuun, valintaan, tilauksen jättämiseen ja sen täyttämiseen.

Lisäksi monet asiakkaat hakevat sähköisen liiketoiminnan mahdollistamia itsepalveluratkaisuja, jotka ajansäästön lisäksi mahdollistavat sen, että asiakas voi asioida Internetin välityksellä missä ja milloin vain (Kalakota & Robinson 2001, 40). Internetsivustojen tulisikin siksi olla asiakaskeskeisesti laadittuja sen sijaan, että ne olisivat kovin teknologiakeskeisiä. Kovin teknologiakeskeiset sivustot voivat nimittäin vaikuttaa niin sekavilta, että asiakkaan on vaikea täyttää sähköisiä lomakkeita ja tehdä tilaustaan. (Kalakota & Robinson 2001, 41)

Asiakkaat ovat myös kiinnostuneita integroiduista ratkaisuista tarpeidensa tyydyttämiseksi. Tämä merkitsee sitä, että he haluavat vaivattomasti hoitaa kaikki ostoksensa saman tavarantarjoajan luona. Asiakkaan kannalta tällaiset integroidut ratkaisut tekevät myös ostopäätösprosessin yksinkertaisemmaksi. (Kalakota & Robinson 2001, 43). Myös myyjä hyötyy siitä, että yksi ja sama asiakas ostaa heiltä enemmän.

Verkkopalveluita tuottavan yrityksen täytyy tulevaisuudessa ottaa huomioon informaatiointensiivisen toimintaympäristön haasteet:

- Yrityksiltä vaaditaan kykyä tunnistaa yksittäiset asiakkaat, jotka verkon välityksellä antavat tietoa mieltymyksistään ja siten kehittää tuotteita ja palveluita heidän tarpeidensa mukaan.
- Rajat tuotteiden välillä sekä yleensä tuotteiden ja palvelujen välillä ovat häviämässä. Lisäksi yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön rajat ovat häviämässä, koska asiakkaat osallistuvat enenevästi tuotteiden suunnitteluun. Kommunikaatiosta yrityksen ja asiakkaan välillä tulee interaktiivista ja kaksisuuntaista. Yritysten on tarpeen myös tehdä yhä enemmän yhteistyötä kilpailevien yritysten kanssa. Jopa yrityksen sisäiset, osastojen väliset rajat ovat häviämässä sen vuoksi, että yhdelläkään osastolla ei yksistään ole hallussa kaikkea tarpeellista tietoa. Informaation tulee päästä liikkumaan vapaasti osastojen välillä, jotta asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin vastata ennen kilpailijoita.
- Mahdollisimman nopea vastaaminen asiakkaan toiveisiin on muutenkin keskeistä yrityksen toiminnalle. Arvon tuottaminen asiakkaalle on peräisin arvonluomisprosesseista ja niihin osallistuvista ihmisistä.
- Yritysten täytyy toimia asiakaskeskeisesti tuotokeskeisyyden sijaan. Kilpailuedun lähteenä nähdään pitkäkestoiset ja kannattavat asiakassuhteet. Tuotteiden markkinaosuuksien sijaan yritykset ovat kiinnostuneempia osuudestaan yksittäisten asiakkaiden lompakosta. (Glazer 2002, 132-133)

David Simmsin mukaan (2002, 79) silläkin on merkitystä, että Internet-sivuilla on miellyttävä ulkoasu. Internet on kuitenkin nimenomaan visuaalinen media. Vaikka sivuston tuleekin näyttää houkuttelevalta, sen ulkoiset seikat eivät kuitenkaan saisi viedä asiakkaan päähuomiota. Asiakkaan kannalta on miellyttävintä se, että sivuston grafiikka on olennaista sen sisältöön nähden ja se, ettei sivuston toimivuus kärsi turhan monimutkaisten grafiikkatoimintojen tähden. Lisäksi asiakkaat arvostavat sellaisia sähköisiä kauppapaikkoja, joissa tuotteet tai palvelut ovat hyvin esillä ja sivustot ovat muutenkin helppokäyttöisiä. (Kalakota & Robinson 2001, 41-42)

Asiakastyytyväisyyden todennäköisenä seurauksena on asiakkaiden pysyvyys, mikä pitkällä tähtäimellä parantaa yrityksen tuottavuutta. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin osaltaan riippuvainen myös siitä, miten palvelut korjataan mahdollisissa epäonnistuneissa palvelutilanteissa. Tämän vuoksi yrityksen johdon tulisi myös miettiä, miten tällaisissa tilanteissa toimitaan. (Armistead 1994, 35-36). Asiakkaalle tulisikin korvata epäonnistumiset palvelussa palvelutapahtuman aikana niin, että asiakas jää tyytyväiseksi palvelun tuottajan toimenpiteisiin palvelutapahtuman korjaamiseksi. (Armistead 1994, 82).

Asiakasrajapinnan hyvä hallinta on yritysten kriittinen menestystekijä asiakastyytyvyyden ja asiakkaiden pysyvyyden saavuttamiseksi. Asiakkaalle välittyy kuitenkin verkkoasiointien yhteydessä melko standardisoitu kuva yrityksestä. Asioiminen Internetissä siirtää myös suoritettavan palvelutyön asiakaspalvelijalta asiakkaalle itselleen. Asiakas ei tällöin välttämättä löydä ongelmansa ratkaisemiseksi tarvitsemaansa asiantuntemusta. Lisäksi palvelun kokonaistäytäntöönpanoaika tulisi sähköisen liiketoiminnan sovelluksissa olla mahdollisimman lyhyt. Verkkopalvelussa ei ole myöskään läsnä asiakaspalvelijaa paikkaamassa mahdollisia asiakkaan tekemiä virheitä tai muita palvelutapahtuman puutteita. Yritysten on tämän vuoksi osattava Internet-sivujaan suunnitellessaan ottaa nämä seikat huomioon. Yrityksen on siis tunnettava asiakkaan todelliset tarpeet ja löydettävä keinot palvelussa tapahtuvien virhetilanteiden korjaamiseksi muiden ulkoisten ja teknisten tekijöiden huomioonottamisen sekä trendien tuntemisen ohella, jotta palvelu voitaisiin välittää menestyksellä asiakaslähtöisesti verkon kautta.

2.4.4 Asiakaslähtöisen verkkopalvelun suunnittelu

Suomalaisia yrityksiä on moitittu siitä, että ne unohtavat asiakkaan tarpeet verkossa. On sanottu, että asiakaspalvelua ei kotimaisten yritysten verkkosivuilta juuri löydy. Myönteistä palautetta suomalaisten yritysten verkkosivut ovat kuitenkin saaneet keskimäärin hyväksi osoittautuneesta sivustojen käytettävyydestä. Moitteita puolestaan on tullut verkkopalvelujen hahmottamisesta. Osasyynä tähän on verkkopalveluiden sisällön kasvu, jolloin myös sivujen hallittavuus on tullut ongelmallisemmaksi. (Schumacher 2001, 4)

Verkkopalveluiden käyttäminen on asiakkaan kannalta oikeastaan itsepalvelua. Sen sijaan, että asiakas esittäisi pyyntönsä asiakaspalvelijalle joko kasvotusten tai puhelimitse, asiakkaan tarvitsee verkossa asioidessaan syöttää tarvittavat tiedot ja käskyt itse. Verkkopalvelun käyttäjän täytyy voida luottaa siihen, että palvelu täten toteutuu aiotun mukaisesti. Edellä mainituista syistä johtuen verkkopalvelut on suunniteltava asiakaslähtöisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaan on opittava käyttämään palvelua mahdollisimman nopeasti ja minimaalisen avun varassa. Lisäksi palvelun jatkuvan käytön pitäisi olla suhteellisen vaivatonta. (Colby 2002, 40)

Colbyn (2002, 40-41) mukaan asiakaslähtöisillä verkkopalveluilla on seuraavia ominaisuuksia:

- Asiakaslähtöisen verkkopalvelun pitäisi olla sisällöltään sellainen, että sen käyttäjä kykenee välittömästi ymmärtämään, mistä hän löytää haluamansa asiakaspalvelutoiminnot. Käyttöliittymien pitää siis olla selkeitä ja niiden ilmaisuissa on syytä käyttää asiakkaille tuttuja termejä.
- Verkkopalvelun käyttämiseen ei saisi kulua liikaa aikaa. Tietojen syöttämisen sähköiseen lomakkeeseen pitäisi sujua helposti eikä esimerkiksi niin, että yhden merkin poistaminen pyyhkii samalla pois enemmän tietoja kuin käyttäjä on aikonut.
- Hyvä verkkopalvelu on myös responsiivinen. Esimerkiksi hitaista palvelimista tai palvelun suunnitteluvirheistä ei saisi koitua asiakkaalle viiveitä.
- Verkkopalvelussa ei ole asiakaspalvelijaa varmistamassa palvelun toteutumista aiotun mukaisesti. Kuitenkin myös tämän palvelukanavan välityksellä asiakkaan tulisi voida vakuutua palvelun onnistumisesta samalla tavoin kuin asiakaspalvelijan kanssa toimittaessa. Tällainen varmistus voi tapahtua esimerkiksi tulostettavan kuitin tai varmistussähköpostin muodossa.
- Verkkopalvelun pitää lisäksi olla luotettava sekä soveltua yhteen muun teknologian kanssa. Muuten suurin osa käyttäjistä turhautuu ja etsii käyttäjäystävällisemmän vaihtoehdon.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Yrityksen laajentaessa asiakkaille suunnattua toimintaansa Internetiin, sen on mietittävä minkälaisella strategialla ja menetelmillä yritys aikoo toimia verkossa. Internetiä voidaan hyödyntää virtuaalisena informaatiokanavana, kommunikaatiokanavana, jakelukanavana tai liiketapahtumapaikkana. Eri palveluihin ja asiakasryhmiin voidaan myös soveltaa erilaisia strategioita. (Ojasalo 2001, 227)

Yrityksen on siis laadittava liiketoimintasuunnitelma palveluiden viemiseksi verkkoon. Tähän suunnitteluun sisältyy yrityksen omien arvontuottamisperiaatteiden, asiakassegmenttien, asiakkaiden mieltymyksien ja organisaation kyvykkyysien miettiminen. Liiketoiminnan suunnitteleminen edellyttää myös seuraaviin kysymyksiin vastaamista: Minkälainen liiketoimintasuunnitelma voi tehdä asiakkaan ostos- ja palvelukokemuksesta ainutlaatuisen ja mieleenpainuvan? Mitä kyvykkyksiä tarvitaan näiden myönteisten kokemusten tuottamiseksi? Minkälainen organisaatorakenne olisi tehokkain? (Kalakota & Robinson 2001, 106-107)

Arvon luominen asiakkaalle on ymmärrettävä jatkuvaksi prosessiksi, joka edellyttää yritykseltä liiketoimintasuunnitelman uudistamista lyhyin väliajoin. Lisäksi sähköisen liiketoiminnan harjoittamiselle on oleellista se, että liiketoimintaprosessin tulisi aina olla muunnettavissa digitaaliseen muotoon. Mitään informaatiota ei tulisi siis olla paperilla ilman, että siitä on olemassa sähköinen versio. Sähköistä informaatiota on helppo löytää, päivittää ja jakaa kaikille asianosaisille. (Kalakota & Robinson 2001, 134-135)

Virtuaalisen arvonlisäketjun tavoitteena on se, että asiat hoituisivat Internetin kautta nopeammin, paremmin, joustavammin ja vielä alhaisemmilla kustannuksillakin. Kun yritys on rakentanut tällaisen virtuaalisen arvonlisäketjun, sen olisi osattava hyödyntää sitä luomalla verkkoon perustuvia asiakassuhteita. Näissä asiakassuhteissa asiakkaille tarjotaan sähköiseen toimintaympäristöön rakennettuja uusia palveluja, joista asiakkaat saavat lisäarvoa, josta he myöskin maksavat. (Ojasalo 2001, 231)

Kalakota & Robinson (2001, 115) ovat kuitenkin sitä mieltä, että vain harvat organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua monessa asiassa. Tämän vuoksi menestyvät yritykset keskittyvät siihen, mitä ne osaavat parhaiten. Markkinajohtajat suunnittelevat sähköisen liiketoimintansa niin, että ne keskittyvät tavoittelemaan kilpailuetua vaihtoehtoisesti joko *asiakaspalvelulla, toiminnan tehokkuudella* tai *uusien innovaatioiden tuottamisella*.

Asiakaspalvelussa menestyminen on sitä, että asiakkaille pystytään tarjoamaan ilman ongelmia juuri sitä, mitä he haluavat. Tällaisella kilpailijoihin nähden paremmalla asiakaspalvelulla asiakkaille tuotetaan ylivertaista arvoa. Tähän päästään luomalla CRM- eli asiakassuhdejohtamisen strategia, johon sitoudutaan. CRM tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että yritys pyrkii ennakoimaan asiakkaan toiveet. Tämä tietysti edellyttää asiakkaiden mieltymysten hyvää tuntemusta. Erinomaiseen asiakaspalveluun sisältyy lisäksi asiakkaan mahdollisuus onnistuneeseen itsepalveluun, kun hän saa siihen tueksi yritykseltä tarpeellisen informaation. Tulevaisuudessa asiakkaiden odotukset palvelulta liittyvätkin toimivaan itsepalvelumahdollisuuteen, henkilökohtaiseen markkinointiin ja kokemukseen ylivertaisesta arvosta. (Kalakota & Robinson 2001, 115-116)

Toiminnan tehokkuus tarkoittaa yrityksen näkökulmasta tuotteiden ja palveluiden tuottamista nopeasti, virheettä sekä kohtuulliseen hintaan. Tämäkin liiketoimintasuunnitelma edellyttää asiakkaiden toimintatapojen tuntemista, mutta myös tiivistä yhteistyötä yrityksen partnereiden kanssa, jotta halutut tuotteet tai palvelut olisivat oikea-aikaisesti asiakkaiden saatavilla. Mahdollisimman tehokkaa-

seen toimintaan tähtäävässä yrityksessä asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovatkin verrattavissa yrityksen omiin osastoihin korostuneen yhteistyötärpeen vuoksi. Tulevaisuudessa tämän liiketoimintasuunnitelman haasteina on tuottaa räätälöityjä ratkaisuja. Lisäksi tuotantoprosessin tehokkuusvaatimukset kasvavat yhä suuremmiksi. Myös ulkoistamisaineet lisääntyvät. (Kalakota & Robinson 115-118)

Myös Chaffey (2002, 229-230) näkee sähköisen liiketoiminnan edistävän liiketoiminnan kehitystä siten, että rajat yrityksen ja sen hankkijoiden välillä hälvänevät. Yrityksen keskeisiä toimintoja, kuten tuotteiden valmistusta, ulkoistetaan yhä enemmän. Tämän seurauksena yritykset alkavat muistuttaa aina vain enemmän virtuaalisia organisaatioita. Yrityksen työntekijät voivat myös työskennellä millä aikavyöhykkeellä hyvänsä ja asiakkaat kykenevät asioimaan yrityksissä missä tahansa.

Onnistumisen yritystoiminnan tehokkuudessa voidaan sanoa riippuvan seuraavista tekijöistä:

- resurssien allokointi nopeasti ja kustannustehokkaasti
- liiketoimintaprosessien integrointi yrityksen ja sen tuottajien välillä
- asiakkaiden ostotarpeiden tuntemus aika- ja paikkatekijät huomioiden
- jatkuvat liiketoimintaprosessien mittaukset, jotta löydetäisiin uusia tapoja vähentää kuluja sekä parantaa palvelua ja laatua.
- asiakkaiden odotusten hallinta niin, että asiakkaille tarjotaan sen verran palvelu- tai tuotevalikoimaa kuin on mahdollista tehokkuuden kärsimättä. (Kalakota & Robinson 117-118)

Uusien innovaatioiden tuottaminen yrityksen liiketoimintasuunnitelmana tarkoittaa sitä, että asiakkaita ilahdutetaan tarjoamalla jatkuvasti yhä parempia tuotteita ja palveluja. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä myös muutoksen hallintaan. Menestyäkseen kilpailussa yrityksen tarvitsee luoda ominaisuuksiltaan ja hyödyiltään markkinoiden parhaita tuotteita tai palveluita. Uusien innovaatioiden synnyttäminen edellyttää yritykseltä tavallista suurempien riskien ottamista liiketoiminnassa sekä pyrkimystä kasvuun fuusioitumalla tai yritysostoin. Lisäksi yrityksen tulisi olla edelläkävijä siinä, että se kouluttaa asiakaskuntaa käyttämään ja hyötymään uusista tuotteista tai palveluista. Innovatiivisen yrityksen tulisi myös rohkaista työntekijöitään kokeilemaan ja sillä tavoin keksimään uusia innovaatioita palkitsemalla niistä. Tulevaisuudessa innovaatioiden tuottamisessa korostuvat erityisesti innovatiivinen yrityskulttuuri, asiakkaiden opastus käyttäjiksi sekä asiakkaiden yllättäminen myönteisesti yhä uudelleen. (Kalakota & Robinson 115-119)

Nykyiset markkinajohtajat ovat erityisen hyviä siinä, että ne keksivät uusia tapoja asiakkaan ilahduttamiseksi. Tehokas liiketoiminnan suunnittelu riippuu siitä, kuinka onnistuneesti teknologiaa hyödynnetään tuottamaan paremmin ja nopeammin halvempia ja laadukkaampia tuotteita tai palveluita kuin kilpailijat. Innovatiiviset yritykset hyödyntävät Internetiä ja muita verkkoja ollakseen vuorovaikutussuhteissa asiakkaisiinsa sekä muihin sidosryhmiin. Sähköisen liiketoiminnan tehokas suunnittelu luo organisaatiolle toiminnallisia haasteita siten, että yrityksen hallinnon tulisi olla hajautettua, kun samanaikaisesti yrityksen tulisi kyetä koordinoimaan toimintaansa yhteistyökumppanien kesken. (Kalakota & Robinson 2001, 134-135)

Asiakaslähtöinen verkkopalvelu edellyttää yritykseltä perusteellista liiketoiminnan suunnittelua. Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä olemaan hyvä joka asiassa. Kilpailussa menestymisen kannalta on riittävää, kun keskitytään tuottamaan asiakkaalle ylivertaista arvoa jollakin liiketoimintasuunnitelman mukaisella tavalla. Onnistunut verkkopalvelu on joka tapauksessa asiakkaan kannalta yksinkertainen, luotettava, responsiivinen sekä selkeä ja nopea käyttää. Asiakkaat eivät nimittäin ole valmiita odottamaan Internet-sivujen latautumista pitkään ja toisaalta myös asiakkaiden pyyntöihin olisi hyvä vastata mahdollisimman nopeasti. Yrityksen tulisi lisäksi huomioida teknologian yhteensoveltuvuus sekä varmistaa se, että kaikki informaatio on olemassa digitaalisessa muodossa.

2.4.5 Yritysten välinen sähköinen liiketoiminta

Vaikka tavallisten kuluttaja-asiakkaiden ja yritysten välillä käytävä sähköinen liiketoiminta onkin saanut enemmän julkista huomiota osakseen, tärkein osuus sähköisestä kaupankäynnistä tapahtuu kuitenkin yritysten välillä. Internet edesauttaa yrityksiä toimimaan asiakaslähtöisemmin siten, että asiakkaat saavat etua paremman palvelun, kasvaneen valinnanvaran ja vaivattomuuden muodossa. Verkkoteknologia mahdollistaa interaktiivisen tavan asiakaspalautteen jättämiseen sekä asiakkaan omatoimiseen itsepalveluun. (Timmers 1999, 24)

Laajakaistayhteyksien yleistyessä on mahdollista esittää esimerkiksi tuotteista ja palveluista lyhyitä, mutta hyvinkin havainnollistavia videoesityksiä (Kalakota & Robinson 2001, 41-42). Yritysten välisessä sähköisessä liiketoiminnassa on nimittäin multimedialla tärkeä merkitys. Erityisesti markkinoinnissa voidaan multim mediasovelluksia hyödyntää muun muassa tuotekatalogeihin ja erilaisten diagrammien, animaatioiden ja videoiden esittämiseen. Lisäksi multim mediasovellukset sopivat käy-

tettäväksi interaktiiviseen asiakasneuvontaan sekä myöskin videokonferenssien pitämiseen. Multim mediasovelluksia voidaan markkinoinnin ohella hyödyntää myös muihin liiketoimintaprosesseihin. Näiden sovelluksien avulla asiakas voisi halutessaan osallistua vaikka tuotteen suunnitteluvaiheeseen. (Timmers 1999, 16)

Yritysten välisen sähköisen liiketoiminnan tärkeys perustuu osaksi siihen, että yrityksissä on ollut erilaisia tietojärjestelmiä käytössä jo hyvinkin pitkään ja nykyisen teknologian mahdollisuudet ovat tämän kehityksen jatkoa. Tämän päivän yritykset toimivat verkostotaloudessa ja nykyinen teknologia mahdollistaakin sen entistä tehokkaamman toteuttamisen. Nykyisten multim mediasovellusten avulla asiakasyritys voi olla mukana liiketoimintaprosessissa ihan alusta eli tuotteen tai palvelun suunnitteluprosessista alkaen. Tällöin myös tuotteet tai palvelut pystytään tuottamaan aikaisempaa asiakaslähtöisemmin ja vaikka asiakaskohtaisesti räätälöiden.

2.5 Asiakasuskollisuuden ja luottamuksen synnyttäminen sähköisessä liiketoiminnassa

Yrityksissä on huomattu, ettei asiakkaita voi enää saada automaattisesti, vaan heidät tarvitsee houkutella asiakkaita. Asiakassuhteiden tulee perustua uskollisuuteen pakkoasiakkuuden sijasta. Yritykset ovat myös havainneet muutokseen kustannusrakenteessaan. Investoinnit eivät kohdistu enää vain tuotantoon, vaan yhä enemmän jakeluun, markkinointiin, brändeihin ja tuotekehitykseen. Kustannukset ja investoinnit heijastavatkin nyt asiakassuhteiden merkitystä. Koska asiakassuhteisiin on investoitu paljon rahaa, on tärkeää saada ne myös tuottamaan. Tämä onnistuu varmistamalla asiakkaan uskollisuus ja laajentamalla kullekin asiakkaalle toimitettujen tuotteiden valikoimaa. (Normann 2001, 41)

Asiakkaiden lojaalisuutta pidetään kuitenkin heikompana Internetissä kuin fyysisessä maailmassa, mikä voi tarkoittaa suurta asiakasvaihtuvuutta (Trepper 2000, 170). Internet nimittäin tarjoaa asiakkaalle enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia vaihtaa tuotteen tai palvelun tarjoajaa. Asiakasuskollisuus vähenee, koska asiakkaille on helppoa, nopeaa sekä edullista vertailla ja vaihtaa myyjiä hakukoneiden ja muun teknologian avustuksella. (Turban ym. 2004, 139)

Yrityksissä on huomattu, että uskolliset asiakkaat ostavat enemmän yhdeltä toimittajalta, kun heillä on Internet-sivusto käytettävissään. Tämä pätee erityisesti business-to-business-asiakkaisiin. Li-

sääntynyt asiakasuskollisuus tuo sitten yritykselle myös säästöjä muun muassa alhaisempien markkinointikustannusten ja toimituskustannusten muodossa sekä vähentyneiden asiakaspalautusten seurauksena. Asiakasuskollisuus vahvistaa myös yrityksen markkina-asemaa, koska uskolliset asiakkaat eivät ole kilpailijoiden tavoitettavissa. (Turban ym. 2004, 139).

Kun asiakassuhteiden säilymistä pystytään lisäämään 5 %:lla, nousevat yrityksen tuotot jopa 25 % - 95 %. Tämä johtuu siitä, että yritysten pitkäikäiset ja uskolliset asiakkaat ostavat paljon, mutta näistä asiakkaista aiheutuvat kulut yritykselle ovat sen sijaan hyvin pienet. Kuten jo aiemmin on todettu, verkkoasiakkaat ovat taipuvaisia keskittämään ostonsa tai muut asiointinsa yhden palveluntarjoajan luokse Internetissä, jolloin verkkopalvelun käytöstä tulee ikään kuin osa näiden asiakkaiden päivittäisiä rutiineja. (Reichheld & Schefer 2000, 106)

Asiakasuskollisuuden synnyttämisestä ja ylläpitämisestä on siis tullut erityisen tärkeää sähköisen kaupankäynnin yleistymisen myötä. Onneksi sähköisen kanavan kautta onkin toteutettavissa uusia tapoja myös asiakasuskollisuuden synnyttämiseen. Yritysten välisissä liikesuhteissa on perinteisesti ollut suuri painoarvo henkilökohtaisilla suhteilla. Internet haastaa nämä entiset toimintatavat ja liikesuhteet uudelleenarvioitaviksi. Internet tarjoaa hyvät mahdollisuudet muun muassa asiakaskohtaiseen markkinointiin ja yrityksen brändin tukemiseen. (Timmers 1999, 26)

Sen lisäksi, että uskolliset asiakkaat ostavat paljon, he myös tuottavat yritykselle tehokkaasti uusia asiakkaita sekä tämän myötä lisää tuloja. Uskolliset asiakkaat nimittäin toimivat yleensä yrityksen suosittelijoina lähipiirissään. Internetin kautta leviävät suositukset ovat yritysten kannalta erityisen tuottoisia. Sähköpostin välityksellä asiakkaiden on mahdollista suositella jotakin verkkosivustoa hyvin pienellä vaivalla kaikille tuttavilleen. Suositusten kautta saadut asiakkaat säästävät yrityksiltä myös normaalisti uusien asiakkaiden hankinnasta koituvia kuluja. (Reichheld & Schefer 2000, 106)

Lisäksi suosituksien kautta saadut asiakkaat ottavat mahdollisissa verkkopalvelun käyttöön liittyvissä ongelmatilanteissa usein ensisijaisesti yhteyttä siihen henkilöön, joka suosittelee sivustoa heille. Näin myös välttyään kuormittamasta yrityksen omia asiakasneuvojia. Uskolliset asiakkaat ovat yritykselle siis myös ilmainen help desk -palvelu. Kaikkien näiden taloudellisten tekijöiden seurauksena asiakasuskollisuudella on sähköisessä liiketoiminnassa jopa suurempi merkitys kuin perinteisessä, fyysisessä ympäristössä tapahtuvassa kaupankäynnissä. Viesti kaikille verkossa toimiville yrityksille tulisi olla selvä: on mahdotonta saavuttaa erinomaisia tuottoja ennen kuin on saavutettu

erinomainen aste asiakkaiden uskollisuudessa ja asiakassuhteiden pysyvyydessä. (Reichheld & Schefer 2000, 107)

On esitetty väitteitä siitä, että asiakasuskollisuuden synnyttäminen Internetin kautta on hankalaa juuri siitä syystä, että Internet-asioinneista puuttuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde. Sopivan verkkopalvelustrategian käyttöönotto voisi kuitenkin korvata tätä puutetta. Asiakasuskollisuutta on nimittäin mahdollista synnyttää myös sopivien teknisten ratkaisujen avulla. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi käyttäjäystävällisten Internet-sivujen suunnittelemineen, yksilöllisten ja räätälöityjen ohjelmistojen sisällyttäminen verkkopalveluun sekä Internet-sivujen käyttöturvallisuuteen ja -varmuuteen liittyvät ratkaisut. (Rust & Kannan 2002, 14)

Vastoin yleistä näkemystä siitä, että verkossa asioivien kuluttajien ostokäyttäytyminen on häilyväistä ja vaihtelevaa, on useimmilla Internetin käyttäjillä Reichheldin ja Scheferin (2000, 106) mukaan kuitenkin taipumus asioida uskollisesti samojen palvelun tarjoajien verkkosivuilla. Tämä pätee sekä kuluttajiin että yritysasiakkaisiin. Verkkopalvelujen tarjoajat voivat vahvistaa tätä verkkoasiakkaiden luontaista taipumusta käyttämällä hyväkseen Internet-teknologian mahdollisuuksia asiakassuhteen lujittamiseksi.

Asiakasuskollisuuden synnyttämiseksi on ensin kuitenkin voitettava asiakkaiden luottamus. Tämäkin vanha totuus on verkkoympäristössä vielä enemmän arvossaan kuin aikaisemmin. Sähköinen liiketoimintahan tapahtuu ilman fyysistä kontaktia yritykseen tai sen edustajaan. Lisäksi verkkoasiointeihin liittyy muitakin epävarmuuksia ja riskejä. Verkkoasiakkaat ovat sen luottamuksen varassa, mikä heillä on yrityksen imagoa kohtaan. Heidän täytyy voida myös luottaa yrityksestä annettuihin lupauksiin. Luottamus onkin Internetissä palvelun tai tuotteen hintaa tärkeämpi tekijä. (Reichheld & Schefer 2000, 107)

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 114-115) mukaan riippuu paljolti yrityksen toimialasta, kuinka asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus korreloivat keskenään. Joillakin toimialoilla asiakkaat saattavat ikään kuin olla sidoksissa tuotteen tai palvelun toimittajaan, vaikka eivät olisikaan tyytyväisiä tähän. Toisaalta moni tyytyväinenkin asiakas vaihtaa välillä tuotteiden tai palvelujen tarjoajaa silkasta vaihtelunhalusta. Asiakkaan tyytyväisyys ei siis vielä pelkästään takaa uusintaostoja. Asiakas tulisikin vielä pystyä yllättämään myönteisesti saamansa tuotteen tai palvelun laadulla, tasolla ja sisällöllä.

Lisäksi Lindroosin ja Lohiveden (2004, 117) mukaan asiakasuskollisuutta voidaan pitää tärkeämpänä tavoitteena kuin asiakastyytyväisyyttä. Uskollinen asiakas on taipuvainen uusimaan ostonsa samasta paikasta, koska ostotapahtuma on ollut kokonaisuutena myönteinen. Näin onnistuneen asiakaskokemuksen synnyttäminen edellyttää kuitenkin todennäköisesti joko asiakkaan etukäteisodotusten selkeää ylittämistä tai sitä, että asiakas on otettu mukaan arvonluomisprosessiin tuottamaan lisäarvoa. Tavaroiden tai palveluiden tuottajan on nimittäin hyvin vaikeaa luoda asiakkaalle ainutkertaista lisäarvokokemusta toimiessaan yksin. Näin syvällinen asiakassuhde onkin itse asiassa kumppanuutta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä.

Myös luottamuksen synnyttäminen sähköisessä liiketoimintaympäristössä on haasteellista, koska verkkoasioinnin osapuolet eivät tapaa kasvotusten itse tapahtuman aikana. Lupauksia tuotteen tai palvelun laadusta tai toimituksesta on helppoa antaa, mutta tietysti on ratkaisevaa se, pystytäänkö lupaukset täyttämään. Lisäksi asiakkaiden täytyy pystyä luottamaan sähköisen liiketoiminnan turvallisuuteen, jotta he pystyvät asioimaan sähköisen kanavan välityksellä. Luottamuksen synnyttämisessä on apuna vahva ja luotettava brändi. Luottamusta voivat sen sijaan heikentää käyttäjän kokemus epävarmuus käytettävää teknologiaa kohtaan, aikaisemman kasvotusten käytävän vuorovaikutuksen puuttuminen kokonaan yrityksen edustajan kanssa sekä yleensäkin innostuksen puute sähköistä asiointia kohtaan. (Turban ym. 2004, 140).

Luottamuksen synnyttämisen voidaan ymmärtää olevan kasvun perusta isoille asiakasmassoille suunnatuilla markkinoilla. Tämä pätee niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaisiin. Vahva brändi ja organisaation hyvä maine ovat varhimmat keinot luottamuksen voittamiseksi asiakkaiden keskuudessa. Perinteiset vahvat brändit eivät kuitenkaan voi olettaa, että niillä automaattisesti olisi etulyöntiasema myös sähköisillä markkinoilla. (Timmers 1999, 242)

Liiketoiminnan siirtyminen Internetiin muuttaakin yrityksen brändinhallintastrategiaa. Yrityksen on luotava verkkobrändi, joka herättää asiakkaissa vähintään yhtä paljon luottamusta kuin perinteinen brändi. Tämän tehtävän vaikeus riippuu yrityksen toimialasta. Perinteistä brändiä on osattava käyttää lähtökohtana asiakkaiden luottamuksen voittamiseksi Internetissä. Tämä kaikki on hyvin haasteellista ja useat yritykset ovatkin pitäneet liiketoiminnan siirtämistä Internetiin vaikeana. (Trepper 2000, 169-170)

Vaikkakin Internet on mullistanut liiketoiminnan sääntöjä, asiakasuskollisuuteen pätevät nyt jos koskaan samat vanhat totuudet kuin aiemmin. Asiakasuskollisuus tarkoittaa yhä sitä, että pystytään

tarjoamaan juuri oikeille asiakkaille jatkuvasti ylivertaista asiakaspalvelua, jotta nämä haluaisivat keskittää kaiken liiketoimintansa yhdelle toimittajalle. (Reichheld ja Schefer 2000, 106)

Asiakasuskollisuuden synnyttäminen on verkossa erityisen tärkeää verkkoasiakkaiden heikomman lojaalisuuden vuoksi. Yrityksen on myös luotava luottamusta herättävä verkkobrändi ja kyettävä täyttämään asiakkaiden odotukset. Toisaalta viime aikoina on nähty myös esimerkkejä siitä, että pelkkä verkkobrändikin voi voittaa asiakkaiden luottamuksen. Luotettavan verkkobrändin avulla on sitten laajennettu liiketoimintaa verkosta muihin kanaviin ja avattu myymälöitä. Tällainen kehitys on oikeastaan merkinä siitä, että erilaiset palvelukanavat tukevat ja täydentävät toisiaan ja monikanavamalli näyttää mahdollistavan erinomaisen tavoitettavuuden ja asiakaspalvelun.

2.6 Asiakkuuden hallinta

Nykyään asiakkaat laativat liike-elämän säännöt. Selviytyäkseen kovenevassa kilpailussa yritysten tarvitsee harjoittaa liiketoimintaa asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Vaikka monet yritykset pitävät itseään asiakaskeskeisinä, on niiden toiminta käytännössä kuitenkin tuotekeskeistä. Sähköinen liiketoiminta on lisännyt asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia niin tuotteiden kuin palveluidenkin tasosta. Asiakaskeskeisen yrityksen luominen edellyttää siksi asiakassuhteiden johtamisstrategiaa eli CRM-strategiaa. Tähän strategiaan pitäisi sisällyttää prosessien uudelleen suunnittelu, organisaation kattava muutos, kannustinjärjestelmän muutos sekä yrityskulttuurin uudistaminen. (Kalakota & Robinson 2001, 169) Asiakassuhdetta on tarkasteltava suhdemarkkinoinnin näkökulmasta myös jatkuvana prosessina. Asiakkaiden olisi voitava jatkuvasti tuntea, että yrityksen puoleen voi kääntyä kaikissa tilanteissa eikä vain silloin, kun kyseessä on varsinainen ostotapahtuma. (Grönroos 2000, 34)

Yritykset yrittävät saavuttaa asiakassuhdejohtamisella myös kilpailuetua. Apuna tässä on asiakassuhdejohtamisen tekniset sovellukset eli CRM -teknologia. Sen etuna on erinomainen huolenpito asiakkaista. CRM parantaa asiakastyytyväisyyttä, sillä sen avulla pystytään tarjoamaan hyvin kattava tuote- tai palveluvalikoima. Lisäksi CRM-teknologian etuina on mahdollisuus nopeaan ongelmanratkaisuun ja helppo pääsy tarvittavan informaation lähteille. (Turban ym. 2004, 149-150). Asiakassuhdejohtamisen periaatteena on tuottaa asiakkaalle arvoa. Hyvään asiakassuhdejohtamiseen liittyy myös erinomaisen palvelun tuottaminen asiakkaalle oikea-aikaisesti. Lisäksi CRM yhdistää liiketoimintaprosessit ja teknologian. (Kalakota & Robinson 2001, 171-172).

Asiakassuhdejohtamisen eli CRM:n periaatteina voidaan nähdä seuraavat asiat:

- Olemassaolevien asiakassuhteiden kasvattaminen tuottoisammiksi. Erityisesti parhaat asiakkaat tulisi kyetä tunnistamaan ja säilyttämään.
- Integroidun informaation hyödyntäminen erinomaisen palvelun tuottamiseksi. Asiakkaan pitäisi voida yllätyä siitä, kuinka hyvin hänet yrityksessä tunnetaan sen sijaan, että hän joutuu jatkuvasti toistamaan eri osastoille itseään koskevia tietoja.
- Yhdenmukaisten ja toistensa korvaavien prosessien ja käytäntöjen käyttöönotto kaikilla kanavilla, joilla ollaan asiakkaaseen yhteydessä. (Kalakota & Robinson 2001, 173)

CRM-tekniikan tarkoitus onkin tarjota asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille sellainen kommunikaatiokanava, joka korvaa suoran vuorovaikutuksen tai helpottaa sitä. CRM-tekniikan pääasiallinen päämäärä on näin mahdollistaa kommunikointi minkä tahansa asiakkaan valitseman kanavan kautta. Siten ihanteellinen CRM-järjestelmä pitää sisällään usean eri kommunikaatiokanavan, joiden kautta asiakkaat voivat saada yhtäläistä palvelua. (Chaffey 2002, 368) Mietittäessä palvelukanavien valintaa on kuitenkin muistettava, että asiakkaiden hyväksynnän voittaminen ja riittävän asiakaskunnan tavoitettavuus on jokaisen kanavan ehto (Järvinen 2001, 29).

Mattinen (2000, 40-41) esittää kritiikkiä CRM-kehitystyön toteuttamiselle. Hänen mukaansa yrityksissä on kyllä lähdetty hakemaan asiakaslähtöisiä toimintamalleja, edistämään asiakasuskollisuutta sekä pyritty ymmärtämään asiakaskannattavuuden perusteita, mutta toistaiseksi kuitenkin vain harvat yritykset ovat saaneet asiakkuuksiin liittyvästä kehitystyöstään ratkaisevia kilpailuetuja. Ongelman ydin lienee turhan prosessikeskeisessä toimintatavassa, jota asiakkuustyön kehittämiseksi on tehty. Syvälinen ymmärrys asiakkaiden valinnoista, toiminnasta ja motiiveista on jäänyt näin ollen usein puuttumaan.

Suhdemarkkinointia harjoittavan yrityksen tulisi pyrkiä siihen, että asiakkaita kohdellaan yksilöinä. Tätä voidaan toteuttaa helposti informaatiotekniikan tarjoamilla keinoilla. Kuitenkaan kaikissa tilanteissa ei voida löytää taloudellista oikeutusta sille, että ihan jokaista asiakasta lähestyttäisiin ja kohdeltaisiin yksilöinä. Yrityksillä on olemassa olevien asiakastietokantojen perusteella usein mahdollisuudet segmentoida asiakkaat näiden tuottavuuden mukaan. Yrityksen kannalta kun olisi ehkä houkuttelevaa luokitella suuret asiakkaat tuottavammiksi kuin pienet asiakkaat sekä tyytyväiset kannattavammiksi kuin tyytymättömät. Asian laita ei kuitenkaan välttämättä ole käytännössä näin,

joten luokittelupäätösten perustana on hyvä pitää luotettavia tietoja asiakassuhteiden todellisesta kannattavuudesta. (Grönroos 2000, 151)

CRM tarkoittaa asiakassuhteiden johtamista ja siihen usein liitetään asiakkuuden hallinnan tekninen puoli. Nykyaikainen teknologia mahdollistaa asiakastietojen paremman saatavuuden ja käsiteltävyyden. CRM-teknologia mahdollistaakin yrityksessä olemassaolevan digitaalisen informaation tehokkaan hyväksikäytön asiakkaiden tavoittamiseksi ja asiakkuuksien voittamiseksi. Yrityksen ei välttämättä kuitenkaan kannata koettaa miellyttää kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Sähköinen liiketoiminta mahdollistaa myös sen, että kannattavimmat asiakkaat pystytään tunnistamaan paremmin ja yritys voi näin keskittyä kohdistamaan tuotteita ja palveluitaan parhaimmille asiakkailleen.

2.6.1 Markkinoiden segmentointi ja asiakaskohtainen markkinointi

Menestys liiketoiminnassa perustuu osaksi huolelliseen asiakasvalintaan. Asiakkaat toivovat verkkopalveluilta yksinkertaisuutta sekä niiden käyttämisen helppoutta ja nopeutta. Mitä useampia asiakasryhmiä yritys yrittää palvella ja miellyttää, sitä monimutkaisempi sen sivustosta väistämättä tulee. Kohdentamisen puute näkyy vaikeutena rakentaa asiakasuskollisuutta sekä tämän myötä kannattavia asiakassuhteita. (Reichheld ja Schefer 2000, 109)

Massamarkkinointi ei ole yrityksille enää kovinkaan kannattava lähestymistapa asiakkaiden voittamiseksi. Yhä useammat markkinat ovat tulleet kypsään vaiheeseen ja niillä esiintyy tuotteiden ja palvelujen ylitarjontaa. Uusia asiakkaita on siis yhä hankalampaa löytää. Tästä johtuen yrityksen olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on yhä tärkeämpää. Monilla toimialoilla asiakkaat alkavat sitä paitsi olla yrityksen kannalta tuottoisia vasta kun ovat olleet asiakkaina jo pidemmän aikaa. Näin on asian laita myös vakuutuslalla. Samanaikaisesti asiakkaista on tullut yhä enemmän tietoisia olemassa olevista palveluvaihtoehdoista ja kilpailevien yritysten tarjouksista. Asiakkaista on myös tullut yhä vaativampia. (Grönroos 2000, 23)

Markkinoiden segmentointi on keskeisin strategisen markkinoinnin osa-alue myös sähköisessä toimintaympäristössä (Timmers 1999, 242). Asiakkaiden todellinen ymmärtäminen vaatii aitoa asiakkaista välittämistä ja huolellista analyysiä. Ensimmäinen askel on jakaa asiakkaat tiettyihin ryhmiin eli segmentteihin, joiden käyttäytymistä voidaan analysoida systemaattisesti. Tämän jälkeen sähköisen liiketoiminnan strategia tulee kohdistaa ja räätälöidä erikseen jokaiselle segmentille. Segmentti-

en tunnistamisen ja kuvailun jälkeen on mietittävä, mikä jokaiselle asiakassegmentille on erityisen tärkeää. (Kalakota & Robinson 2001, 397-398)

Yksi tapa segmenttianalyysin suorittamiseen on tutkia, miten asiakkaat käyttäytyvät täydentävien tuotteiden markkinoilla. Heidän ostokäyttäytymisistään voidaan sitten tehdä päätelmiä, joita voidaan soveltaa omaan liiketoimintaan. Asiakaskäyttäytymisen ymmärtämistä helpottaa vastausten miettiminen esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin: Mitkä viisi uutta tuotetta tai palvelua ovat tällä toimialalla tulleet suosituiksi viiden viime vuoden aikana? Mitkä asiakassegmentit ostavat näitä tuotteita? Miksi nämä asiakassegmentit pitävät juuri näistä tuotteista tai palveluista? Edellä mainittuihin kysymyksiin vastaaminen auttaa myös arvioimaan asiakkaiden tarpeita. (Kalakota & Robinson 2001, 398)

Asiakas- tai henkilökohtaisella markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että tuotteet, palvelut sekä mainonnan sisältö kohdistetaan vastaamaan suoraan asiakkaan tarpeisiin. Tähän kohdistamiseen tarvittava informaatio saadaan asiakkaiden käyttäjäprofiileista, jotka muodostetaan asiakkaiden tarpeiden, mieltymysten, käyttäytymistapojen sekä demografisten tekijöiden kuten iän tai sukupuolen perusteella. Käyttäjäprofiileihin tarvittava informaatio saadaan esimerkiksi pyytämällä asiakasta itseään antamaan tiedot täyttämällä sähköinen kyselylomake. Muita tapoja asiakasinformaation keräämiseen ovat myös asiakkaiden Internet-käyttäytymisen seuranta, johtopäätösten muodostaminen asiakkaiden aiemmasta ostokäyttäytymisestä sekä markkinointitutkimusten tekeminen. On hyvä muistaa, että asiakkaalle suunnattavan henkilökohtaisen markkinoinnin tavoitteena on aina asiakasuskollisuuden kasvattaminen (Turban ym. 2004, 137-139).

Teknologia tekee mahdolliseksi myynti- ja palvelutapahtumien tehokkaan integroinnin. (Kalakota & Robinson 2001, 44) Asiakkaalta kerättyjen tietojen mukaisesti hänelle voidaan myös henkilökohtaisesti markkinoida tuotetta tai palvelua, joka automaattisesti räätälöityy olemassaolevien asiakas-tietojen perusteella (Ojasalo 2001, 229). Asiakkaalle voidaan lähettää esimerkiksi muistutuksia tai tarjouksia tuotteista tai palveluista sähköpostitse. Nämä yhteydenotot voivat olla täysin asiakaskoh- taisia tai isommalle asiakassegmentille suunnattuja eli massaräätälöityjä tarjouksia. Yrityksellä voi- kin olla sähköisissä tietokannoissa informaatiota esimerkiksi asiakkaiden mieltymyksistä, joiden perusteella tarjoukset lähetetään tai sitten yhteydenotot voidaan kohdistaa vaikka tietyn maantieteel- lisen alueen asiakkaille. (Chaffey 2002, 355-356)

Mattinen muistuttaa kuitenkin siitä, että vaikka yritysten asiakaskantoihin tallentuu valtava määrä tietoa muun muassa asiakkaiden osto- ja maksuhistoriasta, niin asiakaskannan tai asiakassegmentin tasolla tehdyt analyysit tarjoavat kuitenkin vain melko pinnallista tietoa yksittäisten asiakkaiden käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Tätä kautta voidaan ymmärtää, miten asiakkaat toimivat, mutta harvoin pystytään vastaamaan siihen, mikä ohjasi asiakkaan toimimaan tietyllä tavoin. (Mattinen 2000, 52-53)

Koska massamarkkinointi ei ole yritykselle kovinkaan kannattavaa, on asiakkaat syytä luokitella. Onneksi asiakkaan mieltymyksistä ja ostotottumuksista syntyy sähköisten asiointien yhteydessä paljon hyödyllistä informaatiota. Sähköinen ympäristö tarjoaakin näin ollen erinomaiset mahdollisuudet asiakkaan Internet-käyttämisen seuraamiseen sekä markkinointitutkimusten toteuttamiseen. Asiakasprofilointiin sisältyy yksityiskohtaisten asiakastietojen, kuten demografisten tekijöiden sekä asiakasta kiinnostavien tuotteiden tai palveluiden muistiinpano. Moderni teknologia on apuna kaikissa näissä toimenpiteissä. Asiakkaan käyttäytymisen perusteelliseksi ymmärtämiseksi tarvitaan kuitenkin myös syvempää tietoa. Pelkkään asiakastietokantojen tulkintaan ei siis voida nojautua.

2.6.2 Asiakkaiden osallistuminen tuotekehitykseen ja räätälöinti

Asiakkaan ei tulisi enää yrityksen näkökulmasta olla pelkkä tuotteiden tai palvelujen vastaanottaja tai liiketoiminnan lähde, vaan arvon luomisen kanssatuottaja ja -suunnittelija yhdessä yrityksen kanssa (Normann 2001, 46). Asiakas voisi nimittäin osallistua liiketoimintaprosessin kaikkiin vaiheisiin: tutkimus- ja tuotekehitystyöhön, yksittäisen asiakastarjooman tai tuotteen määrittelyyn, varsinaiseen tuotantoon ja laadunvalvontaan (Normann 2001, 128).

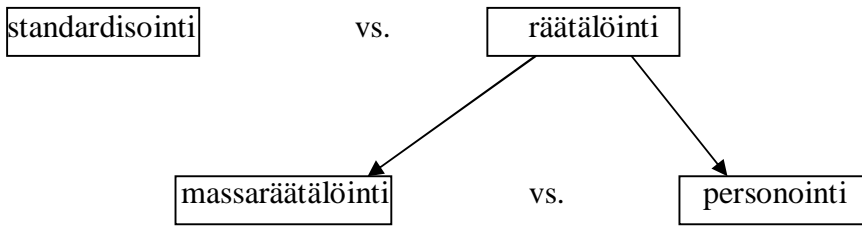
Asiakkaan pitämiseen tuottajana ja arvon kanssatuottajana liittyy kaksi peruseriaa, joiden kautta yritys voi järjestellä liiketoimintansa uudelleen: vapauttaminen ja mahdollistaminen. Vapauttaminen tarkoittaa, että erikoistunut toimittaja tekee asiakkaan puolesta niitä asioita, joita se osaa tehdä asiakasta paremmin. Vapauttaminen merkitsee toimintojen uudelleenjärjestelyä eli siirtoa asiakkaalta toimittajalle. Asiakas voi näin säästää kustannuksia ja aikaa ja pääsee jostakin asiasta vähemmällä kuin ennen. Mahdollistamisen tarkoituksena taas on laajentaa asiakkaan toimintakenttää eikä vain vapauttaa häntä tekemästä jotakin. Tämä muuttaa näkyvästi mahdollista asiakkaan liiketoiminnassaan tuottamaa arvoa tai jopa koko arvon tuottamisen prosessia. Tämä antaa asiakkaalle uusia kykyjä ja markkinamahdollisuuksia. (Normann 2001, 129)

Karjalaisen mukaan (2000, 35) aineettomien menestystekijöiden merkitys on kasvanut lähes kaikilla aloilla. Siinä missä ennen esimerkiksi fyysisen jakeluverkon kattavuus oli kriittinen tekijä, on se nyt useasti muodostunut kalliiksi painolastiksi. Asiakkaita varten räätälöidyt palvelurakenteet ovatkin nykyään organisaatioon kertyneen osaamisen ja tiedon hyödynnettävyyden ohella ratkaisevia menestystekijöitä. Koska ostajat ovat kiinnostuneita yhä yksilöllisemmistä tuotteista, edellyttää se tavaroitten ja palvelujen tuottajilta toisaalta myös suurta valikoimaa. Internetissä on myyjän onneksi hyvät mahdollisuudet pitää useita myyntiartikkeleita, koska hylly- ja varastoimistarvetta ei juuri ole. (Kalakota & Robinson 2001, 41-42)

Tuotteiden ja palvelujen räätälöinti tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas otetaan mukaan tuotteen suunnitteluprosessiin. Tämä on hyvin asiakaslähtöinen tapa toimia, sillä asiakas pääsee itse vaikuttamaan siihen, miten hyvin haluttu tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeita. Räätälöinnin vastakohtana onkin standardisointi eli se, että yritys perinteiseen tapaan valmistaa identtisiä tuotteita tai tuottaa mahdollisimman pitkälle yhdenmukaistettuja palveluita, joiden se toivoo miellyttävän suurta asiakasmassaa.

Toisaalta viime aikoina ovat myös rajat kasvaneet massapalveluiden sekä hyvin yksilöllisesti räätälöityjen palvelupakettien välillä. Vaurauden lisääntyä on syntynyt pieni etuoikeutettujen joukko, jonka jäsenillä on tarve erottautua muista. Tälle joukolle on olemassa omat palvelumarkkinat, joilla palvelun arvo määräytyy asiakkaan identiteetin vahvistuksen perusteella hinnan jäädessä sivuseikaksi. (Järvinen 2000, 39)

Räätälöintikin jakaantuu vielä kahteen ääripäähän (kuvio 3). Vähimmillään toteutettuna räätälöinti on massaräätälöintiä. Kun tuotteita räätälöidään hyvin pitkälle asiakkaan toiveiden mukaisesti ja yksilöllisesti, puhutaan personoinnista. Massaräätälöinnille on tyypillistä se, että asiakas saa koota tuotteen tai palvelun valitsemistaan komponenteista tai osasista. Yksilöllisempään tuotekehitykseen eli personointiin vaaditaan sitten jo paljon intensiivisempää ja vuorovaikutteistakin kanssakäymistä yrityksen ja asiakkaan välillä. Massaräätälöinnin etuina on se, että yritys pystyy toimimaan kustannustehokkaasti, mutta kuitenkin asiakkaan tarpeisiin vastaten. (Frank Piller's Web Site on Mass Customization & Open Innovation www.mass-customization.de/glossary.htm)



Kuvio 3 Räättälöinnin toteuttamistavat

Glazerin (2002, 133) mukaan massaräätälöinti on yksi tapa harjoittaa älykästä palvelustrategiaa. Massaräätälöinnillä pystytään yhdistämään sekä massatuotannon että tietyille kohderyhmälle suunnatun markkinoinnin edut. Asiakkaille voidaan siis räätälöidä yksilöllisiä tarjouksia ilman lisäkustannuksia yritykselle. Massaräätälöinti mahdollistaa siten äärivaihtoehtoja suuremman joustavuuden sekä yrityksen toiminnoissa että markkinointimenetelmissä.

Sähköisessä liiketoiminnassa palvelun räätälöinti voi tapahtua asiakkaan käyttäessä verkkopalvelua sekä myöskin niissä palvelun tuottamisen taustatoiminnoissa, jotka eivät juurikaan vaadi välitöntä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Verkkopalvelussa asioitaessa palvelun räätälöinti voi tapahtua esimerkiksi videokonferenssijärjestelmien tai muiden teknologioiden avulla, joilla on mahdollista räätälöidä verkkopalvelun toimintoja asiakaspalvelutapahtuman aikana. Yrityksen henkilöstö voi puolestaan muun teknologian avustuksella suorittaa palvelun taustatoimintojen räätälöintiä asiakkaan verkkopalveluasointien ulkopuolella. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 175)

Yritys voi harjoittaa räätälöintiä asiakaskohtaisen markkinoinnin ohella myös tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun ja valmistukseen. Sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksien myötä asiakas voisi nimittäin osallistua entistä helpommin liiketoimintaprosessin kaikkiin vaiheisiin. Koska asiakas voi olla mukana tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheessa, on tuotteiden tai palveluiden räätälöinti myös aiempaa yksinkertaisemmin toteutettavissa. Näin ne saataisiin vastaamaan asiakkaiden ehkä hyvinkin yksityiskohtaisiin tarpeisiin. Myyjäyrityksen ratkaistavaksi jää, onko kannattavaa räätälöidä tuotteita tai palveluita ihan asiakaskohtaisesti, vai pyritäänkö mieluummin kohdistamaan tuotteet tai palvelut asiakassegmenteittäin massaräätälöinnin keinoin.

2.6.3 Asiakassuhteen elinkaaren hallinta

Asiakkaiden hankkiminen ja säilyttäminen ovat useimpien yritysten toiminnalle tärkeimpiä asioita, koska asiakkaat ovat yritysten tulonlähde. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että tyypillinen yritys menettää puolet asiakkaistaan viiden vuoden välein ja että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle viidestä kymmeneen kertaa enemmän kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. Yritykset pyrkivät vaalimaan olemassaolevia asiakassuhteitaan integroimalla myyntiä ja asiakaspalvelua sekä hyödyntämällä teknologiaa. Myynti ja palveluviestit voidaan räätälöidä asiakaskohtaisen markkinoinnin keinoin erikseen jokaista asiakasta varten. (Kalakota & Robinson 2001, 44)

Asiakassuhteiden jatkumiseksi on olennaista, että yritys profiloi asiakkaansa. Asiakasprofiilithan vaikuttavat siihen, minkälaista informaatiota ja palvelua asiakkaalle myöhemmin tarjotaan (Chaffey 2002, 334). Yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta onkin mahdollista syventää ajan mittaan, jos molemmat osapuolet ovat tähän sitoutuneita. Asiakassuhdejohtamisen periaatteet sisältävät kolme asiakkaan elämänsäkaaren hallintaan kuuluvaa vaihetta: asiakkaiden hankinta, asiakassuhteiden tehostaminen sekä tuottavien asiakassuhteiden säilyttäminen. (Kalakota & Robinson 2001, 174-177)

Uusien asiakkaiden hankinta

Uusien asiakkaiden hankintavaiheeseen kuuluu pyrkimys erottua edukseen esimerkiksi paremmilla tuotteilla ja palveluilla kuin kilpailijat tarjoavat. Asiakkaalle tarjotaan uusia innovaatioita sekä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Potentiaalisia asiakkaita pitäisi houkutellessa vastaamalla välittömästi heidän sähköisiin tiedusteluihinsa. (Kalakota & Robinson 2001, 174-176)

Chaffey (2002, 333) näkee asiakkaiden hankkimisella olevan sähköisessä liiketoiminnassa kaksikin merkitystä. Ensinnäkin sillä voidaan tarkoittaa kokonaan uusien asiakkaiden houkuttelemista yritykselle verkon kautta. Toisaalta asiakkaiden hankkimisella voidaan myös ymmärtää tarkoitettavan sitä, että olemassaolevat asiakkaat saadaan osallistumaan sähköiseen asioiden hoitoon yrityksen kanssa.

Asiakassuhteiden tehostaminen

Asiakassuhdetta syvennetään ja laajennetaan tarjoamalla enemmän tuotteita ja palveluja kuin tähän asti. Samalla asiakkaalle koituvia kustannuksia voidaan vähentää, kun tuotteet tai palvelut myydään

yhtenä pakettina hinnoitellen. Lisäksi asiakaskin hyötyy voidessaan vaivattomasti asioida vain yhden myyjäosapuolen kanssa. Asiakassuhteiden tehostamiseksi asiakkaalle voidaan myös myydä täydentäviä tuotteita tai palveluja sekä tarjota laadukkaampia vastineita. (Kalakota & Robinson 2001, 174-177)

Myös Chaffeyn (2002, 365-366) mukaan asiakassuhteen tehostamisvaiheessa on oleellista saada yksittäinen asiakassuhde tuottamaan aikaisempaa enemmän syventämällä suhdetta niin, että asiakkaalle markkinoidaan enemmän yrityksen tuotteita ja palveluja kuin aikaisemmin on tehty. Sähköposti sopii hyvin yhteydenpitovälineeksi asiakastarjousten lähettämiseen, kunhan yhteydenpito asiakkaaseen ei toteudu niin tiiviisti, että asiakas ärsyyntyy siitä. Monet yritykset kohdistavat nykyään markkinointitoimenpiteensa vain parhaille asiakkailleen, jotta ne maksimoisivat tuottoensa.

Asiakassuhteiden säilyttäminen

Asiakassuhteiden säilyttämisen vaihe keskittyy yksittäisten asiakassuhteiden hoitoon markkinoiden sijaan siten, että asiakasta kuunnellaan ja hänelle tarjotaan uusia tuotteita tai palveluita sen mukaisesti. Asiakassuhteiden säilyttäminen vaatii yritykseltä sopeutumiskykyä ja päättäväisyyttä vaalia näitä suhteita huolimatta mahdollisista hetkellisistä hankaluuksista. (Kalakota & Robinson 174-177)

Chaffeyn (2002, 353-354) mukaan verkkopalveluilla on kaksi päämäärää asiakkaiden säilyttämiseksi. Ensimmäinen koskee asiakkaiden säilyttämistä yrityksen asiakkaina yleensä ja toinen sitä, että asiakkaat jatkaisivat juuri verkkopalvelun käyttämistä. Nämä pyrkimykset ovat yhtenevät asiakkaiden hankintaan liittyvien päämäärien kanssa. Asiakassuhteiden säilyttäminen sähköisen kanavan välityksellä on hyvin haastavaa. Tämän vuoksi on ymmärrettävä ne tekijät, jotka synnyttävät verkkoasiakkaissa asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyshän lisää asiakasuskollisuutta, joka puolestaan johtaa tuottavuuteen.

Olemassaolevien asiakassuhteiden säilyttäminen on yritykselle erityisen tärkeää, koska se on taloudellisesti kannattavinta. Asiakkaiden menettäminen ja heidän korvaaminen uusilla asiakkailla tulee pitkällä tähtäimellä kalliiksi. Asiakassuhteen syveneminen edellyttää suhteen molemmilta osapuolilta sitoutumista. Yrityksen kannalta tämä sitoutuminen tarkoittaa asiakassuhteen elinkaaren hallintaa, johon sisältyy uusien asiakkaiden hankintavaihe, asiakassuhteiden tehostamisvaihe sekä asiakassuhteiden säilyttämisen vaihe. Nämä kaikki vaiheet sisältävät omat asiakassuhteen vaalimiseen kuuluvat erityispiirteensä. Yritys voi huomioida asiakassuhteen keston myös asiakasprofiileissaan.

2.7 Itsepalvelu sähköisessä toimintaympäristössä

On selkeästi havaittavissa, että Internetin merkitys jakelukanavana on kasvamassa. Asiakkaat hoitavat päivittäisiä asioitejaan yhä enemmän verkon välityksellä. Internet on kuitenkin vain yksi asiointikanava muiden sähköisten itsepalvelumuotojen joukossa. (Ostrom, Bitner, & Meuter 2002, 45-46) Itsepalvelun lisääntymisessä on kyse paljon laajemmasta ilmiöstä kuin vain verkkopalvelujen yleistymisestä. Kuluttajat ovat jo pitkään tottuneet käyttämään muun muassa raha-automaatteja, maksupäätteitä sekä muita itsepalveluautomaatteja.

Itsepalvelusovellusten kehittäminen, käyttöönotto sekä ylläpito on yrityksille kallista, eikä kaikista itsepalvelumuodoista tule suosittuja. Itsepalvelumahdollisuuden suosio riippuu paljon asiakkaiden hyväksynnästä sekä käyttöasteesta kyseistä palvelumuotoa kohtaan. Tästä johtuen on tärkeää, että yrityksissä ymmärretään, miten asiakkaat arvioivat uutta itsepalvelusovellusta sekä mitkä tekijät aikaansaavat asiakkaissa tyytyväisyyttä ja uskollisuutta kyseistä palvelukanavaa sekä palvelun tarjoajaa kohtaan. (Ostrom ym. 2002, 48).

Itsepalvelu on palvelutapahtuma, jonka asiakas toteuttaa kokonaan itse ilman yrityksen edustajan osallistumista tai vuorovaikutusta palvelutapahtumaan. Itsepalveluiden nopea lisääntyminen johtuu sen monista eduista. Useat yritykset tuntevat houkutusta asiakkaiden itsepalvelumahdollisuuksien kasvattamiseen, koska asiakkaiden siirtyminen edullisesti ylläpidettävien teknologiapohjaisten ratkaisujen käyttäjiksi säästää yritysten kalliita henkilöstökustannuksia. Näin palvelun tarjoajan työ määrä vähenee. (Zeithaml, Bitner, & Gremler 2006, 402-403 ja Timmers 1999, 26)

Toisinaan yritykset ottavat sähköisen itsepalvelumahdollisuuden käyttöön asiakkaiden toiveiden perusteella. Nykyisin asiakkaat entistä enemmän odottavatkin löytävänsä informaatiota ja palveluita verkosta. Jos jokin yritys ei tavoita verkkopalveluihin mieltyneitä asiakkaita Internetin kautta, haaveutuvat nämä asiakkaat suurella todennäköisyydellä jonkin kilpailevan, verkossa toimivan yrityksen asiakkaiksi. (Zeithaml ym. 2006, 402-403)

Itsepalvelumahdollisuuden käyttöönotto verkossa voi kuitenkin epäonnistua, jos asiakkaat eivät koe saavansa uudesta teknologiasta mitään hyötyä tai heillä ei ole osaamista käyttää sitä tai he eivät tiedä, mitä heidän pitäisi siellä verkkopalvelussa oikein tehdä. Uuden itsepalvelumahdollisuuden

käyttöönotto edellyttää asiakkaalta usein merkittävää toimintatapojen muutosta ja monet asiakkaat eivät ole kovinkaan halukkaita muuttamaan tapojaan. Jos kustannussäästöjen tavoittelu on yrityksen ainoa syy itsepalvelumahdollisuuden käyttöönottoon eivätkä asiakkaat koe saavansa tämän palvelukanavan kautta ilmeisiä hyötyjä, on todennäköistä, että itsepalvelumahdollisuus ei saavuta suurta suosiota asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaat nimittäin näkevät nopeasti tällaisten pyrkimysten lävitse eivätkä omaksu itsepalvelumahdollisuutta, jos vain muita palvelukanavia on käytettävissä. (Zeithaml ym. 2006, 403)

Ostromin ym. mukaan (2002, 58-61) on verkkopalvelun tai muunlaisen itsepalvelusovelluksen tarjoajalle tärkeää selvittää seuraavia asioita: itsepalvelun toimivuus ja luotettavuus, epäonnistuneiden itsepalvelutilanteiden korjaaminen, asiakkaiden roolien selvyys, asiakkaan kyvyt palvelun suorittamiseen sekä asiakkaan hyödyt itsepalvelun käytöstä. Toimivien ja luotettavien itsepalvelusovellusten luominen edellyttää sitä, että itsepalvelutapahtumaa tarkastellaan prosessina kaikkine vaiheineen alusta loppuun.

Ihanteellista itsepalvelusovelluksen suunnittelun kannalta olisi, jos asiakkaat voidaan ottaa mukaan tähän työhön. Tällöin on kuitenkin syytä huomioida erilaisten asiakkaiden käyttötarpeet sekä erot asiakkaiden osaamisissa käyttäen näitä teknologisia sovelluksia. Palvelun korjaaminen on tärkeää myös itsepalvelutapahtumassa, sillä jos asiakkailla on jatkuvasti kielteisiä kokemuksia itsepalvelun käytöstä, se vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen käyttää kyseistä palvelumuotoa sekä asiakkaan mielikuvaan palvelun tarjoajasta yleensä. (Ostrom ym. 2002, 58-59)

Asiakkaiden roolien selvyys on tärkeää siitä syystä, että asiakkaat tuskin ovat halukkaita kokeilemaan uutta itsepalvelua, jos heille on epäselvää se, mitä kuuluu tehdä ja missä järjestyksessä halutun tuloksen aikaansaamiseksi. Yritysten täytyy siis huomioida se, että asiakkaat saavat tarvittavaa opastusta ja informaatiota itsepalvelusovelluksen käyttöön. Tähän liittyy myös asiakkaiden kyvykyys itsepalvelun suorittamiseen. Asiakkaalla on oltava itseluottamusta omaan osaamiseensa sekä tarvittavat resurssit ja välineet palvelutapahtuman itsenäiseen läpivientiin. Lisäksi asiakkaiden on tunnettava, että he hyötyvät itsepalvelun käytöstä. Tämä porkkana voisi olla jokin taloudellinen hyöty, mutta myös ajan ja vaivan säästäminen. (Ostrom ym. 2002, 59-60)

Zeithaml ym. (2006, 130-131) ovat koonneet yhteen tekijöitä, jotka saavat aikaan asiakastyytyväisyyttä sähköisissä itsepalvelutilanteissa. Eräs tekijöistä on se, että itsepalvelu tuo asiakkaalle ratkaisun johonkin korostuneeseen tarpeeseen. Tällöin mahdollisuus sähköiseen itsepalveluun tarjoaa

asiakkaalle esimerkiksi poispääsyn jostakin hankalasta tilanteesta. Toinen suurta asiakastyytyväisyyttä aikaansaava tekijä on se, että sähköinen itsepalvelu on vaihtoehtoiseen palvelukanavaan verraten parempi jollain tapaa. Itsepalvelu voi olla helpompi, nopeampi, paremmin saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta tai vaikka asiakkaalle edullisempi tapa palvelun toteuttamiseen. Kolmas asiakastyytyväisyyden lähde on yksinkertaisesti se, että sähköinen kanava toimii luotettavasti. Monilla asiakkailla on kokemuksia turhauttavista tilanteista, jolloin teknologia on pettänyt. He ovat siksi tyytyväisiä silloin, kun sähköinen palvelu toimii tarkoituksen mukaisesti.

Pujarin (2004, 212-213) mukaan yritysasiakkaita miellyttävät sähköisen itsepalvelun käytössä erityisesti siitä saatavat parannukset palvelutapahtuman nopeuteen ja tehokkuuteen. Ajan säästämisen lisäksi myös kustannusten säästämällä on suuri merkitys yrityksille. Tosin yritysasiakkaiden keskuudessa tyytyväisyyden aste sähköistä itsepalvelua kohtaan vaihtelee sen mukaan onko kyseessä rutiinitapahtuma vai ensimmäinen asiointikerta. Jälkimmäisessä tapauksessa palvelutapahtumaan saatetaan tarvita myös käyttöneuvontaa, joka edellyttää vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa.

Zeithaml ym. (2006, 131-132) esittävät myös tilanteita, jolloin asiakas on kaikkea muuta kuin tyytyväinen sähköiseen itsepalveluun. Ensimmäinen näistä on se, että sattuu jokin tekninen vika, jolloin palvelu ei toimi aiotulla tavalla. Tekniset viat voivat johtua esimerkiksi siitä, että tunnusluvut eivät toimi tai järjestelmään ei muuten pääse sisälle. Toinen asiakkaan pettymykseen johtava tapaus voi olla sellainen, että sähköisessä palveluprosessissa sattuu jokin virhe, josta asiakas tulee vasta myöhemmin tietoiseksi. Asiakas on voinut tehdä tilauksen Internetissä, mutta myöhemmin osoittautuu, ettei hänen tilauksensa ole mennyt perille tai asiakas saa väärän tuotteen. Kolmas asiakkaan tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä on se, että sähköinen palvelu on huonosti suunniteltu. Tämä voi johtua joko siitä, että sivusto on itsessään sekava ja hankala käyttää tai siitä että, sähköisen kanavan kautta lähetettyyn pyyntöön vastaaminen kestää ja palvelu on muutenkin joustamatonta.

Tyypilliset itsepalvelussa tapahtuvat epäonnistumiset, jotka johtavat asiakkaiden valituksiin liittyvät teknisiin häiriöihin sekä prosessin häiriöihin. Asiakkaat ilmoittavat teknisistä ongelmista hyvin herkästi, koska nämä tilanteet ovat helposti havaittavissa. Kun asiakkailla on tarve saada palvelu suoritetuksi, he yleensä ilmoittavat, jos esimerkiksi palveluautomaatit ovat epäkunnossa. Sen sijaan palveluprosesseissa tapahtuvat häiriöt ovat pulmallisempia, koska asiakas ei palvelutapahtuman aikana tule tietoiseksi sen epäonnistumisesta. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, että asiakas ei saa verkon kautta ostamia tavaraita. Asiakas valittaa vasta sitten, kun havaitsee, ettei palveluprosessia olekaan pantu kokonaan täytäntöön. Monet asiakkaat valittavat myös palvelun suunnitte-

luun liittyvistä epäkohdista. Tämä johtuu luultavasti siitä, että he uskovat näiden ongelmien olevan helposti korjattavissa palvelun ylläpitäjän taholta. (Meuter, Ostrom & Bitner 2000, 61)

Itsepalvelussa tapahtuvat virheet ovat yleensä ottaen kuitenkin ilmeisempiä sekä luonteeltaan objektiivisempia kuin henkilöiden välisissä, vuorovaikutteisissa palvelutapahtumissa sattuvat virheet. Perinteisten palvelujen epäonnistumiset kun voivat monesti liittyä enemminkin ikävään kokemukseen asiakaspalvelijan käyttäytymisestä, kuin varsinaisen palvelutapahtuman estymiseen. Teknisten laitteiden aiheuttamat ongelmat palvelussa ovat yksiselitteisempiä ja helpommin havaittavissa. Kun asiakkaat ovat itse vastuussa aiheuttamistaan palvelutapahtuman epäonnistumisista, on myöskin asiakkaiden tekemien valitusten määrä vähäisempi, kuten arvata saattaa. (Meuter ym. 2000, 61)

Meuterin ym. (2000, 60) tutkimuksen mukaan palvelun räätälöinti ei ilmennyt asiakastyytyväisyyttä erityisesti lisäävänä tekijänä itsepalvelutapahtumissa. Kuitenkin useat asiakastyytyväisyyttä aikaansaavat tekijät liittyivät olennaisesti palvelun räätälöintimahdollisuuksiin, esimerkiksi palvelun saatavuuteen missä ja milloin tahansa. Lisäksi jotkin itsepalvelusovelluksen suunnitteluun liittyvät epäkohdat saattavat johtua räätälöinnin vähäisyydestä. Koska nykyinen teknologia mahdollistaa hyvän asiakastuntemuksen ja palvelujen räätälöinnin tältä pohjalta, on odotettavissa, että massaräätälöinti on hyvin tavallista tulevaisuuden verkkopalveluissa.

Itsepalvelun mahdollistaminen asiakkaalle on siis tullut suosituksi, koska se vähentää palvelun tarjoajan työmäärää muiden etujen ohella. Toisaalta asiakkaat osaavat jo odottaa palveluntarjoajalta yhä enemmän verkkopalvelun käyttömahdollisuuksia. Asiakkaiden henkilökohtaiset mieltymykset ja tottumukset vaikuttavat verkkopalveluiden käyttämiseen sekä niiden käyttöiheyteen. Toisaalta asiakkaita ei myöskään voi pakottaa verkkopalvelun käyttäjiksi, sillä muuten he voivat helposti vaihtaa palvelun tarjoajan sellaiseksi, joka on tavoitettavissa muidenkin kanavien välityksellä. Juuri tästä syystä on tärkeää, että verkkopalvelut suunnitellaan asiakaslähtöisesti. Näin asiakkaat kokevat oikeasti hyötyvänsä verkkopalvelun käyttämisestä.

2.8. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen pääongelmana on selvittää, miten sähköisten vakuutuspalvelujen asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa. Tästä syystä tutkimuksen toisessa luvussa on kuvattu sähköisten asiakaslähtöisten palvelujen tuottamista ja selvennetty sitä, miten asiakaslähtöistä toimintatapaa voidaan

menestyksekkäästi soveltaa myös Internetissä. Samalla on kirjallisuuden perusteella vastattu myös tutkimuksen tavoitteeseen, eli siihen, miten sähköinen vakuutusasiointi saataisiin asiakkaiden kannalta houkuttelevammaksi.

Luvun alussa lähdettiin liikkeelle palvelujen johtamisesta sekä yrityksen palvelutarjoomasta. Palvelutarjooman osista keskityttiin sitten tarkastelemaan erityisesti yrityksen imagoa, koska yhtenä tutkimuksen alaongelmana on selvittää, mikä merkitys yrityksen imagolla on sähköisessä toimintaympäristössä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata sähköisen kanavan tehtävää asiakaspalvelussa sekä eräänä alaongelmana on vastaavasti sähköisen kanavan aseman selvittäminen osana yritysten monikanavamallia. Tämän vuoksi tutkimuksen toisessa luvussa on käsitelty sähköisen liiketoiminnan merkitystä sekä eroa perinteiseen asiakaspalveluun nähden.

Tutkimuksen toisessa luvussa on myös kuvattu asiakasuskollisuuden sekä luottamuksen synnyttämistä sähköisessä toimintaympäristössä sekä asiakkuuden hallintaa. Tällä on pyritty vastaamaan siihen, miten yritykset pystyvät luomaan pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita, joka on tutkimuksen alaongelmana. Tutkimuksen tavoitteena sekä tähän liittyvänä alaongelmana on myös selvittää, minkälaista neuvontaa asiakkaat tarvitsevat verkkopalvelussa. Tätä selventää teoreettinen tausta sähköisessä toimintaympäristössä tehtävästä itsepalvelusta. Seuraava luku jatkuu tästä itsepalveluaiheesta ja siinä keskitytään tarkemmin sähköisiin vakuutusasiointeihin.

3 Vakuutusyhtiöiden verkkopalvelut

Vakuutusyhtiöiden verkkopalveluissa toimiminen muistuttaa asiakkaan näkökulmasta itsepalvelua, sillä asiakkaat valitsevat halutun palvelun ja sen muodon. Vakuutuspalvelun tarjoaja sen sijaan vastaa verkkopalvelun teknisestä toteutuksesta ja päättää muun muassa asiakkaiden etenemistavoista sekä tarjottavan tiedon määrästä ja sisällöstä. Vaikka vakuutusasiointiin sisältö pysyykin periaatteessa samana valitusta kanavasta riippumatta, edellyttää verkkopalvelussa asioiminen asiakkaalta omatoimisuutta ja itseopiskelua. Tästä johtuen jotkut eteen tulevat valintatilanteet saattavat olla hieman pulmallisia. (Järvinen, Eriksson, Saastamoinen & Lystimäki 2001, 11)

Verkkopalveluiden toimivuus ja luotettavuus ovat erittäin tärkeitä asioita. Myöskään vakuutusyhtiöillä ei ole varaa epäonnistua verkkosivuillaan. Jos hyviä sähköisiä palveluita on joko vaikea käyttää tai niitä ei löydetä, sivusto on epäonnistunut tehtävässään. Kun vakuutusyhtiötä nykyään valitaan, yhä harvempi valitsee palveluita enää totutun tavan perusteella. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttaa usein hyvin paljon asiakkaan oman mielikuva yrityksestä. Palveluihin tutustutaankin ensimmäisen kerran yhä useammin Internetissä. Lisäksi vakuutusyhtiölle on verkkopalvelusta sellainen hyöty, että yrityksen luotettavuuden ja tiedon hallinnan imago vahvistuu, kun sen verkkosivuilta tarjotaan paljon tietoa sekä asiantuntija-apua. (Haaso 2004, 13)

Vakuutuspalvelut ovat aina jossain määrin yksilöllisiä, vaikka vakuutukset sinänsä ovatkin usein ehdoiltaan ja kattavuudeltaan standardoituja (Järvinen ym. 2001, 8) Erityisesti yritysten vahinkovakuutukset edellyttävät räätälöintiä kunkin yrityksen vakuutustarpeen ja yrityksen toimintaan sisältyvien riskien mukaisesti. Lisää yksilöllisyyttä vakuutuspalveluihin tuo vakuutusyhtiöiden tarjoama henkilökohtainen asiakaspalvelu konttoreissa ja puhelimitse. (Järvinen 2000, 23). Verkkoasiointien yleistyessä kokemukset tällaisesta yksilöllisyydestä häviävät.

Internetiin näyttäisivät parhaiten sopivan yksinkertaiset vakuutuspalvelut ja erilaiset lisäpalvelut (Järvinen ym. 2001, 44). Myös Nuutinen (2004) on päätenyt samaan lopputulokseen tarkastelemalla eri vakuutusyhtiöiden sivustoja. Hänen mukaansa vakuutusyhtiöiden asiakkaat saavat lähitulevaisuudessa enemmän arvoa vakuutusasioiden hoitamisesta verkon välityksellä kuin varsinaisesta vakuutusten ostamisesta. Palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa olisi kuitenkin otettava entistä enemmän huomioon asiakkaiden odotukset, toiveet ja tarpeet.

Vakuutusyhtiöt ovatkin olleet varovaisia myymään vakuutuksia verkon välityksellä. Vakuutuksia luulisi olevan helppo kaupata Internetissä, koska tuotetta ei tarvitse kuljettaa paikasta toiseen. Vakuutukset ovat kuitenkin vaikeita tuotteita ja siksi vakuutusyhtiöidenkin mielestä hankalia myytäviä verkossa. Sähköinen vakuuttaminen onkin kokonaisuudessaan edennyt paljon hitaammin kuin esimerkiksi pankkiasiointi Internetissä. Lisäksi vakuutusalaalla työskentelee edelleen saman verran ihmisiä kuin 30 vuotta sitten. Vakuutusala perustelee henkilökunnan tarvetta sillä, että vakuutukset ovat monimutkaisia ja vaativat selkokielistä selvitystä. Vaatimus asiakkaan tunnistamisesta on ollut ongelmana vakuutusalaalla ja esteenä myös vakuutusten myymiselle verkossa. (Hirvikorpi 2000, 81)

Palvelujen tarjontaan liittyvän asiantuntemuksen puute voi myös estää itsepalvelua onnistumasta. Vaikka palvelujen käyttö muuten voitaisiinkin siirtää automaateille tai Internetiin, ei palveluja tar-

vitsevan henkilön tietämys tai ymmärrys välttämättä riitä kyseisen asioinnin hoitamiseen omin neuvoin. Vakuutusalan työntekijöitä on huolestuttanut se, että suuret vakuutusyhtiöt ovat siirtäneet yhä enemmän palveluitaan verkkoon. Vakuutusväen liitto onkin kampanjoinut asiakaspalvelun säilyttämisen puolesta. Vakuutusväen liiton kannanotossa 12.4.2005 nousi esiin huoli asiakkaiden edun toteutumisesta. Tapahtunut vahinkohan on usein asiakkaalle paitsi ainutkertainen, mutta myös taloudellisesti merkittävä tapahtuma. (Tuorila 2005, 4)

Korvausasioissa pitäisi vakuutusväen liiton kannanoton mukaan olla mahdollisuus myös henkilökohtaiseen palveluun sen sijaan, että palvelun toteuttaminen siirtyy kokonaan korvauksen hakijan tehtäväksi. Hakemuslomakkeiden täyttäminen itsepalveluna ei saisi johtaa siihen, että vakuutuksenottaja jäisi ilman hänelle kuuluvaa korvausta vain siksi, ettei ole osannut antaa kaikkia tarpeellisia tietoja oikealla tavalla. Tähän asti itsepalvelu on koko ajan lisääntynyt palvelusektorilla. Itsepalvelun lisääminen kun on nähty toisaalta välttämättömäksi myös sen takia, että työkäisten määrä vähenee samaan aikaan, kun palvelujen kysyntä kasvaa. (Tuorila 2005, 4)

Asiakasta on kuitenkin hyvin vaikea oppia tuntemaan, jos ja kun tämän asiointifrekvenssi on pieni. Hyvin harvoin palveluja käyttävä asiakas ei välttämättä koe olevansa asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa mukana. Esimerkkinä tästä on vahinkovakuutusyhtiön asiakas, joka on keskittänyt kaikki vakuutuksensa samaan yhtiöön. Hän ei asioi vakuutuspalveluja tarjoavan yrityksen kanssa kovinkaan usein, sillä vahinkotapaukset ovat harvinaisia. Vuotuisten maksujen hoitamisestaan ei voida pitää varsinaisena asiointitapahtumana. Asiakaspalveluhenkilöksi nimetty vakuutusyhtiön edustaja ei pysty tältä pohjalta luomaan riittävän syvää suhdetta asiakkaaseen. Näennäistä yhteydenpitoa yrityksen taholta saatetaan pitää jopa häiritsevänä. (Lindroos ja Lohivesi 2004, 134)

Vakuutusalan sähköisessä liiketoiminnassa on kyseessä vakuutusten markkinointiin, myyntiin sekä niiden ylläpitoon liittyvät palvelut. Vakuutusyhtiön verkkosivuilta haetaan myös informaatiota. Varsinaisten vakuutusten ylläpitotehtävien lisäksi asiakkaat täyttävät verkon välityksellä myös korvaushakemuksia ja ilmoittavat yritystoiminnan sekä työntekijöiden muutoksista. Verkkoon soveltuvat parhaiten juuri yksinkertaiset vakuutuspalvelut. Verkossa toimimisessa korostuvat luotettavuus, toimintavarmuus sekä käyttöneuvonnan tarve. Sähköisen vakuuttamisen haasteena on asiakaslähtöisyyden ja yksilöllisen palvelun tunteen välittäminen verkossa.

3.1 Pk-yritysten valmiudet sähköisten vakuutuspalvelujen käyttämiseen

Pirkanmaalaisten pk-yritysten e-tilatutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Pirkanmaalla toimivien pienten yritysten sähköisen liiketoiminnan kehitystasetta ja siihen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa selvisi, että monen pk-yrittäjän asenteet sähköistä liiketoimintaa kohtaan ovat vähintäänkin epäileviä, osalla jopa kielteisiä. Sähköistä liiketoimintaa ei ole mielletty oleellisena osana omaa liiketoimintaa. Sen sijaan vanhoja toimintatapoja suositaan. Sähköisen liiketoiminnan esteinä ovatkin olleet ajan ja mielenkiinnon puute sekä alhainen osaamistaso.

(Salminen ym. 2002, III-V).

Toisissa pk-yrityksissä on ollut käytössä sähköisiä liiketoiminnan välineitä. Näissä yrityksissä on ilmennyt ongelmia järjestelmien yhteensopimattomuuden sekä yhteistyökumppanien erilaisten toimintatapojen muodossa. Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien keskuudessa esiintyi myös epäluottamusta ja huolta teknisiä laitteita sekä tietoturvallisuutta kohtaan. Sähköistä liiketoimintaa jarruttavaksi tekijäksi havaittiin myös henkilökohtaisen yhteydenpidon tarve asiakkaaseen. Suurin osa pk-yrittäjistä kuitenkin uskoo, että sähköisten välineiden käyttö lisääntyy tai ainakin pysyy ennallaan tulevaisuudessa, vaikkakin pienempi osuus yrittäjistä ei aio hyödyntää tietoteknisiä sovelluksia omassa liiketoiminnassaan. Yhä useampi yritys on katsonut omat Internet-sivut tarpeellisiksi ja aikoo lisäksi laajentaa omia verkossa tarjottavia palvelujaan. Yrittäjillä on myös usko sähköpostiliikenteen kasvuun asiakassuhteiden hoidossa. Uusia toimintatapoja sekä uutta teknologiaa omaksutaan pk-yrityksissä asiakkaiden sekä markkinoiden vaatimuksesta. (Salminen ym. 2002, V)

Osa pk-yrityksistä suhtautuu sähköiseen liiketoimintaan suurella varauksella. Toiset näistä yrityksistä ovat sähköisen liiketoiminnan harjoittamisen alkuvaiheessa. Joillakin yrityksillä sähköinen liiketoiminta integroituukin sitten jo arkipäiväisenä osana koko yrityksen liiketoimintaa. Pk-yrityksiä yhdistää kuitenkin se, että monissa niissä on olemassa tekniset valmiudet sähköiselle liiketoiminnalle, kuten tietokoneet sekä verkkoyhteys. Kuitenkin nämä ovat huonosti hyödynnettyinä. Myös näiden laitteiden käyttäjäkunta on rajattua, eikä tietotekniikkaa osata muutenkaan hyödyntää riittävästi. (Salminen ym. 2002, 42)

Helsingin kauppakamarin selvityksessä tutkittiin kotimaisten pk-yritysten tietotekniikan ja sähköisen liiketoiminnan tarpeita (2003, 45-47). Tässä tutkimuksessa ilmeni myös se tosiasia, että suomalaisilla pk-yrityksillä on hyvät valmiudet verkkoasiointeja varten. Lisäksi selvityksessä kävi ilmi se, että lähes kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yritysten pankkiasioinnit hoidettiin Internetissä.

Lisäksi pk-yritykset hyödynsivät Internetiä ja muita tietoverkkoja aktiivisesti sisäiseen tiedotukseen sekä dokumenttien ja tiedostojen siirtoon. Myös verkkolaskutukseen siirtyminen oli suunnitteilla noin kolmanneksessa vastaajayrityksistä. Helsingin kauppakamarin tutkimuksesta kävi myös ilmi, että tutkitut yritykset olivat tyytyväisiä pankkien ja rahoituslaitosten toimintaan tietotekniikan ja sähköisen liiketoiminnan palveluntuottajina. Sen sijaan viranomaispalvelujen hyödyntämiselle nähtiin sellaisia esteitä, ettei niistä ole riittävästi tietoa saatavilla tai etteivät näihin asiointeihin tarvittavat tiedot ole integroituja yritysten muihin järjestelmiin.

Pk-yrityksissä uskotaan yleisesti sähköisen liiketoiminnan lisääntymiseen. Silti harvat yritykset tekevät sähköisen liiketoiminnan suunnitelmia pitkälle aikavälille. Yritykset keskittyvät pääasiassa tietoteknisten laitteiden hankkimiseen mitä sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen tulee. Pk-yrityksissä ei vielä suunnitella käytettävän tietotekniikkaa liiketoiminnan kehittämisen apuna. Sähköisen liiketoiminnan kehittymistä jarruttaa myös yrityksissä vallitseva ajan puute ja tarve keskittyä varsinaiseen liiketoimintaan. Pienissä yrityksissä sähköisen liiketoiminnan kehittäminen lepää usein yrittäjän harteilla. Toisaalta on havaittu, ettei yrityksen koolla ole varsinaisesti merkitystä sähköisen liiketoiminnan kehitysasteeseen yrityksessä. (Salminen ym. 2002, 42)

Pk-yritykset kaipaisivatkin siis koulutusta sähköisen liiketoiminnan välineiden käyttämiseen. Yrityksistä löytyisi suurta kehityspotentiaalia, koska tietokone ja Internet-yhteydet ovat olemassa, mutta tietotekniikan, laitteiden, ohjelmistojen ja tietoliikenneyhteyksien hyödyntäminen on vajavaista. Yritykset saattaisivat muun muassa saada huomattavaa taloudellista hyötyä, jos niissä kartoitettaisiin mahdollisuutta tehdä hankintoja verkon välityksellä. Sähköisen kanavan käyttö ostamiseen on nimittäin harvinaista pk-yrittäjien keskuudessa. Yritysten ongelmana on myös juuri oman yrityksen tarpeisiin sopivan palvelun löytäminen kaiken sähköisestä liiketoiminnasta saatavilla olevan tiedon ja opastusten viidakosta. Tästä syystä Pk-yritykset tarvitsisivatkin räätälöityjä koulutusmahdollisuuksia sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisestä. (Salminen ym. 2002, 46-47)

Suomessa on paljon pk-yrityksiä. Tämän ison yritysjoukon riskienhallintaan liittyvät kysymykset ovat iso ongelma, johon kaivattaisiin yritysten ulkopuolista tukea. Tähän pulmaan on etsitty apua uuden järjestelmän avulla. Pk-yrityksille onkin kehitetty laaja sivusto Internetiin, jonka työväline-sarja kattaa pk-yrityksen keskeiset riskit rahoitusta lukuunottamatta. (Salmi 2001, 7) Tällainen sivusto voi myös osaltaan tehdä vakuuttamiseen liittyviä asioita tutummiksi yrittäjille. Vakuutusasiat kun on perinteisesti mielletty vähän monimutkaisiksi ja vaikeaksi ymmärtää.

Pienten yritysten osalta on vakuutusasioidenkin sähköisen hoitamisen haasteena se, että yrityksen liiketoiminnan pyörittäminen vie yrittäjän ajan ja paneutuminen vakuutusasioihin vahinkotilanteita lukuun ottamatta on ajan puutteesta johtuen hyvin vähäistä. Isommissa keskisuurissa yrityksissä vakuutusasioiden hoito voi puolestaan olla hajautettua kahdellekin vakuutusyhtiölle, jolloin verkkopalvelujen käyttö on haasteellista, koska sitä tapahtuu suhteellisen harvoin ja käytetään eri verkkopalveluja. (Kari Etelä, Pohjola)

Vaikka valmiuksia yrittäjiltä löytyisikin, vakuutusyhtiöiden verkkopalveluiden käyttämisen tekee haasteelliseksi itse sähköisen kanavan käyttöön tottumisen lisäksi verkkopalveluiden sisältö. Moni käyttäjä saattaa kokea tarvitsevansa tukea sähköiseen vakuutusasiointiin. Vakuutusyhtiöiden verkkopalveluihin näyttäisivätkin parhaiten sopivan yksinkertaiset vakuutuspalvelut ja vakuutusyhtiöt ovat olleet pidättyväisiä vakuutusten myynnissä yritysasiakkaille Internetin välityksellä. Yritys- vakuutukset edellyttävät myös asiantuntijan arviointeja yrittäjien liiketoiminnan riskeistä sekä vakuutustarpeista. Siksi ne ovatkin aina jossain määrin asiakaskohtaisesti räätälöityjä. Tästä johtuen vakuutuspalveluiden suunnittelussa olisi entistä enemmän huomioitava asiakkaiden odotukset, toiveet ja tarpeet. Asiakkaiden osallistumista vakuutuspalvelujen suunnitteluvaiheeseen voisi näin ollen lisätä.

3.2 Sähköisten vakuutuspalvelujen tietoturva

Tietoturvallisuus on yksi Internetin suurimpia haasteita. Kaikkien yritysten sisäisiin verkkoihin on mahdollista murtautua sekä varastamaan että muuttamaan tietoja, sillä täydellistä suojaustekniikkaa ei olla pystytty kehittämään. Suojauksia on kuitenkin mahdollista parantaa tehokkaiden palomuurien avulla sekä tiedostoihin pääsyä rajoittamalla. Sähköisen allekirjoituksen yleistyminen ja virallistuminen edistää todennäköisesti vakuutusasiointeja tulevaisuudessa. (Järvinen ym. 2001, 21)

Eri alojen verkkopalvelujen kehitys on ollut nopeaa, ja niiden käytön yleistyminen on yllättänyt monet. Tämän vuoksi lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö eivät ole täysin pysyneet mukana kehityksessä. Verkkopalvelujen käytön yleistymiseen vaikuttaa hyvin olennaisesti palvelujen käyttäjien tuntema luottamus verkkoasiointiin ja siihen liittyvään tunnistamismenettelyyn sekä tietosuojaan. Sähköiseen asiointiin liittyvä oikeudellinen ympäristö kehittyy kuitenkin nopeaa vauhtia. Tämä yhdessä teknisen ympäristön kehityksen kanssa lisää edelleen merkittävästi verkkopalvelujen käyttäjien määrää. (Kotila 2001, 8-9)

Asiakkaan turvalliset tunnistamismenetelmät ovatkin jo olemassa. Vuoden 2000 alusta voimaan tuli laki sähköisestä asioinnista hallinnossa, joka nojautuu varmenteeseen perustuvaan tunnistamismenetelmään eli sähköiseen allekirjoitukseen. Tämä varmenne sitoo kunkin sähköisen allekirjoituksen tiettyyn henkilöön vertaamalla hänen käytössään olevaa salaista avainta julkiseen avaimeen. Myös pankkipalveluissa käytettävää sähköistä niin kutsuttua pankkiavainta voidaan pitää luotettavana menetelmänä. Turvallisten tunnistusmenetelmien vakiintuminen sekä jatkuvasti paranevat palvelut edistävät oikeuskäytäntöä ja lisäävät omalta osaltaan palvelujen käyttäjien luottamusta. (Kotila 2001, 8-9)

Tietoturvallisuus on suuri haaste myös sähköisille vakuutuspalveluille. Täysin varmaa ja turvallista tietojen suojausmenetelmää ei ole olemassa. Uutisoinnit vaikuttavat asiakkaiden mielikuviin sähköisten asiointien turvallisuudesta. Toisaalta myös vahvat brändit lisäävät asiakkaiden luottamusta yritysten verkkopalvelujen käyttämiseen. Asiakkaat kuitenkin pystytään jo tunnistamaan turvallisesti ja luotettavasti, mikä lisää verkkopalvelujen tietoturvallisuutta. Lainsäätäjillä ovat myös olleet omat haasteensa siinä, että oikeuskäytäntö saataisiin pysymään verkkopalvelujen nopean kehityksen vauhdissa lisääntyvien verkkorikosten ennaltaehkäisemiseksi.

3.3 Paperiton vakuutusasiointi

Vakuutusasiointi elää parhaillaan murroskautta. Rutiinitoimet ovat pankkipalvelujen tapaan siirtymässä verkkoon. Pankit ovatkin tasoittaneet tietä sähköisille palveluille, jolloin myös sähköinen vakuuttaminen on yleistynyt. Verkkopalveluiden käytön kasvu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että konttoriverkostoa voitaisiin samalla ajaa alas. Vakuutusosalalla on paljon asioita, joista asiakkaan on saatava keskustella kasvotusten asiantuntijan kanssa. Konttoreissa tehtävää rutiinityötä sähköinen vakuutusasiointi kuitenkin vähentää. Myös monen tavoittelemaan paperittomuuteen on mahdollisuus. Perinteiset mapit voi halutessaan heittää nurkkaan, sillä sopimukset säilyvät sähköisinä verkkopalvelussa, jolloin niihin on helppo palata. (Antila 2005, 18)

Kun asiakkaat ovat tehneet korvaushakemuksen, he haluavat saada korvauspäätöksen sekä korvauksen nopeasti. Korvaukseen liittyvien asiakirjojen tallentaminen sähköiseen muotoon nopeuttaa ja helpottaa vahinkojen käsittelyä. Tiedon liikkua sähköisesti hakuprosessissa välttään myös paperien käsittelyssä mahdollisesti syntyvistä viiveistä ja virheistä. Tästä syystä Pohjolassa uskotaan,

että korvaushakemusten sähköistäminen parantaa asiakastytyväisyyttä nopeuttaessaan korvausprosessia. (<http://www.verkkouutiset.fi/>)

Esimerkiksi If-vahinkovakuutusyhtiön asiakkaille paperiton vakuutusasiointi on ollut mahdollista syyskuusta 2005 lähtien. Pankkitunnistautuminen laajeni tuolloin henkilöasiakkaiden verkkopalveluihin. Asiakkaalle tulikin siten mahdolliseksi valita täysin paperiton palvelu, jolloin vakuutusasiakirjat, laskut ja ehdot ilmestyvät omaan kansioon. Paperittomaan palveluun siirtyminen merkitsee suurta säästöä. Tällä hetkellä miljoonalle asiakkaalle tulostettaviin paperisiin vakuutusasiakirjoihin tarvitaan 7,5 hehtaaria täysikasvuista metsää. Papereista saisi kasattua reilun seitsemän kilometrin mittaisen tornin. (Taloustaito-lehti 2005, 15)

Eräs verkkopalvelun mukanaan tuomista uudistuksista on vakuutusasiointien paperittomuus. Paperiton vakuutusasiointi nopeuttaa ja helpottaa vakuutusasioiden hoitamista sekä vähentää arkistointimappien vaatimaa tilantarvetta yritysten konttoreissa. Lisäksi paperittomuuden vaikutusten uskotaan vaikuttavan myönteisesti asiakastytyväisyyteen. Sähköinen arkistointi säästää myös luontoa ja tätä kautta kustannuksia. Aika näyttää kuinka pian täysin sähköinen ja paperiton arkistointi on oikeasti käytäntöä yritysten arjessa.

3.4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteiksi on esitetty vastausten löytäminen siihen, miten face-to-face -palvelukonseptit ovat siirrettävissä verkkoon sekä sähköisen kanavan tehtävän määrittäminen osana yrityksen asiakaspalvelua. Lisäksi tavoitteeksi on asetettu sen selvittäminen, miten sähköinen vakuutusasiointi saataisiin asiakkaiden kannalta houkuttelevammaksi. Tästä johtui tutkimuksen pääongelma, joka vastaa siihen, miten sähköisten vakuutuspalvelujen asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa. Tässä luvussa onkin vakuutusalan verkkopalvelujen erityispiirteiden lisäksi käyty läpi sähköisten vakuutuspalvelujen tietoturvallisuuteen liittyviä asioita sekä sitä, minkälaista paperiton vakuutusasiointi on tai ainakin voisi olla. Nämä asiat parantavat osaltaan sähköisten vakuutuspalvelujen asiakaslähtöisyyttä sekä lisäävät verkkopalvelun houkuttelevuutta.

Tällä tutkimuksella on neljä alaongelmaa. Ensimmäinen niistä kuvaa sitä, miten yritykset pystyvät luomaan pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita. Tässä luvussa on käsitelty tätä aihetta kuvaamalla asiakkaiden odotuksia verkossa tapahtuvista vakuutusasioinneista. Toinen alaongelma

hakee selvyyttä siihen, minkälaista neuvontaa asiakkaat verkkopalvelussa tarvitsevat. Pk-yritysten nykyiset valmiudet sähköisten vakuutuspalvelujen käyttämiseen kertovat siitä, minkälaista tukea ja neuvontaa nämä yritykset tällä hetkellä tarvitsevat sähköisiä asiointeja varten. Toisaalta myös verkkopalvelussa asioiminen edellyttää asiakkaalta omatoimista itsepalvelua. Nämä itsepalvelun erityispiirteet vastaavat osaltaan siihen alaongelmaan, millainen asema verkkopalvelulla voi olla osana yrityksen monikanavamallia.

Alaongelmista viimeinen vastaa siihen, mikä merkitys yrityksen imagolla on sähköisessä toimintaympäristössä. Tässä luvussa on kuvattu toisaalta sitä, mikä merkitys vakuutusyhtiöiden Internet-sivustoilla voi olla yrityksen imagolle. Toisaalta myös yrityksen imago suodattaa verkkoasioinneista saatavaa palvelukokemusta ja voidaan ymmärtää, että vahvat brändit lisäävät asiakkaiden luottamusta yritysten verkkopalvelujen käyttämiseen.

3.5 Aiempia tutkimustuloksia

Tampereen yliopiston eInsurance-tutkimushankkeeseen liittyi kyselytutkimuksia. Niiden perusteella on saatu seuraavanlaisia yritysasiakkaita koskevia tuloksia:

Vakuutusyhtiöiden verkkopalvelujen käyttö on toistaiseksi painottunut yksinkertaisiin palveluihin. Asiakkaiden on havaittu olevan tyytyväisimpiä sellaisiin palveluihin, joista on eniten käyttökokeimuksia. Odotukset ovat olleet korkeimpia luotettavuuden sekä toimintavarmuuden suhteen ja matalimmillaan odotukset ovat olleet monipuolisuuden ja yksilöllisen palvelun kohdalla. Kokemusten perusteella myönteisimpiä ominaisuuksia ovat turvallisuus, luotettavuus sekä toimintavarmuus. Kielteisimmät kokemukset puolestaan liittyvät yksilöllisen palvelun puutteeseen, sähköisten vakuutuspalvelujen helppokäyttöisyyteen sekä palvelujen löydettävyyteen. (Ahonen & Salonen 2005, 18-22)

Tulevaisuudessa todennäköisimpiä sähköisten vakuutuspalvelujen muotoja olisivat kommunikointi reaaliajassa, vakuutuskorvausasioiden hoito Internetissä sekä sähköinen laskutus. Lisäksi verkkopalveluita käyttäneet pitivät sähköisiä vakuutusasiakirjoja yhtenä tulevaisuuden todennäköisenä sähköisen vakuutuspalvelun muotona. Suhtautuminen oli sen sijaan kielteisintä verkkopalvelujen käyttäjien keskuudessa erityisesti vakuutusten ostoa kohtaan, kun ajateltiin verkkopalvelun tulevaa käyttöä. Ne vastaajat, jotka eivät olleet käyttäneet verkkopalveluita, suhtautuivat kielteisesti koko-

naisvaltaiseen vakuutusasiointiin sekä sähköisiin vakuutusasiakirjoihin tulevaisuutta ajatellen. (Ahonen & Salonen 2005, 24)

Internet nähdään siis potentiaalisena paikkana vakuutuspalvelujen tarjoamiseen tulevaisuudessa. Myönteisimmin suhtauduttiin yksinkertaisiin palveluihin, joita ovat informatiiviset palvelut, yhteydenottopyyntöjen jättäminen sekä vuosi-ilmoitusten tekeminen. Kielteisimmin suhtauduttiin sen sijaan erilaisten kartoitusten tekemiseen sekä vakuutusten ostamiseen. (Ahonen & Salonen, 25)

Edellä mainittujen tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- Mitä enemmän asiakkaalla näyttäisi olevan kokemusta verkkopalvelun käyttämisestä, sitä enemmän hän katsoo saavansa siitä hyötyä.
- Asiakkaat ovat tyytyväisimpiä niihin palveluihin, joita on helppo käyttää.

Näiden esitettyjen johtopäätösten perusteella olen muodostanut eräänlaisia hypoteesejä omaa tutkimustani varten:

- Monimutkaisempien palvelujen käyttämisen helpottaminen sekä niiden löydettävyyden edistäminen voisi mahdollisesti lisätä verkkopalvelun käyttöä.
- Vakuutusyhtiön tunnettu ja vahva brändi lisäänee luottamusta mitä tulee verkkopalvelun turvallisuuteen ja luotettavuuteen noin yleensä.
- Ei-käyttäjien kohdalla tulisi panostaa verkkopalvelun luotettavuuden ja turvallisuuden tunteen lisäämiseen.
- Onnistuneilla sähköisillä palveluilla voidaan edesauttaa asiakassuhteen säilymistä.

On myös luultavaa, että asiakkaiden odotukset sähköiseltä palvelulta riippuvat sekä asiakkaan odotuksista sähköisen palvelun käyttöä kohtaan että myöskin asiakassuhteen elinkaaren vaiheesta. Asiakkaalla on asiakassuhteensa kestosta riippuen erilaisia odotuksia palveluntarjoajalta liittyen tarjoaman sisältöön. Asiakkaan tottuneisuudesta asioida verkossa puolestaan riippuu se, mitä asiakas odottaa verkkopalvelun käyttämisen toimivuudelta ja kuinka suuri kynnyksesi verkossa asioimiseen mahdollisesti on.

4 Case-yrityksen kuvaus, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen case-yritys eli vahinkovakuutusyhtiö Pohjola. Tähän esittelyyn sisältyy Pohjolan verkkopalvelun kuvausta sekä niiden toimintatapojen esittelyjä, joita Pohjolaassa käytetään asiakkuuksien hallintaan. Tämän jälkeen käydään läpi aiempien kävijätutkimusten palautetta Pohjolan verkkopalvelusta. Tässä luvussa kuvataan myös tämän tutkielman aineiston hankintaa sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Luku päättyy tämän tutkielman johtopäätöksiin sekä tulevaisuuden visioiden kerrontaan.

4.1 Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola

Pohjola on suomalainen vahinkovakuutusosakeyhtiö. Pohjola on OKO Pankki Oyj:n tytäryhtiö ja siis osa OP-ryhmää. Pohjolan asiakaskunta koostuu yhteensä noin 1,6 miljoonasta yritys- ja yksityisasiakkaasta. (<http://www.pohjola.fi/Pohjola/default.htm>) Pohjola on perustettu vuonna 1891. Vakavaraisen yhtiön liikevaihto oli 1 063,9 miljoonaa euroa vuonna 2006. Pohjolan henkilökuntaan kuuluu noin 2000 vakuutusalan ammattilaista, jotka työskentelevät eri puolella Suomea muun muassa vakuutus- ja korvauskäsittelyssä sekä asiakaspalvelu- ja myyntitehtävissä. (<http://www.pohjola.fi/Pohjola/PohjolaYhtiona/default.htm>)

Pohjola haluaa tarjota asiakkailleen turvallisuutta ja hyvinvointia. Kattavan tuotevalikoiman sekä nykyaikaisen palveluverkoston avulla pyritään tekemään mahdolliseksi se, että asiakkaat voivat helposti keskittää kaikki vakuutuspalvelunsa Pohjolaan. Pohjola pyrkii myös olemaan toimialansa edelläkävijä ja vakuutuspalvelujen uudistaja. Yhtiön tavoitteena on olla paras mahdollinen vaihtoehto yritys- ja yksityisasiakkaille. (<http://www.pohjola.fi/Pohjola/PohjolaYhtiona/default.htm>)

Vahinkovakuutusyhtiö Pohjolalla on runsaan neljänneksen markkinaosuus Suomessa (<http://www.pohjola.fi/Pohjola/PohjolaYhtiona/Liiketoiminnot/default.htm>). Vahinkovakuutusliiketoiminta on ollut vuoden 2006 alusta lähtien OKO:n toinen keskeinen liiketoiminnan osa-alue. Pohjolan vahva brändi on kuitenkin haluttu säilyttää yritysostosta huolimatta. (<http://www.pohjola.fi/Pohjola/PohjolaYhtiona/Historia/default.htm>)

OKO-konsernissa rakennetaan asiakkaiden palvelemiseksi kattavaa yhteiskonttoriverkostoa. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa kattavien pankki- ja vakuutuspalvelujen tarjonta mahdollisimman laajan palveluverkon kautta ja saman katon alta. Vuoden 2007 loppupuolella näitä pankin ja vakuutusyhtiön yhteiskonttoreita arvioidaan olevan koko Suomen alueella suunnilleen 250 kappaletta. (<http://www.pohjola.fi/Pohjola/PohjolaYhtiona/Liiketoiminnot/default.htm>)

Pohjola on siis vakavarainen vahinkovakuutusyhtiö, jolla on pitkä ja perinteikäs historia suomalaisten yksityis- ja yritysasiakkaiden vakuuttamisesta. Tällä riskienhallinnan asiantuntijayrityksellä on laaja osuus markkinoista sekä vahva brändi. Viime aikoina vakuutusyhtiö on käynyt läpi isoja muutoksia johtuen siitä, että Pohjola on yritystön kautta liitetty osaksi Osuuspankkia. Pohjolan vakuutuspalveluilla on nykyään erinomainen saatavuus, mikä aiheutuu kattavasta yhteiskonttoriverkostosta Osuuspankin konttorien kanssa sekä verkkoasiointimahdollisuudesta.

4.1.1 Pohjolan verkkopalvelu

Pohjolan verkkopalvelussa on kuukausittain 125 000 vierailua ja 60 000 asiointia. Asiakkaiden mukaan verkkopalvelua käytetään ajan säästämiseksi ja sen helppokäyttöisyyden ja 'vapauden' vuoksi. Verkkopalvelujen käyttäjistä 90% tulee sivustolle hakeakseen jotakin tietoa, 80 % yhteydenpitoa ja rutiinien hoitamista varten sekä 40 % tuotteiden ja palvelujen muutosten ja ostamisen vuoksi. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Pohjolan verkkopalvelussa voi muuttaa yrityksen vahinkovakuutuksiin liittyviä tietoja, lähettää esitetyt vahinkoilmoituksia sekä seurata vahinkoja. Internetin kautta onnistuvat myös työtaturmavakuutuksen palkkailmoituksen tekeminen, ennakkopalkkojen muuttaminen ja päättymisilmoituksen sekä tapaturma- ja ammatti-ilmoitusten tekeminen. Verkkopalvelun käytöstä annetaan myös vakuutusmaksuetua, sillä työtaturmapalveluita käyttävät asiakkaat saavat yhden prosentin maksuhyvityksen lakisääteisen tapaturmavakuutuksen maksusta. (Pohjolan esite 2004, 6)

Asiakkaan verkkopalvelussa tapahtuvaa asiointia halutaan tehdä helpommaksi. Asiakkaan ohjeistukseen pyritäänkin kiinnittämään erityistä huomiota verkossa. Tavoitteena on muuntaa asiakaspalveluhenkilöstön osaaminen ja ohjeistus itsepalvelutilanteeseen soveltuvaksi käyttöliittymän sisälöksi ja toiminnallisuudeksi. Asiakas pitäisi myös pyrkiä tunnistamaan verkossa, jotta tarjooma voitaisiin kohdistaa oikein. Tarjoomalla tarkoitetaan Pohjolassa nimenomaan asiakkaalle kohdistettua

informaatiota, palvelua tai tuotetta. (Pohjolan sisäinen materiaali) Tarjoomien kehittämistä ei ole koettu ensisijaiseksi, mutta pyrkimyksenä on silti muokata tuote- ja palveluinformaatiota nykyistä määrämuotoisempaan ja käyttöliittymässä käytettävämpään muotoon. Määrämuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että tuotteet ja palvelut kuvataan yhtenäisesti. (YRASPA-kartoitusprojektin loppuraportti 2004, 9)

Pohjolan verkkosivustolla on jatkuvasti paljon kävijöitä. Asiakkailta on odotuksia sähköisen kanavan käytön ajallisesta riippumattomuudesta. Siksi on tärkeää, että he voivat luottaa verkkopalvelun toimivuuteen, jotta se todella helpottaisi asiakkaiden toimintaa. Pohjolan antama alennus verkkopalvelun käyttämisestä sekä pyrkimykset asiointien helpottamiseen, asiakkaiden tunnistamiseen sekä tarjoomien kohdistamiseen ovat hyviä houkuttimia verkkopalvelun käyttäjien lisäämiseksi sekä asiakkaiden säilyttämiseksi. Asiakkaiden kannalta myönteistä on tietysti myös verkkopalvelun käytön nopeus.

4.1.2 Toimintatavan kehittäminen asiakaspalvelutilanteiden läpivientiin

Pohjolassa on havaittu asiakasrajapinnan tuntemisen merkitys rajallisten henkilöstöresurssien kohdistamisessa. Asiakkaiden tarpeet on nimittäin tunnettava, jotta tiettyjen alojen asiantuntijoiden osaaminen olisi oikea-aikaisesti koordinoitavissa. Sähköisesti palveltavien asiakkaiden kohdalla tarve asiakkaiden tuntemiseen varmasti kasvaa entisestään, mutta toisaalta myös tarvittava asiakasinformaatio on verkon välityksellä helposti saatavilla, mikä helpottaa yrityksen toimintaa.

Asiakkaiden lisääntyvä itseasiointi rutiiniasioiden hoidossa tekee myös mahdolliseksi sen, että Pohjolan henkilökunnan työpanosta voidaan kohdentaa näistä rutiiniasioista haasteellisempien palvelu- ja asiantuntijatehtävien tekemiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Tällä tavoin pystytään myös parantaamaan työtyytyväisyyttä sekä lisäämään innovointia, mikä parantaa tuotteita ja palvelukonsepteja. Näin toimintaa voidaan edelleen tehostaa ja samalla myös asiakastytyväisyys paranee. (Kari Etelä, Pohjola)

Pohjolassa on lisäksi ymmärretty tarpeelliseksi kehittää asiakaspalvelutilanteiden läpivientiä mahdollisimman yhtenäisten ja tavoitteellisten toimintatapojen eli palvelumallien luomiseksi. Ohjeistus siis puuttuu asiakasryhmästä, segmentistä, kohderyhmästä, henkilöryhmästä tai kommunikatiokanavasta riippumattomalle yhtenäiselle toimintatavalle. Tästä on seurannut muun muassa se,

että laadullinen tekemisen mittaaminen on jäänyt vähäiseksi ja asiakkaan rutiiniasioidenkin hoitaminen on vienyt liaksi aikaa. Lisäksi järjestelmien toiminnallisuus eli sen käytettävyys ja ohjautuvuus sekä tietosisältö eivät tue asiakaspalvelutilanteiden nopeaa ja täsmällistä sujumista. (YRASPA-kartoitusprojektin loppuraportti 2004, 2)

Epäyhtenäiset toimintatavat ja monet käyttöliittymät vaikeuttavat tehokasta ja koordinoitua yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa. Käytännössä myös asiakasrajapinnalla työskentelevät henkilöt joutuvat ylläpitämään aivan liian paljon yksityiskohtaisia tietoja, ohjeita ja rajoituksia henkilökohtaisesti, palvelutilanteen teknisen laadun toteuttamiseksi. Tämä vähentää toiminnallisen laadun toteuttamismahdollisuuksia merkittävästi. (YRASPA-kartoitusprojektin loppuraportti 2004, 2 -3) Sähköisten asiointien esteenä saattaa osaltaan olla myös vakuutusyhtiön henkilöstön omat asenteet. Ymmärrettävistä syistä johtuen vakuutusyhtiön työntekijöillä ei välttämättä ole halukkuutta rohkaista asiakkaita asioimaan verkkopalvelussa, koska he saattavat pelätä työpaikkojen vähenevän sen myötä. (Hannu Rankinen, Pohjola)

Pohjolalla on verkkopalveluiden eräänä kehittämistavoitteena myös nykyisen palvelun käytettävyyden parantaminen. Käytettävyys ymmärretään Pohjolassa sähköisen itsepalvelun helppokäyttöisyytenä ja toimintavarmuutena. Laajemmin tähän käsitteeseen sisältyy myös verkkopalvelun asioitavuus, ostettavuus, 'huolenpito' asiakkaasta sekä sähköisen kanavan informaatioarvo. Käytettävyyden parantaminen tarkoittaa myöskin verkkopalvelun kehittämistä asiakaslähtoisemmäksi ja kustannustehokkaammaksi. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Pidemmillä tähtäimellä verkkopalvelussa on tarjolla laajempi tuote- ja palveluvalikoima. Myöhemmin verkossa pyritään vielä tarjoamaan enemmän mahdollisuuksia pidemmälle vietyyn tuotteiden ja palveluiden räätälöintiin eli personointiin, riskikartoitukseen sekä vakuutusten ostamiseen. Käytettävyyttä pyritään edelleen tehostamaan siten, että sisältö priorisoitaisiin asiakkaiden keskeisten asiointisyiden perusteella. Tämän vuoksi onkin olennaista tietää mikä asiakkaille on tärkeää ja mikä ei. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Verkkopalvelun käytettävyyden parantamiseksi tulisi sivuston myös olla mahdollisimman yksinkertainen. Pohjolassa huolehditaan lisäksi verkkopalvelun teknisten valmiuksien riittävästä laadullisesta tasosta. Tästä syystä vakuutusyhtiössä varaudutaan riittävän suuriin käyttäjämääriin. Nykytilanteessa katsotaan, että teknisten valmiuksien olisi riitettävä sähköisen palvelukanavan mahdollistamiseksi noin 200 yhtäaikaistulle käyttäjälle. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Pohjolalla on useita tavoitteita kehittää toimintaansa, jotta asiakaspalvelutilanteet voitaisiin viedä läpi entistä tehokkammin ja onnistuneemmin. Asiakkaiden tunnistaminen auttaa tunnistamaan myös asiakkaiden tarpeet. Palvelumallien yhtenäistäminen sekä käytettävyyden parantaminen selkeyttävät ja tehostavat toimintaa niin yrityksen oman henkilökunnan kuin sen asiakkaidenkin kannalta, mikä johtanee suurempaan asiakastyytyväisyyteen. On myös hyvä, että vakuutusyhtiössä huolehditaan sivuston teknisestä kapasiteetista niin, ettei palvelin pääse ruuhkautumaan edes verkkopalvelun suosituimpina käyttöaikoina.

4.1.3 Vakuutusratkaisut asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi

Yritykset ulkoistavat osan riskienhallinnastaan vakuutusyhtiöille. Mitä paremmin riskienhallinta on yrityksissä hoidettu, sitä alhaisemman hinnan voi vakuutukselle saada. Pohjolassa pyritään myös osassa yritysvakuutuksista toteuttamaan asiakaskohtaisia ratkaisuja. Käytössä on massaräätälöintiä sekä yksilöllisempiäkin ratkaisuja. Palvelujen luonne toisaalta myös edellyttääkin, että vakuutusturva räätälöidään asiakkaan toiminnan ja tarpeen mukaan. (Kari Etelä, Pohjola)

Vakuutusmäärien tarkistaminen olisi tärkeää aina, kun toiminnassa tapahtuu muutoksia. Tällaisia ovat muun muassa tuotantotilojen laajentaminen, liiketoiminnan ennakoitua suurempi kasvu ja fuusiot. Vahinkotilanteessa on ensiarvoisen tärkeää se, että omaisuus on vakuutettu todellisen arvon mukaisesti. Vakuutusmäärän ollessa liian pieni korvaukset maksetaan vain vakuutusmäärän suhteessa omaisuuden tai etuuden todelliseen arvoon. Liian suuri vakuutusmäärä taas nostaa vakuutusmaksuja, sillä korvaukset ovat aina enintään todellisten vahinkojen suuruisia. (Pohjolan esite 2004, 6)

Yrityksen vakuutusturvan on oltava ajan tasalla myös siitä syystä, että voidaan tunnistaa riskienhallintaan liittyvien toimenpiteiden tarpeellisuus. Yritysassiakkaiden vastuulla on kaikkien vakuuttamisen kannalta keskeisten ja turvan laajuuteen liittyvien muutosten ilmoittaminen vakuutusyhtiölle. Tällaisia asioita ovat tyypillisesti henkilöstölisäykset ja muutokset yrityksen liikevaihdossa sekä vakuutusmäärissä esimerkiksi varaston osalta. (Kari Etelä, Pohjola)

Pohjolalla on tarjota yritysasiakkailleen kaksi valmiiksi paketoitua vakuutusratkaisua: Pk-yritysvakuutus tai Yrityksen perusvakuutus. Vakuutukset on suunnattu erityisesti palvelualan ja vähittäiskaupan yrityksille. Myös joidenkin tuotannollisten toimialojen yrityksiä voidaan vakuuttaa Yrityksen perusvakuutuksella. Molemmat vakuutukset ovat täysarvovakuutuksia, joissa vakuutusmääriä ei tarvitse arvioida eikä ilmoittaa jokaiselle toiminnan alueelle erikseen. (Pohjolan esite 2004, 3)

Vakuutusten ostamismahdollisuus sähköisen kanavan kautta on kuitenkin Pohjolassa rajoitettua, sillä riskien valinta ja niiden kartoitus vaativat kolmea erilaista asiantuntemusta. Vakuutusyhtiölläkin on tietysti rajallinen määrä resursseja käytössään, mitä tulee yrityksessä työskenteleviin asiantuntijoihin. Vakuutusturvan ostaminen verkossa edellyttäisi samanlaista asiakasvalintaa kuin henkilökohtaisessa palvelussakin. (Kari Etelä, Pohjola)

Käytännössä Pohjolan asiakasluokitusmahdollisuudet eivät ole vielä sellaisella tasolla, että sähköisissä palveluissa voitaisiin luokitella asiakkaita samoilla perusteilla kuin Pohjolan myyntihenkilöstö ja riskienhallinta-asiantuntijat tekevät. Vakuutusten ostamisen edellyttämän moninkertaista asiantuntijuutta vaativan kartoitusprosessin vuoksi vain kannattavimmat yritysasiakkaat voivat ostaa suoraan sähköisen kanavan kautta esimerkiksi lisäturvaa. Pohjimmiltaan Pohjolan tavoitteena on helpottaa ja lisätä joustavuutta asiakkaiden erilaisiin asiointitarpeisiin sekä vähentää käsin tehtävää ja aika vievää työtä, mikä hyödyttää asiakassuhteen molempia osapuolia. (Kari Etelä, Pohjola)

Valmiiksi paketoitujen eli massaräätälöinnin keinoin toteutetut vakuutusratkaisut helpottavat yrityksen toimintaa, koska ne eivät edellytä vakuutusmäärien arvioimista erikseen jokaiselle liiketoiminnan osa-alueelle. Ne ovat siis käyviä ratkaisuja sellaisille yrityksille, joiden toimialalle tai toiminnan luonteeseen nämä valmiit paketit soveltuvat. Yleensä vakuutusturva räätälöidään asiakasyrityksen tarpeen mukaisesti. Vakuutusten luonteen vuoksi lisäturvan ostamista suoraan verkosta joudutaan rajoittamaan ja asiakasprofiililtaan kannattavimmat yritykset ovat tähän etuoikeutettuja. Tämä kustannustehokas toimintatapa ilmentää hyvin myös sitä, mistä asiakkuuksien hallinnassa pohjimmiltaan on kysymys: pyrkimyksenä on rakentaa pitkäkestoinen, molempia osapuolia hyödyttävä asiakassuhde.

4.1.4 Asiakkuuden hallintaa

Pohjolassa pyritään välittämään asiakkaalle sellaista kuvaa, että asiakkaasta todella välitetään. Tämän tulee kuitenkin tapahtua tietyn konseptin mukaisesti ja kustannustehokkaasti. Palvelumallien määrittämisen lähtökohtina ovat asiakkaan elinkaarivaihe, asiakasryhmät, asiakassegmentit ja tarjoama. Pohjolassa on myös käytössä analyttinen CRM, johon kuuluu olennaisena osana asiakkaiden luokittelu kannattavuuden, potentiaalın sekä tulevaisuusnäkyvien perusteella. (Kari Etelä, Pohjola)

Sähköisen asiakassuhteen elinkaaren hallintaa koskevat sellaiset periaatteet, että yksittäisiä asiointeja varten pyritään olemaan paremmin tavoitettavissa. Suhteen syventyessä asiakkaan toimintaa pyritään helpottamaan niin, että asiakkaan sähköiset asioinnit olisivat jo vakiintunutta rutiinien hoitamista. Myöhemmässä vaiheessa palvelua pyritään parantamaan edelleen ja yhteydenpito asiakkaaseen on asiakassuhteen ylläpitoon liittyvää asiointia ja sopimuslisäyksiä. Viime vaiheessa palvelu tapahtuu lähinnä asiakkaan ehdoilla. (Pohjolan sisäinen materiaali) Pohjolassa ei kuitenkaan vielä toistaiseksi olla integroiduttu asiakkaiden sisäisiin prosesseihin pk-yritysten kohdalla. (Kari Etelä, Pohjola).

Seuraavaksi kuvataan Pohjolan tarjoamat arvotekijät asiakkaalle yrityksen Kartta-projektin mukaisesti vuodelta 2004. Nämä tekijät nähdään Pohjolassa yritysasiakkaiden tärkeimpinä ostopäätökseen vaikuttavina arvoina.

- **Luotettava yhteistyökumppani.** Tekee sen minkä lupaa. Toiminta on pitkäjänteistä, johdonmukaista, luotettavaa ja tuloksellista. Vahva brändi, joka luo mielikuvan asiakaskunnassa luotettavasta yrityksestä.
- **Hyvä hinta-/ laatukilpailukyky.** Asiakas kokee saavansa haluamansa tuotteen/ palvelun hyväksyttävissä olevalla vuosimaksulla.
- **Laadukas korvaustoiminta.** Asiakas kokee saaneensa ehtojen mukaisen ja ymmärrettävän korvauspäätöksen riittävän nopeasti.
- **Helppo asioida.** Asiakas voi hoitaa asiansa riittävän nopeasti ajasta ja paikasta riippumatta kustannustehokkaasti.
- **Aktiivinen asiakkaasta huolehtiminen.** Asiakas kokee, että hänen asioistaan huolehditaan säännöllisesti, aktiivisesti ja asiantuntevasti.

- **Kyky tehdä asiakaskohtaisia ratkaisuja.** Asiakas kokee saaneensa omiin tarpeisiinsa soveltuvan ratkaisun.
- **Nopea toiminta.** Asiakkaalle syntyy kuva asioiden sujuvasta hoidosta.

Asiakkaan uskollisuutta pyritään kasvattamaan tuottamalla asiakkaalle verkkopalvelussa lisäarvoa muun muassa kehittämällä personoituja ja vuorovaikutteisia palveluja sekä parantamalla tiedon sähköistä arkistointia. Samalla verkkopalvelun käytössä korostuu toimivan opastuksen ja ohjeistuksen merkitys. Monimutkaisempien asiointien ja palvelujen toteuttamista verkkopalvelussa helpotetaan asiantuntijoiden kehittämien ratkaisujen avulla. (Kari Etelä, Pohjola)

Pohjolassa on käytössä analyttinen CRM asiakkuuden hallinnan apuna. Asiakkaita myös luokitellaan erilaisin perustein. Lisäksi asiakaspalvelun luonne vaihtelee asiakkaiden elinkaarivaiheen mukaisesti. Uskollisimmat ja pitkäikäisimmät asiakkaat saavat luonnollisesti parasta palvelua. Kaikille yritysasiakkaille pyritään kuitenkin tuottamaan sellaista ylivertaista arvoa, joka koostuu asiakkaiden tärkeimmistä ostopäätöskriteereistä.

4.1.5 Verkko kehittyy itsenäiseksi palvelukanavaksi

Pohjolan verkkopalvelu on kehittymässä itsenäiseksi palvelukanavaksi muiden kanavien rinnalle. Tämän kehityksen onnistumiselle on kuitenkin edellytyksenä se, että kaikki informaatio, tuotteet ja palvelut saadaan verkkokelpoisiksi. Lisäksi tuki- ja taustaprosessien toimivuus on varmistettava. Jatkossa pyritään tekemään asiat keskitetysti ja varmistetaan tarvittava osaaminen ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämisellä. Sisäisen ja ulkoisen asiantuntijaverkoston toimivuudesta on siis huolehdittava ja jatkuvaa valmiustilaa on pidettävä yllä työilmapiiriä ja osaamista parantamalla. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Jotta verkkopalvelu voi toimia itsenäisenä palvelukanavana, on tärkeää myös se, että keskeisistä asioista on olemassa konkreettiset tavoitteet ja määritellyt kokonaisvastuut, joiden mittaaminen ja palkitseminen on kunnossa. Lisäksi erilaiset asiakkaat ja liiketoiminnot olisi huomioitava, vaikka kokonaiskonseptin tulisi silti säilyä yhtenäisenä. Asiointi- ja ostoprosessit on toteutettava asiakkaiden ja verkon ehdoilla. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Käytäntö sanelee kuitenkin joitakin rajauksia verkkopalvelun käyttämiselle omana itsenäisenä palvelukanavanaan. Verkkopalvelun kehittämisen tulisi olla priorisoitu strategisten lähtökohtien mukaisesti. Kaikissa kanavissa tulisi olla myös tarjolla samat tuotteet ja palvelut. Myös verkkopalvelun tekniset ratkaisut optimoidaan konsernin näkökulmasta ja yhtä tehtävää varten on olemassa vain yksi tekninen ratkaisu. Tuotantojärjestelmien tiedon integrointi verkkopalveluun on myös osoittautunut erittäin haasteelliseksi tehtäväksi. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Pohjolan verkkopalvelu on kehittymässä kohti sellaista päämäärää, jossa se toimii omana itsenäisenä palvelukanavanaan muiden palvelukanavien ohella. Asiakkaille luotaisiin näin edellytykset saada yhtäläistä palvelua valitusta asiointikanavasta riippumatta. Verkkopalvelun kehittämismahdollisuuksille on olemassa kuitenkin tietyt rajoitteita. Myös verkkopalvelun sisällön kehittäminen on osoittautunut toisilta osin erittäin haasteelliseksi.

4.1.6 Kävijätutkimusten palautetta

Pohjolan Internet-palvelusta on tehty kävijätutkimus muun muassa alkuvuonna 2005. Tutkimus toteutettiin verkkopalvelun vierailijoille suunnattuna kyselytutkimuksena siten, että tutkittavalle sivustolle asennettiin ilmestymään tutkimuksesta tiedottava ikkuna, jolla sijainneen linkin kautta pääsi tutkimuksessa käytetylle kyselylomakkeelle. Yritysassiakkaiden ensisijainen syy verkkopalvelussa vierailemiseen oli vahinkoasia. Yritysassiakkaiden antamissa tarkennetuissa vastauksissa ilmeni vielä, että yleisimmin Pohjolan sivustolle tultiin hoitamaan tapaturmavakuutuksiin liittyviä asioita, palkka-asioihin liittyviä asioita sekä yleisiä yrityksen vakuutusasioihin liittyviä asioita. Yritysassiakkaita myös 86 % löysi etsimänsä tiedon tai onnistui hoitamaan aiotun asiansa verkkopalvelussa. (www.pohjola.fi -kävijätutkimus 2005, 4-9)

Yritysassiakkaat nimesivät pääasiallisiksi syiksi sähköisen palvelun käyttämiseen verkkopalvelun helppouden, kätevyuden ja joustavuuden. Lisäksi verkkopalvelun käyttäjiä miellyttivät sen vaivattomuus, nopeus ja se, ettei palvelun käyttö ole kellonaikoihin sidottua. Myös verkkopalvelun käytöstä tuleva vakuutusmaksujen alennus mainittiin vastauksissa. Suosituimmat palvelut, joita yritysassiakkaat haluaisivat tulevaisuudessa hoitaa Pohjolan verkkopalvelussa olivat: vahinkoilmoituksen teko sekä mahdollisuus nähdä kaikkien vakuutusten tiedot verkossa ja tehdä niihin muutoksia. (www.pohjola.fi -kävijätutkimus 2005, 27-31)

Pohjolan asiakaskyselyissä ja tutkimuksissa on kuitenkin usein törmätty siihen ongelmaan, että asiakkaiden on hyvin vaikeaa keksiä uusia ideoita verkkopalvelun toimintaan ja sen käytettävyyteen liittyen. Vakuutusyhtiön asiakkaiden on nimittäin hankalaa esittää kehittämistoiveita sellaisista asioista, joita ei vielä ole olemassa tai käytössä. Jos uusia ideoita syntyy, ne rajoittuvat usein tietyn toimialan tarpeisiin, eivätkä näin ollen ole yleistettävissä tai massaräätelöitävissä koskemaan laajempaa asiakaskuntaa. Lisäksi verkkopalvelua käytetään suhteellisen harvoin ja asiakkaille ei tästä syystä oikein ehdi muodostua näkemystä siitä, miten verkkopalvelua voisi mahdollisesti kehittää. (Kari Etelä, Pohjola)

Pohjolan verkkopalvelusta on tehty useita asiakaskyselyitä. Kävijätutkimuksessa vuodelta 2005 selvitettiin muun muassa asiakkaiden tyypillisimpiä syitä verkkosivuilla vierailemiseen. Yritysassakkaista merkittävä osa onnistui informaation hakemisessa sekä asioinnin hoitamisessa, mutta joidenkin asiakkaiden kohdalla parantamisen varaa siis jäi. Tutkimuksen tuloksissa ei ilmennyt mitään sinänsä yllättävää, mitä verkkopalvelun käytön syihin tulee. Vaikka asiakaskyselyjen tulokset jäävätkin usein melko vähäisiksi, on asiakkaiden mieltymyksiä verkkoasiointien suhteen hyvä tutkia edelleen. Näin verkkopalvelua osattaisiin kehittää edelleen mahdollisimman asiakaslähtöiseksi ja saataisiin siten yhä suurempi osuus verkkoasioinneista onnistumaan. Tämä kasvattaisi todennäköisesti myös verkkopalvelun käyttömääriä.

4.2 Tutkimuksen kulku

Tämän tutkielman haastattelukysymykset laadittiin yhteistyössä Pohjolan kanssa. Vakuutusyhtiö esitti toiveen, minkälaisen otsikoiden alle kysymykset olisi hyvä olla jäsennettynä. Mietin näiden otsikoiden alle sopivat kysymykset, jotka vastaisivat asettamiini tutkimusongelmiin. Haastattelukysymysten lopulliseksi määräksi tuli 15 kappaletta, joka tuntui sopivalta määrältä tällaiselle strukturoidulle haastattelulle. Haastattelukysymykset on jäsennetty kolmen eri otsikon alle: Vakuutus-, korvaus- ja riskienhallintapalvelujen informaatio, asiointipalvelut sekä asenne sähköisiä palveluita kohtaan. Alun perin haastattelukysymysten kolmantena osiona oli tarkoitus olla ostopalvelut, mutta koska vakuutusten ostaminen Internetin välityksellä on vielä toistaiseksi niin vähäistä, päätin jättää tämän osion pois. Tilalle kokosin joukon kysymyksiä, joilla halusin selvittää haastateltavien asennetta sähköisten palveluiden käyttämiseen.

Haastattelut valittiin toteutettaviksi pirkanmaalaisten pk-yritysten keskuudessa. Kyseisillä yrityksillä oli voimassa oleva verkkopalvelusopimus Pohjolan kanssa. Haastattelutuloksia sovittiin käytettä-

vän yleisellä tasolla gradun tekemisessä niin, että saatua palautetta käytetään luottamuksellisesti ja mahdolliset yksityiskohtaiset asiakaskohtaiset tulokset ja palautteet ovat vain Pohjolan verkkopalvelua kehittävien henkilöiden käytössä osana vuotuista asiakaspalauteohjelmaa. Tämän vuoksi en tässä tutkimuksessa paljasta haastateltavia yrityksiä ja haastatteluihin osallistuneita henkilöitä tarkemmin nimeltä.

Haastattelujen sopiminen ei ollut helppoa. Paikallisen Pohjolan yhteyshenkilön avustuksella haastatteluihin lupautui alunperin kuusi yritysasiakasta, mutta näistä kaksi haastattelua kuitenkin kariutui myöhemmin. Haastateltaviksi suostui lopulta siis neljä henkilöä eri yrityksistä. Haastateltavat henkilöt olivat haastattelujen sopimishetkellä epäröiviä sen suhteen, osaisivatko kertoa riittävästi verkkopalvelun käyttämisestä, koska kyseisen palvelun käyttö oli niin harvakseltaan tapahtuvaa.

Haastattelujen kohteena olleet yritykset toimivat hyvin erilaisilla toimialoilla ja näiden yritysten henkilöstömäärissäkkin oli eroja. Haastateltavat henkilöt olivat verkkopalvelusopimuksessa määritellyjä yhteyshenkilöitä tai verkkopalvelun pääasiallisia käyttäjiä. Haastattelut tehtyänä tulini siihen tulokseen, että tämä määrä haastatteluja oli näillä kysymyksillä riittävä, sillä vaikka haastateltavien vastauksissa on aina havaittavissa kunkin henkilön luonteesta riippuvia mielipide-eroja, olivat haastattelut kuitenkin itsessään hyvin samankaltaisia ja tuloksetkin pääkohdiltaan yhteneviä. Aineisto voitiin siis todeta kylläntyneeksi.

Haastattelukierroksen jälkeen olisin halunnut tehdä uuden haastattelukierroksen sellaisten yritysten keskuudessa, jotka syystä tai toisesta ovat irtisanoneet verkkopalvelusopimuksensa Pohjolan kanssa. Tällä tavalla olisin toivonut saavani vielä syvempää ymmärrystä aihealueesta ja tarkempaa tietoa mahdollisista verkkopalvelun käyttöongelmista. Olisin tavoitellut mahdollisimman kattavaa kuvaa siitä, mikä voi saada sähköisen asioinnin päättymään asiakassuhteessa. Tästä haastattelukierroksesta ei valitettavasti kuitenkaan tullut mitään, koska haastattelupyynnöt torjuttiin yksi toisensa jälkeen eri syihin vedoten. Tästä johtuen tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset nojautuvat vain yhteen haastattelukierrokseen.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetilla tarkoitetaan erityisesti vaatimusta analyysin toistettavuudesta. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutki-

muksessa mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittauksen validisuutta voi alentaa tutkimuksen reliabiliteetin puute. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin vaatimukset edellyttävät lähinnä sitä, että teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa. (Uusitalo 1991, 84-86)

Tässä tutkimuksessa täyttyvät reliabiliteetin vaatimukset, sillä saaduissa haastattelutuloksissa toistuivat pääkohdiltaan samanlaiset säännönmukaisuudet. Tämä tutkimus voidaan todeta myös validiksi, sillä tutkimuksen empiiriset havainnot kohdistuvat siihen, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus tutkia. Näin ollen saatua tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana.

4.3 Haastattelutulokset

Seuraavaksi analysoin tekemieni haastattelujen keskeisiä tuloksia. Haastattelutulokset ovat jaoteltu strukturoidun haastattelulomakkeen teemojen mukaisesti vakuutus-, korvaus- ja riskienhallintapalvelujen informaatioon, asiointipalveluihin sekä asenteeseen sähköisiä palveluita kohtaan. Myöhemmin tässä luvussa esittelen haastattelujen pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Vakuutus-, korvaus- ja riskienhallintapalvelujen informaatio

Haastateltavat henkilöt suhtautuivat ristiriitaisesti informaation hakemiseen Internetistä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että Internet on ensimmäinen tietolähde, mistä informaatiota lähdetään hakemaan. Jos tarvittavaa informaatiota ei kuitenkaan sieltä löytyisi, niin silloin verkosta haettaisiin yhteystiedot, keneltä asiaa voi kysyä. Toinen haastateltava mainitsi, että Internetistä on haettu ainoastaan työntekijöiden sairastumisiin ja palkkoihin liittyvää informaatiota. Kaksi muuta haastatellusta oli kuitenkin sitä mieltä, että Internetiä ei heillä oikeastaan käytetä informaation hakemiseen lainkaan. Tarpeellinen informaatio on joko tullut postitse tai sitten soitetaan puhelimella kuten kerran työajan vakuutuksiin liittyen, koska puhelinsoitto kävi asiakkaan kannalta niin nopeasti. Kaiken kaikkiaan informaation hakemisen tarve vaikutti haastateltavien keskuudessa melko vähäiseltä.

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, etteivät osanneet nimetä mitään asiaa, jota verkkopalvelusta olisi erityisesti kaivattu. Mitään sisällöllisiä puutteita ei oltu verkossa huomattu, vaan informaatio koettiin hyvin riittävänä erityisesti verkkopalvelun käyttötärpeeseen nähden. Yleisesti ottaen informaatiota ei kuitenkaan ollut kovinkaan paljoa haettu tai sivustoa muuten tutkittu.

Haastateltavat pitivät Pohjolan sivustoa ymmärrettävänä ja selkeänä. Eräs haastatelluista mainitsi joitakin epäselvyyksiä olleen joskus aiemmin ja ongelmien sittemmin poistuneen. Toinen henkilö oli sitä mieltä, että Internet-sivujen ja verkkopalvelujen käyttäminen edellyttäisi yleensäkin niiden toimivuuteen perehtymistä ja Pohjolan sivut ovat todellakin selkeimmästä päästä, kun niihin on tutustunut. Kaksi muuta haastateltavaa epäili kuitenkin hieman, että ongelmien ilmenemättömyyden taustalla saattaisi osaltaan olla käyntien vähäisyys Pohjolan Internetsivuilla.

Haastateltavien mielestä informaation hakeminen Pohjolan sivuilta on sujunut ongelmattomasti ja helposti, vaikka haastatelluista henkilöistä kaksi ei tosin muistanut, oliko sivuilla mahdollisuus hakea hakusanalla vai ei. Hakusanalla hakemisen mahdollisuutta nämä asiasta maininneet pitivät olennaisena ja toinen heistä oli vielä sitä mieltä, että on hyvä, jos hakusanalla hakiessa saa vielä kaikki mahdolliset vaihtoehdotkin näkyviin. Sama henkilö piti vielä tärkeänä sitä, että sivujen rakenne olisi mahdollisimman yksinkertainen ja sellainen, että aloitussivulta olisi helppo edetä linkkisivuille tarvitsematta edetä turhan monen välilinkin kautta. Muutoin haastateltavat eivät kaivaneet lisää neuvontaa tai opastusta.

Asiointipalvelut

(Asiointipalvelut pitävät sisällään vahinkoilmoitukset, lakisääteiseen tapaturmavakuutukseen liittyvät palkka- ja vuosi-ilmoitukset, vakuutusten kohdemuutokset, vakuutusturvan päivittämisen, osoitteenmuutokset, yritysten yhteyshenkilöiden muutoksista ilmoittamisen, vakuutustarpeen kartoittamisen tai riskikartoituksen sekä erilaiset yhteydenottopyynnöt jne.)

Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä verkkopalvelua vuosi-ilmoitusten tekemiseen. Muina verkon kautta hoidettavina asiointipalveluina mainittiin vahinkoilmoitukset, työntekijöiden tiedoista ilmoittaminen, yhteystietojen päivitykset, palkanlaskentaan liittyvät ammattitauti- sekä tapaturmailmoitukset, uusien palkkamäärien ilmoittaminen seuraavalle vuodelle, vakuutusperusteiden muutoksista ilmoittaminen sekä korvaushakemukset. Osassa yrityksissä kerrottiin tosin olevan muitakin henkilöitä, jotka hoitavat yrityksen vakuutusasioita eivätkä haastateltavat olleet aivan varmoja käyttivätkö heidän työtoverinsa verkkopalvelua vai ei.

Yleensä ottaen haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän yrityksissään vakuutusasiat hoidetaan jo hyvin pitkälle verkon kautta ja vähintäänkin haastateltavat henkilöt itse hoitavat verkossa kaikki

omiin työtehtäviinsä kuuluvat asiat. Osa haastatteluihin osallistuneista henkilöistä kuitenkin mainitsi, että isot kokonaisuudet hoidetaan yrityksen yhteyshenkilön kautta eli kun kartoitetaan koko yrityksen vakuutustarpeita sekä niihin liittyviä riskejä.

Eräässä yrityksessä pääasiallisen haastateltavan työtoveri tuli kertomaan oman kommenttinsa, miksi ei käytä verkkopalvelua kovinkaan paljon. Hän kertoi vastaavansa työntekijöiden palkka-asioista sekä vahinkoilmoituksista ja olevansa työtoveriaan tottumattomampi käyttämään verkkopalvelua. Toisena syynä omaan viitsimättömyytensä verkkopalvelun käyttöön liittyen hän mainitsi, että ei läheskään joka kerta välitä hoitaa asiointeja verkossa siitä syystä, koska joutuu joka tapauksessa lähettämään liitteet postitse.

Haastateltavat korostivat sitä, että heidän mielestään verkkopalvelun käyttö ja Internetissä asioiminen yleensä ovat jo tällä hetkellä itsessään houkuttelevia asioita. Jälleen nostettiin esiin myös se seikka, että haastateltavat hoitavat Internetissä omiin työtehtäviinsä liittyvät vakuutusasioinnit, vaikkakin tarve on vuotuisella tasolla vähäistä. Mikään ei näin ollen voisi haastateltavien joukossa lisätä enää kiinnostusta Pohjolan verkkopalvelun käyttöön. Pohjolan verkkopalvelu miellettiin yksinkertaiseksi, helppokäyttöiseksi ja toimivaksi.

Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden oli helppo nimetä verkon käyttämisen hyviä puolia. Myönteisenä asiana nähtiin se, että verkkopalvelussa vakuutusasioinnit saa saman tien ja nopeasti hoidetuiksi. Verkkoasioimista pidettiin myös yksinkertaisena ja joustavana palvelumuotona. Lisäksi eräs haastateltavista mainitsi yritystä hyödyttävänä tekijänä verkkopalvelun käytöstä saatavan alennuksen vakuutusmaksuihin, vaikkei hän muuten kokenutkaan verkkopalvelun juurikaan hyödyttävän omaan työhönsä liittyviä vakuutusasiointeja.

Keskusteltaessa verkon käyttämisen eduista haastateltavia puhutti tässä yhteydessä hyvin paljon sähköisten asiointipalvelujen paperittomuus. Tästä asiasta tuntui olevan vallalla hyvin erilaisia mielipiteitä. Eräs henkilö mainitsi, että tietokoneella on helpompaa täyttää ilmoituksia, kuin kirjoittaa niitä käsin sekä erikseen tulostaa ja ottaa kopioita useista eri lapuista. Eräs toinen haastateltava sen sijaan oli sitä mieltä, että tottuneena konekirjoittajana hän täyttäisi kaavakkeet yhtä nopeasti ja siten postittaisi ne. Hän ei siksi kokenut verkkopalvelun juurikaan helpottavan omaa työtään. Kaksi muuta haastateltavaa oli keskenään samoilla linjoilla siinä, että on kyllä helpottavaa, ettei enää tarvitse käsin täyttää papereita, vaikkakin he olivat kuitenkin tulostaneet papereita itselleen talteen. Sähköinen asiointi ei siten ole täysin paperitonta heidänkään kohdalla.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä verkkopalvelun käyttämisessä menetetään suhteessa puhelimitse tai kasvotusten tapahtuvaan palveluun. Tässä yhteydessä osoittautui, että on täysin haastateltavan luonteesta kiinni, millä tapaa hän mieluiten asiointinsa hoitaa. Toisten mielestä on luontevampaa asioida kasvotusten tai puhelimesta, mutta henkilökohtaisessa kontaktissakin mainittiin olevan huonoja puolia. Kasvotusten tai puhelimitse tapahtuvissa asioinneissa ei välttämättä tule pysytyksi itse asiassa ja näihin palvelumuotoihin joutuu myös jonottamaan.

Yleisesti ottaen haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että verkkopalvelussa ei juurikaan menetä mitään henkilökohtaiseen palveluun verraten. Varsinaisina verkon käyttämisen haittapuolina haastatteluissa nousi oikeastaan esiin vain paperittomuuden kyseenalaisuus. Esimerkiksi tapaturma- ja ammattitauti-ilmoituksien sähköiseen lähettämiseen hän liittyy kuitenkin lomatodistusten, kuittien ynnä muiden vastaavien postittamista. Eräs haastateltavista totesi myös, että paperittomuus ei ole suinkaan vähentynyt verkon käytön myötä vaan oikeastaan asia on päinvastoin. Tämä haastateltava tulostaa paperit itselleen talteen, jotta näkee mitä tietoja on lähetetty. Nyt saattaakin joutua tulostamaan seitsemän paperiliuskaa sen sijaan, mikä mahtui ennen yhdelle täytettävälle kaksipuoliselle arkille.

Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että verkkopalvelu on selkeäkäyttöinen ja verkkosivuilla ohjataan kyllä hyvin. Joku haastateltavista oli kyllä välillä ollut epävarma tietoja täyttäessään, että mitä kaikkia tietoja pitää antaa ja puuttuuko jotain vai palautuvatko sähköiset lomakkeet sitten puutteellisina takaisin. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että verkkopalvelun käyttöä varten oli aikoinaan tullut hyvät ohjeet. Toinen sen sijaan kaipasi verkkopalvelun käyttöönoton yhteyteen jonkinlaista manuaalia ja alustusta, kun ei muistanut oliko yritykseen sellaisia saatu. Hänkin oli kuitenkin käytännön ja kokeilemisen kautta oppinut verkkopalvelua käyttämään hyvin.

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, minkälaisia ongelmatilanteita asiointipalvelujen käytön yhteydessä on mahdollisesti ilmennyt. Haastateltavien mieleen ei tällaisia tilanteita kovin paljoa muistunut ja tässä yhteydessä kiiteltiin sen sijaan Pohjolan verkkoyhteyksien toimivuutta. Yhteys ei olisi kuulemma koskaan päätynyt. Eräs haastateltavista oli kyllä epävarma tästä asiasta; hän muisteli joillakin verkkosivuilla olleen tällaisia ongelmia, mutta ei muistanut varmasti olivatko kyseessä juuri Pohjolan sivut vai jotkut muut.

Toinen haastateltava kommentoi alkuaikoina olleen joitakin vaikeuksia, mutta sittemmin ne olisivat selkiytyneet, että enää viime aikoina ongelmatilanteita ei ollut esiintynyt. Ainoana varsinaisena ongelmatilanteena esiin nousi vain sellainen asia, että eräällä käyttäjällä oli joskus ollut epävarmuutta siitä, olivatko hänen lähettämänsä tiedot menneet perille, kun asiasta olivat jääneet kuittaukset tulematta. Myöhemmin oli osoittautunut tietojen todellakin menneen perille, vaikka jostain syystä tietoja ei oltu Pohjolan päästä kuitattu vastaanotetuiksi.

Asenne sähköisiä palveluita kohtaan

Kaikissa yrityksissä sähköiset palvelut nähtiin tärkeänä ja olennaisena osana yrityksen toimintaa tänä päivänä. Pankin kanssa asiat hoidetaan kaikissa yrityksissä sähköisesti kuten vakuutusasiatkin ainakin siis osittain. Viranomaisiin ei sen sijaan ihan kaikissa haastatelluissa yrityksissä ole oltu yhteydessä. Kumppaneiden kanssa yhteydenpito hoidetaan aika pitkälle sähköpostitse ja myös sähköisen laskutuksen mainittiin olevan yleistymässä. Alihankkijoiden kanssa yhteydenpito ei vielä kaikkien kohdalla ollut sähköistä. Muina sähköisesti hoidettavina asioina mainittiin asiakaspalvelu, tilastojen lähettely sekä sähköisten laskentaohjelmien käyttäminen.

Haastateltavat henkilöt kuvasivat Pohjolan verkkopalvelua seuraavanlaisesti: *hyvä, helppokäyttöinen, kätevä ja asiallinen*. Mainittiin myös, että sieltä löytyy paljon tietoa, jos on tarvetta, ja että verkkopalvelu on aina toiminut moitteettomasti. Haastateltavilla henkilöillä oli kuitenkin hyvin vähän kokemuksia muiden vakuutusyhtiöiden sivustoista. Osa heistä oli kyllä käynyt Ilmarisen sivustolla, jota pidettiin myös ihan hyvänä kokonaisuutena. Kaiken kaikkiaan mielikuva sähköisistä vakuutuspalveluista oli sellainen, että sivustoja pidettiin keskenään samantapaisina kuten pankkienkin sivustoja. Pohjolan verkkosivut mainittiin tyypilliseksi lajissaan

Pohjolan verkkopalvelun kattavuutta arvioitiin ihan riittävän kattavaksi; kuulemma hyvin harvoin oli jäänyt joku asia löytymättä. Käytettävyydeltään sivuston sanottiin olevan hyvä ja helppokäyttöinen. Toimintavarmuutta kuvasti erään haastateltavan mielestä se, että sivut eivät olleet ruuhkautuneet edes vuodenvaihteessa, kun useat yritykset lähettävät vuosi-ilmoituksiaan. Verkkopalvelun turvallisuuteen luotettiin sellaisilla perusteilla, että takana on iso yhtiö ja verkkopalveluun kirjaudutaan omilla tunnuksilla sisään. Toisaalta eräs haastateltavista mainitsi, että jos joskus tulisi julkisuuteen jotain negatiivista tällaisen palvelun käyttöturvallisuuteen liittyen, niin luottamus saattaisi horjua. Verkkopalvelun käyttöneuvontaa pidettiin pääosin riittävänä ja ohjeistusta selkeänä. Virhetilan-

teistakin oli selvitty hyvin lähettämällä korjauksia perään, kun tällaisia tilanteita oli verkkopalvelun käytössä tullut vastaan.

Vakuutuspalvelujen tarjontaa pidettiin yleisesti ottaen riittävän monipuolisena. Muuten haastateltavien arvostuksissa näihin asioihin liittyen oli eroavaisuuksia. Eräs toivoi hintoihin joustoa. Toinen uskoi, ettei heidän pienellä yrityksellään ole tarvetta yksilöllisiin ratkaisuihin. Eräs haastateltavista piti tällaisia asioita taas hyvinkin tärkeinä kaikille yrityksille, vaikkakin oli kuitenkin sitä mieltä, ettei heillä oltu kaivattu toisentyypisiä ratkaisuja vakuuttamiseen.

4.4 Johtopäätökset

Kuten jo aiemmin tuli todettua, kaikki haastattelut noudattivat melko yhteneväistä linjaa. Edellä kerrottujen haastattelutulosten pohjalta voidaan siksi tehdä joitakin yleisiä johtopäätöksiä. Lopuksi voidaan vielä maalata joitakin tulevaisuuden visioita siitä, millaiseksi verkkopalvelun käyttäminen tulee jatkossa todennäköisesti muuttumaan.

Haastatteluprosessissa kävi ilmeiseksi se, että vakuutusosalalla henkilökohtaiset suhteet ovat hyvin tärkeitä kuten yritysten välisessä liiketoiminnassa yleensäkin. Tämä ilmeni esimerkiksi jo siinä, että haastattelut järjestyivät nopeasti luottohenkilön soittaessa yritykseen. Myös haastatteluiden aikana haastateltavat henkilöt mainitsivat tuon tuostakin Pohjolan yhteishenkilön nimen etunimellä kutsuen. Koska yritysten vakuutusratkaisut ovat usein monimutkaisia ja suurta asiantuntemusta edellyttäviä asioita, on ymmärrettävää, että luotettavan ja tutun yhteishenkilön olemassaoloa pidetään tärkeänä asiana.

Yrityksissä luo turvallisuuden tunnetta se, että on olemassa tietty henkilö, jonka puoleen voidaan kääntyä, kun on kyseessä isommat asiat kuin rutiinitoimenpiteet tai jos muuten tulisi jokin ongelmatilanne vastaan. Lisäksi yhteishenkilön olemassaolo on välttämättömyys jo senkin takia, että asiakasyritysten kanssa olisi muutoin mahdotonta muodostaa syvää asiakassuhdetta, jos ainoa kontaktipinta näihin olisi hyvin harvakseltaan tapahtuvat verkkoasioinnit.

Yrityksissä käytetään kuitenkin Pohjolan verkkopalvelua jo hyvin paljon rutiinitoimenpiteiden hoitamiseen, vaikkakin tätä siis tapahtuu melko harvakseltaan. Vuosi-ilmoitukset kun tehdään vain kerran vuodessa ja vahinkotapauksetkin ovat onneksi harvinaisia. Vaikka verkkopalvelua pyritään-

kin kehittämään käyttäjäystävällisemmäksi, ei liene järkevää uudistaa sivuston ilmettä usein tai ainakaan merkittävästi, jotta jonkinlainen tuttuus verkkopalvelun käytössä säilyisi asiointikertojen välillä. Tulevaisuudessa sähköistä vakuutusasiointia helpottaa varmasti verkkopalvelun integroituminen pankin verkkopalveluun, koska pankkipalvelujen käyttöfrekvenssi on huomattavasti tiheämpi.

Verkkopalvelun käyttäjät tarvitsevat neuvontaa, opastusta sekä lisää informaatiota verkkopalvelun käyttämiseen liittyen. Haastattelujen pohjalta voidaankin todeta, että erityisesti verkkoasioinnin käyttöönottoprosessi pitäisi tehdä helpoksi. Verkkopalvelun käyttöönotto ei ole vielä toistaiseksi ollut tarpeeksi yksinkertainen asia. Käyttöönoton yhteydessä tarvitsisi myös ottaa selvästi huomioon se, kenellä työntekijöillä on oikeudet käyttää mitään verkkopalvelun osioita. Erityisesti isoimpien yritysten kohdalla täytyy kiinnittää tavanomaista suurempaa huomiota näihin käyttöoikeusasioihin.

Lisäksi informaation tulisi olla paremmin kohdennettu yritysasiakkaille. Informaatiota ei nimittäin vielä toistaiseksi ole jäsennetty asiakkaiden yleisimpien asiointisyiden perusteella. Verkkopalvelussa voitaisiin myös vielä enemmän hyödyntää uuden teknologian mahdollisuuksia. Informaatiota voitaisiin nimittäin myös visualisoida demoilla ja muilla graafisilla elementeillä. Esimerkiksi demoissa voitaisiin esittää visuaalisesti se, miten asiakkaan tulisi verkkopalvelussa edetä ja toimia.

Pohjolan verkkopalvelun tekninen toimivuus on ollut moitteetonta, mutta asiakasempatiaan voisi jatkossa kiinnittää vielä erityistä huomiota myös sähköisen kanavan välityksellä toimittaessa. Asiakkaan tulisi voida joka kerta olla varma palvelun toteutumisesta aiotun mukaisesti ja saada jokin kuittaus tai varmistava sähköposti. Tämä edesauttaa verkkopalvelun kokemista asiakaslähtöisenä palvelukanavana.

Haastattelujen pohjalta tuli erittäin selkeästi esille se, että vakuutusasioinnin tulisi olla aidosti kokonainen sähköinen prosessi. Sähköinen asiointi saadaan hyödyttämään molempia osapuolia vastapäästä, kun prosessi on kokonaan sähköinen eikä tarvita liitteiden tai muun materiaalin postittelua. Tällainen menettely on asiakkaalle monimutkaista, eikä hän koe saavansa verkkopalvelun käytöstä riittävää hyötyä. Helppous ja vaivattomuus eivät toteudu, ennen kuin asiointi voidaan toteuttaa kokonaan yhden kanavan välityksellä.

Erityistä huomiota tulisi kiinnittää jatkossa myös siihen, että lomakkeidenkin arkistointi tapahtuisi kokonaan sähköisesti eikä asiakkaan tarvitsisi tulostaa mitään. Näin päästäisiin monen asiakkaan

tavoittelemaan paperittomuuteen, joka vähentää arkistointimappien viemää tilantarvetta ja tekee vakuutusasioinneista entistä vaivattomampia. Toisaalta ongelmia voi kuitenkin ilmetä jatkossakin johtuen asiakkaiden erilaisista suhtautumistavoista täydelliseen paperittomuuteen. Kaikki eivät välttämättä luota tietojen säilymiseen sähköisissä arkistoissa ja vanhoja tottumuksia on hankala muuttaa. Verkkopalvelun arkistointimahdollisuutta ei välttämättä myöskään osata heti alkuun täysin hyödyntää eikä sähköisistä arkistoista löydetä tietoja samaan tapaan kuin mapeista. Ainakin osa asiakkaista tarvitsisi varmaan tässä asiassa lisää ohjausta ja käyttökoulutusta.

Verkkopalvelun käytettävyyttä voidaan jatkossa parantaa myös siten, että verkkopalveluun otetaan käyttöön kirjanmerkkejä, jolloin asiakkaan on helppo palata ja edetä suoraan yleisimpiin asiointisyihin. Tämän seurauksena verkkoasioinnit nopeutuvat ja helpottuvat. Näin asiointi voidaan tehdä asiakkaalle helpommaksi hyödyntämällä Internetiin tallentuvia asiakaskohtaisia tietoja. Näin itse palveluprosessia voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeisiin sopivaksi.

Myös itse vakuutuspalveluja voitaisiin mahdollisesti räätälöidä yhä enemmän niin, että asiakkaat pääsisivät itse osallistumaan vakuutuspalvelujen suunnitteluun. Räätälöinti ei siten enää tarkoittaisi vakuutusten kohdalla vain sitä, että vakuutusyhtiö sanelee ehdot, joilla vakuutukset asiakaskohtaisten riskien perusteella myönnetään. Parempi räätälöitävyys itse vakuutuspalvelujen kohdalla saattaisi lisätä yritysten mielenkiintoa niitä kohtaan.

Olin tehnyt aiemmista kvantitatiivisista tutkimustuloksista sen johtopäätöksen, että mitä enemmän asiakkaalla näyttäisi olevan kokemusta verkkopalvelun käyttämisestä, sitä enemmän hän katsoo saavansa siitä hyötyä. Haastattelutulokset olivat yhteneväisiä tämän päätelmän kanssa siten, että haastattelemani verkkopalvelun käyttäjät olivat kokeneita käyttäjiä, jotka olivat tyytyväisiä verkkopalveluun kokonaisuutena ja pitivät verkossa asiointia houkuttelevana palvelukanavana. Toisaalta taas ne henkilöt, jotka eivät olleet verkkopalvelua juurikaan käyttäneet, suhtautuivat haastattelupyyntöön kovin kielteisesti eivätkä olleet halukkaita keskustelemaan verkkopalvelun käytöstä. Asia osoittautui siis kovin mustavalkoiseksi, ja mielipiteet edustivat ääripäitä.

Toinen tekemäni johtopäätös oli se, että asiakkaat olisivat tyytyväisimpiä niihin palveluihin, joita on helppo käyttää. Tämä päätelmä voidaan katsoa osittain vahvistetuksi, sillä verkkopalvelun käyttäjät kertoivat käyttävänsä sähköistä palvelua työhönsä liittyen ja säännönmukaisesti, jolloin erityisesti tietyt asiointipalvelut olivat tulleet tutuiksi ja niitä pidettiin helppokäyttöisinä. Toisaalta verkkopalvelun käyttäjillä ei ollut kovin monipuolista kokemusta erilaisten asiointipalveluiden käytöstä, jotta

he olisivat osanneet nimetä mahdollisesti vähemmän helppokäyttöisiä palvelumuotoja, joita kohtaan olisi ollut tyytymättömyyttä.

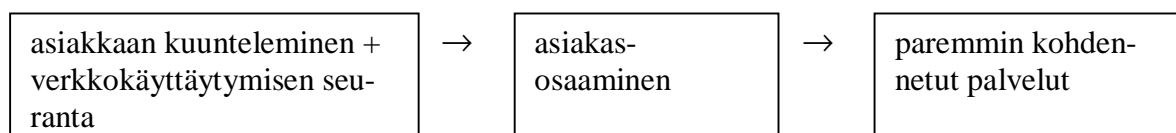
Mitä muodostamiini hypoteeseihin tulee, niin haastattelujen perusteella en valitettavasti saanut edellä mainituista syistä johtuen vastausta siihen oletukseen, voisiko monimutkaisempien palvelujen käyttämisen helpottaminen sekä niiden löydettävyyden edistäminen mahdollisesti lisätä verkkopalvelun käyttöä. Myöskään siihen oletukseen, että verkkopalvelua käyttämättömien asiakkaiden kohdalla tulisi panostaa verkkopalvelun luotettavuuden ja turvallisuuden tunteen lisäämiseen ei tullut vahvistusta, mutta haastattelupyynnön torjuneiden ei-käyttäjien hyvin kielteisen suhtautumisen johdosta tuli sellainen vaikutelma, että käyttöinnon puute ei johtunut ainakaan pelkästä epäluottamuksesta verkkopalvelun turvallisuutta kohtaan. Jatkossa varmasti käyttöönottoprosessin helpottaminen ja mahdolliset muut houkuttimet madaltavat käyttöönottokynnystä ei-käyttäjienkin kohdalla.

Näiden tehtyjen haastattelujenkin johtopäätöksenä voidaan todeta myös se, että Pohjolan maine ja imago luotettavana palveluntarjoajana näyttäisi olevan kohdallaan. Yrityksen mainehan on aina hyvin hauras ja negatiiviset käyttökokemukset sekä kielteinen julkisuus saattaisivat horjuttaa kuvaa yrityksestä sekä sen palvelujen turvallisuudesta. Nämä haastatellut verkkopalvelun käyttäjät kuitenkin suhtautuivat myönteisesti palveluntarjoajaan sekä verkkopalvelun käyttöturvallisuuteen. Pohjola miellettiin luotettavaksi isoksi yhtiöksi ja myös sisään kirjautumista pidettiin turvallisena tapahtumana. Näin saatiin vahvistus sille hypoteesille, että vakuutusyhtiön tunnettu ja vahva brändi lisää luottamusta mitä verkkopalvelun turvallisuuteen ja luotettavuuteen tulee.

Kaiken kaikkiaan voidaan myös todeta, että onnistuneilla sähköisillä palveluilla voidaan edesauttaa asiakassuhteen säilymistä, vaikkakaan ne itsessään eivät voi sitä säilyttää. Tämä oli yksi hypoteeseista, johon saatiin näin vahvistus. Internet on tärkeä palvelukanava ja sillä on keskeinen rooli myös myönteisen yrityskuvan ylläpitäjänä yrityksen viestinnässä. Verkkopalvelu on itsenäinen palvelukanava mutta se ei voi kuitenkaan olla ainoa kontaktipinta yrityksen ja asiakkaan välillä. Monikanavamallin tärkeys korostuu erityisesti vakuutuslalla. On tärkeää, että asiakas voi itse valita sopivan kanavan erikseen kutakin asiointia varten sen luonteesta riippuen.

Asiakassuhteen molemminpuolista asiantuntemusta on mahdollista lisätä verkkopalvelussa tapahtuvien asiointien sekä myös muiden kanavien välityksellä käytävän vuoropuhelun avulla. Näin voidaan myös lisätä luottamusta asiakassuhteessa sekä molemmin puolista sitoutumista yritysten väliseen yhteistoimintaan. Seuraava kuvio (kuvio 4) selventää sitä, kuinka asiakas voidaan eri mene-

telmiä hyväksi käyttäen ja yhdistäen oppia tuntemaan. Eli asiakasosaamista syntyy, kun asiakasta kuunnellaan henkilökohtaisissa vuorovaikutussuhteissa sekä seurataan tämän käyttäytymistä verkkopalvelussa. Tällä asiakasosaamisella asiakkaalle pystytään sitten tarjoamaan asiakaslähtöisiä, kohdennettuja palveluja.



Kuvio 4 Asiakasosaamisen hankinta ja hyväksikäyttö asiakassuhteessa

Tulevaisuuden visioita

Pohjolassa otettiin loppuvuodesta 2006 käyttöön uudenlainen verkkopalvelu, joka on käyttöliittymältään modernimpi kuin haastattelujen aikana käytössä ollut käyttöliittymä. Myöhemmin on mahdollista myös se, että ennalta sovitut asiat sisällytetään kunkin asiakkaan omaan viestikansioon. Yksi tulevaisuuden visioista on sellainen, että sähköiset neuvottelut vakuutusyhtiön ja sen asiakkaiden kanssa yleistyvät. Pohjolan fuusioituminen Osuuspankkiin edesauttaa myöskin verkkopalvelun kehittymistä myönteisesti. Tulevaisuudessa pankki tarjoaa vakuutusyhtiön asiakkaille 3 – 5 vuoden sähköisen arkistointimahdollisuuden. Lisäksi verkkopalvelun käyttöönottoprosessi sekä sisään kirjautuminen tunnuslukuineen helpottuvat ja yksinkertaistuvat, kun vakuutusyhtiön verkkopalvelu integroituu pankin verkkopalveluun.

Kun johtopäätöksissä esitetyt asiat huomioidaan sekä tulevaisuuden visiot muuttuvat käytännöksi, sähköinen asiointi hyödyttää yritysasiakkaita aikaisempaa enemmän ja verkkopalvelun käyttäminen toteutuu myös entistä yksinkertaisemmin. Ei ole mitään syytä siihen, miksi sähköisten asiointien määrä vakuutuslalla ei kasvaisi. Tottakai kaikkien vakuutusasiointien määrään vaikuttaa itse vahinkotapahtumienkin määrä ja siinä tapahtuvat muutokset. Sähköisten asiointien osuus kaikista vakuutusasioinneista on kuitenkin varmassa kasvussa. Tämä kehitys parantaa jatkossa myös vakuutuspalvelujen saatavuutta, kun vakuutusasiointit ovat mahdollisia ajasta ja paikasta riippumatta.

Jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkimuksen haastateltaviksi osallistui henkilöitä, joilla oli jokaisella vähintäänkin melko hyvä perusosaaminen käyttää Internetiä sekä vakuutusyhtiön verkkopalvelua. Haastatelluille henkilöille Internetin käyttö olikin lähes itsestään selvää ja sitä pidettiin vaivattomana asiointikanavana. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät siis kokonaan sellaiset yritykset, ja niissä työskentelevät henkilöt, jotka eivät syystä tai toisesta halua käyttää Internetiä asiointikanavana vakuutuspalvelujen hoitamisessa.

Jatkoselvitystä vaatisikin vielä se, miten yrityksen verkkopalvelun käytön suhteen passiiviset asiakkaat saataisiin myös sen aktiivisiksi käyttäjiksi eli miten sähköisten asiointien osuus saataisiin kasvuun kaikkien vakuutusyhtiön asiakkaiden joukossa. Yritin toteuttaa tällaisia haastatteluja pyytämällä haastatteluja sellaisilta yritysasiakkailta, jotka olivat irtisanoneet verkkopalvelusopimuksensa tuntemattomista syistä johtuen. Yhteydenottoja oli useita, mutta haastattelupyyntöjen vastaanotto näissä yrityksissä oli pääosin kielteistä. Toiset yritykset olivat vaihtaneet vakuutusyhtiötä kokonaan, vaikkakin itse verkkopalvelun käyttöön oltiin oltu tyytyväisiä.

Osasta yrityksistä myönnettiin, että verkkopalvelusopimuksen tekemisen motiivina oli ollut saada rahallista alennusta vakuutuspalveluista ja verkkopalvelun käyttämiseen suhtauduttiin kielteisesti ja sen käyttöyrityksissä oli ilmennyt joitakin ongelmatilanteita. Näiden verkkopalvelun suhteen passiivisten asiakkaiden ongelmana lienee se, että niissä työskentelevät henkilöt eivät luultavasti ole muutenkaan kovin aktiivisia käyttämään uutta teknologiaa. Toisaalta syynä voi olla myös vakuutusasiointien monimutkaisuus, jonka vuoksi nämä palvelut halutaan hoitaa mieluummin toisen kanavan välityksellä. Toisaalta voidaan ajatella tällaisten asennemuutosten tapahtuvan itsestään ajan kanssa. Melkoinen asennemuutos kun on jo tapahtunutkin siinä, kun tarkastellaan verkkopalvelujen käyttöä sekä yleensä että vakuutuslalla nyt ja kymmenen vuotta sitten. Kasvu on ollut räjähdysmäistä!

5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin vastauksen löytäminen siihen, miten perinteiset kasvotusten tapahtuvat asiakaspalvelukonseptit ovat siirrettävissä verkkoon. Toisena tavoitteena oli määrit-

tää sähköisen kanavan tehtävä osana yrityksen asiakaspalvelua. Tavoitteena oli myös saada tietoa siitä, miten sähköiset vakuutusasioinnit saataisiin asiakkaille houkuttelevammaksi.

Tutkimuksen pääongelmana oli tutkia, miten sähköisten vakuutuspalvelujen asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa. Pääongelmaan pyrittiin vastaamaan neljän alaongelman kautta. Ensimmäinen alaongelmista pyrki selvittämään sitä, miten yritykset pystyvät luomaan pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita. Toisen alaongelman tarkoituksena oli saada tietoa siitä, minkälaista neuvontaa asiakkaat tarvitsevat verkkopalvelussa. Kolmas alaongelma puolestaan selvitti sitä, mikä on sähköisen kanavan asema monikanavamallin osana. Viimeinen alaongelmista etsi vastausta vielä siihen, mikä merkitys yrityksen imagolla on sähköisessä toimintaympäristössä.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin sähköistä liiketoimintaa ja asiakaslähtöisen toimintatavan yhdistämistä siihen. Asiakaslähtöisyyden nähtiin olevan avainasemassa myös sähköisessä liiketoiminnassa, ja jo sähköisen liiketoiminnan suunnittelun on lähdettävä asiakkaan tarpeista. Asiakkaat on myös tunnettava hyvin, jotta heille osataan kohdistaa juuri oikeita tarjouksia tuotteista tai palveluista juuri oikeaan aikaan. Sähköisen kanavan nähtiin soveltuvan tällaiseen asiakaspalveluun erittäin hyvin.

Tämän tutkimuksen case-yrityksenä oli vahinkovakuutusyhtiö Pohjola. Tutkielman kvalitatiivisen aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla neljää Pohjolan yritysasiakasta. Nämä yritykset olivat pirkanmaalaisia pk-yrityksiä, joilla oli voimassa oleva verkkopalvelusopimus Pohjolan kanssa. Strukturoidun haastattelulomakkeen laatiminen sekä haastattelujen sopiminen tapahtui yhteistyössä Pohjolan kanssa.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että parhaimmillaan sähköisen kanavan kautta voidaan tehokkaasti lujittaa pitkäkestoisia ja molempia osapuolia hyödyttäviä asiakassuhteita. Pelkästään sähköisen kanavan kautta on kuitenkin vaikeaa synnyttää luottamuksellisia ja kannattavia asiakassuhteita. Sähköinen kanava on kuitenkin kovaa vauhtia kehittymässä itsenäiseksi palvelukanavaksi. Tästä huolimatta erityisesti vakuutusosalalla myös henkilökohtaisilla suhteilla on edelleen tärkeä merkityksensä, joita ei voida verkkopalvelussakaan ohittaa. Siksi verkkoon soveltuvat parhaiten yksinkertaiset rutiiniasioinnit, joiden hoitamisessa asiakkaat hyötyvät verkkopalvelun käytöstä eniten saamalla palveluun lisää joustavuutta ja nopeutta.

Verkkopalveluun tottuneet käyttäjät pitävät Internetiä houkuttelevana asiointikanavana. Kuitenkin sähköistä vakuutusasiointia voidaan tehdä jatkossa vielä helpommaksi ja miellyttävämmäksi lisäämällä neuvontaa erityisesti verkkopalvelun käyttöönottovaiheessa. Näin verkkoasiointien määrää voitaneen kasvattaa mahdollisesti myös potentiaalisten käyttäjien keskuudessa. Myös asiakasempatian välittymiseen verkon kautta tulee jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Tässä tutkimuksessa voitiin varmistua myös siitä, että vakuutusyhtiön vahva brändi ja hyvä yritysimage lisäävät asiakkaiden luottamusta verkkopalvelun käyttöturvallisuutta kohtaan.

Lähteet:

Teokset:

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino. Toinen painos.

Armistead, Colin 1994. The Future of Services Management. Lontoo: Kogan Page.

Aula, Pekka & Mantere, Saku 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Juva: WSOY

Chaffey, Dave 2002. E-Business and E-Commerce Management. Harlow, England: Prentice Hall.
The Future of Services Management. Lontoo: Kogan Page.

Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. 2004. Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology. Neljäs painos. Irwin: McGraw – Hill.

Grönroos, Christian 2000. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. Chichester, Iso-Britannia: John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi. Kuudes painos.

Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia 2001. e-Business 2.0. Roadmap for Success. USA: Addison-Wesley.

Kallio, Jukka, Saarinen, Timo & Tuunainen, Virpi 1997. Elektroninen kaupankäynti päivittäistavarakaupassa – potentiaaliset kuluttajaryhmät, jakeluratkaisut, rakenteet ja työllisyysvaikutukset. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos.

Karjalainen, Niko 2000. Sähköinen liiketoiminta: Haaste strategialle. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum.

Normann, Richard 2001. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WSOY.

Timmers, Paul 1999. Electronic Commerce. Strategies and Models for Business-to-Business Trading. Chichester, Iso-Britannia: John Wiley & Sons.

Trepper, Charles 2000. E-kauppa strategiat. Jyväskylä: IT Press.

Turban, Efraim, King, David, Lee, Jae & Viehland, Dennis 2004. Electronic Commerce 2004. A Managerial Perspective. USA: Pearson Prentice Hall.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY

Zaltman, Gerald 2003. *How Customers think. Essential Insights into the Mind of the Market*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. 2006. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Neljäs painos. Singapore: McGraw – Hill.

Artikkelit kokoomateoksissa:

Colby, Charles L. 2002. *Techno-Ready Marketing of e-Services. Customer Beliefs About Technology and the Implications for Marketing e-Services*. Teoksessa Rust, Roland T. ja Kannan, P.K. (toim.) *e-Service. New Directions in Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe, 25-44.

Glazer, Rashi 2002. *Smart Versus Dumb Service Strategies. A Framework for e-Business Intensity*. Teoksessa Rust, Roland T. ja Kannan, P.K. (toim.) *e-Service. New Directions in Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe, 131-153.

Grönroos, Christian 2001. *Utveckling av en relationsdialog - en integrerad del av framgångsrik relationsmarknadsföring*. Teoksessa Grönroos, Christian & Järvinen, Raija (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari, 178-191.

Järvinen, Raija 2001. *Monikanavamallit palvelutoimialoilla*. Teoksessa Grönroos, Christian & Järvinen, Raija (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari, 28-41.

Lemon, Katherine N., Newell, Frederick B. ja Lemon, Loren J. 2002. *The Wireless Rules for e-Service. Critical Issues for Managers and Researchers*. Teoksessa Rust, Roland T. ja Kannan, P.K. (toim.) *e-Service. New Directions in Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe, 200-232.

Ostrom, Amy L., Bitner, Mary Jo ja Meuter, Matthew L. 2002. *Self-Service Technologies*. Teoksessa Rust, Roland T. ja Kannan, P.K. (toim.) *e-Service. New Directions in Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe, 45-64.

Ojasalo, Jukka 2001. *Strategiat ja menetelmät liiketoiminnan laajentamiseksi tietoverkkoihin*. Teoksessa Grönroos, Christian & Järvinen, Raija (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari, 226-239.

Rust, Roland T. ja Kannan, P.K. 2002. *The Era of e-Service*. Teoksessa Rust, Roland T. ja Kannan, P.K. (toim.) *e-Service. New Directions in Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe, 3-21.

Simms, David 2002. *Robots and Gunslingers. Measuring Customer Satisfaction on the Internet*. Teoksessa Rust, Roland T. ja Kannan, P.K. (toim.) *e-Service. New Directions in Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe, 65-89.

Artikkelit tieteellisissä julkaisuissa:

Meuter, Matthew L., Ostrom, Amy L. Roundtree, Robert I. & Bitner, Mary Jo: *Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters*. *Journal of Marketing*. Vol. 64 (July 2000), 50-64.

Pujari, Devashish: Self-service with as smile? Self-service technology (SST) encounters among Canadian business-to-business. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 15 (Issue 2 2004), 200-219.

Reichheld, Frederik F. ja Schefer, Phil: E-Loalty. Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review* (July-August 2000), 105-113.

Sanoma- ja aikakauslehtiartikkelit:

Antila, Veli-Pekka 2005. Vakuutusasiat hoidetaan yhä useammin verkossa. *Turun sanomien talousliite* 22.3.2005, 18.

Haaso, Stiina 2004. Pankeilla ja vakuutusyhtiöillä ei ole varaa epäonnistua verkkosivuillaan. *Maa-seudun tulevaisuus* 24.11.2004, 13.

Hirvikorpi, Helinä 2005. Asiakas on pääomaa. *Ekonomi* 6/2005 (syyskuu), 16-19.

Hirvikorpi, Helinä 2000. Räätelöidyt vakuutukset verkkoon. *Talouselämä* 3.11. 2000, 81.

Järvinen, Raija 2000. Vakuutus on palvelu ja palvelua. *Vakuutussanomat* 1/2000, 23.

Järvinen, Raija 2003. Verkkosivujen ABC. *Helsingin Tietojenkäsittely-yhdistys ry Hetkyn jäsenlehti* 1/2003, 20-21.

Kotila, Heikki 2001. Luotettavuudella on keskeinen rooli verkkoasioinnissa. *Varma-Sammon asiakaslehti* 3/2001, 8-9.

Salmi, Jussi 2001. Pk-yrityksille kehitettiin omaverkkotyökalu riskienhallintaan. *Yrittäjän maailma* 2/2001, 7.

Schumacher, Jenni 2001. Yritykset unohtavat asiakkaan tarpeet verkossa. *Tietoviikko* 17.5.2001, 4.

Tuorila, Helena 2005. Asiakas ratkaisee, saako palvelua. *Helsingin sanomat* 25.4.2005, 4.

Vakuutukset hoituvat sähköisesti. *Taloustaito* 22.8.2005, 15.

Tutkimusraportit:

Ahonen, Aki & Salonen, Jarno 2005. *eInsurance Kohti asiakaslähtoisempää sähköistä vakuutuspalvelua - tutkimusraportti*. Tampere: VTT Tuotteet ja tuotanto.

Helsingin kauppakamarin ja Uudenmaan liiton yhteinen Yritysturvallisuus 2004 – projekti. Selvitys yritysten liiketoiminnan riskeistä ja toiminnalle olennaisten turvallisuuden osa-alueiden hallinnasta Uudenmaan alueella.

Helsingin kauppakamarin Tietoyhteiskunta 2000+ -projekti. Selvitys pk-yritysten tietotekniikan ja sähköisen liiketoiminnan tarpeista. Tarvetutkimus 2003. (Lahtinen, Markku (Helsingin kauppakamari) & Roose, Kari (Taloustutkimus Oy)).

iTest Oy Tutkimusraportti. www.pohjola.fi - kävijätutkimus 2005

Järvinen, Raija & Eriksson, Päivi & Saastamoinen, Mika & Lystimäki, Mira 2001. Vakuutukset verkossa – Vakuutusyhtiöiden tarjonta ja kuluttajien odotukset. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Nuutinen, Tero 2004. Vakuutuspalvelujen kehittyminen – Vakuutusten hoitaminen Internetin välityksellä. Projektityö. Helsinki: Vakuutusalan koulutuskeskus.

YRASPA-kartoitusprojekti. Kooste keskeisistä kehittämiskohteista 31.8.2004. Loppuraportti. (Pohjolan sisäinen materiaali.)

Salminen, Eeva & Hannula, Mika & Järvelin, Anne-Mari & Lehtimäki, Pauliina & Pastinen, Inka & Suominen, Riku 2002. Pirkanmaalaisten yritysten e-tila. e-Business Research Center RESARCH REPORTS 1

Opinnäytteet:

Suomalainen, Janne 2003. Asiakkuuksien hallinnan kehittämistarpeet keskikokoisessa ohjelmistoyrityksessä. Case: OpusCapita Oyj. Tampereen yliopisto. Kappatieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma

Digitaaliset lähteet:

Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen [www-sivut](http://www.kotus.fi): www.kotus.fi 22.11.2005

Pohjolan [www-sivut](http://www.pohjola.fi): www.pohjola.fi 8.6.2007

Frank Pillerin [www-sivusto](http://www.mass-customization.de/glossary.htm): Mass Customization & Open Innovation www.mass-customization.de/glossary.htm 14.11.2005

Verkkouutiset: <http://www.verkkouutiset.fi> 6.6.2005

Muut lähteet:

Pohjolan esite 2004. Pk-yritysvakuutus ja yrityksen perusvakuutus. Turvaa yrityksen omaisuudelle ja toiminnalle.

Kartta-projekti 1.4.2004. (Pohjolan sisäinen materiaali)

Muu Pohjolan sisäinen materiaali

Perehdytys Pohjolassa sähköiseen vakuuttamiseen: Kari Etelä & Hannu Rankinen 17.11.2005

Liite: Haastattelukysymykset

Vakuutus-, korvaus- ja riskienhallintapalvelujen informaatio

1. Minkälaista informaatiota yrityksessänne haetaan internetistä? (Asiakkaan mielenkiinnon kohteet ja tarpeellisen informaation luonne)
2. Minkälaista informaatiota verkkopalveluun kaivattaisiin lisää? (Mitä sisällöllisiä puutteita on mahdollisesti huomattu?)
3. Minkälaisia ongelmia informaation löydettävyydessä tai sen sisällön ymmärrettävyydessä on mahdollisesti ilmennyt?
4. Miten informaation hakemista voisi helpottaa? (Kaivataanko jonkinlaista neuvontaa/opastusta ja missä muodossa?)

Asiointipalvelut

(sis. vahinkoilmoitukset, palkka- ja vuosi-ilmoitukset lakisääteiseen tapaturmavakuutukseen, vapaaehtoisten vakuutusten kohdemuutokset/turvan päivittäminen, osoitteenmuutokset, yritysten yhteys henkilöiden muutoksista ilmoittaminen, vakuutustarpeen kartoittaminen tai riskikartoitukset sekä erilaiset yhteydenottopyynnöt jne.)

5. Minkälaisia asiointipalveluja yrityksessänne on käytetty? (Jos ei käytetty mitään, miksi ei?)
6. Mitkä asiointipalvelut yrityksessänne hoidetaan mieluummin muun kuin sähköisen kanavan kautta ja mistä tämä johtuu?
7. Mitkä tekijät lisääisivät yrityksenne kiinnostusta sähköisten asiointipalveluiden käyttöön? (Miten verkkopalvelu saataisiin houkuttelevammaksi?)
8. Mitkä ovat sähköisten asiointipalvelujen tuomat hyödyt? (Miten helpottanut yrityksen vakuutusasioiden hoitamista/ muut saadut hyödyt?)
9. Mitä asiointipalveluiden käyttämisessä menetetään suhteessa puhelimitse tai kasvotusten tapahtuvaan palveluun? (Verkkopalvelun käytön 'haitat')
10. Minkälaista neuvontaa verkkopalvelun käyttämiseen kaivattaisiin lisää? (Millaisiin asioihin neuvontaa kaivataan ja millaisessa muodossa?)
11. Kuvaile ongelmatilanteita asiointipalveluiden käytössä.

Asenne sähköisiä palveluita kohtaan

12. Kuinka tärkeitä sähköiset palvelut ovat yrityksenne toiminnalle? (Missä määrin yrityksessä hoidetaan asioita sähköisesti ja kenen kanssa?)

- pankin kanssa
- viranomaisten kanssa
- kumppaneiden kanssa
- alihankkijoiden kanssa
- muun kanssa, minkä?

13. Miten kuvailisitte Pohjolan verkkopalvelua (jotka käyttäneet)?

14. Minkälainen mielikuva teillä on Pohjolasta verkkopalvelun tarjoajana verrattuna muihin sähköisiä vakuutuspalveluita tarjoaviin yrityksiin? Mitä mieltä olet (jotka käyttäneet)?

- verkkopalvelujen kattavuudesta (informaatio ja asiointipalvelut)
- verkkopalvelujen käytettävyydestä (helppokäyttöisyys ja toimintavarmuus)
- verkkopalvelujen turvallisuudesta (tietoturva kunnossa)
- verkkopalvelujen käyttöneuvonnasta (neuvonta ja opastus palvelun käyttöönotossa ja virhetilanteissa jne.)

15. Kuinka tärkeää yrityksellenne on sähköisten vakuutuspalvelujen yksilöllisyys ja monipuolisuus sekä mahdollisuus räätälöityihin ratkaisuihin?