

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**DIGITALISAATION VAIKUTUKSET
VAKUUTUSYHTIÖIDEN ASIOINTIKANAVIIN JA
PALVELUIHIN (Case Turva)**

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2016
Tekijä: Alekski Kurki

Ohjaajat: Lasse Koskinen
Pauliina Havakka

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	KURKI, ALEKSI
Tutkielman nimi:	Digitalisaation vaikutukset vakuutusyhtiöiden asiointikanaviin ja palveluihin (Case Turva)
Pro gradu -tutkielma:	75 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2016
Avainsanat:	Asiakaskäyttäytyminen, asiakkuus, asiointikanava, digitalisaatio, organisoituminen, organisaatorakenne, palvelu, vahinkovakuuttaminen, ylikanavamalli

Finanssialan toimijat ovat viime vuosina kohdanneet digitalisaation mukanaan tuoman murroksen, joka on pysyvästi muuttanut koko toimialan kilpailukentän. Vakuutustoimialalla muutos vaikuttaa suuresti asiointikanaviin ja palveluihin, sillä digitalisaatiossa on kyse yritysten, ihmisten ja kuluttajakäyttäytymisen syvemmästä muutoksesta. Vakuutusyhtiöiden suurin haaste tulevaisuudessa onkin asiointikanavien kehittäminen sekä palveluiden vieminen asiakkaan arkeen. Kehitystyön tulisi tapahtua asiakkaan ehdoilla, mutta samaan aikaan vakuutusyhtiöiden pitäisi ajaa palveluita aktiivisesti eteenpäin, jotta vakuutusalan perinteisen liiketoimintaympäristön muutokseen pystyttäisiin reagoimaan riittävän nopeasti. Lisäksi on odotettavissa, että epäsuhta olemassa olevan henkilöstön ja tarvittavien kykyjen välillä kasvaa. Samaan aikaan kun automaatio korvaa ihmisten suorittamista, vakuutusyhtiöt kärsivät kuitenkin pulaa osaamisista, joita ei kyetä automatisoimaan. Tällaisia osaamisalueita ovat esimerkiksi tietanalytiikka ja strateginen johtaminen.

Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten digitalisaatio on jo vaikuttanut ja, miten se tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan vakuutusyhtiöiden asiointikanaviin ja palveluihin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, kuinka digitalisaatio tulee vaikuttamaan vakuutusyhtiöihin muun muassa henkilöstötarpeen, henkilöstöltä vaadittavan osaamisen sekä johtamisen osalta. Tätä kysymystä lähestytään avainhenkilöitä, järjestelmiä ja rakennetta tarkastellen organisoitumisnäkökulmasta. Tutkielma on tapaustutkimus kohteenaan Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista analyysiä ja empirian aineisto on hankittu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkielman tutkimusote on aineistolähtöinen, jolloin mikään teoria ei varsinaisesti ohjaa analyysin toteutusta, mutta lopputulosta tarkastellaan sekä tutkielman teoriaosuuden että haastatteluista kerätyn aineiston valossa. Kohdeyrityksen hallituksen vuosikertomuksessa on jo vuonna 2013 mainittu nopea ja asiakkaiden odotukset ylittävä palvelu yhtenä tärkeimmistä strategisista tavoitteista, mistä syystä on tärkeää, että tutkimuskysymyksiin saatujen vastauksien avulla voidaan kehittää kohdeyrityksen asiointikanavien laatua tulevaisuudessa asiakaskäyttäytymisen muuttuessa. Kehitettävää löytyi eri kanavien lisäksi muun muassa liiketoimintaprosessien digitalisoinnista sekä digitalisaation johtamisesta.

Vakuutusalan perinteisen liiketoimintaympäristön muutos pakottaa alan toimijat kehittämään perinteisiä palvelujaan ja toimintaansa. Edellytykset menestykselle myös tulevaisuudessa riippuvat vakuutusyhtiöiden kyvystä uusiutua asiakkaiden mukana.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman taustaa.....	1
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat	3
1.3 Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	6
1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	9
1.6 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset.....	10
1.7 Tutkielman rakenne	12
2 VAKUUTUSALAN ERITYISPIIRTEITÄ.....	13
2.1 Vakuutusyhtiön liiketoimintamalli	13
2.2 Vakuutus palveluna	15
2.2.1 Palvelun perusominaisuudet	16
2.2.2 Vakuutus ja vakuutuspalvelu	17
2.2.3 Vakuutuspalvelun erityispiirteitä	19
2.3 Vakuutusyhtiön palvelukanavat	20
2.3.1 Vakuutuspalvelukanavien jaottelu	20
2.3.2 Vakuutusyhtiön suorat palvelukanavat	21
2.3.3 Vakuutusyhtiön etäpalvelukanavat	23
2.4 Monikanavaisuuden hyödyntäminen	24
2.4.1 Monikanavamalli	25
2.4.2 Ylikanavamalli	26
3 DIGITALISAATIO OSANA JOHTAMISTA JA LIKETOIMINTAA	27
3.1 Digitalisaation käsite	27
3.2 Asiakaskäyttäytymisen muutos	30
3.3 Sähköinen kaupankäynti ja liiketoiminta	31
3.4 Liiketoimintaprosessien digitalisointi.....	33
3.5 Organisaation käsitteestä ja organisaatorakenteesta.....	34
3.6 Muutosjohtaminen	36
3.7 Avainhenkilöt digitalisaation edistämisessä.....	37
4 TUTKIMUSTULOKSET	39
4.1 Kohdeyrityksen esittely	39

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	40
4.3 Digitalisaation merkitys Turvan kilpailukyvyille	42
4.4 Turvan digitalisoinnin taustaa	45
4.5 Monikanavainen asiointi.....	46
4.6 Liiketoimintaprosessien digitalisointi.....	49
4.7 Asiointikanavat tulevaisuudessa	51
4.8 Digitalisaation vaikutukset vakuutusyhtiön henkilöstöön	54
4.9 Digitalisaatio muuttaa johtamista	57
4.10 Konkreettiset ehdotukset asiointikanavien kehittämiseksi	60
5 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	63
5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset	63
5.2 Tutkielman arviointia	67
5.3 Lopuksi	69
LÄHTEET.....	71
LIITE 1: Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset	76

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys	10
Kuvio 2: Vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamalli.....	15
Kuvio 3: Vakuutusyhtiön arvoketjun perus- ja tukitoiminnot	15
Kuvio 4: Vakuutussopimuksen elinkaari	18
Taulukko 1: Vahinkovakuuttamisen rahavirrat.....	14

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Vakuutusala on hyvin perinteinen toimiala, jonka liiketoimintalogiikka on pysynyt muuttumattomana jo useiden vuosikymmenien ajan. Saksen (2013, 15) mukaan vakuutussektorin perustoimintaperiaatteet eivät ole Suomessa 1800-luvulta lähtien juuri muuttuneet. Staattisuuteen on useita syitä, mutta yhtenä suurimmista tekijöistä voidaan mainita pienehkölle ja keskittyneelle markkinalle tyypillinen syy, ettei tarvetta paremman asiakaskokemuksen tarjoamiselle ole yksinkertaisesti ollut. Lisäksi on esitetty, ettei vakuutusyhtiöille ole kehittynyt muuttumattomasta toimialasta johtuen kyvykkyyksiä kehittää innovointia, mikä tietysti pitää sisällään myös digi-innovoinnin. (Hay 2014, 29) Uusien innovaatioiden ja aluevaltauksien vähyydestä johtuen vakuutusyhtiöiden toiminnassa korostuu ennen muuta sisäinen tehokkuus. Deloitteen ja World Economic Forumin (2015) tutkimuksesta käy ilmi, että vuosikymmeniä finanssilaitoksia tähän asti tuottoisasti palvelleet liiketoimintamallit alkavat vanhentua. Vaikka digitalisaatio iskee ensin pankkisektorille, sen vaikutus on todennäköisesti voimakkain vakuutussektorilla. Vakuutustoimialalla muutos vaikuttaa suuresti asiointikanaviin ja palveluihin, sillä digitalisaatiossa on kyse yritysten, ihmisten ja kuluttajakäyttäytymisen syvemmästä muutoksesta. Vakuutusalan perinteisen liiketoimintaympäristön muutos pakottaa alan toimijat kehittämään perinteisiä palvelujaan ja näin ollen uusiutumaan asiakkaiden mukana. Todisteena nopeasta kehityksestä toimivat finanssitoimialan teknologiainvestoinnit, jotka esimerkiksi vuonna 2014 kolminkertaistuivat edellisvuoteen nähden yltyen maailmanlaajuisesti yli 12 miljoonaan dollariin.

Digitalisoitua ympäristö vaikuttaa monin eri tavoin vakuutusyhtiöiden kilpailuasetelmien muuttumiseen. Asiakkaiden on ensinnäkin jatkossa entistä helpompaa vertailla hintoja, palvelua ja tuotteita, mikä aiheuttaa uudenlaista hintakilpailua. Kilpailua saattaa tulevaisuudessa tulla myös odottamattomista suunnista, mikäli vakuutuspalveluihin syntyy uusia palveluntarjoajia, joiden toiminta pohjautuu kustannustehokkaisiin sähköisiin kanaviin. Lisäksi on odotettavissa, että epäsuhta olemassa olevan henkilöstön ja tarvittavien kykyjen välillä kasvaa. Samaan aikaan kun automaatio korvaa ihmisten suorittamista, vakuutusyhtiöt kärsivät kuitenkin pulaa osaamisista, joita ei kyetä automatisoimaan. Tällaisia osaamisalueita

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten digitalisaatio on jo vaikuttanut ja, miten se tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan Turvan asiointikanaviin ja palveluihin. Digitalisaatio on käsitteenä varsin laaja, mikä laajentaa myös tutkimuksen tutkimusasetelmaa. Tästä syystä tutkimuksen suuntaa ohjaamaan on järkevää asettaa niin sanottuja työhypoteeseja, jotka ohjaavat tutkimusta mielekkääseen suuntaan ja auttavat löytämään kerätystä aineistosta tutkielman kannalta hyödyllisiä tuloksia. Tälle tutkimukselle työhypoteeseja on asetettu kaksi:

- Digitalisaatio pakottaa vakuutusyhtiöitä tarkastelemaan liiketoimintaansa uudesta näkökulmasta ja kehittämään asiointikanavia ja palveluita.
- Digitalisaatio mahdollistaa tuottavuuden kasvun vähentäen työvoiman tarvetta vakuutusyhtiöissä. Samalla se vaatii vakuutusalan työntekijöiltä uudenlaista osaamista.

Tutkimustehtävä ja tutkielman ongelma-alue muotoillaan tutkielmassa seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi, jotka on johdettu tutkimuksen tarkoituksesta ja työhypoteesien antamasta suuntauksesta. Kaikki kolme tutkimuskysymystä ovat niin sanottuja päätutkimuskysymyksiä, joihin vastaamalla pyritään tutkielman tavoitteeseen:

1) Miten digitalisaatio on jo vaikuttanut Turvan asiointikanaviin ja palveluihin?

2) Miten Turva voi digitalisaation avulla kehittää asiointikanaviaan ja palveluitaan?

3) Miten digitalisaatio vaikuttaa Turvan organisaatioon?

Ensimmäisessä päätutkimuskysymyksessä tutkitaan, kuinka digitalisaatio on jo vaikuttanut Turvan asiointikanaviin ja palveluihin. Yhtiön historiasta digitalisaation suhteen on tarpeellista kertoa, jotta tiedetään, missä kehitysvaiheessa yhtiön asiointikanavat ovat. Näin saadaan parempi käsitys siitä, mihin asiointikanavien kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota jatkossa. Toiseen päätutkimuskysymykseen vastaamalla saadaan aiheen teoreettisen taustan pohjalta tehty ehdotus Turvan asiointikanavien ja palveluiden kehittämiseksi digitalisaation avulla. Kohdeyrityksen hallituksen vuosikertomuksessa on jo vuonna 2013 mainittu nopea ja asiakkaiden odotukset ylittävä palvelu yhtenä tärkeimmistä strategisista tavoitteista, mistä syystä on tärkeää, että toiseen päätutkimuskysymykseen saatujen vastauksien avulla voidaan kehittää kohdeyrityksen asiointikanavien laatua tulevaisuudessa asiakaskäyttäytymisen muuttuessa. Kolmannen päätutkimuskysymyksen tarkoitus on selvittää, kuinka digitalisaatio tulee vaikuttamaan Turvaan muun muassa henkilöstön tarpeen, henkilöstöltä vaadittavan

osaamisen sekä johtamisen osalta. Tätä tutkimuskysymystä lähestytään avainhenkilöitä, järjestelmiä ja rakennetta tarkastellen organisoitumisnäkökulmasta.

1.3 Tutkielman rajaukset ja keskeiset käsitteet

Seuraavassa on kuvattu tutkielman teossa tehtyjä rajauksia sekä perusteltu tiettyjen aihealueiden sisällyttämistä. Tämän jälkeen on esitetty tutkielman keskeiset käsitteet. Määrittelyillä on pyritty selventämään tutkijan tulkintaa käsitteistä. Tarvittavat käsitteiden lähdeviittaukset on esitetty myöhemmin niiden käytön yhteydessä.

Vakuutusyhtiön arvoketjussa voidaan vakuutuspalveluiden osalta katsoa olevan kuusi eri osastoa: tuotekehitys, vakuutuspalvelut, varainhoito, korvauspalvelut, markkinointi ja myynti (Ruuskasen luento, 9.9. 2014). Tässä tutkielmassa on tarkoituksena keskittyä näistä osa-alueista ensisijaisesti kahteen, eli korvauspalveluihin ja myyntiin ja näiden osastojen asiointikanaviin, jolloin tuotekehitys, vakuutuspalvelut, markkinointi ja varainhoito rajautuvat osa-alueina pois. Korvauspalvelun tehtävänä on korvaushakemusten käsittely, korvausneuvonta sekä korvausten maksaminen. Myynnin tehtäviin kuuluu puolestaan myyntikanavien hoitaminen. Tarkoituksena on keskittyä näiden toimintojen palvelukanavien tarkasteluun. Tarkasteltavia palvelukanavia ovat verkkopalvelu, chat, sosiaalinen media, puhelinpalvelu, mobiilipalvelut, sähköpostilaatit, konttoriverkosto sekä paperinen posti. Ylikosken ym. (2006, 81) mukaan vakuutusyhtiön asiakkuus koostuu itse vakuutustuotteista sekä palveluista niiden ympärillä. Tällä rajauksella tutkielmaan saadaan mukaan koko vakuutusyhtiön asiakkuus, kun myyntiorganisaatio hoitaa vakuutustuotteen myynnin ja korvauspalvelu on vastaavasti vakuutustuotteen ympärille rakennettu palvelu. Tutkimusaiheen muista rajauksista on syytä mainita, että tutkielman empiriassa keskitytään tietyn vakuutusyhtiön asiointikanavien tarkasteluun tapaustutkimuksena ja tarkasteluun otetaan erityisesti myös organisoitumisen näkökulma.

Turva myy omien vahinkovakuutustuotteidensa lisäksi LähiTapiola-ryhmän vapaaehtoisia henki- ja eläkevakuutuksia. Lakisääteisissä työeläkevakuutuksissa kumppanina toimii Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Tutkielman painopiste on vahinkovakuutuksessa ja muu liiketoiminta pyritään rajaamaan pääosin pois. Kuitenkin kaiken muun liiketoiminnan tiukka rajaaminen pois tutkielmasta olisi ongelmallista, sillä suurten finanssikonsernien myötä

finanssialalla on tapahtunut toimialaliukumaa, jossa esimerkiksi pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminnot ovat lähentyneet toisiaan. Erityisesti erilaisten säästötuotteiden alueella kilpailevat henkivakuutusyhtiöt, sijoitusrahastot ja pankit tarjoavat toisiaan täydentäviä tuotteita. Tuotteiden tarjoajat ovat tietyiltä osin ryhmittyneet finanssiryhmiksi, joihin kuuluu pankkeja, vakuutusyhtiöitä ja erilaisia finanssialan yrityksiä. (Rantala & Kivisaari 2014, 55) Pankkiliiketoiminnan rajaaminen tutkimuksesta pois on helpompaa kuin muun liiketoiminnan, sillä Turvalla ei ole kumppanuuksia pankkien kanssa. (Turvan Internet-sivut)

Seuraavassa on esitetty tutkielman keskeiset käsitteet, jotka ovat digitalisaatio, asiakkuus, palvelu, vakuutus, vakuutuspalvelu, palvelukanava, asiointikanava, monikanavamalli, ylikanavamalli, organisaatio, organisaatorakenne ja muutosjohtaminen, sekä niiden selitykset.

Digitalisaatio on noussut Suomessa yhteiskunnallisen keskustelun vakiopuheenaiheeksi, mutta sille ei ole siitä huolimatta virallista tai edes kunnollista määritelmää. Digitalisaation käsitettä pyritään usein selittämään esimerkkien kautta, mutta harvoin sanotaan, mitä se itsessään on. Mediassa sillä viitataan muun muassa teollisen internetin mahdollisuuksiin, uusien teknologioiden mullistuksiin tai yhteiskunnan ja teollisuuden rakenteiden muutoksiin. Yleisesti digitalisaation käsitettä on ryhdytty käyttämään, kun kuvataan digitaalisiin tietoverkkoihin perustuvaan yhteiskuntaan siirtymistä, missä suuri osa palveluista ja transaktioista toteutetaan tietoverkkojen välityksellä. Tässä tutkimuksessa digitalisaation viitataan nimenomaan jälkimmäisessä merkityksessä.

Asiakkuus on vakuutusyhtiössä prosessi, joka rakentuu kohtaamisista asiakkaan ja yhtiön välillä. Kohtaamisissa tuotetaan arvoa ja vaihdetaan resursseja. *Palvelu* on aineettomista toiminnoista koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Palvelu muodostaa vuorovaikutusprosessin, joka tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä joko kasvokkain tai järjestelmien kautta.

Vakuutus on vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan välinen juridinen sopimus, jossa vakuutusyhtiö sitoutuu suorittamaan vakuutusmaksua vastaan korvaamaan vakuutuksenottajalle vakuutussopimuksessa määritellyn riskin toteutumisesta seuranneen vahingon. Tarkasteltaessa vakuutusta palveluna se voidaan nähdä laajemmin kuin pelkkänä sopimuksena. Vakuutus kattaa myös siihen liittyvän palvelun niin vakuuttamiseen kuin vahinkoihinkin liittyvissä asioissa. Jatkossa *vakuutuspalvelulla* tarkoitetaan tässä tutkielmassa vakuutuksenottajan ja vakuutusyhtiön välistä vuorovaikutusprosessia, jossa asiakas ja yhtiö ovat toistensa kanssa

tekemisissä joko suoran kanavan tai etäkanavan kautta vakuutustuotteiden ostoon, asiakassuhteen hoitamiseen tai vahinkotapahtumiin liittyvissä asioissa.

Palvelukanavien avulla vakuutusyhtiöt varmistavat palvelujensa saatavuutta ja toimittavat palvelujaan asiakkaille. Palvelukanavat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin kanaviin. Palvelukanavien kautta asiakas voi olla yhteydessä vakuutusyhtiöön hoitaakseen asiakassuhdetta tai ostaakseen lisää vakuutuksia. Palvelukanavia voidaan kutsua myös *asiointikanaviksi*, mikäli halutaan korostaa kanavan käyttäjän roolia, jolloin asiakas asioi ja vakuutusyhtiö palvelee. *Monikanavamalli* tarkoittaa niitä palvelukanavavaihtoehtoja, joita yksittäinen palvelun tuottaja on palvelujensa tarjontaan valinnut. Tällöin valittuja kanavia on kaksi tai useampia, kuten konttorit sekä verkko- ja puhelinpalvelut, jotka toimivat erillään ja voivat jopa kilpailla keskenään. *Ylikanavamallissa* kanavien toiminta on limittynyt toisiinsa niin, että kanavasiirtymät eivät ole erityinen kysymys ja kanavia voidaan käyttää myös yhtä aikaa.

Organisaatio on tapa järjestää ihmisten yhteistyö yrityksessä. Sen tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet sekä mahdollistaa monen työvaiheen ja työntekijän tehokas tuotanto hallinnollisten prosessien kautta. *Organisaatorakenteet* ovat variaatioita järjestäytymisestä joko toiminnoittain tai projekteittain. Yksinkertaistettuna organisaatorakenne kertoo sen, kuka raportoi ja kenelle ja mitä aktiviteetteja kukin suorittaa. *Muutosjohtaminen* on prosessi, jossa yksilöt ja organisaatio autetaan siirtymään vanhasta tavasta tehdä asioita tekemään asiat uudella tavalla.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkielman lähestymistapa on tapaustutkimus (case study). Tutkimus tehdään yksittäistapaustutkimuksena, jonka kohteena on Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa, mutta se voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi tai jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimuksen etuna on, että se auttaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti niiden toimintaympäristössä. Lisäksi tapaustutkimus tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa ei aina ole varaa pelkkään teoretisointiin. (Koskinen ym. 2005, 154-156) Laadulliselle liiketaloustieteelliselle tutkimukselle tyypillisin asetelma on nimenomaan

yhden tai kahden tapauksen tutkiminen. Yksittäisen tapauksen tutkiminen mahdollistaa tapauksen tutkimisen läpikotaisin ja sallii tutkijan syvällisen keskittymisen, mikä johtaa useimmiten luotettavaan kuvaukseen. Yhteen tapaukseen keskittyminen on perusteltua ja mielekästä, kunhan saadun kuvauksen sitoo osaksi tieteellistä keskustelua. (Koskinen ym. 2005, 46)

Hirsjärven ym. (2015, 137) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tämä tutkielma on luonteeltaan kuvaileva ja se rakentuu aikaisemmista tutkimuksista, teorioista, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan tekemästä päättelystä. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta ja empirian aineisto hankitaan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joiden avulla haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltuina toimivat tutkittavassa vakuutusyhtiössä korvauspalvelun, asiakaskokemuksen ja myynnin parissa työskentelevät henkilöt, jotka ovat omalta osaltaan olleet kehittämässä asiointikanavia. Tutkimuksessa on päädytty valitsemaan tarkkoihin ja ennalta määrättyihin kysymyksiin perustuvan lomakehaastattelun sekä keskustelua muistuttavan avoimen haastattelun väliin sijoittuva puolistrukturoitu teemahaastattelu sen monipuolisuuden vuoksi. Teemahaastattelua ohjaavana tekijänä toimii haastattelurunko, joka johdattaa keskustelua niihin aiheisiin, joihin halutaan saada vastaus. Pääkysymyksien lisäksi on tarpeen mukaan esitetty tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelutilanteen etenemisen mukaan. Myös puolistrukturoiduissa haastatteluissa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36). Tämän vuoksi pääkysymykset ja teemat on pyritty suunnittelemaan ennakkoon mahdollisimman tarkasti, jotta tutkielman tavoite toteutuu ja tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Hirsjärven & Hurmeen (2011, 102-103) mukaan puolistrukturoitua haastattelua ohjaa kuitenkin joustavuuden periaate. Tällöin haastattelurunko sisältää hahmotelman siitä, mitä kysyä, mutta ei kovinkaan tarkkarajaista suunnitelmaa siitä, miten kysyä. Olennaista haastatteluja suunniteltaessa on ollut löytää tasapaino tarkkarajaisuuden ja joustavuuden välillä, jotta on samanaikaisesti voitu turvata tarvittavan tiedon saanti sekä jätetty liikkumavaraa tilanneratkaisujen tekoon haastattelun edetessä. Teemahaastattelun pääkysymykset on esitetty liitteessä 1. Rungon teemahaastattelulle ja pääkysymyksille antaa luvussa 1.5 esitelty teoreettinen viitekehys.

Seuraavassa kuvataan tutkimuksen aineiston hankintaa ja sen jälkeen aineiston analysointia. Teemahaastattelun kysymykset on jaoteltu loogisiksi kokonaisuuksiksi tutkimuskysymysten perusteella. Kysymyksiä on pyritty järjestelmään myös tutkielman teorian pohjalta, vaikka Koskisen ym. (2005, 109) mukaan kysymyksiä ei yleensä ole helppoa järjestää suoraan teorian

mukaan. Haastattelut ovat olleet vuorovaikutustilanteita, jotka ovat koostuneet haastattelijan kysymyksistä, jatkokysymyksistä sekä haastateltavan usein tarinoivista vastauksista. Aineisto alkoi muutaman haastattelun jälkeen kylläntyä siten, että tutkimuksen kannalta merkittävät teemat ja logiikka alkoivat toistua. Kuusi haastattelua osoittautui tästä syystä riittäväksi määräksi. Kukin haastateltava toi kuitenkin tutkimukseen oman näkökulmansa rikastaen aineistoa. Empirian aineiston kuvausta esitetään tarkemmin luvussa 4.2.

Tutkielman empiirisessä osuudessa menetelmänä on käytetty kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Tuomen & Sarajärven (2009, 91-95) mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä ja sen avulla voidaan periaatteessa tehdä monenlaista tutkimusta. Kyse on laadullisesta analyysistä, jonka muotoja ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Tämän tutkielman tutkimusote on aineistolähtöinen, jolloin mikään teoria ei varsinaisesti ohjaa analyysin toteutusta, mutta lopputulosta tarkastellaan tutkielman teoriaosuuden valossa. Tutkimusaineistosta on pyritty luomaan aineistolähtöisen analyysin avulla kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt on valittu aineiston tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti.

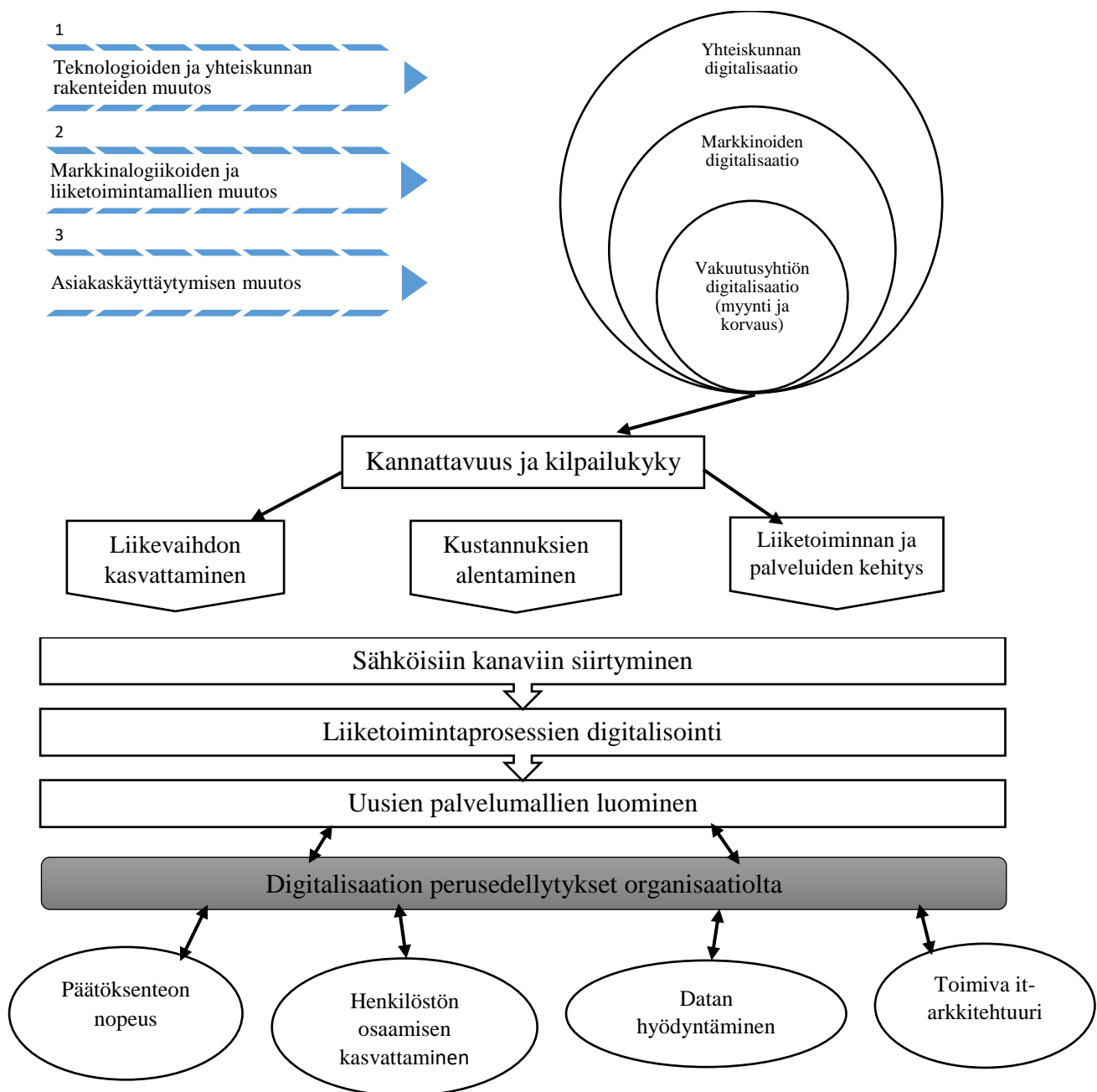
Aineistolähtöinen laadullinen analyysi voidaan karkeasti jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston redusoinnissa analysoitava informaatio pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan epäolennainen pois, informaatio pilkotaan osiin ja se tiivistetään. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimuksen tarkoitus. Aineiston klusteroinnissa alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Klusteroinnissa luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavalle ilmiölle. Klusterointi on myös osa aineiston abstrahointia, jossa erotetaan edelleen tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109).

Tutkimuksen aineiston analysointi perustuu induktiiviseen prosessiin. Analyysi etenee yksityisestä yleiseen ja se on kiinnostunut useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Tutkielman empirian asetelma on muuttuva siinä mielessä, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa. Tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 25) Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysiä. Luokittelu luo kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin

tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Mikäli halutaan vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyypitellä tapauksia, luokittelu on välttämätöntä. Luokat voidaan nähdä käsitteellisinä työkaluina, joiden varassa voidaan kehittää esimerkiksi teoriaa tai nimetä suuresta aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147) Tässä tutkimuksessa aineiston luokittelun apuna on käytetty puolistrukturoidun teemahaastattelun teemoja, tutkielman tutkimusongelmia sekä teoriaa. Luokittelun jälkeen saatuja luokkia on pilkottu ja yhdistelty, jotta luokista on saatu järkeviä ja säännönmukaisuuksien löytäminen olisi helpompaa. Luokittelu on lopulta vain välivaihe analyysin rakentamisessa. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Edellä kerrotun kaltaisella luokittelulla on pyritty siihen, että analyysi ja lopuksi tulkinta muodostuisivat empirian ja teorian yhteistuloksena (Eskola & Suoranta 2001).

1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys tarkoittaa kohdeilmiötä koskevaa aiempaa tutkimusta ja sen tarkoituksena on selventää, miten ilmiötä on tarkoitus lähestyä. Viitekehys kertoo, mihin aikaisempiin tutkimuksiin ja tieteellisiin tutkimuksiin tutkimus liittyy ja millaisen käsitteistön valossa ilmiötä aiotaan tarkastella. (Uusitalo 1991, 41-42) Tämän tutkimuksen keskiössä ovat digitalisaatio, asiointikanavat, liiketoimintaprosessit sekä organisoitumisnäkökulma. Digitalisaatiota voi tarkastella yksittäisen yrityksen, markkinoiden ja toimialojen tasoilla sekä laajasti koko yhteiskunnan tasoilla. Isossa kuvassa makrotasolla digitalisaatio tarkoittaa yhteiskunnan, markkinoiden dynamiikan ja asiakaskäyttäytymisen muuttumista. Tarkasteltaessa ilmiötä yksittäisen yrityksen, kuten vakuutusyhtiön, kannalta pohditaan, kuinka digitaalisuus muuttaa strategioita, toimintamalleja, kanavaratkaisuja, liiketoimintaprosesseja ja niin edelleen. Vaikutukset eivät rajoitu ainoastaan näihin, vaan digitalisaatio asettaa haasteita myös vakuutusyhtiön organisaatiolle muun muassa tarvittavan osaamisen ja johtamisen muodossa. Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa kannattavuutta ja kilpailukykyä esimerkiksi liikevaihdon kasvulla sähköisten kanavien myötä sekä tuottavuuden parantumisella, kun työvoiman tarve vähenee. Kuviossa 1 on esitetty teoreettisen viitekehyyksen kokonaisuutta ja keskinäisiä yhteyksiä.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

1.6 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset

Digitalisaatiota ja sen eri ulottuvuuksia on akateemisessa kirjallisuudessa käsitelty tähän mennessä hyvin hajanaisesti, mikä saattaa johtua käsitteen moniulotteisuudesta sekä muutosnopeudesta, joka digitaalisen vallankumouksen eri osa-alueisiin liitetään. Kuvaavaa on,

että digitalisaatio-termiä on kyllä ryhdytty käyttämään viime vuosina, mutta sille ei ole virallista tai edes kunnollista määritelmää. Digitalisaatio näyttäytyy ihmisille usein verkkosivustoina, verkkokauppoina, asiointipalveluina ja mobiilisovelluksina. Esimerkkien lista digitalisoiduista palveluista ja tuotteista on miltei loputon: sosiaalinen media, nettipankit, navigaattorien karttapalvelut ja internetin hakukoneet. Kyse on kuitenkin paljon laajemmasta ja syvemmästä murroksesta yritysten toimintaan, sillä digitalisaatio synnyttää uudenlaisia liiketoimintamalleja, palveluja ja prosesseja, jotka tuovat hyötyjä sekä yrityksille että niiden asiakkaille. Esimerkiksi Barrett & Davidson (2008, 1-10) nimeävät digitalisaation jopa yhdeksi tämän päivän megatrendeistä, jolla on erittäin moniulotteisia ja laajoja vaikutuksia sekä kansallisiin että globaaleihin talous- ja yhteiskuntajärjestelmiin. Ilmarinen & Koskela (2015, 13) puolestaan kuvaavat digitalisaatiota aikakautemme suurimmaksi muutosvoimaksi, joka muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa hankkia informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluja, hoitaa asioitaan, jakaa kokemuksiaan ja olla vuorovaikutuksissa muiden kanssa. Akateeminen kirjallisuus joutuukin tasapainottelemaan megatrendin suurten linjojen suuntausten sekä digitalisoitumisen yksittäisten tapausesimerkkien tutkimisen välillä. Tutkielman aiheesta tuotetun kirjallisuuden vähäinen määrä asettaa tutkimukselle omat haasteensa. Esimerkiksi haku akateemisiin tietokantoihin termeillä ”digitalisaatio” tai ”digitalization” tuottaa ainoastaan muutamia kymmeniä hakutuloksia, joista osa ei käsittele tämän tutkielman aihetta lainkaan. Digitalisaation käsitteen määrittely tuottaakin ongelmia kirjallisuuden kartoituksen kannalta, sillä esimerkiksi informationalismista, informaatioteknologiasta, kolmannesta teollisesta vallankumouksesta tai teknologisesta murroksesta on kyllä kirjoitettu, mutta hyvin erilaisista näkökulmista tarkastellen ja laajasti eri tieteenaloilla. Digitalisaation yhteydessä puhutaan myös sen alailmiöistä, kuten pelillistämisestä, sisältömarkkinoinnista tai teollisesta internetistä. Aiemmin on lisäksi puhuttu enemmän e-busineksesta ja mobiili-internetistä kuin digitalisaatiosta. Akateemisen kirjallisuuden sijaan keskustelua digitalisaatiosta sekä digitaalisen murroksen vaikutuksista käydäänkin erilaisilla foorumeilla, kuten blogeissa ja lehtien palstoilla. Monet suomalaiset tutkimuslaitoksetkin ovat julkaisseet raportteja ja näkemyksiä digitalisaatiosta.

Digitalisaatiosta ei juuri ole vakuutus kontekstissa tehty aiempaa tutkimusta. Digitalisaatiosta tehdyt tutkimukset ovat liittyneet enemmän esimerkiksi teollisuuden rakennemuutokseen ja teolliseen internetiin, kuten Timo Ingalsuon pro gradu-tutkielma ”Digitalisaatio ja arvon yhteisluonti valmistavassa teollisuudessa – teollinen internet ja sosiaalinen tietojenkäsittely mahdollisuuksina”. Digitalisaatiota on tutkittu myös työn muutoksen ja tulevaisuuden

osaamistarpeiden näkökulmasta, kuten Aino Jääskeläinen on tehnyt pro gradu-tutkielmassaan ”Digitalous ja korkeakoulutus – työn muutos ja tulevaisuuden osaamistarpeet”. Tuire Jäntti on puolestaan tutkinut opiskelun digitalisaatiota pro gradu-tutkielmassa ”Kohti matematiikan opetuksen digitalisaatiota”. Palvelukanavista on sen sijaan tehty huomattavista enemmän tutkimusta. Henna Nummi on syventynyt asiakastyytyväisyyteen vaikuttaviin palvelutekijöihin pro gradu-tutkielmassaan ”Tyytyväinen asiakas vakuutusyhtiön monikanavamallissa”. Lisäksi muun muassa Pekka Puustinen on tutkinut vahinkovakuutusyhtiöiden verkkopalveluita pro gradu-tutkielmassa ”Kuluttajat vakuutusverkkopalveluissa: Verkkopalveluiden sisältö, laatu ja kuluttajien kokemukset”.

1.7 Tutkielman rakenne

Tutkimuksessa on viisi päälukua. Ensimmäinen luku on johdanto, jonka tarkoituksena on antaa yleiskuva tutkimuksesta ja tutustuttaa lukija tutkimuksen aihepiiriin. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustat, tavoite, keskeiset käsitteet sekä tutkimusongelmasta muodostetut tutkimuskysymykset. Johdannossa myös asemoidaan tutkimus esittelemällä sen rajaukset ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen selostetaan tutkimukseen valittua tutkimusotetta ja kerrotaan sen toteutuksen päävaiheista. Teoreettinen viitekehys johdetaan vakuutusalan teorioiden pohjalta luvussa 1.5. Viimeiseksi johdannossa esitellään kirjallisuuskatsauksen muodossa aihealueesta kirjoitettuja artikkeleita ja julkaisuja sekä tutkimusaluetta ja sitä sivuavia aiemmin tehtyjä tutkimuksia.

Toinen ja kolmas pääluku käsittävät tämän tutkimuksen teoriaosuuden. Johdantoluvun jälkeen luvussa kaksi käsitellään vakuutusalan erityispiirteitä ja liiketoimintamalleja, jotta saadaan kuva vakuutusalan kotimaisesta toimintaympäristöstä. Toisessa pääluvussa esitellään myös palveluiden perusominaisuuksia, vakuutuspalveluiden erityispiirteitä sekä vakuutusyhtiön palvelukanavia. Luvun lopuksi käydään läpi moni- ja ylikanavamallia. Kolmannessa pääluvussa paneudutaan digitalisaatioon, sähköisiin liiketoimintaprosesseihin sekä digitalisoitumista edistävään organisoitumiseen. Luvun alussa määritellään digitalisaation käsite, minkä jälkeen perehdytään siihen, kuinka digitalisaatio muuttaa ihmisten asiakaskäyttäytymistä Suomessa. Seuraavat alaluvut käsittelevät sähköisiä palveluja ja liiketoimintaa sekä digitaalisia liiketoimintaprosesseja. Luvun loppuosa kertoo

digitalisoitumista edistävästä organisoitumisesta, jossa käydään läpi organisaation ja organisaatorakenteen käsitteet. Tämän jälkeen esitellään muutosjohtamista sekä organisaation avainhenkilöitä digitalisaation edistämiseksi.

Neljännessä pääluvussa esitellään aluksi tutkimuksen kohdeyritys. Lisäksi käsitellään tutkimuksen toteutusta, esitellään lyhyesti haastateltavat henkilöt sekä avataan tutkimusaineistona toimivien haastatteluiden toteuttamista ja analysointia. Loppuosa luvusta koostuu haastatteluvastauksista, joita on tiivistetty ja esitetty kuvailen. Mukana on myös kirjoittajan omaa pohdintaa. Haastatteluvastaukset on jaoteltu teemoittain, mikä antaa jo osittain vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman viimeinen pääluke viisi on tutkielman tekemisen yhteenvetoa ja tulosten pohdintaa. Tutkimuskysymyksiin vastataan vielä tiivistetysti tutkielman yhteenvetoluvussa. Tutkielman lopuksi on arvioitu tutkielman teossa tehtyjä ratkaisuja tutkielman luotettavuuden näkökulmasta ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 VAKUUTUSALAN ERITYISPIIRTEITÄ

2.1 Vakuutusyhtiön liiketoimintamalli

Vakuutuksen ideana on se, että suuren ryhmän kesken jaettuna riski voi suurten lukujen lain mukaan tasaantua niin, ettei se vaaranna yhdenkään ryhmän yksittäisen jäsenen riskinkantokykyä. Vakuutustoiminta jakaa ja tasaa vahinkoriskiä siten, että tietyn riskin alaiset yksiköt, eli vakuutuksenottajat, sopivat vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen laitoksen, eli vakuutusyhtiön, kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutusyhtiö korvaa siitä aiheutuneen vahingon. Korvauksensaantioikeuden vastikkeeksi vakuutuksenantajat suorittavat vakuutusmaksuja vakuutuksenantajalle. Vakuutettaville riskeille ominaista on niiden rahallinen mitattavuus, ajallinen sattumanvaraisuus sekä suurten lukujen lain mukainen säännönmukaisuus tapahtuvissa vahingoissa pitkän ajan keskiarvona. Vakuutuskelpoiseksi riskin tekee riskin harvinaisuus, ennustettavuus, riippumattomuus edunsaajasta sekä riskin ajallinen stabiilitteetti. Vakuutuksen ominaisuuksia ovat puolestaan riskin sattumanvaraisuus,

taloudellisen vahingon mahdollisuus, vakuutusmaksun ja riskin vastaavuus sekä riskin tasaus suuren joukon kesken. Lisäksi vakuutuksenantajan tulee olla vakuutuksenottajasta riippumaton laitos, eli erillinen subjekti. (Hoppu & Hemmo 2006, 1; Rantala & Kivisaari 2014, 65-80)

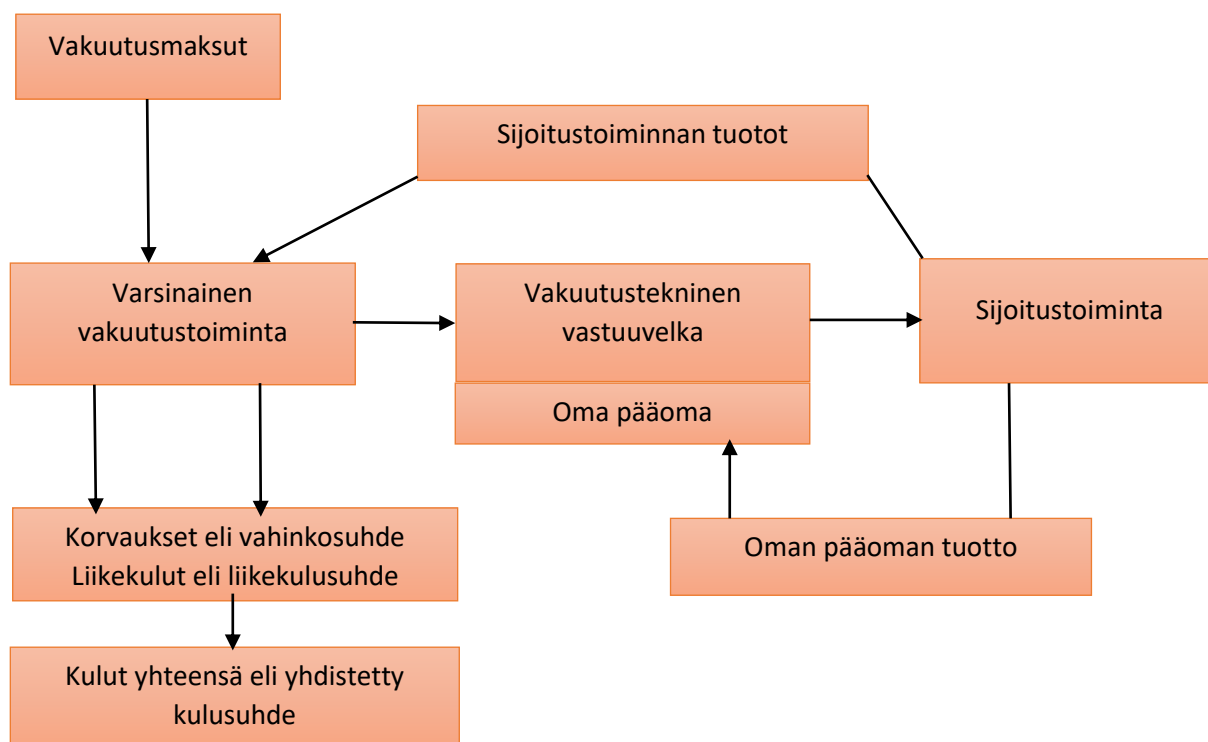
Tämän tutkielman empiriassa tutkitaan vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamallia, eikä esimerkiksi työ- tai henkivakuutusyhtiöiden liiketoimintaa. Taulukossa 1 on esitetty vahinkovakuutusyhtiön rahavirrat.

Taulukko 1: Vahinkovakuuttamisen rahavirrat (mukaillen Rantala & Kivisaari 2014)

Tulot	Menot
+Vakuutusmaksutulo	-Maksetut korvaukset
+Sijoitustoiminnan tuotot	-Liikekulut
+Muut tuottoerät	-Muut kuluerät, verot ja lakisääteiset maksut

Vahinkovakuutusyhtiön tärkein tuloerä on vakuutusmaksut, joita kerätään vastineeksi vakuutusturvasta. Korvauskuluiksi lasketaan kaikki maksetut korvaukset sekä korvaustoiminnan hoitamisesta aiheutuneet menot. Sijoitustoiminnan tuottoja ovat esimerkiksi kiinteistösijoitustuotot. Liikekulut sisältävät muun kuin korvaustoiminnan hoitamisesta aiheutuvia liikekuluja, joita ovat muun muassa vakuutusten hankinnasta ja hoitamisesta sekä vakuutustoiminnan hallinnosta aiheutuvat kulut. (Rantala & Kivisaari 2014, 248-252)

Kuviossa 2 ja 3 on kuvattu vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamallia tarkemmin. Kuviosta 2 näkee, mistä taulukossa esitetyt tulot ja menot ovat peräisin ja, kuinka ne linkittyvät toisiinsa. Kuviossa 3 on esitetty vakuutusyhtiön arvoketjun perus- ja tukitoiminnot. Tuotekehityksen tehtävänä on tuotteiden innovointi, kehittäminen ja hinnoittelu sekä tuotevalikoiman luominen. Vakuutuspalvelujen tehtäviin kuuluu muun muassa vakuutus sopimusten ja -hakemusten käsittely, maksujen perintä ja asiakaspalvelu. Varainhoito huolehtii varojen turvaavasta ja tuottavasta sijoittamisesta sekä sijoitusriskitason määrittelystä. Korvauspalveluissa käsitellään korvaushakemukset ja maksetaan korvaukset. Markkinoinnissa ja myynnissä puolestaan kehitetään myyntikanavia sekä vastataan mainonnasta, imagon luonnista ja asiakkuuksien kehittämisestä. (Ruuskasen luento, 9.9. 2014)



Kuvio 2: Vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamalli (Ruuskasen luento 9.9.2014)



Kuvio 3: Vakuutusyhtiön arvoketjun perus- ja tukitoiminnot (Ruuskasen luento 9.9.2014)

2.2 Vakuutus palveluna

Yksityisen ihmisen, perheen ja liikeyrityksen elämään ja toimintaan liittyy aina monenlaisia riskejä. Perhettä uhkaavia vaaratekijöitä ovat esimerkiksi sairaus, työttömyys tai murto. Liikeyrityksen uhkana ovat muun muassa tulipalo, koneiden rikkoutuminen sekä markkinahintojen vaihtelut. Nämä riskit aiheuttavat toteutuessaan aina jonkinlaisia taloudellisia tappioita, joiden varalle voidaan ottaa vakuutus. (Rantala & Kivisaari 2014, 61-62)

Vakuutuspalveluille on tyypillistä tuotteiden monimutkaisuus sekä korkea asiantuntijuuden aste. Vakuutuksia pidetään yleisesti vaikeasti vertailtavina ja ymmärrettävinä. (Järvinen &

Heino 2004, 47) Vakuutuspalvelut eroavat monista muista palveluista esimerkiksi siinä, että vakuutusta palveluna kulutetaan jopa vuosikymmenten ajan. Yleiset palvelun ominaisuudet eivät ylipäättäen kuvaa kovin tarkasti vakuutuspalveluita, minkä vuoksi niitä ei tulisi omaleimaisuutensa takia tarkastella samoin kuin vaikkapa hyvinvointipalveluita. Tässä luvussa on pyritty selventämään vakuutuksen ja vakuutuspalvelun käsitteitä tarkastelemalla niiden erityispiirteitä sekä lyhyesti palvelun perusominaisuuksia.

2.2.1 Palvelun perusominaisuudet

Grönroosin (2015, 76) mukaan palvelu on monimutkainen ilmiö, jolla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoamana. Palvelut ovatkin usein hyvin monimutkaisia ja niille on vaikeaa löytää yhtä määritelmää, joka pätee kaikkiin palveluihin. Tämän seurauksena palvelun määritelmiä on syntynyt useita erilaisia. Grönroos (2015) on määritellyt palvelun seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Andersonin ym. (2009, 188) mukaan palveluilla on neljä ainutlaatuista ominaisuutta. Ensinnäkin palvelut ovat aineettomia. Palvelut on tarkoitettu koettavaksi, eikä niitä pysty koskettamaan. Toiseksi palveluiden kulutusta ja tuotantoa ei kyetä erottamaan toisistaan: sitä mukaa kun palveluita tuotetaan, ne myös kulutetaan. Kolmantena palveluiden ominaisuutena on, ettei niitä kyetä säilyttämään myöhempää käyttöä varten. Neljänneksi palvelut ovat hyvin heterogeenisiä, sillä niiden laatu riippuu voimakkaasti palveluntarjoajasta. Grönroos (2015, 79) listaa tähän vielä kaksi yleisluontoista peruspiirrettä lisää. Hänen mukaansa asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Lisäksi palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukoista toimintoja. Palvelujen prosessiluonne onkin niiden tärkein piirre. Palvelut ovat prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja, kuten ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja, usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Palveluun sisältyykin useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa.

2.2.2 Vakuutus ja vakuutuspalvelu

Vakuutus on vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan välinen juridinen sopimus, jossa vakuutusyhtiö sitoutuu suorittamaan vakuutusmaksua vastaan korvaamaan vakuutuksenottajalle vakuutussopimuksessa määritellyn riskin toteutumisesta seuranneen vahingon. Tarkasteltaessa vakuutusta palveluna se voidaan nähdä laajemmin kuin pelkkänä sopimuksena. Vakuutus kattaa myös siihen liittyvän palvelun niin vakuuttamiseen kuin vahinkoihinkin liittyvissä asioissa. (Ylikoski ym. 2006, 9-10) Vakuutus on näin ollen pitkällä aikavälillä kulutettava palvelukokonaisuus, joka koostuu erilaisista vaiheista. Elinkaarimallia mukaillen vakuutus voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

1. Tarve, jolloin asiakas kokee tarvetta tietyn palvelun tai tavaran hankintaan. Tässä vaiheessa asiakas tarkentaa, millaista palvelua hän tarvitsee.
2. Hankintavaihe, jolloin asiakas vertailee eri vaihtoehtoja ja sopivimman vaihtoehdon löydettyään ostaa ja maksaa palvelun.
3. Omistusvaihe, jolloin asiakas tutustuu palveluun ja tarkkailee palvelun sisältöä. Tässä vaiheessa asiakas voi myös hankkia lisäpalveluita.
4. Luopuminen, jolloin asiakas lopettaa palvelun käytön ja mahdollisesti korvaa tarpeensa jollain muulla palvelulla. (Puustinen ym. 2007, 108)

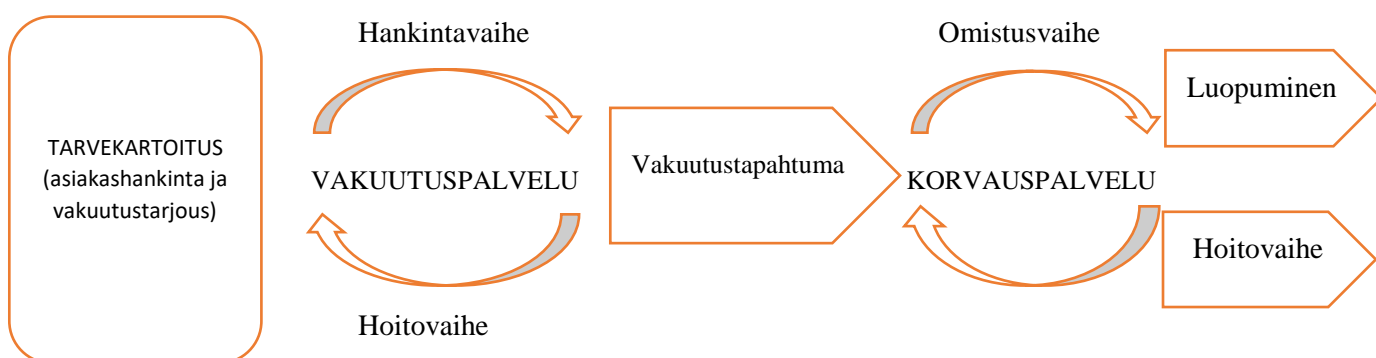
Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaan vakuutustarpeen herättää jokin ärsyke, joka voi olla joko hänen hankkimansa omaisuus tai elämäntilanteen muuttuminen. Esimerkiksi uuden auton ostaminen tai kotitalouden koon kasvaminen voi synnyttää vakuutustarpeen. Vakuutusyhtiö voi markkinointiviestintänsä avulla pyrkiä vaikuttamaan ostoprosessin käynnistymiseen. (Järvinen 2004, 16) Myös arvot ja asenteet vaikuttavat vakuutustarpeen tunnistamiseen. Tarpeen havaitseminen ei välttämättä johda ostoprosessin käynnistymiseen. Asiakas voi luopua ostoaikeistaan muun muassa siksi, että hän kokee taloudelliset resurssinsa riittämättömiksi tai on epävarma tulevasta taloudellisesta tilanteestaan. Lisäksi riittämätön informaatio tai vakuutuspalvelujen vaikeaksi kokeminen voi saada asiakkaan siirtämään päätöksentekoa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 43)

Vakuutustarpeen herättyä kuluttajat etsivät hankintavaiheessa eri tietolähteistä informaatiota ostopäätöksensä tueksi ja muodostaakseen käsityksen vaihtoehtoisista ratkaisuista.

Vakuutuspalvelujen valinnassa asiakas vertailee todennäköisesti vain muutamia vaihtoehtoja, eli harkintajoukko on varsin pieni. Kuluttajan tekemään valintaan vaikuttavat vakuutusyhtiön markkinointitoimenpiteet, aikaisemmat kokemukset, tiedonetsintä internetistä ja mediasta sekä muiden kuluttajien suosittelut. Vakuutusyhtiö voi mainonnalla, suoramarkkinoinnilla ja asiakassuhteiden hoitamisella varmistaa sen, että yhtiö on mukana kuluttajan valintajoukossa. Kun sopiva ratkaisu löytyy, asiakas ostaa vakuutuksen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 46)

Vakuutuspalveluille on tyypillistä, että niitä käytetään harvoin vakuutus sopimuksen aikana. Vakuutus sopimuksen voimassaoloaikana, eli omistusvaiheessa, kuluttajat voivat muun muassa tutustua tarkemmin vakuutuksensa sisältöön, tehdä muutoksia laskutuseriinsä, ilmoittaa omissa henkilökohtaisissa tiedoissaan tapahtuneita muutoksia, hankkia tarvittaessa lisäturvaa ja tehdä muutoksia vakuutuksiin. Keskeinen toiminto on myös vakuutuskorvauksen hakeminen, mikä edellyttää kuluttajilta useita tehtäviä, kuten vahinkoilmoituksen, korvaushakemuksen sekä mahdollisten lisäselvitysten toimittamisen vakuutusyhtiöön. Mikäli vakuutuksen korvaavuus ilmenee kuluttajille vasta korvaustilanteessa, on hyvin todennäköistä, etteivät kuluttajat opi koskaan tuntemaan vakuutusturvansa sisältöä, jos he eivät kohtaa vahinkoa, josta tulee hakea korvausta. (Puustinen ym. 2007, 110)

Vakuutuspalvelusta luopuminen tapahtuu, kun kuluttaja irtisanoo vakuutus sopimuksensa. vakuutuksenantaja irtisanoo vakuutuksen tai määräaikainen vakuutus sopimus päättyy. Kuluttajalle yleisimmät syyt luopua vakuutuksesta ovat korkea hinta, halu keskittää vakuutukset samaan yhtiöön ja huonot palvelukokemukset. (Puustinen ym. 2007, 110) Tyytymätön kuluttaja voi lakata käyttämästä kyseisen organisaation palveluja, kertoa tuttavilleen huonoista kokemuksista, tehdä valituksen palvelun tarjoajalle tai viedä asian eteenpäin esimerkiksi kuluttajaviranomaisille tai vakuutuslautakunnalle. (Järvinen & Heino 2004, 17) Kuviossa 4 on kuvattu vakuutus sopimuksen elinkaaren vaiheet.



Kuvio 4: Vakuutus sopimuksen elinkaari (mukaiillen Ylikoski 2006)

2.2.3 Vakuutuspalvelun erityispiirteitä

Kansantaloudessa vakuutustoimintaa pidetään palveluelinkeinona. Voidaan sanoa, että vakuutuslaitos myy vakuutusturvaa ja perii siitä hintana vakuutusmaksun. Vakuutuspalvelu eroaa tavanmukaisesta kauppatoimesta. Useimmissa muissa palveluelinkeinoissa, esimerkiksi parturissa, palvelu suoritetaan välittömästi ja konkreettisesti samalla kun siitä peritään hinta. Vakuutuksessa hinta, eli vakuutusmaksu, peritään sen sijaan heti vakuutuskauden alkaessa, mutta vastasuoritus, eli vakuutusturva, toteutuu vasta jälkikäteen koko vakuutuskauden ajan. Vakuutuspalvelujen luonne on siten hyvin poikkeuksellinen muihin palveluelinkeinojen tuottamiin hyödykkeisiin verrattuna. (Rantala & Kivisaari 2014, 76)

Vakuutusta voidaan tarkastella aiemmin lueteltujen palvelujen ominaispiirteiden kautta, joita ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ja katoavuus. Nämä palvelujen ominaisuudet pätevät vakuutuspalveluihin vain osittain: palvelujen yleiset ominaisuudet soveltuvat paremmin kuvaamaan asiakaspalvelun ominaisuuksia kuin vakuutusta kokonaisuutena. (Ylikoski ym. 2006, 14)

Vakuutusten osalta aineettomuus tarkoittaa sitä, ettei vakuutuspalvelu ole käsin kosketeltava ja konkreettinen tavara. Vakuutusta ottaessaan asiakas ostaa turvaa äkillisten tapahtumien varalle. Vakuutus konkretisoituu ainoastaan vakuutuskirjana ja mahdollisten vahinkotapahtumien yhteydessä ja sitä pidetäänkin yhtenä aineettomimmista palveluista. Heterogeenisyyttä eli palveluiden vaihtelevuutta ilmenee vakuutusyhtiöissä enimmäkseen vain asiakkaan saamassa palvelussa. Vakuutuspalvelut ovat suurilta osin standardisoituja, joten ne ovat kaikille lähes samoja. Asiakaspalvelu on vastaavasti täysin heterogeenistä, sillä jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen. Tähän vaikuttavat niin asiakaspalvelijan ammattitaito ja persoonallisuus kuin asiakkaan tarpeet ja luonteenpiirteet. Yhä useampi vakuutusyhtiö on kuitenkin standardoimassa sekä kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalveluaan että puhelinpalveluaan, jolloin palvelutilanteet alkavat muistuttaa toisiaan ja heterogeenisyys vähenee. Myös verkkopalvelujen käytön kasvu lisää asiakaspalvelun standardoitumista. (Ylikoski ym. 2006, 14-15)

Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu syntyy vasta palvelutilanteessa ja kulutetaan samanaikaisesti asiakkaan ollessa paikalla palvelun kulutuksen

ajan. Vakuutuspalveluissa tämä ominaispiirre pätee vain osittain. Asiakkaan ottaessa vakuutuksen vakuutusturvan kulutus alkaa välittömästi ja turvaa kulutetaan kaikki ne vuodet, jolloin sopimus on voimassa. Asiakaspalvelu vastaavasti tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja asiakkaan poistuessa palvelutilanteesta asiakaspalvelun kulutus lakkaa ja palvelu katoaa. Näin ollen vakuutusyhtiö ei voi varastoida palveluja ruuhkahuippujen varalle tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden vuoksi. Varastointia tapahtuu kuitenkin jossain määrin esimerkiksi vakuutushakemusten osalta, joita voidaan siirtää jonoon ja käsitellä jälkikäteen. (Ylikoski ym. 2006, 14-15)

2.3 Vakuutusyhtiön palvelukanavat

Vakuutusyhtiöt käyttävät palvelujensa saatavuuden varmistamiseksi muun muassa omaa konttoriverkostoaan ja päätoimista myyntihenkilöstöään, sivutoimisia asiamiehiään sekä vakuutusyhtiöiden yhteisiä asioimistoja, kuten autoliikkeitä ja matkatoimistoja. Myös pankit tarjoavat vakuutuksia aktiivisesti. Lisäksi vakuutusvälittäjät eli meklarit edustavat yhtä vakuutuskanavaa. (Järvinen & Heino 2004, 14) Käytetyimmät palvelukanavat vuonna 2014 olivat yksityisasiakkaiden osalta internet, puhelin, vakuutusyhtiön konttori, asiamies sekä pankki. Yhteistoimintakanavia, kuten autoliikkeitä, matkatoimistoja, kauppoja ja posteja käytettiin vähemmän. Vakuutusmeklareita ei Suomessa sen sijaan juuri käytetä. (Finanssialan keskusliitto 2014)

2.3.1 Vakuutuspalvelukanavien jaottelu

Palvelukanavat voidaan jaotella kolmeen osaan omistuksen mukaan: palvelun tuottajan omistamat ns. omat kanavat, itsenäiset palvelun tuottajasta omistuksellisesti riippumattomat kanavat sekä useampien tuottajien tai välittäjien yhteisomistuksessa olevat kanavat. Kanavajako voidaan tehdä myös päällekkäisyyden perusteella, jolloin kanavat jaetaan täysin päällekkäisiin, osittain päällekkäisiin sekä toisiaan täydentäviin kanaviin. Lisäksi jako voidaan tehdä samanlaisten ja erilaistettujen kanavien välille. Yhdistelemällä näitä tyyppisiä eri

rakenteisiin on mahdollista saada kaiken kaikkiaan 18 erilaista kanavamallia palvelun tuottajien strategisen päätöksenteon tueksi. (Järvinen 2003, 524)

Vakuutusyhtiön palvelukanavat voidaan jakaa myös suoriin ja epäsuoriin kanaviin. Suorilla kanavilla tarkoitetaan palvelukanavia, joissa palvelu toimitetaan ihmiseltä ihmiselle, eli tarkemmin sanottuna palvelun tuottajalta kuluttajalle. Epäsuoran kanavan puolestaan muodostaa ketju palvelun tuottajalta yhden tai useamman välittäjän tai teknisen välineen kautta kuluttajalle. (Järvinen 2003, 522)

Vakuutus- ja kuluttajansuojalaissa vakuutusmyynnin kanavat erotetaan toisistaan koti- ja etäkanaviin. Kotimyyntisopimukselle on tyypillistä, että se tehdään muualla kuin elinkeinonharjoittajan toimitiloissa osapuolten ollessa samanaikaisesti läsnä. Etämyyntisopimuksella tarkoitetaan puolestaan etämyyntiä varten luodussa myynti- tai palveluntarjojarjestelmässä tehtävää kulutushyödykesopimusta, joka tehdään ilman, että osapuolet ovat yhtä aikaa läsnä ja jonka tekemiseen käytetään vain yhtä tai useampaa etäviestintä. Vakuutuksenottaja ja -antaja eivät tällöin kohtaa toisiaan. Etäviestimellä tarkoitetaan puhelinta, postia, televisiota, tietoverkkoa ja muuta välinettä, jota voidaan käyttää sopimuksen tekemiseen ilman, että osapuolet ovat yhtä aikaa läsnä. (Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38)

2.3.2 Vakuutusyhtiön suorat palvelukanavat

Vakuutusyhtiön suoriksi palvelukanaviksi mielletään vakuutusyhtiön konttorissa asiointi sekä asiamiesten tai päätoimisten myyjien kanssa asiointi, jotka voivat tehdä asiakaskäyntejä asiakkaan kotiin. Lisäksi vakuutusyhtiöt käyttävät ulkopuolisia palvelukanavia, kuten pankkeja, autoliikkeitä, matkatoimistoja, kauppoja tai postin toimipisteitä, jotka luetaan suoriin palvelukanaviin. Tyypillinen esimerkki ulkopuolisen kanavan hyödyntämisestä ovat muun muassa autoliikkeet, jotka myyvät liikenne- ja autovakuutuksia auton ostajille. Matkatoimistot ja pankit myyvät puolestaan paljon matkustajavakuutuksia. Myös vakuutusmeklarin kanssa asiointi voidaan lukea suoraksi palvelukanavaksi, mutta yksityishenkilöt Suomessa eivät juurikaan osta vakuutuksia meklareiden kautta. (Jokela ym. 2013, 419-424)

Vakuutusyhtiön konttorissa vakuutusasioita hoitaa tavallisimmin viidennes (20%) ja joskus siellä piipahtaa lähes puolet vastaajista (46%). Konttorissa asiointi on suorista palvelukanavista

käytetyin. Vakuutusyhtiön asiamiehen kanssa kuluttajat asioivat hiukan harvemmin: 10 prosenttia tavallisimmin ja 34 prosenttia joskus. Lisäksi kuluttajat hankkivat vakuutuksia myös pankin (5%) ja autoliikkeen, matkatoimiston, kaupan ja postin kautta (1%). Muun muassa vastaajan tulotaso, ikä ja kotitalouden koko vaikuttavat voimakkaasti siihen, minkä kanavan kautta hän vakuutusasioitaan hoitaa. Erityisesti 30-39 -vuotiaiden ikäryhmässä internet-asioiminen on yleisempää (64 %) kuin muissa ikäryhmässä. Myös yli 70.000 euroa vuodessa ansaitsevilla talouksissa hoidetaan muita tavallisemmin vakuutusasioita netin kautta (58 %). Taloudet, joiden koko on vähintään neljä henkilöä, hoitavat vakuutusasioita muita tavallisemmin puhelimesta (34 %). Sen sijaan mitä vanhempi vastaaja, sitä varmemmin hän käy vakuutusyhtiön konttorissa. (Finanssialan keskusliitto 2014)

Vakuutusasioinnissa moni asiakas kokee yhä henkilökohtaisen palvelun kaikkein mieluisimmaksi vaihtoehdoksi, sillä vakuutuksiin liittyy paljon erityistietoa, joita tavallisilla kuluttajilla ei välttämättä ole. Mikäli asiakkaalla ei ole riittävästi tietoa kyetäkseen käyttämään itsepalveluja, hän kokee tarkoituksenmukaiseksi turvautua asiakasneuvojaan, joka osaa ohjata sopivien palveluratkaisujen käyttöön. Juuri asiakkaalta puuttuva palvelun käyttöön tarvittava asiantuntemus voi toimia verkkopalveluihin siirtymisen esteenä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 135) Järvisen & Heinon (2004) tekemät tutkimukset kuluttajien palvelukokemuksista vakuutus- ja pankkisektorilla tukevat tätä ajatusta. Tulosten mukaan esimerkiksi lapsiperheet, jotka ovat jo siirtyneet verkkopankkiin, odottavat vakuutusasioissa henkilökohtaista palvelua, mutta ovat kuitenkin halukkaita täyttämään vahinkoilmoituksensa internetissä. Lapsiperheet valittavat vakuutusasioiden olevan vaikeasti ymmärrettäviä ja monimutkaisia. He eivät välttämättä edes tiedä tarkalleen, minkä vakuutusyhtiön asiakkaita he ovat, onko heidän vakuutusturvansa ajan tasalla nykytilanteeseen nähden, mikä vakuutusturvan sisältö on tai mitä vakuutus vahingon sattuessa korvaa. Epävarmuuden poistamiseksi ja oikean valinnan varmistamiseksi kuluttajalle syntyy henkilökohtaisen palvelun tarve ja asiantunteva toimihenkilö voi vaikuttaa ostoprosessin eri vaiheisiin. Tutkimustuloksista selviää myös, että ikääntyvät asiakkaat eivät suhtaudu lainkaan myönteisesti edes ajatukseen internetin käytöstä, vaan valitsevat vakuutusasioiden monimutkaisuuden vuoksi mieluummin henkilökohtaisen palvelun kuin itsepalvelun. Voitaneen siis sanoa, että suorat palvelukanavat tulevat jatkossakin pitämään jossain määrin pintansa, koska asiakkaat eivät koe tietämystään aina riittäväksi kyetäkseen käyttämään itsepalveluja.

2.3.3 Vakuutusyhtiön etäpalvelukanavat

Vakuutusasioita voi nykyään hoitaa monipuolisesti internetin ja puhelimen avulla. Etäkanavien käytössä teknologian hyödyntäminen lisääntyy. Turvan asiakkailta on mahdollisuus asioida suojatun yhteyden turvin henkilö- ja yritysasiakkaiden verkkopalvelussa, jossa voi muun muassa tarkastella ja muuttaa vakuutus- ja asiakastietojaan, ilmoittaa vahingosta, hakea korvausta sekä pyytää yhteydenottoa tai tarjousta. Turvan palvelukanavavalikoimaan kuuluu myös chat, jossa asiakasneuvoja on asiakkaan apuna verkkopalvelussa ja verkkokaupassa hänen hoitaessaan henkilökohtaisia vakuutusasioita ja tutustuessaan vakuutusvalikoimaan. Puhelimen välityksellä asioidessaan asiakas voi ottaa yhteyttä vakuutusyhtiöön haluamassaan paikassa palvelun aukioloaikojen puitteissa. Lisäksi asiakas voi tiedustella tuotteista ja korvauksista sähköpostitse. (Turvan internet-sivut)

Internetin käyttö vakuutusasioiden hoidossa on suomalaisten kuluttajien keskuudessa yhä yleisempää. Vuoden 2014 tilastojen mukaan lähes puolet (48%) hoitaa vakuutusasiansa tavallisimmin internetissä, kun vuonna 2010 vakuutusasiansa internetissä hoitaneiden osuus oli ainoastaan 23%. Myös puhelimen käyttö vakuutusasioiden hoidossa on kasvanut edellisistä vuosista: vuonna 2014 tavallisimmin vakuutusasioita hoiti puhelimesta 23 prosenttia vastaajista ja joskus peräti 59 prosenttia. Vuonna 2010 tavallisimmin vakuutusasioitaan puhelimesta hoitaneiden osuus oli 18 prosenttia vastanneista ja joskus 42 prosenttia. Mikäli tavallisimmin etäpalvelukanavia käyttävien osuus lasketaan yhteen, niin joko internetin tai puhelimen välityksellä asioi peräti 71 prosenttia vastaajista. Kasvua on melkoisesti vuoteen 2010 verrattuna, jolloin etäpalvelukanavia käytti tavallisimmin 41 prosenttia vastanneista. (Finanssialan keskusliitto 2014)

Ylikosken & Järvisen (2011, 134) mukaan itsepalvelusta on muodostumassa yhä tärkeämpi finanssiyhtiöiden välinen kilpailuetu: mitä laajemmat verkkopalvelut yhtiöllä on tarjota, sitä enemmän ne houkuttelevat teknologiayönteisiä asiakkaita. Itsepalvelulla tarkoitetaan kaikkea asiakkaan itsenäistä asiointia, joka tapahtuu ilman asiakasneuvojan apua. Itsepalvelussa yhtiö luo fyysiset puitteet palvelujen hankkimiselle, mutta pääasiallinen vastuu prosessin sujuvuudesta jää asiakkaalle. Itsepalveluun siirtyminen on tehnyt vakuutusasioiden hoitamisesta joustavampaa koneiden ollessa asiakkaan käytössä jatkuvasti. Toinen etu on itsepalvelun edullisuus henkilökohtaiseen palveluun verrattuna. Joissain tilanteissa itsepalvelu on hyvää palvelua ja tuottaa siten arvoa asiakkaalle, sillä se antaa enemmän valinnan

mahdollisuuksia kuin paikkaan ja aikaan sidottu henkilökohtainen palvelu. Ahonen & Salonen (2005, 34-54) ovat tutkineet sähköistä vakuutusasiointia. Tutkimukseen vastanneiden mukaan suurimpina haasteina sähköisten palvelukanavien käytössä ovat ongelmat internetin käytössä ja vakuutuspalvelujen vaikea ymmärrettävyys. Vastaajista 78% piti erittäin tärkeänä, että vakuutusyhtiön internet-sivuilla etenemisen tulisi olla helppoa ja 60% toivoi vakuutusyhtiön kehittävän yksinkertaisempia tuotteita internet-kanavaansa. Yhtenä internet-kanavan tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin myös turvallisuutta ja luotettavuutta (84%). Sähköisten vakuutuspalvelujen kehittäminen on vastaajien mukaan asia, johon vakuutusyhtiöiden kannattaa panostaa. Toisaalta sekä kuluttaja- että yritysasiakkaat kokevat henkilökohtaisen palvelun tärkeänä etenkin silloin, kun kyseessä on monimutkaisempi vakuutusasia. Mikäli asiakas joutuu internet-palvelua käyttäessään ongelmatilanteeseen, on neuvojen saaminen vaikeampaa kuin henkilökohtaisessa palvelutilanteessa. Henkilökohtaista palvelua ei näin ollen tule kokonaan unohtaa.

2.4 Monikanavaisuuden hyödyntäminen

Vakuutusyhtiöiden on ollut viime vuosina pakko kehittää monikanavaisuutta, koska asiakkaatkin toimivat monikanavaisesti. Monikanavaisuuden kautta voidaan hakea ainakin kolmenlaisia hyötyjä: myyntiprosessin kokonaiskonversion parantaminen sekä ostotiheyden ja markkinapeiton kasvattaminen. Myyntiprosessin konversion parantaminen liittyy kanavasiirtymiin. Asiakas saattaa yhden ostoprosessin aikana kohdata vakuutusyhtiön verkossa, puhelimessa tai myymälässä. Jokaiseen kanavasiirtymään liittyy riski, että asiakas ei sillä kertaa jatka ostoprosessia tai päättääkin katsoa kilpailevien yhtiöiden tarjontaa. Jos vakuutusyhtiö pystyy olemaan sulavasti mukana asiakkaan ostoprosessissa tälle sopivilla keinoilla, se voi saada asiakkaan hoitamaan prosessinsa loppuun jo valitsemassaan kanavassa. Tästä syystä esimerkiksi chat-palvelut ovat kasvattaneet suosiotaan vakuutusyhtiöiden verkkosivuilla. Mikäli asiakkaalle tulee ostoprosessin aikana hetkiä, jolloin hän tarvitsee apua, kynnys soittaa asiakaspalveluun voi olla liian suuri. Ohimennen vakuutusyhtiön chatissa käyty keskustelu voi kuitenkin auttaa asiakasta tekemään ostopäätöksen. Ostotiheyden kasvattaminen liittyy siihen, että asiakkaat saattavat toisinaan ostaa vakuutuksia joko konttorista tai verkosta. Jos vakuutusyhtiö pystyy palvelemaan asiakkaita sujuvasti kummassakin kanavassa, asiakkaan voi saada ostoksille useammin kuin kerran. Monikanavaisuus kasvattaa myös markkinapeittoa.

Jos vakuutusyhtiö on tullut asiakkaalle tutuksi laajan konttoriverkostonsa kautta, verkko-ostoksille siirtymiseen on pienempi kynnyks. (Ilmarinen & Koskela 2015, 111-112)

Monikanavaisuus on terminä osin vielä jäsentymätön. Monesti puhutaan myös ylikanavaisuudesta monikanavaisuuden yhteydessä. Seuraavissa luvuissa esitellään moni- ja ylikanavamalleja sekä niiden välisiä eroja.

2.4.1 Monikanavamalli

Monikanavamalli tarkoittaa niitä kanavavaihtoehtoja, joita yksittäinen palvelun tuottaja on palvelujensa tarjontaan valinnut. Tällöin valittuja kanavia on kaksi tai useampia, jotka muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joita tuottaja valintansa mukaan eri tilanteissa hyödyntää. Palveluja voidaan tarjota asiakkaille joko suoraan palvelun tuottajalta tai käyttämällä välittäjiä, eli kanavavaihtoehdot voivat olla sekä suoria että etäkanavia. (Järvinen 2003, 522)

Kuluttajien kannalta monikanavamalli merkitsee parempaa palvelujen saatavuutta ja palvelujen käyttämisen helppoutta. Tämä ilmenee kasvavina asiointipaikan valinnan mahdollisuuksina. Kanavavaihtoehdolla ei usein ole kuluttajalle suurta merkitystä paitsi siinä tapauksessa, että palvelun laatu ja laajuus eroavat eri kanavavaihtoehdoissa. Mikäli palveluiden laadussa ja laajuudessa on eroja, voi monikanavaisuus tuoda myös haasteita kuluttajille. Jokaisella kanavalla on tällöin omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joista kuluttaja ei välttämättä ole perillä. Kanavien sujuva käyttö edellyttää asiakkailta myös erilaisia taitoja. Esimerkiksi sähköisten kanavien käyttö vaatii tietoteknisiä taitoja. Konttorissa asiointi puolestaan saattaa hajasutusalueilla olla vaikeaa ilman omaa autoa tai julkisia liikenneyhteyksiä. Mitä useampia kanavia asiakkaalla on käytettävissä, sitä enemmän osaamista niiden sujuva käyttö edellyttää. (Ylikoski & Järvinen 2011, 125-126)

Kotlerin ym. (2012, 457-458) mukaan useiden palvelukanavien käyttö on yrityksen kannalta kannattavaa, sillä kanavakohtaiset kulut pienenevät etäkanavien käyttämisen ansiosta ja yritys tavoittaa suuremmalla todennäköisyydellä enemmän asiakkaita. Lisäksi palvelujen räätälöinnin mahdollisuudet kasvavat. Haittapuolena useiden kanavien käytöllä voi olla se, että eri kanavat alkavat kilpailla keskenään asiakkaista sekä vastuualueet ja tavoitteet voivat olla epäselviä eri kanavien välillä.

Monet vakuutusyhtiöt tekevät yhteistyötä pankkien kanssa hyödyntäen näitä myyntikanavana. Eräässä Taiwanissa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että vakuutusyhtiön omat kanavat ovat pankin kanaviin nähden tehokkaampia vakuutusmyyntituloja vertailtaessa. Ongelmana on se, että pankkihenkilökunta tarvitsisi lisäkoulutusta tunteakseen vakuutustuotteet paremmin. Tehokkuuseroon on kiinnitetty huomiota, sillä vakuutusyhtiöt ovat järjestämässä tarvittavaa koulutusta pankkihenkilöstölle. Pankkien lisääminen vakuutusten välittäjiksi hyödyttää vakuutusyhtiötä siinä mielessä, että se auttaa saamaan uusia asiakkaita ja valtaamaan markkinoita. Pankkien etuna on se, että niillä on usein maantieteellisesti laaja ja tiheä konttoriverkosto, joka saadaan valjastettua vakuutusyhtiön käyttöön ja vakuutustuotteet saadaan näin ollen laajempaan jakeluun. Lisäksi pankki- ja vakuutustuotteet ovat toisiaan täydentäviä, joten asiakkaat saavat yhdestä palvelupisteestä apua monenlaisiin finanssiongelmiin. Pelkkä yhteistyö pankin kanssa ei kuitenkaan ole tae hyvälle tuloksille, vaan ne riippuvat esimerkiksi siitä, kuinka hyvin vakuutusyhtiö onnistuu sopivan pankkikumppanin valinnassa. On tärkeää, että yhteistyö on hyvin järjestetty ja, ettei pankki välitä liian monen muun yhtiön tuotteita. (Chang ym. 2011, 76-93)

2.4.2 Ylikanavamalli

Uusien digitaalisten kanavien, kuten mobiilipalveluiden ja sosiaalisen median käytön yleistymisen, on viimeisen vuosikymmenen aikana muuttanut yritysten liiketoimintamalleja, kanavavalikoimaa ja kuluttajien käyttäytymistä (Verhoef ym. 2015, 174). Puustinen (2013, 216-217) nimittää tätä ilmiötä ylikanavamalliksi. Ylikanavamallissa esimerkiksi mobiilin rooli ei ole ollen samanlainen myyntikanava kuin vaikkapa konttori on. Idea on siinä, että mobiilissa tarjotaan erilaisia ratkaisuja perinteisemmän konttori-, internet-, ja puhelinvakuutuspalvelun ympärillä. Uudet digitaaliset kanavat toimivat osittain samalla tavalla kuin muut kanavat ja niillä on myös itsenäinen rooli arvon luomisessa asiakkaalle. Monikanavaisuuden tilalle on siis etenevissä määrin tulossa kaikkikanavaisuuden malli, jossa kuluttajat liikkuvat eri kanavien välillä ajasta ja paikasta riippumatta ja, joka ottaa kaiken kaikkiaan laajemman perspektiivin eri kanaviin (Verhoef ym. 2015, 174).

Ylikanavamalli painottaa brändin ja kanavien vuorovaikutusta, kun taas monikanavamalli keskittyy eri kanavien tarkasteluun (Verhoef ym. 2015, 176). Ylikanavamallissa kuluttaja odottaa kokonaisvaltaista brändikokemusta, joka ulottuu kaikkien kanavien läpi. Asiakkaat

saattavat asioida monessa eri kanavassa yksittäistä asiaa hoitaessaan ja he odottavat erillisten kanavien muodostavan keskenään saumattoman kokonaisuuden. Yritykset eivät usein osaa ottaa huomioon esimerkiksi sosiaalisen median roolia palvelukanavana. (Fairchild 2014, 448) Tällä hetkellä sosiaalista mediaa hyödynnetään vakuutusyhtiöissä melko yksipuolisesti vain markkinointikanavana, jonka läpi yritetään saada viestiä asiakkaille. Sosiaalinen media on kuitenkin suhteellisen halpa tapa olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Ylikanavamallin sisäistävässä vakuutusyhtiöissä ymmärretään, että asiakas tuo jatkossa yhä enemmän arjen prosessejaan sosiaaliseen mediaan ja vakuutusyhtiöiden tulee olla näissä prosesseissa mukana. (Puustinen 2013, 225-228)

Mobiili tulee olemaan tulevaisuudessa yksi keskeisimmistä palvelukanavista. Mobiilipalveluille leimallista on internetpalveluiden tapaan riippumattomuus aukioloajoista. Tietokoneella käytettävistä internetpalveluista poiketen mobiilipalvelut ovat kuitenkin aidosti paikasta riippumattomia. Mobiili kulkee lähes aina asiakkaan mukana, jolloin se antaa asiakkaalle mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa välittömästi tarpeen niin vaatiessa. Mobiilipalvelut tuleekin nähdä mekanismina, jolla päästään osaksi asiakkaan arjen prosesseja ja, joihin ei päästä muiden palvelukanavien avulla. (Puustinen 2013, 218-220) Esimerkiksi Turva on ottanut jo käyttöönsä älypuhelimille tarkoitettun Vahinkoapuri-sovelluksen, jonka avulla asiakas voi ilmoittaa vahinkotilanteesta (Turvan internet-sivut).

3 DIGITALISAATIO OSANA JOHTAMISTA JA LIKETOIMINTAA

3.1 Digitalisaation käsite

Digitalisaatio-termiä on ryhdytty käyttämään viime vuosina ja se on noussut Suomessa yhteiskunnallisen keskustelun vakiopuheenaiheeksi, mutta sille ei ole siitä huolimatta virallista tai edes kunnollista määritelmää. Digitalisaatiota on tähän mennessä käsitelty akateemisessa kirjallisuudessa melko hajanaisesti, mikä saattaa johtua ilmiön monimutkaisuudesta ja -muotoisuudesta. Digitalisaation käsitettä pyritään usein selittämään esimerkkien kautta, mutta

harvoin sanotaan, mitä se itsessään on. Mediassa sillä viitataan muun muassa teollisen internetin mahdollisuuksiin, uusien teknologioiden mullistuksiin tai yhteiskunnan ja teollisuuden rakenteiden muutoksiin. Ilmeisiä esimerkkejä digitalisoinnista ovat internetissä tarjottavat digitaaliset palvelut. Paperiset sanomalehdet ovat muun muassa korvautuneet internetin uutispalveluilla ja kivijalkakauppojen myynti on siirtynyt yhä enemmän verkkokauppoihin.

Korhosen & Vallin (2014, 3) mukaan digitalisaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi liiketoiminnan laajenemista tai siirtymistä kokonaan sähköisiin kanaviin, sisältöihin ja transaktioihin. Vuorinen (2014, 5) puolestaan viittaa digitalisaation aikaisempaan määrittelyyn eli digitointiin, jossa sitä on kuvattu tiedon siirtämisenä analogisesta digitaaliseen muotoon, jolloin sekä tiedon varastointi että siirtäminen on tehokkaampaa. Ilmarisen & Koskelan (2015, 22) mukaan tämä niin sanottu digitalisoituminen, jossa asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain, on digitalisaation perimmäinen ajuri. Alasoini (2015, 26) vastaavasti määrittelee digitalisaation digitaalitekniikan integroinniksi osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia. Yleisesti digitalisaation käsitettä on ryhdytty käyttämään, kun kuvataan digitaalisiin tietoverkkoihin perustuvaan yhteiskuntaan siirtymistä, missä suuri osa palveluista ja transaktioista toteutetaan tietoverkkojen välityksellä. (Alasoini 2015, 26) Tässä tutkimuksessa digitalisaation viitataan nimenomaan jälkimmäisessä merkityksessä.

Digitalisaation aiheuttamaa murrosta kuvataan useissa lähteissä kolmanneksi teolliseksi vallankumoukseksi. Esimerkiksi Schön (2013, 47-48) kuvailee merkittäviin läpimurtoihin liittyviä tapahtumaketjuja, joita on alettu nimittää teollisiksi vallankumouksiksi. Ensimmäinen teollinen vallankumous, jonka leimaa-antavin innovaatio oli höyrykone, alkoi 1700-luvun lopussa Englannista. Toinen teollinen vallankumous ajoittui 1800-luvun lopulle, ja siihen liittyi joukko innovaatioita, joista tärkeimmät olivat sähkö- ja polttomoottori. Kehityksen keskuksena oli tuolloin Euroopan ja Pohjois-Amerikan yhteen liittänyt atlanttinen talous. Kolmas teollinen vallankumous tapahtui 1900-luvun lopussa. Tuolloin mikroelektroniikka ja uusi tietotekniikka aiheuttivat kolmannen hyppäyksellisen kehitysvaiheen. Tässä teollisessa vallankumouksessa maantieteellinen perusta oli laajentunut entisestään, kun Japani ja Yhdysvaltain länsirannikko täydensivät atlanttista taloutta kilpaillen sen kanssa ja samaan aikaan teollistumisvauhti kiihtyi koko Itä-Aasiassa. (Schön 2013, 47-48)

Digitalisaatiota voi tarkastella yksittäisen yrityksen, toimialan tai laajemmin koko yhteiskunnan tasolla. Jaottelu mikro- ja makrotasoihin auttaa ymmärtämään digitalisaation käsitettä. Makrotasolla digitalisaatiota pyritään selittämään yhteiskunnan ja talouden rakenteiden, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muuttumisten avulla. Mikrotasolla digitalisaatiota voi puolestaan tarkastella yksittäisen toimijan kuten yrityksen kannalta. Tällöin tarkastelussa on, kuinka digitaalisuus muuttaa strategioita, ansaintamekanismeja, tuotteita, palveluja, toimintamalleja, osaamista ja niin edelleen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23)

Yksittäisen yrityksen digitalisaatiossa voidaan tunnistaa muutamia tunnuspiirteitä. Yksittäinen yritys voi hyödyntää digitalisaatiota eritasoisesti ja mahdollisesti vain joillakin alueilla. Vakuutusyhtiöiden osalta digitalisaatio johtaa muun muassa liiketoimintaprosessien automatisointiin, itsepalvelun suurempaan hyödyntämiseen, sosiaalisen median merkityksen kasvuun sekä verkkomyynnin nousemiseen keskeiseksi osaksi kanavastrategiaa. Markkinoiden digitalisaatiota syntyy esimerkiksi silloin, kun yksittäiset yritykset muuttavat digitaalisilla toimintamalleillaan markkinoilla vakiintuneita käytäntöjä. Markkinoiden vapauttaminen lainsäädännöllisesti digitaalisten ratkaisujen edellytyksien parantamiseksi on myös yksi esimerkki markkinoiden digitalisaatiosta. Yhteiskunnan digitalisaatio näyttäytyy moniulotteisena. Markkinoiden muuttuessa yleensä työvoiman tarve muuttuu, kuten vaikkapa Suomen perinteisillä metsäteollisuuspaikkakunnilla on huomattu. Lisäksi yhteiskunta voi omilla toimillaan vaikuttaa markkinoiden digitalisaatioon joko kiihdyttämällä tai hidastamalla sitä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 24-27)

Useat konsulttiyhtiöt pitävät digitalisaatiokehitystä yhtenä megatrendeistä, jotka ohjaavat yhteiskunnallista kehitystä globaalisti. Esimerkiksi EY (2015) mainitsee vuoden 2015 vuosikertomuksessaan digitalisaation ja teknologian nopean kehityksen yhdeksi kuudesta megatrendistä, joilla kullakin on merkittävä vaikutus niin yhteiskuntaan, yrityksiin kuin yksilöihinkin. Kehittyvä teknologia korvaa ihmistyövoimaa robotiikan avulla. Digitalisaatio muuttaa yritysten liiketoimintaprosesseja, asiakassuhteita, myyntiä sekä asiointikanavia. Halpeneva teknologia tuo uusia palveluita käyttäjien ulottuville nopeasti. Toinen konsulttiyhtiö KPMG (2015) esittää samanlaisia arvioita. KPMG:n raportin mukaan digitalisaatio on yksi niistä trendeistä, jotka tulevat vaikuttamaan globaalisti seuraavan viidentoista vuoden aikana. ICT-teknologia on jo viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana mahdollistanut yhteiskunnallisen kehityksen ja tulee mahdollistamaan yleistä globaalia kehitystä myös jatkossa.

3.2 Asiakaskäyttäjätymisen muutos

Tässä luvussa luodaan katsaus digitalisaation tilanteeseen Suomessa tarkastelemalla suomalaisten internetin, mobiilipalveluiden, verkkokauppojen ja sosiaalisen median käyttöä. Internetistä ja digitaalisista palveluista on tullut arkipäivää lähes kaikille ihmisille ja yrityksille Suomessa. 16-74 -vuotiaista suomalaisista 93 prosenttia käyttää internetiä ja 74 prosenttia käyttää internetiä päivittäin Tilastokeskuksen vuoden 2015 tiedon mukaan. Suhteellisesti internetin käyttäjiä on eniten nuorissa, sillä esimerkiksi 25-34 -vuotiaista 100 prosenttia käyttää internetiä ja päivittäinkin internetiä käyttää tässä ikäluokassa 92 prosenttia suomalaisista. 65-74 -vuotiaistakin jo noin kolmannes eli yli 200 000 käyttää internetiä useita tunteja päivässä. Älypuhelimien ja tablettien yleistyessä internetin päivittäinen käyttö kasvaa kaikissa ikäluokissa. Älypuhelin oli keväällä 2015 käytössä jo 69 prosentilla 16-89 -vuotiaista suomalaisista, kun edellisenä vuonna osuus oli 63 prosenttia. Tablettitietokone oli 42 prosentissa kotitalouksista. Vuonna 2014 sellainen oli 32 prosentissa talouksista. Selvästi yli puolet suomalaisista käyttää internetiä matkapuhelimella muualla kuin kotona tai työpaikoilla. Älypuhelimien käyttö on näin ollen laajenemassa kodin ja työpaikan ulkopuolelle kaikkiin mahdollisiin käyttötilanteisiin. Mobiilikäytön yleisyys vaihtelee jonkin verran iän mukaan, mutta älypuhelimesta on silti tullut jo yleisin digitaalisten palvelujen käyttöväline. (Tilastokeskus 2015)

Sosiaalisen median palvelujen käyttö kasvaa jatkuvasti: noin puolet suomalaisista käyttää sosiaalisen median yhteisöpalveluja, mutta erot eri ikäryhmien välillä ovat erittäin suuria. Nuoremmat ovat yleisemmin rekisteröityneet yhteisöpalveluihin ja he myös käyttävät palveluja enemmän kuin vanhemmat. 16-24 -vuotiaista suomalaisista peräti 93 prosenttia oli seurannut yhteisöpalvelua vuonna 2015. 55-64 -vuotiaista vastaava osuus oli vain 35 prosenttia. Samalla kun sosiaalisen median palvelujen käyttö kasvaa, myös some-palvelujen kenttä pirstoutuu, sillä uusia palveluja tulee koko ajan lisää. Sosiaalisen median palvelujen käyttö noudattelee pitkälti mobiilikäyttöä, josta on viime vuosina tullut yleisin sosiaalisen median palvelujen käyttöväline. (Tilastokeskus 2015)

Verkkokaupasta ostoksia tekevien suomalaisten osuus on kasvanut usean vuoden ajan, mutta vuonna 2015 kasvu pysähtyi. Vuoden 2014 Verkkokauppatilaston mukaan verkkokauppa on

aiemmin kasvanut 5-10 prosenttia vuodessa, mutta jo vuonna 2014 myynti oli vain hieman edellisvuotta suurempi. Vuonna 2015 osuus laski hieman kaikissa ikäryhmissä vanhinta lukuun ottamatta. Nuorten ja nuorten aikuisten ikäryhmissä kolmen kuukauden aikana verkosta ostaneiden osuus laski neljä prosenttiyksikköä. Eniten se laski 45–55-vuotiaissa, viisi prosenttiyksikköä. 16-89 -vuotiaista suomalaisista kuitenkin lähes puolet on laskusta huolimatta ostanut verkosta tavaroita tai palveluja viimeisen vuoden aikana. Huono taloudellinen tilanne on vaikuttanut myyntiin ja pienentänyt kulutusta ylipäättään, mikä näkyy myös verkko-ostamisen vähenemisessä. (Tilastokeskus 2015) Vakuutusten ostaminen verkkokaupasta näyttää kasvaneen tasaisesti siitä huolimatta, että osassa muista tuoteryhmistä ostajien määrä näyttäisi vakiintuneen omalle tasolleen. Kun vuonna 2008 kuusi prosenttia 16-74 -vuotiaista suomalaisista osti vakuutuksia verkosta, vuonna 2014 vastaava osuus oli jo 12 prosenttia. (Tilastokeskus 2014; Tilastokeskus 2011)

3.3 Sähköinen kaupankäynti ja liiketoiminta

Vakuutusyhtiöiden tarjontaan kuuluvia tuotteita ja palveluita voidaan sekä käyttää että ostaa sähköisesti. Sähköisellä kaupankäynnillä (e-commerce) tarkoitetaan avoimien tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa tuotteiden ja palveluiden vaihdantatapahtumaa. Sähköisellä liiketoiminnalla (e-business) tarkoitetaan puolestaan kaikkien tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtäävää toimintaa. Sähköinen liiketoiminta ei ole sähköisen kaupankäynnin tavoin ainoastaan kauppatahtumien toteuttamista, vaan kokonaisvaltaista liiketoimintaa, joka koskettaa kaikkia yksittäisen yrityksen toimintoja. (Karjalainen 2000, 17-18)

Sähköinen kaupankäynti voidaan jakaa neljään eri kategoriaan, jotka ovat B2B, B2C, C2B sekä C2C, joissa kirjain B tulee sanasta ”business” ja kirjain C sanasta ”consumer”. Näin ollen B2B on yritysten välistä kauppaa, B2C on kauppaa yrityksiltä kuluttajille, C2B on kuluttajien välistä kauppaa, ja C2C on kauppaa kuluttajilta yrityksille. (Chaffey & Smith 2013, 9-11) Kategorioita voi olla useampikin, mutta nämä ovat yleisimmin käytettyjä. Tämän tutkielman kannalta yksi mainitsemisen arvoinen on omaksi kategoriakseen määritetty m-commerce eli mobiililaitteiden avulla tehtävä kaupankäynti (Laudon & Traver 2012, 60). Tässä luvussa keskitytään nimenomaan yritysten ja kuluttajien väliseen sähköiseen kauppaan.

Sähköinen kuluttajakauppa eli sähköinen B2C-kauppa on siis yritysten kaupankäyntiä kuluttajille internetin välityksellä. Sähköisellä kaupalla on useita etuja fyysisen kaupankäyntiin nähden. Kaupankäynnin muuttaminen sähköiseksi tehostaa yritysten liiketoimintaprosesseja manuaalisen työn vähentyessä ja siirtyessä automaattiseksi. Kun kaupat tehdään internetin välityksellä, kaikki tieto tapahtumasta tallentuu suoraan yrityksen tietojärjestelmiin. Tällöin tieto tehdyistä kaupoista saadaan välittömästi kaikille niille tahoille, joille tiedolla on merkitystä. Näitä tahoja ovat vakuutusyhtiössä muun muassa laskutus, kirjanpito, asiakaspalvelu ja yrityksen johto. Yhtenä suurimmista sähköisen kaupankäynnin eduista on pidetty myös laajojen kuluttajamassojen saavuttamista. Toimiminen sähköisessä ympäristössä antaa lisäksi yhtiöstä positiivisen ja ajantasaisen kuvan. Kuluttajan kannalta internet-palveluiden käytön etuina ovat mukavuus, vaivattomuus ja ajansäästö. Internet tarjoaa helpon ja nopean alustan esimerkiksi vakuutusehtojen tai vakuutusten hintojen vertailuun. Kuluttajat eivät ole enää sidoksissa maantieteelliseen sijaintiin, vaan he voivat ostaa tuotteita ja palveluita ajasta ja paikasta riippumatta. (Tinnilä ym. 2008, 52) Harva vakuutusyhtiö pärjää markkinoilla vielä pelkällä verkkotoiminnalla, vaan useimmiten verkkopalveluiden tehtävänä on tukea ja täydentää muita asiointikanavia. Monet asiakkaat eivät vielä luota verkkoon vakuutusten ostokanavana, mutta toisaalta verkosta ostettaviin vakuutuksiin mahdollisesti saatavat alennetut vakuutusmaksut kiinnostavat. (Turban ym. 2010, 160)

Eduistaan huolimatta internet ei ole pelkästään helpottanut sähköistä kaupankäyntiä. Sähköiselle kuluttajakaupalle on ominaista kuluttajien ostokäyttäytymisen ennustamattomuus. Internet tarjoaa kuluttajille helpon keinon etsiä ja vertailla tuotetietoja, minkä vuoksi he voivat helposti muuttaa ostopäätöstään. Asiakassuhteen jatkuvuuden puute vaikeuttaa myös vakuutusyhtiöiden toimintaa, sillä ne joutuvat jatkuvasti panostamaan uusasiakashankintaan. Lisäksi internet on asiointikanavana hieman kasvoton, mikä asettaa haasteita asiakassuhteiden luomiselle. Asiakassuhteen luominen on yritykselle tärkeää erityisesti ostojen jatkuvuuden kannalta ja internetin välityksellä käydyssä kaupassa tämä korostuu entisestään. (Tinnilä ym. 2008, 54) Vaikka internet avaakin koko maailman markkinat yritykselle ja Suomessa toimivan vakuutusyhtiön tapauksessa koko kansallisen markkinan, niin yleensä näille markkinoille on myös tulijoita. Sähköinen kaupankäynti tarkoittaakin vähintään kansallista ja monissa tapauksissa myös globaalia kilpailua, mikä tarkoittaa sitä, että yritysten on pystyttävä erottautumaan ja löytämään omat kilpailuvaltinsä. Koska yritys ei voi olla poikkeuksellisen hyvä kaikessa, sen on valittava, mitkä ovat sen suurimmat vahvuudet ja keskityttävä niihin. Muilla osa-alueilla yrityksen tulee varmistaa olevansa suunnilleen samalla tasolla

kilpailijoidensa kanssa, sillä se riittää, että muut osa-alueet eivät ole suhteettoman huonoja verrattuna kilpailijoihin. (Lahtinen 2013, 28-29)

Sähköinen kaupankäynti poikkeaa luonnollisesti monin eri tavoin fyysisestä kaupankäynnistä. Kun asiakas ei pääse keskustelemaan tuotteesta vakuutusmyyjän tai asiakaspalvelijan kanssa, tuotetietojen saatavuus nousee avainasemaan. Sähköisiä kanavia käyttävät asiakkaat voidaan jakaa neljään eri kanavaan asiakkaiden tavoitteiden mukaan. Nämä ryhmät ovat etukäteen tiedossa olevat vakuutuksen ostajat, eri vakuutuksia tutkiskelevat asiakkaat, edullisimman hinnan etsijät sekä sivujen selailijat. Olipa asiakkaan tavoite mikä hyvänsä, hän edellyttää verkkosivuilta helppokäyttöisyyttä ja selkeyttä, sillä kilpaileva vakuutusyhtiö on vain muutaman klikkauksen päässä. Sähköisten kanavien tulee näin ollen tukea kaikkien ryhmien tavoitteita. (Lahtinen 2013, 113)

3.4 Liiketoimintaprosessien digitalisointi

Luvussa 2 on käsitelty itsepalvelua palvelun ja asiakaskokemuksen parantajana asiakkaiden näkökulmasta. Itsepalvelu on kuitenkin yrityksille myös tärkeä tehokkuuden lisääjä, kun tehtäviä on siirtynyt ja siirtyy edelleen kasvavissa määrin asiakkaiden hoidettaviksi digitaalisesti. Perinteisesti automaatiossa on keskitytty pääosin erilaisten taustaprosessien ja -toimintojen tehostamiseen, mutta digitalisaatio tuo automaation myös asiakasrajapintaan, kun asiakkaan käyttämien palvelujen taustalla ei ole ihmistä, vaan yhä useammin toiminto on automatisoitu. Ilmeinen esimerkki vakuutusyhtiöiden automaatiosta on korvauskäsittely: monet vakuutusyhtiöt ovat siirtyneet osittain automatisoituun korvauskäsittelyyn parantaakseen tehokkuutta ja asiakaskokemusta.

Automaatiolla on neljä ilmeistä hyötyä: tuottavuuden ja kustannustehokkuuden lisääminen, nopeuden moninkertaistuminen, toiminnan laadun paraneminen sekä mitattavuuden helpottuminen. Automaatio lisää työn tuottavuutta merkittävästi, mikä mahdollistaa säästöjä henkilöstökuluissa tai laajemman asiakasjoukon palvelemisen olemassa olevilla resursseilla. Samalla yritykset voivat vapauttaa henkilötyötä esimerkiksi asiakaspalveluun, myyntiin tai muihin monimutkaisempiin tehtäviin. Automaatio myös moninkertaistaa nopeuden, kun aiemmin manuaalityötä vaatineet tehtävät hoituvat käytännössä välittömästi. Nopeudella on mahdollista saavuttaa vähintään väliaikaista kilpailuetua, vaikka on todennäköistä, että

nopeudesta tulee vakuutusallakin automaation myötä normaalia. Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi automaatio vähentää virheitä ja laatuvaihteluita, mikä parantaa yleisesti toiminnan laatua. Automatisoidun prosessin tai sen osan eri vaiheista on myös paljon helpompi kerätä hyödyllistä tietoa kuin usein hajanaisemmista ja epäyhtenäisemmistä manuaaliprosesseista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 126)

Automaation tuottamista hyödyistä huolimatta kaikkea ei kannata automatisoida kerralla, sillä jopa yksittäisen prosessin täydellinen automaatio voi vaatia suuria investointeja. Markovitch & Willmott (2014) ovat listanneet periaatteita, joita kannattaa käyttää automaation priorisoinnin lähtökohtana. Ensinnäkin automaatiossa kannattaa edetä pienin ja konkreettisin askelin siten, että panostukset, saavutettavat hyödyt ja toteutuksen nopeus ovat tasapainossa. Toiseksi automaatio kannattaa aloittaa kypsistä prosesseista. Mikäli toiminta ei ole prosessimaista ja prosessin kulku tai säännöt eivät ole selviä, automatisointiin ei kannata lähteä. Varsinkin palveluliiketoiminnassa, jollaista vakuutusliiketoimintakin on, määrämuotoiset, yhtenäiset ja mitattavat prosessit ovat usein uusia asioita. Tämän vuoksi on syytä aloittaa yksinkertaisista prosessin vaiheista ja edetä vaiheittain monimutkaisempaa toimintalogiikkaa tai päättelyä vaativiin tehtäviin. Kolmanneksi kannattaa aloittaa suurista volyyymeistä, sillä niistä on useimmiten saatavissa suurimmat hyödyt. Lisäksi isot massat ovat usein yksinkertaisia perustapauksia, joiden automatisointi on helpompaa.

3.5 Organisaation käsitteestä ja organisaatorakenteesta

Organisaatio on tapa järjestää ihmisten yhteistyö yrityksessä (Räsänen 2001, 14). Juuti (2006, 207-209) puolestaan määrittelee organisaation ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, joka pyrkii saavuttamaan tiettyjä ennalta asetettuja päämääriä. Harisalon (2008, 17-18) mukaan tätä yleisintä tapaa määritellä organisaatio kutsutaan tavoite- ja tehokkuusmalliksi. Sen mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Tämä määritelmä korostaa tavoitteita ja niiden mahdollisimman tehokasta saavuttamista. Tavoitteet ilmaisevat organisaation olemassaolon tarkoituksen. Tehokkuuden vaatimus puolestaan ohjaa organisaatiota suunnittelemaan ja kehittämään jatkuvasti toimintaansa. Tavoite- ja tehokkuusmallin mukainen organisaation käsitteen määrittely on tähän tutkielmaan riittävän tarkka, sillä tutkielmassa ei ole tarkoitus

tutkia itse organisaatioteoriaa. Lisäksi tavoite- ja tehokkuusmalli on suosittu tapa ymmärtää organisaatio tutkimuksessa ja käytännössä. (Harisalo 2008, 17-18)

Organisaatiolla on oma rakenteensa. Yksinkertaistaen organisaatorakenteessa on määritelty eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Myös ihmisten väliset roolit käyvät ilmi organisaation rakenteesta. Organisaatorakenteen avulla pyritään mahdollistamaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö. Samaan aikaan organisaatorakenteessa otetaan kantaa työnjakoon. Organisaation rakenne heijastaakin toisaalta pyrkimystä säilyttää riittävä yhteistyö organisaation eri osien välillä sekä toisaalta erilaistaa työnjakoa ja toimintoja. Näin ollen organisaation rakenne on muodollinen suunnitelma tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi. (Juuti 2006, 208)

Työnjako on organisaation tärkeä ominaisuus ja koko organisaatiota voidaankin pitää eräänlaisena tavoitteiden ja välineiden ketjuna, jossa ylemmän organisaatiotason välineistä tulee alemman organisaatiotason välineitä. Työnjako muodostuu erilaisista toiminnoista, joita tarvitaan tietyn päämäärän toteuttamiseen. Jokainen toiminto on päämäärä ryhmälle, jolle se on uskottu. On kuitenkin todennäköistä, että organisaation eri osat alkavat jossain vaiheessa toimia keskenään ristiriitaisesti, suorittavat osittain samoja toimintoja tai kilpailevat keskenään samoista resursseista. Tämä johtuu siitä, että usein määritellään tarkoin vain tarvittava ensimmäinen välinetaso ja annetaan seuraavalle tasolle tietty vapaus kehittää oma alaorganisaationsa sille uskotun työosuuden mahdollisimman tehokkaaksi suorittamiseksi. Todennäköisyys tähän on sitä suurempi, mitä laajempi organisaatio ja lopullinen päämäärä ovat. Yksi organisaatioiden tärkeimpiä tehtäviä on siten eri osien yhdistäminen tehokkaan kokonaissuorituksen takaamiseksi. (Schein 1969, 28-29)

Klassinen organisaatioteoria näkee organisaation rakenteena, joka on eloton ilman hallinnollisia prosesseja. Mintzberg (1983) on esittänyt, että organisaatioilla on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka luonnehtivat tätä organisaation rakennetta. Harisalon (2008, 139) mukaan vakuutusyhtiöiden organisaatiot muistuttavat eniten ammattimaista byrokratiaa. Niissä päätöksenteko on suhteellisen hajautettua huolimatta siitä, että ne vastaavat melko standardoiduista tehtävistä ja tuotteista. Vakuutusyhtiöt luottavat henkilökuntaan ja sen ammatillisiin arvostuksiin toiminnan koordinoinnissa. Vakuutustoimintaa pidetään korkean tietointensiivisyyden toimialana, joten aiemmin esitellyn tavoite- ja tehokkuusmallin ohella voidaan käyttää myös dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa, jonka mukaan yritysorganisaatiot

ovat staattisista ja dynaamisista rutiineista, tietopääomasta sekä niitä yhdistävistä kyvykkyyksistä koostuvia oppimis- ja vuorovaikutusverkostoja. (Kyläheiko 2006, 7)

3.6 Muutosjohtaminen

Ilmarisen & Koskelan (2015, 232) mukaan digitalisaatiossa on kyse muutoksesta, mutta muutoksessakin on aste-eroja:

1. digitalisaation avulla parannetaan ja viritetään olemassa olevaa liiketoimintaa
2. digitalisaatiolla luodaan uusi palvelu- tai toimintamalli vanhan rinnalle
3. uusi, digitaalinen palvelu- tai toimintamalli korvaa vanhan.

Johtamistyön vaikeusaste riippuu siitä, kuinka radikaali päämäärä on suhteessa organisaation nykytilaan ja mikä on organisaation ja ihmisten uudistumiskyky. Johtamisen kannalta haastavaa on tilanne, jossa uusi palvelu- tai toimintamalli korvaa vanhan. Tällöin on kyse esimerkiksi konttoriverkoston supistamisesta samanaikaisesti digitaalisen myynnin kasvattamisen kanssa tai uuden automaattisen toimintatavan vaiheittaisesta käyttöönotosta. Hyvää ihmisten johtamista ei voi korostaa liikaa digitalisaation yhteydessä. Muutoksiin liittyy aina epävarmuustekijöitä ja siksi johdon on kyettävä rauhoittamaan ihmisiä. Varsinkin johdon oma esimerkki on tässä tärkeää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 233-234)

Muutosjohtamisen yksi määritelmistä on, että muutosjohtaminen on prosessi, jossa yksilöt autetaan siirtymään vanhasta tavasta tehdä asioita tekemään asiat uudella tavalla. Muutostilanteissa tarvitaan muutosjohtajia, jotka pystyvät hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta tuomalla tilanteeseen varmuutta. Muutosjohtaminen on myös työkäytäntöjen uudistamista siten, että henkilöstö löytää omat voimavaransa ja osaa hyödyntää niitä. Toisaalta kyse on toiminnan tuottavuuden nostamisen kovista tavoitteista, mutta samalla rinnalla elävät henkilöstön inhimillisen kasvun, kehityksen ja huolenpidon pehmeät asiat. Kovien ja pehmeiden kehittämistavoitteiden rinnakkaisuus ja toisiinsa kytkeytyminen on keskeinen muutosjohtajuutta määrittävä piirre. (Filander 2000, 42-43)

Muutoksen johtaminen voidaan jaotella asioiden ja ihmisten johtamiseen. Kotterin (1996, 22-26) mukaan asioiden johtamiseen muutoksen läpiviennissä kuuluvat suunnittelu, budjetointi, organisointi ja miehitys sekä ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen kuuluu puolestaan

suunnan näyttäminen, ihmisten kannustaminen, koordinointi ja inspirointi. Muutosjohtamisessa ihmisten johtaminen muodostuu usein suuremmaksi haasteeksi henkilöstön muutosvastarinnan vuoksi. Toinen vastaavanlainen tapa jakaa muutos on jako irrationaaliseen ja rationaaliseen puoleen. Irrationaaliseen puoleen kuuluvat erilaiset tunnetilat ja muutosvastarinta. Rationaalinen puoli vastaavasti nostaa esille tehtäväkeskeisyyden, joka ilmenee visioiden rakentamisena, tavoitteiden määrittämisenä ja toiminta-ajatuksen laatimisena. (Haveri ym. 2000, 37) Huuhtanen (1994, 168-172) jakaa muutosprosessin suunnittelun vielä inhimilliseen ja tekniseen näkökulmaan. Tässä jaottelussa muutoksen toteuttamisen peruskysymyksenä on se, lähdetäänkö liikkeelle henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttamisesta vai organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muuttamisesta.

Russell-Jonesin (2000, 75-80) mukaan tärkeintä muutosjohtamisessa on suunnittelu. Prosessi sisältää tulevien ongelmien ennakoimista ja niiden ratkaisumahdollisuuksien läpikäymistä. Suunnitteluvaiheessa keskitytään muutoksen toteuttamiseen, jolloin on tärkeää katsoa tulevaisuuteen ja tiedostaa riskit. Muita suunnitteluvaiheessa huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi ajoituksen suunnittelu, resurssien jakaminen, mahdollisten seurausten analysointi sekä yhteishengen luominen muutosta koskevan organisaation henkilöstössä. On tärkeää huomioida koko organisaation henkilöstö, mikäli muutos koskee kaikkia organisaatiossa toimivia. Kohtalokkain muutoshankkeissa tehty virhe on organisaatioiden liiallinen tyytyväisyyden tunne vallitsevaan tilanteeseen, jolloin muutosta ei nähdä edes tarpeellisena. Tällöin ihmiset eivät ole valmiita panostamaan muutokseen eivätkä sitoudu muutokseen. (Kotter, 1996 4-5)

3.7 Avainhenkilöt digitalisaation edistämässä

Ennen avainhenkilöiden tarkastelua on syytä huomata, että ryhmien tai tiimien käyttö on yleisin lähestymistapa digi-innovoinnin ja digitalisaation johtamisessa (Boyle ym. 2005). Esimerkiksi Harisalo (2011, 32) korostaa tiimien ja ryhmien merkitystä, sillä ne voivat auttaa hierarkkisen organisaation rakenteellisten heikkouksien korjaamista. Digitalisaatio leikkaa läpi koko yrityksen, minkä vuoksi on purettava funktio- ja organisaatiosiiloja. Toimivaksi keinoksi on osoittautunut yhteisten tavoitteiden asettaminen usealle eri roolille, minkä avulla kannustetaan yhteistyöhön sekä tavoitteiden saavuttamiseen yhdessä funktio- ja organisaatorajojen yli.

Siiloja voi purkaa vaikkapa järjestämällä hankkeille omia työtiloja, joissa eritaustaiset ihmiset tekevät töitä yhdessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikkapa verkkokauppatiimissä voi olla markkinoijia, it-kehittäjiä ja analyttikkoja tekemässä töitä yhteisen tavoitteen eteen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 236) Myös Kotlerin (2012, 41) mukaan menestyksekkäät yritykset johtavat ydinliiketoimintaprosessejaan toimintojen välisten ryhmien kautta. Tiiminvetäjillä ja heidän johtamistaidoillaan on tällöin tärkeä osuus digi-innovoinnin avainhenkilöiden suoriutumiseen (ks. Robbins & O’Gorman 2015). Kotter (1996, 4-5) kirjoittaa, että muutosta on ohjattava riittävän vahvalla tiimillä, jolla on laaja edustavuus suhteessa organisaatioon. Tiimissä pitää olla edustettuna asiantuntemusta, johtajuutta, suhteita ja tietoa laajasti koko organisaatiosta. Muutokselle on asetettava selkeä vastuunjako ja johtamistyönjako.

Ilmarisen & Koskelan (2015, 239-240) mukaan digitalisaation johtamisessa on nähtävissä kaksi ääripäätä. Osa on sitä mieltä, että digitalisaatio on niin suuri muutos, että toimitusjohtajan on johdettava se itse. Toisessa ääripäässä muutoksen johtamisen toivotaan tapahtuvan esimerkiksi verkkokaupapäällikön tai tietohallintojohtajan toimesta. Digitalisaation transformaation toteuttamiseksi on joissakin yrityksissä palkattu myös oma digitaalisuudesta vastaava johtajansa. Onnistuminen tässä tehtävässä edellyttää muun muassa laaja-alaista ymmärrystä liiketoiminnasta, asiakaskäyttäytymisestä ja teknologiasta sekä hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Digitaalisuudesta vastaavan johtajan tehtävä voi olla osa-aikainenkin rooli, joka on yhdistetty esimerkiksi markkinointi- tai tietohallintojohtajan tehtävään.

Lähiesimiehen on todettu olevan yksi tärkeimmistä yksittäisistä henkilöistä muutoksen läpiviennin toteuttajana, sillä hän tuntee parhaiten oman henkilöstönsä muutosvalmiuden. Muun muassa kehityskeskustelut ja läsnä oleva arkijohtaminen ovat lähiesimiehen välineitä henkilöstön muutosvalmiuden ylläpidossa. (Kurikka 2010) Sinkkilä (2008, 6) kirjoittaa, että lähiesimiehen lisäksi työyksikön jäsenet ovat tärkeä voimavara muutoksessa. Toisaalta lähiesimies on usein yhtä ymmällään muutoksesta kuin alaisensakin, eikä tilannetta helpota johdon vaatimukset nopeasta toiminnasta. Tilanne vaatii lähiesimieheltä näin ollen erilaista roolia ja suhdetta muutokseen kuin alaisilta. Myös Christensen & Raynor (2003, 10-11) korostavat keskitason johdon roolia yritysten innovaatioprosessissa ja muutosten johtamisessa. Keskijohdon roolina on seuloa heille esitettävät ideat hylättyihin ja eteenpäin kehitettäviin, minkä jälkeen osittain kehittyneet ideat on muotoiltava kohti täysipainoisempia liiketoimintasuunnitelmia, jotta rahoituksen saaminen ylemmältä johdolta on mahdollista. Valitettavasti eteenpäin kehitettäväksi esitetyt ajatukset ovat usein sellaisia, joille on jo aiemmin ollut asiakkaiden hyväksyntä, valmiit markkinat ja joille rahoituksen saaminen on

varmempaa. Tällöin täysin uudet ideat voivat jäädä hylätyiksi. (Christensen & Raynor 2003, 10-11)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva on Tampereella pääkonttoriaan pitävä keskinäinen vakuutusyhtiö. Turva perustettiin vuonna 1910 työväestön ja työväenyhdistysten tarpeisiin nimellä Hämeen Työväen Keskinäinen Paloapuyhdistys. Yhdistys oli tarpeen, sillä tavanomaiset vakuutuslaitokset eivät mielellään vakuuttaneet paloherkkiä puisia työväentaloja. Nykyisin Turvan palveluvalikoima kattaa kaikki vahinkovakuutukset. Omien tuotteidensa lisäksi Turva myy LähiTapiola-ryhmän vapaaehtoisia henki- ja eläkevakuutuksia. Lakisääteisissä työeläkevakuutuksissa kumppanina toimii Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Turvan asiakkaat ovat pääosin kotitalouksia, yhteisöjä ja pk-yrityksiä. Vuoden 2015 lopussa kotitalousasiakkuuksia oli 150 000 ja yritysasiakkuuksia 4000. Lisäksi Turvalle tärkeä asiakasryhmä ovat ammattiliitot, joita on vakuutettuna 24 kappaletta. Turvassa on vajaat 300 työntekijää ja yli 50 toimipaikkaa ympäri Suomen. (Turvan internet-sivut 2016; Turvan vuosikertomus 2015)

Turva on keskinäinen vakuutusyhtiö, mikä tarkoittaa sitä, että se on hallinnolliselta rakenteeltaan lähellä osuustoiminnallisia laitoksia. Vakuutusyhtiön omistavat sen osakkaat. Keskinäisen vakuutusyhtiön osakkaita ovat vakuutuksenottajat ja takuupääoman omistajat. Osakkailla on oikeus käyttää äänioikeutta yhtiön ylimmässä hallintoelimessä, eli yhtiökokouksessa. Osakkaille kuuluu keskinäisessä vakuutusyhtiössä myös yhtiön tuottama voitto tai muu taloudellinen etu tietyin rajoituksin. Se osa vakuutusyhtiön voitosta, jota ei käytetä yhtiön vakavaraisuuden lujittamiseksi omien rahastojen ja varausten kartuttamiseen, jaetaan osakkaille. Keskinäisissä yhtiöissä tämä tapahtuu käytännössä antamalla vakuutuksenottajille maksunalennuksia ja -palautuksia tai maksuttomia lisäetuja. (Rantala &

Kivisaari 2014, 211) Turvan omistaja-asiakkaat saavat alennusta koti-, henkilö- ja ajoneuvovakuutusmaksuistaan. Yksityishenkilöiden saamat omistaja-asiakasalennukset riippuvat asiakassuhteen kestosta. Vuonna 2015 Turvan myöntämien omistaja-asiakasalennusten määrä oli yli 9,5 miljoonaa euroa. Turvan muita omistaja-asiakkaan etuja ovat muun muassa maksuton verkkopalvelu ja maksuton turvantarkistus, joka asiakkaan niin halutessaan voidaan tehdä hänen kotonaan. Lisäksi ammattiliittojen jäsenille on tarjolla monia asiakasetuja, kuten alennuksia vapaaehtoiisiin vakuutuksiin. (Turvan vuosikertomus 2015)

Juridisesti Turva on LähiTapiola Keskinäisen Vakuutusyhtiön tytäryhtiö ja se kuuluu näin ollen Tapiola-ryhmään. Tapiola-ryhmä on ollut yksi Turvan merkittävimmistä takuupääoman omistajista vuodesta 1995 lähtien. Muita takuupääoman omistajia ovat muun muassa SAK, 16 ammattiliittoa, kaksi työväenyhteisöä sekä Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. (Turvan internet-sivut 2016; Turvan vuosikertomus 2015) Keskinäisen Vakuutusyhtiön Turvan konserniin kuului vuoden 2015 lopussa emoyhtiön lisäksi neljä kiinteistöosaakeyhtiötä ja neljä asunto-osaakeyhtiötä. Turvan konsernitilinpäätöksen luvut eivät kuitenkaan olennaisesti poikkea emoyhtiön tilinpäätöksen luvuista. Tilikauden 2015 kokonaistulos oli 5,6 miljoonaa euroa. Turvan hyviä taloudellisia tuloksia on mahdollistanut ennen kaikkea asiakasmäärien myönteinen kehitys pitkällä aikavälillä: vakuutusmaksutulo on kasvanut keskimäärin 7,3 prosenttia vuodessa koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2015 vakuutusmaksutulo kasvoi vertailukelpoisin luvuin 8,3 prosenttia. (Turvan vuosikertomus 2015)

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista, joita toteutettiin ajalla 9.5 – 18.5.2016 Turvan pääkonttorilla Tampereen Järvensivussa yhteensä kuusi kappaletta. Aineiston keruuta, analysointia ja empiirisen tutkimuksen toteutusta on selostettu jo aiemmin tutkimusmenetelmien kuvauksen yhteydessä luvussa 1.4. Haastateltavina toimivat Turvassa työskentelevät henkilöt, jotka on seuraavassa järjestetty haastatteluajan mukaan ensimmäisenä haastatellusta viimeiseen:

- Kirsi Alanen. Turvan omaisuuskorvausyksikön palveluesimies.
- Satu Rinta-Jaskari. Turvan asiakaskokemuksesta ja liiketoiminnan tuesta vastaava palvelujohtaja.

- Minna Metsälä. Turvan toimitusjohtaja.
- Jaana Chelbi. Turvan henkilökorvausyksikön palvelujohtaja.
- Heidi Jokisalo. Turvan markkinointipäällikkö, joka vastaa verkkokaupan kautta tulevasta myynnistä.
- Riitta Yliviikari. Turvan myynnin palvelujohtaja.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu haastateltavien valinta siten, että heiltä on mahdollista saada mahdollisimman kattava aineisto tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksessa keskitytään erityisesti korvauspalvelun ja myynnin asiointikanaviin, joten haastateltavia valittiin kummaltakin osastolta kaksi henkilöä. Lisäksi toimitusjohtajan sekä asiakaskokemuksesta ja liiketoiminnan tuesta vastaavan palvelujohtajan haastatteluilla saatiin näkemyksiä kokonaiskuvasta. Kaikki haastateltavat olivat avoimia ja selkeästi kiinnostuneita tutkielman aiheesta. Digitalisaation merkitystä yhtiölle korostettiin ja siihen sopeutumista pidettiin elintärkeänä. Empiriaosiossa ei ole nähty tarpeelliseksi kohdistaa haastateltujen lainauksia tai näkemyksiä heidän nimiinsä, vaan henkilöihin viitataan kirjaimilla H, J, K, L, M ja N, jotka ovat sattumanvaraisessa järjestyksessä aiemmin lueteltuun henkilöiden haastattelujärjestykseen nähden. Mitään erityistä vaatimusta tähän käytäntöön ei esitetty kohdeyrityksen suunnalta, mutta haastateltavien lainauksien yksilöimisen tai kohdistamisen henkilöihin ei koettu tuovan tutkielmalle lisäarvoa.

Haastattelut tehtiin yksittäishaastatteluina ryhmähaastattelujen sijaan, jolloin saatiin enemmän ja erilaisia haastateltavien vastauksia kuin ryhmää haastateltaessa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelurungossa oli teemoittain järjestelyä 18 pääkysymystä, minkä lisäksi kysyttiin tarpeen mukaan tarkentavia lisäkysymyksiä. Pääkysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen. Teemoja kuitenkin avattiin haastateltaville ennen vastaamista esimerkkien avulla, jotta haastateltavien antamat vastaukset kohdistuisivat paremmin tutkimusongelmiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 30 minuuttia, joten yhteensä haastatteluista kertyi materiaalia noin kolme tuntia. Haastattelut litteroitiin välittömästi niiden tekemisen jälkeen. Litterointia ei tehty sanatarkasti, vaan haastateltavien sanomiset muutettiin yleiskielelle ja esimerkiksi toistot, äännähdykset sekä muu tarpeeton karsittiin pois. Tällainen karsinta tehtiin, koska tutkimuksen kohteena on haastatteluiden sisältö, eikä se, miten asiat sanottiin. Litteroitua aineistoa lähdettiin analysoimaan tutustumalla siihen ensin huolellisesti lukemalla aineisto muutama kertaan läpi. Litteroinnissa on käytetty ensimmäisen ja toisen tason tarkkuutta, eli tavoitteena on ollut saada yleiskuva aineistosta purkamalla pääkohdat tekstiksi, mutta aineistosta on poimittu

tarvittaessa myös tarkempia lainauksia rikastamaan analyysiä ja tulkintaa (ks. Koskinen ym. 2005 319-320). Teemahaastattelun pääkysymykset ja teemojen luokittelu on esitetty liitteessä 1.

4.3 Digitalisaation merkitys Turvan kilpailukyvyille

Kaikki haastatellut antoivat melko samankaltaisia määritelmiä digitalisaatiolle. Sen koettiin yleisesti olevan asioiden hoitamista sähköisesti sekä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Monissa vastauksissa mainittiin nimenomaisesti mobiililaitteet, kuten älypuhelimet ja tabletit, jotka mahdollistavat palveluiden käytön vuorokaudenajasta tai sijainnista riippumatta. Yrityksen kannalta digitalisaatio nähtiin prosessina, jossa pystytään välittämään digitaalisesti tietoa ja hyödyntämään tätä informaatiota automaattisesti koneiden avulla. Haastateltava M kuitenkin täsmensi näin:

”Emme halua tehdä digitalisaatiota, joka vain näyttää digitalisaatiolta, mutta johon tarvitaan kymmenen ihmistä taustalle naputtelemaan asioita”.

Eryteisesti haastateltavat M ja N korostivat mahdollisimman pitkälle vietyjen prosessien tärkeyttä. Heidän mukaansa periaatteessa kaikki mahdollinen sisältö on muunnettava digitaaliseen muotoon, sillä se mahdollistaa automatisoinnin pitkälle. Haastateltava H korosti myös, että yrityksen kannalta digitalisaatio vaatii asiakaspalvelun tarjoamista nykyistä useampien kanavien kautta. Perinteinen toimistokanava ei enää riitä, vaan asiakkaille on annettava mahdollisuus lähestyä vakuutusyhtiötä monin eri keinoin ja monen eri kanavan kautta.

Esille tuotiin myös näkökulma digitalisaatiosta asiakaskäyttäytymisen muuttajana. Eräs haastateltava totesi näin:

”Digitalisaatio on toiminnan ja käyttäytymisen muutosta. Ei mitään sen kummallisempaa, vaikka koko ajan puhutaan, että nyt se digitalisaatio tulee sieltä. Sama juttu, että kun puhelin tuli, niin alettiin soittaa ja, kun netti tuli, niin alettiin käyttää sitä. Tämä on jatkumoa sille, asiakaskäyttäytymisen muutosta. Kyseessä ei ole mikään ihmeellinen oleminen tai tuleminen, vaan evoluution tulos.” (Haastateltava L)

Kaikkien kuuden haastatellun näkemykset digitalisaation merkityksestä Turvan kilpailukyvyn kannalta olivat melko yhteneviä. Digitalisaation edistämistä pidettiin ehdottoman tärkeänä, jotta pystyttäisiin haastamaan kilpailijoita paremmin. Haastateltava L kiteytti tilanteen seuraavasti:

”Digitalisaatio on meille elintärkeää. Jos emme ole verkossa, tee siellä oikeita asioita tai kehitä riittävän aikaisin uusia juttuja, niin putoamme totaalisesti vakuutusalan kärryiltä.”

Haastateltava J arvioi digitalisaation ja pitkälle viedyn automaation vaikuttavan tulevaisuudessa huimasti liikekuluihin ja näin ollen suoraan tulokseen. Haastateltava N otti esille saman asian ja nosti esimerkiksi vakuutusyhtiö Ifin, jossa automaatio on viety huomattavasti pidemmälle kuin vaikkapa Turvassa ja liikekuluja on saatu noin 20% alemmaksi. Automaation odotettiin myös parantavan asiakastyytyväisyyttä nopeiden ja vaivattomien palveluiden sekä uusien asiointikanavien myötä. Henkilö N otti näkökulmaksi vakuutusalan oman digitalisoitumisen ja palvelukanavien muuttumisen lisäksi koko toimintaympäristön muutoksen:

”Vakuutusosalalla menee seuraavan kymmenen vuoden aikana moni asia uusiksi ja ansaintaperiaatteet tulevat muuttumaan johtuen muiden alojen digitalisoitumisesta. Koko vakuuttamisen kohteet ja perusteet tulevat muuttumaan. Sillä on ihan hurja vaikutus.”

Esimerkiksi moottoriajoneuvojen vakuuttamisen, jolla on Turvan näkökulmasta keskeinen rooli maksutulon muodostumisessa, osalta on ennustettu, että 10-20 vuoden kuluessa 70 % koko vakuuttamisesta katoaa muun muassa itseohjautuvien autojen myötä, kun vahinkoja tulee sattumaan niiden ansiosta todennäköisesti vähemmän. Vahingoista tulee enemmän vastuutyyppejä ja saattaa olla, että vakuutus sisältyy ajoneuvovalmistajan pakettiin, jolloin liiketoiminta häviää kokonaan. Vuoto- ja palovahinkojen väheneminen on myös todennäköistä anturiteknologian kehittyessä. Muun muassa näihin kehityskulkuihin vakuutusyhtiöiden tulee yrittää sopeutua, mistä syystä digitalisaatio näkyy vahvasti yhtiöiden jokapäiväisessä toiminnassa ja on voimakkaasti johdon agendalla.

Haastateltava H muistutti, että vaikka digitalisaation edistäminen on tärkeää Turvalle, niin sekä sähköistä että henkilökohtaista palvelua pitäisi myös jatkossa pystyä tarjoamaan rinta rinnan:

”Ei riitä, että kehitetään pelkästään nettisivuja ja verkkopalveluja sekä kaikkia muita hienoja sähköisiä palveluja, vaan tärkeää on, että henkilökohtainen palvelu

pidetään mukana, koska hyvä palveluosaaminen on yksi Turvan suurimmista vahvuuksista.”

Myös haastateltava K piti hyvää henkilökohtaista palvelua tärkeänä erottautumistekijänä jatkossakin, sillä sähköisessä maailmassa on hankalaa erottautua positiivisesti varsinkin pienellä markkinaosuudella. Hänen mukaansa digitalisaation pitäisi hyödyttää hyvää asiakaskohtaamista. Tulevaisuudessa myynnin ja korvauspalvelun avuksi voisi tuoda teknisiä apuvälineitä, kuten videochatin, jolla saataisiin asiakkaaseen henkilökohtainen kontakti. Digitalisaatiota on jossain määrin voitu pitää uhkakuvana sellaisille vakuutusyhtiöille, jotka ovat perinteisesti luottaneet vahvaan palveluosaamiseen, sillä sähköisten palvelujen kehittyminen vähentänee henkilökohtaisten kontaktien määrää jatkossa. Toisaalta digitalisaatiota voitaisiin tässä katsannossa pitää myös mahdollisuutena, sillä esimerkiksi erilaiset videoneuvottelusysteemit mahdollistanevat aiempaa suuremman henkilökohtaisten kontaktien määrän. Voi olla, että osa asiakkaista haluaa jatkossakin valita yhtiön, josta saa laadukasta henkilökohtaista palvelua.

Turvan sähköisiä palveluita pidettiin yleisesti vertailukelpoisina kilpailijoiden vastaaviin verrattuna. Suhteessa samankokoisiin kilpailijoihin Turvan tilannetta pidettiin jopa parempana johtuen ison emoyhtiön tuesta. Asema LähiTapiolan tytäryhtiönä mahdollistaa mukanaolon kaikissa sellaisissa digihankkeissa, mitkä koetaan järkeviksi ja silloin takana on lisäksi ison yhtiöryhmän tuki. Isot toimijat, kuten If, ovat kuitenkin paljon edellä etenkin automaatioon liittyvissä asioissa. Haastateltava K näki, että pienellä vakuutusyhtiöllä voisi ilman emoyhtiön tukeakin olla myös pienestä asiakasmäärästä syntyvää etua, sillä se antaa mahdollisuuden rohkeampaan ja ketterämpään kokeiluun: pieneen asiakaskuntaan on helpompaa saada uudistuksia taipumaan kuin esimerkiksi kaikkiin alueyhtiön asiakkaisiin. Haastateltava L tiivistä tilanteen seuraavasti:

”Olemme tällä hetkellä tilanteessa, jossa sähköiset palvelumme riittävät asiakkaalle. Jos palveluita ei kehitetä, loputkin kilpailijat pyyhkäisevät ohi ja kärki karkaa suuren matkan päähän.”

Vaikka ison emoyhtiön tuesta on Turvalle kiistatonta etua IT-ratkaisujen kehittämisessä, yhteistyössä voidaan katsoa olevan myös haittansa. Ammattiliittoyhteistyö on Turvalle tärkeää ja järjestelmiä olisi tarpeen kehittää nimenomaan tämän yhteistyön näkökulmasta. Osana isoa ryhmää tytäryhtiön tarpeet eivät välttämättä aina ole muiden intresseissä, joten esimerkiksi ammattiliittoyhteistyöhön liittyvien mobiiliratkaisujen eteenpäin saaminen voi olla vaikeaa.

4.4 Turvan digitalisoinnin taustaa

Haastateltavien mukaan digitalisaation vaikutus on ollut suurempi korvauspuolella kuin myynissä, sillä sähköisen korvauspalvelun käyttö on huomattavasti yleisempää kuin vakuutusten ostaminen verkosta. Toisaalta verkkomyynti kasvaa jatkuvasti, eli myynti on pikkuhiljaa siirtymässä verkkoon. Vuonna 2015 tosin vasta noin 5% uusmyynistä tuli verkosta ja loput konttori-, edustaja- tai asiakaspalvelukanavaa pitkin, joten tekemistä verkkokanavassa edelleen riittää. Verkkopalveluun, jossa asiakas voi tunnistautua ja sitä kautta asioida turvallisesti, oli vuoden 2015 lopussa kirjautunut yli 100 000 kotitaloutta. He ovat kuitenkin osaltaan yhteydessä myös muita kanavia pitkin. Haastateltava L:n mukaan Turvassa suurimmat kehitysaskleet sähköisten palvelujen suhteen on otettu 2000-luvulla: ensimmäiset internet-sivut avattiin vuonna 2000, verkkopalvelu aukesi vuonna 2007 ja verkkokauppa vuonna 2010. Ensimmäinen mobiilisovellus julkaistiin vuonna 2014. Käytännössä Vahinkoapuri-nimisellä sovelluksella voi ilmoittaa ajoneuvovahingosta heti paikan päällä välittämällä vahingon tiedot ja valokuvat suoraan vakuutusyhtiöön. Haastateltava M:n mukaan Vahinkoapuri on saanut positiivista julkisuutta ja toimii sinällään kohtalaisesti, mutta ihmiset eivät silti ole osanneet ottaa sitä käyttöön. Syynä voi olla esimerkiksi se, ettei harvoin tarvittavaa sovellusta tule kovin herkästi ladattua valmiiksi puhelimeen.

Palveluiden sähköistämisen arvioitiin haastateltavien keskuudessa onnistuneen melko hyvin nimenomaan asiakkaan näkökulmasta, Kun asiakas menee verkkokauppaan, verkkopalveluun tai verkkosivuille, kaikki toimii hyvin. Visuaalista ilmettä ja teknistä toimivuutta on tietysti aina mahdollista kehittää paremmaksi, mutta tällä hetkellä kaikki tarvittavat toiminnot ovat asiakkaan kannalta selkeästi ja kompaktisti esillä. Haastateltava L nosti yhdeksi kehitystarpeeksi verkkokaupan tarjonnan, jotta vaikkapa ajoneuvovakuuttamisen osalta olisi mahdollista ostaa moottoripyörä-, henkilö- ja pakettiautovakuutusten lisäksi jo useiden muiden yhtiöiden tarjonnasta löytyviä peräkärri-, mönkijä-, traktori- ja mopovakuutuksia. Desktop-selailun vähentyessä on myös tärkeää saada parannettua verkkopalvelujen skaalautuvuutta, jotta kaikki toimii yhtä moitteettomasti mobiili- ja tablet-laitteilla. Skaalautuva verkkosivusto tarkoittaa käytännössä sitä, että sivuston esitystapa muuttuu päätelaitteen näytön koon mukaan automaattisesti, jolloin samaa verkkopalvelua voidaan käyttää niin älypuhelimella, tabletilla, tietokoneella kuin äly-tv:llä. Tähän liittyvä kehityshanke toteutettiin vuonna 2015, kun

verkkopalveluiden käytettävyyttä parannettiin ja skaalautuvuutta lisättiin. Loppuvuodesta 2015 uudistettiin myös verkkopalveluiden visuaalista ilmettä. Skaalautuvuuteen ja visuaaliseen ilmeeseen liittyvä työ toki jatkuu koko ajan. Asiakasnäkökulman sijaan suurimmaksi kehityskohteeksi arvioitiin kuitenkin palvelujen sähköistämisestä yhtiölle koituvat hyödyt. Haastateltava K näki asian seuraavasti:

”Suurena kehittämiskohteena on se, kuinka saamme palvelujen sähköistämisestä hyötyä myös talolle. Esimerkiksi verkkopalvelussa on paljon parannettavia asioita. Ihminen voi vaikkapa pyytää maksuaikaa laskulleen, mutta sitten kun pyyntö tulee virkailijalle käsiteltäväksi, maksuajan lisäys täytyy kirjata käsin järjestelmään. Tarvitsemme enemmän automaatiota, joka toisi samalla myös taloudellista tehokkuutta.”

Tehokkaan itsepalvelun edellytyksenä on, että taustalla olevat toiminnot ja prosessit on mahdollisimman pitkälle automatisoitu. Toisaalta kehitysvaiheessa voi olla jopa kätevämpää rakentaa asiakkaalle ensin näkyvä itsepalvelu manuaalisella taustaprosessilla ja tehdä taloudellista tehokkuutta lisäävä automatisointi vasta sen jälkeen.

4.5 Monikanavainen asiointi

Turvan strategiaan kuuluu asiakkaan palveleminen aina hänen itse valitsemassaan palvelukanavassa. Tätä korostettiin myös haastateltavien vastauksissa liittyen monikanavaisuuden merkitykseen Turvan liiketoiminnalle. Haastateltava H:n mukaan erikäiset asiakkaat käyttävät edelleenkin paljolti eri palvelukanavia ja heille halutaan antaa siihen mahdollisuus. On asiakasryhmiä, jotka haluavat asioida pelkästään puhelimesta tai pelkästään sähköisiä kanavia pitkin, mutta myös asiakasryhmiä, jotka haluavat tilanteesta riippuen käyttää eri kanavia. Haastateltava L katsoi monikanavaisuuden eduiksi hyvän asiakaskokemuksen luomisen sekä positiivisen vaikutuksen brändimielikuvaan. Joidenkin vakuutusyhtiöiden strategiaan kuuluu vahvasti asiakkaan ohjaaminen verkkoon, mikä antaa monikanavaisuuteen panostaville yhtiöille mahdollisuuden erottautua ja asemoida itsensä brändin kautta suuntaan, jossa asiakas saa aidosti valita kanavan. Haastateltava H näki, että haastavinta monikanavaisuudessa on päättää, kuinka paljon panostetaan rutkasti työvoimaa sitovan puhelinkanavan aukioloaikoihin. Puhelinasointi lisääntyi vuoden 2015 aikana merkittävästi,

joten kanavalle on asiakkaiden keskuudessa selvästi kysyntää. Myös haastateltava M:n mielestä keskeistä monikanavaisessa mallissa on tarkastella kriittisesti sitä, paljonko missäkin kanavassa on asiointia ja mihin täytyy enemmän panostaa. Hänen mukaansa monikanavamalli kannattaa säilyttää myös jatkossa, sillä tällöin säilyy myös joko kasvokkain tai puhelimesta tapahtuva laadukas henkilökohtainen palvelu.

Haastateltavat olivat hiukan erimielisiä siitä, kuinka sujuvasti asiakas voi tarvittaessa siirtyä asiointikanavasta toiseen. Haastateltava H:n mukaan siirtymät ovat sujuvia ja ratkaisevaa on lopulta se, kuinka helpoksi korvauskäsittelijät, asiakaspalvelijat ja myyntihenkilöt siirtymän asiakkaalle tekevät. Haastateltava M otti tarkemmin kantaa asiakaspalvelijoilta vaadittaviin käytäntöihin asiointin sujuvuuden lisäämiseksi:

”Olisi hyvä, mikäli asiakkaan haltuunotto olisi nykyistä laaja-alaisempaa. Esimerkiksi korvauskäsittelijöiden tulisi osata katsoa asiakkaan vakuutuksien tilanne minkä tahansa asiakaspalvelutapahtuman yhteydessä ja tarvittaessa ohjata vaikkapa puhelu luontevasti eteenpäin myyjälle.”

Haastateltava K koki, että asiakkaat ovat monesti varsinkin vakuutusten ostossa valveutuneita. Asiakas saattaa esimerkiksi ostaa verkkokaupasta tarjoushintaisten vakuutuksen, jota hän on vertaillut muiden vakuutusyhtiöiden vastaavanlaisiin vakuutuksiin. Ostotapahtuman jälkeen asiakkaat vielä usein soittavat asiakaspalveluun varmistaakseen jonkin askarruttamaan jääneen asian. Tällöin myyntiprosessi on haastateltava K:n mukaan jouheva, kun asiakas saa päättää käyttämänsä kanavan itse. Asiakkaiden on koettu olevan tyytyväisiä käytäntöön, jossa poikkeuksetta kysytään heidän halukkuuttaan kanavan vaihtamiseen. Esimerkkinä tästä toimii chat-kanava: mikäli asia on sellainen, että se hoituu helpommin puhelimesta kuin chatissa, niin asiakkaalle ehdotetaan soittamista. Toinen vastaava esimerkki on haastateltava L:n mukaan sosiaalinen media, jossa asiakkaalle vastataan yksityisviestillä vaikkapa Facebookissa tai Twitterissä ja kehoitetaan häntä soittamaan asiakaspalveluun tai avaamaan joko verkkopalvelu tai verkkosivut.

Haastateltava N oli tyytymätön tietyissä asiointikanavissa syntyvän palvelun laatuun. Sekä haastateltavat M että N toivoivat, että asiakkaita osattaisiin ohjata enemmän muun muassa vahinkoilmoitusten teon suhteen. Haastateltava N nosti nimenomaisesti esille paperipostissa kulkevat vahinkoilmoitukset, jotka joko viedään konttorille ja toimitetaan sieltä eteenpäin korvauspalveluun tai lähetetään suoraan palautuskuoressa korvauspalvelun käsiteltäväksi. Tällaisissa tapauksissa vahingon käsittely saattaa kestää kohtuuttoman kauan, kun ilmoitus

kulkee postissa pahimmillaan viikonkin verran. Asiakkaiden opastamisessa on tässä mielessä parantamisen varaa, sillä asiakaspalvelijoiden pitäisi tunnistaa tilanteet, joissa asiakkaiden on mahdollista saada huonoa palvelua ja tehdä tämä asiakkaalle ymmärrettäväksi. Monesti nopein keino hoitaa vahinkoasia olisi neuvoa konttorilla vierailevaa asiakasta joko soittamaan korvauspalveluun tai tekemään vahinkoilmoituksen verkossa. Haastateltava N tiivistä ajatuksensa seuraavasti ja viittasi samalla monikanavamallin sijaan ylikanavamalliin:

”Väitän, että koko kanava-ajattelu tulee vähenemään. Tulevaisuudessa tilanne on ennemminkin niin, että asiakkaalla on erilaisia polkuja, jossa on eri kanavat eri kohdissa muodostaen yhdessä saumattoman kokonaisuuden. Asiakasta pitäisi huomaamattomasti ohjata oikeisiin polkuihin siten, että hänen kokonaisvaltainen brändikokemuksensa olisi mahdollisimman hyvä.”

Myös haastateltava L:n mielestä yksittäisten kanavien sijaan tulisi mieluummin katsoa kokonaisuutta:

”Pienessä vakuutusyhtiössä kanavat eivät juuri kilpaile keskenään, eikä haluta erityisesti ohjata asiakkaita tiettyyn kanavaan, joten asiakkaan siirtyminen kanavasta toiseen ei ole ongelma.”

Myynnin ja palveluiden siirtämistä verkkoon ei kaiken kaikkiaan saisi nähdä liian yksiuotteisena asiana. Verkko on kanavana tehokas ja tavoittaa joissakin tilanteissa asiakkaat kaikkein parhaiten. Toisaalta tietyissä tilanteissa henkilökohtainen palvelu on asiakkaan kannalta parasta ja myynnillisesti tehokkainta. Tehokkainta tietysti olisi, mikäli asiakas asioisi mielellään aina kustannuksiltaan edullisimmassa kanavassa ja veisi joko osto- tai palvelutapahtumansa kerralla loppuun. Tämä ei kuitenkaan ole realismia, sillä esimerkiksi vakuutusten oston yhteydessä asiakkaat tutustuvat ja vertailevat myös kilpailijoiden tarjontaa. Yksi sangen tyypillinen ostopolku on nykyään sellainen, jossa asiakas etsii tietoa vakuutus tuotteesta yhtiön nettisivuilta, keskusteleee samalla asiakaspalvelijan kanssa puhelimesta tai chatissa ja ostaa vakuutuksen myöhemmin joko verkkokaupasta tai konttorilta. Monikanavaisuus ei näin ollen ole missään nimessä välttämätön paha, vaan siitä on vakuutusyhtiölle selviä hyötyjä.

4.6 Liiketoimintaprosessien digitalisointi

Itsepalvelu on vakuutusyhtiöille tärkeä tehokkuuden lisääjä, kun tehtäviä on siirtynyt ja siirtyy edelleen asiakkaiden hoidettavaksi digitaalisesti. Kun toimintaa siirretään verkkoon, sen peruslogiikka pysyy jokseenkin samana, mutta kanava asiakkaan ja yrityksen välillä muuttuu. Haastateltavat halusivat yleisesti tuoda verkkoa aiempaa enemmän muiden kanavien rinnalle ja pyrkiä siirtämään niin sanottuja bulkkitoimintoja verkkoon. Verkkokanaviin liittyy ilmeisiä liiketoiminnallisia hyötyjä: ne ovat perinteisiä kanavia kustannustehokkaampia, koska henkilötyötä vaaditaan vähemmän. Lisäksi asiakkaat odottavat nykyään yhä useammin, että yrityksen kanssa voi asioida myös verkossa. Toisinaan itsepalvelu on asiakkaalle itselleenkin miellyttävämpi tapa hoitaa vakuutusasiat, ja palvelut ovat saatavissa vuorokauden ympäri. Tämän vuoksi verkkopalveluiden kehittäminen on erityisen tärkeää jatkossa. Haastateltava H:n mukaan helpoin keino itsepalvelun lisäämiseksi ovat selkeät verkkopalvelut ja nettisivut, jotka ohjaavat asiakasta luontevasti eteenpäin. Haastateltavien J ja K mielestä sekä sähköiseen korvauspalveluun että verkkokauppaan pitäisi saada lisää toiminnallisuuksia. Käytännössä sähköinen korvauspalvelu toimii siten, että asiakas kirjautuu verkkopalveluun ja maksaa korvauksen itse itselleen, jolloin korvaussumman voi saada tililleen parhaassa tapauksessa jopa samana päivänä. Epäselvät tapaukset siirtyvät manuaalikäsitteilyyn ja myös järjestelmä kontrolloi korvausten hakemista pyytämällä asiakkaalta silloin tällöin tarkastusmielessä tositteita. Haastateltava J:n mukaan sähköistä korvauspalvelua voitaisiin soveltaa useammassakin vahinkolajissa, sillä tällä hetkellä se on käytössä vain yksityistapaturmien korvauksissa. Haastateltava K otti itsepalvelulukusymykseen kantaa myynnin näkökulmasta:

”Asiakkaan pitäisi saada ostettua verkkokaupasta kaikki ne tuotteet, jotka meillä on ylipäättään saatavilla. Kun meillä kerran on verkkokauppa, sieltä pitäisi saada vakuutustuotteet kaikkiin elämäntilanteisiin.”

Toiminnan siirtäminen verkkoon on vakuutusyhtiöissä tapahtunut vaiheittain. Vielä aiemmin yhtiöille riitti olla läsnä internetissä, mikä tarkoitti käytännössä kotisivujen kehittämisen aikakautta. Nyt läsnäolo on jo muuttunut välttämättömyydeksi: jos et ole internetissä ja sinua ei löydä hakukoneista, sinua ei ole olemassa. Myös läsnäolon laatu on noussut merkittäväksi tekijäksi. On tärkeää, että asiakas löytää esimerkiksi verkkokaupasta tai -palvelusta kaiken haluamansa tai muuten läsnäolo kääntyy nopeasti itseään vastaan.

Haastateltava N:n mukaan verkkopalveluista on pienillä muutoksilla mahdollista tehdä paljon nykyistä helppokäyttöisempiä, mikä tekisi itsepalvelun asiakkaiden kannalta miellyttävämmäksi:

”Mielestäni vakuutusyhtiöiden pitäisi toimia enemmän siten kuin vaikkapa verottaja toimii. Asiakkaan ei esimerkiksi tarvitsisi tietää oman talon rakennusmateriaalia, vaan me hakisimme tiedon kiinteistörekisteristä. Nykyisin on hirvittävästi luotettavaa tietoa saatavilla eri lähteistä ja meidän pitäisi paljon enemmän itse hakea tätä tietoa palvelutilanteessa.”

Haastateltava N tarjosi sähköisen vahinkoilmoituksen täyttämistä eläinvahinkojen osalta konkreettisenä esimerkkinä verkkopalveluihin tehtävistä parannuksista:

”Jos menen tekemään vahinkoilmoitusta vaikkapa omasta koirastani, joudun syöttämään kaikki tiedot kennelliiton jäsennumerosta lähtien, vaikka ne itse asiassa löytyvät jo järjestelmästä. Järjestelmä voisi alustaa jäsennumeron ja muut tiedot valmiiksi, mikä tekisi itsepalvelusta huomattavasti helpompaa. Vastaavanlaisia esimerkkejä löytyy toki muitakin.”

Asiakasprosessien lisäksi digitaalisen itsepalvelun eri muodot ovat yleistyneet myös yritysten sisäisissä toiminnoissa, kuten muun muassa laskujen käsittelyssä ja hyväksymisessä sekä tietojen raportoinnissa. Yksi suuri korvauspalvelujen automaatioon liittyvä kehitysaskel vakuutusyhtiöissä on ollut juuri sähköisen laskujen maksun käyttöönotto. Esimerkiksi ajoneuvovahingoissa vahinkotarkastaja tarkastaa laskun sähköisesti ja antaa korjaamolle laskutusluvan, jossa on arvioitu väli, minkä verran korjaus voi maksaa. Laskun saapuessa järjestelmään kone tarkastaa, onko laskun loppusumma toleranssirajojen sisällä, minkä jälkeen lasku maksetaan automaattisesti. Vahinkokäsittelijät eivät näin ollen näe laskua ollenkaan ennen sen maksamista. Jälkikäteen laskuja seurataan laadunseurannassa, jotta tiedetään hintojen olleen asianmukaiset. Toinen korvauspalvelussa tehokkuutta ja asiakaskokemusta parantava järjestelmä on ollut osittain automatisoitu korvauskäsittely, johon monet vakuutusyhtiöt ovat siirtyneet. Kun asiakas tekee vahinkoilmoituksen verkkopalvelun kautta, tietojärjestelmä profiloituu automaattisesti ilmoituksen muun muassa asiakkaan tietojen, vahinkotapauksen, vakuutuslajin ja muiden profilointisääntöjen perusteella. Profiloinnin tuloksena syntyy korvauspäätös tai vaihtoehtoisesti tapaus siirtyy manuaalikäsitteilyyn. Korvauskäsittelyn automatisoinnissa tyypillistä on vaihteellisuus siten, että ensi vaiheessa on automatisoitu vain yhden vakuutuslajin tietäntyyppisten vahinkoilmoitusten käsittely. Näin on

toimittu myös Turvassa. Haastateltava M:n mukaan kaikkien sellaisten vakuutuslajien korvauskäsittely tulisi automatisoida, joissa koneen päättelysäännöt riittävät yhtä oikeanlaisen ratkaisun tekemiseen kuin ihminen pystyy tekemään:

”Niin sanottujen massavahinkojen korvauskäsittely pitäisi automatisoida niin pitkälle kokonaan kuin mahdollista. Mutta jos esimerkiksi huomataan, että sama asiakas hakee kolmatta kertaa peräkkäin korvausta samanlaisesta vahingosta, niin tällaiset vilppiäilyt täytyy ohjata ihmisille käsiteltäviksi.”

Automaatio on jo nyt vähentänyt merkittävästi manuaaliryönnön tarvetta ja mahdollistanut henkilöryönnön kohdentamisen manuaaliryönnötä vaativien tapausten käsittelyyn, mikä on parantanut korvauskäsittelyn skaalautuvuutta ja näin vähentänyt ruuhkien syntymistä. Asiakkaiden näkökulmasta korvauskäsittely ja -päättös on tärkeä hetki, jonka perusteella he arvioivat vakuutusyhtiön onnistumista. Asiakkaat odottavat positiivisen korvauspäättöksen lisäksi myös nopeaa korvauskäsittelyä.

4.7 Asiointikanavat tulevaisuudessa

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän mielipidettään siihen, millä lailla digitalisaatio ja palveluiden sähköistäminen tulee vaikuttamaan asiointikanaviin tulevaisuudessa. On odotettavissa, että sähköinen asiointi sekä puhelinkanava tulevat jatkossa olemaan entistä suosituimpia tapoja hoitaa vakuutusasioita. Haastatteluissa nousi tästä syystä esille kysymys konttoriverkoston supistamisesta. Haastateltava K:n mukaan konttorien määrä on tähän mennessä pysynyt vakiona. Verkostoa ei ole viime vuosina supistettu, sillä siihen ei ole ollut tarvetta. Myös edustajavetoisten palvelupisteiden, jotka ovat ulkoisesti asiakkaalle saman näköisiä kuin tavalliset konttorit, määrä on pysynyt ennallaan: joitakin on perustettu jopa lisää, mutta joitain on toisaalta jouduttu sulkemaan sopimussuhteessa olleen edustajan irtisanouduttua. Konttoreita ja palvelupisteitä on Turvan historiasta johtuen ollut paljon pienillä ja tehdasvetoisilla paikkakunnilla ja niiden kannattavuutta onkin jatkossa mietittävä. Konttorit ovat pieniä työyhteisöjä, joissa on yleensä yksi asiakasneuvoja ja muutama vakuutusedustaja. Haastateltava K toivoi, että konttorit pystyttäisiin pitämään mahdollisimman pitkään tämänkaltaisina ja, että niitä kyettäisiin edelleen myös kehittämään:

”Toivon, että konttoriverkosto pystyttäisiin pitämään laajana, sillä se on yksi tärkeimmistä brändi-ilmentymistämme varsinkin, kun mennään suurempien kaupunkien ulkopuolelle. Haaveenani on, että konttoreita kehitettäisiin aiempaa digitaalisemmiksi. Ne voisivat olla ikään kuin pistäytymispaikkoja, jonne asiakkaat voisivat mennä itse tekemään tiettyjä asioita. Konttoreilla voisi olla esimerkiksi kosketusnäyttöisiä taulutelevisioita tai muita sovelluksia ja paikalla olisi asiakaspalvelija auttamassa niiden käytössä. Konttorilta voitaisiin olla myös tarvittaessa videochatin avulla yhteydessä pääkonttorin asiantuntijoihin.”

Uusista asiointikanavista puhuttaessa haastateltavien vastauksissa korostuivat mobiili ja sosiaalinen media. Mobiilin roolista kaikki olivat samaa mieltä: ihmiset lisäävät internetin selailua mobiili- ja tablet-laitteilla ja sen vuoksi verkkopalvelun sekä verkkosivujen tulee olla skaalautuvia mobiilissa. Toisaalta asiakkaat harvoin tutkivat mobiilissa sivustoja kovin pitkälle, eli kaikkien palvelujen toimiminen mobiilissa ei ole välttämättä tarpeellista. Mobiiliuden yhteydessä ei ylipäättäen kannata ajatella pelkästään palveluiden ja viestien esittämistä mobiilikanaavissa, sillä myös paikat ja tilanteet, joissa asiakkaat käyttävät palveluita, muuttuvat. Vakuutusyhtiön verkkosivuilla voidaan surffaila vaikkapa samalla, kun katsotaan tv:tä, jolloin on tärkeää, että keskeisimmät asiat ovat sivustolla selkeästi esillä. Mobiilisovellusten suhteen mielipiteet jakautuivat sen sijaan enemmän kahtia. Esimerkiksi Vahinkoapurin haasteena on ollut se, että harvoin käytettäviä sovelluksia ladataan sovelluskaupoista yleensä ottaen vähän:

”Harva ihminen ajattelee, että hänelle tulee sattumaan vahinkoa ja silti asiakkaat pitäisi saada lataamaan sovellus jo ennakkoon. Yksi vaihtoehto voisi olla kehittää pelillisempiä sovelluksia, jotka lisäisivät tunnettavuuttamme nuoressa polvessa.”
(Haastateltava K)

Haastateltava N lisäsi, että asiakkaat ottavat mobiilisovelluksen käyttöön enimmäkseen yksittäisen ja usein toistuvan asian tekemistä varten. Vika voi toisaalta olla myös vähäisessä markkinoinnissa sekä siinä, että sovellus on kohdistettu sellaisiin vahinkoihin, jotka on miellyttävintä hoitaa puhelimessa. Vaikka Vahinkoapuri on sinällään toimiva palvelu, asiakkaat eivät ehkäpä näistä syistä ole ottaneet sitä omakseen. Vähäisestä käyttäjämäärästä johtuen jokaisen Vahinkoapurin kautta tulevan vahinkoilmoituksen yksikkökustannus kasvaa, minkä vuoksi palvelun jatkaminen ei välttämättä ole kannattavaa. Vahinkoapurin heikkoutena on myös se, että korvauskäsittelijän täytyy edelleen soittaa asiakkaalle ja täyttää vahinkoilmoitus

loppuun puhelimessa. Haastateltava N:n mukaan mobiilipalveluja hehkutetaankin osaltaan liikaa:

”Mobiilipalvelujen käyttö kyllä kasvaa koko ajan, mutta vakuutusyhtiön kannalta esimerkiksi mobiilisovelluksissa tulisi aina olla jokin idea. Miten asiakas muistaa sovelluksen olemassaolon ja on ensinnäkin jaksanut ladata sen? Kuinka me hyödyimme sovelluksesta muutenkin kuin saamamme positiivisen julkisuuskuvan kautta?”

Mobiilin lisäksi toinen mielenkiintoinen tulevaisuuden asiointikanava on sosiaalinen media. Asiakkaat viettävät paljon aikaa digitaalisissa palveluissa ja sosiaalisessa mediassa, mikä mahdollistaa vakuutusyhtiöille uusia tapoja olla aikaisempaa tiiviimmin läsnä niissä kanavissa ja foorumeissa, joita asiakkaat käyttävät. Tavoitteena on saada asiakas reagoimaan ja aktivoitumaan esimerkiksi tykkäämällä, kommentoimalla, suosittelemalla, jakamalla viestiä edelleen tai antamalla palautetta. Tällainen dialogi on tärkeää, sillä se auttaa ymmärtämään asiakkaiden odotuksia ja mieltymyksiä. Suosittelut ja jakamiset sosiaalisessa mediassa ovat tärkeitä myös uusien asiakkaiden hankinnassa. Haastateltava L kertoi, että yhteydenottoja Turvan sosiaalisen median kanaviin (Facebook, Instagram, Twitter) ei tule kappalemäärällisesti paljon, mutta Turvan kokoluokkaan nähden silti kohtuullinen määrä. Harva yhteydenotto liittyy suoraan esimerkiksi johonkin korvausasiaan, vaan yleensä kyse on palautteesta, joten tässä mielessä sosiaalisen median rooli varsinaisena asiointikanavana on vielä pieni. Haastateltava L:n mielestä sosiaalisessa mediassa on kuitenkin potentiaalia myös asiointikanavana tietyn edellytyksin:

”Ihmiset olettavat, että viesteihin vastataan nopeasti, kun meillä on sosiaalisessa mediassa sivut, joihin tulee päivityksiä. Läsnäolo sosiaalisessa mediassa voi kääntyä myös itseään vastaan, mikäli esimerkiksi Facebook-seinällä on päivityksiä, joihin ei ole viikkokausiin vastattu. Potentiaalia asiointikanavana on, kunhan sosiaalinen media saadaan vielä paremmin organisoitua talon sisällä.”

Vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ei synny yksipuolisesti, joten yhtiöiden on pitänyt opetella internetissä asiakkaiden tavoille ja alkaa luomaan sisältöä, jota on mukava jakaa. Perinteinen massamarkkinointi ja -viestintä ei välttämättä sosiaalisessa mediassa toimi, vaan asiakas tulisi ottaa huomioon yksilöllisemmin. Haastateltava M ei kuitenkaan halua nähdä sosiaalista mediaa pelkkänä markkinointikanavana:

”Pitäisi miettiä, kuinka sosiaalinen media voitaisiin valjastaa suoraan ostotapahtumaan. Hankaluutena tässä on se, ettei sosiaalisessa mediassa voida esittää julkisesti mitään kovin henkilökohtaisia lisäkysymyksiä. Ylipäätään sosiaalisen median merkitys koko toimialalla on iso, sillä se lisää läpinäkyvyyttä ja suositeltavuutta.”

Fitzgerald (2013) on listannut kyselytutkimuksen perusteella yhdysvaltalaisen vakuutusyhtiöiden merkittävimmät kanavat sosiaalisen median käyttämiseen. Tärkein osa-alue sosiaalisen median hyödyntämisessä on tutkimuksen mukaan markkinointi. Lähes yhtä tärkeäksi kyselyssä nousi sosiaalisen median käyttö asiakaspalvelukanavana, sillä se tarjoaa monenlaisia hyötyjä. Vakuutusyhtiöllä on muun muassa mahdollisuus pienentää kustannuksia antamalla asiakkaiden auttaa toinen toisiaan, kun vakuutusyhtiön ei itse tarvitse vastata jokaiseen asiakkaan kysymykseen. Tällä tavoin vakuutusyhtiö voi pienentää puhelinpalvelunsa kuluja ja samalla asiakaspalvelussa voidaan keskittää resursseja toiminnan kannalta kriittisempiin asioihin. Lisäksi vakuutusyhtiön uusasiakashankinta hyötyy, kun uusia asiakkaita voidaan houkuttaa asiakkaiden tekemien arvostelujen ja suosittelevien sekä julkaisun jakamisella levitettävien mainoskampanjoiden avulla (Accenturen Internet-sivut).

4.8 Digitalisaation vaikutukset vakuutusyhtiön henkilöstöön

Kaikki haastateltavat katsoivat digitalisaation vaikuttavan tulevaisuudessa vakuutusyhtiön työntekijöiltä vaadittavaan osaamiseen sekä henkilöstön määrään. Vielä tähän mennessä vaikutusten arvioitiin kuitenkin olleen suhteellisen pienet. Haastateltava M:n mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana puhelinpalveluun, toimistokanavaan sekä korvauspalveluun on palkattu paljon lisää henkilöstöä. Onnistunut asiakashankinta on johtanut siihen, että nämä rajapinnat ovat kuormittuneet eniten. Asiakasmäärän iso kasvu viime vuosien aikana vaikeuttaakin hiukan palveluiden sähköistämisen vaikutusten arviointia henkilöstömäärään Turvan osalta. Haastateltava J kuitenkin arvioi, ettei henkilöstön määrä ole kasvanut samassa suhteessa kuin asiakasmäärä. Haastateltava M myötäili, että sähköisten järjestelmien avulla on pystytty hidastamaan henkilöstön määrän kasvua monella osastolla suhteessa asiakasmäärän kasvuun. Haastateltava N otti konkreettiseksi esimerkiksi suurimmat suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöt, joista on laitettu satoja työntekijöitä ulos. Haastateltavien mukaan

myös seuraavan viiden tai kymmenen vuoden henkilöstötarpeen arviointi on vaikeaa, koska asiakasmäärän kasvu todennäköisesti jatkuu edelleen.

”Väitän, ettei henkilökuntaa tarvitse ainakaan vähentää. Toisaalta mikäli asiakasmäärä pysyisi samana, eikä enää jatkaisi kasvuaan, voisi olla, että pitkällä aikavälillä tulisi vähennystarvetta. Edellytyksenä tälle skenaariolle on, että kaikki automaatioon liittyvät projektit toteutettaisiin.” (Haastateltava J)

Haastateltava K puolestaan ennakoi, että lähivuosina ei myynnin puolella ole tarvetta henkilöstön määrän muutoksille, mutta korvauspalvelussa tällaista tarvetta saattaa olla. Verkkomyynnin kasvusta huolimatta sen osuus koko vuoden myynnistä on vain viisi prosenttia, joten ero verrattuna myynnin henkilövetoisiin kanaviin on edelleen suuri.

”Myynnissä työ tulee muuttumaan, mutta ensimmäisenä vaihtoehtona ei ole henkilöstön vähentäminen. Vaikka puhutaan, että digitalisaatio ottaa lähiaikoina suuren loikan eteenpäin, vakuutustoimiala ei luultavasti ole se toimiala, jossa muutos tapahtuu nopeimmin. Muuten loikka olisi jo tapahtunut, kuten pankeissa on käynyt.” (Haastateltava K)

Haastateltava L avasi tarkemmin myynnin muuttuvaa työtä. Verkkomyynnissä on trendinä analytiikka sekä automaatio ja näihin liittyvä osaaminen tuleekin jatkossa korostumaan. Verkossa pystytään seuraamaan monia asioita, kuten muun muassa kävijämääriä sekä verkkosivuja, joissa asiakas on aiemmin vierailut. Kun asiakkaan verkkokäyttäytymisestä tiedetään näin paljon, niin tätä tietoa pitäisi osata hyödyntää myynnissä. Haastateltava L ennustikin, että markkinoinnin apu myynnissä tulee kasvamaan merkittävästi.

”Täytyy osata katsoa tulevaisuuteen ja nähdä, minkälaista osaamista jatkossa tarvitaan. Mielestäni verkkomyynnin parissa työskenteleviä henkilöitä ei tällä hetkellä ole tarpeeksi ja tarvitsisimme joko yhden tai useamman analyytikon lisää. Luulen, että x vuoden kuluttua porukka, joka verkkomyyntiä tekee, on vähän isompi ja eri lailla organisoitunut.”

Haastateltava N otti muita kauaskatseisemman näkökulman aiheeseen:

”Digitalisaatio on niin iso asia, että vakuutusyhtiöt joutuvat tulevaisuudessa oikeasti miettimään omaa rooliaan. Onko vakuutusyhtiöissä jatkossa enää pelkkää aktuaari- ja riskihinnoitteluosaamista, jolloin yhtiö tarjoaa ainoastaan alustan vakuuttamiselle?”

Vakuutusala on näin pitkällä aikavälillä menossa ehkä suuntaan, jossa yhtiöistä löytyy ydinosaamista haastavimpiin tehtäviin, mutta muita osa-alueita karsitaan. Haastateltavilta tiedusteltiin myös erillisellä kysymyksellä, millä lailla digitalisaatio tulee vaikuttamaan vakuutusyhtiöiden työntekijöiltä vaadittavaan osaamiseen tulevaisuudessa. Yhteisenä nimittäjänä vastauksissa nousi esiin monilaji- sekä syväosaaminen ja ylipäänsä monipuolisuuden korostuminen. Haastateltava H:n mukaan tulevaisuuden korvauskäsittelijällä täytyy olla halua omaksua eri asiointikanavat siten, että hän voi päivän aikana siirtyä jouhevasti kanavaan, jossa tarvitaan lisäapua. Automaation kehittyessä yksinkertaisimpia vahinkoja, kuten eläinvahinkoja, tullaan käsittelemään automaattisesti, jolloin ainoastaan vaativat tapaukset siirtyvät manuaalikäsittelyyn. Haastateltava N otti tarkemmin kiinni tästä kehityssuunnasta:

”Periaatteessa yksinkertaisista vahingoista, kuten ajoneuvo-, irtaimisto-, eläin- ja sairauskuluvahingoista, 90% pitäisi käsitellä automaattisesti, sillä käsittelysäännöstö ei ole kovin vaikea. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön täytyy keskittyä jatkossa enemmän haasteellisiin vahinkoihin, kuten yritystoiminnan vahinkoihin sekä keskeytys-, oikeusturva-, rakennus- ja vastuuvahinkoihin, mikä vaatii erityisosaamista.”

Myös haastateltava K:n mielestä asiantuntijuus ja syväosaaminen tulevat tämän kehityksen myötä korostumaan, sillä jäljelle jäävät tapaukset ovat lähes poikkeuksetta vaativammasta päästä. Haastateltava M oli samaa mieltä ja nosti esille koulutuksen merkityksen:

”Henkilökunta on jo nyt keskimäärin koulutettua, mutta henkilöstö on kuitenkin siinä mielessä kahtiajakautunutta, että pidempään talossa olleet ovat saapuneet keskikoulu- tai opistopohjalta ja myöhemmin tulleet ovat yliopistosta valmistuneita maistereita. Koulutustasojen ero on siis iso.”

Haastateltavien M ja N mukaan korvauskäsittelijöiden tulee jatkossa osata käsitellä useampaa kuin yhtä vakuutuslajia. Lisäksi pitää tuntea oman yhtiön palvelut sekä osata käyttää niitä myös itse. Ylipäänsä digitalisaation kokonaisvaltainen ymmärrys on haastateltava N:n mukaan tärkeää, sillä se liittyy osaltaan myös palvelutilanteen hallintaan:

”Jos henkilöstö ymmärtäisi asiointikanavien kokonaisuuden paremmin, niin työt sujuisivat mallikkaammin. On esimerkiksi ollut tilanteita, joissa puhelimesta on hoidettu 80% vahinkoasioista päivän aikana ja samaan aikaan verkon kautta tulleiden vahinkoilmoitusten käsittelyssä on kahden viikon ruuhka. Korvauspalvelussa pitäisi keskustella enemmän siitä, että mikäli verkkovahinkoja

ei hoideta ajoissa, niin asiakkaat kyselevät vahinkoasian etenemisestä toista kanavaa pitkin, mikä taas johtaa lisätyöhön.”

Kokonaisvaltainen ymmärrys liittyy myös esimerkiksi sosiaaliseen mediaan, jonka kautta tulee jonkin verran asiakaspalvelutilanteita. Haastateltava K näki, että uudet asiointikanavat, kuten chat ja sosiaalinen media, ovat tuoneet uusia vaatimuksia viestintätaitoihin:

”Viestintätaitojen täytyy parantua uusissa kanavissa. On pitänyt varmistaa, osaavatko kaikki kirjoittaa sellaista lyhyttä viestintää, joka soveltuu chattiin ja sosiaaliseen mediaan. On eri asia vastata sähköpostiin, jossa voi harkita kirjoittamaansa pidempään ja käyttää malliviestejä. Myös sovelluksiin ja verkkopalveluihin pitäisi saada enemmän myynnillistä aspektia, jotta kiinnostavuus luettua kohtaan säilyisi, eli viestintään on tulossa monenlaisia haasteita.”

On selvää, että digitalisaatio tuo uusia vaatimuksia vakuutusyhtiöiden henkilöstölle sekä yksilön että yrityksen tasolla. Nykyajan työntekijän ihanteelliseen osaamisprofiiliin kuuluu laajaa osaamista monelta eri alueelta ja syvää erikoisosaamista joiltakin digitalisaation osa-alueilta, kuten asiakaskokemuksen kehittämisestä, analytiikasta ja digitaalisesta markkinoinnista. Digitaalisten palveluiden käytöstä on tullut osa työelämän perustaitoja ja myös vakuutusyhtiöissä niiden hyödyntäminen kuuluu lähes kaikkien työtehtäviin. Lisäksi jokaisella työntekijällä on oltava perustavaa laatua oleva ymmärrys digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista asiakaskokemukseen, liiketoimintaan sekä omaan toimenkuvaan. Jokaisen vakuutusyhtiön on pohdittava tarvettaan uuden digiosaamisen määrälle ja laadulle, mikä riippuu tietysti paljon yrityksen lähtötilanteesta ja tavoitteista. Tämän vuoksi osaamistarpeen suunnittelu on syytä ottaa osaksi koko digitalisoitumisen suunnittelua.

4.9 Digitalisaatio muuttaa johtamista

Hyvä johtaminen on merkittävä tekijä digitalisaation onnistumisessa. Tämän vuoksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka hyvin Turvan johtamisjärjestelmä ja -kulttuuri vastaavat digitalisaation vaatimuksiin. Lisäksi tiedusteltiin, ketkä kaikki osallistuvat sähköisten palvelujen kehittämiseen ja ketkä ohjaavat sähköisten palvelujen kehittämistä. Ylipäätänsä haastateltavien vastauksissa näkyi se, kuinka digitalisaatio ulottuu yrityksen kaikille tasoille: se

koskettaa kaikkia toiminnan tasoja strategiasta yrityskulttuuriin sekä yksittäisten työntekijöiden toimenkuviin ja osaamisiin.

”Digitalisaatio otetaan huomioon kaikessa ja se liittyy kaikkeen. Se ei ole yksittäinen iso ja erillinen asia, vaan kulkee jokaisessa keskustelussa mukana. Johtamisen kannalta digitalisaation vaikutukset täytyy aina pitää mielessä esimerkiksi resursseja ja rekrytointeja suunniteltaessa, mikä on haastavaa, sillä kukaan ei kykene tarkasti ennustamaan, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan ja millä aikataululla.” (Haastateltava H)

Tärkeintä digitalisaation johtamisessa on ymmärtää digitalisaation merkitys omalle liiketoiminnalle, tehdä tarvittavat päätökset ja toteuttaa ne. Haastateltavista kaikki korostivat digitalisaation tärkeyttä yhtenä työkaluna yhtiön strategiassa ja toiminnassa. Haastateltava M kuitenkin pohti johdon kykyä tehdä nopeita päätöksiä seuraavasti:

”Uskon, että meillä on riittävän avarakatseinen tapa katsoa, mitä maailmassa tapahtuu. Mutta en tiedä, tukeeko johtamisjärjestelmämme riittävän nopeaa reagointikykyä. Yrityskulttuurissamme on hyviä asioita, jotka voivat samaan aikaan olla myös esteitä. Olemme tähän mennessä uskoneet ja panostaneet paljon henkilökohtaiseen palveluun. Mutta onko se enää sitä, mitä asiakkaat haluavat? Yrityskulttuurillisesti saattaa olla liikaa sellaista henkeä, että olemme liian sinnikkäästi ja vanhanaikaisesti pitäytyneet siinä, mitä olemme olleet, eikä olla tarpeeksi mietitty, millaisia meidän pitäisi jatkossa olla.”

Haastateltavat K ja L olivat puolestaan hiukan erimielisiä siitä, kuinka suuri johdon tahtotila digitalisaation ymmärtämiseen on ollut. Haastateltava J toivoi enemmän vuoropuhelua niin sanottujen diginatiivien kanssa, jotta ihmisten asiakaskäyttäytymisestä tiedettäisiin enemmän. Haastateltava L oli vastaavasti tyytyväinen johdon haluun ymmärtää digitalisaatiota sekä verkkopuolelle tehtyihin panostuksiin.

Hallituksessa ja johtoryhmässä tehtyjen strategisten linjausten jälkeen seuraava askel on purkaa näkemys tavoiteasetannaksi. Digitalisaatio tulee huomioida yksikkö- ja yksilötason lisäksi yritystasolla sekä kehitysprojektien priorisoinnissa ja tavoiteasetannassa. Haastateltava N:n mielestä organisaation tekeminen on tähän mennessä ollut liian siiloutunutta:

”Toivoisin enemmän kokonaisvaltaista asiakaslähtöistä ajattelua. Esimerkiksi korvaustoiminta keskittyy vain korvaamiseen ja vakuutuspuoli vakuuttamiseen.

Kaikki kyllä varmasti ajattelevat asiakasta, mutta vain omasta näkökulmastaan. Kun ajatellaan digitalisaatiota ja monikanavaisuutta, niin kokonaisuus täytyisi olla hallussa ja ihmisiä joutuu hieman haastamaankin tässä asiassa, että työtä tehdään yhdessä.”

Yhtiön päämäärä kannattaisikin tiivistää selkeäksi ja innostavaksi yhteenvedoksi, joka koskettaa koko yhtiötä, kuten esimerkiksi ”30 prosenttia myyntiä verkosta” tai ”toimintakustannusten alentaminen 15 prosentilla ja asiakaskokemuksen parantaminen samanaikaisesti”. Jotta muutos todella tapahtuu, päämäärän viestimiseen kannattaa muiden isojen muutosten tapaan todella panostaa.

Digitalisaation aiheuttamat muutokset aiheuttavat henkilöstössä usein muutosvastarintaa. Muutoksiin liittyy aina epävarmuustekijöitä, minkä vuoksi johdon on kyettävä rauhoittelemaan ihmisiä. Haastateltava H:n mukaan erityistä jalkauttamista vaativia muutoksia on tähän mennessä ollut hyvin vähän. Muutokset ovat yleensä koskeneet koko taloa ja jalkautus on hoidettu erilaisten teemakoulutusten avulla. Tämän jälkeen on esimiesten ja asiantuntijoiden tehtävänä seurata, että opetetut asiat on omaksuttu. Tärkeää on myös seurata, vaatiiko muutos toimintatapojen tai asenteiden muutosta. Kaiken kaikkiaan digitalisaatio on moniulotteinen ilmiö, ja siksi se vaatii johdolta asioiden yksinkertaistamista.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, kuinka sähköisten palveluiden kehittäminen ja kehittämisen ohjaus käytännössä sujuu. Ensinnäkään Turvassa ei ole nimettyä omaa digitaalisuudesta vastaavaa johtajaansa. Lähimpänä tällaista henkilöä on ehkäpä asiakaskokemuksesta ja liiketoiminnan tuesta vastaava johtaja. Digitalisaation johtamisessa voi nähdä monia eri vaihtoehtoja, sillä vastuu voi olla näkökulmasta riippuen esimerkiksi toimitusjohtajalla, tietohallintojohtajalla, verkkokaupasta vastaavalla johtajalla tai juurikin omalla digitaalisuudesta vastaavalla johtajalla. Haastateltava N otti myös tämän teeman kohdalla esille turhien funktio- ja organisaatiosiiilojen purkamisen. Merkittäviä muutoksia syntyy vasta silloin, kun saa monta palaa toimimaan yhdessä:

”Digitalisaatio on nykyään niin vahva osa eri liiketoimintoja, että jokaista liiketoiminnan osa-aluetta vetävä palvelujohtaja vastaa oman osastonsa sähköistämisestä. Esimerkiksi korvauspalvelun palvelujohtajat ovat kuitenkin mukana niissä samoissa ohjausryhmissä ja -hankkeissa, joissa kehitetään korvauspalveluiden automaatiota.”

Digitalisaation johtamisessa toimivaksi keinoksi voikin osoittautua yhteisten tavoitteiden asettaminen useammalle eri yksikölle, mikä avulla kannustetaan yhteistyöhön sekä tavoitteiden saavuttamiseen organisaatorajojen yli. Myös haastateltava M korosti palvelujohtajien roolia ja toivoi henkilöstön laajempaa osallistumista kehitystyöhön:

”Palvelujohtajat ovat organisaatiotasolla merkittäviä ohjaajia palveluiden kehittämisessä. Johtoryhmä antaa tietysti suuntia, mutta palvelujohtajilla on kuitenkin parempi käsitys siitä, mitä henkilöstö tekee ja samalla enemmän liiketoimintaymmärrystä. Parasta olisi, että asiointikanavien ja palveluiden kehittämiseen osallistuisi mahdollisimman moni. Kaikkien pitäisi tuoda esimerkiksi erilaisia ongelmia aktiivisesti esiin ja keksiä ratkaisuja, jos asiat eivät suju mutkattomasti asiakkaan näkökulmasta.”

Haastateltava J oli huomannut omassa työssään konkreettisesti muutoksen, jossa substanssin sijaan keskitytään enemmän kehittämishankkeisiin:

”Tullessani taloon 20 vuotta sitten työni oli enimmäkseen lääketieteeseen ja juridiikkaan liittyvää, mutta nykyisin aika kuluu lähinnä järjestelmäkehitykseen. Työnkuvani on tänä aikani muuttunut täysin, enkä tee enää sitä työtä, mihin minut aikanaan palkattiin, juuri yhtään.”

Perinteisessä organisaatiossa ollaan helposti ”me ja ”ne”. Esimerkiksi verkkokauppatiimissä voi olla analyytikkoja, it-kehittäjiä ja markkinoijia työskentelemässä yhteisen tavoitteen eteen, jolloin on tärkeää, että he kantavat vastuuta yhdessä ja kokevat kuuluvansa samaan porukkaan. Turvasta puhuttaessa palveluiden kehittämisen ohjausta tulee tietysti paljon myös LähiTapiolasta. Tämänkaltaiset avainkumppanit on saatava mahdollisimman läheiseksi osaksi työyhteisöjä, joissa heidän panostaan tarvitaan.

4.10 Konkreettiset ehdotukset asiointikanavien kehittämiseksi

Yksi mielenkiintoisimmasta haastatteluista esille nousseista asioista oli haastateltava N:n esittämä näkökulma, jossa hän pohti, onko sähköisten palveluiden käytön lisäämisen myötä odotettavissa oleva henkilökohtaisten kontaktien väheneminen uhka Turvalle, sillä hyvää palveluosaamista pidetään yhtiön sisälläkin sen suurimpana vahvuutena. Tämä on tietysti

mahdollista, mutta kuten haastateltava M totesi, asiantuntijatyön tarve ei tule tulevaisuudessakaan poistumaan. Sähköisen asioinnin lisääntymisen myötä henkilökohtaisen palvelun merkitys voi jatkossa jopa kasvaa uuteen rooliin asiakkaiden silmissä. Ne harvenevat kerrat, kun asiakas kohtaa vakuutusyhtiön asiantuntijan kasvotusten tai puhelimesta, ovat todellisia totuuden hetkiä siihen, millaiseksi asiakas kokee yritykseltä saamansa palvelun. Jos kasvokkain tai puhelimesta tapahtunut henkilökohtainen palvelu syystä tai toisesta epäonnistuu, voivat asiakkaan kokemat negatiiviset tunteet voimistua, mikäli palvelun laatuun kohdistuneet odotukset olivat korkealla. Onnistunut henkilökohtainen palvelu voi vastaavasti tuntua asiakkaasta todella positiiviselta, jos hän on muuten hoitanut vakuutusasiansa lähinnä itsepalvelukanavia käyttäen. On selvää, että sähköiset palvelut ovat mahdollisuus tehostaa toimintoja niin vakuutusyhtiöille kuin asiakkaille. Vakuutusyhtiö pystyy säästämään muun muassa henkilöstö- ja muista kiinteistä kuluista. Asiakas puolestaan säästää palvelumaksujen sekä ajan muodossa. Turvan kaltaisen pienen vakuutusyhtiön on näistä syistä huolimatta syytä pitää laadukas henkilökohtainen palvelu sähköisten palveluiden rinnalla, sillä nämä kaksi eivät sulje toisiaan pois. Myös kaikki haastateltavat olivat hyvän henkilökohtaisen palvelun säilyttämisen kannalla. Haastateltava L totesi osuvasti, että digitalisaatiokehitys muuttuu Turvan kannalta uhkaksi vasta siinä vaiheessa, kun henkilökohtaista palvelua ei ole enää lainkaan tarjolla:

”Jos olisimme vain anonyymisti verkossa ilman mitään kontaktipintaa asiakkaisiin, kilpailuedun saaminen olisi hyvin vaikeaa. Mikäli asiakas haluaa henkilökohtaista palvelua, sellaista on edelleen tarjolla. Mikäli asiakas ei halua henkilökohtaista palvelua, hän voi hoitaa vakuutusasiat verkossa ja ottaa chat-palvelun rinnalle avuksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että myös se on ikään kuin henkilökohtaista, jos verkkopalvelut on tehty niin helpoiksi, ettei asiakkaan tarvitse käydä konttorilla tai soittaa asiakaspalveluun.”

Haastatteluissa usein toistunut tema oli mobiilin rooli asiointikanavana. Mobiilin suosio osoittaa, että sillä on selkeät vahvuutensa verrattuna muihin kanaviin. Mobiilipalvelujen käytölle on leimallista muiden internetpalveluiden tapaan riippumattomuus aukioloajoista. Lisäksi tietokoneella käytetyistä palveluista poiketen mobiili on aidosti paikasta riippumaton. Kaikki haluaisivat näistä syistä olla mobiilissa, mutta kukaan ei tunnu tarkkaan tietävän, kuinka siellä pitäisi olla. Väittäisin, että esimerkiksi Vahinkoapurin kaltainen ajoneuvokorvauksiin rakennettu sovellus ei sovi kovinkaan hyvin mobiiliin. Kuten jo aiemmin todettua, asiakkaat eivät näytä haluavan ladata harvoin käytettävää sovellusta puhelimeensa. Tämän lisäksi

vahinkoilmoituksen täyttäminen mobiilissa ei ole tarpeeksi kätevää, minkä vuoksi asiakkaat suosivat puhelin- sekä verkkoasiointia vahinkoilmoitusten tekemisessä. Mobiilisovellukset ovat hyödyllisimmillään niin palveluntarjoajan kuin asiakkaankin näkökulmasta silloin, kun sovelluksen avulla päästään käsiksi asiakkaan arjen prosesseihin. Mobiilia ei pitäisikään välttämättä nähdä vain yhtenä uutena asiointikanavana muiden joukossa, vaan keinona päästä käsiksi asiakkaan hetkellisiin ja tilannesidonnaisiin prosesseihin, joihin ei päästä muiden asiointikanavien avulla.

Yksi tapa kasvattaa sovelluksen houkuttelevuutta asiakkaan kannalta olisi lisätä uusia toimintoja, kuten esimerkiksi mahdollisuus saada tietoa vakuutuksista, katsella omia vakuutustietoja, etsiä toimintaohjeita vahingon sattuessa, paikantaa lähin hoitolaitos tai esittää matkavakuutuskortti kohdemaan kielellä. Osa näistä ominaisuuksista löytyy jo muun muassa OP Ryhmän suositusta OP-mobiilista, joka on kuitenkin kiistatta hyötynyt siitä, että sovelluksen avulla asiakas voi hoitaa vakuutusasioiden lisäksi myös päivittäiset raha-asiansa. Tulevaisuudessa vakuutusyhtiöt ovat varmasti myös etenevissä määrin kiinnostuneita asiakkaidensa terveydestä ja hyvinvoinnista ja tarjoavat asiakkailleen niihin liittyviä palveluita. Esimerkiksi kansainvälinen vahinkovakuutusyhtiö Generali on tarjoamassa kuluttajille mobiilisovelluksen, jota käyttämällä itsensä terveellisen ruokavalion ja aktiivisen liikunnan kautta terveenä pitävä asiakas voi saada lahjakortteja ja alennuksia sairaus- ja henkivakuutusmaksuihin. Yhtiön tavoitteena on luoda ennennäkemättömän läheinen side vahinkovakuutusyhtiön ja asiakkaan välille. (Generali 2014) Suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöt ovatkin selkeästi kansainvälisiä verrokkejaan jäljessä mobiilisovelluksissa. Esimerkiksi brittiläinen Barclays-pankki tarjoaa mobiilisovelluksen, jonka avulla asiakas voi saada enemmän arvoa jalkapallo-ottelusta muun muassa ottelutilastojen ja videoiden avulla (Puustinen ym. 2014, 48). Tyypillistä mobiilisovelluksille maailmalla on, etteivät ne välttämättä kytkeydy suoraan ydintuotteen, eli vakuutuksen ympärille, vaan pyrkivät tukemaan asiakkaan jokapäiväistä arvonluontia muilla tavoin. Tähän suuntaan, jossa vakuutusyhtiöt pyrkivät erilaisilla mobiilisovelluksilla osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia, voitaisiin mennä enemmän suomalaisissakin vakuutusyhtiöissä.

5 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten digitalisaatio on jo vaikuttanut ja, miten se tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan Turvan asiointikanaviin ja palveluihin. Lisäksi haluttiin tutkia, kuinka digitalisaatio tulee vaikuttamaan Turvaan muun muassa henkilöstön tarpeen, henkilöstöltä vaadittavan osaamisen sekä johtamisen osalta. Tätä kysymystä lähestyttiin avainhenkilöitä, järjestelmiä ja rakennetta tarkastellen organisoitumisnäkökulmasta. Tutkimuksen ongelma-alueet muotoiltiin tutkielmassa seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi, joihin vastaamalla päästäisiin tutkielman tavoitteeseen:

1) Miten digitalisaatio on jo vaikuttanut Turvan asiointikanaviin ja palveluihin?

2) Miten Turva voi digitalisaation avulla kehittää asiointikanaviaan ja palveluitaan?

3) Miten digitalisaatio vaikuttaa Turvan organisaatioon?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset luvun 4 empiriassa ja keskeiset tulokset esitettiin luvussa 4.3. Turvan digitalisoitumisessa oli tunnistettavissa varmasti monen muunkin kuin vakuutusalan yritykselle tunnusomaisia piirteitä:

- Verkkomyynti on viime vuosina noussut keskeiseksi osa kanavastrategiaa.
- Asiakaspalvelussa hyödynnetään toimintamallina itsepalvelua.
- Sosiaalisten medioiden avulla mennään sinne, missä asiakkaatkin ovat.
- Liiketoimintaprosesseja on automatisoitu.
- Myynnin panostuksia on siirretty digitaalisiin medioihin.

Kuten jo luvussa 2.3 todettiin, internetin ja puhelimen merkitys asiointikanavana on myös kasvanut, sillä asiakkaat näyttävät entistä enemmän suosivan etäpalvelukanavia suorien palvelukanavien sijaan. Esimerkiksi korvauspalveluissa tämä on tarkoittanut käytännössä sitä, että työtä on jouduttu organisoimaan uudestaan ja työvoimaa on ohjattu niihin kanaviin, joissa sitä eniten tarvitaan. Digitalisaation vaikutus onkin ollut suurempaa nimenomaan korvauspuolella kuin myynnissä, sillä sähköisen korvauspalvelun käyttö on asiakkaiden

keskuudessa yleisempää kuin vakuutusten ostaminen verkosta. Vuonna 2015 vasta noin 5% uusmyynnistä tuli verkosta, mikä kertoo siitä, että verkkokanavassa riittää tekemistä. Sähköisiä palveluita on kehitetty Turvassa systemaattisesti 2000-luvulla: ensimmäiset internet-sivut avattiin vuonna 2000, verkkopalvelu aukesi vuonna 2007 ja verkkokauppa vuonna 2010. Ensimmäinen mobiilisovellus julkaistiin vastaavasti vuonna 2014. Lisäksi verkkopalveluiden käytettävyyttä on parannettu, skaalautuvuutta lisätty ja visuaalista ilmettä uudistettu etenkin vuonna 2015 toteutetuilla projekteilla, vaikka toki näihin osa-alueisiin liittyvä kehitystyö jatkuu koko ajan. Seuraavana selkeänä kehitystarpeena on verkkokaupan tarjonta, jotta esimerkiksi ajoneuvovakuuttamisen osalta olisi mahdollista ostaa moottoripyörä-, henkilö- ja pakettiautovakuutusten lisäksi myös peräkärri-, mönkijä-, traktori- ja mopovakuutuksia. Verkkokaupan kehittäminen on tärkeää, sillä sen avulla voi tavoittaa uusia kohderyhmiä perinteisiä kivijalkakonttoreita tai henkilökohtaista myyntityötä paremmin. Osa kohderyhmistä viettää aikaansa enemmän internetissä ja tietty pienikin kohderyhmä on tavoitettavissa asiaan liittyvillä sivustoilla tai hakukonemarkkinoinnilla. Verkkokauppa on vakuutusyhtiöille paitsi uusien markkinoiden ja lisämyynnin saamisen väline myös myynnin kustannustehokkuuden parantaja. Ilmarisen & Koskelan (2015, 100) mukaan varsinkin palveluiden, joita vakuutuksetkin ovat, myynnissä kustannusrakenne kanavittain per transaktio on suurin piirtein seuraava:

- puhelinpalvelussa myyty on 25 prosenttia kalliimpi kuin verkkokaupassa
- omassa konttorissa myyty on 50 prosenttia kalliimpi kuin verkkokaupassa.

Kustannusten ero suhteessa verkkokauppaan johtuu siitä, että puhelinpalvelussa myyminen vaatii henkilötyötä. Omissa konttoreissa puolestaan syntyy korkeita vuokratkustannuksia, koska ne ovat usein kalliilla liikepaikoilla. Muun muassa näistä syistä verkosta saadun uusmyynnin osuutta tulisi saada nousemaan henkilövetosiin kanaviin verrattuna.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla on pyritty saamaan aiheen teoreettisen taustan pohjalta tehty ehdotus Turvan asiointikanavien ja palveluiden kehittämiseksi digitalisaation avulla. Näitä ehdotuksia on sekä haastateltavien että tutkijan toimesta esitetty pitkin luvun 4 empiriaa. Lukuun 4.10 on koottu tärkeimpiä kehitysehdotuksia. Tutkielmassa on tuotu laajasti esille internetin tuomia mahdollisuuksia yrityksille. Vakuutusyhtiöille nämä mahdollisuudet tarkoittavat sitä, että ne pystyvät sekä verkkokaupan että korvauspalvelun osalta tavoittamaan suuria asiakasmassoja aiempaa kustannustehokkaammin. Toisaalta asiakkaille on tullut samalla enemmän valtaa ja valinnanvaraa: he jakavat verkossa kokemuksiaan entistä aktiivisemmin ja

erityisesti saatuaan huonoa palvelua. Myös kynnys vakuutusyhtiön vaihtoon on samaan aikaan pienentynyt.

Turvan strategiassa keskeisessä osassa on asiakkaan palveleminen aina hänen itse valitsemassaan palvelukanavassa. Eri-ikäiset asiakkaat käyttävät edelleen paljon eri asiointikanavia: on asiakasryhmiä, jotka haluavat asioida pelkästään puhelimesta tai sähköisiä palveluja käyttäen, mutta myös asiakasryhmiä, jotka haluavat tilanteesta riippuen käyttää eri kanavia. Monikanavaisuuden kehittäminen on tästä syystä realismia, sillä joitakin asioita asiakkaat haluavat tehdä itsekseen, mutta toisissa kaivataan henkilökohtaista palvelua. Taloudellisessa mielessä tehokkainta tietysti olisi, jos asiakas asioisi mielellään kustannuksiltaan edullisimmassa kanavassa ja veisi osto- tai palvelutapahtumansa yhdellä kertaa loppuun. Monikanavaisuus ei kuitenkaan ole pelkkä kustannuserä, vaan mahdollisuus hyvän asiakaskokemuksen luomiseen sekä mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti brändimielikuvaan. Joidenkin vakuutusyhtiöiden strategiaan kuuluu asiakkaan ohjaaminen verkkoon, mikä antaa Turvan tapaisille monikanavaisuuteen ja henkilökohtaiseen palveluun panostaville yhtiöille tilaisuuden erottautua.

On odotettavissa, että sähköiset kanavat ja puhelinasiointi tulevat jatkossa olemaan vielä nykyistäkin suosituimpia tapoja hoitaa vakuutusasioita. Tästä syystä on luonnollista, että konttoriverkoston laajuutta pohditaan tulevaisuudessa. Tähän mennessä verkostoa ei ole supistettu, sillä siihen ei ole koettu olevan tarvetta. Pienien paikkakuntien osalta konttorien kannattavuutta on kuitenkin jatkossa mietittävä. Laaja konttoriverkosto on yksi Turvan tärkeimmistä brändi-ilmentymistä varsinkin pienemmissä kaupungeissa, joten niiden säilyttäminen olisi tässä mielessä tärkeää. Konttoreita voisi myös kehittää aiempaa digitaalisemmiksi, jolloin asiakkaat voisivat hoitaa asioita itsepalvelun avulla. Kyseeseen voisivat tulla esimerkiksi kosketusnäytölliset taulutelevisiot, joiden käytössä asiakaspalvelijat auttaisivat tai videochat, jonka avulla asiakas voisi olla yhteydessä pääkonttorin asiantuntijoihin.

Hakolan & Hiilan (2012, 24-25) mukaan elämme sisältöjen aikakautta. Sosiaalinen media on tästä syystä ehdottomasti mahdollisuus nykypäivän vakuutusyhtiöille. Sosiaalista mediaa on kuitenkin osattava käyttää oikein. Vakuutusyhtiön on kyettävä tarjoamaan oikeasti ajankohtaista, mielenkiintoista ja arvokasta sisältöä, jos se haluaa saada kuluttajat puolelleen. Kuluttajat haluavat osallistua keskusteluun, jakaa sisältöä verkossa ja tuntea vaikuttavansa johonkin. Sosiaalinen media on tässä asiassa vahvasti läsnä, sillä se on varmasti tehokkain

kanava luomaan keskustelua kuluttajien ja vakuutusyhtiöiden välille. Mikäli sosiaalista mediaa käyttää pelkästään myyntikanavana tai perinteisenä markkinointikanavana, voivat tulokset jäädä heikoiksi. Tässä kohdin täytyy huomata, että tulosten saavuttamisessa voi mennä pitkäkin aika, sillä mielenkiintoisen sisällön tarjoaminen kuluttajille näkyy myyntitilastoissa vasta pidemmällä aikavälillä. Lisäksi asiakkaille täytyy antaa aikaa, jotta he omaksuvat sosiaalisen median roolin asiakaspalvelukanavana.

Myös mobiili on erittäin mielenkiintoinen palvelukanava, joka on jo kasvanut ja tulee jatkamaan kasvuaan suuresti. Vaikka mobiilikauppa tuo monille palvelualueille uusia mahdollisuuksia, se tuskin lähtee vakuutusyhtiöiden keskuudessa suureen kasvuun. Toki mobiilisovellukset voivat tuoda asiakkaalle jonkinlaista lisäarvoa myös vakuutusosalalla. Jos asiakkaat pystyisivät helpommin tarkastelemaan vakuutustensa sisältöä ja ehkä tulevaisuudessa hakemaan myös eri vakuutuslajien korvauksia suoraan mobiililaitteella, tuottaisi se varmasti lisäarvoa. Mobiilimarkkinointi ei puolestaan ole kovin kannattavaa vakuutusyhtiöille, eikä mobiili luultavasti tule jatkossakaan nousemaan merkittäväksi myyntikanavaksi, sillä vakuutus ei ole tuotteena sellainen, joka ostettaisiin heräteostoksena mobiililaitteella selailtaessa.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää, kuinka digitalisaatio tulee vaikuttamaan Turvaan muun muassa henkilöstön tarpeen, henkilöstöltä vaadittavan osaamisen sekä johtamisen osalta. Tätä tutkimuskysymystä on lähestytty avainhenkilöitä, järjestelmiä ja rakennetta tarkastellen organisoitumisnäkökulmasta. Vielä tähän mennessä digitalisaatio on vaikuttanut vähäisessä määrin sekä henkilöstöltä vaadittavaan osaamiseen että henkilöstötarpeeseen. Turvan osalta henkilöstötarpeen arviointia vaikeuttaa asiakasmäärän jatkuva kasvu. On kuitenkin odotettavissa, että mikäli asiakasmäärän kasvu tasaantuu, vähennystarvetta voi pitkällä aikavälillä olla tulossa. Edellytyksenä tälle skenaariolle on, että kaikki automaatioon liittyvät projektit toteutettaisiin, jolloin etenkin korvauspalveluissa ihmistyön määrä tulisi vähenemään.

Digitaalisten palvelujen käyttö on osa 2010-luvun työntekijän perustaitoja. Lisäksi jokaisella työntekijällä tulisi olla perusymmärrys digitalisaation vaikutuksista yrityksen asiakkaisiin, liiketoimintaan ja työtehtäviin. Perustaitojen ja ymmärryksen lisäksi tarvitaan myös syvempää digiosaamista, joka laajentaa henkilöstön osaamista ja joka voi myös näkyä uusina toimenkuvina ja tehtävänimikkeinä. Tällaisia digitalisaation toteuttamisessa välttämättömiä osaamisia ovat muun muassa asiakaskokemuksen kehittäminen, analytiikka, digitaalinen markkinointi, liiketoimintamallit, prosessi- ja lean-osaaminen, uudet kehittämismenetelmät

sekä verkostoituminen ja kumppanihallinta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 221) Vakuutusyhtiöidenkin työntekijöiltä vaaditaan jatkossa enemmän monilaji- ja syväosaamista. Esimerkiksi korvauspalveluissa korostuu monipuolisuus, sillä työntekijällä tulee olla valmiudet omaksua erilaisia asiointikanavia sekä vahinkolajeja. Automaation edistyessä eläinvahinkojen kaltaiset yksinkertaiset vahinkolajit tullaan käsittelemään automaattisesti, jolloin manuaalikäsittelyyn tulee ainoastaan vaativampia tapauksia. Työnkuvan muuttuessa uuden oppiminen ja vanhan poisoppiminen nopeasti on tärkeää. Lisäksi kommunikointi-, vuorovaikutus- ja tiimityötaidot korostuvat osaamisten yhdistämisessä ja verkostomaisessa toiminnassa.

Johtaminen ratkaisee pohjimmiltaan digitalisaation onnistumisen. Digitalisaation johtamisessa on kyse muutosjohtamisesta ja uudistumisen johtamisesta. Tärkeintä digitalisaation johtamisessa on ymmärtää, kuinka digitalisaatio muuttaa omaa toimialaa sekä yrityksen liiketoimintaa. Usein hankalinta onkin yhdistää olemassa oleva ja uusi liiketoiminta. Esimerkiksi uutta digitaalista toimintamallia voidaan ensin testata pienemmässä mittakaavassa ja laajentaa sitä edelleen. Organisaatioissa saatetaan myös sallia kilpailua sen omien osien kesken, kuten verkkokaupan ja myyntihenkilöstön välillä. Liiketoiminnan uudistamisen lisäksi johdon toisena tärkeänä tehtävänä on työntekijöiden rauhoittelu, sillä muutokseen liittyy usein henkilöstön vastarintaa.

Digitalisaatio ei ole organisaatiossa yksittäinen iso ja erillinen asia, vaan se otetaan huomioon kaikessa tekemisessä, kuten resursseja ja rekrytointeja suunniteltaessa. Tämä on välttämätöntä, sillä digitalisaatio koskettaa kaikkia vakuutusyhtiön toiminnan tasoja aina strategiasta ja yrityskulttuurista yksittäisten työntekijöiden toimenkuviin ja osaamisiin asti. Digitalisaatio tulee huomioida yhtiötason tavoiteasetannassa ja yhtiön päämäärä kannattaa tiivistää selkeäksi yhteenvedoksi, joka koskettaa koko yhtiötä. Digitalisaation johtamisessa toimiva keino voi olla yhteisten tavoitteiden asettaminen usealle eri yksikölle, mikä saa organisaation toimimaan yhteen.

5.2 Tutkielman arviointia

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska siinä analysoitujen aineistojen pohjalta pystyttiin muodostamaan kattava kokonaiskuva digitalisaation vaikutuksista vakuutusyhtiöiden

asiointikanaviin ja palveluihin niin yleisesti kuin valitusta organisoitumisnäkökulmasta. Myös kolmeen asetettuun päätutkimuskysymykseen kyettiin toteutetun tutkimuksen avulla vastaamaan. Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointiin liittyviä käsitteitä ovat tutkimuksen reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata, ja viittaa siis tutkimuksen pätevyyteen. (Hirsjärvi ym. 2015, 231)

Hirsjärven ym. (2015, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa selostamalla täsmällisesti tutkimuksen toteutukseen liittyviä seikkoja. Tutkielman johdannossa ja neljännessä pääluvussa on pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti lukijalle niitä olosuhteita, joiden vallitessa tutkimuksen aineisto on kerätty. Tutkimusmenetelmiä ja empiiristä aineistoa on käyty läpi erityisen kattavasti luvussa 1.4, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida saatujen tulosten uskottavuutta ja ylipäätään tutkielman asianmukaisuutta. Johdanto on toivottavasti täyttänyt sen kaksi tärkeintä tehtävää, eli lukijan kiinnostus on virinnyt ja toisaalta lukijalle on esitetty alustavat tiedot käsiteltävästä asiasta. Kaiken kaikkiaan tutkimustoimenpiteiden johdonmukaisuutta lisää se, että aineiston keräämisen ja käsittelyn on suorittanut yksi henkilö. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2015, 233). Tässä tutkielmassa ei ole lähdetty yhdistämään määrällistä ja laadullista tutkimusta yhdistämisen haastavuuden vuoksi.

Esittämäni haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteenä (liite 1), minkä voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen reliabiliteettia. Haastattelujen toteutus oli hiukan ongelmallista siinä mielessä, ettei haastateltavia ohjailtaisi tietynlaisten vastausten antamiseen, vaan haastateltavat saisivat kertoa omia näkemyksiään ja mielipiteitään mahdollisimman laajasti ja omista lähtökohdistaan. Käsitteiden selkeyttämiseksi jouduttiin välillä käyttämään esimerkkejä ja valmiiksi mietittyjä lisäkysymyksiä, joilla vastauksia saatiin tarkennettua. Lisäksi haastatteluaineisto koostui ainoastaan yhden vakuutusyhtiön henkilöstön vastauksista ja näkemyksistä, jolloin ne eivät edusta kovinkaan kattavasti kaikkia mahdollisia saatavilla olevia näkemyksiä. Toisaalta tutkielman ollessa laadullinen case-tutkimus kohdeyrityksensä Turva sen avulla ei pyritäkään tekemään liiaksi yleistyksiä vakuutusyhtiöiden digitalisaatiosta koskien kaikkia Suomen markkinoilla toimivia yhtiöitä. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä täyteen objektiivisuuteen, olisi yleistyksien tekeminen tutkielman tulosten perusteella muutenkin hankalaa. Empirian analyysissä on käytetty haastateltavien

suoria sitaatteja, jotta lukijan olisi miellyttävämpää lukea tutkielmaa. Suorat lainaukset tuovat myös aineistovaliditeettia, jottei päättely olisi aineistosta erillistä pohdintaa.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen määrä on ollut melko pieni. Yleisesti ottaen kaikki kolme päätutkimusongelmaa ovat kuitenkin suhteellisen reliabeleita, eli tutkimustulokset ovat toistettavissa. Haastatellut yrityksen edustajat vastasivat kysymyksiin hyvin samankaltaisesti, enkä usko, että suurempi haastattelujen määrä olisi vaikuttanut tutkimuksen reliabeliuteen minkään tutkimusongelman osalta. Haastattelemalla työntekijöitä yrityksen eri osastoilta pyrittiin lisäämään tutkimustulosten reliabeliutta. Lukijan on myös hyvä muistaa, että tutkittava vakuutusyhtiö on toiminut tutkijan työnantajana tutkielman teon aikana. Tästä syystä pyrkimys aiheen objektiiviseen tarkasteluun on pyritty pitämään tutkielmaa tehdessä koko ajan mielessä. Tutkimus toteutettiin Turvan avustuksella, mutta tutkija teki tutkimukseen liittyvät päätökset itsenäisesti aihealueen rajauksesta lähtien. Apua yritykseltä saatiin muun muassa aineiston hankinnassa, sillä Turvan työntekijöiden saaminen haastatteluun olisi voinut olla hankalaa ilman työsuhdetta yritykseen.

5.3 Lopuksi

Vuonna 2015 Turva maksoi vahinkovakuutuksien korvauskuluina 64,9 miljoonaa euroa. Mikäli digitalisaation mahdollistamalla teknisellä innovaatiolla saataisiin lisättyä esimerkiksi korvausprosessin automatisointia yksinkertaisimmissa vahinkolajeissa ja näin vähennettyä käsittelykuluja vaikkapa edes yhden prosentin verran, olisivat jo pelkästään vuosittaiset vaikutukset satoja tuhansia euroja. Säästetyistä rahoista sekä uudentyyppisistä asiointikanavista ja palveluista hyötyvät niin Turva kuin vakuutusentajatkin.

Lopuksi esitellään vielä muutamia tutkielman teon aikana esille nousseita aiheita, joihin tutkimusta voi jatkaa. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta jatkotutkimusaiheeksi nousee vakuutusyhtiöiden muutosprosessi. Tässä tutkielmassa on esitetty arvioita siitä, mihin suuntaan vakuutusyhtiöiden asiointikanavat ja organisaatiot tulevat digitalisaation myötä kehittymään. Muutaman vuoden aikajänteellä onkin mielenkiintoista nähdä, millä lailla vakuutusyhtiöt ovat todellisuudessa kehittyneet. Tämä tutkielma keskittyi puhtaasti kotimaiseen kontekstiin. On mahdollista, että Turvan kilpailijat tulevat jatkossa täysin kotimaisen ympäristön ulkopuolelta ja mahdollisesti jopa muilta liiketoiminnan aloilta. Tulevaisuudessa kilpailijoina voivat olla

esimerkiksi globaalit verkkokaupoista ja hakukoneista tutut toimijat, jolloin liiketoimintaympäristö on tyystin erilainen tähän päivään verrattuna. Kotimaiset vakuutusyhtiöt eivät tästä syystä voi lakata kehittämästä liiketoimintaansa, vaan niiden on kyettävä vastaamaan muutokseen, jolloin tämänkaltaiselle tutkimukselle on jatkossakin tarvetta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Ahonen Aki - Salonen Jarno 2005: *eInsurance. Kohti asiakaslähtoisempää sähköistä vakuutuspalvelua*. VTT. Tampere.

Alasoini, Tuomo 2015: *Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?* Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Anderson, James C – Narus James A. – Narayandas Das 2009: *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Pearson. Upper Saddle River N.J.

Barrett, Michael - Davidson, Elizabeth 2008: *Exploring the diversity of service worlds*. Teoksessa Barrett, Michael – Davidson, Elizabeth – Middleton, Catherine – DeGross, Janice I. (toim.) *Information Technology in the Service Economy: Challenges and Possibilities for the 21st Century*. Springer Publishers. New York. 1-10.

Boyle, Todd A. - Kumar, Uma - Kumar, Vinod 2005: *Organizational contextual determinants of cross-functional NPD team support*. Team Performance Management: An International Journal. Vol 11 Nro 1/2. 27-39. 2005.

Campbell, Ross - Webersinke, Andres 2010: *Milk, Sugar, Bread and Life Insurance... is Shopassurance on the list?* Risk Insights (2). Gen Re

Chaffey, Dave - Smith, P.R. 2013: *Emarketing Excellence*. Routledge. New York.

Chang, Pang-Ru – Peng, Jin-Lung - Fan, Chiang Ku 2011: *A Comparison of Bancassurance and Traditional Insurer Sales Channels*. The Geneva Papers, Vol 36. Department of Risk Management and Insurance, Shih Chien University. Taipei.

Christensen, Clayton M. – Raynor, Michael E. 2003: *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Press. Boston.

Dapp, Thomas F. 2014: *Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector: Algorithm-based banking with the human touch*. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main.

Eskola, Jari - Suoranta, Juha 2001: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä.

Fairchild, Alea M. 2014: *Extending the network: Defining product delivery partnering preferences for omni-channel commerce*. Procedia Technology 16 (1). 447–451.

Filander, Karin 2000: *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Tampereen yliopisto. Tampere.

Fitzgerald, Michael 2013: *Social Media Use in North American Insurers. A Snapshot*. Saatavilla osoitteesta: <http://celent.com/reports/social-media-use-north-american-insurers>

Grönroos, Christian 2015: *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum. Helsinki.

Hakola, Ida – Hiila, Ilona 2012: *Strateginen ote verkkoon: tavoita & sitouta sisältöstrategialla*. Sanoma Pro. Helsinki.

Harisalo, Risto 2008: *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press. Tampere

Harisalo, Risto 2011: *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampere University Press. Tampere.

- Haveri, Arto – Majoinen, Kaija 2000: *Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät?* Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Hay, Laura J. 2014: *Insurance Industry Outlook Survey. Revolution, not evolution.* Saatavilla osoitteesta: <https://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014-Insurance-Industry-Survey.pdf>
- Hirsjärvi, Sirkka - Hurme, Helena 2011: *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2015: *Tutki ja kirjoita.* Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirt, Martin – Willmott, Paul 2014: *Strategic principles for competing in the digital age.* Saatavilla osoitteesta: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>
- Hoppu, Esko – Hemmo, Mika 2006: *Vakuutusosoikeus.* WSOYpro. Helsinki.
- Huuhtanen, Pekka 1994: *Muutoksen hallinta ja johtaminen.* Teoksessa Lindström, Kari (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä.* Työterveyslaitos. Helsinki.
- Ilmarinen, Vesa – Koskela, Kai 2015: *Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja.* Talentum. Helsinki.
- Jokela, Teemu – Lammi, Veera – Lohi, Ilkka – Silvola, Timo 2013: *Vapaaehtoinen henkilövakuutus.* Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Helsinki.
- Juuti, Pauli 2006: *Organisaatiokäyttäytyminen.* Otava. Helsinki.
- Järvinen, Raija 2003: *Monikanavamallit mahdollisuutena: Kuluttajien kanavavalinnat vakuutuslalla.* Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2003. Helsinki School of Economics. Helsinki.
- Järvinen, Raija – Heino, Heli 2004: *Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilla.* Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 3/2004. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Karjalainen, Niko 2000: *Sähköinen liiketoiminta: Haaste strategialle.* WSOY. Porvoo.
- Korhonen, Sanna – Valli, Katriina 2014: *Teollisen yrityksen digitalisoitumisen käsikirja.* Teknologiateollisuus. Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen Tuomo 2005: *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Vastapaino. Tampere.
- Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane – Brady, Mairead, - Goodman, Malcolm – Hansen, Torben 2012: *Marketing Management.* Pearson Prentice Hall. Harlow.
- Kotter, John 1996: *Muutos vaatii johtajuutta.* Rastor Oy. Helsinki.
- Kurikka, Päivi 2010: *Muutoksen toteuttaminen.* Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Kyläheiko, Kalevi 2006: *Miten kilpailuetu saavutetaan ja säilytetään tietointensiivisessä taloudessa?* Teoksessa Stähle, Pirjo (toim.) *Tieto ja osaaminen kilpailuetuna.* Kauppalehden Johtamisen käsikirjat. Helsinki.

- Lahtinen, Tero 2013: *Verkkokaupan käsikirja*. Suomen Yrityskirjat. Helsinki.
- Laudon, Kenneth - Traver, Carol 2012: *E-commerce 2012: business. technology. society*. Pearson Education. Harlow.
- Markovich, Shahar – Willmott, Paul 2014: *Accelerating the digitalization of business processes*. Saatavilla osoitteesta: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>
- Mintzberg, Henry 1983: *The Structuring in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall. New York
- Pohjola, Matti 2015: *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Finanssialan Keskusliitto. Helsinki.
- Puustinen, Pekka 2013: *Vaihdantavallankumous: finanssipalvelun uusi logiikka*. Talentum. Helsinki.
- Puustinen, Pekka – Saarijärvi, Hannu – Maas, Peter 2014: *What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services*. Journal of Financial Services Marketing 19. 43-51.
- Puustinen, Pekka – Salonen, Jarno – Ahonen, Aki 2007: *Ymmärrämmekö toisiamme – sähköiset vakuutuspalvelut lähemmäksi kuluttajaa*. Teoksessa Lammi, Minna – Järvinen, Raija – Leskinen, Johanna (toim.) *Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla?* Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. 105-125.
- Rantala, Jukka – Kivisaari, Esko 2014: *Vakuutusoppi*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Helsinki.
- Robbins, Peter - O’Gorman, Colm 2015: *Innovating the innovation process: an organisational experiment in global pharma pursuing radical innovation*. R & D Management Vol 45 Nro 1. 76-93.
- Russell-Jones, Neil 2000: *Muutosjohtaminen*. Inforviestintä. Helsinki.
- Räsänen, Keijo 2001: *Kehittyvä liiketoiminta*. Weilin + Göös. Espoo.
- Saaranen-Kauppinen, Anita - Puusniekka, Anna 2006: *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Saatavilla osoitteesta: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Saksi, Jukka 2013: *Johtajat toimialamurroksen keskiössä – Finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Schein, Edgar 1969: *Organisaatiopsykologia*. Gummerus. Helsinki.
- Schön, Lennart 2013: *Maailman taloushistoria: teollinen aika*. Vastapaino. Tampere.
- Sinkkilä, Reetta 2008: *Rakennamme yhdessä – ovien avaamisen ja kysymisen taito -opas kuntaliitoskuntien esimiehille*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Tinnilä, Markku – Vihervaara, Tommi – Klimscheffskij, Josi – Laurila, Anne 2008: *Elektroninen liiketoiminta 2.0 – avainkäsitteistä ansaintamalleihin*. Teknologiaeollisuus. Helsinki.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Turban, Efraim – King, David – Lee, Jae – Liang, Ting-Peng – Turban, Deborah 2010: *Electronic Commerce 2010: a managerial perspective*. Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey.

Uusitalo, Hannu 1991: *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY. Helsinki.

Verhoef, P.C. - Kannan, P.K. - Inman, J.J. 2015: *From multi-channel retailing to omnichannel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing*. Journal of Retailing 91 (2). 174–181.

Vuorinen, Pentti 2014: *Läpidualisoitunut maailma*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Ylikoski, Tuire – Järvinen, Raija 2011: *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla*. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy. Helsinki.

Ylikoski, Tuire – Järvinen, Raija – Rosti, Pirre 2006: *Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla*. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy. Helsinki.

Lait

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38

Verkkolähteet

Accenture 2015. Social Media in Insurance.

<http://www.accenture.com/Microsites/insights/Documents/pdfs/Accenture-Social-Media-inInsurance-PoV.pdf>

Deloitte ja World Economic Forum 2015. The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed.

<http://www2.deloitte.com/fi/en/pages/financial-services/articles/digitalisaatio-pirstaloi-finanssisektoria.html>

EY 2015. Global review 2015.

<http://www.ey.com/FI/fi/About-us/Our-global-approach/Global-review>

Generali 2014. Sustainability Report 2014.

http://www.generali.com/doc/jcr:260dfbfd-3993-46cf-a404-c836a37823d8/lang:en/Sustainability_report_2014.pdf

KPMG 2015. KPMG, Future state 2030: The global megatrends shaping governments.

<https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/future-state-government/Documents/future-state-2030-v3.pdf>

Finanssialan Keskusliitto 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla -tutkimus.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Finanssialan Keskusliitto 2014. Tulevaisuuden turvaa vakuuttamalla – Vakuutustutkimus 2014.

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutustutkimus_2014.pdf#search=turvaa%20vakuuttamalla

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva 2015. Tilinpäätös 2015.

<http://www.turva.fi/turva-yrityksena/taloustietoa/toimintakertomus-ja-tilinpaatos/esittely>

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Turvan Internet-sivut.
<http://www.turva.fi/henkiloasiakkaat>

Tilastokeskus 2015. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2015 (Internetin käytön muutoksia).
http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_kat_001_fi.html

Tilastokeskus 2015. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2015 (Internetin käytön ja eräiden internetin käyttötapojen yleisyys).
http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2014. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2014 (Verkkokauppa).
http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html

Tilastokeskus 2011. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2011 (Verkkokauppa).
http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-02_kat_005_fi.html

Kaikki tutkielman sähköiset lähteet luettu 17.11.

Haastattelut

Alanen, Kirsi: Turvan omaisuuskorvausyksikön palveluesimies. Tampere 9.5.2016.

Chelbi, Jaana: Turvan henkilökorvausyksikön palvelujohtaja. Tampere 12.5.2016.

Jokisalo, Heidi: Turvan markkinointipäällikkö, joka vastaa verkkokaupan kautta tulevasta myynnistä. Tampere 13.5.2016.

Metsälä, Minna: Turvan toimitusjohtaja. Tampere 12.5.2016.

Rinta-Jaskari, Satu: Turvan asiakaskokemuksesta ja liiketoiminnan tuesta vastaava palvelujohtaja. Tampere 11.5.2016.

Yliviikari, Riitta: Turvan myynnin palvelujohtaja. Tampere 18.5.2016.

Muut lähteet

Ruuskanen, Olli-Pekka: Vakuutusliiketoiminnan johtaminen. Tampereen yliopiston silloisen professorin luento. 9.9.2014.

LIITE 1: Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset

Haastattelu suoritetaan empiirisen aineiston keräämiseksi pro gradu-tutkielmaan nimeltä ”Digitalisaation vaikutukset vakuutusyhtiöiden asiointikanaviin ja palveluihin - Case Turva”. Tutkielma tehdään Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tieteenalayksikköön (vakuutus ja riskienhallinta).

Tutkielman tekijä KTK Alekski Kurki

Päivämäärä . .2016 Haastateltavan nimi: Toimenkuva:

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset:

1) Miten määrittelisit digitalisaation?

2) Miten tärkeänä näet digitalisaation Turvan kilpailukyvyn kannalta?

(Ensimmäinen tutkimuskysymys: miten digitalisaatio on jo vaikuttanut Turvan asiointikanaviin ja palveluihin?)

3) Millaisia vaikutuksia palveluiden sähköistämisellä on ollut Turvan asiointikanaville korvauspalvelun ja myynnin osalta?

4) Miten Turvan palveluiden sähköistäminen on onnistunut korvauspalvelussa ja myynnissä sekä mihin tulisi kiinnittää huomiota jatkossa?

(Toinen tutkimuskysymys: miten vakuutusyhtiö voi digitalisaation avulla kehittää asiointikanaviaan ja palveluitaan?)

5) Miten edistyksellisiä Turvan sähköiset palvelut ovat korvauspalvelun ja myynnin osalta suhteessa kilpailijoihin ja miten tilanne tulee kehittymään tulevaisuudessa?

6) Miten tärkeää digitalisaation edistäminen on Turvalle? Miten se näkyy jokapäiväisessä toiminnassa?

7) Millaisia vaikutuksia luulet palveluiden sähköistämisellä olevan Turvan asiointikanaville korvauspalvelun ja myynnin osalta tulevaisuudessa?

8) Mitä monikanavaisuus merkitsee Turvan liiketoiminnalle?

9) Kuinka sujuvasti asiakas voi tarvittaessa siirtyä asiointikanavasta toiseen?

10) Miten asiakkaiden itsepalvelua voitaisiin edelleen lisätä korvauspalvelussa ja myynnissä?

11) Mitä toimintoja Turvan korvauspalvelussa/myynissä tulisi automatisoida kokonaan tai osittain?

12) Onko sinulla konkreettisia kehitysehdotuksia Turvan asiointikanavien kehittämiseksi korvauspalvelun ja myynnin osalta?

(Kolmas tutkimuskysymys: Miten digitalisaatio vaikuttaa vakuutusyhtiön organisaatioon?)

13) Millaisia vaikutuksia palveluiden sähköistämisellä on ollut Turvan organisaatorakenteeseen?

14) Millaisia vaikutuksia luulet palveluiden sähköistämisellä olevan Turvan organisaatorakenteeseen tulevaisuudessa?

15) Millä lailla digitalisaatio tulee vaikuttamaan Turvan työntekijöiltä vaadittavaan osaamiseen tulevaisuudessa?

16) Ketkä kaikki osallistuvat sähköisten palveluiden kehittämiseen ja ketkä ohjaavat sähköisten palveluiden kehittämistä?

17) Onko pelkästään asiakaskokemukseen ja asiointikanavien kehittämiseen keskittyviä henkilöitä?

18) Miten hyvin Turvan johtamisjärjestelmä ja -kulttuuri vastaavat digitalisaation vaatimuksiin?