

Lauri Kupiainen

**OHJELMISTOROBOTIIKAN
HYÖDYNTÄMINEN VAKUUTUSYHTIÖN
ASIAKASRAJAPINNAN KOHTAAMISISSA**
Case LähiTapiola

TIIVISTELMÄ

Lauri Kupiainen: Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen vakuutusyhtiön asiakasrajapinnan kohtaamisissa: Case LähiTapiola
Ohjaaja: Timo Rintamäki
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Vakuutustiede
Toukokuu 2020

Digitalisaatio sekä teknologinen kehitys ovat luoneet yrityksille paljon uusia mahdollisuuksia, joita hyödyntämällä yrityksillä on mahdollisuus sekä parantaa että tehostaa omaa liiketoimintaansa. Yhden tällaisen mahdollisuuden tarjoaa ohjelmistorobotiikka, jonka avulla voidaan nykyään hoitaa monet työtehtävät, jotka ovat luonteeltaan toistuvia, manuaalisia ja yksinkertaisia. Ohjelmistorobotiikasta saatava hyöty perustuu siihen, että se vapauttaa yrityksen työntekijöiden työpanoksen yllä mainitun tyyppisistä tehtävistä sellaisiin tehtäviin, jotka vaativat inhimillisiä taitoja, kuten ajattelua ja tunneälyä. Nämä taidot ovat erittäin tärkeitä varsinkin silloin, kun työskennellään vakuutusyhtiön asiakasrajapinnalla ja kohdataan asiakkaita eri vuorovaikutuskanavissa. Onnistuneet asiakaskohtaukset johtavat tyytyväisiin asiakkaisiin, mikä johtaa puolestaan yrityksen parempaan taloudelliseen menestykseen. Täten tämän tutkimuksen tavoite on kartoittaa, miten vakuutusyhtiö voi hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa asiakasrajapinnan kohtaamisissa vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa, ja millaisia vaikutuksia sillä on asiakasrajapinnalla työskentelyyn. Elinkaaren eri vaiheilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myyntiä, vakuutuspalvelua ja korvauspalvelua.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mikä sopii hyvin uudenlaisten ilmiöiden kartoittamiseen. Tutkimuksessa käytetään pohjana laajaa teoriakatsausta sekä kuuden teemahaastattelun avulla kerättyä empiiristä aineistoa. Kyseessä on case-tutkimus, ja kaikki haastattelut suoritettiin yhdessä LähiTapiolan työntekijöiden kanssa. Haastatteluilla kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joka mahdollisti kätevästi sekä teorian että empirian hyödyntämisen.

Teorian ja haastatteluiden perusteella on selvää, että ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakaskohtaamisissa. Vaikka elinkaaren vaiheet eroavatkin toisistaan, on niille kaikille yhtenäistä se, että ohjelmistorobotiikalla on mahdollista vapauttaa ihmisresursseja tehtävistä, joissa ei varsinaisesti vaadita ihmisten työpanosta. Tällöin työntekijöiden kiire vähenee ja heillä on enemmän aikaa käytettäväksi asiakkaiden kohtaamista varten. Kun asiakaskohtauksiin voidaan paneutua kunnolla ja ajan kanssa, mahdollistaa se paremman vuorovaikutuksen sekä laadukkaamman asiakaspalvelun. Asiakkaista tulee tyytyväisempiä, mikä johtaa puolestaan yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tutkimuksen mukaan onkin todennäköistä, että ohjelmistorobotiikkaa tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään vakuutuslalla entistä enemmän.

Avainsanat: ohjelmistorobotiikka, vakuutuksen elinkaari, asiakasrajapinta, asiakaskohtaaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

NIMIÖLEHTI

SISÄLLYSUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihealue	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset	4
1.4	Keskeiset käsitteet	6
1.5	Tutkimusmenetelmät ja -aineistot	7
1.6	Teoreettinen viitekehys	10
1.7	Aiemmat tutkimukset	12
1.8	Tutkimuksen rakenne	13
2	ASIAKASRAJAPINNAN KOHTAAMISET JA VAKUUTUKSEN ELINKAAREN ERI VAIHEET	14
2.1	Asiakasrajapinnan määrittely	14
2.1.1	Muuttuva asiakasrajapinta	16
2.1.2	Vuorovaikutusta eri kanavissa	17
2.1.3	Ihminen asiakasrajapinnan kohtaamisissa	19
2.1.4	Onnistuneen asiakasrajapinnan kohtaamisen merkitys yritykselle	20
2.2	Työskentely vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakasrajapinnassa ..	21
2.2.1	Myynti-vaihe	22
2.2.2	Vakuutuspalvelu-vaihe	24
2.2.3	Korvauspalvelu-vaihe	25
2.3	Yhteenveto	27
3	OHJELMISTOROBOTIIKKA OSANA VAKUUTUSYHTIÖN ASIAKASRAJAPINNAN TYÖSKENTELYÄ	28
3.1	Juuret digitalisaatiossa	28
3.2	Mitä ohjelmistorobotiikka on?	30
3.3	Miten yritys voi hyötyä ohjelmistorobotiikasta?	32
3.3.1	Vaikutukset ihmisten tekemään työhön	33
3.3.2	Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton vaatimuksia	34
3.4	Ohjelmistorobotiikka mukaan vakuutusyhtiön asiakasrajapinnalle	35
3.4.1	Myyjän kokonaisvaltainen keskittyminen asiakkaisiin	36
3.4.2	Vähemmän kiirettä ja stressiä vakuutuspalveluissa	37
3.4.3	Nopeutta ja varmuutta korvauskäsittelyyn	38
3.5	Yhteenveto	39
4	KOKEMUKSIA SUORAAN ASIAKASRAJAPINNAN YTIMESTÄ	40
4.1	Aineiston esittely	41
4.2	Haastattelussa myynti-vaiheen työntekijä	42
4.2.1	Myynti tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa	42
4.2.2	Enemmän asiakaskohtaamisia ohjelmistorobotiikkaa hyödyntämällä	44
4.3	Haastattelussa vakuutuspalvelu-vaiheen työntekijä	44
4.3.1	Asiakasrajapinnalla asiakkaita varten	45
4.3.2	Ohjelmistorobotiikalla helpotusta kiireeseen	46
4.4	Haastattelussa korvauspalvelu-vaiheen työntekijä	46
4.4.1	Molemminpuolinen ymmärrys keskiössä	47
4.4.2	Ohjelmistorobotista apua tuulilasivahinkojen käsittelyyn	48
4.5	Yhteenveto	49

5	OHJELMISTOROBOTIIKASSA ON RUNSAASTI POTENTIAALIA.....	52
	5.1 Aineiston esittely.....	52
	5.2 Myynnin esimiehen näkemykset.....	54
	5.2.1 Tavoitteena tarjouksen tekeminen.....	54
	5.2.2 Ohjelmistorobotiikka tukee myyntiä.....	55
	5.3 Vakuutuspalvelun esimiehen näkemykset	56
	5.3.1 Nopearytmistä ja monipuolista asiakaspalvelua	56
	5.3.2 Kaikki irti ohjelmistorobotiikasta.....	57
	5.4 Korvauspalvelun esimiehen näkemykset	59
	5.4.1 Inhimillinen ote vahinkojen hoidossa	59
	5.4.2 Tavoitteena lyhyemmät käsittelyajat.....	60
	5.5 Yhteenveto	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
	6.1 Asiakasrajapinnan työskentely vakuutuksen elinkaaren vaiheissa	66
	6.2 Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen vakuutuksen elinkaaren vaiheissa	69
	6.3 Tutkimuksen arviointi	72
	6.4 Lopuksi.....	76
	LÄHDELUETTELO.....	78

LIITE 1 Haastattelulomake työntekijöille

LIITE 2 Haastattelulomake esimiehille

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
Kuvio 2 Vakuutuksen elinkaaren vaiheet	22
Taulukko 1 Toisen luvun yhteenveto	27
Taulukko 2 Kolmannen luvun yhteenveto	39
Taulukko 3 Yhteenveto työntekijöiden haastatteluista	49
Taulukko 4 Yhteenveto esimiesten haastatteluista	62

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Suunnilleen 2000-luvun alkupuolella ihmiset alkoivat tottua siihen, että heidän saamansa palvelun tulisi olla laadukasta. Palvelun laadun yleinen nousu oli johtunut puolestaan siitä, että kilpailu eri palveluntarjoajien välillä oli kiihtynyt erittäin kovaksi. Tällöin on alettu hiljalleen ymmärtää, että yrityksen kilpailukyky määräytyy pitkälti sen mukaan, kuinka laadukasta palvelua se pystyy tarjoamaan. (Wrennal 2001) Kun mietitään tarkemmin, missä tilanteissa asiakaspalvelua tuotetaan, on syytä kääntää katseet asiakasrajanpinnassa tapahtuviin kohtaamisiin. Asiakasrajanpintaa pidetään kosketuspisteenä, jossa asiakas ja yritys voivat yhdessä vuorovaikutuksessa tuottaa arvoa molemmille osapuolille (Scerri & Agrawal 2018, 530). Tämä tuotettu arvo voi olla yritykselle sen saama suorite tai maksu, ja asiakkaalle puolestaan laadukas palvelutapahtuma.

Tämän lisäksi näiden kosketuspisteiden tärkeydestä kertoo myös, että asiakasrajanpinnassa tapahtuva kohtaaminen on tekijä, jonka perusteella asiakas muodostaa itselleen kuvan yrityksestä. Kaiken kaikkiaan asiakasrajanpinnan merkitys on erittäin keskeinen, kun puhutaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisestä suhteesta (Fisk 2008, 221–221; Scerri & Agrawal 2018, 528). Näiden edellä esitettyjen seikkojen perusteella yrityksen kannalta on ehdottoman tärkeää, että asiakasrajanpinnassa tapahtuva työskentely on onnistunutta, tehokasta ja laadultaan parasta mahdollista.

Kun pohditaan asiakasrajanpinnassa tapahtuvia kohtaamisia vakuutusyhtiön näkökulmasta, on mielenkiintoista tutustua hieman tarkemmin vakuutuksen elinkaareen ja sen eri vaiheisiin. Pellikka, Peilimö, Puntari ja Vaitomaa (2010, 43–44) ovat määritelleet vakuutuksen elinkaaren siten, että se koostuu viidestä eri vaiheesta. Nämä viisi vaihetta ovat heidän mukaansa tarvekartoitus, vakuutuspalvelu, vakuutustapahtuma, korvauspalvelu ja hoito/päättymisen. Tätä kyseistä elinkaaren mallia käytetään pohjana tässä tutkimuksessa, tosin siihen on tehty joitakin muutoksia. Tutkimuksessa käsiteltävä elinkaaren malli sisältää seuraavat vaiheet: *myynti, vakuutuspalvelu ja korvauspalvelu*. Tehdyt muutokset johtuvat siitä, että tutkimus on tehty yrityksen näkökulmaa painottaen. Muutoksia ja niiden perusteluita on esitelty tarkemmin muiden rajausten yhteydessä myöhemmin tässä luvussa.

Millaisia asiakasrajapinnan kohtaamisia nämä käsittelyyn valitut kolme elinkaaren vaihetta sitten sisältävät? Pellikka ym. (2010, 46, 95, 113) esittävät kirjassaan muun muassa seuraavanlaisia esimerkkejä:

- tarvekartoitus- eli *myynti*-vaiheessa asiakkaisiin ollaan yhteydessä eri asiointikanavien kautta ja tarkoituksena on laajentaa asiakkaiden vakuutusturvaa
- *vakuutuspalvelu*-vaihe kattaa muun muassa vuosittaisen vakuutuskirjojen lähettämisen sekä huolenpidolliset yhteydenotot
- *korvauspalvelu*-vaihe puolestaan sisältää yhteydenpidon asiakkaan kanssa, jotta vahingonkorvauksen saaminen saadaan selvitettyä mahdollisen vahingon satuttua

Näiden elinkaaren eri vaiheiden aikana tapahtuu suuri osa vakuutusyhtiön asiakasrajapinnan kohtaamisista. Näiden kohtaamisten sujuvuus sekä niissä onnistuminen on yrityksen kannalta erittäin tärkeää, mikäli asiakkaiden halutaan olevan tyytyväisiä. Väitettä tukee myös se, että Pynnönen, Ritala ja Hallikas (2011, 51) ovat tutkimuksessaan todenneet asiakkaiden arvostavan eniten niitä yrityksiä, joissa palveluiden tarjoaminen on tehokasta tai muilla tavoin parempaa kuin kilpailijoilla. Voidaankin ajatella, että vakuutusalan yrityksille on tarkoituksenmukaista etsiä ja kehittää sellaisia uusia tapoja ja toimintamalleja, joiden avulla se voi sekä tehostaa että parantaa omaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työtään.

Yksi mahdollisuus toiminnan parantamiselle saattaa avautua ohjelmistorobotiikan hyödyntämisen kautta. Ohjelmistorobotiikalla tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, että jokin ohjelmisto opetetaan suorittamaan automaattisesti tietynlaisia tehtäviä, joita suorittivat ennen ihmiset. Maailmalla moni vakuutusalan toimija onkin jo tuonut ohjelmistorobotiikan osittain mukaan omaan toimintaansa. Tämä ei ole ihme, sillä ohjelmistorobotiikan avulla mahdollisesti saavutettavia hyötyjä ovat muun muassa suuret kustannussäästöt sekä yleisesti parantunut tehokkuus. On kuitenkin huomattu, että vaikka ohjelmistorobotiikan potentiaali on jo yleisesti tiedossa, vain harva yritys on pystynyt valjastamaan siitä suurimittaista hyödyn lähdeksi. (Lamberton, Brigo & Hoy 2017, 11; Madakam, Holmukhe & Jaiswal 2019, 4) Aiheeseen on tämän takia tärkeää perehtyä tarkemmin. Ohjelmistorobotiikka ja sen hyödyntäminen kiinnostaa kovasti myös LähiTapiolassa. Tutkimus on tehty yhteistyössä heidän kanssaan, joten yrityksen lyhyt esittely lienee tässä vaiheessa paikallaan.

LähiTapiolan juuret ulottuvat jopa 1900-luvun alkupuolelle asti, jolloin sen alkuperäiset edeltäjäyhtiöt on perustettu. Matkan varrella alkuperäisten yritysten nimet ovat muuttuneet, jonka lisäksi historia sisältää myös fuusioita. Viimeisin näistä fuusioista on tapahtunut vuonna 2012,

jolloin Tapiola yhdistyi Lähivakuutuksen kanssa. Tämän fuusion seurauksena muodostui LähiTapiola, joka aloitti virallisesti toimintansa vuonna 2013 Erkki Moisanderin johdossa. Moisander toimi LähiTapiolan pääjohtajana aina vuoteen 2020 asti, jolloin yhtiön uudeksi pääjohtajaksi nimettiin Juha Koponen. LähiTapiola-ryhmä on yksi suomalaisen vakuutuskentän suurimmista toimijoista yhdessä IF:in ja OP-ryhmän kanssa (Finanssiala 2019).

LähiTapiola-ryhmän visiona on tarjota suomalaisille turvallisempaa sekä terveellisempää elämää eli elämänturvaa. LähiTapiola-ryhmä koostuu Henkiyhtiöstä, Varainhoidosta, Kiinteistövarainhoidosta, Vaihtoehtorahastoista sekä 20 eri alueella toimivasta alueyhtiöstä. Tarkemmin ottaen tämä tutkimus tehdään yhdessä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kanssa, joka on yksi alueyhtiöistä. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu on itseasiassa maksutulolla mitattuna suurin LähiTapiolan alueyhtiö ja sen palveluksessa työskentelee noin 180 henkilöä. (www.lahitapiola.fi 2019a; 2019b)

Jotta tutkimuksessa on vältetty väärä informaatio ja epäselvyys, niin tästä eteenpäin on asetettu voimaan seuraavanlainen määritelmä; puhuttaessa LähiTapiolasta, tarkoitetaan sillä nimenomaan LähiTapiola Pääkaupunkiseudun alueyhtiötä, ei koko LähiTapiola-ryhmää, ellei toisin nimenomaisesti mainita.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Kuten edellä on todettu, asiakaskohtaamiset vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa ovat yrityksen näkökulmasta erittäin tärkeitä. Kun nämä kohtaamiset ovat tehokkaita ja laadukkaita vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa, voidaan asiakkaille tuottaa arvoa. Ohjelmistorobotiikka on eräs keino, jolla näistä kohtaamisista voidaan mahdollisesti tehdä entistä parempia, kun työntekijöiden ei tarvitse enää käyttää aikaa niihin tehtäviin, jotka ohjelmistorobotti voi hoitaa. Tällöin työntekijöille jää huomattavasti enemmän aikaa keskittyä täydellisesti asiakkaisiin ja näiden palvelemiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, miten vakuutusyhtiö voi hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa asiakasrajapinnan kohtaamisissa vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa, ja millaisia vaikutuksia sillä on asiakasrajapinnalla työskentelyyn. Tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää ensin ymmärtää mitä asiakasrajapinnalla tarkoitetaan ja millaista asiakasrajapinnan työskentely elinkaaren eri vaiheissa on. Vasta tämän jälkeen voidaan tarkemmin pohtia ohjelmistorobotiikan mahdollista hyödyntämistä ja sen aiheuttamia vaikutuksia.

Tutkimuksen tavoitteesta on johdettu seuraavat tutkimusongelmat, joihin tutkimuksessa pyritään vastaamaan:

- 1) Millaista asiakasrajapinnassa työskentely vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa on?
- 2) Miten ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakaskohtaamisissa ja miten se vaikuttaa asiakasrajapinnan työskentelyyn?

Vaikka toinen tutkimusongelma onkin se, johon tässä tutkimuksessa lopulta haetaan vastausta, voidaan tutkimusongelmia pitää kuitenkin tasavahvoina. Tämä perustuu siihen, että toista tutkimusongelmaa ei voida ratkaista ennen kuin ensimmäiseen tutkimusongelmaan on löydetty vastaukset. Ensimmäisen tutkimusongelman avulla on tarkoituksena hahmottaa tarkemmin vakuutuksen elinkaaren eri vaiheet ja niissä tapahtuva asiakasrajapinnan työskentely. Tämän jälkeen on mahdollista siirtyä toisen tutkimusongelman pariin. Siinä on pyritty selvittämään, miten ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin näissä eri vaiheiden asiakasrajapinnan kohtaamisissa hyödyntää, ja millaisia vaikutuksia sillä on toisaalta asiakasrajapinnalla työskentelyyn. Tutkimusongelmat nivoutuvat siis tiukasti toisiinsa ja luovat yhdessä suunnan tutkimuksen etenemiselle.

Molempien ongelmien selvittämistä varten on tehty laaja teoriakatsaus, jonka avulla on rakennettu syvällisempi ymmärrys kyseisistä aihepiireistä. Lisäksi apuna on käytetty myös suullisista haastatteluista saatua aineistoa. Haastatteluiden runko on muodostettu kysymyksistä, jotka on puolestaan luotu teoriaa ja tutkimusongelmia silmällä pitäen.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työskentelyä vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa. Elinkaaren vaiheet ovat koko tutkimuksen kannalta olennainen teema, joten niiden selkeä rajaaminen on tärkeää. Tutkimuksessa käytettävän elinkaari-mallin pohjana toimii jo aiemmin mainittu Pellikan ym. (2010, 43–44) esittämä malli, jota on muutettu tämän tutkimuksen tarpeita paremmin vastaavaksi. Muutokset on tehty siksi, että tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää pystyä tutkimaan elinkaaren vaiheita myös tutkimuksen empiriaosuudessa. Täten lopulliset tarkasteltavat vaiheet on muokattu ja valikoitu sekä teoriaa että empiriaa silmällä pitäen. Koska elinkaaren vaiheet on myös pyritty muodostamaan yrityksen näkökulmasta todellisuutta vastaaviksi, on tutkimustulokset voitu esittää case-yrityksen näkökulmasta katsottuna mahdollisimman konkreettisesti ja informatiivisesti. Seuraavassa kappaleessa jokainen muutos on käyty läpi yksitellen.

Ensimmäinen muutos on, että tarvekartoitus-vaiheessa keskitytään yrityksen myyjien toimintaan asiakasrajapinnassa, eikä niinkään asiakkaan omaan pohdintaan ja itsenäiseen tarvekartoituksen tekemiseen. Tämän takia vaihetta kuvataan nimellä ”myynti”, sillä se kuvastaa vaiheen sisältöä huomattavasti paremmin. Toinen muutos liittyy vakuutustapahtuma-vaiheeseen, sillä se jätetään pääpiirteittäin käsittelyn ulkopuolelle. Tämä tehdään siksi, että vakuutustapahtumalla tarkoitetaan vahingon sattumista, jonka toteennäyttämisestä on velvollisuus vakuutus-entottajalla tai muulla vahinkoa kärsineellä eli käytännössä asiakkaalla. Vaikka vakuutustapahtuma-vaihetta ei tässä tutkimuksessa käsiteläkään, on sen rooli kuitenkin olennainen elinkaaren loppuosan kannalta. Vakuutustapahtuma johtaa nimittäin yleensä tarkempaan selvittelyyn ja korvauskäsittelyyn, jossa vakuutusyhtiön rooli on puolestaan hyvin keskeinen. (Pellikka yms. 2010, 113) Kolmas muutos alkuperäiseen malliin on se, että elinkaaren vaihetta, joka sisältää hoidon/päättymisen, ei myöskään käsitellä tässä tutkimuksessa. Vaihe on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tutkimus ei kasvaisi liian laajaksi ja täten menettäisi punaista lankaansa.

Tutkimus on tehty yrityksen näkökulmasta, mutta koska tutkimuksessa liikutaan asiakasrajapinnalla, niin myös asiakkaiden näkökulman tarkastelu on tietyissä tilanteissa relevanttia. Lisäksi on otettava huomioon, että yleisesti ottaen yritystoiminnan lähtökohtana on aina asiakas, joten asiakkaan näkökulman sivuuttaminen tutkimusta tehtäessä on mahdotonta. (Selin & Selin 2005, 13)

Koska tutkimuksessa keskitytään asiakasrajapintaan, on vakuutusyhtiön tukitoiminnot jätetty tarkastelun ulkopuolelle (mm. hallinnolliset tehtävät). Tutkimus on lisäksi rajattu koskemaan ainoastaan sellaista asiakasrajapinnan työskentelyä, jossa on tähän asti normaalisti vaadittu ihmisen työpanosta. Tämä sama rajaus koskee myös tutkimuksessa käsiteltäviä vuorovaikutuskäsitteitä. Tarkasteluun on otettu ainoastaan ne kanavat, joiden kautta ihmiset ovat vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. Tutkimuksessa ei tutkita yrityksen omien toimintojen välillä mahdollisesti havaittavia asiakasrajapintoja, vaan ainoastaan niitä, joissa toinen osapuoli on ulkoinen asiakas.

Tutkimus on toteutettu vakuutusalan kontekstissa, joskin teoriaosuudet sisältävät myös yleisen tason tarkastelua. Robotiikan osalta tutkimus keskittyy ohjelmistorobotiikkaan, joten laajempi robotiikan tutkiminen on rajattu ulkopuolelle. Vaikka tutkimuksen kannalta on perusteltua määrittellä digitalisaatiota yleisesti, on tarkempi digitalisaation analysointi rajattu tutkimuksesta

pois. Rajaukset näiltä osin on tehty sen takia, että robotiikka ja digitalisaatio yleisesti ovat erittäin laajoja aiheita, jolloin syvempi perehtyminen niihin saattaisi hämärtää tämän tutkimuksen varsinaisia tavoitteita.

Lisäksi työ on rajattu koskemaan ainoastaan vapaaehtoisia omaisuus- ja henkilövakuutuksia, jolloin esimerkiksi lakisääteiset vakuutukset sekä sijoitusvakuutukset jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Näiden lisäksi henkivakuutusratkaisut sekä yritysten vakuutukset on rajattu työn ulkopuolelle. Rajaukset tehdään siksi, että ulkopuolelle rajattujen vakuutusten elinkaaret ja peruseriaatteet poikkeavat huomattavasti tutkittavista vakuutuksista.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimus sisältää muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka toistuvat tekstissä useasti. Keskeiset käsitteet on esitelty lyhyesti alapuolella:

Asiakasrajapinta

Asiakaspalvelun kannalta asiakasrajapintojen ymmärtäminen ja niissä toimiminen on erittäin keskeistä (Fisk 2008, 2019). Asiakasrajapinnan kohtaamisella tarkoitetaan sitä vaihetta, jossa yritys ja asiakas yhdessä vaihtavat tietoja ja tietämystä keskenään sekä mahdollisesti aloittavat yhteistyön (Gadrey & Gallouj 1998, 5). Voidaan myös ajatella, että asiakasrajapinnalla tapahtuvat kohtaamiset ovat palvelun tuottamisen kannalta niin sanottuja totuuden hetkiä, jotka määrittelevät yrityksen onnistumisen (Gadrey & Gallouj 1998, 5, Normanin 1984, 9, mukaan).

Vakuutus

Vakuutus, tai oikeastaan vakuuttaminen, perustuu siihen ajatukseen, että voidaan rationaalisesti pohtia erilaisia mahdollisuuksia ja niiden sisältämiä riskejä. Tällaisen tunnistetun riskin realisoitumisen varalta on mahdollista suojautua vakuutuksen avulla. Tällöin vakuutusentarjoaja eli vakuutusyhtiö ottaa jonkin tietyn riskin kannettavakseen ja vaatii siitä vastineeksi vakuutusmaksun. Kun vakuutettuja on iso joukko, voidaan vakuuttamisen peruseriaatteen mukaisesti kaikilta vakuutetuilta kerätyillä vakuutusmaksuilla kattaa ne riskit, jotka realisoituvat tähän joukkoon kuuluvien henkilöiden osalta. (Ewald 1991, 198–200; Jokela, Lammi, Lohi & Silvola 2013, 19)

Riskejä on olemassa todella monia erilaisia, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään niihin riskeihin, joihin voidaan varautua vapaaehtoisilla omaisuus- ja henkilövakuutuksilla. Henkilövakuutukset ovat vakuutuksia, joiden kohteena on ihminen. Vapaaehtoisilla henkilövakuutuksilla voidaan varautua esimerkiksi sairastumisen tai tapaturman varalle. Vapaaehtoiset omaisuusvakuutukset ovat puolestaan vakuutuksia, joiden kohteena ovat erilaiset esineet. Omaisuusvakuutuksella voidaan turvautua esimerkiksi kodin palamisen, autokolarin tai lemmikin sairastumisen varalle. (Jokela ym. 2013, 19; Pellikka ym. 2010, 15–16)

Vakuutuksen elinkaari

Yleisesti ottaen ajatellaan, että vakuutuksen elinkaari alkaa siitä, kun asiakas havaitsee haluavansa siirtää osan riskistään vakuutusyhtiölle. Saman ajattelumallin mukaisesti elinkaari puolestaan päättyy siinä vaiheessa, kun vakuutussopimus irtisanotaan. Tässä tutkimuksessa vakuutuksen elinkaarella viitataan kuitenkin Pellikan ym. (2010, 44) kirjassa kuvailtuun vakuutuksen elinkaareen, joka koostuu viidestä eri vaiheesta; tarvekartoitus, vakuutuspalvelu, vakuutustapahtuma, korvauspalvelu ja hoito/päättyminen. Tutkimuksessa tätä edellä mainittua vakuutuksen elinkaarta on lisäksi muutettu siten, että vaiheet sopivat paremmin juuri tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkittavat elinkaaren vaiheet ovat *myynti, vakuutuspalvelu ja korvauspalvelu*. Muutokset on esitelty tarkemmin tutkimuksen rajausten yhteydessä.

Ohjelmistorobotiikka (Robotic Process Automation, RPA)

Ohjelmistorobotiikka tarkoittaa sitä, että ohjelmisto opetetaan käyttämään tiettyjä organisaation tietojärjestelmiä samalla tavalla kuten ihminenkin niitä käyttäisi. Toisin kuin ihminen, ohjelmistorobotti pystyy tekemään sille osoitettua työtä väsymättä ja nopeasti. Parhaiten ohjelmistorobotti suoriutuu tehtävistä, jotka ovat tyypiltään toistettavia, sääntöihin perustuvia ja rutiininomaisia. Ohjelmistorobotin hoitaessa tämän tyyppiset tehtävät, on mahdollista vapauttaa henkilöstöresursseja sellaisiin tehtäviin, joita vain ihminen voi suorittaa. Näillä tehtävillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kaikkea harkintaa vaativaa työtä. (Kääriäinen, Aihkisalo, Halen, Holmström, Jurmu, Matinmikko, Seppälä, Tihinen & Tirronen 2018, 2)

1.5 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Tutkimusta tehtäessä on aina ensisijaisen tärkeää määritellä, onko kyseessä kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen tutkimus. Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka on niin sanotusti ymmärtävä tutkimusmenetelmä. Tätä ymmärtävän menetelmän

määritelmää on perusteltu sillä, että jokainen laadullisessa tutkimuksessa esitetty selitys edistää omalta osaltaan ymmärrystä. Ymmärtävän menetelmän yleispiirre onkin, että sen avulla on mahdollista kartoittaa erilaisia ilmiöitä. Koska tässä tutkimuksessa kartoitetaan ohjelmistorobotiikan ilmiötä ja sen vaikutuksia vakuutusyhtiön asiakasrajapinnan työskentelyyn, sopii kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tähän tarkoitukseen siis hyvin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on lisäksi olennaista, että haastatteluista saatava tutkimusaineisto on usein verbaalista ja kuvailtavaa. Jotta haastatteluaineistosta on saatu tämän tutkimuksen kannalta mahdollisimman käyttökelpoista, on haastattelutyypiksi valittu puolistrukturoitu haastattelu, joka onkin yksi yleisimpiä kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105; Tuomi & Sarajärvi 2017, 26; Uusitalo 2001, 79)

Haastatteluiden merkitys osana tutkimusta on suuri, sillä haastatteluiden onnistuminen vaikuttaa koko tutkimuksen onnistumiseen. Täten myös oikeanlaisen haastattelutyypin valinta on tärkeää. Tässä tutkimuksessa haastattelutyypinä on käytetty yllä mainittua puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu koostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä sekä haastateltavan vastauksista, ollen näin likipitään kaikkein yksinkertaisin inhimillisen vuorovaikutuksen muoto. Teemahaastattelu on kuitenkin hyvin käytettynä myös erittäin tehokas aineistonkeruumenetelmä, joka sisältää normaalisti hieman vapauksia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että vaikka kysymykset on etukäteen määriteltä, niiden esittämisjärjestys saattaa haastattelun aikana muuttua. Haastateltavalle ei myöskään anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaukset saa antaa omin sanoin. Haastateltavan omin sanoin antamista vastauksista on tarkoitus saada sellaista informaatiota, jota voidaan myös peilata teoriaan. Teemahaastattelu on yleisesti ottaen hyvä tapa tehdä tutkimusta, koska se antaa tutkijalle mahdollisuuden suorittaa haastattelu ohjatusti, mutta kuitenkin ilman tiukkaa kontrollointia. Lisäksi haastateltavien löytäminen on helppoa, koska teemahaastattelu on luonteeltaan myös haastateltavalle motivoiva kokemus. (Koskinen ym. 2005, 104–109)

Kaikki tässä tutkimuksessa esiteltävät haastattelut on suoritettu yhteistyössä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun henkilöstön kanssa. Haastatteluita on tehty sekä LähiTapiolan työntekijöille että esimiestason henkilöille. Haastateltavat on valittu vakuutuksen elinkaaren eri vaiheista siten, että jokaisesta vaiheesta on ollut haastateltavana sekä työntekijä että kyseisen vaiheen esimies. Yhteensä haastatteluita on suoritettu kuusi kappaletta.

Pelkkä haastatteluiden tekeminen ei kuitenkaan vielä riitä, sillä haastatteluilla kerätty aineisto täytyy myös analysoida. Tässä tutkimuksessa haastatteluilla kerätyn aineiston analyysissä on

käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava analyysi on laadullisen analyysin muoto ja tarkoittaa sitä, että teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan pohjautu teoriaan vaan etenee aineiston ehdoilla. Huolimatta siitä, että teoriaohjaavan analyysin taustalla on tunnistettavissa aikaisempi teoreettinen tietämys sekä valmiiksi luodut teoreettiset käsitteet, voidaan analyysin lopputuloksena kuitenkin saavuttaa uusia ajatuksia ja ideoita. Käytännössä teoriaohjaavassa analyysissä yhdistellään siis aineistolähtöisyyttä sekä valmiita malleja ja teoriaa. Sisällönanalyysi on puolestaan yksi laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmistä, jonka avulla on mahdollista muodostaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tällä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata kirjallisten dokumenttien (mm. kirjat, raportit, artikkelit) tai kirjalliseen muotoon saatettujen dokumenttien (mm. puheet, haastattelut, keskustelut) olennaista sisältöä sanallisesti. Yksinkertaistettuna sisällönanalyysi perustuu siihen, että kirjallisiin dokumentteihin voidaan ensin systemaattisesti perehtyä, jonka jälkeen niitä on mahdollista analysoida ja niistä voidaan poimia pelkistettyjä ja olennaisia ilmauksia. Jotta tämä on mahdollista, aloitetaan sisällönanalyysi aina alkuperäisen datan pelkistämällä, jolloin aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäolennainen data. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 92–114) Sisällönanalyysin käyttöä tämän tutkimuksen osalta on kuvattu vielä hieman tarkemmin tutkimuksen neljännen luvun alkupuolella.

Koska tutkimuksen kohteena on tietty yritys ja sen prosessit, on tutkimusmetodiksi valittu puolestaan tapaus- eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tulkita ilmiöitä niiden luonnollisissa ympäristöissä ja tapaustutkimuksen käyttö esimerkiksi kuvailevien ja etsinnällisten ongelmien käsittelyssä on perusteltua. Koska tutkimuksessa kuvaillaan vakuutuksen elinkaarta ja siinä tapahtuvia asiakasrajapinnan kohtaamisia sekä pyritään etsimään ohjelmistorobotiikan hyödyntämisen mahdollisuuksia, voidaan tapaustutkimus nähdä sopivaksi tutkimusotteeksi. Tässä tutkimuksessa myöskään tapaustutkimuksen yksi usein kyseenalaistettu seikka, tilastollinen yleistettävyyden puute, ei ole suuri ongelma. Tämä voidaan perustella sillä, että tarkoituksena ei ole saada tilastollista ja yleistettävää tietoa, vaan pikemminkin tutustua uuden teknologian tuomiin mahdollisuuksiin. (Koskinen ym. 2005, 154–160; Uusitalo 2001, 75–78)

Robert K. Yin (1981, 1994, 2013) on vuosien varrella kirjoittanut tapaustutkimuksesta eli case-metodista paljon mielenkiintoisia artikkeleita. Hänen mukaansa case-metodi sopii parhaiten käytettäväksi juuri silloin, kun kyseessä on jokin yksi tietty ja monimutkainen ilmiö. Hän on myös nostanut esiin, että case-metodin käyttö vuosien varrella on yleistynyt selvästi, sillä esi-

merkiksi 1970-luvulla siitä ei puhuttu vielä juuri mitään tutkimusmetodien kirjallisuudessa. Nykyään case-metodia käytetään useasti esimerkiksi silloin, kun aiheet liittyvät organisaation päätöksentekoon, innovatiivisiin projekteihin, taloudelliseen kehitykseen ja markkinoihin.

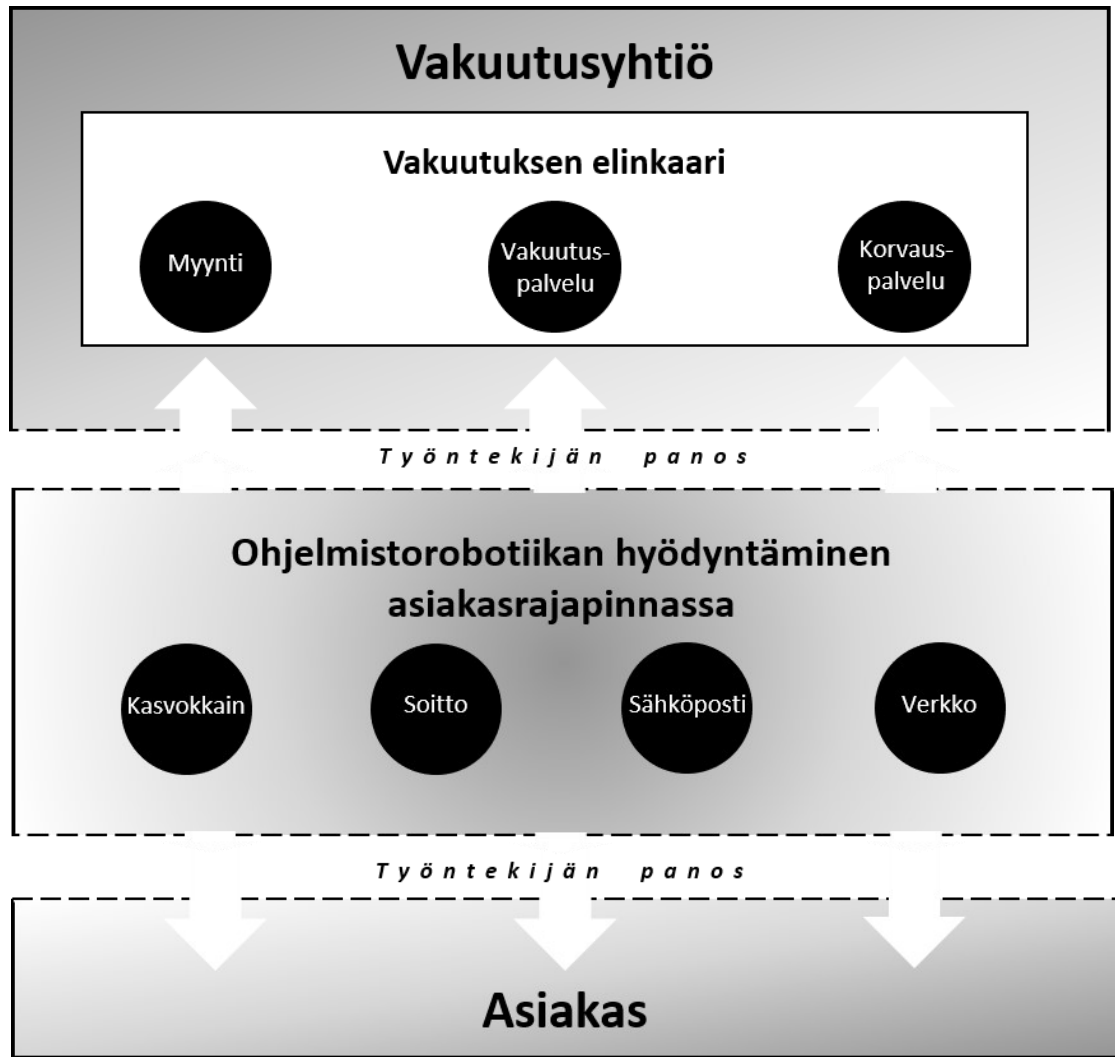
Vaikka case-metodin avulla pyritäänkin usein kuvailemaan jotain tiettyä ilmiötä, niin sen käyttäminen luo myös muita mahdollisuuksia. Case-metodin avulla voidaan parhaimmillaan luoda uutta teoriaa, mikäli tarkasteluun otetaan useasta eri casesta kerätty suuri määrä dataa (Sammut-Bonnici & McGee 2014). Case-metodia voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen, eikä sitä enää nykyään nähdä metodina, joka johtaa ainoastaan vahvistamattomiin johtopäätöksiin.

Tämän tutkimuksen teoriaosuus on puolestaan rakennettu monipuolisen lähdeaineiston pohjalta. Lähdeaineisto koostuu pääpiirteittäin tieteellisistä julkaisuista ja kirjoista, jotka liittyvät vakuutustieteeseen, asiakastyöskentelyyn sekä ohjelmistorobotiikkaan. Teoria on siis rakennettu tutkimalla aiheisiin liittyviä valmiita tutkimuksia ja muuta kirjallisuutta. Tällainen menettely on oikeastaan välttämätön osa jokaista tutkimusprosessia, joten se on perusteltua myös tässä tapauksessa (Uusitalo 2001, 94). Seuraavissa luvuissa onkin esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä muutamia tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä aiempia tutkimuksia.

1.6 Teoreettinen viitekehys

Viitekehysten määrittely on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää, sillä viitekehys ohjaa tutkimuksen kulkua ja selventää myös sitä, mistä näkökulmasta jotain tiettyä ongelmaa tarkastellaan. Viitekehysten avulla aiempia tutkimuksia voidaan hyödyntää uuden tiedon rakentamisessa, jonka lisäksi viitekehyksestä selviää myös, millaisten käsitteiden valossa jotain kohdeilmiötä lähdetään käsittelemään. (Uusitalo 2001, 41–42)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu seuraavalla sivulla kuvion (kuvio 1) muodossa. Kuvion avulla on pyritty selkeästi kasaamaan kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset asiat yhteen, jotta kokonaisuus on lukijan näkökulmasta katsottuna helposti ymmärrettävissä. Kuvion jälkeen teoreettista viitekehystä on avattu tarkemmin myös sanallisesti.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvion yläosaan on kuvattu vakuutusyhtiö ja alaosaan asiakas. Vakuutusyhtiön yhteydessä on myös havainnollistettu tässä tutkimuksessa käsiteltävän vakuutuksen elinkaaren eri vaiheet. Asiakkaan ja vakuutusyhtiön väliin on asetettu asiakasrajapintaa kuvaavaa osio, johon on myös merkitty kaikki ne vakuutusyhtiön ja asiakkaan väliset vuorovaikutuskanavat, joihin tässä tutkimuksessa keskitytään. Asiakasrajapinnan yhteyteen on tuotu myös ohjelmistorobotiikan käsite, koska tutkimuksessa käsitellään ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä juuri asiakasrajapinnan kohtaamisissa. Kuvioon on myös hahmoteltu kaksisuuntaiset nuolet asiakasrajapinnan ylä- ja alareunaan. Näillä nuolilla kuvataan sitä vuorovaikutusta, joka tapahtuu vakuutusyhtiön työntekijän ja asiakkaan välillä, eri vuorovaikutuskanavien kautta ja lisäksi vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa.

Kuten tutkimuksen aihealueen esittelystä, keskeisistä käsitteistä ja teoreettisesta viitekehystä voidaan huomata, on tutkimuksen keskiössä ohjelmistorobotiikan, asiakasrajapinnan ja

vakuutuksen elinkaaren ymmärtäminen ja yhteensovittaminen. Tutkimuksen pyrkimyksenä on yhdistellä näiden kolmen eri aiheen teoriaa ja siten pyrkiä ymmärtämään niiden muodostamaa kokonaisuutta. Teorioiden lisäksi myös aiheista kerättyä empiiristä tutkimusaineistoa on käytetty hyödyksi kokonaiskuvan muodostamisessa.

1.7 Aiemmat tutkimukset

Tämän tutkimuksen ymmärtämistä helpottaa viitekehyksen sisäistämisen lisäksi se, että tutustuu myös aiempiin aiheisiin liittyviin julkaisuihin. Yksi melko yleispätevä artikkeli on tässä tekstissä jo aiemmin mainittu Lambertinin ym. (2017) julkaisu, jossa käydään läpi robotiikan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Artikkelissa painotetaan vakuutusalan näkökulmaa, joten tutkimus luo erittäin hyvän peruspohjan ohjelmistorobotiikan ymmärtämiselle vakuutusalan kontekstissa. Tietenkin lukijan kannalta on tärkeää perehtyä myös useasti mainittuun Pellikan ym. (2010, 44) esittämään vakuutuksen elinkaaren malliin. Sen sisäistäminen vahvistaa ymmärrystä myös tämän tutkimuksen osalta. Näiden lisäksi aiheen kokonaisymmärryksen kannalta nostetaan esille myös Elingin ja Lehmannin (2018) tutkimus koskien vakuutusalan digitalisaatiota. Tutkimuksessa on hyödynnetty kymmeniä eri aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja, joiden pohjalta on laadittu hahmotelmia alan tulevaisuuden suuntauksista.

Vaikka näillä äsken mainituilla julkaisuilla pääseekin jo pitkälle, on tutkimuksessa käsiteltäviin asioihin kannattavaa paneutua myös hieman syvemmällä tasolla. Tämä onnistuu tutustumalla muun muassa Aguirren ja Rodriguezin (2017) suorittamaan case-tutkimukseen. Tutkimuksessa on käsitelty paljon sitä, minkälaisia hyötyjä ohjelmistorobotiikalla voidaan parhaimmillaan saavuttaa. Tutkimuksesta on lisäksi kovasti hyötyä käsitteistön ymmärtämisen kannalta.

Asiakasrajapintaan puolestaan voi tutustua kattavammin lukemalla Scerrin ja Agarwalin (2018) artikkelin, jossa käsitellään laajasti asiakaspalvelua ja sen tuottamista. Varsinaisesti asiakasrajapinnasta ja sen muuttumisesta digitalisaation seurauksena saa hyvin tietoa Prendergastin ja Marrin (1993) kirjoittamasta artikkelista. Vaikka kyseessä onkin jo hieman vanhempi julkaisu, antaa se kuitenkin mielenkiintoista näkökulmaa kyseiseen aiheeseen.

Kaikkia näitä edellä mainittuja julkaisuja on hyödynnetty tämän tutkimuksen tekemisessä, joten tarkemmat tiedot artikkeleista löytyvät tutkimuksen lähdeluettelosta. Todettakoon vielä, että artikkeleiden lukemisen lisäksi kaikki tietämys vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa tapahtuvasta työskentelystä (asiakaspalvelu, myynti, korvaustoiminnot, yms.) auttaa lukijaa pääsemään syvemmälle tutkimuksen ytimeen.

1.8 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu johdantoluvun lisäksi yhteensä viidestä pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen aihealue, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, tärkeimmät käsitteet, rajaukset ja teoreettinen viitekehys. Johdantoluvun on tarkoitus määritellä tarkemmin sitä, mitä tutkimuksen viisi muuta päälukua käsittelevät.

Tutkimuksen toinen pääluku on ensimmäinen teorialuku ja sisältää kaksi pääteemaa. Luvun alkupuolella on määritelty asiakasrajapinnan-käsitettä, kun taas luvun toisessa puoliskossa keskitytään tarkemmin vakuutuksen elinkaaren eri vaiheisiin. Molemmat teemat liittyvät tietenkin toisiinsa, joten niiden esittäminen samassa luvussa on loogista. Toisen luvun jälkeen lukijalle on muodostunut käsitys siitä, mitä mainituilla aiheilla tarkoitetaan ja miten ne liittyvät toisiinsa.

Kolmas pääluku on puolestaan tutkimuksen toinen teorialuku. Siinä keskitytään ohjelmistorobotiikan syvällisempään tarkasteluun. Tarkastelu on aloitettu pintapuolisella digitalisaation määrittelyllä, mikä on olennaista ohjelmistorobotiikan kehittymisen kannalta. Tämän jälkeen on tarkemmin paneuduttu siihen, mitä ohjelmistorobotiikka on ja miten yritys voi siitä hyötyä. Luvun lopuksi on hahmoteltu, miten ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin hyödyntää vakuutuksen elinkaaren asiakasrajapinnan työskentelyssä, ja millaisia mahdollisuuksia se voisi luoda.

Neljäs ja viides pääluku muodostavat tutkimuksen empiriaosuuden ja sisältävät haastatteluiden läpikäynnin ja analysoinnin. Neljäs luku koostuu LähiTapiola Pääkaupunkiseudun työntekijöiden haastatteluista. Heidän kanssaan käytetty haastattelulomake löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 1). Luvun tarkoituksena on kerryttää syvällisempää ymmärrystä elinkaaren eri vaiheiden asiakasrajapinnassa työskentelystä sekä siitä, että sisältääkö asiakasrajapinnan työskentely mahdollisesti joitain sellaisia vaiheita, joissa ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin hyödyntää. Viides luku sisältää puolestaan johtohenkilöiden haastatteluiden esittelyn ja analysoinnin. Myös johtohenkilöiden haastatteluissa käytetty haastattelulomake löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 2). Samoin kuin työntekijät, myös johtohenkilöt on valittu vakuutuksen elinkaaren eri vaiheista. Heidän kanssaan on paneuduttu samoihin asioihin kuin työntekijöiden kanssa, joskin haastatteluissa on painotettu hieman enemmän ohjelmistorobotiikan teemaa.

Kuudes luku on tutkimuksen viimeinen luku. Siinä käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, ja se sisältää muun muassa vastaukset tutkimusongelmiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja käydään läpi, miten tutkimus on edennyt. Luvun lopuksi esitellään myös jatkotutkimusaiheet, jotka ovat nousseet esiin tämän tutkimusprosessin aikana.

2 ASIAKASRAJAPINNAN KOHTAAMISET JA VAKUUTUKSEN ELINKAAREN ERI VAIHEET

Vuonna 2005 kirjoitetussa asiakkuuksia käsittelevässä kirjassa (Selin & Selin 13) on todettu, että liiketoiminnan keskeisenä tavoitteena on luoda toimivia asiakassuhteita ja asiakkuuksia, jotka puolestaan johtavat kehittyvään ja kannattavaan yritystoimintaan. Kun vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on onnistunutta ja asiakkuuksia hoidetaan hyvin, johtaa se asiakkaan tyytyväisyyden kasvuun. Tästä seuraa puolestaan asiakkaiden uskollisuuden vahvistuminen ja lopulta myös yrityksen näkökulmasta katsottuna parempi taloudellinen lopputulos. (Meyer & Gremler 2015)

Edellisten näkemysten pohjalta lienee turvallista todeta, että asiakaskohtaukset ovat yritykselle erittäin tärkeitä. Tästä lähtökohdasta on myös hyvä aloittaa tarkempi tutustuminen asiakasrajapintaan sekä vakuutuksen elinkaaren eri vaiheisiin. Koska työskentely ja palveluiden tarjoaminen vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakasrajapinnassa edellyttää myös asiakkaan panosta, on relevanttia, että tutkimuksen yleisestä linjasta poiketen tässä luvussa tarkastellaan asioita yrityksen näkökulman lisäksi myös asiakkaan näkökulmasta. (Sampson & Froehle 2006)

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä asiakasrajapinnan käsitettä sekä perehtyä tarkemmin asiakasrajapinnan työskentelyyn ja sen merkitykseen. Asiakasrajapinnan ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta tärkeää, sillä se on yksi tutkimuksen keskeisistä teemoista. Luvussa perehdytään myös toiseen tutkimuksen pääteemaan eli vakuutuksen elinkaaren ja sen eri vaiheisiin. Jotta nämä kaksi kokonaisuutta saadaan yhdistettyä luontevasti toisiinsa, sisällytetään elinkaaren eri vaiheiden tarkasteluun myös niissä tapahtuva asiakasrajapinnan työskentely. Elinkaaren vaiheet käsitellään yksi kerrallaan, jolloin lukijalle muodostuu tarkka kuva siitä, mitä mil-läkin vaiheella tarkoitetaan.

2.1 Asiakasrajapinnan määrittely

Fisk (2008, 219, 221) toteaa artikkelissaan, että ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, joille sosiaalinen vuorovaikuttaminen on yksi elämän ydinosia-alueista. Tämä selittää hänen mukaansa sitä, kuinka sosiaalinen kanssakäyminen yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välillä on varsinkin palveluorientoituneissa talouksissa hyvin normaalia. Hän myös lisää, että tämän tyyppisten

vuorovaikutussuhteiden hahmottaminen on avainasemassa sekä palveluorganisaatioiden että asiakaspalvelun ymmärtämisen kannalta. Koska vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu asiakasrajapinnan kohtaamisissa, on tärkeää ymmärtää, mitä asiakasrajapinnalla tarkoitetaan.

Yleisesti ottaen asiakasrajapinta-käsite pitää sisällään kaikki yrityksen toiminnot, joiden kautta yritys on yhteydessä asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. Nämä varsinaiset asiakasrajapinnan kohtaamiset eli ”totuuden hetket”, ovat osa sekä yrityksen että asiakkaan arvoketjua. Näissä osapuolten välisissä kohtaamisissa asiakas voidaan tuoda mukaan yrityksen tuottamaan palveluprosessiin, jolloin asiakkaan resursseja voidaan hyödyntää palvelun tuottamisessa. Asiakkaan resursseilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan antamaa tietoa omista tarpeistaan ja riskeistään, kun vakuutusmyyjä pohtii asiakkaalle parasta mahdollista ratkaisua. Täten asiakasrajapinnan kohtaaminen voidaankin nähdä hetkenä ja eräänlaisena aineettomana lähteenä, jonka avulla yritys voi nostaa oman palvelunsa tehokkuutta. (Scerri & Agarwal 2018, 528; Selin & Selin 2005, 15; Gadrey & Gallouj 1998, 5; Lovelock & Young 1979) Yksinkertaistettuna asiakasrajapinnalla tarkoitetaan siis sitä tilannetta ja toimintaa, jossa yrityksen edustaja ja asiakas ovat vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa.

Tällaisia edellä mainittuja kohtaamispisteitä eli ”totuuden hetkiä” on olemassa lukematon määrä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus, sekä sen pohjalta syntyvä asiakassuhde on monesti yritystoiminnan keskiössä (Andotra & Abrol 2016, 19). On helppo miettiä asiaa esimerkiksi niin, että aina kun yritys ottaa jollain tavoin yhteyttä asiakkaaseen, toimitaan asiakasrajapinnalla. Mikäli asetelman kääntää toisinpäin, niin tarkoittaa se sitä, että asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen tai käyttäessä yrityksen palveluita, ollaan asiakasrajapinnalla. Asiakasrajapinta on siis käsite, joka kattaa vuorovaikutuksen monin eri tavoin ja monissa eri tilanteissa.

Scerri ja Agarwal (2018, 528) mainitsevat, kuinka myös yrityksen sisällä on eräänlaisia asiakasrajapintoja. Tässä ei sinänsä ole mitään outoa, koska kyllähän esimerkiksi yrityksen sisällä sijaitsevien eri osastojen työntekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja ikään kuin toistensa asiakkaita. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus perehtyä yrityksen sisäisiin asiakasrajapintoihin, vaan ainoastaan niihin rajapintoihin, joiden välityksellä yrityksen työntekijät ovat yhteydessä yrityksen ulkoisiin asiakkaisiin. Seuraavaksi paneudutaan hieman tarkemmin asiakasrajapinnan kohtaamisten muutokseen, asiakasrajapinnalla työskentelyyn ja

siihen, miksi ihmisen rooli on vielä nykyäänkin kaikesta huolimatta tärkeä, kun puhutaan asiakasrajapinnan kohtaamisista.

2.1.1 Muuttuva asiakasrajapinta

Ei ole kulunut kovinkaan pitkää aikaa siitä, kun pankeissa ja vakuutusyhtiöissä asioitiin aina varta vasten paikan päällä, jotta asiat saatiin hoidettua kasvokkain tutun asiakaspalvelijan kanssa. Asiakasrajapinta oli tuolloin hieman yksiselitteisempi käsite; sillä tarkoitettiin käytännössä tilannetta, jossa asiakas tuli yrityksen tiloihin ja istuttiin yhdessä pöydän ääreen hoitamaan asiakkaan asiat kuntoon. Digitalisaatio, jota käsitellään hieman tarkemmin luvussa 3.1, on kuitenkin tuonut tähän muutoksen. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden on nimittäin pitänyt muokautua siihen, että vaikka osa asiakkaista tahtoo vielä nykyäänkin keskustella asioista kasvotusten, on suurelle osalle luontevampaa hoitaa asiat jonkin hieman modernimman vuorovaikutuskanavan kautta. (Perez & Martin 2018, 185)

Asiakasrajapinnan kohtaamisen, ”totuuden hetkien”, tulee nykyään onnistua yhtä sujuvasti kasvokkain, puhelimesta sekä verkon välityksellä. Perinteisiä ja myös hieman modernimpia vuorovaikutuskanavia on käyty tarkemmin läpi seuraavassa alaluvussa, joten ei mennä niihin vielä tässä vaiheessa sen syvemmälle. Hahmotellaan seuraavaksi kuitenkin lyhyesti, kuinka digitalisaatio on muokannut itse asiakasrajapinnan kohtaamisia ja niiden vaatimuksia.

Kuten todettua, aiemmin pankkien ja vakuutusyhtiöiden asiakkaat tulivat mielellään toimistolle tapaamiseen. Näitä kasvokkain käytäviä keskusteluja ajoivat ja leimasivat vahvat suhteet asiakkaiden ja yritysten edustajien välillä. Nykyään tilanne on kuitenkin muuttunut siihen suuntaan, että asiakkaat tahtovat sekä arvostavat yhä enemmän mahdollisimman nopeaa ja ajasta sekä paikasta riippumatonta palvelua. Moni haluaa nykyään hoitaa neuvottelut vakuutusyhtiön kanssa omalta kotisohvaltaan, ja teknologiasta onkin oikeastaan tullut erittäin keskeinen asia yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kannalta. Teknologian kehittyessä nuo aiemmin mainitut perinteiset kasvokkain tapahtuvat asiakasrajapinnan kohtaamiset ovat menettäneet suosiotaan, kun tilalle ovat tulleet esimerkiksi internetin kautta käydyt neuvottelut. Muun muassa internetin kehitys ja siitä aiheutunut saatavilla olevan tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu on johtanut lisäksi siihen, että asiakkaista on tullut huomattavasti tietoisempia sekä vaativampia kuin ennen. Tämä asettaa tietenkin omat vaatimuksensa myös asiakasrajapinnassa toimiville yritysten edustajille. Käytännössä voidaan siis nähdä, että asiakasrajapinta on muuttunut laajemmaksi kuin mitä se on ennen ollut. Erilaisia vuorovaikutuskanavia on nykyään useita, ja

yrityksille onkin entistä tärkeämpää, että ne onnistuvat kohtaamaan ja palvelemaan asiakkaita juuri asiakkaiden suosimissa kanavissa. (Eling & Lehmann 2018, 362–363; Perez & Martin 2018, 185–186; Skylar, Kowalkowski, Sörhammar & Tronvoll 2019, 982–983)

2.1.2 Vuorovaikutusta eri kanavissa

Muutoksista huolimatta asiakasrajapinnalle on olennaista, että kaksi eri osapuolta ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa. Tässä tutkimuksessa osapuolilla tarkoitetaan ihmisiä, vaikka nykyään onkin normaalia, että toinen osapuoli on esimerkiksi jokin moderni laite. Vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että on olemassa erilaisia kanavia, joiden kautta nämä eri osapuolet saavat toisiinsa yhteyden. Näillä kanavilla tarkoitetaan niitä kontaktoinnin väyliä, joita pitkin asiakkaat ja yritykset ovat toisiinsa yhteydessä, ja jotka luovat mahdollisuuden suhteiden syntymiselle (Andrade, Moazeni & Ramirez-Marquez 2019, 1). Tämän tutkimuksen osalta tarkastelun alle on valittu seuraavat vuorovaikutuksen kanavat; kasvokkainen tapaaminen, soitto, sähköposti ja verkko. Jokainen näistä kanavista on luonteeltaan hieman erilainen ja pitää sisällään omat erikoispiirteensä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kannalta. Muutenkin näiden kanavien läpi käyminen on tärkeää, sillä digitalisaatiolla on ollut oma vaikutuksensa myös näiden kanavien muokkautumisessa. Siinä missä kasvokkainen tapaaminen on ollut aina osa yritysten ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, on jo pitkän aikaa sitten myös puhelimen ja sähköpostin välityksellä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta muodostunut osa arkea. (Froehle 2006, 5–6)

Kasvokkainen tapaaminen

Aloitetaan tarkastelu kaikkein perinteisimmästä vuorovaikutuksen tavasta eli kasvokkain tapahtuvasta kohtaamisesta. Kasvokkain käytäviä tapaamisia pidetään tehokkaimpana vuorovaikutuksen tapana, varsinkin kun puhutaan bisnesmaailmasta. Tehokkuudesta kertoo esimerkiksi se, että erään tutkimuksen mukaan kasvokkain esitetty pyyntö on jopa 34 kertaa tehokkaampi kuin sähköpostin välityksellä esitetty pyyntö. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tiedon välittäminen osapuolten välillä on helpompaa. Toisekseen luottamuksellisen ja henkilökohtaisen ilmapiirin luominen onnistuu parhaiten, kun osapuolet tapaavat kasvojen. Kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen hyväksi ominaisuudeksi voidaan lukea myös se, että suhteellisen lyhyessä ajassa ehditään käymään läpi suuriakin kokonaisuuksia, kun vertailukohdaksi otetaan vaikka sähköpostin välityksellä tapahtuva asiakasrajapinnan neuvottelu. (Bohns 2017, 3; Denstadli ym. 2012, 66; Rouhshad, Wigglesworth & Storch 2016)

Soitto

Vaikka kasvokkainen tapaaminen on historiallisesti ollut yleisin vuorovaikutuksen tapa, on myös soiton välityksellä tapahtuva asiakaskohtaaminen ollut jo pitkään hyvin yleistä. Kira, Nichols ja Apperley (2009, 12–14) ovat tutkineet puhelimesta tapahtuvan ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen välisiä eroja. Heidän mukaansa puhelimen kautta tapahtuva asioiden hoitaminen on jopa nopeampaa kuin kasvokkain tavattaessa. Samaisen tutkimuksen tuloksista käy myös ilmi, että asiakastyytyväisyys ei suuresti kärsi, mikäli kasvokkaisen tapaamisen sijaan asia hoidetaan puhelimen välityksellä. Toisen tutkimuksen (Slowiak 2014, 41–42) mukaan onnistuneen puhelimen välityksellä tapahtuvan vuorovaikutuksen perustan muodostavat oikeanlainen aloitus sekä käytettävä äänensävy, mitkä ovat tärkeitä myös kasvokkaisessa tapaamisessa. Tutkimuksia ei voida suoraan peilata vakuutusalaan, sillä niissä käytetyt esimerkit ovat eri aloilta. Tutkimuksista saa kuitenkin hyvää perspektiiviä siihen, kuinka vuorovaikutus myös puhelimen välityksellä on toimivaa.

Sähköposti

Sähköposti on puolestaan yleisin internetin välityksellä tapahtuva vuorovaikutuksen muoto. Tämä johtunee siitä, että sähköposti on ensinnäkin kätevä, mutta myös nopea tapa välittää tietoa. Sähköpostia käytetään usein esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun sama tieto pitää välittää monelle ihmiselle. Joissakin tapauksissa on myös helpompaa lähestyä potentiaalista asiakasta sähköpostin välityksellä kuin tapaamalla tai soittamalla. Sähköpostin välityksellä tapahtuvan vuorovaikutuksen huono puoli on siinä, että sähköpostia lähetetään nykyään liian paljon. Sen jälkeen, kun sähköpostin käyttö lisääntyi 2000-luvun alussa räjähdysmäisesti, ihmiset alkoivat hiljalleen kehittää itselleen niin sanottua sähköposti-immuniteettia. Koska asiakkaiden sähköpostit täyttyvät jatkuvasta mainosten ja tarjousten tulvasta, eivät asiakkaat enää lue, vaan ainoastaan silmäilevät saamansa postin. Tämän takia sähköpostiviestin teho vuorovaikutuksen välineenä on parhaista vuosista laskenut huomattavasti. (Alrashed, Awadallah & Dumais 2018, 120; Bohns 2017, 3; Egan 2017, 21)

Verkko

Siinä missä internet on mahdollistanut sähköpostien lähettämisen, on se mahdollistanut myös yritysten verkkosivut, jotka toimivat nykyään yhtenä merkittävänä vuorovaikutuskanavana yrityksen ja asiakkaiden välillä. Kun katsotaan esimerkiksi LähiTapiolan verkkosivuja (www.lahitapiola.fi 2020) niin selviää, että niiden kautta asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä suoraan

yrityksen edustajiin. LähiTapiolan verkkosivujen kautta voi esimerkiksi lähettää viestejä ja jättää tarjouspyyntöjä, joihin yrityksen edustajat sitten reagoivat. Lisäksi verkkosivuilta löytyy chat, jonka kautta voi ottaa nopeasti yhteyttä yrityksen työntekijöihin. Internetistä ja nettisivuista onkin yleisesti ottaen todettu, että ne ovat tehokas vuorovaikutuksen kanava, joka sopii käytettäväksi monella eri alalla (Knezevic, Renko & Bach 2011, 34). Vaikka verkkosivut eivät siis enää olekaan kaikkein uusin keksintö, on niiden rooli vuorovaikutuskanavana vielä melko keskeinen.

Näiden neljän edellä mainitun kanavan lisäksi myös mobiiliapplikaatiot ovat viimeisten vuosien aikana nousseet yhdeksi merkittäväksi vuorovaikutuskanavaksi. Älypuhelimista on tullut osa monen elämäntyylillä ja esimerkiksi Y-sukupolven edustajat kokevat älypuhelimien tärkeämmäksi, kuin normaalin pöytätietokoneen. Koska älypuhelinia käytetään paljon ja sitä kannetaan aina mukana, on vuorovaikutus sen kautta nopeaa ja tehokasta sekä tietenkin myös kohdennettua. (Dohmen, Moormann & Rosemann 2009, 389; Nuesch, Alt & Puschmann 2015, 73) Myös LähiTapiolalla on oma ”Elämänturvasovellus”, mutta sitä ei ole huomioitu erilliseksi vuorovaikutuskanavaksi tässä tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan ottaessa yhteyttä mobiilisovelluksen kautta, näyttäytyy viesti LähiTapiolan asiakaspalvelijalle normaalina verkon kautta saapuneena viestinä. Eli kaikki asiakkaan mobiilisovelluksen kautta lähettämät viestit, tarjouspyynnöt ja vahinkoilmoitukset ohjautuvat netin kautta samoihin käsittelyjonoihin kuin verkkosivujen kautta lähetetyt viestit. Täten ne eivät siis yrityksen näkökulmasta eroa millään tavalla normaaleista verkon kautta saapuneista viesteistä.

2.1.3 Ihminen asiakasrajapinnan kohtaamisissa

On selvää, että monissa yrityksissä on viime vuosina pyritty viemään asiakasrajapintoja digitaalisempaan suuntaan. Tällainen muutos voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että vakuutusyhtiön puhelinlinjassa saattaa vastata nykyään valmiiksi nauhoitettu automaattinen puhelinvastaaja, joka sitten ohjaa asiakkaan oikealle osastolle. (Albrecht 2003, 94) Toinen esimerkki löytyy pikaruokaravintola McDonald'sista, jossa tilaukset hoidetaan nykyään asiakkaan ja pääteen välillä, eikä enää asiakkaan ja työntekijän välillä. Nämä esimerkit ovat vain pieni raapaisu siitä kokonaisuutoksesta, joka vaikuttaa perinteisiin asiakasrajapinnan kohtaamisiin. Jo viime vuosituhannella esimerkiksi Prendergast ja Marr (1993, 44) ovat pohtineet, kuinka teknologian kehittyminen tulee väistämättä kasvattamaan tämän tyyppisten edellä mainittujen itsepalveluiden määrää, jolloin asiakasrajapinnan molemmilla puolilla ei välttämättä olisikaan ihminen.

Toisaalta Prendergast ja Marr (1993, 44) ovat lähes samaan hengenvetoon todenneet, että ihmisen rooli asiakasrajapinnassa, esimerkiksi palvelun tuottamisessa, on aina nähty elintärkeänä. Myös Selin & Selin (2005, 168) muistuttavat, että ihmisen roolia asiakasrajapinnan kohtaamisessa ei voida väheksyä, sillä hyvä asiakasrajapinnan kohtaaminen on aina vuorovaikutusta ja ihmisiin vaikuttamista. Asiakasrajapinnan kohtaamisen kannalta ratkaisevia tekijöitä ovat heidän mukaansa mm. henkilön olemus, sanavalinnat, tilanneherkkyys, asiakkaan auttaminen päätöksenteossa ja kiinnostus asiakasta kohtaan. Täytyy myös muistaa, että keskenään vuorovaikutuksessa toimivat ihmiset tuovat esiin omia arvojaan ja identiteettiään, ja täten vahvistavat henkilökohtaisia suhteita toisiinsa (Denstadill, Julsrud & Hjorthol 2012, 67).

Kaikki se, mitä yrityksen edustaja tekee ja sanoo asiakasrajapinnan kohtaamisessa, vaikuttaa asiakkaan luottamuksen syntymiseen sekä asiakasuskollisuuden vahvistumiseen. Luottamus ja asiakasuskollisuus omalta osaltaan vaikuttavat puolestaan yrityksen menestykseen. Mikäli kohtaamisen onnistumisen kannalta tärkeitä aspekteja ovat juuri inhimilliset taidot, kuten tilanneherkkyys ja kiinnostus asiakkaan asiaa kohtaan, on ihmisen rooli asiakasrajapinnan tapaamisessa perustellusti tärkeä. On muutenkin todettu, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö, joka on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kuvastaa asiakkaalle yrityksen sen hetkistä rajapintaa. Yrityksen työntekijällä on tällöin kohtaamisen aikana vastuu siitä, kuinka asiakkaan odotuksiin vastataan. Se kuinka näihin odotuksiin vastataan vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka yritys menestyy. Tämän takia on tärkeää, että yrityksen panostavat riittävästi niiden henkilöiden osaamiseen, jotka työskentelevät asiakasrajapinnalla. (Andotra & Abrol 2016, 19; Slowiak 2014, 40; Stock & Bednarek 2013, 400)

2.1.4 Onnistuneen asiakasrajapinnan kohtaamisen merkitys yritykselle

Kuten tutkimuksessa on tähän mennessä ilmennyt, on asiakasrajapinnassa tapahtuvalla työskentelyllä suuri merkitys yrityksen asiakassuhteisiin, menestymiseen ja koko yrityksen olemassaoloon. Nopeasti ajateltuna on helppo sanoa, että yrityksiä, joilla ei olisi ollenkaan asiakasrajapinnan kohtaamisia, ei ole edes olemassa. Nämä asiakasrajapinnan kohtaamiset ovat todistettavasti aivan ydinasemassa yrityksen toiminnassa, sillä kohtaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä vaikuttaa suuresti yrityksen omaan arvomuodostukseen. Tämän lisäksi näissä asiakasrajapinnassa tapahtuvissa kohtaamisissa yrityksen on mahdollista esimerkiksi palvelun kautta realisoita se arvo, jota se pystyy tuottamaan asiakkailleen. Kun asiakas poistuu asiakasrajapinnan kohtaamisesta tyytyväisenä, on todennäköistä, että hän palaa takaisin seuraavalla kerralla. Tämän lisäksi tyytyväinen asiakas kertoo omille sidosryhmilleen hyvästä kokemuksestaan, jolla

on omalta osaltaan positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan. (Basole & Rouse 2008, 56; McDonald & Roberts 1993, 8; Gadrey & Galloway 1998, 2)

Asiakkaan tyytyväisyyden vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen on tutkittu melko paljon. Pooser ja Browne (2018) ovat tehneet vakuutusalan kontekstissa aiheeseen liittyvän tutkimuksen, jossa he selvittävät vakuutuksen ostaneiden asiakkaiden tyytyväisyyden merkitystä vakuutusyhtiön taloudelliseen menestykseen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että myös vakuutusosalalla asiakkaan tyytyväisyys johtaa syvempään asiakassuhteeseen, joka johtaa puolestaan siihen, että yrityksen asiakaspoistuma pienenee. Lopputuloksena on se, että vakuutusyhtiö säästää rahaa, koska sen asiakashankinnan ja asiakkaan pitämisen kustannukset pienenevät. Kun vakuutusyhtiön suhde asiakkaaseen syvenee ja kestää pidempään, oppii yhtiö lisää asiakkaidensa riskiprofiileista, jolloin myös vakuutusten hinnoittelusta saada tarkempaa ja kannattavampaa. Tämäkin vaikuttaa osaltaan vakuutusyhtiön tehokkuuteen ja riskisuhteeseen sekä niiden kautta taloudelliseen menestykseen.

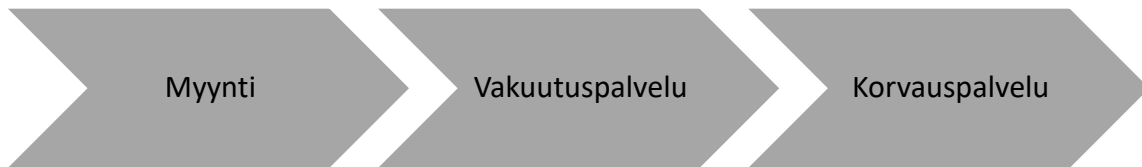
Edellä läpikäytyjen seikkojen valossa asia voidaan kiteyttää seuraavalla tavalla;

Kun yritys pystyy palvelemaan asiakasta inhimillisesti ja asiakkaan odotusten mukaisesti, johtaa se siihen, että asiakas poistuu kohtaamisesta tyytyväisenä. Tyytyväinen asiakas on yritykselle kannattava, koska todennäköisesti asiakas asioi yrityksessä myös uudelleen ja täten syventää suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. Suhteen vahvistuessa yritys oppii asiakkaasta jatkuvasti lisää ja pystyy näin esimerkiksi kohdentamaan hinnoitteluaan paremmin. Myös asiakaspoistumaa saadaan pienennettyä, sillä tyytyväiset asiakkaan ovat epätodennäköisiä lähti-jöitä. Pieni asiakaspoistuma, uudelleen asioivat asiakkaat ja kohdennettu hinnoittelu tuovat yritykselle säästöjä ja parantavat sen taloudellista tulosta.

2.2 Työskentely vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakasrajapinnassa

Tässä luvussa perehdytään vakuutuksen elinkaareen ja siihen kuuluviin vaiheisiin. Tutkimuksessa käytettävä elinkaari-malli sisältää kolme eri vaihetta, joista jokaiseen tutustutaan tarkemmin omassa alaluvussaan. Samalla aiemmassa tekstissä läpikäyty asiakasrajapinta on yhdistetty elinkaaren vaiheisiin, jolloin on saatu tarkempi kuva siitä, millaista työskentely näiden vaiheiden asiakasrajapinnassa on.

Alapuolella on vielä selvyyden vuoksi esitetty kuvion (kuvio 2) muodossa ne vakuutuksen elinkaaren vaiheet, joihin tässä tutkimuksessa keskitytään. Vaiheet käydään läpi yrityksen näkökulmasta katsoen, unohtamatta kuitenkin asiakkaiden merkitystä elinkaaren eri vaiheiden asiakasrajapinnassa. Koska kuviossa esitettyjen vaiheiden voidaan ajatella kulkevan vasemmalta oikealle, käydään ne läpi samaisessa loogisessa järjestyksessä.



Kuvio 2 Vakuutuksen elinkaaren vaiheet

2.2.1 Myynti-vaihe

Tämän alaluvun tarkoituksena ei ole varsinaisesti käydä läpi myyntiprosessia tai muuta itse myymiseen liittyvää teoriaa. Pyrkimyksenä on ennemminkin kuvailla vakuutusmyyjän työtä ja samalla muodostaa käsitys niistä asiakasrajapinnan kohtaamisista, joissa vakuutusmyyjät päivittäin toimivat yhdessä asiakkaiden kanssa.

Vakuutusten myynnissä kaikki lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta, että mikäli asiakas haluaa esimerkiksi tapaturman sattuessa hakea korvausta vakuutusyhtiöstä, täytyy hänellä olla voimassa oleva vakuutussopimus. Tällainen vakuutussopimus voidaan solmia vakuutuksentarjoajan ja vakuutuksenottajan välillä. Jotta sopimus voi syntyä, on toisen osapuolen täytynyt hyväksyä toisen tekemä tarjous, eli toisin sanoen esimerkiksi asiakkaan on täytynyt hyväksyä hänelle vakuutusyhtiöstä tehty tarjous. Sopimuksen syntyminen edellyttää siis molempien osapuolten tahtojen yhtymistä eli yksimielisyyttä sopimuksen sisällöstä. Vaikka nykyään osa vakuutuksista ostetaan suoraan internetistä, on vakuutusmyyjien rooli edelleen tärkeä, varsinkin kun puhutaan isommista vakuutuskokonaisuuksista. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että vakuutukset ovat tuotteina täysin abstrakteja, joten niiden ymmärtäminen ja arvioiminen voi olla asiakkaalle vaikeaa. Täten on tärkeää, että vakuutusmyyjä toimii asiakkaan apuna ja auttaa tätä matkalla kohti ostopäätöstä. (Bharat 2016; Jokela ym. 2013, 208–209; Pellikka ym. 2010, 55–57)

Myynti-vaiheessa vakuutusmyyjän tärkein työtehtävä on yhdessä asiakkaan kanssa käydä läpi asiakkaan riskit sekä selvittää asiakkaan yleinen elämäntilanne ja tarpeet. Näiden tietojen pohjalta myyjä voi tarjota asiakkaalle sopivaa ratkaisua. Mitä perusteellisemmin asiakkaan riskit

saadaan käytyä läpi, sitä helpompi on rakentaa asiakkaalle yksilöllinen ja kattava vakuutus- turva. Jotta tämä onnistuu, ovat asiakas ja myyjä yhteydessä toisiinsa jotakin aiemmin mainittua vuorovaikutuksen kanavaa pitkin. Käytännössä asiakas voi esimerkiksi jättää vakuutuksenen- tajalle tarjouspyynnön verkkosivujen kautta tai sitten vakuutusmyyjä voi vastaavasti soittaa asi- akkaalle esimerkiksi jonkin kampanjan johdosta. Tarvekartoitus voidaan siis hoitaa esimerkiksi kasvotusten, puhelimesta tai vaikkapa sähköpostilla. Huolimatta siitä kumpi aloitteen tekee tai mitä kanavaa käytetään, on kaikkein tärkeintä, että asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus hyödyn- tää vakuutusalan ammattilaisten asiantuntemusta ja palveluita. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65; Pellikka ym. 2010, 46, 56)

Vakuutusmyyjät työskentelevät aivan asiakasrajapinnan ytimessä, sillä he kohtaavat asiakkaita jatkuvasti eri vuorovaikutuskanavissa. *Myynti*-vaiheen asiakasrajapinnan kohtaamisissa on olennaista, että asiakas ja vakuutusmyyjä ovat keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa ja etsivät yhdessä asiakkaalle sopivan ratkaisun. Samalla myyjän tehtävänä on rakentaa luottamusta asi- akkaan kanssa. Tämä on tärkeää muun muassa sen takia, että aiemmin vakuutusmyyjät on nähty jopa epärehellisinä henkilöinä, jotka toimivat ainoastaan palkkioiden ajamina. Luottamus asi- akkaan ja myyjän välillä syntyy pienistä palasista, kuten vuorovaikutuksen aikana käytetyistä sanoista sekä sanoja tukevasta uskottavasta kehonkielestä. Näiden lisäksi oma merkityksensä on myös vakuutusmyyjän rehellisyydellä ja eettisellä toiminnalla. (Chakraborty & Das 2018, 22; Pellikka ym. 2010, 46; Sheffert 2012, 47; Warfield 2001)

Chakraborty ja Das (2018, 22) tiivistävät vakuutusmyyjien työn siten, että myyjät ovat kentällä toimivia henkilöitä, joiden toimenkuva koostuu asiakkaiden kohtaamisesta. Heidän tehtävänsä on näiden kohtaamisten aikana vakuuttaa asiakkaat ja saada heidät ostamaan yrityksen tuotteita. Tämän alaluvun yhteenvedona todettakoon, että *myynti*-vaiheen työskentely pitää sisällään val- tavan määrän asiakasrajapinnan kohtaamisia. Näissä kohtaamisissa suuressa roolissa on kuun- telu, keskustelu sekä myyjän ja asiakkaan välinen yhteisymmärrys. Vakuutusmyyjän tulee voida astua asiakkaan asemaan ja olla aina asiakkaan luottamuksen arvoinen. Vakuutusmyyjän kehonkielen on oltava uskottavaa, jotta asiakas tuntee myyjän olevan oikeasti läsnä ja tapaami- sessa häntä varten. Asiakkaan on siis oltava vakuutusmyyjän huomion täydellisenä keskipis- teenä.

2.2.2 Vakuutuspalvelu-vaihe

Kun vakuutuksenottaja palauttaa hyväksymänsä tarjouksen vakuutuksentarjoajalle, voidaan käytännön termeillä sanoa, että hänestä tulee vakuutusyhtiön asiakas. Tätä ennen on tärkeää, että vakuutuksenottaja, vakuutettu ja vakuutuksentarjoaja ovat kaikki täyttäneet omat tiedonantovelvollisuutensa. Tiedonantovelvollisuuden mukaan jokaisen osapuolen tulee antaa itsestään oikeat ja täydelliset tiedot niiltä osin, kun niitä sopimusta varten tarvitaan. Tiedonantovelvollisuus perustuu vakuutuslakiiin, joka on vapaaehtoisen vakuuttamisen yleislaki. Sitä sovelletaan sekä vahinko- että henkilövakuutuksiin, joten se koskee suoraan molempia tässä tutkimuksessa käsiteltäviä vakuutuslajeja. (Lehtipuro, Luukkonen, Mäntyniemi, Raulos & Santavirta 2010, 130; Pellikka ym. 2010, 57, 86)

Työskentely *vakuutuspalvelu*-vaiheessa on samalla tavalla asiakasrajapinnan työtä, kuin vakuutusten myyntikin. Käytännössä vakuutuspalvelulla voidaan tarkoittaa vakuutusyhtiön asiakaspalvelua, jonka tiedetään olevan jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä. Tällaisen asiakaspalvelun rooli on kriittinen, sillä asiakaspalveluhenkilöstö työskentelee jatkuvasti yrityksen ja asiakkaan välissä, eli asiakasrajapinnalla (Andrade ym. 2019, 1).

Vakuutuspalvelu-vaihe sisältää monia erilaisia ja toisistaan irrallisia tehtäviä, joita kaikkia yhdistää kuitenkin juuri asiakasrajapinnalla toimiminen. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on vakuutuksiin liittyvien dokumenttien lähettäminen asiakkaille, mikäli he niitä pyytävät. Tämän lisäksi vakuutusyhtiön tulee muutenkin aina ilmoittaa asiakkaalle, mikäli se tekee muutoksia voimassaolevaan sopimukseen. Suurin osa suoritettavista työtehtävistä aiheutuu kuitenkin asiakkaiden yhteydenotoista. Asiakkaat voivat esimerkiksi soittaa ja pyytää tekemään muutoksia omien vakuutustensa sisältöihin. Yleisiä muutoksia voivat olla muun muassa vakuutusmäärän nostaminen, omavastuun muuttaminen tai maksueräisyyden vaihtaminen. Tietenkin asiakkaat voivat tulla myös toimistolle ja ilmoittaa, että he haluavat esimerkiksi irtisanoa jonkin tietyn vakuutuksen tai saattavat vastaavasti haluta lisätä nykyisiin vakuutuksiinsa joitain uusia kohteita. Yksi paljon työllistävä tehtävä ovat myös erilaisten todistusten lähettäminen esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Nämä todistukset voivat liittyä muun muassa matka-, koti- tai autovakuutuksiin. (Jokela ym. 2013, 297–304; Pellikka ym. 2010, 95–110)

Koska edellä mainitut tehtävät ovat pitkälti asiakkaiden palvelua, pätevät asiakaspalvelutyössä yleisesti tärkeiksi koetut periaatteet myös vakuutuspalvelussa. Andrade ym. (2019, 1) painotta-

vat, että asiakaspalvelijan tulee ehdottomasti ymmärtää, että jokainen asiakas on yksilö. Hottschild (1983) on puolestaan jo kymmeniä vuosia sitten nostanut esille, kuinka asiakaspalvelijan tulee olla luonteeltaan positiivinen ja toimia täsmällisesti sekä luotettavasti asiakkaiden kanssa. On myös koettu, että asiakaspalvelijan tulee tykätä muiden auttamisesta ja hänen pitää myös olla hyvä kuuntelija sekä osata kommunikoida selkeästi (Dixon, Ponomareff, Turner & DeLisi 2017). Nämä piirteet ovat siis olennaisia myös *vakuutuspalvelu*-vaiheessa työskenteleville henkilöille. Tämän vaiheen asiakasrajapinnassa toimittaessa on annettava aikaa jokaiselle asiakkaalle, joka sitä tarvitsee, sekä pyrittävä pysymään positiivisena. Kun asiakas esimerkiksi soittaa vakuutusyhtiön asiakaspalveluun vihaisena ja haluaa irtisanoa vakuutuksensa, on vakuutusyhtiön työntekijälle tärkeää kuunnella asiakkaan asia tarkasti. Jokaisessa tilanteessa on kohdeltava asiakasta yksilönä ja pyrittävä selvästi kommunikoimalla ratkaisemaan asiakkaan ongelma.

Näiden edellä mainittujen työtehtävien lisäksi on myös luonnollista, että jossain vaiheessa asiakas ottaa yhteyttä ja ilmoittaa hänelle sattuneesta vahingosta. Lähtökohtaisesti tämä velvoittaa vakuutusyhtiön korvauksen maksamiseen, mutta korvaushakemus käsitellään ja mahdollinen korvaus maksetaan ainoastaan siinä tilanteessa, mikäli vahinko on ollut seurausta sellaisesta vaarasta, jonka varalle vakuutus on otettu (Pellikka ym. 2010, 112–113). Käydään seuraavaksi läpi tämän tutkimuksen elinkaari-mallin viimeinen vaihe.

2.2.3 Korvauspalvelu-vaihe

Korvauspalvelu-vaihe käynnistyy normaalisti siten, että asiakas toimittaa vakuutusyhtiölle korvaushakemuksen joko sähköisesti, suullisesti tai kirjallisesti. Vahinkotapahtuman satuttua, ja asiakkaan siitä ilmoitettua, on vakuutuksenantajan vastuulla antaa tietoja vakuutuksen sisällöstä korvauksenhakijalle. Vakuutuksenantajan on myös neuvottava, miten menetellään korvausta haettaessa, sillä onhan korvauskäsittely käytännössä kaikkein tärkein osa vakuutuksen elinkaarta, varsinkin asiakkaan näkökulmasta. Tietenkin *korvauspalvelu*-vaihe on myös vakuutusyhtiön kannalta oleellinen, koska silloin se ikään kuin lunastaa oman osuutensa sopimuksesta, maksamalla asiakkaalle tälle kuuluvan korvauksen. Koska korvausten maksaminen vähentää rahaa vakuutusyhtiön kassasta, on korvauspalveluilla konkreettinen vaikutus vakuutusyhtiön taloudelliseen tulokseen. (Jokela ym. 2013, 312–313; Lehtipuro ym. 2010, 212–213; Pellikka ym. 112–113)

Kuten kaksi muutakin vaihetta, myös *korvauspalvelu*-vaihe sisältää asiakasrajapinnan työtä ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, tosin ehkä hieman vähemmän kuin kaksi edellistä vaihetta. Tämä selviää, kun tutustutaan Jokelan ym. (2013, 314–316) kirjassa läpikäytyihin *korvauspalvelu*-vaiheen yleisimpiin työtehtäviin. Ensinnäkin korvauspalvelijan tulee aina tarkastaa onko asiakkaalla voimassaoleva vakuutus. Mikäli sopiva vakuutus löytyy, voidaan vakuutukselle avata vahinkotapahtuma ja aloittaa vahingon korvauskäsittely. Käsittely sisältää usein lisäselvitysten (esim. lääkärinlausunto) hankintaa, jonka vakuutusyhtiö voi suorittaa itsenäisesti asiakkaan hyväksynnällä. Kun tarvittavat tiedot on hankittu, tulee pohtia onko kyseessä sellainen tapahtuma, joka on vakuutuksen ehtojen mukaan korvattava. Tässä korvauskäsittelijän tulee ottaa huomioon myös mahdolliset rajoitusehdot sekä muut rajoitussäännökset. Mikäli näitä ei esiinny, täytyy hänen lopulta selvittää korvauksen oikea määrä, joka voidaan sitten maksaa asiakkaalle. Käytännössä siis korvauskäsittelijä tekee paljon asiakkaalle näkymätöntä työtä ja on asiakkaaseen yhteydessä vain vaadittaessa.

Nämä *korvauspalvelu*-vaiheen asiakaskohtaukset ovat kuitenkin todella tärkeitä. On nimittäin todettu, että korvauspalvelijan ja vahingon kärsineen asiakkaan välinen kontakti on vakuutusyhtiön kannalta kaikista kriittisin asiakasrajapinnan kohtaaminen. Näillä kohtaamisilla ja niissä maksetuilla korvauksilla on suuri rooli sen suhteen, miten asiakas muodostaa kokonaiskäsityksensä kyseisestä vakuutusyhtiöstä. Käytännössä asiakkaan kokemus korvausprosessin sujumisesta heijastuu suoraan vakuutusyhtiön menestykseen. (Crawford 2007)

Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää, että korvauspalveluissa asiakaspalvelu on mahdollisimman nopeaa. Erään tutkimuksen mukaan yrityksen nopea yhteydenotto asiakkaaseen korvaushakemuksen tultua ilmi, vaikuttaa positiivisesti koko korvausprosessin kulkuun. Tietenkin tärkeää on myös se, että korvaukset maksetaan asiakkaille ajallaan, mielellään kuukauden sisällä siitä, kun vakuutusyhtiö on saanut tarvittavat tiedot ja asiakirjat. Nopeuden lisäksi korvauspalvelun tulisi olla vaivatonta, asiantuntevaa ja kaikin puolin tehokasta. Myös selkeällä informaatiolla on oma tärkeä roolinsa niin korvauspalvelussa, kuin muissakin vaiheissa. (Apte, Cavaliere & Kulkarni 2010, 676; Gasiorkiewicz 2019, 48; Jokela ym. 2013, 312, 326; Naude, Mostert & Mostert 2011, 164)

2.3 Yhteenveto

Asiakasrajapintaan ja vakuutuksen elinkaaren eri vaiheisiin on tässä luvussa perehdytty laajasti teoreettisesta näkökulmasta. Ennen siirtymistä seuraavaan lukuun tehdään vielä selkeä yhteenveto tämän luvun teemoista. Alapuolella esitetystä taulukosta (taulukko 1) selviää nopealla katsauksella keskeisimmät asiat, joita luvussa on käsitelty. Lukijan kannalta on tärkeää sisäistää nämä asiat viimeistään tässä vaiheessa, sillä seuraavaksi asiakasrajapintaan ja vakuutuksen elinkaaren yhdistetään tutkimuksen kolmas tema, ohjelmistorobotiikka ja sen hyödyntäminen.

Taulukko 1 Toisen luvun yhteenveto

	Myynti	Vakuutuspalvelu	Korvauspalvelu
Mistä työ koostuu?	<ul style="list-style-type: none"> - Tarvekartoitukset - Tarjousten lähettäminen - Sopimusten tekeminen - Asiakkaiden tapaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Monia erilaisia ja toisistaan irrallisia tehtäviä - Todistusten lähettäminen, vakuutusten irtisanominen, vakuutusmäärien muuttaminen yms. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahinkotapahtumien käsittely - Korvausten maksaminen tai epääminen - Tarvittavien selvitysten hankkiminen
Mitkä piirteet kuvaavat asiakasrajapinnan kohtaamia?	<ul style="list-style-type: none"> - Tiivis vuorovaikutus - Luottamuksen rakentaminen - Keskustelu ja kuuntelu - Yhteistyötä asiakkaan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden auttaminen useissa pienissä asioissa - Käytännössä vakuutusyhtiön asiakaspalvelua 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei niin paljon kohtaamia kuin muissa vaiheissa - Kohtaamisen merkitys kuitenkin suuri, sillä vaikuttaa asiakkaan kokonaiskuvaan yrityksestä
Mitkä asiat ovat tärkeitä onnistuneen asiakasrajapinnan kohtaamisen kannalta?	<ul style="list-style-type: none"> - Myyjän asiantuntemus - Asiakkaan tarpeen tunnistaminen - Jokaiselle asiakkaalle annettava riittävästi aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Positiivisuus ja täsmällisyys - Hyvä ja selkeä kommunikaatio - Ymmärrys siitä, että jokainen asiakas on yksilö 	<ul style="list-style-type: none"> - Nopeus - Selkeä informaatio - Vaivattomuus - Asiantuntijuus

3 OHJELMISTOROBOTIIKKA OSANA VAKUUTUSYHTIÖN ASIAKASRAJAPINNAN TYÖSKENTELYÄ

Robottiikka käsitteenä saattaa herättää ihmisissä mielikuvan puhuvasta robotista tai lattioita pitkin hurisevasta automaattisesta imurista. Joillekin toisille robotiikka voi taas puolestaan tuoda mielikuvan valtavasta tuotantolaitoksesta, joka on täynnä itsestään toimivia robottikäsiä, jotka rakentavat autoja. Nämä eivät ole missään nimessä vääriä mielleyhtymiä, mutta kun puhutaan ohjelmistorobotiikasta, on kyseessä kuitenkin hieman eri asia. Ohjelmistorobotti ei nimittäin tarkoita fyysistä robottia, vaan ohjelmistoa. Ohjelmistorobotiikan käyttö tulee yleisesti ottaen yleistymään lähivuosien aikana merkittävästi, ja sitä voidaan pitää tulevaisuudessa jopa normaalin toimistotyöläisen perustaitona. Täten on tärkeää ymmärtää mitä ohjelmistorobotiikalla tarkoitetaan ja miten sitä voidaan hyödyntää. Aiheen tutkiminen juuri vakuutusalan kontekstissa on mielenkiintoista, koska on arveltu, että ohjelmistorobotiikan vaikutus varsinkin vakuutus- ja pankkialan tulevaisuuteen on merkittävä. (Aguirre & Rodriguez 2017, 66; Kumas & Balaramachandran 2018, 3; Kääriäinen ym. 2018, 12)

Tässä luvussa paneudutaan ohjelmistorobotiikkaan, joka on yksi tutkimuksen kolmesta keskeisestä teemasta. Tarkoituksena on käydä läpi aiheeseen liittyvää teoriaa ja selventää lukijalle, mitä ohjelmistorobotiikka oikeastaan on ja mikä on sen yhteys hieman suurempaan muutokseen, digitalisaatioon. Luvussa on kartoitettu myös ohjelmistorobotiikan tunnistettuja hyötyjä sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia. Luvun lopuksi ohjelmistorobotiikka yhdistetään edellisessä luvussa käsiteltyihin teemoihin.

3.1 Juuret digitalisaatiossa

Ohjelmistorobotiikan ymmärtäminen vaatii ehdottomasti pintapuolista tutustumista digitalisaatioon. Ei varmaankaan ole liioiteltua sanoa, että digitalisaatio on muuttanut kokonaisuudessaan maailmaa, jossa me nykyään elämme. Digitalisaatiosta ja sen aiheuttaman muutoksen suuruudesta kertoo, että aiheesta on kirjoitettu todennäköisesti tuhansia ja tuhansia artikkeleita, kirjoja, uutisia sekä kolumneja. Digitalisaatiolle on vaikea antaa mitään yksiselitteistä varsinaista määritelmää, sillä määritelmä vaihtelee pitkälti sen mukaan, kuka aiheesta milloinkin kirjoittaa.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei olekaan tavoitteena tutkia digitalisaation käsitettä sen syväliemmin, on ohjelmistorobotiikan ymmärtämisen kannalta kuitenkin tärkeää perehtyä näihin digitalisaation erilaisiin määritelmiin hieman tarkemmin.

Yhden yleisen määritelmän mukaan digitalisaatio on prosessi, jossa digi-, tietokone- ja mobiiliteknologian käyttöä yrityksessä tai organisaatiossa lisätään (Larsson & Viitaoja 2017, 859). Suomessa digitalisaation käsitettä on puolestaan eräässä tapauksessa käytetty kuvaamaan siirtymistä sellaiseen yhteiskuntaan, joka perustuu digitaalisiin tietoverkkoihin ja jossa osa palveluista ja liiketoimintatapahtumista toteutetaan eräänlaisessa virtuaalisessa tilassa. Tällöin normaalit fyysisen ulottuvuuden rajat, kuten prosessointiajat ja tiedon saavutettavuus, eivät muodostu toiminnan hidasteeksi (Ruohonen, Mäkipää & Ingalsuo 2017, 15).

Nämä edellä mainitut ovat tietenkin hyvin yleisiä kuvauksia, mutta kun digitalisaatiota tutkitaan syvemältä, voidaan löytää myös tarkempia määritelmiä. Yksi tällainen tarkempi, ja ohjelmistorobotiikan kannalta mielenkiintoinen digitalisaation määritelmä vakuutusosalta, on vapaasti käännettynä seuraavanlainen; digitalisaatio tarkoittaa sellaisten uusien teknologioiden käyttöä, joilla voidaan teollistaa ja automatisoida prosesseja, muuttaa vakuutusyhtiön ja asiakkaan välistä kommunikaatiota sekä tuottaa ja arvioida uutta dataa (Tischhauser, Naumann, Candreia, Treier & Senser 2016). Toinen merkille pantava määritelmä on Elingin ja Lehmanin (2018, 363) näkemys, jonka mukaan digitalisaatio on uusien teknologioiden avulla luotu digitaalisen ja analogisen maailman integraatio, mikä mahdollistaa sekä paremmat liiketoimintaprosessit että paremman vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Lisäksi vakuutusosalalla digitalisaation sanotaan johtavan pienempiin hallinnointikustannuksiin, virheiden vähentymiseen ja parempaan asiakastyytyvyyteen (Acharya & Hebbar 2018, 21). Näissä kaikissa määritelmissä keskiössä ovat uudet teknologiat, asiakaskohtaamisen parantuminen ja prosessien automaatio. Nämä kaikki keskiössä olevat asiat ovat erittäin ajankohtaisia myös tämän tutkimuksen kannalta, kun pohditaan ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä vakuutusosalalla. Käydään seuraavaksi läpi, miksi juuri nämä esille nostetut asiat ovat vakuutusalan kannalta tärkeitä ja millä tavoin ne liittyvät ohjelmistorobotiikkaan.

Ensinnäkin on huomioitava, että vaikka vakuutusosalalla esimerkiksi robottineuvojien määrä on kasvanut ja muitakin digitalisaation tuomia muutoksia on jo havaittavissa, on ala kuitenkin melko hidaskäyttävä uudistumaan. Vakuutusosalalle on tyypillistä, että uusien innovaatioiden omaksuminen ja käyttöönotto kestää monia muita aloja pidempään. Tästä huolimatta tietyt muutokset ovat

myös vakuutusalan näkökulmasta mielenkiintoisempia kuin toiset. Kuten edellisessä kappaleessa on todettu, niin yksi digitalisaatiosta johtuva ja vakuutusala erityisesti koskettava muutos liittyykin yritysten liiketoimintaprosessien automatisointiin. Automatisoinnin ja ohjelmistorobotiikan välillä on nähtävissä selkeä yhteys, sillä ohjelmistorobotiikan soveltamispotentiaali on suurin juuri silloin, kun puhutaan rutiinitehtävien automatisoinnista. Lisäksi myös edellisessä kappaleessa mainittu asiakaskohtaamisten parantuminen voidaan saavuttaa ohjelmistorobotiikan avulla, kun tietynlaiset toistettavat tehtävät voidaan hoitaa entistä nopeammin, jolloin aikaa vapautuu varsinaiseen asiakkaan palveluun. (Eling & Lehmann 2018, 363; Kumar & Balaramachandran 2018, 4; Kääriäinen ym. 2018, 2; Mäder, Westermann & Tremp 2018)

Yleisesti ottaen digitalisaatiota pidetään uusimpana teollisena vallankumouksena, joka muuttaa koko maailmaa (Valenduc & Vendramin, 2017, 124). Täten sillä on omat vahvat vaikutuksensa myös vakuutusalaan, jonka on perinteisesti ajateltu olevan hieman kankea uusien innovaatioiden edessä. Digitalisaation mahdollistama ohjelmistorobotiikka on kuitenkin sellainen uusi mahdollisuus, joka nähdään kiinnostavana myös vakuutusosalalla.

3.2 Mitä ohjelmistorobotiikka on?

Olen jo tämän tutkimuksen johdannossa hieman muotoillut sitä, mitä ohjelmistorobotiikka oikeastaan on, mutta perehdytään tähän kiinnostavaan aiheeseen seuraavaksi hieman kattavammin. Yhden hyvän määritelmän on esittänyt Osman (2019, 67) tiivistäessään useat ohjelmistorobotiikan määritelmät yksinkertaiseen muotoon; ohjelmistorobotiikka on toistettavien tehtävien automatisointia tietokoneiden ja robotiikan avulla. Myös Santos, Pereira ja Vasconcelos (2019) ovat omassa tutkimuksessaan käyneet kattavasti läpi aiempia tutkimuksia liittyen ohjelmistorobotiikkaan ja sen määrittelyyn. Heidän mukaansa ohjelmistorobotiikan perimmäinen idea on uudenlaisten ohjelmistojen avulla automatisoida tietynlaisia prosesseja ja sitä kautta saavuttaa tehokkuus- ja kuluhyötyjä. Nämä automatisoitavat prosessit voivat sisältää useampien eri ohjelmien käyttöä ja ovat aiemmin vaatineet ihmisen työpanosta. Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton avulla voidaan siis keventää ihmisten työpanosta sellaisista töistä, jotka eivät varsinaisesti sitä vaadi.

Asioita on yleensä helpompi hahmottaa esimerkkien kautta, joten hyödynnetään esimerkkiä myös tässä tilanteessa. Seuraava kuvailu on pitkälti kaikkia aloja koskettava, sillä siinä paneudutaan sellaisiin prosesseihin ja tehtäviin, joita yrityksen HR-osasto käy läpi, kun uusi henkilö aloittaa yrityksessä työskentelyn.

Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä työskentelyn, vaaditaan yrityksen HR-työntekijöiltä aluksi melko paljon työtunteja, ennen kuin uusi henkilö pääsee varsinaisesti aloittamaan töiden tekemisen. HR-henkilöstöllä kuluu aikaa yksinkertaisiin ja toistettaviin prosesseihin, joita voivat olla muun muassa seuraavat: eri järjestelmiin kirjautuminen, tunnusten luominen, sähköpostitilien avaaminen, turvaluokitusten määrittely, kannettavan tilaaminen, tunnistekortin valmistaminen, palkkatilien lisääminen ja monet muut samanlaiset tehtävät. Nämä tehtävät vievät hyvin paljon aikaa varsinkin siinä tapauksessa, mikäli yrityksessä aloittaa samanaikaisesti useampi uusi työntekijä. (Willcocks, Lacity & Craig 2017, 18)

Tällaiset edellä mainitun tyyppiset jäsennellyt, toistettavat, sääntöihin perustuvat, manuaalisesti suoritettavat ja jopa eri ohjelmia vaativat tehtävät ovat juuri sellaisia, jotka sopivat ohjelmistorobotin hoidettaviksi. Ohjelmistorobotti on itsessään ohjelmisto, joka hyödyntää olemassa olevia järjestelmiä ja suorittaa niiden kautta automaattisesti sille osoitettuja tehtäviä. Käytännössä ohjelmistorobotti työskentelee niissä samaisissa järjestelmissä, joissa myös yrityksen työntekijät työskentelevät. Näillä järjestelmillä voidaan tarkoittaa muun muassa asiakkuudenhallinta- ja resurssisuunnittelujärjestelmiä. Ohjelmistorobotin käyttöönotto ei siis vaadi uusien järjestelmien hankkimista, koska se voidaan ikään kuin asettaa näiden muiden järjestelmien päälle. Tämä tietenkin helpottaa ohjelmistorobotiikan käyttöönottoa yrityksessä. Ohjelmistorobotin toimintaperiaate on helppoa ymmärtää siten, että ohjelmistorobotti matkii käytännössä sitä, mitä myös ihmiset tekevät yrityksen eri järjestelmissä. Ohjelmistorobotti pystyy suorittamaan nämä samat tehtävät, tosin huomattavasti nopeammin ja ilman virheitä. Ohjelmistorobotiikan hyötyjä on käyty tarkemmin läpi seuraavassa alaluvussa. (Cohen, Rozario & Zhang 2019, 49–50; Lamberton ym. 2017, 11; Mendling, Decker, Hull, Reijers & Weber 2018, 300)

Palataan kuitenkin vielä hetkeksi tuohon aiempaan esimerkkiin. Kuvailussa käytännön tilanteessa ohjelmistorobotti toimisi esimerkiksi siten, että uuden työntekijän tiedot voitaisiin syöttää yhden kerran johonkin yksittäiseen järjestelmään, jonka jälkeen ohjelmistorobotti hoitaisi loput. Kun sähköpostitilit tulisi luotua, kulkukortit tilattua ja niin edelleen, ei HR-asiiantuntijan tarvitsi tehdä jokaista tilausta ja kirjautumista yksi kerrallaan. Tällöin aikaa säästyisi tietenkin paljon. Tämä säästetty aika voitaisiin sitten käyttää esimerkiksi siihen, että uuden työntekijän kanssa käytäisiin läpi vaikka yrityksen kulttuuria, toimintatapoja ja strategiaa.

Koska ohjelmistorobotiikan hyödyt konkretisoituvat jatkuvasti, ei sitä voida missään nimessä pitää yhdentekevänä ja ohimenevänä asiana, vaan päinvastoin. Ohjelmistorobotiikasta on alkanut hiljalleen tulla erittäin tärkeä osa yritysten päivittäistä toimintaa ja sellaiset yritykset, jotka

eivät hyödynnä ohjelmistorobotiikkaa, joutuvat tulevaisuudessa antamaan kilpailijoilleen ilmaista etumatkaa. Ei myöskään ole mahdollista, että jollakin tietyllä alalla päätettäisiin kokonaan sivuuttaa ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen, sillä ohjelmistorobotiikan menetelmät ovat toimialariippumattomia ja siten yleiskäyttöisiä. Tietenkin tietyille aloille ohjelmistorobotiikka sopii paremmin, mutta sitä voidaan ehdottomasti hyödyntää monenlaisissa eri tilanteissa ja sen avulla saavutettavat hyödytkin ovat moninaisia, kuten seuraavasta käy ilmi. (Kääriäinen ym. 2018, 7; Madakam, ym. 2019, 2)

3.3 Miten yritys voi hyötyä ohjelmistorobotiikasta?

Tutkimuksessa on jo muutamaan otteeseen sivuttu sitä, kuinka ohjelmistorobotiikan avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa monenlaisia hyötyjä. Itseasiassa juuri näiden mahdollisten hyötyjen takia ohjelmistorobotiikka on alkanutkin viime vuosina kerätä huomattavasti enemmän kiinnostusta kuin aiemmin. Kun katsotaan esimerkiksi aiheesta tehtyjen tutkimusten määrää, niin vuonna 2017 tutkimusten määrä nousi kertaheitolla täysin uudelle tasolle aiempaan verrattuna. Kiinnostuksen kasvu ohjelmistorobotiikkaa kohtaan jatkoi nousuaan vuonna 2018 ja kyseistä vuotta on luonnehdittu jopa ”ohjelmistorobotiikan vuodeksi”. Kiinnostus on toisaalta täysin ymmärrettävää, mikäli sitä peilataan esimerkiksi ohjelmistorobotiikalla mahdollisesti saavutettaviin tehokkuushyötyihin, joita käydään läpi seuraavaksi. (Madakam ym. 2019, 2; Santos ym. 2019)

Ensimmäiset asiat, jotka usein mainitaan ohjelmistorobotiikan yhteydessä, ovat ehdottomasti tehokkuus ja kulujen pienentäminen. Tehokkuudella tarkoitetaan yleisesti sitä, että yrityksen prosessit on hiottu niin hyvään kuntoon, että niiden pyörittäminen on halpaa. Hyvä esimerkki tehokkuudella saavutettavasta kulujen säästämisestä on muun muassa se, että työntekijäkuluja voidaan karsia, kun ohjelmistorobotti pystyy hoitamaan monia sellaisia tehtäviä, joihin jouduttiin ennen käyttämään ihmisen työpanosta. Kuten alaluvussa 3.3.1 ilmenee, niin ihmisen tekemän työn määrä ei kuitenkaan varsinaisesti pienene, vaan työn painopiste siirtyy muualle. (Aguirre & Rodriguez 2017, 69; Osman 2019, 66; Selin & Selin 2005, 53)

Ohjelmistorobotin avulla saavutettava säästö perustuu siis pitkälti ohjelmistorobotin tehokkuuteen, joka puolestaan pohjautuu moneen eri asiaan. Tehokkuus johtuu ensinnäkin siitä, että ohjelmistorobotti on nopea tekemään töitä, sillä se voi hoitaa samanaikaisesti montaa eri tehtävää. Ohjelmistorobotti ei myöskään sairastele, nuku tai pidä kesälomia. Se ei tee virheitä, joiden

selvittelyyn ja korjaamiseen kuluisi aikaa. Ohjelmistorobotin kanssa ei myöskään ole virheellisen kommunikaation vaaraa, kunhan se on heti alussa ohjelmoitu oikealla tavalla. Näiden tekijöiden yhteenlaskettuna tuloksena on arvioitu, että yksittäinen ohjelmistorobotti vastaa jopa viiden täysipäiväisen työntekijät panosta. On kuitenkin pidettävä mielessä, että ohjelmistorobotiikka on suhteellisen uusi asia, jolloin myös sen tarkkojen tuottavuus- ja tehokkuusvaikutusten arvioiminen on melko vaikeaa. Tämän tyyppiset arviot antavat kuitenkin hyvää suuntaa sille, kuinka suuri potentiaali ohjelmistorobotiikassa piilee. (Aguirre & Rodriguez 2017, 69–70; IRPA 2015, 10–13; Kääriäinen ym. 2018, 6; Osman 2019, 66–70)

Suoranaisen tehostamisen lisäksi ohjelmistorobotiikan hyödyntämisellä tiedetään olevan myös muita positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Ohjelmistorobotti esimerkiksi kerää jatkuvasti dataa tekemistään suoritteista. Tätä dataa voidaan sitten jalostaa ja hyödyntää muun muassa päätöksenteon tukena. Lisäksi datan kerääminen auttaa tulosten seurannassa, kun saadaan selville suoraan luvut kaikista tehdyistä suoritteista. Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen parantaa myös lakien ja erilaisten säännösten noudattamista. Kun ohjelmistorobotti ohjelmoidaan heti alusta alkaen tekemään tietyt prosessit kaikkien säännösten, määräysten ja lakien mukaan, saadaan riski näiden rikkomisesta lähes poistettua. Tämä on esimerkiksi tarkkaan säädellyllä vakuutusallalla huomionarvoinen seikka. (Aguirre & Rodriguez 2017, 69–70; IRPA 2015, 10–13; Osman 2019, 66–70)

3.3.1 Vaikutukset ihmisten tekemään työhön

Hirschin (2017, 47) mukaan uusille teknologisille läpimurroille on normaalia, että ne aiheuttavat keskustelua siitä, miten ihmisten rooli työnteossa muuttuu. Ohjelmistorobotiikka ei tee tähän poikkeusta, sillä keskustelu aiheen tiimoilta on viime vuosina käynyt hyvinkin kuumana. Kuten aiemmin on mainittu, niin ohjelmistorobotiikka johtaa todennäköisesti ihmisen suorittaman työn luonteen muutokseen ja resurssien uudelleen sijoittamiseen. On esimerkiksi arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden sisällä suuri osa nykyisistä työnkuvista tulee muuttumaan tai jopa kokonaan poistumaan ohjelmistorobotiikan ja muiden teknologisten innovaatioiden seurauksena (Mendling ym. 2018, 302).

Miten ihmisten tekemän työn luonne sitten muuttuu? Kuten tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, niin ohjelmistorobotiikkaa voidaan parhaiten hyödyntää sellaisissa työtehtävissä, jotka ovat luonteeltaan toistettavia, standardisoituja ja yksityiskohtaisia. Nämä ovat myös luonteeltaan tehtäviä, joissa ihmiset eivät lähtökohtaisesti ole parhaimmillaan. Tämä johtuu siitä, että ne

vaativat paljon toistoja ja tarkkuutta, eivätkä ole kovin motivoivia työntekijän näkökulmasta katsottuna (Lamberton ym. 2017, 17).

Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton seurauksena ihmisresursseja voidaan vapauttaa juuri näistä tämän tyyppisistä töistä, jolloin työntekijät voivat jatkossa keskittyä tehtäviin, jotka ovat arvokkaampia sekä yritykselle että asiakkaille. Työntekijöille jää enemmän aikaa käytettäväksi esimerkiksi asiakassuhteiden syventämiseen sekä muihin tehtäviin, joissa muun muassa empatialla on suuri rooli. Tämä vaikuttaa puolestaan suoraan siihen, kuinka työntekijät kokevat oman arvonsa. Kun he tuntevat tekevänsä tärkeää työtä, heidän itsetuntonsa kasvaa, jolloin työskentelyn tehokkuus nousee. Eräässä tutkimuksessa on jopa osoitettu, että ohjelmistorobotiikan hoidossa taustatyön, nousi asiakastyöskentelyhenkilöstön tehokkuus noin 20 prosentilla. Vaikka tutkimus ei ollutkaan suoraan vakuutusosalta, niin se kuitenkin osoittaa, että ohjelmistorobotiikasta on konkreettista hyötyä myös tässä suhteessa. (Aguirre & Rodriguez 2017, 69; IRPA 2015, 12–13; Lamberton ym. 2017, 17–18)

Yleisesti ottaen ohjelmistorobotiikka vähentää taakkaa ihmisten harteilta ja vapauttaa heidän työpanostaan tehtäviin, jotka ehdottomasti vaativat esimerkiksi ajattelua ja tunneälyä. Optimitalanteessa tämä johtaa toiminnan tehostumiseen ja asiakastyytyväisyyden kasvuun, sekä edelleen yrityksen parempaan menestymiseen. Jotta nämä hyödyt saadaan konkretisoitua, täytyy ohjelmistorobotiikan käyttöönotto tehdä yrityksessä kunnolla. Perehdytään seuraavaksi muutama ohjelmistorobotiikan käyttöönoton kannalta tärkeään tekijään.

3.3.2 Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton vaatimuksia

Muutama vuosi sitten tehdyn tutkimuksen (Parker 2016) mukaan yli puolet finanssialan toimijoista, pankit ja vakuutusyhtiöt etunenässä, ovat suunnitelleet panostavansa tulevaisuudessa enemmän resursseja uusiin teknologioihin, kuten automaatioon ja ohjelmistorobotiikkaan. Jotta panostuksista saataisiin myös hyötyä, tulee uusien teknologioiden käyttöönotto tehdä kunnolla. Ohjelmistorobotiikan suhteellisen lyhyestä historiasta huolimatta, on sen käyttöönoton osalta-kin jo onnistuttu tunnistamaan tiettyjä tärkeitä tekijöitä.

On muun muassa esitetty, että ohjelmistorobotiikan käyttöönotto onnistuu parhaiten sellaisilta toimijoilta, jotka ajattelevat strategisesti, aloittavat oikein, vakiinnuttavat käyttöönoton nopeasti ja parantelevat ohjelmistoa jatkuvasti (Willcocks, Hindle & Lacity 2019, 4). Koska ohjelmistorobotiikka ikään kuin asettuu kaikkien olemassa olevien ohjelmistojen päälle, sen käyttöönotto ei vaadi juurikaan ohjelmointitaitoja. Käyttäjän ei myöskään tarvitse hankkia mitään

uusia ohjelmistoja tai varautua vanhojen ohjelmistojen muokkaamiseen (Willocks & Lacity 2016).

Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, niin ohjelmistorobotiikkaa voidaan parhaiten hyödyntää tietynlaisissa prosesseissa. Tämä kannattaa tietenkin ottaa huomioon myös käyttöönottoa suunniteltaessa. Tukea saa esimerkiksi Fungin (2014, 2–3) tekemästä tutkimuksesta, joka keskittyy siihen, minkä tyyppisiin prosesseihin tietotekninen automaatio sopii parhaiten. Aguirre ja Rodriguez (2017, 67) ovat mukailleet hänen tutkimustaan ja todenneet, että samat kriteerit ovat tärkeitä myös ohjelmistorobotiikan käyttöönoton kannalta. Tietotekninen automaatio onnistuu parhaiten prosesseissa, jotka ovat toistettavia, eivät sisällä poikkeamia, ovat kognitiivisilta vaatimuksiltaan alhaisia ja ovat alttiita virheille, mikäli ne suoritetaan manuaalisesti. Prosessien ollessa edellä kuvaillun mukaisia, on myös ohjelmistorobotiikan käyttöönotto järkevää ja mahdollista.

Oikeanlaisten prosessien tärkeydestä ovat kirjoittaneet myös Santos ym. (2019) tehdessään tutkimuksen koskien ohjelmistorobotiikan käyttöönottoa. Prosessien lisäksi he ovat nostaneet esille myös monia muita käyttöönoton kannalta tärkeitä tekijöitä. Heidän havaintonsa pohjautuvat useisiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin, joita he ovat hyödyntäneet omassa tutkimuksessaan. Käyttöönoton kannalta tärkeiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet muun muassa kommunikatio, muutosjohtaminen, korkeimman johdon tuki, selkeät tavoitteet ja käyttäjäystävällisyys. Voimme siis huomata, että käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaa monta eri tekijää. Mikäli käyttöönotto onnistuu, niin ohjelmistorobotiikka avaa parhaimmillaan monia erilaisia mahdollisuuksia. Seuraavassa luvussa perehdytään siihen, mitä nämä mahdollisuudet voisivat olla vakuutusyhtiön näkökulmasta, kun toimitaan vakuutusyhtiön asiakasrajapinnalla.

3.4 Ohjelmistorobotiikka mukaan vakuutusyhtiön asiakasrajapinnalle

Tämän tutkimuksen neljäs ja viides luku muodostavat tutkimuksen empiriaosuuden, jossa käsitellään haastatteluilla kerättyä aineistoa. Vaikka teoriaan pohjautuvissa luvuissa kaksi ja kolme onkin jo osittain löydetty vastauksia tutkimusongelmiin, on haastatteluiden avulla tarkoitus saada vielä astetta konkreettisempia vastauksia. Ennen empiriaan siirtymistä palautetaan kuitenkin vielä mieleen tutkimuksen toisessa luvussa esitellyt asiakasrajapinnan ja vakuutuksen elinkaaren teemat. Kun näihin teemoihin yhdistetään ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen, voidaan jo ennen empiriaan siirtymistä hahmottaa jokaisessa elinkaaren vaiheessa joitain tiettyjä aspekteja ja viitteitä siitä, miten ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin asiakasrajapinnalla hyödyntää.

3.4.1 Myyjän kokonaisvaltainen keskittyminen asiakkaisiin

Keskittyminen asiakkaaseen ja asiakkaan tilanteeseen asettuminen ovat piirteitä, jotka erottavat huippumyyjät muista. Huippumyyjät myös ymmärtävät asiakkaiden arvomaailmaa sekä ostokäyttäytymistä ja pystyvät rakentamaan asiakkaiden kanssa luottamuksellisia suhteita (Forum Europe Ltd 1997, 96). Huomion arvoista on lisäksi tutkimuksen luvussa 2.2.1 mainittu ajatus, jonka mukaan vakuutusmyyjien tärkein tehtävä on selvittää asiakkaan tarpeet ja riskit sekä tarjota asiakkaalle aina mahdollisuutta hyödyntää asiantuntijan apua. Yhteistä näille kaikille edellä mainituille asioille on se, että ne ovat aikaa vieviä. Samalla ne ovat kuitenkin myös myyntivaiheen asiakasrajapintatyöskentelyn kannalta kaikkein olennaisimmat asiat.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että myynti on elintärkeää kaikessa yritystoiminnassa. Suurin osa yrityksistä perustuu toimintamallille, jossa pyritään myymään jotain ratkaisua asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin. Sama ajatus pätee myös vakuutusyhtiöihin: asiakkaille myydään ajatusta turvallisuudesta ja tuo turvallisuus on ikään kuin puettu vakuutuksen muotoon. Mikäli vakuutuksia ei saada myytyä, ei vakuutusyhtiö saa uusia asiakkaita, jolloin kasvu ja menestys pysähtyvät.

Kun tutkitaan huippumyyjien piirteitä, on pääteltävissä, että mikäli myyjä pystyy keskittymään asiakkaaseen, tämän palvelemiseen ja asiakkaan rauhalliseen kuunteluun, voi sillä olla positiivinen vaikutus myynnin onnistumiseen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Tämä perustuu ainakin osittain siihen, että myyjä tarjotessa asiakkaille laadukasta palvelua, asiakkaiden on todettu olevan vähemmän hintaherkkiä. Tämä tekee itse myymisen helpommaksi. Kun huomioidaan vakuutusosalalla vallitseva yhteys asiakkaiden tyytyväisyyden ja yrityksen taloudellisen menestymisen välillä, on selkeää, että myyjien kannattaa panostaa rauhalliseen ja kokonaisvaltaiseen asiakaspalveluun. (Pooser & Browne 2018, 306)

Pohdittaessa, miten ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin hyödyntää *myynti*-vaiheen asiakasrajapinnassa, tulee mieleen, että sen avulla voitaisiin järjestää myyjille lisää aikaa juuri asiakkaiden kokonaisvaltaista palvelua varten. Lisää aikaa asiakkaiden palvelulle järjestyisi esimerkiksi sillä, että ohjelmistorobotti hoitaisi kaikkien dokumenttien lähettämisen ja tallentamisen myyjän puolesta. Tämä olisi positiivinen muutos, koska asiakkaat arvostavat laadukasta palvelua ja sitä, kun myyjä voi hoitaa heidän asiansa kiireettömästi ja keskittyneesti. Tämä on oikeastaan

hyvä esimerkki sellaisesta muutoksesta, joka ohjelmistorobotiikalla on teorian mukaan mahdollista saavuttaa; ihmiset saisivat keskittyä niihin töihin, joissa heidän osaamisestaan on eniten hyötyä. (Kukreja 2020; Madakam ym. 2019, 4–5; Setó-Pamies 2012, 1258–1259)

3.4.2 Vähemmän kiirettä ja stressiä vakuutuspalveluissa

Kuten luvussa 2.2.2 ilmenee, niin *vakuutuspalvelu*-vaihe sisältää paljon erilaisia asiakasrajapinnan tehtäviä. Vaikka kyseessä eivät olekaan luonteeltaan kovin monimutkaiset tehtävät, on niiden volyyymi kuitenkin suuri ja täten ne myös vaativat paljon resursseja. Tällöin on olemassa vaara, että työn määrä henkilöä kohden kasvaa liian suureksi. Mikäli asiakkaita on liikaa ja työntekijöitä liian vähän, johtaa se tilanteeseen, jossa asiakaspalvelun laatu laskee sekä suoraan että välillisesti. Suoralla laskemisella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi soittojonojen kasvaessa yksittäisille asiakaskohtaamisille puhelimesta jää automaattisesti vähemmän aikaa. Tällöin kiireen tuntu välittyy asiakkaalle ja asiakkaan ongelmien ratkaisu saattaa jäädä vajavaiseksi. Tämä ei tietenkään täytä hyvän asiakaspalvelun määritelmiä, jolloin sillä on vaikutusta myös yrityksen menestymiseen, kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu. (Bolton & Houlihan 2005, 694–696)

Välillisesti liiallinen kiire vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun stressin kautta, sillä jatkuva kiireen tuntu on yksi suurimmista työperäisen stressin aiheuttajista. Stressiin työntekijät pyrkivät alitajuisesti vastaamaan tunteidensa, ajattelunsa sekä käytöksensä kautta. Kokonaisuudessaan liiallinen stressi vaikuttaa työntekijöiden yleiseen asenteeseen. Kaikki nämä stressistä aiheutuvat tekijät vaikuttavat puolestaan työntekijän suoriutumiseen asiakasrajapinnassa ja tutkimuksissa onkin todettu, että stressaantunut työntekijä ei pysty tuottamaan yhtä hyvää asiakaspalvelua kuin normaalissa tilanteessa oleva työntekijä. (Chan & Wan 2012, 119; Varca 1999, 240)

Mikäli ohjelmistorobotiikalla voitaisiin korvata *vakuutuspalvelu*-vaiheen joitakin yksinkertaisimpia työtehtäviä, vähentäisi se todennäköisesti työntekijöiden kiireen tuntua ja siitä johtuvaa stressiä. Tällöin myös asiakaspalvelun laatu saataisiin pidettyä korkealla ilman, että työntekijöitä tarvitsisi palkata lisää. Ohjelmistorobotiikalla korvattavia tehtäviä voisivat olla esimerkiksi vakuutusten irtisanomiset, todistusten lähettämiset ja osoitteenmuutokset. Ne ovat luonteeltaan yksinkertaisia, melko muuttumattomia ja toistettavia prosesseja, eikä niihin välttämättä vaadita ihmisen työpanosta. Kun työntekijöiden kiire ja stressi saataisiin vähenemään, suoritusivat he entistä paremmin niistä asiakasrajapinnan kohtaamisista, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä sekä yrityksen että asiakkaiden näkökulmasta.

3.4.3 Nopeutta ja varmuutta korvauskäsittelyyn

Korvauspalvelu-vaihe on vakuutusyhtiölle totuuden hetki, jolloin sen vakuutus sopimuksessa esittämät lupaukset testataan käytännössä. Mikäli korvauskäsittelyn lopputuloksena asiakkaalle maksetaan korvaus hänelle sattuneesta vahingosta, on hän yleensä tyytyväinen, mikä vaikuttaa asiakkaan kokonaiskuvaan yrityksestä. Mikäli taas korvausta ei makseta, täytyy asiakas silti saada pidettyä tyytyväisenä, jotta hän ei vaihda toiseen yhtiöön. Kaiken kaikkiaan korvauspalvelun asiakasrajapinnassa onnistuminen on vakuutusyhtiön toiminnan kannalta erittäin tärkeää. (Crawford 2007; Mahlow & Wagner 2016, 199–200)

Korvauspalvelua tarkasteltaessa on lisäksi aina otettava huomioon, että asiakkaan intressinä on saada korvausta hänelle sattuneesta vahingosta, kun taas vakuutusyhtiöiden yksi tärkeimmistä strategisista päämääristä on pitää ulosmaksetut korvaukset optimaalisen suuruisina. Käytännössä siis *korvauspalvelu*-vaiheessa toimiminen on tasapainoilua asiakastyytyväisyyden ja yrityksen ulos maksamien korvausten välillä. Joka tapauksessa onnistunutta korvausprosessia leimaa läpinäkyvyys, avoin kommunikaatio ja asiantuntemus. Lisäksi tämän tutkimuksen luvussa 2.2.3 on painotettu nopean toiminnan merkitystä, joten sitäkään ei sovi unohtaa. (Mahlow & Wagner 2016, 199–200)

On siis tärkeää, että korvauspäätökset tehdään nopeasti ja oikein. Mikäli ohjelmistorobotilla saataisiin hoidettua esimerkiksi kaikki yksinkertaiset korvaushakemukset alusta loppuun asti, olisi sillä suuri vaikutus koko korvauspalvelun toimintaan. Ensinnäkin yksinkertaisten vahinkojen käsittelyaika olisi mahdollisimman pieni ja korvaukset asiakkaille saataisiin maksettua nopeasti. Tällöin myös yrityksellä jäisi enemmän resursseja vaativampien korvaushakemusten käsittelyyn, jolloin niidenkään käsittelyajat eivät venyisi liian pitkiksi. Kun myös monimutkaisten vahinkojen korvauskäsittely voitaisiin suorittaa kunnolla, todennäköisesti virheet niissä vähenisivät. Mitä tulee puolestaan kustannuksiin, on arvioitu, että automaation avulla korvauspalvelun kustannuksia voidaan laskea jopa 30 prosentilla (Catlin, Lorenz, Morrison & Wilms 2017).

Tällaisesta edellä mainitun tyyppisestä toimintamallista tunnetuin esimerkki on varmasti Yhdysvalloissa perustettu uudenlainen vakuutusyhtiö Lemonade. Heidän korvauskäsittelynsä toimii tekoälyn avulla siten, että helpot ja selkeät korvaukset maksetaan asiakkaalle automaatti-

sesti heti korvaushakemuksen täyttämisen jälkeen. Mikäli tekoäly ei kykene tekemään korvauspäätöstä automaattisesti, siirtää se vahingon käsittelyn ihmisille (www.lemonade.com 2020). Taas kerran voimme todeta, että ihmisten on kannattavinta tehdä työtä, jossa ihmisiä tarvitaan.

3.5 Yhteenveto

Tutkimuksen teoriaosuus on nyt kokonaisuudessaan käyty läpi. Ennen empiriaan siirtymistä vedetään kuitenkin vielä koko kolmas luku tiiviisti yhteen. Alapuolella on ensin esitetty taulukko (taulukko 2), johon on nostettu kaikki keskeisimmät asiat ohjelmistorobotiikan hyödyntämisestä vakuutuselinkeiden eri vaiheissa. Jotta lukijan olisi helpompi tulkita tutkimuksen empiriaosuutta, niin taulukon jälkeen ohjelmistorobotiikan perusidea on lisäksi vielä kerran tiivistetty muutama lauseeseen. Yhteenveto perustuu kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa jo aiemmin esille nousseisiin asioihin.

Taulukko 2 Kolmannen luvun yhteenveto

	Myynti	Vakuutuspalvelu	Korvauspalvelu
Missä tilanteissa ohjelmistorobotiikka voitaisiin mahdollisesti hyödyntää?	- Dokumenttien lähettäminen ja vastaanottaminen - Muut taustatyöt	- Vakuutusten irtisanominen - Todistusten lähettäminen - Osoitteenmuutokset	- Yksinkertaisten korvaushakemusten hoito alusta loppuun
Miten tämä vaikuttaisi asiakasrajapinnan työntekoon?	- Myyjille enemmän aikaa asiakastapaamisille - Parempi keskittyminen jokaiseen asiakkaaseen	- Vähemmän kiirettä ja stressiä - Parempi keskittyminen niihin tapauksiin, jotka ovat tärkeitä ja vaativia	- Enemmän aikaa ja resursseja vaativien korvausprosessien hoitamiseen
Mitä hyötyä tästä olisi yritykselle?	- Parempi myynti	- Parempi asiakaspalvelun laatu	- Vähemmän virheitä - Kustannussäästö jopa 30%

Ohjelmistorobotiikka on digitalisaation mahdollistama uusi tietokoneohjelmisto, joka toimii käytännössä siten, että ohjelmisto opetetaan käyttämään organisaation olemassa olevia tietojärjestelmiä samalla tavalla kuin ihminenkin niitä käyttäisi. Ohjelmistorobotti pystyy työskentelemään näissä järjestelmissä automaattisesti ja tehokkaasti, kunhan sen käyttöönotto on tehty tarkasti ja oikein. Ohjelmistorobotiikan käyttö vapauttaa ihmisresursseja sellaisista tehtävistä, joissa niitä ei tarvita. Optimaalisessa tilanteessa ihmiset voivat keskittyä esimerkiksi ajattelua vaativiin tehtäviin, ohjelmistorobotin hoitaessa toistettavia ja rutiinomaisia tehtäviä.

4 KOKEMUKSIA SUORAAN ASIAKASRAJAPINNAN YTIMESTÄ

Tämä luku muodostaa yhdessä seuraavan luvun kanssa tutkimuksen empiriaosuuden. Neljäs luku sisältää työntekijöiden haastatteluiden analysoinnin ja viides luku kattaa puolestaan esimiesten haastatteluiden analysoinnin. Jako kahteen erilliseen lukuun perustuu tutkimuksen jännitteeseen ja haastateltujen henkilöiden eriäviin toimenkuviin. Viidennessä luvussa aineiston analysoinnin yhteydessä on myös vertailtu keskenään näiden samoissa elinkaaren vaiheissa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten vastauksia. Tätä käytäntöä on avattu tarkemmin viidennen luvun aineiston esittelyn yhteydessä.

Kaikkiaan empiriaa varten aineistoa on kerätty yhteensä kuudesta eri haastattelusta: kolme haastattelua on tehty vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden työntekijöiden kanssa ja kolme haastattelua eri vaiheiden esimiesten kanssa. Työntekijöiden haastatteluissa on käytetty omaa haastattelulomaketta (liite 1) ja esimiesten kanssa omaa haastattelulomaketta (liite 2). Haastatelluille on annettu ennen tämän tutkimuksen julkaisua myös mahdollisuus käydä läpi osuus, jossa käsitellään heidän haastatteluissaan antamaansa tietoa. Tällä on voitu estää se, että tutkimukseen ei päädy mitään vääristynyttä tietoa tai muuta materiaalia, jota haastateltavat eivät ole halunneet julkaistavan.

Vaikka tutkimusmenetelmät ja aineistonkäsitely onkin jo pitkälti esitelty tutkimuksen johdannossa, niin ennen siirtymistä työntekijöiden haastatteluiden analysointiin, käydään vielä yleisesti läpi pari asiaa, jotka ovat yhteisiä sekä neljännelle että viidennelle luvulle. Yhteiset asiat liittyvät haastattelulomakkeen lähettämiseen sekä aineistojen analysointiin.

Ensinnäkin on todettu, että haastatteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että osallistujilla on etukäteen mahdollisuus tutustua käsiteltävään aiheeseen sekä kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tämän takia haastattelulomake on lähetetty kaikille haastateltaville etukäteen läpikäytäväksi ja tutustuttavaksi. Toinen mahdollisuus olisi ollut kertoa haastateltaville ainoastaan käsiteltävästä aihepiiristä, mutta koska ohjelmistorobotiikka on vielä melko uusi aihe, on parhaimmaksi ratkaisuksi koettu haastattelulomakkeiden lähettäminen etukäteen.

Täydennyksenä johdannossa kuvattuun aineistojen analysointiin lisättäköön vielä, että kaikki haastattelut on nauhoitettu haastateltavien suostumuksella ja lisäksi haastatteluiden aikana on

tehty myös alustavia muistiinpanoja. Haastatteluiden jälkeen kaikki haastattelut on myös litteoitu ja tämän jälkeen puhtaaksi kirjoitetuista haastatteluista on karsittu pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen data. Tällainen tapa edetä on yleinen, kun analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Kun epäolennaiset asiat on karsittu pois, aineistosta voidaan erotella tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat ja täten muodostaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 104–105)

4.1 Aineiston esittely

Tässä luvussa käsiteltävä aineisto on kerätty kolmessa eri haastattelussa. Kaikki haastatellut henkilöt ovat case-yritys LähiTapiola Pääkaupunkiseudun työntekijöitä ja haastattelut heidän kanssaan on sovittu useampi viikko etukäteen. Kaikki haastattelut on käyty kasvotusten ja ne on suoritettu 20.2.2020 LähiTapiolan tiloissa Helsingissä. Haastateltavana on ollut aina yksi henkilö kerrallaan. Haastateltavat henkilöt on valittu kolmen eri vakuutuksen elinkaaren vaiheen mukaan, yksi jokaisesta vaiheesta. Tarkoituksena on jokaisen haastateltavan kanssa käsitellä juuri sitä elinkaaren vaihetta, jossa he työskentelevät. Haastattelut ja niistä saatu materiaali on käyty läpi yksi elinkaaren vaihe kerrallaan, jotta vastaukset on saatu kohdistettua aina tiettyyn vaiheeseen. Aineiston analyysissä on esitetty joitakin suoria lainauksia. Ne on selvyden vuoksi kursivoitu sekä merkitty heittomerkkien sisään.

Kaikki haastateltavat työntekijät työskentelevät henkilöasiakkaiden parissa, ja jokaisen haastatteluun osallistuneen työntekijän päivittäinen työ tapahtuu oman vaiheensa välittömässä asiakasrajapinnassa. Haastatelluilla on täten vankka käytännön kokemus vakuutusyhtiön asiakasrajapinnan työstä. Haastatteluista saatu aineisto on analysoitu anonymisti, joten haastateltavien nimiä, nimikkeitä tai tarkempia toimenkuvia ei mainita tutkimuksessa. Selvyden vuoksi on kuitenkin päätetty seuraavanlaisesta jaosta, jota noudatetaan tästä eteenpäin:

- *Myynti*-vaiheen henkilöstä käytetään nimitystä ”henkilö A”
- *Vakuutuspalvelu*-vaiheen henkilöstä käytetään nimitystä ”henkilö B”
- *Korvauspalvelu*-vaiheen henkilöstä käytetään nimitystä ”henkilö C”

Yksittäisen haastattelun keskimääräinen kesto on kokonaisuudessaan ollut noin 25 minuuttia ja kuten teemahaastattelulle on tyypillistä, haastattelun runko on muodostunut etukäteen laadituista kysymyksistä. Vastausvaihtoehtoja haastateltaville ei annettu, vaan vastaukset sai antaa vapaasti omin sanoin. Työntekijöiden haastatteluissa käytetty haastattelulomake löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 1). Haastattelulomake sisältää yhteensä 11 kysymystä, jotka on jaettu

kahteen eri osaan tutkimusongelmia mukaillen. Kysymykset 1–7 käsittelevät asiakasrajapinnan työtä ja onnistunutta asiakaskohtaamista. Näillä kysymyksillä on pyritty löytämään vastauksia ensimmäiseen tutkimusongelmaan: ”Millaista asiakasrajapinnassa työskentely vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa on?”. Kysymykset 8–11 puolestaan liittyvät ohjelmistorobotiikan hyödyntämiseen, joten niiden avulla on tavoiteltu vastausta toiseen tutkimusongelmaan: ”Miten ohjelmistorobotiikka voidaan hyödyntää vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakaskohtauksissa ja miten se vaikuttaa asiakasrajapinnan työskentelyyn?”. Kysymysten seitsemän ja kahdeksan välissä on lisäksi kuvattu ohjelmistorobotiikkaa muutamalla lauseella. Tämä kuvaus on luettu jokaisen haastattelun aikana, jotta kysymykset 8–11 avautuvat varmasti myös haastateltaville. Yleisesti ottaen haastateltavat ovat kokeneet tämän hyväksi tavaksi toimia. Varsinaisten kysymysten lisäksi haastatteluiden aikana on esitetty myös joitakin satunnaisia lisäkysymyksiä, jotta vastauksista on saatu hieman tarkempia ja laajempia. Lisäkysymysten esittäminen on teemahaastatteluille tyypillinen piirre. Lisäkysymyksiä ei ollut suunniteltu etukäteen. (Koskinen ym. 2005, 108)

Mainittakoon vielä, että haastatteluaineistoa ei ole käyty läpi kysymys–vastaus -periaatteella. Aineiston käsittely ja analysointi ei siis etene siten, että käytäisiin aina yksi kysymys ja siihen liittyvä vastaus läpi. Aineiston esittely ja analysointi etenee kuitenkin loogisesti kysymysten johdattelemana, vaikka jokaisen haastateltavan antaman vastauksen yhteydessä ei ole mainittu mihin kysymykseen kyseinen vastaus on liittynyt. Tämä johtuu siitä, että joidenkin kysymysten kohdalla haastateltavat ovat antaneet niin laajoja ja kattavia vastauksia, että ne ovat osittain vastanneet myös muihin kysymyksiin. Tämän takia vastausten läpikäynti on enemmänkin haastateltavan antamien vastausten loogista yhdistelyä ja esittelyä kuin vastausten listausta.

4.2 Haastattelussa myynti-vaiheen työntekijä

Myynti-vaiheen haastattelu sujui hyvin ja haastateltava oli selvästi valmistautunut haastatteluun etukäteen, sillä saadut vastaukset olivat laajoja ja keskustelu eteni vaivattomasti. Pienen alkujutustelun jälkeen siirryttiin nopeasti haastattelulomakkeen ja siellä esitettyjen kysymysten pariin. Aloitetaan aineiston esittely asiakasrajapintaan liittyvistä vastauksista ja jatketaan siitä siten ohjelmistorobotiikan puolelle.

4.2.1 Myynti tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa

Henkilö A luonnehtii omaa työnkuvaansa siten, että kaiken keskiössä on vakuutusten myyminen. Vakuutuksia myydään sekä uusasiakkaille että lisämyyntinä nykyisille asiakkaille. Tämän

lisäksi työpäivät sisältävät myös vakuutusten kilpailutusta sekä tietenkin jonkin verran huolenpidollista työtä. Kaikkein olennaisin osa työtä ovat haastateltavan mukaan asiakasrajapinnan tapaamiset, varsinkin kasvokkain ja puhelimitse. Haastateltava kokee, että näissä kanavissa on suurin potentiaali myynnin tekemiselle. Ei siis ole ihme, että ne koetaan tärkeäksi.

Haastateltava kertoo, että tapaamisia on päivittäin keskimäärin noin 20 kappaletta, mutta ”*määrä vaihtelee paljon päivän mukaan.*” Haastateltavan mukaan päivittäisessä käytössä olevia vuorovaikutuskanavia ovat kasvokkainen tapaaminen toimistolla, puhelintapaaminen, sähköposti ja verkossa lähetettävät viestit. Henkilö A mainitsee, että kasvokkaiset tapaamiset vievät eniten aikaa, kun taas esimerkiksi puhelimesta ja sähköpostilla hoidettavat kohtaamiset sujuvat nopeammin. Tämä johtuu haastateltavan mukaan siitä, että kasvokkainen tapaaminen sisältää enemmän ”*alkututustumista, kahvittelua ja muuta*” kuin minkään toisen vuorovaikutuskanavan kautta tapahtuva kohtaaminen. Käytännössä siis kasvokkaisissa tapaamisissa suhteen luomisella on isompi merkitys kuin muissa kanavissa. Haastateltavan mukaan on kuitenkin normaalia, että yhden asiakkaan kanssa voidaan käyttää useampaa eri vuorovaikutuskanavaa. Asiakas saattaa esimerkiksi lähettää ensin verkossa tarjouspyynnön, jonka pohjalta sovitaan tapaaminen toimistolle. Tapaamisen jälkeen kaupat voidaan sitten vahvistaa puhelimesta. Asiakasrajapinnan kohtaamisia on päivittäin monia ja ne tapahtuvat monen eri kanavan kautta.

Viides ja kuudes kysymys liittyvät molemmat onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen. Henkilö A nostaa onnistuneen asiakaskohtaamisen perustaksi kiireettömän ja rauhallisen tunnelman, sekä hyvän vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Hänen mukaansa on tärkeää kuunnella asiakasta, aistia ilmapiiriä ja lisäksi valita oikea vuorovaikutuskanava asiakkaan palvelemista varten. Haastateltavan mukaan kannattaa myös ensin hoitaa asiakkaan mahdolliset murheet pois alta ja vasta sen jälkeen laajentaa keskustelua tarpeiden ja ongelmien kartoitukseen. Henkilö A myös painottaa, että onnistuneessa asiakaskohtaamisessa asiakkaan kanssa pystytään luomaan jonkinlainen suhde, jolloin asiakas voi luottaa myyjään paremmin.

Seitsemännen kysymyksen kohdalla kysyttäessä työpäivän aikana toistuvista ja hieman epäolennaisilta tuntuvista tehtävistä haastateltava mainitsee heti aluksi manuaalisen papereiden käsittelyn. Tällä hän tarkoittaa muun muassa erilaisten tuoteselosteiden ja lisämateriaalien manuaalista lähettämistä esimerkiksi tarjouksen yhteydessä, johon ”*menee yllättävän paljon aikaa.*” Samaan kategoriaan kuuluu myös esimerkiksi terveysselektivien toimittaminen edestakaisin

asiakkaan kanssa, sekä valmiiden terveystarkastusten skannaaminen hakemuskäsittelyyn. Haastateltavan mukaan nämä ovat luonteeltaan sellaisia tehtäviä, jotka vievät aikaa esimerkiksi asiakastapaamisilta.

4.2.2 Enemmän asiakaskohtauksia ohjelmistorobotiikkaa hyödyntämällä

Ohjelmistorobotiikkaan liittyvät kysymykset aloitetaan kahdeksannella kysymyksellä, jossa haastateltavalta tiedustellaan, onko hän tähän mennessä kokenut jotain muutosta omassa työssään, joka johtuisi LähiTapiolassa käytössä olevasta ohjelmistorobotiikasta. Vastaus kysymykseen tulee pienen pohdinnan jälkeen, jolloin haastateltava toteaa, että soittorobottia ja sen kautta tulevia liidejä lukuun ottamatta hän ”ei ole tietoinen, että ohjelmistorobotiikka olisi mitenkään muuten käytössä myynnin tehtävissä.”

Haastateltava on kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että ohjelmistorobotiikassa voisi olla paljon potentiaalia. Mikäli sillä voitaisiin hoitaa esimerkiksi papereiden manuaalisen käsittelyn tapaisia yksinkertaisia tehtäviä, kuten alennusten antamista ja irtisanomisia, vaikuttaisi se suoraan työn tehokkuuteen. Henkilö A uskoo, että tällaisten turhien työvaiheiden poistuesssa työ nopeutuisi, jolloin hän ehdisi esimerkiksi käsitellä enemmän tarjouspyyntöjä ja ottaa enemmän asiakastapaamisia. Haastateltava on myös sitä mieltä, että itse asiakasrajapinnan kohtaamisista saataisiin onnistuneempia, mikäli ohjelmistorobotiikkaa hyödynnettäisiin enemmän. Tapaamisista tulisi sujuvampia, mikäli turhia välivaiheita saataisiin poistettua. Haastateltavan mielestä yksinkertaiset tehtävät, jotka eivät välttämättä vaikuta asiakkaaseen millään tavalla, voisi suoraan antaa ohjelmistorobotin hoidettavaksi, mikäli se on mahdollista. Tällöin hän voisi itse keskittyä enemmän asiakkaisiin, joka johtaisi todennäköisesti myös parempaan myyntiin. Tämä kaikki vaatisi haastateltavan mukaan kuitenkin sen, että ohjelmistorobottiin voitaisiin luottaa. Ilman luottamusta siitä ei olisi mitään hyötyä, eikä sitä voisi myöskään missään tapauksessa pitää työkaverina.

4.3 Haastattelussa vakuutuspalvelu-vaiheen työntekijä

Vakuutuspalvelu-vaiheen haastattelu noudatti pitkälti samaa kaavaa kuin *myynti*-vaiheen haastattelu. Haastateltava oli käynyt kysymykset etukäteen läpi, joten aihe oli hänellä hyvin hallussa. Haastattelu aloitettiin lyhyehkön jutustelun jälkeen ja haastattelu eteni kaikin puolin sujuvasti. Haastattelusta saatu aineisto on esitelty samalla tavalla kuin *myynti*-vaiheessa.

4.3.1 Asiakasrajapinnalla asiakkaita varten

Haastateltava kertoo, että hänen työnsä koostuu pitkälti asiakaspuheluiden sekä asiakkaiden lähettämien verkkoviestien ja sähköpostien hoitamisesta, sekä yleisesti ottaen asiakkaiden auttamisesta. Olennaisinta työssä on haastateltavan mukaan se, että ”*ollaan töissä juuri sitä varten, että autetaan.*” Tähän liittyy hänen mukaansa vahvasti asiakkaiden ymmärtäminen sekä se, että voidaan mukautua ja samaistua asiakkaiden erilaisiin tilanteisiin. Henkilö B toteaa, että kun nämä asiat ymmärtää ja pystyy toteuttamaan niitä päivittäisessä työssä, ohjaa se kaikkea tekemistä oikeaan suuntaan.

Päivittäin asiakaskohtaamisia on haastateltavan arvion mukaan vähintään noin 25–30 kappaletta. Määrä on hänen mukaansa korkeimmillaan silloin, kun suurin osa asiakasrajapinnan kohtaamisista tapahtuu puhelimen välityksellä. Kasvokkaisia tapaamisia *vakuutuspalvelu*-vaiheessa ei ole, vaan kaikki tapaamiset hoidetaan joko verkon, sähköpostin tai puhelimen välityksellä.

”*Tärkeintä on se, että asiakkaan asia tulee hoidettua*”, toteaa haastateltava kysyttäessä onnistuneesta asiakaskohtaamisesta. Tärkeitä asioita onnistuneen asiakaskohtaamisen taustalla ovat henkilö B:n mukaan myös ystävällisyys, asiakkaan kuuntelu sekä oikeanlaisen sävyn löytäminen. Oikeanlaisella sävyllä haastateltava tarkoittaa sitä, että asiakasrajapinnassa pitää osaa mukauttaa omaa toimintaansa asiakkaan luonteen ja persoonan mukaan, eli kaikkia ei voi palvella täysin samalla kaavalla. Asiakkaalle pitäisi myös pystyä tuottamaan aina jonkinlaista lisäarvoa, jolloin asiakas poistuu kohtaamisesta tyytyväisenä. Lisäksi haastateltava korostaa myös yhteenvedon tekemistä. Jokaisen kohtaamisen lopuksi olisi hänen mukaansa hyvä käydä läpi lyhyt yhteenvedo, jossa vielä kerrattaisiin, että mitä on tehty ja miten jatketaan.

Seitsemännen kysymyksen kohdalla haastateltava mainitsee green cardien tekemisen ja lähettämisen sekä maksuaikojen selvittelyn tehtävinä, jotka vievät paljon aikaa, vaikka eivät välttämättä tuota asiakkaalle mitään lisäarvoa. Tähän samaan listaan haastateltava lisää myös asiakailta tulevat puhelintiedustelut voimassa olevien vakuutusten sisältöihin ja korvaussummiin. Haastateltavan mukaan mikään näistä edellä mainituista tehtävistä ei yksittäisenä vie paljoa aikaa, mutta volyymin takia niiden työllistävä vaikutus on suuri, varsinkin kun monet tiedot löytyvät kätevästi LähiTapiolan verkkosivuilta. Aiemmin mainittujen lisäksi esille nousevat myös väärin ohjautuvat puhelut. Nämä johtuvat kuitenkin haastateltavan mukaan suurimmilta osin siitä, että asiakkaat itse tekevät valinnat väärin soittaessaan vakuutusyhtiöön.

4.3.2 Ohjelmistorobotiikalla helpotusta kiireeseen

Kahdeksannen kysymyksen kohdalla selviää, että esimerkiksi green card -prosessi on jo osittain siirretty ohjelmistorobotin hoidettavaksi. Haastateltava kertoo, että green cardia ei tarvitse enää fyysisesti tulostaa ja lähettää, mutta vaaditut tiedot täytyy kuitenkin manuaalisesti täyttää. Myöskin maksuaikojen kohdalla automatisaatiota on hyödynnetty, sillä asiakkaan pyytäessä maksuaikaa verkkopalvelussa, hoitaa ohjelmistorobotti maksuajan pidentämisen automaattisesti, mikäli se on mahdollista. Tämä toimii kuitenkin vain siinä tapauksessa, että asiakas lähettää verkkoviestin niin sanotusti tunnistautuneena asiakkaana. Tunnistautuminen tarkoittaa sitä, että asiakas on kirjautunut LähiTapiolan-verkkosivuilla omilla pankkitunnuksillaan. Käytännössä siis nämä kaksi prosessia on jo osittain automatisoitu, mutta ei kuitenkaan kokonaan.

Henkilö B uskoo, että mikäli edellä mainitut sekä muut samankaltaiset tehtävät voitaisiin hoitaa ohjelmistorobotiikalla, *”muuttaisi se työtä radikaalisti, sekä pienentäisi sitä massaa, joka meille tulee.”* Hän kokee, että tämä vapauttaisi ihmisiä oikeisiin asioihin ja loisi paremmat mahdollisuudet asiakkaiden monimutkaisempien asioiden hoitamista varten. Haastateltava uskoo myös, että sisäänpäin tulevan massan vähentyessä asiakkaat eivät joutuisi odottelemaan vastauksia niin pitkään, ja olisivat jo lähtökohtaisesti iloisempia ja vastaanottavaisempia. Tällöin heidän palvelunsa olisi helpompaa ja myös onnistuminen todennäköisempää. Massan vähentyessä myöskin kiire vähentyisi, jolloin työntekijät eivät kokisi turhan kovaa stressiä ja painetta. Tällä olisi haastateltavan mukaan iso vaikutus varsinkin silloin, kun useampi työntekijä sattuu olemaan sairaana samaan aikaan. Kaiken kaikkiaan haastateltava niputtaa vastauksensa yhdeksänteen kysymykseen seuraavalla tavalla: *”ohjelmistorobotiikan hyödyntämisellä olisi varmasti positiivinen vaikutus kaikkiin lukuihin meidän tiimissämme.”* Vaikka haastateltava uskookin ohjelmistorobotiikan olevan asia, josta moni olisi varmasti tyytyväinen, ei hän kuitenkaan voisi puhua ohjelmistorobotista työkaverina. Haastateltava ei myöskään koe, että ohjelmistorobotiikka vähentää ihmisten tarvetta, sillä ihmistä ei hänen mukaansa voida roboteilla korvata.

4.4 Haastattelussa korvauspalvelu-vaiheen työntekijä

Korvauspalvelu-vaiheen haastattelu sujui hyvin, aivan kuten kaksi aiempaakin haastattelua. Haastateltava oli valmistautunut haastatteluun käymällä kysymykset etukäteen läpi. Haastattelusta saadun aineiston esittely noudattaa samaa kaavaa, kuin aiemmissakin haastatteluissa. *Korvauspalvelu*-vaiheen haastattelu on viimeinen työntekijöiden haastattelu, jonka jälkeen siirrytään yhteenvedon kautta esimiesten haastatteluiden pariin.

4.4.1 Molemminpuolinen ymmärrys keskiössä

Haastateltava kertoo, että hänen työpäivänsä kuluvat pitkälti asiakaspuheluiden sekä verkkosivujen kautta saapuneiden viestien hoitamisessa. Viestit ja puhelut liittyvät asiakkaille sattuneisiin vahinkoihin, eli käytännössä työ on vahinkotapahtumien käsittelyä sekä korvauslaskujen maksamista. Olennaisinta korvausneuvojan työssä on henkilö C:n mukaan se, että asiakkaan ottaessa yhteyttä, asiakkaalle saataisiin aina selitettyä selkeästi se, miten korvausasia etenee ja miten asiakkaan tulee toimia. Tavoitteena on mahdollisuuksien mukaan saada ”asia kerralla maaliin” eli on aina hyvä, jos koko asia saadaan käsiteltyä alusta loppuun esimerkiksi yksittäisen puhelun aikana.

Korvauspalvelu-vaiheen vuorovaikutuskanavia ovat puhelin, verkko sekä sähköposti, eli samat kuin *vakuutuspalvelu*-vaiheessa. Haastateltavan mukaan asiakasrajapinnan kohtaamisia on päivittäin noin 20 kappaletta, mutta tämä määrä vaihtelee haastateltavan mukaan kuitenkin paljon, sillä ”päivän aikana tulee monta muuttujaa.” Kohtaamisten määrä voi vaihdella esimerkiksi sen perusteella, kuinka työläitä vahinkotapahtumia milloinkin käsitellään.

”*Kun kummatkin osapuolet ymmärtävät toisiaan, niin sillä päästään jo aika pitkälle*”, toteaa haastateltava onnistuneesta asiakaskohtaamisesta. Ihmiset ovat hänen mukaansa erilaisia, joten asiakasrajapinnan kohtaamisessa on tärkeää kuunnella ja tarkkailla asiakasta, jotta saadaan poimittua ”*tärkeimmät pointit*.” Näillä pointeilla henkilö C tarkoittaa esimerkiksi niitä syitä, miksi on lähdetty soittamaan ja mikä on kaikkein olennaisinta asiakkaan hyvinvoinnin ja mielenrauhan kannalta. Tietenkin on tärkeää myös saada selville vahingon käsittelyn kannalta tärkeät tekijät, mikä sekin on helpompaa, kun asiakas on ensin saatu rauhalliseksi.

Haastateltava myös mainitsee, että *korvauspalvelu*-vaiheessa vahinkokäsittelyn lopputuloksella on todella iso merkitys kohtaamisen onnistumisen kannalta. Yleensä ihmiset ovat lähes aina tyytyväisiä, mikäli vahinko korvataan ja puolestaan tyytymättömiä mikäli vahinkoa ei korvata. Tämän takia on tärkeää, että korvausten hylkäämiset pystyttäisiin aina perustelemaan asiakkaille mahdollisimman hyvin. Yleensä tämä tehdään siten, että asiakkaalle laaditaan ja lähetetään kirjallinen päätös, jonka lisäksi hänelle toimitetaan ohjeistus muutoksenhakua varten. Hylkäävien päätösten kohdalla selkeä informaatio ja hyvät perustelut ovat tärkeässä roolissa.

4.4.2 Ohjelmistorobotista apua tuulilasivahinkojen käsittelyyn

Haastateltavan vastausten perusteella kysymykset 7–9 on järkevää käsitellä yhdessä ja samassa kappaleessa. Haastateltava nimittäin nostaa esille, että ylimääräistä työtä aiheutuu paljon sellaisista asiakkaiden yhteydenotoista, jotka liittyvät jollakin tavalla tuulilasivahinkojen käsittelyyn. Tämä on sinänsä mielenkiintoista, sillä haastateltavan mukaan tuulilasivahinkojen korvausprosessia on jo pyritty automatisoimaan niiltä osin, kun asiakas korjauttaa tuulilasin jollakin LähiTapiolan yhteistyökumppanilla. Tällöin varsinaista vahinkotapahtumaa ei tarvitse enää manuaalisesti avata, vaan ohjelmistorobotti hoitaa vahinkokäsittelyn näissä tapauksissa alusta loppuun asti. Automatisaatio toimii siten, että kun yhteistyökumppanilta saapuu lasku LähiTapiolaan, niin ohjelmistorobotti luo sen pohjalta automaattisesti vahingon, maksaa laskun ja ilmoittaa asiakkaalle, että hänen vakuutuksestaan on maksettu korvauksia. Samanlainen käytäntö toimii myös hinauslaskujen kohdalla, kun hinauspalvelusta (yhteistyökumppani) lähetetään lasku LähiTapiolaan. Kaikki asiakkaat eivät tätä kuitenkaan tiedä, jonka takia he ottavat puhelimitse yhteyttä korvauspalveluun ja pyrkivät tekemään vahinkoilmoitukset puhelimitse.

Henkilö C pohtii oivaltavasti, että jos ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin hyödyntää myös näissä sisään tulevissa puheluissa, niin lasivahinkoihin liittyvät yhteydenotot saataisiin karsittua kokonaan pois. Tämä vaatisi kuitenkin sitä, että puheluissa hyödynnettävä ohjelmistorobotti hakisi esimerkiksi asiakkaan henkilötunnuksella tiedon tämän asuinpaikasta ja tarkastaisi samalla, että kuuluuko asiakkaan kaskovakuutukseen lasivakuutus. Mikäli kuuluu, niin prosessi voisi edetä siten, että asiakas ohjattaisiin ohjelmistorobotin toimesta suoraan jollekin hänen asuinpaikkansa lähellä sijaitsevalle yhteistyökumppanille. Tämän jälkeen prosessi etenisi edellisessä kappaleessa mainitulla tavalla, eikä täten kuormittaisi korvauskäsittelijöitä. ”*No sehän helpotaisi*”, toteaa haastateltava ytimekkäästi, kun kysytään, miten tällainen muutos voisi vaikuttaa hänen omaan työhönsä.

Haastattelussa nousee esille myös eräs mielenkiintoinen yksityiskohta, kun haastateltava kertoo heillä jo käytössä olevasta ohjelmistorobotista, jonka tehtävänä on maksaa yksinkertaisia korvauslaskuja. Alkuvuodesta on hänen mukaansa ollut tilanne, jolloin tämä robotti on ”*pitänyt talvilomaa*” ja laskut eivät ole jostain syystä menneet automaattisesti maksuun. Tavallaan haastateltava siis viittaa ohjelmistorobottiin ikään kuin tiimin jäsenenä. Täten ei ole myöskään ihme, että hänestä ei tuntuisi oudolta ajatella ohjelmistorobottia työkaverina, ja vielä kaiken lisäksi sellaisena työkaverina, joka voisi omalla toiminnallaan helpottaa haastateltavan työtä sekä auttaa niiden tehtävien hoitamisessa, mitkä eivät välttämättä ole niitä kaikkein mielekkäimpiä.

4.5 Yhteenveto

Työntekijöiden osalta kaikki haastattelut on nyt käyty läpi. Ennen esimiesten haastatteluihin siirtymistä, on kuitenkin hyvä vielä vetää työntekijöiden haastattelut tiiviisti yhteen. Tässä luvussa käsitellään keskeisimmät haastatteluissa esille nousseet asiat, sekä tehdään niiden osalta jo hieman alustavaa analyysiä. Alla on esitetty taulukko (taulukko 3), johon on kerätty yhteen kaikki tärkeimmät työntekijöiden haastatteluissa esille nousseet asiat. Taulukosta lukijan on mahdollista nopeallakin katsauksella hahmottaa jokaisen vaiheen keskeisimmät piirteet ja olennaisimmat huomiot. Haastatteluissa esille nousseita asioita on vedetty taulukon jälkeen yhteen myös sanallisesti. Lopulliset johtopäätökset ja analysoinnit esitetään kuitenkin vasta tutkimuksen kuudennessa luvussa.

Taulukko 3 Yhteenveto työntekijöiden haastatteluista

	Myynti	Vakuutuspalvelu	Korvauspalvelu
Asiakasrajapinnan kohtaamisten ominaisuuksia	<ul style="list-style-type: none"> - Suhteen luominen asiakkaan kanssa - Saman asiakkaan kanssa useampia kohtaamisia useassa eri kanavassa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pyritään aina hoitamaan ensin asiakkaan alkuperäinen ongelma - Kohtaamisissa paljon vaihtelua, suurin osa nopeita sekä yksittäisiä kontakteja, mutta mukana myös vaativampia kohtaamisia 	<ul style="list-style-type: none"> - Kohtaamisissa asiakkaan asia pyritään hoitamaan ”kerralla kuntoon” - Ei käytetä liikaa aikaa yksittäisen vahingon käsittelyyn
Yleisimmät vuorovaikutuskanavat	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvokkainen tapaaminen - Puhelin, verkko, sähköposti 	<ul style="list-style-type: none"> - Puhelin, verkko, sähköposti 	<ul style="list-style-type: none"> - Puhelin, verkko, sähköposti
Tärkeimmät tekijät onnistuneen kohtaamisen taustalla	<ul style="list-style-type: none"> - Kiireetön ja rauhallinen tunnelma - Asiakkaan kuuntelu ja hyvän vuorovaikutuksen luominen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ystävällisen ja oikeanlaisen sävyn löytäminen - Täytyy ymmärtää, että töissä ollaan auttamista varten 	<ul style="list-style-type: none"> - ”Tärkeiden pointtien” tunnistaminen - Molempien osapuolten pitää ymmärtää toisiaan
Mitä tehtävät koetaan aikaa vieviksi ja jopa turhiksi?	<ul style="list-style-type: none"> - Papereiden ja dokumenttien manuaalinen käsittely 	<ul style="list-style-type: none"> - Papereiden ja dokumenttien manuaalinen käsittely - Maksuaikojen pidentäminen ja vakuutusten sisältöjen tiedustelut 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuulilasivahinkoihin liittyvät puhelimitse tulevat yhteydenotot
Mitä ohjelmistorobotiikalla voitaisiin käytännössä saavuttaa?	<ul style="list-style-type: none"> - Ehtisi ottaa enemmän asiakastapaamisia ja saisi enemmän tarjouksia tehtyä - Parempi keskittyminen itse asiakkaaseen, kun ei tarvitsisi miettiä esimerkiksi terveys selvityksen skannaamista 	<ul style="list-style-type: none"> - Pientäisiä yhteydenottojen määrää radikaalisti - Asiakkaita voitaisiin palvella nopeammin, joten he olisivat vastaanottavaisempia - Työntekijöillä vähemmän kiirettä ja vähemmän stressiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Helpottaisi arkea - Vähemmän laskuja manuaalisesti kirjattavana

Kuten taulukostakin ilmenee, on haastatteluiden perusteella käynyt selväksi, että kaikille kolmelle vaiheelle on yhtenäistä, että niissä työskentely sisältää hyvin paljon asiakasrajapinnan kohtaamisia. Yleisesti ottaen todettakoon, että jokaista vaihetta kuvaa hyvin teoriassa esitetty ajatus siitä, kuinka yritysten ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on kaiken toiminnan keskiössä (Andotra & Abrol 2016, 19). Nämä kohtaamiset käydään pääasiassa puhelimen, verkon tai sähköpostin välityksellä, joskin myyntivaiheessa asiakkaita tavataan myös kasvokkaisissa tapaamisissa. *Vakuutus-* tai *korvauspalvelu-*vaiheessa asiakkaita ei tavata kasvokkain pääosin sen takia, että asioiden hoitaminen esimerkiksi puhelimen välityksellä on haastateltavien mukaan yleisesti nopeampaa Tätä samaa mieltä olivat tutkimuksessaan myös Kira ym. (2009, 12–14).

Jokaisessa kolmessa elinkaaren vaiheessa asiakasrajapinnan kohtaamisia ja niissä työskentelyä leimaavat kuitenkin myös omat tunnusmerkkinsä. Esimerkiksi *myynti-*vaiheessa pyritään asiakkaan kanssa luomaan hieman syvempi suhde, joka onnistuu usein parhaiten kasvokkaisessa tapaamisessa. Henkilö A:n mukaan on normaalia, että asiakkaiden kanssa ollaan yhteydessä montakin kertaa samaan asiaan liittyen. *Korvauspalvelu-*vaiheessa on puolestaan henkilö C:n mukaan tärkeää, että asia saataisiin aina kerralla maaliin, jolloin yhden asiakkaan ongelman ratkaisuun ei käytettäisi niin paljoa aikaa. *Vakuutuspalvelu-*vaihe on puolestaan näiden kahden välimuoto; asiakaskohtaamisia on hyvin monenlaisia ja jotkin niistä vaativat enemmän aikaa kuin toiset. Näissä on kuitenkin henkilö B:n mukaan aina tärkeää, että saadaan vähintäänkin asiakkaan alkuperäinen ongelma hoidettua, jonka jälkeen on mahdollista tuottaa asiakkaalle myös jotain lisäarvoa.

Haastatteluista käy lisäksi ilmi, että vaikka onnistuneen asiakasrajapinnan kohtaamisen taustalla vaikuttavatkin osittain samat asiat, voidaan jokaiselle vaiheelle löytää omat tärkeimmät piirteensä. Henkilö A:n mukaan *myynti-*vaiheessa onnistumisen kannalta kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi nousee kiireettömän ja rauhallisen tunnelman luominen. *Vakuutuspalvelu-*vaiheessa tärkeimmäksi tekijäksi haastateltava mainitsee puolestaan ystävällisyyden sekä oikeanlaisen sävyn löytämisen asiakkaan kanssa. *Korvauspalvelu-*vaiheen osalta tärkeäksi on nähty puolestaan se, että asiakkaan käytöksestä ja tämän kertomista asioista pitäisi osata poimia kaikki tärkeimmät tekijät, joilla on vaikutusta muun muassa asiakkaan oikeanlaiseen palveluun ja korvattavuuden ratkaisuun. Näiden erilaisten tekijöiden tunnistaminen käytännön tasolla on todella tärkeää, sillä ainoastaan silloin niitä voidaan toteuttaa myös päivittäisessä työskente-

lyssä. Kun nämä aspektit ovat osana päivittäistä työtä, voidaan asiakaskohtamisista tehdä onnistuneita. Kuten jo aiemmin tässäkin tutkimuksessa on todettu, niin onnistuneet asiakaskohtamiset johtavat puolestaan parempaan asiakastyytyväisyyteen, joka johtaa yrityksen parempaan taloudelliseen menestykseen (Pooser & Browne 2018).

Jokainen haastatelluista henkilöistä löysi omasta työvaiheestaan myös joitain sellaisia tehtäviä, joiden suorittamiseen kuuluu heidän mielestään turhan paljon ihmisten työaika. *Myynti- ja vakuutuspalvelu*-vaiheessa nämä tehtävät liittyvät muun muassa papereiden manuaaliseen täyttämiseen, lähettelyyn ja skannaamiseen, kun taas *korvauspalvelu*-vaiheessa eniten päänvaivaa aiheuttavat tuulilasivahinkojen käsittelyyn liittyvät yhteydenotot.

Mikäli yllä mainitut sekä muut samantyyppiset yksinkertaiset ja varsinaista arvoa tuottamattomat tehtävät voitaisiin automatisoida ohjelmistorobotiikalla, olisi siitä jokaisen haastateltavan mukaan suurta hyötyä. Kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että asiakaspalvelun laatua saataisiin nostettua, mikäli työntekijöillä olisi enemmän aikaa keskittyä jokaiseen asiakkaaseen vielä entistä paremmin. Parhaimmillaan tämä johtaisi haastatelluiden mukaan myynnin nousuun, nopeampaan asiakaspalveluun ja tehokkaampaan korvaustoimintaan. Yksikään haastatelluista ei haastatteluiden perusteella kokenut ohjelmistorobotiikkaa uhkana ja kaksi henkilöä kertoivat voivansa kuvitella ohjelmistorobotin jopa työkaverina. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa nousi esille hyvin samantyyppisiä asioita, joita on käsitelty myös tämän tutkimuksen teoriaosuudessa; mikäli toistettavat, yksinkertaiset ja standardoidut tehtävät saadaan pois ihmisten harteilta, jää heille enemmän aikaa keskittyä niihin tehtäviin, joissa ihmisen työpanosta oikeasti vaaditaan (Lamberton ym. 2017, 17–18).

5 OHJELMISTOROBOTIIKASSA ON RUNSASTI POTENTIAALIA

Tämä luku jatkaa ja täydentää edellisessä luvussa aloitettua tutkimuksen empiriaosuutta. Neljännen luvun alussa esitetyt muutamat yhteiset asiat koskevat myös tätä lukua. Näitä asioita ei käydä enää erikseen tässä vaiheessa läpi, vaan siirrytään suoraan tämän luvun aineiston esittelyyn.

5.1 Aineiston esittely

Tässä luvussa käsitellään ja analysoidaan aineistoa, joka on kerätty kolmessa eri haastattelussa, yhteensä neljältä henkilöltä. Kuten edellisessäkin luvussa, niin myös tämän luvun haastattelut on suoritettu LähiTapiola Pääkaupunkiseudun tiloissa. Haastattelut on käyty kasvotusten ja ne on kaikki pidetty yhden päivän (9.3.2020) aikana. Haastateltavina ovat olleet LähiTapiola Pääkaupunkiseudun esimiehet jokaisesta eri elinkaaren vaiheesta, aina yksi haastateltava kerrallaan. *Myynti*-vaiheessa on tehty poikkeus, sillä siinä esimiehen mukana haastattelussa on ollut myös kyseisen tiimin palveluvastaava. Poikkeuksen tekeminen johtuu siitä, että pääosin robotiikkaan liittyvät asiat ovat *myynti*-vaiheessa palveluvastaavan harteilla. Kaikki haastattelut on sovittu hyvissä ajoin, jonka lisäksi kysymykset on toimitettu haastateltaville etukäteen.

Haastateltavat työskentelevät omien elinkaaren vaiheidensa esimiestehtävissä. Samoin kuin työntekijöiden haastatteluissa, myöskään esimiesten nimiä, titteleitä tai muita yksilöiviä tekijöitä ei tutkimuksessa käytetä, vaan aineisto käsitellään anonyymisti. Aineiston käsittely anonyymisti ei vaikuta tutkimuksen sisältöön tai lopputuloksiin, joten siksi on päädytty pitämään henkilöiden tarkemmat tiedot salassa. Tehdään kuitenkin myös tämän kappaleen osalta selvyyden vuoksi seuraavanlainen jako, joka on voimassa tästä eteenpäin:

- *Myynti*-vaiheen esimiehestä käytetään nimitystä ”henkilö D”
 - o esimiehen ja palveluvastaavan vastaukset esitetään tämän yhden nimikkeen alla, sillä he vastasivat kysymyksiin yhtenäisesti ja yhdessä
- *Vakuutuspalvelu*-vaiheen esimiehestä käytetään nimitystä ”henkilö E”
- *Korvauspalvelu*-vaiheen esimiehestä käytetään nimitystä ”henkilö F”

Haastatteluiden runko on muodostunut etukäteen laadituista kysymyksistä, joihin haastateltavat ovat saaneet antaa vastaukset vapaasti omin sanoin. Yksittäiseen haastatteluun aikaa on käytetty keskimäärin noin 30 minuuttia, hieman vastausten laajuudesta riippuen. Haastatteluissa käytetty haastattelulomake löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 2). Haastattelulomake sisältää yhteensä 10 kysymystä. Haastattelulomake on rakennettu samalla tavalla kuin työntekijöiden kanssa käytetty haastattelulomake, tosin painotukset ovat siinä hieman vahvemmin ohjelmistorobotiikan puolella. Ensimmäiset neljä kysymystä liittyvät asiakasrajapintaan ja asiakaskohtaamisen onnistumiseen, kun taas loput kuusi kysymystä painottuvat ohjelmistorobotiikan hyödyntämiseen nyt ja lähitulevaisuudessa. Varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi haastatteluiden aikana on esitetty myös joitakin lisäkysymyksiä, joita ei ole suunniteltu etukäteen. Ennen ohjelmistorobotiikkaan liittyviä kysymyksiä haastateltaville on luettu sama teksti, kuin työntekijöiden haastatteluissa. Teksti löytyy myös haastattelulomakkeesta, johon se on lisätty haastatteluiden jälkeen. Haastatteluista saadun informaation avulla on pyritty löytämään entistä tarkempia ja monipuolisempia vastauksia tutkimuksen tutkimusongelmiin.

Aineiston läpikäynti ja analysointi on rakennettu siten, että aina yhden vaiheen esimiehen vastaukset on esitetty yhdessä alaluvussa. Vastaukset on puolestaan jaoteltu kysymysten mukaan, eli ensin käsitellään ensimmäiset neljä kysymystä ja tämän jälkeen puolestaan viimeiset kuusi kysymystä. Aineistoa ei ole tässäkään luvussa esitelty yksi kysymys ja vastaus kerrallaan vaan aineiston esittely on tehty samoin kuin neljännessä luvussa, eli loogisesti kysymysjärjestyksen johdattamana, kuitenkin yksilöimättä jokaista vastausta tiettyyn kysymykseen. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden vastauksia on joissakin kohdin myös lainattu suoraan. Suorat lainaukset on kursivoitu sekä merkitty heittomerkkeihin.

Esimiesten haastatteluiden läpikäynnin ja analysoinnin lisäksi tässä luvussa on olennaista huomioda, että samassa elinkaaren vaiheessa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten vastauksia on vertailtu keskenään. Näin vastauksista on pyritty löytämään mahdollisia yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Tämän tyyppinen samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen on oikeastaan yksi sisällönanalyysin piirteistä, joten se sopii käytettäväksi myös tässä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2017, 105).

5.2 Myynnin esimiehen näkemykset

Kuten jo tämän luvun alussa on todettu, *myynti*-vaiheen haastatteluun osallistui kaksi henkilöä. Heidän vastauksensa olivat kuitenkin yhteisiä, joten tässä luvussa puhutaan yhdestä haastateltavasta tai vastaavasti ”henkilö D:stä”. Näiden kahden henkilön vastauksia ei siis ole aineiston analysoinnissa eroteltu toisistaan. Päätös perustuu vastausten yhtenäisyyden lisäksi pitkälti siihen, että lukijalle on helpompaa, kun puhutaan yhdestä haastateltavasta, kuten kaikissa muissakin luvuissa. Kaiken kaikkiaan haastattelu sujui yleisesti ottaen hyvin ja haastattelun aikana aihepiireistä heräsi erittäin mielenkiintoista keskustelua.

5.2.1 Tavoitteena tarjouksen tekeminen

Haastattelun aluksi haastateltavaa pyydetään kuvailemaan *myynti*-vaiheen asiakasrajapinnan työtä. Työ on hänen mukaansa yksinkertaistettuna sitä, että asiakkaat jättävät pääosin verkon kautta yhteydenotto- ja tarjouspyyntöjä, joiden pohjalta myyjät tavoittelevat asiakkaita joko puhelimitse tai verkon välityksellä. Myyntiä voidaan tehdä joko suoraan näissä ensimmäisissä asiakaskohtaamisissa tai vastaavasti asiakas voidaan pyytää myös paikanpäälle tapaamiseen. Vaihtoehtoisesti voidaan myös sopia aika puhelintapaamisen johonkin myöhäisempään ajankohtaan. Valinta riippuu tietenkin paljolti asiakkaasta ja hänen toiveistaan.

Kuten henkilö A nosti omassa haastattelussaan esiin, myös henkilö D on sitä mieltä, että *myynti*-vaiheen asiakasrajapinnan kohtaamisissa kaikkein olennaisinta on vakuutusten myynti. Kohtaamisista haastateltava mainitsee, että ”*kyllä se tarjous siellä joka kerta tehdään, tavalla tai toisella*”, ja tämä kuvaa mielestäni kohtaamisten mentaliteettia melko hyvin. Tietenkin kohtaukseen kuuluu myös asiakkaiden tunnistamista, tarpeiden kartoittamista ja tarvittavien tietojen pyytämistä, mutta lopullinen tähtäin on joka tapauksessa tarjouksen tekemisessä ja myynnissä. Henkilö D nostaa myös esille, että jokaisen tarjouksen yhteydessä asiakkaalle täytyy lähettää vaaditut dokumentit, kuten tuoteselosteet ja avaintieto-lomakkeet. Näiden mainittujen dokumenttien lähettäminen oli henkilö A:n mukaan yksi sellainen tehtävä, joka vie paljon aikaa ja täten vaikuttaa esimerkiksi päivittäisten tapaamisten määriin.

Onnistuneiden asiakaskohtaamisten kannalta tärkeäksi tekijäksi haastateltava nostaa sen, että ”*syntyy hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa.*” Vastaus on hyvin samankaltainen, kuin henkilö A:n vastaus hänen omassa haastattelussaan. Lisäksi henkilö D pitää tärkeänä myös tietynlaista rohkeutta sekä sitä, että myyjällä on riittävä asiantuntemus tarjottavista tuotteista ja palveluista. Haastateltava mainitsee lisäksi, että myyjän epävarmuus ja passiivisuus tulevat tapaamisissa

herkästi ilmi, jolloin asiakkaan palveleminen vaikeutuu huomattavasti. Käytännössä onnistunut asiakaskohtaaminen on pitkälti sitä, että ”*autetaan asiakasta tekemään se päätös.*” Tämä vaatii ehdottomasti henkilö A:n painottamaa asiakassuhteen luomista, joka ei voi onnistua ilman, että myyjä on oikeasti kiinnostunut asiakkaan asiasta.

5.2.2 Ohjelmistorobotiikka tukee myyntiä

Haastateltavan mukaan *myynti*-vaiheessa ohjelmistorobotiikkaa ”*ei varsinaisesti suoraan ole vielä hyödynnetty*”, mutta muutamissa myyntiä tukevissa toiminnoissa sitä on jo päästy kokeilemaan. Haastateltava mainitsee, että esimerkiksi asiakkuudenhoitojärjestelmästä löytyy jokaiselle asiakkaalle henkilökohtainen alennusprosentti sekä asiakassegmentti. Nämä tiedot ovat ajantasaisia ja ne päivittyvät automaattisesti sitä mukaan, kun asiakkuudessa tapahtuu muutoksia (mm. maksetut korvaukset, uudet vakuutukset yms.). Lisäksi ohjelmistorobotiikkaa on hyödynnetty soittorobotissa, jonka tehtävä on soittaa tiettyjä asiakaslistoja läpi. Asiakkaalla on mahdollisuus robotin soittaessa jättää soittopyyntö, mikäli hän on esimerkiksi kiinnostunut lisävakuutuksen ottamisesta. Tällainen jätetty soittopyyntö ohjautuu puolestaan automaattisesti erilliseen yhteydenottojonoon, josta myyjä voi poimia sen hoidettavaksi. Toisaalta ohjelmistorobotti myös automaattisesti kuittaa pois sellaiset soittokohteet, joissa asiakas ei ole ollut asiasta kiinnostuneita. Henkilö D kokee, että nämä asiat ovat sellaisia, jotka hieman helpottavat ja nopeuttavat *myynti*-vaiheen työtä, mutta kovin suurta merkitystä niillä ei varsinaisesti vielä ole. Tätä näkemystä tukee vahvasti henkilö A:n lausahdus siitä, kuinka hän ei ainakaan ole tietoinen ohjelmistorobotiikan hyödyntämisestä. Haastattelun aikana henkilö D lisäksi toteaa, että ”*ainakaan mitään spesifiä ei ole tiedossa*”, kun puhutaan mahdollisesti tulossa olevista ohjelmistorobotiikan uudistuksista.

Haastateltava ei kuitenkaan ole ohjelmistorobotiikan hyödyntämistä vastaan. Hän oikeastaan ennemminkin yhtyy henkilö A:n näkemykseen siitä, kuinka ohjelmistorobotiikan laajemmalla hyödyntämisellä voisi olla positiivisia vaikutuksia *myynti*-vaiheen asiakasrajapinnan työhön. Manuaalisen paperien lähettämisen poistamisen lisäksi esille nousee muun muassa tiettyjen asiakkuudenhallintajärjestelmän merkintöjen automatisointi sekä tarjouksen tekemistä edeltävien lisätietopyyntöjen automaattinen lähettäminen. Jos nämä tehtävät voitaisiin hoitaa ohjelmistorobotiikalla ”*vapauttaisi se myyjille aikaa vuorovaikutukseen*” ja myyjät voisivat hyödyntää aikansa varsinaiseen myyntityöhön. Lisäksi haastateltava on myös sitä mieltä, että inhimillisiä virheitä saataisiin vähennettyä ohjelmistorobotiikan avulla. Tällä hän tarkoittaa sitä, että mikäli ohjelmistorobotti kysyisi asiakkaalta aina kaikki tarvittavat tiedot ennen myyjän yhteydenottoa

ja tarjouksen tekemistä, ei vakuutuksia myytäisi vajavaisilla tiedoilla eikä mitään oleellista jäisi myöskään kysymättä. Jos esimerkiksi kaikista vakuutetuista asunnoista olisi kaikki oleelliset tiedot tarkasti dokumentoituna, olisi tällä oma vaikutuksensa myös korvauspalveluiden onnistumiseen. Ei siis ole mikään ihme, että henkilö D:n mukaan tämä automaattinen tietojen kysyminen ennen varsinaista tarjousyhteydenottoa nousee esille sellaisena asiana, jonka hän näkisi erittäin mieluusti automatisoitavan.

5.3 Vakuutuspalvelun esimiehen näkemykset

Vakuutuspalvelu-vaiheen haastattelu oli kestoiltaan pisin, sillä haastateltava oli valmistautunut haastatteluun erittäin hyvin etukäteen. Haastateltavan jokainen vastaus oli luonteeltaan laaja sekä pohtiva. Muutenkin haastattelu sujui jouhevasti keskustellen ja eteni kaikin puolin hyvin.

5.3.1 Nopearytmistä ja monipuolista asiakaspalvelua

Haastateltavan mukaan asiakasrajapinnan työskentely *vakuutuspalvelu*-vaiheessa on nopearytmistä työtä, jossa ”*ensimmäinen lähtökohta on pyrkiä löytämään asiakkaan kysymykseen oikeat vastaukset ja ratkaisemaan asiakkaan tilanne.*” Haastateltava näkee asiakasrajapinnassa työskentelyn monipuolisena työnä, sillä asiakkailta tulevat yhteydenotot ovat sisällöltään usein erilaisia ja kysymyksiä tulee laajalla rintamalla. Kuten henkilö B kertoi omassa haastattelussaan, ovat päivittäiset kontaktimäärät korkeita. Tämän saman asian toteaa myös henkilö E haastattelun aikana. Suuren kontaktimäärän lisäksi työhön kuuluu olennaisena osana monien eri järjestelmien käyttäminen nopeassa tahdissa, joka sekin luo työlle omat haasteensa.

Asiakkaita kannustetaan monikanavaisuuteen ja vuorovaikutuskanavista onkin tällä hetkellä käytössä puhelin, verkko ja sähköposti. Myös chatin hoitamista *vakuutuspalvelu*-vaiheessa on pohdittu, mutta ainakin vielä tällä hetkellä chat-palvelua hoidetaan keskitetysti LähiTapiolan Palveluyhtiössä. Haastateltavan mukaan tavallisesti suurin osa asiakkaiden yhteydenotoista liittyy laskutukseen, autovakuutusten vaihtoon tai matkavakuutuskyselyihin. Tämän tyyppiset asiat pyritään aina hoitamaan mahdollisimman nopeasti kuntoon, mutta mukaan mahtuu päivittäin myös sellaisia asiakkaiden ongelmia ja kysymyksiä, joihin joudutaan palaamaan takaisin pienen selvittelyn jälkeen. Yleisesti ottaen henkilö E on sitä mieltä, että ”*vakuutuspalvelussa nopeus laadun kärsimättä on aika oleellista.*” Hänen mukaansa on tärkeää tiedostaa kuinka kiireinen päivä on kyseessä ja pyrkiä muokkaamaan omaa toimintaansa sen perusteella. Jos on kiire, niin silloin asiakkaiden kanssa rupertellaan hieman vähemmän. Mikäli on taas hieman rauhallisempi päivä, niin keskustelua asiakkaiden kanssa pyritään tietoisesti laajentamaan myös

alkuperäisen ongelman ulkopuolelle, esimerkiksi vakuutusturvan laajentamiseen. Tämä näkemys on linjassa henkilö B:n mielipiteen kanssa siitä, kuinka lisäarvon tuottaminen on tärkeässä roolissa onnistuneen asiakaskohtaamisen kannalta. Haastateltava toteaaakin, että oikeastaan *vakuutuspalvelu*-vaiheen asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden vastuulla on tarkistaa asiakkaan vakuutusturvan laajuus ja mahdollisesti laajentaa sitä tarpeen vaatiessa.

Muutoin onnistuneita kohtaamisia leimaa haastateltavan mukaan se, että asiakkaan tunnetilat pystytään kohtaamisen aikana tunnistamaan, sillä vain silloin asiakkaan asioiden hoitaminen onnistuu. Tunnetilojen tunnistamiseen ja esimerkiksi järjestelmien sujuvaan käyttöön vaaditaan haastateltavan mukaan keskimäärin noin vuosi opettelua. Tällä hetkellä *vakuutuspalvelu*-vaiheessa työskentelee hänen mukaansa paljon uusia työntekijöitä, jotka vasta opettelevat parhaita toimintatapoja. Haastateltavan mukaan on selkeää ”että alkuvaiheessa asioiden hoito on hie-man hitaampaa” ja joissakin tilanteissa asiakkaat toivoisivatkin, että vastaukset saisi heti ensimmäisellä yhteydenotolla. Tämä on haastateltavan mukaan sellainen asia, joka vaikuttaa hie-man negatiivisesti siihen, että asiakaskohtaamisesta tulee onnistunut. Toinen vaikuttava tekijä on puolestaan työntekijöiden vireystila ja fiilis, jotka kulkevat käsikädessä asiakaskokemuksen kanssa. Tätä samaa asiaa pohti myös henkilö B, joka nosti haastattelussaan esille kiireen luoman stressin vaikutukset asiakaskohtaamisten laatuun. Mikäli siis asiakkaiden yhteydenottopyyntö-jonot ruuhkautuvat, on sillä välitön vaikutus siihen miten paljon aikaa yksittäiselle asiakkaalle voidaan antaa. Jos kiire yltyy päivän aikana kovaksi niin henkilö E:n mukaan ”*asiakas kuulee pahimmillaan äänestä, että asiakaspalvelijalla on inhimillinen tuska.*” Tällainen ei tietenkään missään nimessä ole toivottava tilanne.

5.3.2 Kaikki irti ohjelmistorobotiikasta

Haastateltavan mukaan ohjelmistorobotiikkaa on tällä hetkellä hyödynnetty *vakuutuspalvelu*-vaiheessa ainakin matkavakuutustodistusten lähettämisessä, mutta suunnitteilla on kuitenkin paljon laajempi ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen. Yksi henkilö on nimittäin hetki sitten kokonaan irrotettu normaalista asiakaspalvelutyöstä, ja hän on alkanut kartoittamaan sekä mal-lintamaan niitä työvaiheita, joissa ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin *vakuutuspalvelu*-vaiheessa hyödyntää. Haastatteluhetkellä suunnittelun alla on esimerkiksi irtisanomisten ja niiden vahvis-tusten hoitaminen ohjelmistorobotiikan avulla. Lisäksi ohjelmistorobotiikkaa on haastateltavan mukaan pohdittu hyödynnettäväksi myöskin sisään tulevien puheluiden osalta. Kuten henkilö B:kin nosti haastattelussaan esille, väärin ohjautuvat puhelut sekä muuten turhat puhelut kuor-mittavat työntekijöitä melko paljon. Henkilö E on sitä mieltä, että mikäli ohjelmistorobotin

avulla voitaisiin ohjata esimerkiksi maksuaikoihin, green cardeihin ja irtisanomisiin liittyvät asiakaspuhelut verkkoon, säästäisi se paljon aikaa. Kun työntekijät eivät joutuisi käyttämään aikaansa näiden puheluiden hoitamiseen, ammattitaitoa vaativiin kysymyksiin ja asiakkaiden yhteydenottoihin voitaisiin käyttää enemmän aikaa. Tämä puolestaan ”näkyisi varmasti ennen kaikkea asiakaskokemuksen parantumisessa”, toteaa haastateltava. Tietenkin puhelumäärien laskiessa myös vastausajat pysyisivät lyhyempinä. Vastausajat ovat siinä mielessä tärkeä tekijä, että ne ovat selkeä asiakaskokemuksen mittari *vakuutuspalvelu*-vaiheessa.

Kuten tässä tutkimuksessa on jo useasti todettu, pitää *vakuutuspalvelu*-vaiheen työskentely sisällään monia yksittäisiä ja osin myös yksinkertaisia tehtäviä, joiden päiväkohtaiset volyymit ovat suuria. Ei siis ole mikään ihme, että juuri henkilö E näkee ohjelmistorobotiikan suurena mahdollisuutena. Hänen mukaansa kaikki työvaiheet pitää kartoittaa ja selvittää, että voitaisiinko niissä hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa. Hänen näkemyksensä mukaan ”*nopeallakin aikataululla voidaan saavuttaa jopa 15-20 prosentin vähennys kontaktimääriin*”, jolloin puhutaan vuositasolla kymmenistä tuhansista kontakteista. Aiemmin haastatellun henkilö B:n ajatus lukujen parantumisesta ohjelmistorobotiikan avulla ei siis missään nimessä ollut vääristynyt arvaus tai nopea heitto, vaan valistunut näkemys. Henkilö E:n mukaan esimerkiksi jo pelkääntään irtisanomisten automatisointi vapauttaisi keskimäärin kaksi henkilöresurssia. Nämä resursit voidaan ohjata tehtäviin, joissa vaaditaan muun muassa ammattitaitoa ja inhimillistä osaamista.

Lisäksi haastateltava haluaisi, että ohjelmistorobottia voitaisiin hyödyntää lähitulevaisuudessa myös kuolinpesä-asiakkaiden kanssa toimittaessa. Tällä hän tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas voisi hoitaa asiaa ohjelmistorobotin kanssa siihen asti, kunnes kaikki tarvittavat paperit olisivat olemassa ja toimitettuina. Kuolinpesän vakuutusasioiden hoitaminen vaatii nimittäin paljon erilaisia papereita ja todistuksia, joista asiakkaat eivät yleensä ole etukäteen edes tietoisia. Tämän takia esimerkiksi verkkoviesteihin vastaavan ohjelmistorobotin avulla asiakkaita ja työntekijöitä voitaisiin säästää turhalta edestakaiselta viestittelyltä sekä vääraltä informaatiolta. Tietenkin tässä täytyy haastateltavan mukaan ottaa huomioon se, että kuolinpesän asiat ovat luonteeltaan herkkiä. Ohjelmistorobotin hyödyntämisen kanssa pitää siis olla erittäin tarkka ja pitää mielessä, että asiakkaan kokonaiskokemus ei mene huonompaan suuntaan.

5.4 Korvauspalvelun esimiehen näkemykset

Korvauspalvelu-vaiheen haastattelu on kaiken kaikkiaan viimeinen tutkimuksessa esiteltävä ja läpikäytävä haastattelu. Huolimatta haastateltavan hieman kiireisestä aikataulusta, hän oli valmistautunut haastatteluun hyvin. Kysymyksiin saadut vastaukset olivat selkeitä ja ytimekkäitä, ja niistä huomasi haastateltavan paneutumisen asiaan.

5.4.1 Inhimillinen ote vahinkojen hoidossa

Haastateltavan mukaan *korvauspalvelu*-vaiheen asiakasrajapinnan työskentely koostuu asiakkaille sattuneiden vahinkojen (mm. ajoneuvo- ja irtaimistovahingot) kartoittamisesta ja tietenkin myös vahinkojen korvattavuuden punnitsemisesta. Kuten myös henkilö C omassa haastattelussaan kertoi, niin pääosin asiakkaat ottavat yhteyttä puhelimitse tai verkon kautta. Lisäksi henkilö F mainitsee, että joissain tapauksissa asiakkaat ottavat yhteyttä myös postitse, mutta tämä on kuitenkin jo nykyään hieman harvinaisempaa. Käytännössä asiakasrajapinnan kohtaamiset sisältävät haastateltavan mukaan asiakkaiden tunnistamisen sekä kaikkien olennaisten vahinkoon liittyvien tietojen kysymisen. Aina alkuun hänen mukaansa on myös hyvä tarkistaa löytyykö asiakkaalta ensinnäkin sellainen vakuutus, josta kyseinen vahinko voidaan mahdollisesti korvata.

Onnistunut asiakasrajapinnan kohtaaminen muodostuu haastateltavan mukaan siitä, että ”*hoidetaan ensisijaisesti asiakasta, eikä vahinkoa.*” Käytännössä tämä tarkoittaa puolestaan ”*sen miettimistä, että mitä se asiakas nyt ihan oikeasti tarvitsee.*” Nämä molemmat näkemykset linkittyvät vahvasti henkilö C:n ajatukseen siitä, että ihmiset ja tilanteet ovat erilaisia. Tällöin henkilö C:n mukaan olennaista on asiakkaan kuuntelu ja ”*tärkeimpien pointtien*” tunnistaminen. Henkilö F puolestaan avaa omaa näkemystään vielä siten, että asiakkaan ilmoittaessa vahingosta, ei ole tärkeintä alkaa heti kyselemään vahinkoon liittyviä teknisiä asioita. Tärkeämmäksi nousevat hänen mukaansa inhimilliset tekijät, sillä silloin ”*kun asiakas on turvassa ja hänellä on lämpimät vaatteet päällä*”, on myös teknisten asioiden ja muiden korvattavuuteen vaikuttavien seikkojen läpikäyminen helpompaa. Haastateltavan näkemys onnistuneesta asiakasrajapinnan kohtaamisesta voidaan siis kiteyttää seuraavasti: tärkeintä on saada asiakas turvaan ja kuntoon, jonka jälkeen häneltä voidaan pyytää tarvittavat tiedot vahingon käsittelyä varten.

Epäonnistuneen asiakas kohtaamisen suurin yksittäinen syy on puolestaan haastateltavan mukaan se, että ”*asiakkaalla on vakuutusehdoista eri käsitys, kuin mitkä ehdot todellisuudessa*

ovat.” Tämä voi johtua hänen mukaansa esimerkiksi myyntipinnassa tapahtuneesta virheestä tai siitä, että asiakas ei ole itse viitsinyt lukea ehtoja ja tuoteselosteita. Joka tapauksessa, tämäkin asia liittyy pohjimmiltaan siihen, että jos asiakkaalle ei makseta korvausta sattuneesta vahingosta, niin yleensä se vaikuttaa negatiivisesti asiakaskohtaamisen onnistumiseen. Saman asian nosti esille myös henkilö C omassa haastattelussaan, joka totesi vahinkokäsittelyn lopputuloksen vaikuttavan suuresti asiakaskohtaamisen onnistumiseen.

5.4.2 Tavoitteena lyhyemmät käsittelyajat

Haastateltavan mukaan ohjelmistorobotiikkaa on hyödynnetty *korvauspalvelu*-vaiheessa laskujen maksussa ja yksinkertaisten vahinkojen käsittelyssä. Laskujen maksu on automatisoitu siten, että esimerkiksi yhteistyökumppani alihankkijoilta verkon kautta tulevat laskut (asiakkaiden hinauslaskut ja esimerkiksi henkilö C:n mainitsemat tuulilasivahinkoihin liittyvät laskut) menevät tiettyyn euromäärään asti automaattisesti maksuun. Yksinkertaisissa vahingoissa puolestaan robotiikkaa on hyödynnetty siten, että tietyn tyyppiset vahingot ohjataan suoraan alihankkijoille käsittelyyn. Jos siis asiakas ilmoittaa esimerkiksi matkapuhelimen rikkoutumisesta, niin osa tämän tyyppisistä vahingoista ohjautuu suoraan alihankkijalle eli matkapuhelinliikkeeseen, jossa tehdään myös päätös sattuneen vahingon korvattavuudesta.

Miten tämän tyyppinen ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen sitten vaikuttaa *korvauspalveluiden* asiakasrajapinnan työhön? ”Yksinkertaisesti tulee vähemmän laskuja ja vahinkoja manuaalisesti käsiteltäväksi”, toteaa haastateltava. Hänen mukaansa tämä laskee työvoimakustannuksia, lyhentää asiakkaiden jonotusaikoja ja helpottaa koko asiakasprosessia. Haastateltava tarkentaa vielä lisäksi, että vahingon käsittelyaikojen kasvaessa asiakkaiden oletusarvoa pidemmäksi, alkaa se vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen. On siis vain positiivista, mikäli jonoajat pysyvät lyhyinä. Haastateltava on muutoinkin henkilö C:n kanssa pitkälti samaa mieltä siitä, että ohjelmistorobotiikalla voidaan kokonaisvaltaisesti helpottaa asiakasrajapinnan työtä.

Tämä näkemys on huomioitu myös tulevaisuuden panostuksissa. Tällä hetkellä laskuista noin 30 prosentti menee automaattisesti maksuun, mutta automaattisesti maksuun menevien laskujen osuutta on tarkoitus nostaa 35 prosenttiin. Jotta automatisaatio ei johda vakuutuspetosten määrän nousuun, automaattisesti maksuun menevistä laskuista poimitaan petosanalytiikan avulla epäilyttävät yksittäistapaukset, jotka sitten käsitellään manuaalisesti. Lisäksi haastateltava kertoo, että tulevaisuudessa on tiedossa järjestelmä uudistus, joka hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa

entistä vahvemmin. Uusi järjestelmä tulee nopeuttamaan ja automatisoimaan tarvittavien lisätietojen kysymistä ja tämän lisäksi järjestelmäuudistuksen myötä myös automaattinen viestintä asiakkaalle kasvaa vahvasti. Tämä on henkilö F:n mukaan tärkeää, sillä asiakas sietää pitkiäkin käsittelyaikoja huomattavasti paremmin, kun hänellä on koko ajan saatavilla ajantasaista tietoa siitä, miksi käsittely esimerkiksi viivästyy ja kuinka paljon. Käsittelyn vaiheeseen liittyvä viestintä onkin haastateltavan mielestä sellainen asia, joka tulisi automatisoida mahdollisimman nopeasti.

Edellä mainittujen lisäksi järjestelmäuudistus tulee nostamaan myös automaattisten korvauspäätösten osuutta entisestään. Käytännössä järjestelmä tulee haastateltavan mukaan toimimaan siten, että siihen voidaan asiakkaan soittaessa täyttää tarvittavat tiedot, jonka jälkeen järjestelmä tekee korvauspäätöksen automaattisesti, mikäli kyseessä on yksinkertainen vahinko. Yksinkertaisia vahinkoja voidaan siis tulevaisuudessa käsitellä *korvauspalveluiden* lisäksi myös muissa elinkaaren vaiheissa, mikäli näin halutaan linjata. Haastateltava kertoo lisäksi, että uudistuksen jälkeen asiakkaat voivat myös itse täyttää vahinkojen tiedot suoraan verkossa, jonka jälkeen järjestelmästä saa automaattisen korvauspäätöksen.

5.5 Yhteenveto

Kaikki esimiesten haastattelut on nyt käsitelty. Tässä luvussa esitellään samanlainen yhteenveto kuin neljännen luvun lopussa. Yhteenvedossa on käyty tiivistetysti läpi keskeisimmät asiat, joita haastatteluissa on noussut esiin. Haastatteluista on myös alustavasti analysoitu ja saatuja vastauksia on pyritty osittain peilaamaan teoriaan. Selkeyden vuoksi haastatteluiden keskeisimmät asiat on esitetty luvun aluksi erillisessä taulukossa (taulukko 4), jonka jälkeen tärkeimmät huomiot on käyty läpi myös laajemmin sanallisesti. Taulukko on esitetty seuraavan sivun alkuosalla.

Tämän luvun osalta lukijan on huomioitava, että vaikka haastatteluiden läpikäynnissä ja analysoinnissa on tehty vertailua työntekijöiden ja esimiesten vastausten välillä, on tässä yhteenvedossa keskitytty ainoastaan niihin näkökulmiin, joita esimiesten haastatteluissa on noussut esille. Yhteenvedon jälkeen esitellään tutkimuksen johtopäätökset, jossa käsitellään tutkimuksen lopulliset tulokset ja vastaukset tutkimusongelmiin.

Taulukko 4 Yhteenvedo esimiesten haastatteluista

	Myynti	Vakuutuspalvelu	Korvauspalvelu
Millaista asiakasrajapinnan työ on?	<ul style="list-style-type: none"> - Pohjimmainen tavoite tarjouksen ja myynnin tekemisessä - Autetaan asiakasta tekemään päätös 	<ul style="list-style-type: none"> - Nopearytmistä työtä, jossa määrällisesti paljon asiakasrajapinnan kohtaamisia - Asiakkaila erilaisia kysymyksiä, joihin etsitään vastaukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaila sattuneiden vahinkojen kartoittamista ja vahinkojen korvattavuuden arviointia
Esimiesten mielestä tärkeät tekijät onnistuneen kohtaamisen kannalta	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa - Myyjän rohkeus ja asiantuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> - Asioiden hoitaminen nopeasti, mutta kuitenkin ilman laadun kärsimistä - Asiakkaan tunnetilojen oikeanlainen tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimittava inhimillisesti ja hoidettava ensin asiakasta eikä vahinkoa - Tärkeää myös vahingon käsittelyn kannalta tärkeiden tietojen saaminen
Miten ohjelmistorobotiikkaa on nyt jo hyödynnetty?	<ul style="list-style-type: none"> - Ainoastaan joissakin myyntiä tukevissa erittäin yksinkertaisissa tehtävissä - Hyödyntäminen vielä hyvin vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Tällä hetkellä ohjelmistorobotti hoitaa matkustajavakuutus-todistusten lähettämisen 	<ul style="list-style-type: none"> - Laskujen maksamisessa tiettyyn euromäärään asti - Yksinkertaisten vahinkojen käsittelyssä ja siirtämisessä alihankkijalle käsittelyyn
Tiedossa olevat ohjelmistorobotiikkaan liittyvät uudistukset	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedossa ei ole tällä hetkellä mitään uudistuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Irtisanomisten hoitaminen - Sisään tulevien puheluiden ohjaaminen - Tarkoitus tulevaisuudessa hyödyntää mahdollisimman paljon 	<ul style="list-style-type: none"> - Nostaa automaattisesti hoidettavien laskujen ja vahinkojen astetta - Järjestelmä uudistus, jossa hyödynnetty yhä laajemmin ohjelmistorobotiikkaa
Yksittäinen asia, joka tulisi esimiehen mukaan automatisoida mahdollisimman nopeasti	<ul style="list-style-type: none"> - Tarvittavien tietojen kysyminen ennen myyjän yhteydenottoa ja tarjouksen tekemistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuolinpesä-asiakkaiden hoito siihen pisteeseen asti, että asiakkaalla on kaikki tarvittavat dokumentit olemassa 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahingon käsittelyyn liittyvän viestinnän automatisointi

Ensimmäinen huomio liittyy siihen, kuinka esimiesten haastatteluiden perusteella jokainen elinkaaren vaihe sisältää melko erilaista asiakasrajapinnan työskentelyä. *Myynti*-vaiheessa päivittäinen työskentely on käytännössä asiakkaiden tavoittelua heidän jättämiensä yhteydenotto-pyyntöjen pohjalta. Kun asiakkaan kanssa päästään keskustelemaan, on taustalla aina ajatus siitä, että asiakkaalle päästäisiin tekemään tarjous ja sitä kautta saataisiin tehtyä myös myyntiä. Käytännössä myyjän työ asiakasrajapinnassa on esimiehen sanoin ”*asiakkaiden auttamista ostopäätöksen tekemisessä.*” *Vakuutuspalvelu*-vaihe on puolestaan enemmänkin sitä, että asiakailta saapuu puhelimitse ja verkon kautta suurella volyymillä sekä laajalla otannalla erilaisia kysymyksiä, joihin pyritään löytämään oikeat vastaukset. Suurin osa kohtaamisista on yksittäisiä ja ne liittyvät useasti esimerkiksi laskutukseen tai autovakuutuksiin. Kolmannessa vaiheessa

eli *korvauspalvelussa* työskentely on nimensä veroisesti asiakkaille sattuneiden vahinkojen korvaamista ja korvattavuuden punnitsemista. Käytännössä työntekijän harteilla on koko vahinkokäsittelyn hoitaminen, eli aina vahingon avaamisesta korvausten maksamiseen asti.

Pendergast ja Marr (1993, 44) ovat todenneet, että ihmisen rooli on asiakasrajapinnassa ehdottoman tärkeä. Tälle näkemykselle on saatu vahvistusta esimiesten haastatteluista. Kun on käyty läpi onnistumisen kannalta tärkeitä asioita, niin esiin nousevat muun muassa hyvän vuorovaikutuksen synnyttäminen asiakkaan kanssa (*myynti*), asiakkaan tunnetilojen tunnistaminen (*vakuutuspalvelu*) sekä asiakaspalvelijan inhimillinen toiminta vahingon satuttua (*korvauspalvelu*). Nämä ovat kaikki luonteeltaan asioita, jotka vaativat onnistuakseen harkintaa, tunneälyä ja inhimillisyyttä. Tämän takia onkin erittäin tärkeää, että vakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa voidaan toimia näiden havaintojen ja näkemysten pohjalta. Kuten tutkimuksessa on aiemminkin todettu, vaikuttaa onnistunut asiakasrajapinnan kohtaaminen lopulta koko yrityksen menestykseen ja olemassaoloon (Basole & Rouse 2008, 56; McDonald & Roberts 1993, 8; Gadrey & Gallouj 1998, 2). Siinä missä yllä esitetyt yhteenvedot linkittyvät vahvasti tutkimuksen ensimmäiseen tutkimusongelmaan, on seuraavien tiivistysten tarkoituksena esittää jo alustavia vastauksia tutkimuksen toiseen tutkimusongelmaan.

Haastateltavien mukaan ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen LähiTapiolassa on vielä tällä hetkellä melko vähäistä. Pääasiassa ohjelmistorobotiikalla hoidetaan varsinkin *myynti-* ja *vakuutuspalvelu-*vaiheissa ainoastaan muutamia kaikkein yksinkertaisimpia tehtäviä, kuten tehtävälisöjen kuittausta ja matkavakuutustodistusten lähettämistä. *Korvauspalveluissa* ohjelmistorobotiikkaa on onnistuttu hyödyntämään jo hieman laajemmin, sillä sen avulla on esimerkiksi automatisoitu tiettyjen laskujen maksamista sekä yksinkertaisten vahinkojen käsittelyä.

Tietenkään ohjelmistorobotiikkaa ei voi eikä edes kannata hyödyntää sellaisissa asioissa, joissa vaaditaan selkeästi ihmisen työpanosta. Haastatteluiden perusteella on kuitenkin selvää, että jokainen elinkaaren vaihe sisältää ainakin joitain päivittäin toistuvia tehtäviä, joissa ammattitaidolla tai inhimillisellä ajattelulla ei ole merkitystä. Juuri tällaisten tehtävien automatisointiin ohjelmistorobotti on potentiaalinen vaihtoehto (Osman 2019, 67). Haastatteluiden sekä teorian perusteella ei siis ole mikään ihme, että suurin osa vakuutusalan toimijoista suunnittelee tulevaisuudessa panostavansa yhä enemmän resursseja uusiin teknologioihin, muun muassa ohjelmistorobotiikkaan (Parker 2016). Samoilla linjoilla ollaan myös LähiTapiolassa.

Haastatellut esimiehet nimittäin kokevat, että ohjelmistorobotiikasta voisi olla hyvinkin suurta hyötyä asiakasrajapinnan työskentelyssä. Ensinnäkin ohjelmistorobotiikan avulla olisi mahdollista vähentää manuaalikäsittelyyn tulevien laskujen, maksuaikapyyntöjen ja korvaushakemusten määrää. Tällöin näistä tehtävistä voitaisiin irrottaa henkilöstöresursseja ja kohdistaa niitä tärkeämpiin ja enemmän arvoa tuottaviin tehtäviin. Kysymys kuuluukin, kuinka suuri tämä vaikutus voisi oikeasti olla? Haastattelussaan *vakuutuspalvelu*-vaiheen esimies on todennut, että kontakteja voitaisiin nopeallakin aikataululla vähentää vuosittain jopa 20 prosenttia. Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että joka viides työntekijä vapautuisi tekemään merkityksellisempää työtä, kun esimerkiksi irtisanomisia ei tarvitsisi enää hoitaa manuaalisesti. Lisäksi Catlin ym. (2017) ovat tutkimuksessaan esittäneet, että automaatioasteen nostamisella myös *korvauspalveluissa* voitaisiin saavuttaa jopa 30 prosentin kustannusten lasku. Vaikutukset ovat siis kiistatta suuria, mutta toteutuakseen ne vaativat myös toimia.

Varsinkin *vakuutuspalvelu*- ja *korvauspalvelu*-vaiheissa hyödyt on tunnistettu, ja tämä näkyy myös tulevaisuuden suunnitelmissa. Esimerkiksi *vakuutuspalveluissa* yksi työntekijä on kokonaan siirtynyt pohtimaan, mitä työvaiheita ohjelmistorobotiikalla voitaisiin lähitulevaisuudessa automatisoida. Tällä hetkellä työn alla on irtisanomisten hoitaminen sekä sisään tulevien asiakaspuheluiden automaattinen ohjautuminen. *Korvauspalveluissa* puolestaan yhä suuremman osan laskuista maksaa jatkossa ohjelmistorobotti, jonka lisäksi myöskin automaattisesti käsiteltävien vahinkojen osuutta on tarkoitus kasvattaa. Myöskään tulossa olevaa isompaa järjestelmä uudistusta ei sovi unohtaa, sillä sen vaikutukset muun muassa ohjelmistorobotiikan hyödyntämiseen tulevat olemaan keskeisessä osassa. *Myynti*-vaihe puolestaan hieman poikkeaa näistä kahdesta muusta vaiheesta, sillä haastattelun perusteella ohjelmistorobotiikkaan liittyviä uudistuksia ei ole vielä tällä hetkellä tiedossa. Tämä eroavaisuus vaiheiden kesken voi johtua siitä, että myynti on varmasti näistä vaiheista se, joka nojaa eniten ihmisten väliseen vuorovaikutamiseen ja luottamuksen rakentamiseen (Chakraborty & Das 2018, 22; Forum Europe Ltd 1997, 96). Täten ohjelmistorobotiikan hyödyntämisestä saatavat hyödyt eivät ole välttämättä niin itsestään selviä kuin vaikkapa yksinkertaisten laskujen maksamisessa. Mainittakoon kuitenkin, että tuleva järjestelmä uudistus tulee todennäköisesti vaikuttamaan myös *myynti*-vaiheen asiakasrajapinnan työhön, sillä useat järjestelmät ovat LähiTapiolassa kaikkien vaiheiden yhteisessä käytössä.

Kaiken kaikkiaan on positiivista, että ohjelmistorobotiikka nähdään LähiTapiolassa osana tulevaisuutta ja sitä on uskallettu nyt jo hieman hyödyntää. Jotta ohjelmistorobotiikasta saadaan

täysi hyöty irti, tulee sen käyttöönotto tehdä nopeasti ja heti alusta alkaen oikein. Ohjelmistoa voidaan jatkuvasti parantaa sekä etsiä uusia hyödyntämisen mahdollisuuksia, kunhan käyttöönotto saadaan ensin vakiinnutettua. Käyttöönotossa ja hyödyntämisessä pidetään tärkeänä myös selkeiden tavoitteiden asettamista ja avointa kommunikaatiota. (Willcocks ym. 2019, 4; Santos ym. 2019) Esimiesten kanssa tehtyjen haastatteluiden perusteella on mahdollista todeta, että ainakin kaikki mahdollisuudet ohjelmistorobotiikan laajemmalle hyödyntämiselle osana asiakasrajapinnan työskentelyä, ovat LähiTapiolassa olemassa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkijat ovat viime vuosien aikana pohtineet teknologian kehityksen vaikutuksia palveluiden tuottamiseen, tarjoamiseen ja asiakaskokemuksen muodostamiseen. Teknologia on jo muuttanut esimerkiksi sitä, kuinka yritykset ja asiakkaat ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Lisäksi teknologiaa hyödynnetään nykyään muun muassa asiakaskokemuksen parantamisessa, sillä teknologian kehityksestä johtuva digitalisaatio on mahdollistanut tehokkaampien liiketoimintaprosessien luomisen ja sitä kautta tarjonnut mahdollisuuden entistä parempaan asiakkaiden palveluun. Myöskin hienoisesta kankeudestaan tunnetulla vakuutusalalla uudet teknologian tuomat mahdollisuudet, kuten ohjelmistorobotiikka on jo tunnistettu, ja niiden kehittämiseen käytetään yhä enemmän resursseja. Huolimatta teknologisesta kehityksestä, ihmisten rooli yrityksissä tulee kuitenkin jatkossakin säilymään tärkeänä. Teknologia ei nimittäin ole vielä niin kehittynyttä, että sillä voitaisiin korvata ihmisten omaamaa tunneälyä tai muita inhimillisiä taitoja. (Eling & Lehmann 2018, 363; Fisk 2008, 221; Mendling ym. 2018, 302–303; Parker 2016)

Ohjelmistorobotiikka, asiakkaiden kohtaaminen elinkaaren eri vaiheissa sekä ihmisen rooli osana vuorovaikutusta ovat toimineet tämän tutkimuksen pohjana alusta alkaen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, miten vakuutusyhtiö voisi hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakaskohtaamisissa ja millaisia vaikutuksia sillä olisi asiakasrajapinnan työskentelyyn. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi oli tärkeää ymmärtää myös se, mitä asiakasrajapinnalla tarkoitetaan ja millaista työskentely elinkaaren eri vaiheissa on.

Tutkimuksen tavoite on asetettu myös kahden erillisen ja tasavahvan tutkimusongelman muotoon. Vastaukset tutkimusongelmiin on muodostettu sekä teoria- että empiriaosuuden pohjalta. Lopulliset tulokset esitellään seuraavaksi omissa erillisissä alaluvuissaan. Näiden lisäksi tämä luku sisältää myös tutkimuksen arvioinnin, jatkotutkimusongelmien esittelyn sekä loppusanat.

6.1 Asiakasrajapinnan työskentely vakuutuksen elinkaaren vaiheissa

Ensimmäinen tutkimusongelma on kirjattu tutkimuksen johdannossa seuraavaan muotoon:

Millaista asiakasrajapinnassa työskentely vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa on?

Tämän ongelman tarkoituksena oli hahmottaa vakuutuksen elinkaaren eri vaiheet sekä niissä tapahtuva asiakasrajapinnan työskentely. Tutkimusongelma on nähty alusta asti tärkeänä, koska

ilman sen ratkaisemista ei olisi ollut mahdollista löytää vastauksia myöskään toiseen tutkimusongelmaan.

Vastauksia tutkimusongelmaan lähdettiin selvittämään aluksi teorian kautta. Ensin oli tärkeää määritellä hieman tarkemmin asiakasrajapintaa, asiakasrajapinnan kohtaamisia ja sitä, missä vuorovaikutuskanavissa nämä kohtaamiset pääosin tapahtuvat. Sen jälkeen oli mahdollista hahmotella ihmisen roolia näissä kohtaamisissa sekä selvittää, miksi asiakasrajapinnan kohtaamisten onnistuminen on yritykselle erityisen tärkeää. Tämän jälkeen mukaan tarkastelun alle otettiin vakuutuksen elinkaari ja sen eri vaiheet sekä niiden asiakasrajapinnassa työskentely. Kokonaisuudessaan tämä yllä kuvailtu osuus löytyy tutkimuksen toisesta luvusta. Kun aihepiiri saatiin teorian kautta alustavasti haltuun ja ensimmäisen tutkimusongelman vastausten ääriviivat alkoivat hahmottua, alettiin näiden havaintojen pohjalta luomaan haastattelulomakkeiden (liite 1 ja liite 2) alkuosuuksien kysymyksiä. Pääasiassa ensimmäiseen tutkimusongelmaan liittyvät kysymykset ovat työntekijöiden haastattelulomakkeessa kysymykset 1–7 ja esimiesten haastattelulomakkeessa kysymykset 1–4. Haastatteluista saadulla materiaalilla oli erittäin iso merkitys laadittaessa ensimmäisen tutkimusongelman lopullista vastausta.

Yleisesti ottaen asiakasrajapinnalla voidaan tarkoittaa kaikkia niitä tilanteita, joissa yrityksen edustaja on yhteydessä asiakkaaseen jonkin vuorovaikutuskanavan kautta. Nämä asiakasrajapinnalla tapahtuvat kohtaamiset ovat eräänlaisia ”totuuden hetkiä”, joissa sekä yrityksen edustajat että asiakkaat voivat tuoda esille omia arvojaan sekä identiteettiään, ja pyrkiä näin luomaan keskinäisiä suhteita. Yritysten näkökulmasta asiakasrajapinnan kohtaamiset ovat kaiken toiminnan keskiössä, ja niissä onnistuminen on hyvin tärkeää. Onnistuneen asiakasrajapinnan kohtaamisen kannalta ratkaiseviksi tekijöiksi tutkimuksessa tunnistettiin muun muassa yrityksen edustajan tilanneherkkyys, sanavalinnat ja kiinnostus asiakasta kohtaan. Oikeastaan kaikkea, mitä yrityksen edustaja tekee ja sanoo asiakasrajapinnan kohtaamisessa, vaikuttaa edustajan ja asiakkaan välisen luottamuksen syntymiseen sekä asiakasuskollisuuden vahvistumiseen. Näillä on puolestaan suora vaikutus siihen, kuinka yritys menestyy.

Elinkaaren vaiheista voidaan tutkimuksen pohjalta todeta, että jokainen niistä on oma kokonaisuutensa ja sisältää omat erityispiirteensä, vaikka myös yhtenäisyyksiä eri vaiheiden välillä löytyi. Jotta tutkimusongelman ratkaisu olisi mahdollisimman konkreettinen, on vastaus tässä vaiheessa jaettava vaiheiden perusteella kolmeen osaan.

Myynti-vaiheen asiakasrajapinnan työskentely on tiivistä sekä jatkuvaa vuorovaikutusta myyjien ja asiakkaiden välillä. Vakuutusmyyjien työpäivät koostuvat asiakasrajapinnan kohtaamisista, jotka tapahtuvat pääsääntöisesti joko puhelimitse tai kasvokkain, sillä niissä on suurin potentiaali myynnin tekemiselle. Yleensä aloite kohtaamiseen tulee asiakkaalta, joka jättää myyjälle esimerkiksi tarjouspyynnön, jonka perusteella myyjä tavoittelee häntä. Mainittujen vuorovaikutuskanavien kautta tapahtuvia asiakasrajapinnan kohtaamisia kuvaa parhaiten se, että niissä on tavoitteena rakentaa asiakkaan kanssa luottamuksellinen suhde. Tämä luottamus syntyy pienistä palasista, joten päivittäisessä työskentelyssä esimerkiksi asiakkaiden kuuntelu sekä asiakkaiden asemaan asettuminen nousevat tärkeään rooliin. Luottamuksen rakentamisen jälkeen lopullinen tavoite *myynti*-vaiheen työskentelyssä on kuitenkin tarjousten ja myynnin tekeminen. Vakuutusmyyjät toimivat asiakkaiden luotettavana apuna ja auttavat näitä selvittämään omat riskinsä sekä tarpeensa. Täten kyseisen vaiheen asiakasrajapinnan työskentelyä voitaisiin käytännössä luonnehtia siten, että asiakasrajapinnassa toimivien vakuutusmyyjien tarkoituksena on auttaa asiakkaita heidän ostopäätöstensä tekemisessä.

Vakuutuspalvelu-vaiheella tarkoitetaan käytännössä vakuutusyhtiön asiakaspalvelua, joka sisältää monia erilaisia ja toisistaan irrallisia tehtäviä. Siinä missä yleisesti asiakaspalvelu on jatkuvaa asiakasrajapinnalla toimimista, myös *vakuutuspalvelu*-vaiheen työskentely on nopearytmistä ja sisältää suuren määrän päivittäisiä asiakasrajapinnan kohtaamisia sekä erilaisten järjestelmien käyttöä. Suurin osa näistä kohtaamisista liittyy jollakin tavalla laskutukseen tai vakuutusten sisältöjen tiedusteluun, mutta myös vaikeampia asioita tulee selvittelyyn päivittäin. Kohtaamisen aiheesta riippumatta jokaiselle asiakkaalle on pyrittävä antamaan hänen tarvitsemansa aika ja jokainen asiakas tulee kohdata yksilönä. Lisäksi kaikessa *vakuutuspalvelu*-vaiheen työskentelyssä on tärkeää, että asiakkaan asiat tulevat nopeasti hoidetuksi, ilman että palvelun laatu kuitenkaan kärsii. Koska nopea tahti on yksi onnistumisen kulmakivistä, asiakkaita ei kohdata kasvokkain, vaan pääasiassa puhelimen tai verkon välityksellä. Nopeasta tahdistista ja monista järjestelmistä huolimatta työntekijöiden on kuitenkin pidettävä jatkuvasti mielessä, että töissä ollaan juuri asiakkaiden auttamista varten. Onnistuneen asiakasrajapinnan työskentelyn kannalta on myös tärkeää, että asiakkaan tunnetilat onnistutaan tunnistamaan ja asiakasrajapinnan kohtaamisessa löydetään oikeanlainen sävy sekä asiakkaan kysymyksiin annetaan oikeat vastaukset. Tällöin asiakkaalle voidaan tuottaa jonkinlaista lisäarvoa, jolloin asiakas poistuu kohtaamisesta tyytyväisenä.

Korvauspalvelu-vaiheen asiakasrajapinnan työskentely on käytännössä asiakkaille sattuneiden vahinkojen kartoittamista sekä niiden korvattavuuden punnitsemista. Yleensä asiakasrajapinnan kohtaamista edeltää asiakkaan tekemä vahinkoilmoitus, jonka jälkeen vahinkoa aletaan yhdessä asiakkaan kanssa ratkoa pääsääntöisesti joko verkon kautta tai puhelimitse. Tutkimus myös osoitti, että vaikka *korvauspalvelu*-vaihe sisältää hieman vähemmän asiakasrajapinnan kohtaamisia kuin muut vaiheet, ovat nämä kohtaamiset kuitenkin erittäin tärkeässä asemassa vakuutusyhtiön menestyksen kannalta. Tärkeys perustuu siihen näkemykseen, että korvauskäsittelyn aikana yrityksen ja asiakkaan välinen sopimus ikään kuin testataan. Jotta asiakasrajapinnan kohtaamiset olisivat onnistuneita, tulee korvauskäsittelyn olla vaivatonta ja tehokasta. Työntekijöiltä vaaditaan asiantuntemusta, kuuntelukykyä sekä inhimillisyyttä, sillä ensisijaisesti *korvauspalvelu*-vaiheessa hoidetaan asiakasta eikä vahinkoa. Ei myöskään sovi unohtaa, että korvauskäsittelyn lopputuloksella on hyvin suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyyden kannalta, joten on tärkeää, että korvauspäätökset tehdään oikeiden tietojen pohjalta. Työntekijöiden yksi keskeisimmistä tehtävistä onkin tunnistaa asiakkaiden kertomista asioista ne osat, jotka vaikuttavat vahinkojen korvattavuuteen. Tietojen saaminen onnistuu parhaiten silloin, kun työntekijät ja asiakkaat ymmärtävät toisiaan ja vuorovaikutus on avointa.

6.2 Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen vakuutuksen elinkaaren vaiheissa

Toinen tutkimusongelma on puolestaan esitetty tutkimuksen johdannossa seuraavalla tavalla:

Miten ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää vakuutuksen elinkaaren eri vaiheiden asiakas-kohtaamisissa ja miten se vaikuttaa asiakasrajapinnan työskentelyyn?

Tarkoitus oli tämän ongelman avulla selvittää miten ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin elinkaaren eri vaiheiden asiakasrajapinnan kohtaamisissa hyödyntää, ja millaisia vaikutuksia sillä voisi toisaalta olla asiakasrajapinnalla työskentelyyn.

Myöskin toisen tutkimusongelman kohdalla ratkaisun selvittäminen alkoi teoriaan tutustumisella. Aluksi tehtiin pintapuolista digitalisaation määrittelyä, sillä juuri digitalisaatiosta voidaan löytää ohjelmistorobotiikan alkuperäiset juuret. Tämän jälkeen oli aika perehtyä siihen, mitä ohjelmistorobotiikka oikeastaan on ja mitä hyötyä siitä voisi yrityksen näkökulmasta olla. Oli myös tärkeää tutustua jo tässä vaiheessa ohjelmistorobotiikan käyttöönoton vaatimukseen sekä siihen, miten ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen vaikuttaisi ihmisten tekemään työhön. Kun nämä perustiedot aiheesta olivat kasassa, siirrettiin ohjelmistorobotiikka vakuutuksen elinkaaren

ren eri vaiheiden asiakasrajapinnalle ja selvitettiin teoriassa, miten ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin kussakin vaiheessa hyödyntää. Kaikkiaan nämä mainitut asiat on käsitelty pääosin luvussa kolme. Tuossa kolmannessa luvussa tehtyjen päätelmien pohjalta muodostettiin haastattelulomakkeiden (liite 1 ja liite 2) kysymykset, joilla haettiin lisäinformaatiota toisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Työntekijöiden haastattelulomakkeessa näillä tarkoitetaan kysymyksiä 8–11 ja esimiesten haastattelulomakkeessa kysymyksiä 5–10. Haastatteluista saatua materiaalia yhdisteltiin teorian kanssa, jotta saatiin muodostettua lopullinen vastaus tutkimuksen toiseen tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta on tärkeää ensin ymmärtää, mitä ohjelmistorobotiikka on ja mitä hyötyä siitä voi yleisellä tasolla olla. Yksinkertaistettuna ohjelmistorobotti tarkoittaa tiettyä ohjelmistoa, joka opetetaan käyttämään organisaation tietojärjestelmiä samalla tavalla kuin ihminenkin niitä käyttäisi. Ohjelmistorobotti on siis itsessään ohjelmisto, joka työskentelee itsenäisesti yrityksen järjestelmissä ja suorittaa sille osoitettuja tehtäviä. Ohjelmistorobotiikan perimmäinen idea on automatisoida sellaisia yrityksen sisäisiä prosesseja ja työvaiheita, jotka ovat luonteeltaan manuaalisesti suoritettavia, toistettavia, sääntöihin perustuvia ja rutiininomaisia. Ohjelmistorobotti siis ikään kuin korvaa ihmisen niissä tehtävissä, joissa ihmistä ei välttämättä enää tarvita. Tällöin ihmisille jää enemmän aikaa keskittyä työtehtäviin, joissa vaaditaan muun muassa ajattelua, tunneälyä ja empatiaa. Tämän lisäksi ohjelmistorobotiikan avulla voidaan saavuttaa kustannushyötyjä, sillä ohjelmistorobotti työskentelee lähtökohdaisesti nopeammin kuin ihminen. Lisäksi ohjelmistorobotti työskentelee kellon ympäri sekä ilman taukoja. Tutkimuksessa on havaittu, että ohjelmistorobotilla voidaan parhaimmillaan korvata jopa muutaman ihmisen työpanos, jolloin nämä vapautuneet resurssit voidaan kohdentaa sellaisiin tehtäviin, jotka tuottavat enemmän arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

Myös toisen tutkimusongelman kohdalla on tehty niin, että vastaus on jaettu kolmeen eri osaan elinkaaren vaiheiden perusteella. Aloitetaan lopullisen vastauksen esittely *myynti*-vaiheesta ja edetään siitä loogisesti seuraaviin vaiheisiin.

Tämän tutkimuksen mukaan *myynti*-vaiheen onnistuneet asiakasrajapinnan kohtaamiset perustuvat pitkälti siihen, että myyjillä on tarpeeksi aikaa asiakkaiden rauhalliseen kuunteluun, heidän tarpeidensa selvittämiseen sekä luottamuksellisen suhteen rakentamiseen. Ohjelmistorobotiikkaa voitaisiinkin hyödyntää siinä, että vakuutusmyyjien harteilta karsittaisiin pois mahdollisimman paljon tehtäviä, jotka eivät liity varsinaisesti asiakkaan palveluun ja asiakkaan koh-

taamiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että erilaisten dokumenttien, tuoteselosteiden ja terveys selvitysten manuaalinen käsittely asiakaskohtaamisen aikana sekä niiden ulkopuolella on yksi tehtävä, joka voitaisiin automatisoida ohjelmistorobotiikan avulla. Tällöin vakuutusmyyjälle vapautuisi lisää aikaa varsinaista asiakkaiden kokonaisvaltaista kohtaamista ja palvelua varten.

Tämän lisäksi ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin *myynti*-vaiheessa hyödyntää siten, että ennen asiakaskohtaamista asiakkaalta pyydetäisiin automaattisesti etukäteen kaikki tarjouksen laske mista varten tarvittavat tiedot. Tällöin itse kohtaamisessa ei tarvitsisi enää keskittyä tietojen läpikäymiseen, vaan vakuutusmyyjän täysi keskittyminen olisi vuorovaikutuksessa ja asiakas suhteen luomisessa. Lisäksi vakuutusten myynnissä vältyttäisiin myös inhimillisiltä virheiltiltä, kun kaikki tarpeelliset tiedot tulisi aina varmasti kysytyä ohjelmistorobotin toimesta. Yhteen vetona voidaan siis todeta, että *myynti*-vaiheessa ohjelmistorobotti auttaisi myyjiä keskittymään vain ja ainoastaan asiakkaaseen. Säästyneen ajan myötä se myös mahdollistaisi entistä suurem man määrän asiakasrajapinnan kohtaamisia. Mitä enemmän näitä kohtaamisia pystyttäisiin te kemään, sitä paremmaksi myyntiluvut ja yrityksen tulos todennäköisesti kehittyisivät.

Vakuutuspalvelu-vaihe sisältää puolestaan paljon tehtäviä, jotka ovat luonteeltaan toistuvia, manuaalisia ja melko rutiininomaisia. Lisäksi *vakuutuspalvelu*-vaiheessa asiakaskohtaamisten volyyymi on elinkaaren vaiheista kaikkein suurin. Pitkälti näiden tekijöiden pohjalta ohjelmis torobotiikan hyödyntämisen potentiaali juuri vakuutuspalveluiden asiakasrajapinnassa osoit tautui tutkimuksessa suureksi. Ohjelmistorobotiikan avulla voitaisiin jatkossa hoitaa kohtaami set, joissa käsitellään vakuutusten irtisanomisia, todistusten lähettämistä ja osoitteenmuutoksia. Lisäksi ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin hyödyntää sisään tulevien puheluiden ohjauksessa, jol loin turhien puheluiden määrää saataisiin laskettua. Tutkimuksessa kävikin ilmi, että muun mu assa näiden mainittujen toimien avulla kontaktimäärää olisi mahdollista tiputtaa nopeallakin aikataululla jopa 15–20 prosenttia. Tämä johtaisi asiakkaiden jonotusaikojen lyhenemiseen, jol loin he olisivat jo lähtökohtaisesti iloisempia ja vastaanottavaisempia. Tällöin heidän palve lunsu asiakasrajapinnan kohtaamisissa olisi helpompaa ja kohtaamisista saataisiin entistä laa dukkaampia.

Kun kontaktien volyyymi laskisi, vähentäisi se myös *vakuutuspalvelu*-vaiheen työntekijöiden kiirettä ja stressiä, joiden todettiin vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen. Kiireen vähentyessä ja stressin laskiessa työntekijät voisivat tutkimuksen mukaan suoriutua asiakaskohtaamisista paremmin, jolloin asiakaspalvelun laatu pysyisi korkeana, ilman että työntekijöitä jouduttaisiin palkkaamaan lisää. Yhteenvetona todettakoon, että *vakuutuspalvelu*-

vaiheessa ohjelmistorobotiikan hyödyntämisellä voitaisiin vähentää sisään tulevien kontaktien määrää. Tällöin työntekijöiden aikaa vapautuisi käytettäväksi vaikeampien sekä enemmän arvoa tuottavien kohtaamisten hoitamiseksi. Kun tämän lisäksi työntekijöiden asenne ja jaksaminen olisi hyvällä mallilla, saataisiin kohtaamisista mahdollisemman laadukkaita.

Kuten jo ensimmäisen tutkimusongelman kohdalla todettiin, on *korvauspalvelu*-vaiheessa korvauskäsittelyn lopputuloksella suuri vaikutus asiakaskohtaamisen onnistumiseen. Vaikka mentaliteetti onkin se, että hoidetaan aina ensisijaisesti ihmistä eikä vahinkoa, täytyy kuitenkin pitää mielessä tehtyjen korvausratkaisujen tärkeys. Lisäksi on huomioitava, että asiakkaat arvostavat korvauskäsittelyissä myös nopeita ratkaisuja. Tutkimuksen mukaan ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin hyödyntää sekä korvauspäätösten tekemisessä että käsittelyn nopeuttamisessa. Ensinnäkin ohjelmistorobotiikan avulla voitaisiin jatkossa hoitaa automaattisesti yhä suurempi osa niistä asiakaskohtaamisista, joissa käsitellään yksinkertaisia vahinkotapahtumia, kuten ajoneuvojen tuulilasivahinkoja. Tällöin yksinkertaiset vahingot tulisi nopeasti käsiteltyä, eivätkä ne jäisi turhaan jonoihin seisomaan. Lisäksi ohjelmistorobotti voisi myös suoraan maksaa esimerkiksi kumppaneilta tulevat laskut tiettyyn euromääräiseen rajaan asti.

Näiden toimien avulla *korvauspalvelu*-vaiheen työntekijöille jäisi enemmän aikaa keskittyä asiakaskohtaamisiin, joissa käsitellään monimutkaisia ja henkilökohtaisempia vahinkotapahtumia. Mitä enemmän korvauskäsittelijöillä olisi aikaa vaativien tapahtumien ratkaisemiseksi, sitä todennäköisemmin myös päätökset tulisi tehtyä oikein. Jos korvauskäsittely kuitenkin jostain syystä viivästyisi, voitaisiin ohjelmistorobottia hyödyntää myös automaattisessa asiakasviestinnässä. Se voisi tietyin väliajoin lähettää asiakkaalle tekstiviestin, jossa ilmoitettaisiin, missä vaiheessa käsittely on ja miksi käsittely on mahdollisesti viivästynyt. Tutkimuksessa kävi nimittäin ilmi, että asiakkaiden on helpompi sietää odottamista silloin, kun heitä on selkeästi informoitu odottamiseen johtaneista syistä. Kaiken kaikkiaan ohjelmistorobotiikan avulla korvauskäsittelystä olisi mahdollista saada entistä tarkempaa, nopeampaa ja asiakasystävällisempää. Työntekijät voisivat laskujen maksamisen sijaan keskittyä vaativampien vahinkojen ja asiakaskohtaamisten hoitamiseen ilman, että heillä olisi jatkuva kiire. Tällä voitaisiin varmistaa perustellut korvausratkaisut, jolloin muun muassa vajavaisilla tiedoilla tehdyt päätökset eivät vaikuttaisi asiakkaiden tyytyväisyyteen.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tässä luvussa on perehdytty siihen, kuinka luotettavia tutkimus ja siinä saadut tulokset ovat. Luvussa kerrataan tiivistäen, miten tutkimus on tehty ja mitä menetelmiä aineiston keruussa ja

analysoinnissa on käytetty. Luvussa on myös pyritty huomiomaan ne asiat, joita olisi mahdollisesti voitu tehdä paremmin.

Yleisesti tutkimuksia on vuosien saatossa arvioitu pitkälti reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Näiden käsitteiden merkitykset ovat tärkeä tuntea, sillä ne molemmat ovat tutkimuksen laadun parantamiseen tähtääviä välineitä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa näihin termeihin on tukeuduttu useimmiten silloin, kun on haluttu arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen ja siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. Reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen toistettavuutta eli ei-sattumanvaraisuutta. Reliaabeli tutkimus tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että sen lopputulos olisi sama huolimatta siitä, vaikka tutkimus toistettaisiin uudelleen toisena ajankohdana. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen kykyä mitata ja tutkia juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Käytännössä validi tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkija on osoittanut, että hänen löytönsä eivät perustu esimerkiksi väärin haastattelukysymyksiin tai havaintoihin. (Koskinen ym. 2005, 253–254; Uusitalo 2001, 84–85)

Useissa yhteyksissä näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin laadullisen tutkimuksen osalta kritisoitu, koska käsitteet ovat alun perin syntyneet kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirissä. Niille on myös annettu eri henkilöiden toimesta huomattava määrä erilaisia määritelmiä, ja jopa todettu, että ne sopivat suoraan sanottuna huonosti laadullisen tutkimuksen arviointiin. Kritiikistä johtuen tässä tutkimuksessa ei ole käytetty luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetin tai validiteetin käsitteitä. Jotta tutkimuksesta ei tule virheiden ja vääristymien sävyttämä, on luotettavuuden arviointi kuitenkin tärkeää. Tuomi ja Sarajärvi ovat todenneet, että yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on arvioida tutkimuksen johdonmukaisuutta ja kokonaisuutta. Tätä heidän esittämänsä tapaa on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa, joten tutkimusta ja sen luotettavuutta tarkastellaan seuraavien tekijöiden kautta; tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruu, aineiston analyysi, omat sitoumukset tutkimuksessa ja tutkimuksen raportointi sekä kesto. (Koskinen ym. 2005, 253–254; Tuomi & Sarajärvi 2017, 138–145)

Tutkimuksen kohteella tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2017, 143) mukaan tässä tapauksessa ilmiötä, jota ollaan tutkimassa. Tämän tutkimuksen ilmiönä on ollut ohjelmistorobotiikka, jota on käsitelty vakuutusalan kontekstissa. Tarkoitus on alusta asti ollut kartoittaa, miten vakuutusyhtiö voisi hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa asiakaskohtaamisissa vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa ja miten se vaikuttaisi asiakasrajapinnan työskentelyyn. Tarkoitukseen on päästy, sillä tutkimuksessa on onnistuttu esittämään jokaisesta elinkaaren vaiheesta useampia

erinäisiä asiakasrajapinnan tehtäviä, joiden hoitamisessa ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin hyödyntää. Tutkimus osoitti, että ohjelmistorobotiikan hyödyntämisellä voitaisiin ihmisresurssien vapautumisen kautta saavuttaa muun muassa laadukkaammat asiakaskohtaukset sekä tyytyväisemmät asiakkaat ja saavuttaa samalla myös kustannushyötyjä. Tutkimuksen tarkoitus on laadittu yhteistyössä LähiTapiolan kanssa ja oletettavasti tuloksista on heille hyötyä, kun pohditaan miten ohjelmistorobotiikkaa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää.

Tutkimuksen teoriaosuus on pohjautunut laajaan teoriakatsaukseen, jossa on luotu ymmärrys tutkimuksen keskeisistä teemoista sekä niihin liittyvistä käsitteistä. Teoriaa varten on löydetty kattavasti päteviä lähteitä, ja tekstistä on näin saatu laadukasta. Teoriaosuutta olisi voitu elävöittää käyttämällä enemmän kuvioita, mutta tätä voi pitää lähinnä visuaalisena seikkana, jolla ei ole varsinaista vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi tutkimusaineistoa on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavina on ollut LähiTapiolan työntekijöitä, ja heidät on valittu vakuutuksen elinkaaren perusteella siten, että jokaisesta vaiheesta on ollut haastateltava sekä työntekijä että esimies. Yhteensä haastatteluja pidettiin kuusi kappaletta, joista jokainen nauhoitettiin ja litteroitiin. Lukuun ottamatta *myynti*-vaiheen esimiehen ja palveluvastaavan yhteishaastattelua, jokaisessa haastattelussa haastateltiin yhtä henkilöä kerrallaan. Haastatteluissa käytettiin kahta erillistä haastattelulomaketta, sillä työntekijöille ja esimiehille oli omat haastattelulomakkeensa (liite 1 ja liite 2). Haastattelulomakkeet luotiin teoriaosuuden pohjalta ja ne lähetettiin haastateltaville etukäteen läpikäytäväksi.

Ennen tutkimuksen julkaisua haastatelluille on annettu vielä mahdollisuus käydä puhtaaksi kirjoitetut haastattelut läpi niiltä osin, missä on käsitelty heidän antamia tietoja. Ainoastaan kahta haastattelua on tuon läpikäynnin jälkeen hieman korjattu. Korjaukset ovat liittyneet faktatietoihin, jotka on tarkennettu oikeiksi kahden eri haastateltavan toimesta. Mitään heidän mielipiteitä, näkemyksiä tai muita vastaavia asioita ei ole läpikäynnin perusteella muutettu. Tutkimuksen kannalta kaikkein olennaisimmat asiat on siis onnistuttu kirjaamaan suoraan oikein. Haastattelut ovat onnistuneet muutenkin hyvin ja niistä saatu tieto on ollut merkityksellistä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Elinkaaren vaiheiden mukaan valitut haastateltavat ovat tuoneet tutkimukseen hyvää jännitettä ja mielenkiintoista sisältöä. Myös haastateltavat itse olivat kiinnostuneita aiheesta, joten haastatteluiden sopiminen ei tuottanut ongelmia. Aineiston keruuta varten oli alun perin tarkoitus haastatella myös henkilöä, joka vastaa yleisesti LähiTapiolan ohjelmistorobotiikan kehittämisestä, mutta ajatuksesta luovuttiin aikataulullisista syistä. On

todennäköistä, että tämä haastattelu olisi antanut varsinkin esimiesten haastatteluille hyvän pohjan ja yleisen näkemyksen asiasta. Toisaalta haastattelun puute ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, vaikka se olisikin voinut tuoda aineistoon vielä lisää syvyyttä.

Aineiston analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teoria toimii analyysin apuna, mutta ei kuitenkaan perustana. Täten teoriaosuudessa on muun muassa määritelty teemojen kannalta tärkeitä käsitteitä ja malleja, joita on voitu käyttää analyysin tukena. Sisällönanalyysille tyypillisesti analyysi on edennyt siten, että haastatteluista saatu materiaali on ensin kirjoitettu puhtaaksi eli saatettu kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen siitä on voitu poimia olennaisia asioita ja niiden avulla muodostaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä eli ohjelmistorobotiikan hyödyntämisestä. Lopullisiin johtopäätöksiin on päädytty yhdistelemällä teoriaosuudessa esitettyjä aiempien tutkimusten näkemyksiä ja havaintoja sekä aineiston analyysissä saatua informaatiota. Lopullisia johtopäätöksiä on kuvattu tämän luvun kahdessa aiemmassa alaluvussa, joissa on seikkaperäisesti vastattu tutkimuksen tutkimusongelmiin.

Myös tutkijan omalla sitoumuksella on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2017, 143). Tämän tutkimuksen tutkijana koen, että tutkimus on ollut onnistunut ja tärkeä. Siinä on kartoitettu ilmiötä, jonka merkitys vakuutusalalla on todennäköisesti tulevaisuudessa suurempi kuin mitä se tällä hetkellä on. Lisäksi tutkimuksen perusteella on voitu esittää LähiTapiolalle tehtäviä, joiden suorittamisessa voitaisiin jatkossa hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa ja saavuttaa sitä kautta konkreettisia hyötyjä. Kuten Koskinen ym. (2005, 253) ovat todenneet, on tutkimuksen oikeutuksena aina uuden tiedon löytäminen. Uuden tiedon hahmottaminen ja kartoittaminen on ollut yksi tämänkin tutkimuksen motivoivista tekijöistä, ja koska tutkimuksen aiheesta ei ole tekoheikällä ollut löydettävissä vastaavia muita tutkimuksia, on uutta tietoa pystytty tuottamaan. Tutkimus on tuonut tutkijalleen myös laaja-alaisempaa ymmärrystä käsiteltävistä aiheista, joka auttaa jatkossa alalla työskentelyssä.

Tuomi ja Sarajärvi (2017, 144) esittävät, että tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi ottaa kantaa myös tutkimuksen kestoon ja tutkimusraportin muotoon. Tämän tutkimuksen tekeminen on aloitettu syyskuussa 2019 ja tutkimus on saatu valmiiksi huhtikuussa 2020. Kaiken kaikkiaan aikaa on käytetty siis kahdeksan kuukautta. Tutkimuksen tekeminen ei ole tämän ajanjakson aikana missään vaiheessa pysähtynyt, vaan aihetta on työstyetty tasaisen suunnitelmallisesti. Tutkimuksen tekeminen alkoi aiheen suunnittelulla, josta edettiin aiheanalyysin kautta varsinaisen aiheen valintaan. Tämän jälkeen oli vuorossa tutkimussuunnitelman teko, jonka pohjalta on

alettu työstämään varsinaista tätä varsinaista tutkimusta. Aikataulullisia poikkeuksia tai ongelmia ei ole tutkimuksen aikana ollut. Lopullisen aiheen päättämiseen ja teoreettisen viitekehyyksen viilaamiseen on käytetty suhteellisen paljon aikaa. Mikäli selkeä aihe olisi ollut tiedossa jo aiemmin, olisi tutkimus myös todennäköisesti valmistunut hieman aiemmin.

Tutkimuksen rakenne ja raportointi noudattaa pääsääntöisesti johtamiskorkeakoulun vakuutus-tieteen tutkimusseminaarin ja tutkielman tekemisen yleisiä ohjeita (Koskinen & Oikarinen 2018, 8). Tutkimus on aloitettu johdannolla, jonka jälkeen on esitetty kaksi lukua kattava teoriaosuus. Tätä on seurannut kahden luvun pituinen empiriaosuus. Tutkimuksen lopuksi on esitetty johtopäätökset sekä tutkimuksen lähteet ja liitteet. Kokonaisuudessaan rakenteesta on saatu selkeä sekä tasapainoinen, ja jokainen tutkimuksen teemoista on käsitelty kattavasti.

Edellä esitettyjen seikkojen perusteella tutkimusta voidaan pitää kokonaisuudessaan johdonmukaisena ja täten luotettavana. Tutkimuksen kohde on selkeä ja tutkimuksen tarkoitus on saavutettu. Aineiston keruuta ja analysointia varten on onnistuttu valitsemaan oikean menetelmät, joten aineiston käsittelyssä on onnistuttu. Tutkimuksen rakenne on kokonaisuutena yhtenäinen ja tutkimus on saatu valmiiksi alkuperäistä aikataulua noudattaen.

6.4 Lopuksi

Tutkimuksen aikana on valjennut, että ohjelmistorobotiikkaa olisi ehdottomasti mahdollista hyödyntää LähiTapiolassa jokaisessa elinkaaren vaiheessa. Vaikka eri vaiheissa ohjelmistorobotiikkaa voidaankin hyödyntää hieman eri tavoin, on kaikille vaiheille yhteistä se, että hyödyntäminen vapauttaisi ihmisen työpanosta. Ohjelmistorobotin hoitaessa yksinkertaisia tehtäviä ja asioita, voivat ihmiset keskittyä laadukkaaseen, nopeaan sekä inhimillisen asiakaspalvelun tuottamiseen. Työntekijöillä olisi enemmän aikaa jokaiselle asiakaskohtaukselle, jolloin niistä tulisi onnistuneita. Tällöin sekä asiakkaat että työntekijät olisivat entistä tyytyväisempiä, mikä oletettavasti johtaisi myös yrityksen parempaan menestykseen. Koen, että tämän tyyppinen kehitys olisi myönteistä ja uskon tutkimuksen perusteella, että vakuutuslalla tullaankin tulevaisuudessa hyödyntämään ohjelmistorobotiikkaa sekä muuta automaatiota yhä enemmän. Tässäkin tutkimuksessa on pystytty jo konkreettisesti osoittamaan useita tehtäviä, joita voitaisiin jatkossa hoitaa ohjelmistorobotiikalla. On kuitenkin todennäköistä, että teknologian kehittyessä ja tutkimusten jatkuessa, tällaisia tehtäviä pystytään tunnistamaan vielä lisää. Onkin mielenkiintoista nähdä, millaisia tutkimuksia aiheesta jatkossa mahdollisesti julkaistaan ja millaisia tuloksia ne puolestaan antavat.

Tämän tutkimuksen pohjalta nousi esiin kaksi potentiaalista jatkotutkimuksen aihetta. Ensimmäinen niistä on tutkimus, jossa tutkittaisiin tarkemmin ohjelmistorobotiikan käyttöönoton prosessia. Prosessi voitaisiin kuvata alusta loppuun, jolloin se tarjoaisi yrityksille tulevaisuudessa hyvät ohjeistukset siitä, mitä missäkin vaiheessa pitää ottaa huomioon, ja mitkä ovat käyttöönoton yleisiä tunnistettuja ongelmia. Toinen jatkotutkimuksista liittyy puolestaan asiakkaan näkökulman ymmärtämiseen. Voisi olla hyvin palkitsevaa tarkastella sitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saadessaan palvelua, jonka toisena osapuolena toimii ohjelmistorobotti. Olisi ensinnäkin kiehtovaa pohtia huomaavatko asiakkaat, että he eivät ole vuorovaikutuksessa ihmisen kanssa. Kohtaamisen jälkeen voitaisiin tiedustella asiakkaiden mielipidettä asiakaspalvelun laadusta ja vertailla tätä esimerkiksi jonkin yrityksen normaalin asiakaspalvelun laatuun. Tällöin saataisiin vahvaa dataa siitä, miten asiakkaat kokevat asioinnin ohjelmistorobotin kanssa.

Lopuksi mainittakoon vielä, että tutkimuksen valmistumisen ja onnistumisen kannalta LähiTapiolalla on ollut suuri rooli. Varsinaisesti kyseessä ei ollut kovin tiukka toimeksianto, vaan ennemminkin tiivis yhteistyö. Tutkimuksen lopullinen aihe, tutkimusongelmat ja aikataulu ovat olleet tutkimuksen tekijän omalla vastuulla. Myöskin tutkimusmenetelmät, rajaukset ja muut tehdyt valinnat olivat tutkijan omia päätöksiä. Vuorovaikutus LähiTapiolan kanssa on ollut kuitenkin jatkuvaa, ja ideoita, tutkimuksen rakennetta sekä edistymistä on pohdittu yhdessä. Myöskin kaikki haastateltavat ovat olleet LähiTapiolan työntekijöitä, ja haastattelut on suoritettu LähiTapiolan tiloissa. Edellä mainittujen tekijöiden perusteella tutkimuksessa saadut tulokset ovat vahvasti sidoksissa juuri LähiTapiolaan ja sen prosesseihin. Tulevaisuus tulee näyttämään, millaiseen rooliin ohjelmistorobotiikka yleisesti vakuutusosalalla, ja varsinkin LähiTapiolassa nousee. Tämä tutkimus toimii joka tapauksessa hyvänä apuna ja taustamateriaalina, kun ohjelmistorobotiikan laajempaa hyödyntämistä aletaan mahdollisesti suunnittelemaan.

LÄHDELUETTELO

Kirjalliset lähteet

- Acharya, M. & Hebbar, C. K. 2018. Digitalization of Insurance Sector – An Analysis. *The Journal of Insurance Institute of India*. 6, 1. 20–22.
- Aguirre, S. & Rodriguez, A. 2017. Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study. Springer International Publishing. 65-71.
- Alanen, V., Mälkiä T. & Sell, H. 2005. *Myyntityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Albrecht, K. 2003. Digitizing the customer: the digital moat. *Managing Service Quality*. 13, 2. 94–96.
- Alrashed, T., Awadallah, A., H. & Dumais, Susan. 2018. The Lifetime of Email Messages: A Large-Scale Analysis of Email Revisitation. *Conference on Human Information Interaction & Retrieval*. 120–129.
- Andotra, N. & Abrol, D. 2016. Assessing the Impact of Customer Relationship Management Practices on Customer Loyalty in Insurance Sector. *International Journal on Customer Relations*. 4, 2.
- Andrade, R., Moazeni, S. & Ramirez-Marquez, J., E. 2019. A system perspective on contact centers and customer service reliability modelling. *The Journal of The International Council on Systems Engineering*. 1–16.
- Apte, U., M., Cavaliere, R., A. & Kulkarni, S., S. 2010. Analysis and Improvement of Information-Intensive Services: Evidence from Insurance Claims Handling Operations. *Production and Operations Management*. 19, 6. 665–678.
- Basole, R. & Rouse, W. 2008. Complexity of service value networks: conceptualisation and empirical investigation. *IBM Systems Journal*. 47, 1. 53–70.
- Bharat, D. 2016. Impact of learning orientation on sales performance in Indian banking and financial services and insurance industry: Role of declarative knowledge and procedural knowledge. *Journal of Applied Business and Economic Research*. 14, 6. 4901–4918.
- Bohns, V. 2017. A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful than an Email. *Harvard Business Review*.
- Bolton, S., C. & Houlihan, M. 2005. The (mis)representation of customer service. *Work, employment and society*. 19, 4. 685–703.
- Catlin, T., Lorenz, J.-T., Morrison, C. & Wilms, H. 2017. *Facing digital reality*. McKinsey & Company.
- Chakraborty, A. & Das, A., K. 2018. Ethical Sales Behaviour in Insurance Business – A Study in Indian Context. *Adhyatma: A Journal of Management, Spirituality and Human values*. 2, 2. 21–26.

- Chan, K., W. & Wan, E., W. 2012. How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism. *Journal of Marketing*. 76. 119–137.
- Cohen, M., Rozario, A. & Zhang, C. 2019. Exploring the Use of Robotic Process Automation (RPA) in Substantive Audit Procedures. *The CPA Journal*. 49–54.
- Crawford, A. 2007. Trends in claims handling: Insurance industry update. A Crawford & Company. 1–10.
- Denstadli, J., M., Julsrud, T., E. & Hjorthol, R., J. 2012. Videoconferencing as a Mode of Communication: A Comparative Study of the Use of Videoconferencing and Face-to-Face Meetings. *Journal of Business and Technical Communication*. 26, 1. 65–91.
- Dixon, M., Ponomareff, L., Turner, S. & DeLisi, R. 2017. Kick-Ass Customer Service. *Harvard Business Review*.
- Dohmen, A., Moormann, J. & Rosemann, M. 2009. Using a Smartphone Application for Customer-Centric Banking. *ACIS 2009 Proceedings*. 385–394.
- Egan, J. 2017. *Face-to-Face Communications Is Powerful, Postdigital Communications Tool*. Wiley Periodicals.
- Eling, M. & Lehmann, M. 2018. The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers*. 43. 359–396.
- Ewald, F. 1991. Insurance and risk. 197–210.
- Finanssiala RY. 2019. *Vakuutusvuosi 2018. Julkaisut ja tutkimukset 2019*. Helsinki. 1–11.
- Fisk, R. 2008. Untangling the employee-customer interface for services. *Journal of Management and Organization*. 14. 219–222.
- Forum Europe Ltd. 1997. Super sales – how top performers manage the seller/client interface. *Managing Service Quality*. 7, 2. 95–101.
- Froehle, C., M. 2006. Service Personnel, Technology and Their Interaction in Influencing Customer Satisfaction. *Decision Sciences*. 37, 1. 5–38.
- Fung, H., P. 2014. Criteria, Use Cases and Effects of Information Technology Process Automation (ITPA). *Advances in Robotics & Automation*. 3. 1–11.
- Gadrey, J. & Gallouj, F. 1998. The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services. *The Service Industries Journal*. 18, 2. 1–15.
- Gasiorkiewicz, L. 2019. The Process Architecture of the Insurance Business. *Journal of Business and Economic Development*. 4, 2. 44–52.
- Hirsch, P. 2017. The Robot in The Window Seat. *Journal of Business Strategy*. 38, 4. 47–51.
- Hochschild, A. 1983. *The Managed Heart*.

- IRPA. 2015. Introduction to Robotic Process Automation. Institute for Robotic Process Automation.
- Jokela, T., Lammi, V., Lohi, I. & Silvola, T. 2013. Vapaaehtoinen henkilövakuutus. 6. painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Kira, A., Nichols, D., M. & Apperley, M. 2009. Human communication in customer-agent-computer interaction: Face-to-face versus over telephone. *Computers in Human Behavior*. 25. 8–20.
- Knezevic, B., Renko, S. & Bach, M., P. 2011. Web as a customer communication channel in the confectionery industry in South Eastern European countries. *British Food Journal*. 113, 1. 17-36.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kumar, K. N. & Balaramachandran, P. R. 2018. Robotic Process Automation – A Study of The Impact on Customer Experience in Retail Banking Industry. *Journal of Internet Banking and Commerce*. 23, 3. 1–27.
- Kääriäinen, J., Aihkisalo, T., Halen, M., Holmström, H., Jurmu, P., Matinmikko, T., Seppälä, T., Tihinen, M. & Tirronen, J. 2018. Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly – soveltamisen askelmerkkejä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. 65. 1–65.
- Lamberton, C., Brigo, D. & Hoy, D. 2017. Impact of Robotics, RPA and AI on the insurance industry: challenges and opportunities. *Journal of Financial Perspectives: Insurance*. 4, 1. 8–20.
- Larsson, A. & Broström, E. 2019. Ensuring customer retention: insurer's perception of customer loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*.
- Larsson, A. & Viitaoja, Y. 2017. Building customer loyalty in digital banking. *International Journal of Bank Marketing*. 35, 6. 858–877.
- Lehtipuro, K., Luukkonen, I., Mäntyniemi, Lea., Raulos, V. & Santavirta, P. 2010. Vakuutuslainsäädäntö. 4. painos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lovelock, C. & Young, R. 1979. Look to customers to increase productivity. *Harvard Business Review*. 57, 3. 1–10.
- Madakam, S., Holmukhe, R., M. & Jaiswal, D. K. 2019. The Future digital work force: Robotic Process Automation (RPA). *Journal of Information Systems and Technology Management*. 16. 1–18.
- Mahlow, N. & Wagner, J. 2016. Evolution of Strategic Levers in Insurance Claims Management: An Industry Survey. *Risk Management and Insurance Review*. 19, 2. 197-223.
- McDonald, G. & Roberts, C. 1993. What you always wanted to know about marketing strategy but were too confused to ask; Improving the customer interface. *The International Journal of Bank Marketing*. 11, 1. 1–13.

- Mendling, J., Decker, G., Hull, R., Reijers, H., A. & Weber, I. 2018. How do Machine Learning, Robotic Process Automation, and Blockchains Affect the Human Factor in Business Process Management? *Communication of the Association for Information Systems*. 43, 19. 297–320.
- Meyer, J. & Gremler, D. D. 2015. *Customer Service*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Mäder, P., Westermann, C. B. & Tresp, K. 2018. Analytics in Insurance: Balancing Innovation and Customers' Trust. *Trendmonitor* 2. 11–14.
- Naudé, D., Mostert, F., J. & Mostert, J., H. 2011. The claims handling process of property insurance in South Africa. *Corporate Ownership & Control*. 8, 4. 155–164.
- Norman, R. 1984. *Services Management*. Lontoo.
- Nuesch, R., Alt, R. & Puschmann, T. 2015. Hybrid Customer Interaction. *Bus Inf Syst Eng*. 57, 1. 73–78.
- Osman, C.-C. 2019. Robotic Process Automation: Lesson Learned from Case Studies. *Informatica Economica*. 23, 4. 66-75.
- Parker, L., H. 2016. Financial services firms set to up their spend on disruptive technologies.
- Pellikka, T., Peilimö, P., Puntari, P. & Vaitomaa, M. 2010. *Omaisuuuden vakuuttaminen*. 3. painos. Turenki: Hansaprint Oy.
- Perez, C. & Martin, F. 2018. Digitalisation and Artificial Intelligence: The New Face of the Reail Banking Sector. Evidence from France and Spain. *Quality of jobs and Innovation generated Employment outcomes*. Chapter 5. 179-233.
- Pooser, D., M. & Browne, M., J. 2018. The Effects of Customer Satisfaction on company Profitability: Evidence from the Property and Casualty Insurance Industry. *Risk Management and Insurance Review*. 21, 2. 289–308.
- Prendergast, G. & Marr, N. 1993. The Changing Customer Interface of Retail Banking in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 5, 2. 44–60.
- Rouhshad, A., Wigglesworth, G. & Storch, N. 2016. The nature of negotiations in face-to-face versus computer-mediated communication in pair interactions. *Language Teaching Research*. 20, 4. 514–534.
- Ruohonen, M., Mäkipää M. & Ingalsuo, T. 2017. *Ketterä digitalisaatio: Strateginen ketteryys verkostoissa ja ICT:n älykäs hyväksikäyttö*. Luonnontieteiden tiedekunta: Tampereen Yliopisto.
- Santos, F., Pereira, R. & Vasconcelos, J. B. 2019. Toward robotic process automation implementation: an end-to-end perspective. *Business Process Management Journal*.
- Sammut-Bonnici T. & McGee, J. 2014. *Case Study*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Sampson, S. & Froehle, C. 2006. Foundations and implications of a proposed unified service offering. *Production and Operations Management Society*. 12, 2. 329–343.

- Scerri, M. & Agrawal, R. 2018. Service Enterprise productivity in action: measuring service productivity. *Journal of Service Theory and Practice*. 28, 4. 524–551.
- Setó-Pamies, D. 2012. Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23, 11–12. 1257–1271.
- Sheffert, M., W. 2012. The High Cost of Low Trust. *The Wealth Channel Magazine*.
- Skylar, A., Kowalkowski, C., Sörhammar, D. & Tronvoll, B. 2019. Resource integration through digitalisation: a service ecosystem perspective. *Journal of Marketing Management*. 35, 11-12. 974-991.
- Slowiak, J., M. 2014. "How May I Help You?" Improving Telephone Customer Service in a Medical Clinic Setting. *Journal of Organizational Behavior Management*. 34, 1. 39–51.
- Stock, R., M. & Bednarek, M. 2013. As they sow, so shall they reap: customers' influence on customer satisfaction at the customer interface. *Journal of Academic Marketing Science*. 42. 400–414.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusitalo, H. 2001. *Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan*. 1.–7. painos. Juva: WSOY.
- Valenduc, G. & Vendramin, P. 2017. Digitalisation, between disruption and evolution. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 23, 2. 121–134.
- Varca, P., E. 1999. Work stress and customer service delivery. *The Journal of Service Marketing*. 13, 3. 229–241.
- Warfield, A. 2001. Do You Speak Body Language?. *Training & Development*. 55, 4.
- Willcocks, L., Hindle, J. & Lacity, M. 2019. *Keys to RPA success – Executive Research Report*. Knowledge Capital Partners.
- Willcocks, L. & Lacity, M. 2016. *Service Automation: Robots and the Future of Work*. Steeve Brokes Publishing: Warwickshire.
- Willcocks, L., Lacity, M. & Craig, A. 2017. Robotic Process Automation: Strategic transformation lever for global business services? *Journal of Information Technology Teaching Cases*. 7. 17–28.
- Wrennal, W. 2001. Demystifying the supplier-customer interface. *Measuring business Excellence*. 5, 1.

- Yin, R. K. 2013. Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*. 19, 3. 321–332.
- Yin, R. K. 1994. Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*. 15, 3. 283–290.
- Yin, R. K. 1981. The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*. 3, 1. 97–114.

Verkkolähteet

- Koskinen, L. & Oikarinen, E. 2018. Vakuutustieteen tutkimusseminaari ja tutkielma – Ohjeita työskentelyyn. Johtamiskorkeakoulu. Tulostettu 19.4.2020. https://moodle.tuni.fi/plu-ginfile.php/268751/mod_resource/content/0/Graduohjevaktuusi2019.pdf
- Kukreja, G. 2020. RPA Insurance Contact Centers: No Risks, But Plenty to Gain. Tulostettu 29.3.2020. <https://www.wns.com/insights/articles/articledetail/548/rpa-in-insurance-contact-centers-no-risks-but-plenty-to-gain>
- Lemonade. 2020. Claims. Viitattu 31.3.2020. <https://www.lemonade.com/de/en/claims>
- LähiTapiola. 2019a. Tietoa yhtiöryhmästä. Viitattu 18.10.2019. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>
- LähiTapiola. 2019b. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Viitattu 18.10.2019. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/paakaupunkiseutu>
- LähiTapiola. 2020. Etusivu. Viitattu 16.11.2019. <https://www.lahitapiola.fi/henkilo>

Henkilölähteet

- Henkilö A. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Haastateltu 20.2.2020.
- Henkilö B. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Haastateltu 20.2.2020.
- Henkilö C. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Haastateltu 20.2.2020.
- Henkilö D. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Haastateltu 9.3.2020.
- Henkilö E. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Haastateltu 9.3.2020.
- Henkilö F. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Haastateltu 9.3.2020.

Liite 1

Haastattelulomake työntekijöille

Tämä haastattelu on osa Pro Gradu -tutkielmaa, jonka tekijänä toimii Lauri Kupiainen. Tutkielman tavoitteena on kartoittaa, miten ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää asiakasrajapintatyöskentelyn yhteydessä vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa ja mitä mahdollisuuksia se luo työntekoon. Alla esitetyt kysymykset ohjaavat haastattelua, jonka on tarkoitus olla luonneeltaan keskusteleva. Vastaukset nauhoitetaan myöhempää analysointia varten. Tutkielmassa vastaukset käsitellään anonyymeinä, joten vastaajan henkilöllisyys ei tule olemaan julkista tietoa. Valmis tutkielma toimitetaan haastatelluille, mikäli he näin tahtovat.

1. Miten luonnehtisit omaa työnkuvaasi, eli mitä kaikkea työsi sisältää?
2. Mitkä tehtävät ovat mielestäsi työsi kannalta kaikkein olennaisimpia?
3. Kuinka monta asiakaskohtaamista sinulla on keskimäärin päivän aikana?
4. Minkä eri kanavien kautta tapaavat ja palvelet asiakkaita?
5. Millainen on sinun mielestäsi onnistunut asiakaskohtaaminen?
6. Mitkä ovat ne tekijät, jotka johtavat mielestäsi onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen?
7. Sisältääkö työsi joitain sellaisia tehtäviä tai toimia, jotka toistuvat työpäivän aikana ja tuntuvat sinusta epäolennaisilta sekä vievät aikaa tärkeämmiltä asioilta?

Tässä välissä haastateltavalle kerrotaan ohjelmistorobotiikasta tarkemmin, jotta hänen on helpompi vastata myös kysymyksiin 8–11. Haastateltavalle luettiin seuraava teksti:

Ohjelmistorobotiikka tarkoittaa sitä, että ohjelmisto opetetaan käyttämään tiettyjä organisatation tietojärjestelmiä samalla tavalla kuin ihminen niitä käyttäisi. Toisin kuin ihminen, ohjelmistorobotti pystyy tekemään sille osoitettua työtä väsymättä, nopeasti ja automaattisesti. Parhaiten ohjelmistorobotti suoriutuu tehtävistä, jotka ovat tyyppiltään toistettavia, sääntöihin perustuvia ja rutiininomaisia. Ohjelmistorobotin hoitaessa tämän tyyppiset tehtävät, on mahdollista vapauttaa resursseja tehtäviin, joita vain ihminen voi suorittaa. Näillä tehtävillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kaikkea harkintaa vaativaa työtä.

8. Ohjelmistorobotiikkaa on jo nyt hieman hyödynnetty LähiTapiolassa. Miten koet, että se on vaikuttanut sinun työhösi?
9. Miten uskot, että työsi muuttuisi, jos ohjelmistorobotiikalla hoidettaisiin esimerkiksi kysymyksessä 7. esille nousseita epäolennaiselta tuntuvia tehtäviä ja toimia?
10. Voisitko ajatella, että ohjelmistorobotiikkaa hyödyntämällä asiakaskohtaamisista saataisiin vielä onnistuneempia? Miten ja miksi?
11. Uskotko, että ohjelmistorobotiikka voidaan tulevaisuudessa nähdä ikään kuin työkaverina, joka hoitaa työtehtävät, joissa ihmisen työpanosta ei tarvita?

Liite 2

Haastattelulomake esimiehille

Tämä haastattelu on osa Pro Gradu -tutkielmaa, jonka tekijänä toimii Lauri Kupiainen. Tutkielman tavoitteena on kartoittaa, miten ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää asiakasrajapintatyöskentelyn yhteydessä vakuutuksen elinkaaren eri vaiheissa ja mitä mahdollisuuksia se luo työntekoon. Alla esitetyt kysymykset ohjaavat haastattelua, jonka on tarkoitus olla luonteeltaan keskusteleva. Vastaukset nauhoitetaan myöhempää analysointia varten. Tutkielmassa vastaukset käsitellään anonyymeinä, joten vastaajan henkilöllisyys ei tule olemaan julkista tietoa. Valmis tutkielma toimitetaan haastatelluille, mikäli he näin tahtovat.

1. Miten kuvailisit lyhyesti asiakasrajapinnan työskentelyä (myynti/vakuutuspalvelu/korvauspalvelu)-vaiheessa?
2. Mitä työntekijöiden ja asiakkaiden väliset kohtaamiset normaalisti sisältävät? Missä vuorovaikutuskanavissa kohtaamiset tapahtuvat?
3. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät onnistuneen asiakasrajapinnan kohtaamisen kannalta?
4. Mitkä ovat puolestaan sellaisia tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikeuttavat sitä, että asiakaskohtaamiset ovat onnistuneita?

Tässä välissä haastateltavalle kerrotaan ohjelmistorobotiikasta tarkemmin, jotta hänen on helpompi vastata myös kysymyksiin 5–10. Haastateltavalle luettiin seuraava teksti:

Ohjelmistorobotiikka tarkoittaa sitä, että ohjelmisto opetetaan käyttämään tiettyjä organisatation tietojärjestelmiä samalla tavalla kuin ihminen niitä käyttäisi. Toisin kuin ihminen, ohjelmistorobotti pystyy tekemään sille osoitettua työtä väsymättä, nopeasti ja automaattisesti. Parhaiten ohjelmistorobotti suoriutuu tehtävistä, jotka ovat tyypiltään toistettavia, sääntöihin perustuvia ja rutiininomaisia. Ohjelmistorobotin hoitaessa tämän tyyppiset tehtävät, on mahdollista vapauttaa resursseja tehtäviin, joita vain ihminen voi suorittaa. Näillä tehtävillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kaikkea harkintaa vaativaa työtä.

5. Onko ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetty (myynti/vakuutuspalvelu/korvauspalvelu)-vaiheessa jo jollakin tavalla? Jos on, niin miten ja missä tilanteissa?
6. Oletko huomannut, että tämä olisi vaikuttanut jollakin tavalla asiakasrajapinnan työskentelyyn? Miten?
7. Tiedätkö, onko tällä hetkellä suunnitteilla tai toimeenpanossa joitain ohjelmistorobotiikkaan liittyviä uudistuksia, jotka koskevat (myynti/vakuutuspalvelu/korvauspalvelu)-vaihetta? Jos on, niin millaisia?
8. Uskotko, että ohjelmistorobotiikka voisi tukea (myynti/vakuutuspalvelu/korvauspalvelu)-vaiheen asiakasrajapinnan työtä lähitulevaisuudessa? Miten?
9. Voitaisiinko ohjelmistorobotiikan avulla poistaa esimerkiksi niitä tekijöitä, joita nousi esille neljännessä kysymyksessä?
10. Mikä on sinun mielestäsi sellainen aikaa vievä yksittäinen työtehtävä, joka olisi tällä hetkellä helposti automatisoitavissa ohjelmistorobotiikan avulla?