Tampereen yliopisto

Jesse Tammenmaa

VAKUUTUSYHTIÖN ORGANISAATIOKULTTUURIN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET VAKUUTUSYHTIÖN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu
12/2024

TIIVISTELMÄ

Jesse Tammenmaa: Vakuutusyhtiön organisaatiokulttuurin mahdollisuudet ja haasteet vakuutusyhtiön palveluiden kehittämisessä
Pro Gradu - tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Vakuutustiede
Ohjaaja: Timo Rintamäki
Syksy 2024

Vakuutuspalveluita kehittämällä voidaan parantaa sekä vakuutusyhtiön sisäistä tehokkuutta että kilpailukykyä. Vakuutuspalveluiden kehittämisen onnistuminen vaatii laadukasta prosessia, joka auttaa onnistumaan lopputuotteessa tai -palvelussa. Jotta laadukas prosessi voidaan luoda ja ylläpitää, täytyy huomioida kehittämiseen vaikuttavat voimat. Yksi näistä voimista on organisaatiokulttuuri.

Palvelun kehitystä voidaan tehdä monella tavalla. Palvelun kehitykseen vaikuttaa olennaisesti toimiala ja yhtiö, jossa kehitystä tehdään. Vakuutusyhtiöillä on omat tapansa kehittää palveluitaan niiden olosuhteisiin sopivalla tavalla. Yhdellä vakuutusyhtiöllä on omanlainen tapa kehittää palveluita toisiin aloihin ja yhtiöihin verrattuna, mutta jokaisessa vakuutusyhtiössä organisaatiokulttuuri vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. Organisaatiokulttuuri voi olla vakuutusyhtiöissä hyötynä tai haittana vakuutuspalveluiden kehittämisessä. Tässä tutkielmassa tutkitaan minkälainen on vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi, ja miten organisaatiokulttuuri hyödyttää tai haittaa tätä prosessia.

Tutkimusongelmaan vastataan kuudella puolistrukturoidulla asiantuntijahaastattelulla, joista kaksi koskee vakuutuspalvelun kehittämisen prosessia ja neljä koskee organisaatiokulttuurin vaikutusta tähän prosessiin. Haastatteluissa on siis kaksi eri runkoa. Haastateltavat ovat vakuutusyhtiöiden edustajia. Prosessin haastattelut ovat kahden eri palveluprojektin kehittäjiltä. Organisaatiokulttuurin haastattelut ovat neljältä eri liiketoiminta-alueelta: tuotteet, ihmiset, systeemit ja teknologia.

Tutkielmassa käytetään teoriaohjaavaa analyysiä, joka osoittaa, että vakuutusyhtiöiden organisaatiokulttuurissa palvelun kehitystä hyödyttää läpinäkyvyys, ihmis- ja asiakaslähtöisyys, muutoskyky ja osaamisen kehittäminen. Haittaavia tekijöitä ovat hierarkia, epäluottamus ja osaamisen kehittämisen puute. Tämä tulos on tyypitelty lopputulokseen. Tutkimustulokset osoittavat myös tilannekohtaisia tekijöitä, jotka eivät ole niin universaaleja kuin aiemmin mainitut organisaatiokulttuurin tekijät, mutta joilla on käytännön arvoa vakuutuspalveluiden kehittämisessä hyötyinä ja haittoina.

Avainsanat: vakuutuspalvelu, organisaatiokulttuuri, vakuutuspalvelun kehitys, organisaatiokulttuurin vaikutus palvelun kehittämiseen, vahinkovakuutusyhtiö, läpinäkyvyys, ihmis- ja asiakaslähtöisyys, muutoskyky, osaamisen kehittäminen, ketterä, hierarkia, epäluottamus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1. Johdanto 1

1.1 Tutkielman tausta 1

1.2 Tutkimusongelmat ja -rajaukset 2

1.3 Keskeiset käsitteet 3

1.4 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja aiempi tutkimus 4

1.5 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto 7

1.6 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne 8

2. Vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi 10

2.1 Mikä on palvelu? 10

2.2 Palvelun merkitys liiketoiminnallisesti 11

2.3 Vakuutuspalvelut vakuutusyhtiössä 13

2.4 Palvelunkehittämisen prosessi 14

2.4.1 NSD-prosessi 14

2.4.2 Palveluiden innovoiminen 17

2.5 Vakuutuspalveluiden kehittäminen 18

2.5.1 Vakuutuspalveluiden luonteesta 18

2.5.2 Vakuutusalan erityispiirteitä 20

2.5.3 Esimerkkejä vakuutusalalta 22

2.5.3 Vakuutuspalveluiden lainsäädäntösidonnaisuus 25

2.5.4 Vakuutuspalveluiden NSD-prosessi 27

2.6 NSD-prosessin kriittinen arviointi 30

3. Organisaatiokulttuuri 31

3.1 Organisaatiokulttuurin käsite 31

3.2 Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa palvelun kehittämiseen 32

3.3 Organisaatiokulttuuri vakuutusyhtiössä 35

3.4 Ketterästä 38
4. Vakuutuspalveluiden kehittäminen ja organisaatiokulttuuri 40
4.1 Tutkimusaineiston esittely ja hankinta 40
4.2 Vakuutuspalveluiden kehittämisen haastattelut 42
4.2.1 Yleisesti 42
4.2.2 Projektien sisällöt 43
4.2.3 Kehittämisen prosessi 44
4.2.4 Ketterä 46
4.2.5 Vakuutuspalvelun kehittämisen vaiheet 47
4.2.6 Onnistumisen ja epäonnistumisen tekijät 48
4.2.7 Palvelun luonne 50
4.3 Teorian ja empirian yhdistäminen kehittämisen prosessista 52
4.4 Organisaatiokulttuurin hyödyt ja haasteet vakuutuspalveluiden kehittämisessä haastattelut 55
4.4.1 Tuotteet 55
4.4.2 Ihmiset 64
4.4.3 Systeemit 71
4.4.4 Teknologia 81
4.5 Sisällönanalyysi 89
4.5.1 Organisaatiokulttuurin hyödyt 89
4.5.2 Organisaatiokulttuurin haitat 91
4.5.3 Neutraalit tekijät 93
5. Johtopäätökset 96
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen 96
5.2 Tutkimuksen arviointia 102
5.2.1 Validiteetti ja reliabiliteetti 102
5.2.2 Metodit 104
5.2.3 Analyysi 106

5.3 Lopuksi ja jatkotutkimusmahdollisuudet 107

Lähdeluettelo 109

Liite 1: Vakuutuspalvelun kehittämisen prosessi – Haastattelukysymykset 114

Liite 2. Organisaatiokulttuurin hyödyt ja haitat vakuutuspalvelun kehittämisessä – Haastattelukysymykset ja ennakko käsitteet 115

1. Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Palveluiden kehittäminen on laaja kauppatieteellinen ongelma, joka on liiketoiminnan ja kilpailun keskiössä. Palveluja halutaan jatkuvasti kehittää, koska asiakkaiden, yhtiöiden ja yhteiskunnan käsitykset, mieltymykset ja arvot ovat alati muuttuvia. Hyvällä palvelulla voidaan edistää sekä liiketoiminnan voittoja, että yhtiön ja asiakkaiden arvoja. Palveluntuottajat voivat esimerkiksi saavuttaa kilpailuetua tarjoamalla korkean tason palvelua (Loan 2023, 4; Kotler & Keller 2015) ja parhaimmillaan hyvä palvelu luo lojaliteettia palveluntarjoajaa kohtaan (Loan 2023, 4; Parasuraman Zeithaml & Berry 1985). Nämä suuressa kuvassa ovat kauppatieteellisen tutkimuksen tavoitteita.

Palvelu on laaja käsite, joka vaihtelee ensinnäkin toimialoittain, mutta myös yhtiöiden välillä. Palveluita voidaan kehittää siis monella tavalla ja tämän tutkielman tarkoituksena on keskittyä tutkimaan vakuutusalaa ja sen palveluita. Vakuutustuotteilla voi olla vaikea erottautua, joten on tärkeää osata optimoida vakuutuspalveluiden laatu ja kehittämisen prosessi, jotta voidaan vastata kuluttajien tarpeisiin ja luoda kilpailuetua. Tarkemmin katseltuna vakuutustuote on itsessään palvelu, koska vakuutustuotteeseen liittyy korvauspalvelua, asiakaspalvelua, riskienhallintaa ja niin edelleen. Itse tuote, eli korvaus vahingon sattuessa on hyvin pitkälti sama vakuutusyhtiöstä riippumatta, mutta siihen liitännäisellä palvelulla kyetään erottautumaan.

Tähän tulokulmana ja tarkastelulinssinä on valittu organisaatiokulttuuri. joka on yksi tekijä, joka vaikuttaa palveluiden kehittämiseen alasta ja yhtiöstä riippumatta. Palvelukulttuurilla, eli organisaation kulttuurilla, jonka keskiössä on asiakkaan palveleminen, on positiivisia vaikutuksia lojaliteettiin, tyytyväisyyteen ja asiakkaiden käsitykseen laadusta (Skinner, Glenn, Reynolds 2011, 215–228). On siis syytä tutkia lisää minkälainen organisaatiokulttuuri edistää vakuutusyhtiöissä asiakaspalvelukeskeisyyteen pääsemistä, ja tärkeämmin palvelun kehittämistä, jolla päästään tähän lopputulokseen.

Organisaatiokulttuurin vaikutuksesta palveluun on tutkittu ennestään, mutta organisaatiokulttuureja on monenlaisia sekä alakohtaisia eroja on löydettävissä. On mielenkiintoista tutkia, miten yksittäisellä alalla organisaatiokulttuuri näyttäytyy palvelun kehittämisessä. Palvelut ovat erilaisia eri aloilla ja ne muuttuvat ajan myötä, joten organisaatiokulttuurin merkitys vaihtelee.

Organisaatiokulttuuri voi olla hyvin subjektiivinen käsite, jota voidaan tutkia objektiivisesti. Organisaatiokulttuuri syntyy ihmisten välisessä vuorovaikuttamisessa, joka tarkoittaa sitä, että ihmisillä voi olla monia käsityksiä asiasta. Toisaalta, koska se on ihmisten välistä vuorovaikuttamista, on asiaa syytä tutkia ihmisiltä kysymällä.

1.2 Tutkimusongelmat ja -rajaukset

Tässä tutkielmassa tutkitaan sitä, miten organisaatiokulttuuri voi omassa monimuotoisuudessaan olla vakuutuspalveluiden kehittämisen apuna, mutta toisaalta miten se voi myös haitata vakuutuspalveluiden kehittämistä. Tästä luonnollisena jatkumona voidaan tutkia sitä, millainen organisaatiokulttuuri on hyvä asia vakuutuspalveluiden kehittämiselle. Tutkimuskysymykset ovat siis:

1. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia organisaatiokulttuuri asettaa vakuutusyhtiön palvelun kehittämiseen?
2. Millainen organisaatiokulttuuri edistää vakuutuspalveluiden kehittämistä?

Jotta voidaan ymmärtää organisaatiokulttuurin vaikutusta vakuutuspalveluiden kehittämiseen, täytyy ymmärtää mitä tarkoittaa vakuutuspalveluiden kehittäminen. Relevanttia tutkimusta on palveluiden kehittämisestä yleisesti, mutta koska edellisistä tutkimuksista ei voida tehdä tyhjentäviä päätelmiä, miten vakuutusyhtiöissä palvelun kehittämisen prosessin etenee, on syytä apukysymyksellä tutkia myös sitä, millainen vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi on, jotta voidaan tähän prosessiin peilata organisaatiokulttuurin vaikutusta. Apukysymyksenä toimii siis:

3. Millainen on vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi?

Apukysymys siis tuo esille tutkielmassa minkälainen suhde on yleisellä palvelun kehittämisellä ja vakuutuspalveluiden kehittämisellä. Tässä voi olla eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä. Tuloksesta huolimatta asia on syytä käydä läpi, sillä palvelu ja vakuutuspalvelu eivät ole samoja asioita. Sen jälkeen kyetään painottamaan organisaatiokulttuurin vaikutusta juuri vakuutuspalveluun. Tästä tulee olennaisena osana rajaus, jossa kohteena on erityisesti vakuutusala ja sen palvelut eikä palvelut yleensä.

Rajauksena on syytä myös mainita laadullisen tutkimuksen haaste tässä tutkielmassa, koska organisaatiokulttuuria tutkitaan eri haastateltavien kautta. Haasteen tuo se, että organisaatiokulttuuri on moniuloitteinen termi, josta voi olla montaa käsitystä. Siksi haastatteluja on otettu eri liiketoiminta alueilta organisaatiota, että tätä haasteen ongelmaa

minimoidaan, mutta on hyvä huomata, että tässä käsitelty vakuutuspalveluiden organisaatiokulttuuri on vain yhdenlainen organisaatiokulttuuri tai yhdenlainen, mutta monen eri henkilön näkökulmasta. On syytä myös mainita, että haastattelut ovat otettu kaikki vahinkovakuutusyhtiöistä eikä henkivakuutusyhtiöistä. Näiden kahden välillä saattaa olla eroja organisaatiokulttuurissa, että vakuutuspalvelun kehittämisen prosessissa, jotka jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskiössä ovat vakuutuspalvelut, organisaatiokulttuuri ja palvelun kehittämisen prosessi. On siis syytä määritellä nämä termit.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan muista organisaatioista erottavia oletuksia, arvoja ja uskomuksia, joita jaetaan organisaation sisällä asemasta ja taustasta huolimatta. Se kertoo, miten asiat tehdään ja mikä on tärkeää. Organisaatiokulttuuria on siis esimerkiksi se kuinka paljon organisaatio kannustaa olemaan innovatiivinen ja ottamaan riskiä. Se voi olla myös sitä, kuinka paljon organisaatiossa arvostetaan palautetta ja sen antamista tai toisaalta millä tavalla palautetta tulisi antaa. On kuitenkin hyvä huomata, että ison organisaation sisällä voi olla useita organisaatiokulttuureita.

Organisaatiorakenne on sellainen organisaation rakennetta kuvaaja tekijä, jolla voidaan edistää organisaatiokulttuuria. Kulttuurin keskiössä olevaa matalaa hierarkia voidaan edistää itseohjautuvilla rakenteellisilla tiimeillä. Organisaatiokulttuuri ja organisaatiorakenne ovat toisiinsa kietoutuvia termejä.

Palvelulla tarkoitetaan sellaista tuotannollista toimintaa, jonka seurauksena niitä kuluttavien olosuhteet muuttuvat tai joka edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa (Tilastokeskus n.d)

Vakuutuspalvelulla tarkoitetaan vakuutusyhtiön palvelua, jolla tarjotaan, edistetään, kommunikoidaan ja luodaan vakuutusyhtiön tuotteita ja arvolupausta asiakkaalle välillisesti tai välittömästi. Vakuutustuotetta voidaan kuvailla myös palveluksi.

Palvelun kehittämisen prosessilla tarkoitetaan prosessia, jolla palvelu saadaan suunniteltua, aloitettua, työstettyä, lopetettua ja reflektoitua.

NSD-prosessilla (New Service Development) tarkoitetaan yleistä palvelun kehittämisen teoriaa, jolla vastataan siihen kysymykseen, kuinka palvelut syntyvät ja mitä prosesseja siihen käytetään.

Ketterä on organisaation sisäinen tapa toimia, jossa hierarkiatasoja madalletaan, valtaa jaetaan laajemmin ja siihen liittyy erilaisia seremonioita, joilla työtä hallitaan.

1.4 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja aiempi tutkimus

Ontologia tarkoittaa oletuksia siitä mitä todellisuus on. Tutkijan ontologiset oletukset vaikuttavat siihen, miten hän näkee tutkimuskohteen ja miten hän sitä tutkii. (Saunders 2019, 133) Tutkimuksen taustalla voisi esimerkiksi olla käsitys siitä, että palvelua tulee kehittää, jotta sen taso paranee. Toinen ajatus voisi olla, että palvelua ei tulisi kehittää vaan nykytila on hyvä ja täten tulisi eliminoida kaikki muutokset, jotka yrittävät hajottaa vallitsevaa tilaa. Todettakoon, että tämän tutkielman pohjalla on käsitys siitä, että palvelua kehittämällä voidaan vakuutusyhtiössä saada jotakin hyvää aikaan, joka vaikuttaa olennaisesti tutkimusasetteluun. Tässä tutkielmassa on myös käsitys siitä, että vallitsevalla organisaatiokulttuurilla voi olla sekä hyviä, että huonoja puolia palvelun kehittämiseen. Haastateltavien kysymysten asettelu on muotoiltu niin, että oletetaan, että he näkevät organisaatiokulttuurissa etuja ja haasteita oman palvelun kehittämisen prosessiinsa.

Todellisuus voi olla kuitenkin subjektiivista, koska organisaatiokulttuuri voidaan mieltää erilaiseksi. Samoin voi olla subjektiivista, miten vakuutuspalveluita tulisi kehittää ja mikä on hyvää tai huonoa. Toisaalta projektien epäonnistumiset ja onnistumiset voidaan kuvata objektiivisesti peilaten tavoitteisiin, jotka taas on voitu asettaa subjektiivisen todellisuuden kautta.

Tutkimuksessa ontologinen näkökulma korostuu, kun tutkitaan miten organisaatiokulttuuri voi olla hyvä tai huono asia palvelun kehittämisessä. Asiantuntijoiden subjektiivinen käsitys hyvästä ja huonosta korostuu haastattelujen muodossa. Myös haastateltavien oma käsitys organisaatiokulttuurista vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Objektiivisuutta lähemmäs päästään, kun otetaan tarkasteluun monia projekteja ja monia asiantuntijoita. Eri näkemykset yhdistyvät paikoittain ja tukevat objektiivista totuutta enemmän, kun tutkitaan monta näkökulmaa. Tuloksen voidaan perinteisesti sanoa olevan reliaabeli, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2021, 190). Hirsjärvi ja Hurme (2021) kuitenkin huomauttavat, että reliaabeliuden määritelmiin on syytä suhtautua varauksella. Nykyään reliabiliteetti on nähtävissä siten, että tutkija kykenee esittämään miten hän on päätynyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavan maailman sillä tavalla, kun hän on sen tehnyt.

Epistemologialla voidaan kuvata sitä, miksi näihin haastatteluihin on päädytty tutkimusmetodina kvantitatiivisen metodin sijasta. Epistemologialla viitataan oletuksiin siitä mikä on hyväksyttävää laadullista tietoa ja miten sitä voidaan kommunikoida toisille (Saunders 2019, 133; Burrell & Morgan 2016). Siinä missä kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan päästä lähemmäs objektiivista totuutta ja yleistyksiä, on sen heikkoutena päästä lähelle käytännönläheistä organisaationallista totuutta (Saunders 2019, 134).

Tämän tutkielman kvalitatiivisella tutkimusmetodilla päästään lähemmäksi sitä, miten organisaatiokulttuuri todellisuudessa ilmaantuu organisaatiossa. Toisaalta myös päästään näkemään miten juuri organisaatiokulttuuri voi tuoda onnistumisia tai esteitä palvelun kehittämiseen eri käytännön projekteissa, joihin kvantitatiivisilla yleistyksillä ei päästä käsiksi. Tämän tutkielman epistemologinen oletus on, että palvelun kehittämisen asiantuntijoilla on vankka tieto siitä mitkä asiat organisaatiokulttuurissa auttavat tai haittaavat heidän palvelun kehittämisen projektiaan ja täten he ovat luotettava laadullinen tiedon lähde. Haastateltavilla on myös laaja käytännönläheinen kokemus palvelun kehittämisestä työtehtäviensä takia, jota he osaavat kuvata haastattelujen kautta lukijalle. Tutkijan rooli on osata erotella tutkimusdatasta objektiiviset totuudet ja subjektiiviset käsitykset ja tunnistaa omien arvojensa vaikutus tutkimusdatan keräämiseen ja analysointiin.

Aksiologialla tarkoitetaan arvojen ja eettisyyden vaikutusta. Tutkimuksen avainkysymyksenä on se halukkuuden taso, jolla tutkija haluaa nähdä arvojensa ja uskomustensa vaikutuksen tutkimukseen hyvänä asiana. Tutkijan tulee myös kysyä itseltään miten tutkittavien omat arvot ja uskomukset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Saunders 2019, 134) Tällä Saunders ja kumppanit (2019) viittaavat siihen, että tutkijan on hyvä olla tietoinen arvojen merkityksestä, kun tietoa tutkittavasta kohteesta kerätään. Haastateltavilla on omia käsityksiään todellisuudesta ja heidän arvonsa muokkaavat heidän vastauksiaan ja käsityksiään todellisuudesta. Samoin tutkija tulee olla tietoinen omista arvoistaan, jotka vaikuttavat tutkimuksen aiheeseen, metodien valintaan, tulosten analysointiin ja muihin seikkoihin.

Se, että tämän tutkielman kohteena on palvelun kehittäminen viittaa siihen, että tutkijan mielestä se on tärkeämpi aihe kuin toinen aihe (Saunders 2019, 134). Se, että tutkielman toteutetaan kasvotusten tehtävillä haastatteluilla viittaa siihen, että tutkijan mielestä tällä

metodilla saadaan parempaa tietoa tutkittavasta aiheesta kuin esimerkiksi anonyymeillä kysymyslomakkeilla, jota Saunders ja kumppanit (2019, 134) käyttävät myös yhtenä esimerkkinään aksiologiasta.

Omien arvojen tiedostaminen tutkimusta tehdessä ja niiden toteaminen tutkimuksessa parantaa tutkijan kykyä arvioida tietoisuuttaan, kun hän nostaa esiin kerätystä datasta tutkimustuloksia (Saunders 2019, 134). Tässä tutkielmassa tutkija tulee kauppatieteiden ja tarkemmin ottaen vakuutustieteen ja riskienhallinnan näkökulmasta, joka voi kieliä vakuutusalan tuntemuksesta. Tutkijan arvot mukailevat vakuutusliiketoiminnan kehittämisen tärkeyttä ja halua edistää kauppatieteellistä tutkimusta. Näkökulma perustuu uskomukseen, että liiketoimintaa ja palvelun kehittämisen prosessia voidaan parantaa vakuutusyhtiöissä. Tämä lähtökohta myös luottaa vahvasti siihen, että tutkijan oma kyky ja haastateltavien tietämys tuottaa laadukasta tutkimustulosta, joka voi sokeuttaa sille ajatukselle, että toinen tiedonlähde voisi olla laadullisesti parempi tutkimaan tutkimusongelmaa. Samoin tämä arvolähtökohta voi viedä tilaa pois ajatukselta, että toinen tutkimuskohde voisi olla ajankohtaisempaa tai tärkeämpää. Toki arvot vaikuttavat siihen mikä tutkimus koetaan tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Varmasti vakuutustieteen opiskelija kokee vakuutuspalveluiden kehittämisen hyvin tärkeäksi.

Tunnistettuja haasteita tutkimusasettelussa on muun muassa se, että organisaatiokulttuuri on monimutkainen käsite, joka voi tuoda epäjohdonmukaisuutta haastateltavien vastauksissa. He voivat ymmärtää termin eri tavalla kuin toinen tai kokea asian eri tavalla. Tätä on kuitenkin mielenkiintoista tutkia siitä näkökulmasta, että millä tavalla organisaation eri osa-alueet kokevat organisaatiokulttuurin hyötynä ja haasteena omalla osa-alueellaan. Monimutkaisuutta on hallittu toimittamalla kaikille haastateltaville tämän tutkielman määritelmä organisaatiokulttuurista etukäteen ja kysytty heidän näkemyksensä asiasta haastattelun alussa, jota haastatteluissa kuvataan. Toisin sanoen, jos organisaatiokulttuurin käsitteen ymmärtämisessä on epäjohdonmukaisuutta haastateltavien välillä, se tulee ilmi pääluvussa neljä.

Haastattelujen kattavuuden varmistuminen on myös haaste. Toisessa haastattelurungossa teoriaohjaavasti organisaatiokulttuuria on tutkittu neljältä asiantuntijalta ja johtajalta, joilla on osaaminen, joko tuotteista, systeemeistä, teknologiasta tai ihmisistä tai useammasta näistä. Se mihin asti tätä haastattelupalettia tulisi venyttää on vaikeaa arvioida. Täysimittaista kuvaa siis organisaatiokulttuurista ei välttämättä voida saada,

eikä se ole tämän tutkielman kannalta myös mahdollistakaan. Mutta näillä neljällä erottelulla on teoreettinen tuki sekä saadaan lähes täysimittainen kuva organisaatiokulttuurin vaikutuksesta eri liiketoimintojen palveluissa ja kyetään erottelemaan ja yhdistelemään vastauksia eri lähteistä.

1.5 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Koska tieteenfilosofisesta näkökulmasta halutaan tutkia monimutkaista ihmisissä ilmaantuvaa ilmiötä kuten organisaatiokulttuuri on menetelmäksi valittu haastattelut. Tutkimusaineisto koostuu kuudesta eri empiirisestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka ovat tehty kahdella eri haastattelurungolla, ja joita voidaan kuvata kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan kuvailla olevan sellaista, jossa teorioita ja säännönmukaisuuksia luodaan suuremman ymmärtämisen toivossa, muuttujat ovat monimutkaisia ja vaikeasti mitattavia sekä pyritään tulkintaan ja toimijoiden subjektiivisten näkökulmien ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 19).

Vakuutuspalveluiden prosessi	2 haastattelua
Organisaatiokulttuurin hyödyt ja haitat	4 haastattelua

Kuvio 1. Haastattelurungot

Tämän tutkielman kannalta erottelu kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen korostuu vain siltä osin, että subjektiivisia käsityksiä ja ymmärrystä on hyvä tutkia haastattelun menetelmin. Haastattelun etuna on saada syventävää tietoa sekä saada monitahoisia ja erilaisia vastauksia, joita voidaan selventää (Hirsjärvi & Hurme 2022, 32). Tämän tutkielman kannalta haastattelu on otollinen, sillä organisaatiokulttuuri voi olla hyvin subjektiivinen käsite kuten myöhemmin haastatteluista selviää. Haastattelun haasteena on saada haastattelijalta vaadittavaa taitoa ja kokemusta asiasta.

Haastateltavalla voi olla taipumusta antaa virhelähteitä kuten taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 32) Tämä tuo toisen haasteen. Koska organisaatiokulttuuri on ihmisten välillä käytävää toimintoa, on hyvä kysyä ihmisiltä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa heidän palvelun kehitykseensä.

Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn suuntaan eikä sitä miten syvälle haastattelussa mennään. Kysymysten sijaan kaikista tärkein siinä on, että keskeiset teemat tulee käsiteltyä. Teemahaastattelu ottaa huomioon, että ihmisillä on eri tulkintoja asioista,

asioille annetut merkitykset ovat tärkeitä sekä, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 45)

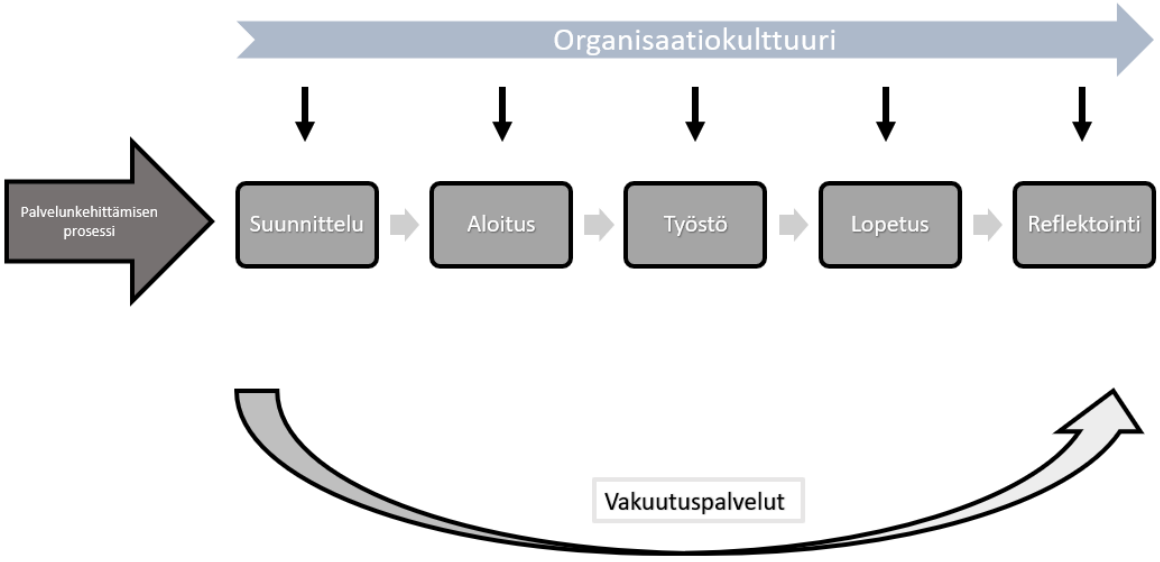
Neljäs pääluku käsittelee ensimmäisellä haastattelurungolla vakuutuspalvelun kehittämisen prosessin mallia ja minkälainen se on käytännössä. Tämä toteutetaan tutkimalla kahta eri vakuutuspalvelun projektia haastatteluin, josta kummastakin on yksi haastateltava. Haastateltavat ovat olleet osana näiden palveluiden kehittämisen prosessia ja osaavat kertoa miten se on kehitetty alusta loppuun.

Toisella haastattelurungolla puolistrukturoiduin teemahaastatteluin haastatellaan palvelun kehittämisen ammattilaisia ja kysytään, kuinka organisaatiokulttuuri on vaikuttanut heidän palvelun kehittämisen prosessiinsa. Tämän haastattelun toteuttaminen on helpompaa, sillä aiempi haastattelurunko on muodostanut käsityksen minkälainen vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi on.

Neljännessä pääluvussa tehdään induktiivista päättelyä ottamalla eri havaintoja haastateltavilta, joista muodostetaan yleisempi säännönmukaisuus. Induktio tarkoittaa, että tulkintaa tehdään yksittäisestä yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80) eli yksittäiset haastatteluhavainnot muodostavat yhdessä yleistyksen, josta voidaan päätellä mitkä tekijät ovat yleensä positiivisia ja mitkä negatiivisia. Samalla teoria ohjaa käsittein, prosessein ja luodun teoriamallin pohjalta sisällönanalyysiä, jolle on kirjallisuudessa nimitys teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto merkitsee, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa vaan enemmänkin uusia ajatuksia aukaisevaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81).

1.6 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19) Cornelissen (2017) on luonut kolme tyyliä, jotka mallintavat teoreettisen viitekehyksen luomista (Lindgreen, Di Benedetto, Brodie, Jaakkola 2020). Alla ehdotustyylinen alustava teoriakehys, joka esittää uusia rakenteita ja kausaliteetteja.



Kuvio 2. Tutkielman viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen keskiössä on palvelunkehittämisen prosessi, jota tutkitaan viiden vaiheen kautta. Kerzner (2009) identifioi viisi projektinhallinnan vaihdetta: Projektin aloitus. projektin suunnittelu, projektin toteutus, projektin monitorointi ja kontrollointi ja projektin lopetus (Quinn 2011, 2. luku). Viitekehyksen prosessimalli mukailee tätä projektinhallinnan prosessia. Tämä palvelunkehittämisen prosessi on moninainen yleispätevä prosessin hallinnan malli, mutta sitä voidaan soveltaa myös vakuutuspalveluihin. Nicoletti (2015, 16) kuvaakin, että vakuutusalan digitaaliseen innovaatioprosessiin kuuluu havaitseminen, suunnittelu, kehitys, digitalisointi, käytäntöönpano ja määrittely, jotka kaikki seuraavat toisiaan jatkuvan innovoimisen kehikossa. Neljännessä pääluvussa tutkitaan empirian kautta, kuinka palvelun kehitys toteutuu vakuutuspalveluissa käytännössä. Toisaalta tutkitaan kuinka, sekä tähän teoreettiseen palvelunkehittämisen prosessiin, että käytännön kokemukseen perustuvaan prosessiin, vaikuttaa organisaatiokulttuuri.

2. Vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi

2.1 Mikä on palvelu?

Käsitteellä palvelu on paljon määritelmiä ja sen kiteyttäminen yhteen voi olla mahdotonta. Sitä voidaan kuitenkin kuvata seuraavalla tavalla:

Palvelu on kaikkea sellaista taloudellista aktiviteettia, jonka tuloksena on aineeton hyödyke, joka kulutetaan, kun se luodaan ja antaa arvoa kuten kätevyys, hupi, mukavuus ja terveys. (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, D. 2020)

"Palvelut - - muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita - - ja yleensä palvelua ja palvelun tuottamista ei voi erottaa toisistaan." (Tilastokeskus a1)

"Result of at least one activity, necessarily performed at the interface between the supplier and customer, that is generally intangible" (ISO, 2016)

Vähintään yhden aktiviteetin tulos, joka on välttämättä suoritettu tarjoajan ja asiakkaan rajapinnan välillä, joka on yleisesti aineeton.

Palvelu on helpompi kokea kuin määritellä, mutta se kuvaa kuitenkin jotakin aineetonta, joka syntyy, kun se kulutetaan. Se tuottaa asiakkaalle hyötyä ja sen laadulla on eri tasoja. Henkilö osaa usein todeta subjektiivisesti, jos toinen palvelu on parempi kuin toinen. Tässä tutkielmassa palvelua myös erotellaan *interaktiivisen* ja *aineelliseen* palveluun. Interaktiivinen on nimensä mukaisesti vuorovaikutuksessa syntyvää ja aineellinen on jotakin mikä ei ole abstraktia ja sen voi fyysisesti kokea, kuten mobiilisovellus tai palvelukonttorin fyysiset ominaisuudet. Siitä syystä perinteinen palvelun määritelmä on ongelmallinen, sillä se koetaan olevan jotakin aineetonta. Määritelmän aineettomuus voi tuottaa väärin ymmärryksen, sillä palvelu voi kyllä esiintyä myös fyysisenä elementtinä, mutta siitä koettu arvo voidaan nähdä aineettomana.

Tämän tutkielman kannalta palvelu voi lähtökohtaisesti olla myös, jotakin aineellista minkä kautta luodaan aineetonta hyötyä, kuten mukavuus. Tässä tutkielmassa käsitellään esimerkiksi korvausjärjestelmää, joka on käyttäjälleen fyysinen työskentelyväline, mutta asiakas kokee sen aineettomana hyötynä kuten rahojen siirtymisenä ja kätevyytenä soittaessaan puhelimitse vakuutusyhtiöön. Samoin vakuutustuote voi olla fyysinen sopimus, joka oikeuttaa rahaan vahingon sattuessa, mutta siihen liittyy aineetonta

korvaus- ja asiakaspalvelua. Toisin sanoen tässä tutkielmassa ei lukittauduta liikaa perinteiseen palvelun määritelmään.

2.2 Palvelun merkitys liiketoiminnallisesti

Palvelun tarjoamisella asiakkaalle haetaan kilpailuetua erottautumalla kilpailijasta. Vaikka palvelu olisi samanlainen kuin kilpailijalla voidaan sen paremmalla laadulla nostaa asiakastyytyväisyyttä, joka johtaa pitkäikäisiin asiakassuhteisiin ja lojaliteettiin. Investointi palvelun kehittämisen prosessiin voidaan katsoa olevan hyödyllistä, vaikka menot kasvaisivatkin huomattavasti.

Kun palvelut implementoidaan organisaatiossa hyvin, sillä voi olla paljon positiivista vaikutusta yrityksen tulokseen. Palvelun laadulla – johon kuuluu tulojen tuottaminen ja asiakastyytyväisyys - voi olla jopa suurempi merkitys kannattavuuden kannalta kuin strategioilla, jotka pyrkivät vähentämään menoja tai yhdistämään näitä kahta. (Wilson et al. 2020, 15; Rust, Moorman, Dickson 2002)

Marcos ja Coelho (2021) tutkivat, että myös vakuutusalalla asiakastyytyväisyys oli tärkeä kilpailuetua edistävä asia. Heidän löydöksinään oli, että asiakastyytyväisyys oli vakuutusalalla vahvin lojaliteettia kasvattava tekijä. Asiakastyytyväisyyteen puolestaan vaikuttavat eniten koettu arvo, interaktiivisen palvelun laatu ja palvelujen fasiliteettien laatu. Interaktiivisella palvelulla Marcos ja Coelho (2021) tarkoittavat, jotain mitä työntekijät tarjoavat, kuten kohteliaisuus, palvelujen fasiliteeteilla, (jota voidaan sanoa myös aineelliseksi palveluksi), jotakin, mikä on fyysistä ja konkreettista kuten modernit välineet, ja koetulla arvolla sitä, mitä asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta verrattuna siihen mitä hän antaa (usein rahaa). Edellä mainittu tutkimus oli tehty ajoneuvovakuutuksissa Portugalissa, mutta samanlaisia havaintoja on tehty myös startup vakuutusyhtiöistä (Ansari & Riasi, 2016) ja Vietnamin henkivakuutusmarkkinoilla (Nguyen, Nguyen, Nguyen & Phan, 2018) Vakuutusyhtiön imagolla on myös tärkeä merkitys asiakastyytyväisyyteen (Nguyen et al. 2018). Maine ja imago vaikuttavat erityisesti siihen, minkä vakuutusyhtiön kuluttaja valitsee (Shyshpanova 2019).

Palvelun laatu on siis yksi tärkeä asia, kun yritetään nostaa asiakastyytyväisyyttä vakuutusalalla. Kulttuurilla on puolestaan vaikutusta palvelun laatuun (Tsoukatos 2011; Gantsho & Sukdeo 2018). Kehno organisaatiokulttuuri voi esimerkiksi johtaa siihen, että työntekijöillä ei ole tietoa mitä heiltä odotetaan tai mitä asiakkaat vaativat (Gantsho &

Sukdeo 2018). Jos asiakkaiden pitämiseksi vaaditaan asiakastyytyväisyyttä ja yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakastyytyväisyydelle on interaktiivisen palvelun laatu, on hyvin vaikeaa toteuttaa laatu, jos työntekijä ei ole tietoinen mitä asiakas haluaa interaktiivisessa tilanteessa. Olisi siis hyvin tärkeää rohkaista organisaatiokulttuurilla interaktiivisten tilanteiden laatuun ohjeistamalla työntekijöitä.

SERVQUAL on viiden dimension viitekehys, joka kuvaa palvelun laatua. Kehikon on luonut Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988) ja he kuvaavat viiden dimension olevan aineelliset esineet, reliabiliteetti, reagointikyky, työntekijöiden tietotaito ja kohteliaisuus ja kyky olla luotettava sekä empatia. Organisaatiokulttuuri voi kannustaa palvelun laatuun korostamalla empatian ja kohteliaisuuden tärkeyttä organisaatiossa. Organisaation kulttuurille voi olla ominaista henkilöstön koulutuksen tärkeys, joka puolestaan lisää työntekijöiden kykyä olla tietotaitoinen. Tämä tietotaito ja empaattisuus voi inspiroida luotettavuutta asiakkaiden silmissä, joka nostaa asiakkaiden kokemaa arvoa palvelusta.

Bowers (1989) tutki 1980-luvulla pankkien vakuutusyhtiöiden ja sairaaloiden toimintaa. Hän ehdottaa, että onnistuneeseen palvelun kehittämiseen kannattaa käyttää kolmea keinoa. Ensinnäkin tulee etsiä uusia tuoteideoita organisaation ulkopuolelta. Toisekseen tulisi määritellä, kehittää ja arvioida palvelun laatua interaktiivisen palvelun henkilöstön ja kuluttajien kanssa. Viimeisenä hän ehdottaa, että palvelua on hyvä kokeilla markkinaympäristössä ennen kuin sen lanseeraa ja kaupallistaa. Jos palvelu saa kokea markkinoiden toimivuuden ensiksi, seuraa siitä parempi tuote tulevaisuudessa.

Kilpailuetua haettaessa on toki haasteena itse kilpailu, koska palveluiden kopioimista kilpailijan toimesta voi olla vaikeaa estää. Palveluita on vaikeampaa patentoida kuin tuotteita (Jaw et al., 2010; Agarwal et al., 2003; Lyons et al., 2007) ja ne ovat lyhytikäisiä (Jaw et al., 2010). Toisaalta kilpailijan palvelun tutkiminen voi olla kilpailuetustrategia, mutta se toimii molempiin suuntiin.

Palvelun toimivuudella on siis merkittävä vaikutus yhtiön kilpailuetuun. Erityisesti palvelun laatuun tulisi kiinnittää huomiota liiketoiminnallisesti. Palvelun laatuun on syytä käyttää resursseja, mutta organisaation tulee tiedostaa, että palvelun laadulle on ominaista sen vanhentuminen, josta seuraa tarve jatkuvalle kehittämiselle. Vanhentuminen johtuu muun muassa kilpailijoiden toimista, asiakkaiden mieltymysten muuttumisesta ja erittäin säännellyllä vakuutusalalla usein lainsäädännön muutoksista.

2.3 Vakuutuspalvelut vakuutusyhtiössä

Palvelut ovat mielenkiintoinen konteksti, koska niiden koko prosessin mukana on usein asiakas itse. Tähän kuin liittää organisaatiokulttuurin, joka on hyvin organisaation sisäinen asia voi näiden asioiden yhdistäminen olla hankalaa. Vakuutusyhtiöillä on se erityinen asema, että niiden toiminta on käytännössä pelkästään palvelua. Myös vakuutustuote itsessään on jonkinlainen palvelu, koska siihen liittyy melkein poikkeuksetta aina korvauspalvelua, asiakaspalvelua, sisäisiä palveluita, turvapalvelua, riskienhallintaa ja niin edelleen.

Vakuutusyhtiön palvelut asiakkaalle näkyvät usein asiakaspalveluna ja korvauspalveluna. Kun vakuutusyhtiöltä halutaan vakuutus, asiakas on yhteyksissä asiakaspalveluun tai myyntiin, joko puhelinpalvelun kautta tai netissä olevien palveluiden kautta. Kun vakuutus on voimassa ja vahinko sattuu, on asiakas usein yhteydessä vakuutusyhtiön palveluun ilmoittaakseen vahingosta, joko puhelimitse tai vahinkopalveluiden kautta, jolloin korvauspalvelu aktivoituu.

Vastavuoroisesti vakuutusyhtiö on asiakkaaseen yhteyksissä korvaus- ja myyntiasioissa ja tästä muodostuu suuri osa asiakkaan kokemasta interaktiivisesta palvelusta. Vahingon ilmoittaminen ja käsittely hoituu usein myös ilman interaktiota eri vakuutuspalveluissa kuten mobiilisovelluksissa, joka vastaa aineellista palvelua. Vakuutuspalvelut eivät kuitenkaan lopu korvaus- ja myyntipalveluun, joista asiakkaat ovat eniten tietoisia. Vakuutusyhtiöt pitävät myös sisäistä aineellista palvelua pystyssä, jolla edistetään asiakkaan palvelemista, kuten korvausjärjestelmät, joilla korvauspalvelua pyöritetään. Vakuutusyhtiön palvelu ei siis välttämättä näy ulospäin tai toisin sanoen se voi olla yhtiön sisäinen palvelu, jolla edistetään asiakkaan kokemaa arvoa.

Vahinkovakuutusyhtiöiden palveluihin myös melkein poikkeuksetta kuuluu, joitakin terveyspalveluita, joiden kautta sairautta tai tapaturmaa on helppo hoitaa lääketieteellisen asiantuntijan kanssa tai ajoneuvojen korvauspalveluita, joiden kautta ajoneuvovahinkoja on helppo hoitaa. Myös muunlaisia palveluita on kuten sijoituspalveluita ja asiakkaiden välisiä C2C palveluita, joiden kautta voidaan esimerkiksi myydä autoja kuluttajien välillä. Sijoituspalvelut näyttäytyvät vakuutusyhtiöissä sekä sijoitusneuvoina että sijoitustuotteina. C2C palvelut auttavat kuluttajia hoitamaan kuluttajien välisiä kauppojaan turvallisemmin vakuutusyhtiön kautta.

Palvelun kehitys eroaa tuotteen kehityksestä siitä, että palvelun kehityksessä asiakas on osana prosessia (Ennew & Binks 1996; Alam & Perry 2002) Vakuutuspalvelut ovat siitä erikoisessa tilanteessa asiakkaiden näkökulmasta, että niihin usein otetaan yhteyttä vasta sitten kuin jotakin ikävää on sattunut eli niin sanottu korvaustapahtuma on syntynyt. Tämä korostaa entisestää interaktiivisen palvelun laadun tärkeyttä sillä asiakkaan ei voida olettaa olevan normaalissa mielentilassaan jonkin menetyksen jälkeen. Toisaalta tämä luo erityisen tilaisuuden erottautua kilpailijoista. Työntekijöiden empaattisuutta on vaikeaa replikoida tai kouluttaa. Se luo erityisen tärkeyden rekrytointiprosessin onnistumiselle ja oikean henkilöstön hankkimiselle. Organisaatiokulttuurilla voidaan myös edistää sitä, miten laadukasta interaktiivista vakuutuspalvelua arvostetaan ja palkitaan tai kuinka asiakastilanteessa asiakkaan ongelmat voidaan ratkaista yhden asiakaspalvelijan toimesta, joka vaatii organisaatiokulttuuria, joka arvostaa itsenäistä ongelmanratkaisua, ketteryyttä ja asiantuntemusta.

2.4 Palvelunkehittämisen prosessi

2.4.1 NSD-prosessi

Palvelun kehitykseen liittyvässä kirjallisuudessa tulee vastaan paljon termiä NSD (New service development) prosessi. Sillä tarkoitetaan yleistä palvelun kehittämisen teoriaa, jolla vastataan siihen kysymykseen, kuinka palvelut syntyvät ja mitä prosesseja siihen käytetään. Tällä ei välttämättä tarkoiteta uuden palvelumallin ja yrityksen luomista vaan jo olemassa olevan yrityksen keinoja luoda palvelu ja jatkokehittää sitä siitä eteenpäin. NSD-prosessi voidaan siis määritellä olevan aktiviteetteja ja tekoja, jotka siirtävät projektin ideatasolta lopulliseen lanseeraukseen (Cooper 1990; Johnson, Menor, Roth & Chase 2000)

Palvelun innovaatioita voidaan jaotella kahteen osaan: radikaalinen ja inkrementaalinen. Radikaalinen luo jotain täysin uutta, kuten täysin uusi innovaatio, start-up yritys tai täysin uusi palvelu. Inkrementaalinen innovaatio on hienovaraisempi ja viittaa esimerkiksi palvelun jatkeeseen, uudistuksiin ja tyylinvaihdoksiin. (Johnson et al. 2000)

Uuden palvelun kehityksen onnistumiseen on tunnistettavissa menestystekijöitä, joita Johnson ja kumppanit (2000) ja Brentani (1995) määrittelevät olevan palvelun luonne, markkinoiden ominaisuudet, projektin synergia ja NSD-prosessi. Johnson ja kumppanit

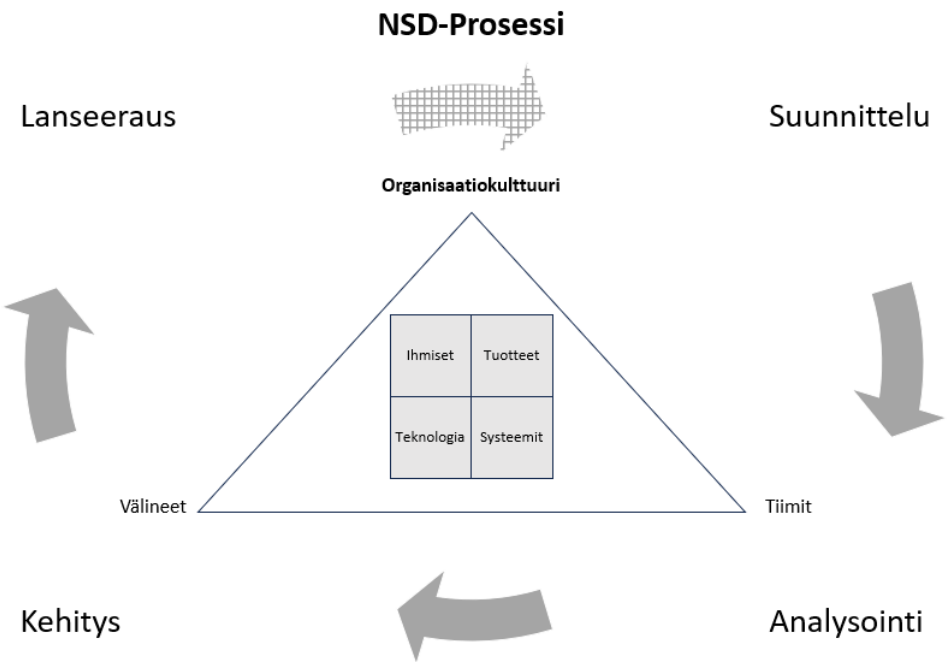
(2000) tunnistivat jo tuolloin myös viidennen ulottuvuuden, joka on palvelun innovaatiokulttuuri.

Palvelun luonteella tarkoitetaan muun muassa palvelun ihmis- tai välineorientaatiota, kompleksisuutta, kalleutta, innovatiivisuutta ja luodaanko palvelun asiakaskokemuksen laatua vai fyysisiä todisteita laadusta. Usein näistä vaaditaan innovatiivisuutta, sopeutumiskykyä, asiantuntijoita ja palvelun laadukkuutta, jotta palvelu onnistuu ja kilpailuetu saavutetaan. (Johnson et al. 2000; Brentani 1995)

Markkinoiden ominaisuudet tarkoittavat markkinoiden houkuttelevuutta, kilpailua ja miten tietyn asiakassegmentin kysyntä on tyydytetty. Palvelun onnistumiseen kannalta on syytä osata arvioida markkinoiden potentiaalia ja organisaation omaa asemaansa siinä. (Johnson et al. 2000; Brentani 1995)

Projektin synergialla tarkoitetaan kahta asiaa. Ensinnäkin sitä miten uusi palvelu on yhteensovitettavissa organisaation kulurakenteeseen, teknologiaan, sosiaalisen pääomaan ja niin edelleen. Toisaalta se myös tarkoittaa sitä, miten uusi palvelu sopii jo olemassa olevien palveluiden ja asiakaskokemuksen kanssa yhteen. (Johnson et al. 2000; Brentani 1995) 1990-luvulla synergia on löydetty olevan tärkein tekijä menestyvän ja epäonnistuneen palvelun välillä (Johnson et al. 2000; Cooper & de Brentani 1991).

1990-luvun ja 2000-luvun tutkimukset vahvasti implikoivat, että palvelun menestymiselle on välttämätöntä selkeä *NSD-prosessi*. Jotkin tutkimukset, jopa toteavat sen olevan tärkein tekijä (Jonhson et al. 2000; de Brentani 1989; de brentani 1995; Edgett 1994) Alla on Johnsonin ja kumppanien (2000) NSD-prosessimallista mukailtu kuvio, joka esittää palvelun kehittämisen prosessimallia.



Kuvio 3. NSD-prosessi

Kuvio 3 kuvaa palvelun kehittämisen prosessia, jossa se lähtee suunnittelusta ja päättyy lanseeraukseen. Lanseerauksen jälkeen voidaan vielä aloittaa prosessi uudestaan, mikäli palvelua halutaan jatkojalostaa lanseerauksen jälkeen. Prosessi suoritetaan keskiössä olevilla ihmisillä, tuotteilla, teknologialla ja systeemeillä organisaation sisällä. Keskiössä oleva kolmio kuvaa Johnsonin ja kumppanien (2000) kuvaamia mahdollistajia. Mahdollistajat - välineet, tiimit ja organisaatiokulttuuri - helpottavat palvelun kehittämisen prosessia ja sen muodostamista. Mahdollistajat nopeuttavat prosessin syklinopeutta ja auttavat siihen, että prosessin luomus vastaa asiakkaiden tarpeita.

Viides ulottuvuus ja tämän tutkielman kannalta mielenkiintoisin tekijä on palvelun innovaatiokulttuuri. Monet tekijät organisaation sisällä vaikuttavat NSD-prosessin tehokkuuteen, kuten organisaation rakenne, riskienhallinta, johtamistyylit ja muut organisaatiokulttuurin osat (Johnson et al. 2000; Thwaites 1992). Oikeanlainen organisaatiokulttuuri on välttämätöntä palvelun ja tuotteiden kehityksen onnistumiselle. Positiivinen vaikutus NSD-prosessiin on muun muassa organisaatiokulttuurilla, jolla arvostetaan riskinottoa, autonomisuutta virheiden korjaamisessa, itsensä kehitystä ja palkitsemista. (Johnson et al. 2000; Cooper & Kleinschmidt 1995). Myös poikkitoiminnallisilla tiimeillä voidaan parantaa NSD-prosessin tehokkuutta muttei nopeutta (Johnson et al. 2000; Froehle, Roth, Chase & Voss 1998).

Johnson ja kumppanit (2000) ehdottavat, että NSD-prosessi on vähemmän lineaarisempi uusissa palveluissa, kuin jo olemassa olevissa palveluissa. Pätevyys suunnitteluvaiheessa (suunnittelu ja analysointi) johtaa laadukkaisiin radikaalisiin ja teknologialähtöisiin innovaatioihin ja pätevyys lanseerauksessa (lanseeraus ja kehitys) johtaa onnistuneisiin inkrementaalisiin uudistuksiin. Palvelun epäonnistuminen johtuu enemmän suunnittelemattomista NSD-prosesseista ja NSD-prosessin pätevyyden puutteesta, kuin siitä, että toimeenpano on epäonnistunut. (Johnson et al. 2000) Tähän on syytä suhtautua varauksella, sillä myös epämääräisillä tai prosessin mukana muuttuvilla kehityskaavoilla voidaan saada onnistunutta palvelun kehitystä toteutettua. Palvelun kehityksen projektin luonne ja tavoitteet määrittelevät tarpeen sille, kuinka suunnitelmallista ja raskasta tai toisin sanoen prosessinomaista palvelun kehityksen prosessi tulisi olla.

Johnsonin ja kumppanien (2000) kaavio NSD-prosessista on hyvä yleinen prosessimalli. Kun halutaan päästä syvällisemmin tietyn alan palvelunkehittämisen prosessiin, tarvitaan mallin tarkennusta, sillä jokaista palvelualaa ei voida standardisoida yhteen malliin. Pääluku neljä paneutuu syvällisemmin tähän prosessimalliin vakuutusyhtiön näkökulmasta esimerkkiprojektein. Samainen luku paneutuu toisella haastattelurungolla palvelun kehityksen prosessin yhteen mahdollistajaan eli organisaatiokulttuurin vaikutukseen.

2.4.2 Palveluiden innovoiminen

Innovaatio on osa palvelun kehittämistä. Jaw ja kumppanit (2010) toteavat palvelun kehittämisen prosessista, että ensinnäkin uusien palvelujen kehittäminen vaatii resursseja kuten ihmiset, budjetti ja aika. Yhtenä tärkeänä resurssina on oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa työntekijöitä innovoimaan. Tärkeäksi innovoimisen kohteeksi he nostavat asiat, joilla vähennetään palveluille ominaisia haitallisia ominaisuuksia, kuten vaikka palveluaika. Palveluaikaa on kyetty nostamaan useilla aloilla ympäri vuorokautisiksi teknologioilla, kuten nettipalvelut ja itsepalveluaktiviteetit.

Vakuutusalla vakuutustuotteiden osto harvoin on aikasidonnaista. Mutta vahingon sattuessa on tärkeää, että apua saa välittömästi, kuten ajoneuvokorjausta ja tapaturmapäivystystä, jotka riippuvat enemmän vakuutusyhtiön ulkoisista tekijöistä tai niiden kumppaneista. Haitallisia tekijöitä voi olla vakuutusalalla enemmänkin vakuutustuotteiden ja ehtojen vaikea ymmärrettävyys, joka luo asiakkaalle ja

vakuutusyhtiölle epäedullisen lopputuloksen, kun asiakas ei saakaan korvausta, vaikka oli siinä uskossa.

Toisena Jaw ja kumppanit (2010) toteavat, että yhtiön tulee ymmärtää asiakkaan koko arvoketju. Tähän suurena apuna on interaktiivinen palvelu, jolla kyetään keräämään asiakkaalta tietoa, johon palveluyhtiön tulee osata vastata joustavasti. Viimeisenä he toteavat, että runsas innovaatiotoiminta lisää NSD-prosessin onnistumista. Palveluyhtiöiden tulisi käyttää teknologiaa, resursseja ja kannustaa palvelun kehitystä, koska sillä voi olla positiivinen vaikutus palvelun laatuun, saatavuuteen ja mukavuuteen (Jaw et al. 2010).

Jo 1990-luvulla todettiin, että palvelualalla on erityinen asema palveluinnovaatioissa, sen kulttuurin ja tilanteen vuoksi. Palvelun kehittämisessä on ollut tärkeää, että innovaatio lähtee myös ylhäältä ja sitä kannustetaan organisaation eri tasoilla. Proaktiivisuus teknologian käytössä on myös mahdollisuus, mutta samalla riski, kun yritetään balansoida vanhoja ja uusia järjestelmiä. Työntekijöiden on tullut myös olla motivoituneita ja uuden oppimista on ollut tärkeää palkita. Nopeat edistyjät ovat olleet sellaisia, jotka ovat kiinnittäneet huomioita suunnitteluun ja tavoitteisiin, joille on ollut selkeä strategia. Jo silloin on noussut idea vanhan byrokraattisen organisaatiorakenteen jäykkyydestä ja tarpeesta muutokselle. On täytynyt innovoida uusi organisaatiotyyppi, jossa nopea kommunikaatio ja itsensä kehittäminen onnistuu, joka lisää innovaatioita. Finanssiyhtiöt löysivät jo silloin, että ristiin toimivat toisiansa tukevat tiimit ovat auttaneet siinä miten nopeasti uusia tuotteiden tuottamisen markkinoille. (Drew 1995) Nykyään Suomen finanssialalla tämmöisen byrokraattisen järjestelmän rikkominen ja ristiin toimivat nopeat tiimit ovat saaneet nimen Ketterä (Agile), josta löytyy omaa teoria taustaansa. Finanssialalle siis mahdollistajat eivät ole uusi asia, mutta niiden optimointia on syytä tutkia tarkemmin.

2.5 Vakuutuspalveluiden kehittäminen

2.5.1 Vakuutuspalveluiden luonteesta

Jokaiselle alalla ei voi tehdä yhteistä palvelun kehittämisen mallia, jota voidaan noudattaa niissä kaikissa. Palvelun kehittämisen prosessin tehokkuuteen vaikuttaa suuresti se, kuinka varma yhtiö on asemastaan sen ympäristössä. Toisin sanoen NSD-prosessia on syytä mukailla jokaisen yhtiön erityiseen tilanteeseen ja kehittämisen kohteena olevan

palvelun tilanteeseen. (Johnson et al. 2000; Bowers 1985; Jaw, Lo, Lin 2010, 274) 2000-luvun tutkimus on osittain keskittynyt innovaatioon ja onnistumisen tekijöihin palvelun kehittämisen prosessissa, joka on jättänyt huomioimatta palvelun ominaisuudet kuten aineettomuus, heterogeenisuus, vanhentuminen ja erottamattomuus (Alam & Perry 2002). Tässä pääluvussa käsitellään vakuutusyhtiöön kohdistuvia erityispiirteitä, jotka muokkaavat palvelun kehittämisen prosessimallia siihen tilanteeseen sopivaksi.

Kuten aiemmin tässä tutkielmassa todettiin, niin vakuutusyhtiön palvelusta koettu arvo on hyvin erityisessä tilanteessa muihin palvelualoihin verrattuna. Kun henkilö käy elokuvissa tai parturissa, hän kokee palvelun saman tien, kun se on maksettu tai välittömästi sen yhteydessä. Vakuutustuotteen ja -palvelun kokeminen käytännössä on usein asia, jonka haluaa välttää. Ei varmaankaan ole asiakkaan edun kantaista, että vahinko sattuu, että hän pääsee käyttämään vakuutustaan, joitakin epäeettisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Täten paras skenaario on se, missä maksettua vakuutustuotetta ja siitä seurattua vakuutuspalvelua ei tarvitsi käyttää. Tämä luo mielenkiintoisen tärkeyden vakuutuspalvelun laadulle, sillä ensinnäkin vakuutuspalvelun laatu vaatii erityistä hienovaraisuutta, sillä asiakkaan päässä on tapahtunut jokin ikävä asia, kuten terveyden tai tavaran menetys. Toisaalta asiakkaan kokema arvo vakuutustuotteesta voi olla vaikeaa ylläpitää, mikäli hän niin sanotusti maksaa tyhjästä.

Toisena huomionarvoisena asiana on, että vakuutustuotteet ovat itsessään myös palvelu; vakuutustuotteen ostaessa on takuu, että vakuutusyhtiö tarjoaa palvelua, mikäli vahinko sattuu ja toisaalta vakuutustuote on riskienhallinnallinen palvelu. Vakuutusalalla erityisesti asiakassuhteilla ja vakuutusyhtiön kyvyllä ymmärtää asiakkaitaan on suuri merkitys liiketoiminnalle (Beer, S., Braun, A., Bühler, P., Eling, M., Maas, P., Reichel, L., Rüfenacht, M., Schaper, P., Schmeiser, H., Schreiber, F., & Steiner, PH 2017; Garth & Westlake 2018; Pugnetti & Seitz 2021). Tätä tukee se löytö, että asiakastyytyväisyys on tärkein lojaalisuutta nostava tekijä vakuutusalalla (Marcos ja Coelho 2021).

Vakuutuspalveluita on siis ensinnäkin kehitetty vahvasti siihen suuntana, että palvelun käyttäminen olisi mahdollisimman vaivaton ja asiakas kokee vahingon keskellä vahvan helpotuksen ja empatian vakuutusyhtiön suunnalta. Toisaalta niin sanottuun näkymättömään vakuutusyhtiön ongelmaan, jossa vakuutusmaksuja maksetaan, mutta mitään ei saada vastineeksi, vakuutusyhtiöt ovat yrittäneen luoda palveluita, joilla asiakkaan kokema arvo ei ole kiinni vahinkojen määrästä (ja koetun palvelun määrästä),

sillä se on myös vakuutusyhtiön etu, ettei vahinkoja satu useasti. Palveluita, kuten sijoitustoiminta, riskien kartoitus ja riskienhallinnallinen apu ja neuvonta. Tässä on kuitenkin vielä paljon potentiaalia parantamiselle (Pugnetti & Seitz 2021). Tästä voi herätä ajatus, että vahinkojen eston palveluissa olisi potentiaalia, sillä asiakkaat eivät halua vahinkojen sattuvan ja vakuutusyhtiöt haluavat olla enemmän läsnä asiakkaiden arjessa, vaikkei vahinkoja sattuisikaan. Myöhemmin tässä tutkielmassa käydään läpi, kuinka tälle on tutkimuksen tukemaa argumentointiakin, mutta samalla kuitenkin nähdään miten tämä ei ole ehkä niin yksinkertainen asia.

2.5.2 Vakuutusalan erityispiirteitä

Vakuutusalalle on aiemman tutkimuksen mukaan ominaista asiakkaiden tarpeiden jatkuvat muutokset, asiakaslähtöisyys, teknologialähtöisyys ja palveluajan tärkeys. Näistä muodostuu kokonaisuus, joita palvelun kehittäminen tulee huomioida.

Asiakkaiden kysynnän muutokset, joita muovaa teknologian saatavuus, tuottavat vakuutusyhtiöiden palvelujen kehitykselle haasteita. Erityisesti enemmän räätälöidyt ja mukautuvat palvelut ovat nostaneet kysyntää asiakkaiden keskuudessa (Beer et al. 2017, Buehler & Maas 2016; Pugnetti & Seitz 2021). Nopealla palveluiden mukautumisella ja kyvyllä vastata asiakkaiden tarpeisiin on tärkeä rooli vakuutuspalveluiden onnistumiseen. Koska myös vakuutustuotteet ovat palveluita, niin niihin pätee myös palveluiden lainalaisuudet, vaikka tuotteeksi niitä kutsuttaisiinkin. Se minkälaista palvelua kukin aika ja yhteiskunta tarvitsee, muokkautuu jatkuvasti. Esimerkiksi kyberuhat ovat muuttuvia ja niihin tarjottava vakuutustuote täytyy kyetä pysymään muuttuvien uhkien mukana. Jos uhkaan ei kyetä luomaan vakuutustuotetta jää se vakuuttamatta ja se lisää riskiä tavallisille kuluttajille ja yrityksille.

Räätälöitävyyden tarjoamisen onnistumiseen tarvitaan jatkuvaa innovoimista. Palvelun kehittämisen voidaan kuvailla olevan innovaatioiden yhteen sovittamista. Luodaan jotakin uutta tai käytetään jotakin innovoivaa tapaa kehittää palvelua. Innovoimiseen vakuutusyhtiöllä voi olla kolmea motivaatiota: asiakaslähtöisyys, teknologialähtöisyys ja suunnittelulähtöisyys (Nicoletti 2015) Nicoletti (2015, 13) kuvaa, että asiakaslähtöinen innovoiminen lähtee asiakkaan tarpeesta ja haluista. Teknologialähtöisyys puolestaan tarkoittaa jonkun uuden teknologian hyväksikäyttöä, joka synnyttää tarpeen innovaatiolle. Vakuutusyhtiöt ovat jo ottaneet askeleita uudenlaisen palvelun kehittämisen viime vuosina erityisesti digitalisaatioon liittyen, josta ovat esimerkkinä

digitaalinen markkinointi, palvelukanavat, ja internetmyynti (Zeier Röschmann, Erny & Wagner 2022). Tähän on syytä nostaa hyvin ajankohtainen tekoäly, joka varmasti tuo uusia mahdollisuuksia vakuutuspalveluiden kehittämiseen. Mutta toki mahdollisuuksia seuraa riskit.

Suunnittelulähtöinen innovaatio syntyy, kun esitetyllä uudella tuotteella tai palvelulla on uusi tarkoitus tai merkitys. Parhaiten tämän ymmärtää siten, että teknologia tälle tuotteelle on voinut olla jo olemassa jonkin aikaa ja asiakkaat eivät pyytäneet sitä, mutta se synnyttää kuitenkin uuden syyn kuluttajien ostohalulle. Nicoletti (2015, 13) käyttää esimerkkinä Applen iPhonea, jonka teknologia oli olemassa, mutta loi täysin uuden markkinan. Finanssialalla hyvin harvoin nähdään suunnittelulähtöistä innovaatiota (Nicoletti 2015, 13).

Nicoletti (2015) jättää mainitsematta innovaation motivaattoriksi lainsäädäntölähtöisyyden, joka on vakuutusalalla esillä jatkuvasti, vaikka hän lainsäädäntöä käsitteleekin laajasti innovaatioiden määrittelijänä. Sekä kansallisella, että EU-tasolla on paineita, jotka muokkaavat vakuutusyhtiöiden palveluiden tuotantoa ajoittain, jotka pakottavat vakuutusyhtiöitä innovoimaan. Kansainvälistä lainsäädäntöä, jotka vaikuttavat vakuutusyhtiöiden toimintaan ovat muun muassa Solvenssi II, GDPR, IMD2, PRIIPs, rahanpesulainsäädäntö, terrorismintorjuntalainsäädäntö ja tasa-arvo lainsäädäntö. Kansallisesta sääntelystä mainittakoon vakuutussopimuslaki ja vakuutusyhtiölaki.

Johnson ja kumppanit (2000) puolestaan argumentoivat, että parasta tapaa innovoida ei ole. Ainoa empiirinen tekijä, joka 2000-luvun alussa on korreloinut NSD-prosessin nopeuden, ja määrän kanssa on ollut markkinajohtajuus (Johnson et al. 2000).

Viimeisenä erityispiirteenä on edellä 2.4.2 luvussa mainittu palveluaika. Vakuutusyhtiölle se on kriittinen tekijä, sillä ajoneuvo- ja henkilövahingot ovat hyvin riippuvaisia nopeasta toiminnasta vahingon sattuessa. Myyntiä voi tehdä toki ympäri vuorokauden, mutta on välttämätöntä, että vakuutusasiakas saa ajoneuvonsa huoltoon ja itsensä hoitoon, vaikka vahinko olisikin sattunut keskellä metsää keskiyöllä. Muuten asiakkaan eteen voi tulla tilanne, jossa ajoneuvoa ei saada halvemmalle ja nopeammalle kumppanille korjaukseen, tai lääkärihoito toteutetaan kalliissa yksityisessä hoitolaitoksessa, jonka lasku päätyy suoraan asiakkaalle, koska korvattavuutta ei olla voitu määritellä etukäteen.

2.5.3 Esimerkkejä vakuutusalalta

On muutamia esimerkkejä maailmalta, jotka näyttävät miten vakuutusyhtiöt ovat kehittäneet palveluitaan. Kehittyvillä markkinoilla on löydetty, että useat vakuutusyhtiöt yrittävät kopioida johtavien vakuutusyhtiöiden tuotteita saadakseen lisää markkinaosuutta. Useasti palvelun kehitys keskittyy tuotteiden adaptoimiseen omaan portfolioon ja palveluiden tarjoamisen keinoihin, sen sijaan, että keskityttäisiin palveluiden avain konsepteihin. Vakuutusyhtiöt ovat Thaimaassa käyttäneet myyjiä pääkeinona asiakkaan ja yhtiön välillä, josta saadaan asiakasdataa palvelun kehittämisen prosessiin. Myyjillä on ollut siis suuri vaikutus kehittyvien markkinoiden asiakastyytyväisyyteen, ja vakuutusyhtiöt Thaimaassa ovat lähteneen palvelun kehittämisen prosessiin siten, että he yrittävät luoda tuotteita, joita myyjät haluaisivat myydä eikä esimerkiksi palvelun kehittäjän ideasta. (Rajatanavin & Speece 2004)

Rajatanavin ja Speecen (2004) tutkimuksessa on todettu kolme mielenkiintoista löydöstä. He toteavat, että Thaimaan vakuutusmarkkinoilla ensinnäkin lainsäädäntö ja myyjien integraation taso yhtiöön eivät salli suuria innovaatioita vakuutustuotteissa. Toisena palvelun kehittämisen prosessia usein tehdään ilman vahvaa datan tukea. Kolmantena myyjien ja palvelun kehittämisen tiimin välisessä kommunikoinnissa on kuilu.

EU-tasolla lainsäädäntö näyttäytyy muun muassa siten, että *Solvenssi II 49 artikla* kieltää oleellisten ja tärkeiden operatiivisten toimien ulkoistamisen, jos se heikentää jatkuvan ja hyvän palvelun tarjoamista vakuutuksenottajille. PRIICs taas vaatii, että yksityissijoittajille toimitetaan selkeä avainasiakirja vakuutuksen pääasiallisesta sisällöstä, kun he ostavat vähittäismarkkinoille tarkoitettuja paketoituja ja vakuutusmuotoisia sijoitustuotteita.

Bowers (1989) totesi reilut 30 vuotta sitten, että vakuutusyhtiöt lähtökohtaisesti kehittävät pitkäaikaisia strategioita, luovat uusia tuotteita ja ideoita, kehittivät tuotekonsepteja ja arvioivat uusia konsepteja, tekivät liiketoiminta-analyysia, kuten arvioivat tuotteen tuottavuutta, sekä kaupallistavat tuotteita. Erityisesti vakuutusyhtiöt olivat edellä kävijöitä pankkeihin ja hoitolaitoksiin verrattuna uusien tuote strategioiden kehittämisessä, uusien tuotteiden kehittämisessä ja testauksessa sekä vakuutusyhtiöt käyttivät myös pankkeja ja hoitolaitoksia enemmän formaalia ideointiprosessia uusille tuotteille. Huomattavaa tuolloin oli kuitenkin se, että vakuutusyhtiöillä oli

todennäköisempää olla testaamatta uusia tuoteprototyyppejä sisäisesti, että markkinoilla, kuin testata niitä.

Vakuutusalalla on nähtävissä kolmea muutosta, jota kehittyvä teknologia tuo mukanaan. Ensinnäkin vakuutusyhtiön ja asiakkaan välinen kommunikointi muuttuu. Toisena uusia teknologioita voidaan käyttää automatisoimaan, standardisoimaan ja tehostamaan liiketoimintaprosesseja. Viimeisenä uudet teknologiat sallivat olemassa olevien tuotteiden muutoksia ja luomaan uusia tuotteita. Esimerkiksi robotit auttavat asiakkaita chat-palvelussa, myynti onnistuu internetissä ja kybervakuutustuotteet muuttuvat ja niitä luodaan lisää lisääntyviin kyberuhkiin. (Eling & Lehmann 2018; Pugnetti & Seitz 2021)

Pugnetti ja Seitz (2021) tutkivat Sveitsin vakuutusmarkkinoiden kehitystrendejä keskittyen erityisesti datalähtöisten palveluiden potentiaaliin. Heidän tutkimuksensa mukaan vakuutusyhtiöiden näkemykset korostavat vahinkojen estoon liittyvien palveluiden ja lisäarvopalveluiden merkitystä tulevaisuuden liiketoiminnassa. Vahinkojen estoon tähtäävät palvelut eivät ainoastaan mahdollista tarkempaa vakuutusten hinnoittelua, vaan myös parantavat asiakasuskollisuutta lisäämällä interaktiivisuutta asiakkaiden ja yhtiön välillä. Tästä huolimatta näiden palvelujen kehitys on jäänyt taka-alalle, sillä vakuutusyhtiöiden fokus on edelleen lyhyen aikavälin kustannusten vähentämisessä.

Asiakkaiden kiinnostus palveluihin jakautuu tutkimuksen mukaan epätasaisesti. He arvostavat erityisesti ajoneuvo- ja vahingoneston palveluita, mutta suhtautuvat vähemmän innokkaasti terveyspalveluihin. Suomessa vapaaehtoisen sairauskuluvakuutuksen suosio, jonka osuus on 22 prosenttia väestöstä (Finanssiala 2024), kuvastaa tätä trendiä. Tutkimus osoitti myös, että asiakkaat jakavat mielellään tietojaan palveluille, jotka auttavat vahinkojen käsittelyssä, kuten vakuutuskorvausten hoitopalveluille. Sen sijaan automaatiojärjestelmien kehityshankkeet ja ei-vakuutukselliset lisäarvopalvelut saavat vähemmän tietoa asiakkailta. Nuorempien asiakkaiden korkeampi valmius jakaa tietojaan voi kuitenkin vaikuttaa merkittävästi tulevaisuuden palveluiden kehitykseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että vakuutusmarkkinoiden toimijat Sveitsissä jakavat pitkälti samanlaiset näkemykset palveluiden kehityssuunnista. Tämä viittaa markkinoiden homogeenisuuteen, jossa asiakkaiden erityispiirteiden huomioiminen ei nouse keskeiseksi kilpailukeinoksi. Tästä voidaan kuitenkin esittää kriittistä arviota, sillä

markkinointitutkimukset, kuten Shyshpanova (2019), osoittavat maineen ja imagon merkityksen vakuutusyhtiön valinnassa. Suomessa esimerkiksi Fennia on onnistuneesti asemoitunut yrittäjien vakuutusyhtiöksi, mikä osoittaa, että erilaistumisella voi olla strategista arvoa.

Pugnetti ja Seitz (2021) löysivät myös mielenkiintoisen trendin, jossa asiakkaat ovat avoimia muiden toimijoiden, kuten autoyhtiöiden, tarjoamille vakuutuspalveluille. Tämä luo kilpailupaineita perinteisille vakuutusyhtiöille, sillä näillä uusilla toimijoilla on teknologian, datanhallinnan ja skaalaetujen tuomat kilpailuedut. Näiden toimijoiden kyky tarjota aggressiivisesti hinnoiteltuja palveluja haastaa perinteiset vakuutusyhtiöt merkittävästi.

Lopuksi tutkimus nosti esiin asiakkaiden ja vakuutusyhtiöiden näkemyserot tarpeellisista palveluista. Asiakkaat arvostavat erityisesti vahingon eston palveluita ja hallinnollisia ratkaisuja, jotka siirtävät asioimisen kolmannelle taholle, kuten korvauspalvelujen hoitajille. Tämä viittaa siihen, että asiakkaat eivät ole kiinnostuneita itsenäisestä vakuutusasioiden hoidosta, vaan arvostavat helppoutta ja vaivattomuutta. Tällainen asiakaslähtöisyys tarjoaa vakuutusyhtiöille mahdollisuuden erottautua kilpailijoista ja houkutella asiakkaita asiakaspalveluratkaisuilla, jotka vastaavat paremmin heidän tarpeisiinsa. Lisäksi vahingoneston palvelut ovat selkeästi arvostettuja, mikä antaa yhtiöille tilaisuuden kehittää palveluja, jotka yhdistävät asiakkaiden toiveet ja liiketoiminnalliset tavoitteet.

Yhteenvetona tutkimus korostaa, että vakuutusyhtiöiden tulevaisuuden menestys liittyy vahvasti asiakaskeskeisyyteen, vahingon eston palvelujen kehittämiseen ja kykyyn vastata muuttuvaan kilpailukenttään erityisesti uusien toimijoiden tullessa markkinoille.

Vahingon eston palvelut eivät ole edennyt merkittävästi edes Sveitsissä, joka on Euroopan johtavia vakuutusmarkkinoita. Yksi este on EU:n tietosuoja-asetus GDPR, joka rajoittaa henkilötietojen keräystä ja käyttöä. Vahinkojen eston toteutus vaatisi laajan datan keräyksen ja reaaliaikaisen käytön, mikä voi olla haastavaa perustella asetuksen periaatteiden, kuten käyttötarkoitussidonnaisuuden ja tietojen minimoinnin, mukaisesti. Sopimusperusteinen tiedonkäsittely voisi tarjota ratkaisun, mutta se edellyttää asiakkaiden täyttä ymmärrystä sopimusten sisällöstä. Vahingon estoa voitaisiin potentiaalisesti kehittää tekoälyn avulla, joka törmää samaan lainsäädäntöön hyvin nopeasti tällä hetkellä.

2.5.3 Vakuutuspalveluiden lainsäädäntösidonnaisuus

Vakuutusyhtiöille on ominaista lainsäädäntösidonnaisuus. Luonteensa takia vakuutusala on tarkoin säänneltyä sekä kansallisella, että kansainvälisellä tasolla. Finanssivalvonta on myös antanut ohjeita ja määräyksiä vakuutusyhtiön palveluista. Muun muassa vakuutusyhtiöllä on lain mukaan rajallinen liitännäistoimintaoikeus. Tämä tarkoittaa siis, että vakuutusyhtiö ei voi vapaasti edustaa, markkinoida tai myydä palveluita ja tuotteita, jotka eivät ole vakuutustoiminnan luonteeseen sopivaan. Vakuutusyhtiölain 2 luvun 16 §:ssä sanotaan seuraavaa:

> *Vakuutusyhtiö saa pääasiallisen toimintansa ohella toimia muun kuin vakuutustoimintaa harjoittavan yrityksen edustajana sekä markkinoida ja myydä tällaisen yrityksen lukuun sen tarjoamia palveluja ja tuotteita asiakkaille, jos kyseinen yritys on:*
>
> *1) Euroopan talousalueella julkisen valvonnan alainen luottolaitos, sijoituspalveluyritys, rahastoyhtiö, yhteissijoitusyritys tai vaihtoehtorahastojen hoitaja; (7.3.2014/188)*
>
> *2) Euroopan talousalueella oleva muu kuin 1 kohdassa tarkoitettu rahoituslaitos;*
>
> *2 a) joukkorahoituspalvelun tarjoamisesta annetun lain (203/2022) 3 §:n 1 kohdassa tarkoitettu joukkorahoituspalvelun tarjoaja; (1.4.2022/209)*
>
> *3) yritys, joka harjoittaa riskienhallintaan, vahingontarkastukseen, vahingontorjuntaan tai niihin rinnastettavaan toimintaan sisältyvien palvelujen tai tuotteiden tarjontaa; taikka*
>
> *4) yritys, jonka tarjoamat palvelut tai tuotteet liittyvät niihin vakuutustuotteisiin, joita yhtiö myy joko omaan lukuunsa tai toisen vakuutusyrityksen edustajana.*
>
> *Sen lisäksi, mitä 1 momentissa säädetään, vakuutusyhtiö voi sopia, että muukin kuin 1 momentissa tarkoitettu yritys voi käyttää vakuutusyhtiön organisaatiota ja jakelukanavia omien tuotteidensa tai palvelujensa markkinoinnissa, jos:*
>
> *1) yritys kuuluu vakuutusyhtiön kanssa samaan konserniin tai samaan taloudelliseen yhteenliittymään; tai*
>
> *2) yritys kuuluu vakuutusyhtiön kanssa sellaiseen taloudelliseen ryhmittymään, jonka kanssa yritys esiintyy yhtenäisesti markkinoilla ja jonka kanssa sillä on kiinteä taloudellinen yhteistyösuhde.*
>
> *Edellä 1 ja 2 momentissa tarkoitetun liitännäistoiminnan on oltava yhtiön harjoittaman vakuutustoiminnan luonteeseen sopivaa eikä se saa olla laajuudeltaan vakuutustoimintaan nähden olennaisessa asemassa.*

Liitännäistoiminta ei saa vaarantaa yhtiön vakavaraisuutta eikä vakuutettuja etuja.

Vakuutusyhtiölain 6 luvun 8 §:ssä säädetään yleisestä hallintovaatimuksesta. *"Vakuutusyhtiön on varmistettava toimintansa jatkuvuus ja toimintavarmuus. Tätä varten yhtiöllä on oltava jatkuvuussuunnitelma."* Finanssivalvonta on sittemmin antanut määräyksen, että jatkuvuussuunnitelmassa on huomioitava palveluihin kohdistuvat uhkat, haavoittuvuudet ja riskit (Finanssivalvonta 2015, Määräykset ja ohjeet 6/2015, kohta 6.1) Samalla finanssivalvonta on määrännyt, että vakuutusyhtiön on varauduttavat ulkoisten palveluntarjoajien häiriöihin.

Vakuutusyhtiölain 3 luvun 8 §:n mukaan, jos vakuutusyhtiö aikoo harjoittaa vakuutuspalvelujaan yhdessä tai useammassa ETA-valtiossa, sen tulee ilmoittaa siitä vakuutusvalvontavirastolle ennen toiminnan aloittamista. Saman lain mukaan ilmoitukseen on liitettävä arvio riskeistä, joita aiottu toiminta koskee. Finanssivalvonta (2015, Määräykset ja ohjeet 6/2015, kohta 8.2) suosittelee, että vakuutusyhtiö myös selvittää valvontaviranomaiselle mitä vakuutuksia yhtiö aikoo tarjota sekä ennusteet vakuutusmaksutuloista ja maksettavista korvauksista seuraavalta kolmelta ensimmäiseltä tilikaudelta.

Kohdassa 10.1.2 Finanssivalvonta (2015, Määräykset ja ohjeet 6/2015) on määrännyt, että vakuutusyhtiön palvelut tulevat olla riittävän tietoturvallisella tasolla, jonka yhtiön hallitus on määrittänyt ja hyväksynyt, sekä asiaa tulee valvoa säännöllisesti. Riskienhallintaa tulee tehdä sekä palvelujen riskit tulee arvioida ennen tuotantoon ottoa. Samoin vakuutusyhtiön tulee arvioida palvelujen sopivuutta tietoverkkoon. Tämä tulee dokumentoida. Yleisesti siis "*vakuutusyhtiön tulee arvioida tietoturvariskit kehittäessään uusia palveluita".* Finanssivalvonta (2015, Määräykset ja ohjeet 6/2015) on määrännyt myös, että vakuutusyhtiön tulee ilmoittaa Finanssivalvonnalle viipymättä ilmaantuneista merkittävistä häiriöistä ja virheistä asiakkaille tarjotuissa palveluissa sekä maksu- ja tietojärjestelmissä.

Vakuutusyhtiön tulee ilmoittaa, mikäli se aikoo ulkoistaa sen toimintoja tai tehtäviä. Vakuutusyhtiölain 6 luvun 16 §:n mukaan vakuutusyhtiön tulee ilmoittaa Finanssivalvonnalle aikomuksestaan ulkoistaa keskeisiä toimintoja tai tehtäviä ja niihin liittyvistä muutoksista. Finanssivalvonta arvioi ulkoistamistoiveen ja voi halutessaan estää sen, mikäli se haittaa vakuutusyhtiön sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa,

liiketoimintaa tai muuta sen kannalta merkittävää toimintaa. Finanssivalvonta (2015, Määräykset ja ohjeet 6/2015, kohta 11.1) on antanut määräyksen siitä mitä ilmoituksen tulee sisältää. Kohtia on useampia ja tässä tutkielmassa se jätetään vain maininnaksi.

Tämän tutkielman empiriassa ja teoriassa lainsäädäntösitoutuneisuudesta puhuttaessa käydään paljon muuta lainsäädäntöä, joka vaikuttaa vakuutusyhtiön toimintaan. Niitä ovat olleet muun muassa Solvenssi II, GDPR, IMD2, PRIIPs, rahanpesulainsäädäntö, terrorismintorjuntalainsäädäntö ja tasa-arvo lainsäädäntö, vakuutussopimuslaki ja moni muu. Tässä ei ole tarkoituksenmukaista käydä niiden jokaista palvelukohtaista sääntelyä läpi, mutta ajakoon tämä asian läpi, että sääntelyriippuvuutta on paljon.

2.5.4 Vakuutuspalveluiden NSD-prosessi

Kolmessa edellisessä luvussa on käyty läpi vakuutusalaan liittyvää tutkimusta. Näiden mukaan vakuutusyhtiöille on tyypillistä, että dataa ei käytetä ennaltaehkäisyyn tai palvelun suunnitteluun ehkä niin paljon kuin potentiaalia on. Data on lähinnä avainprosessien ja kulujen vähentämisen apuna, jossa vakuutusyhtiön halut eivät ole mukautunut asiakkaiden haluihin. Toki tässä pitää huomioida myös lainsäädäntö.

Toisena asiakastyytyväisyys on hyvin tärkeää ja tätä edistää asiakassuhteet ja ymmärrys asiakkaista. Asiakkaat puolestaan haluavat enemmän räätälöityjä ja mukautuvia palveluita, joita voidaan teknologialla edistää. Kolmantena digitalisaatio on jo tyypillistä vakuutusyhtiöille ja vakuutusyhtiöt kykenevät asiakaslähtöisesti tai teknologialähtöisesti innovoida palveluitaan. Neljäntenä markkinajohtajuus nopeuttaa NSD-prosessia ja kilpailua pystytään kopioimaan ja erityisesti kehittyvillä markkinoilla se on trendi. Viimeisenä vakuutuspalveluille on uhkana kilpailijoiden kopiointi, asiakkaiden halujen muutokset, palveluiden vanhentuminen ja lainsäädäntö.

Näistä voidaan johtaa NSD-prosessi malli, joka huomioi vakuutusyhtiöiden omintakeisuuden. Seuraavaksi siis käydään läpi Johnsonin ja Kumppanien (2000) NSD-prosessi malli sellaisenaan ja siihen lisätään vakuutusalan relevantin tutkimuksen löydökset osaksi mallia. Täten saadaan luotua alakohtainen malli.

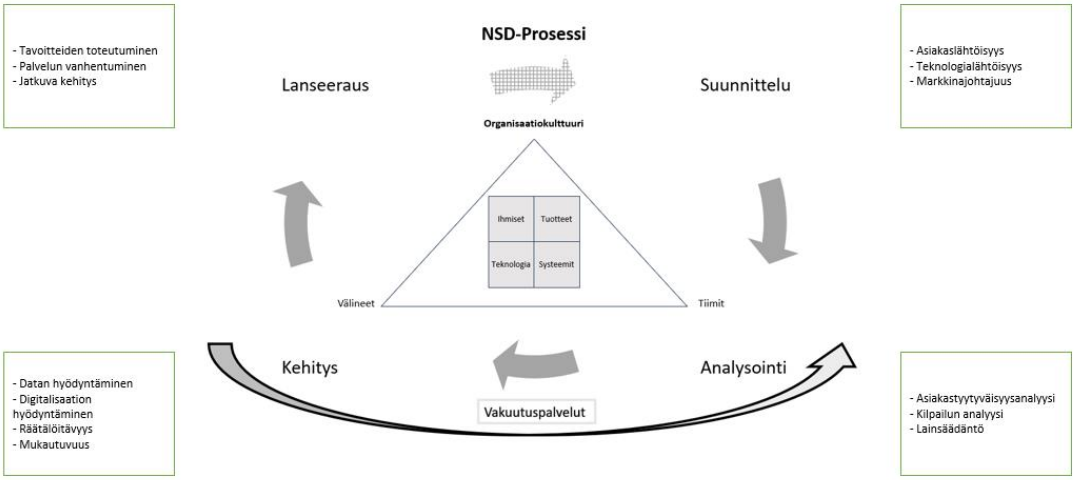
Johnsonin ja kumppanien (2000) mallissa suunnitteluvaiheessa luodaan tavoitteet ja strategia uudelle palvelulle, luodaan ideoita ja testataan niitä. Tähän on syytä vakuutusyhtiön palvelun kehittämisessä liittää vahva asiakaslähtöisyys, joka tulisi olla yksi uuden palvelun päätavoitteista. Toisena voidaan ideoida uuden teknologian avulla

teknologialähtöisesti. Vakuutusyhtiön tulee jo tässä vaiheessa huomioida, että markkinajohtajuus edesauttaa prosessin läpikulkua.

Analysointivaiheessa tehdään liiketoiminta analyysia ja hyväksytään projekti. Liiketoiminnallisesti asiakastyytyväisyyden tulee olla korkealla tärkeysjärjestyksessä, jotta palvelun onnistuu. Vakuutusyhtiön tulee olla vakuuttunut, että asiakkaiden tyytyväisyys kasvaa, kun palvelu lanseerataan ennen kuin se hyväksyy projektin läpiviennin. Liiketoiminnallisen analyysin tulee huomioida myös vakuutusyhtiöille tyypillisen ulkoisen kilpailun uhan, kuten kopioiminen ja palvelun vanhentuminen sekä lainsäädäntö.

Kehitysvaiheessa palvelun malli, prosessit ja systeemit, markkinointi, henkilökunnan koulutus ja itse palvelu suunnitellaan ja testataan. Aiempi tutkimus osoittaa, että vakuutusyhtiöissä dataa ei ehkä käytetä tässä vaiheessa tarpeeksi tai vakuutustuotteita ei testata tarpeeksi. Tärkeää on kuitenkin, että palvelu on mukautuva ja tarpeeksi räätälöitävissä sekä se, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Lanseerausvaiheessa palvelu siirretään markkinoille ja lanseerausta arvioidaan. Sen jälkeen voidaan palata takaisin suunnittelupöydälle, kun palvelu vaatii uudistuksia. Kuten tässä tutkielmassa todettiin aiemmin; vanhentumisen uhka on läsnä vakuutuspalveluissa.

Näistä voidaan johtaa NSD-prosessin malli, joka on liittänyt vakuutuspalvelut sen keskiöön, joka on alla olevassa kuviossa. Kuvioon on lisätty oikeaan ylälaatikkoon tekijöitä, jotka ovat tutkittu vaikuttavan vakuutusyhtiöiden palveluihin kuten asiakaslähtöisyys (Beer et al. 2017; Garth & Westlake 2018; Pugnetti & Seitz 2021; Marcos ja Coelho 2021), teknologialähtöisyys (Beer et al. 2017, Buehler & Maas 2016; Eling & Lehmann 2018; Pugnetti & Seitz 2021; Nicoletti 2015; Zeier Röschmann et al. 2022), ja markkinajohtajuus (Johnson et al. 2000).



Kuvio 4. Vakuutuspalveluiden NSD-prosessi

Oikeaan alalaatikkoon on lisätty tekijöitä, jotka aiempien tutkimusten valossa vaikuttavat vakuutusyhtiöiden palveluihin ja täten ne on huomioitava NSD:n analysointivaiheessa. Näitä ovat aiemmin mainittu asiakastyytyväisyys eli asiakastyytyväisyysanalyysi, kilpailun analyysi (Pugnetti ja Seitz 2021) ja lainsäädäntö (Vakuutusyhtiölaki, Solvenssi II, GDPR, IMD2, PRIIPs, rahanpesulainsäädäntö, terrorismintorjuntalainsäädäntö ja tasa-arvo lainsäädäntö, vakuutussopimuslaki).

Vasemmassa alalaatikossa on tekijöitä, jotka vaikuttavat vakuutuspalvelun kehitykseen kuten data (Pugnetti ja Seitz 2021; GDPR), digitalisaatio (Zeier Röschmann et al. 2022; Pugnetti & Seitz 2021), ja mukautuvuus sekä räätälöitävyys (Beer et al. 2017, Buehler & Maas 2016; Pugnetti & Seitz 2021). Vasemmassa yläreunassa on lanseeraukselle olennaiset asiat kuten tavoitteiden toteutuminen, palvelun vanhentuminen (Alam & Perry 2002; Jaw et al., 2010) ja jatkuva kehitys (Bowers 1989), jotka ovat vakuutuspalveluille ominaisia. Tavoitteiden toteutuminen on lisätty kuvaan siksi, että Pugnetti ja Seitz (2021) nimesivät kolme eri motivaatiota tai tavoitetta vakuutuspalveluiden innovoimisille eli palvelun kehitykselle, mutta myös siksi, että jos halutaan jatkuvasti kehittää, niin silloin täytyy olla tavoite.

Kuviossa 3 on siis keskellä valmiista teoriasta ja edellisistä tutkimuksista noussut NSD-prosessi. Sen ympärille vihreisiin laatikoihin on lisätty erillisistä tutkimuksista löydetyt vakuutuspalveluiden kehittämiseen liittyvät tekijät täydentämään ylätasoista NSD-prosessia, joka ei huomioi yksittäistä toimialaa. Tällä tavalla saadaan kuvio, jossa on NSD-prosessi vakuutuspalveluiden näkökulmasta.

2.6 NSD-prosessin kriittinen arviointi

Tähän asti tämä tutkielma on luonut kuvan vakuutuspalvelun kehittämisen prosessista. Keskiössä on ollut uuden palvelun kehittämisen prosessimalli, joka antaa osviittaa siitä minkälainen palvelun kehittämisen prosessi yleensä voi olla. On kuitenkin syytä arvioida prosessi mallin soveltuvuutta tilanteisiin, joissa prosessinomainen valmis malli ei välttämättä toimi. Tämä kumpuaa lähivuosina nousseeseen ajatukseen, jossa raskaiden prosessinomaisten kehityshankkeiden sujuvuutta on yritetty parantaa lyhentämällä prosessiketjuja antamalla enemmän valtaa tiimeille tehdä päätöksiä arjessaan.

Vakuutusalalla ainakin OP-ryhmä (johon kuuluu Pohjola Vakuutus) on julkilausunut itseohjautuvuuden ja ketterän kulttuurin toimintatavakseen. OP ryhmä on sivuillaan lausunut, että ketterän kulttuurin ytimessä on tiimit ja johtaminen on ennen kaikkea suuntaviivojen antamista ja näiden tiimien menestymisen mahdollistamista (OP-ryhmä, Ketterä toimintatapa, n.d).

NSD-prosessia voidaan siis rikkoa ja muokata ja siitä on esimerkkejä vakuutusalalta. Ei ole epätyypillistä, että suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään suoraan lanseerausvaiheeseen, katsotaan markkinoiden reaktio ja analysoidaan ja kehitetään sen perusteella. Ketterä tiimi voi myös kehittää omaa palveluaan oman tiiminsä toimintatavoin, joka voi jokaisella tiimillä olla erilainen. Toinen tiimi voi kokeilla ideoitaan heti markkinoilla ja toinen tiimi voi taas analysoida ja kehittää pitkäänkin ennen kuin palvelu lanseerataan. NSD-prosessiin on siis syytä suhtautua varauksella tai ainakin ymmärtää, että raskaat ylhäältäpäin asetetut mallit ja toimintatavat näyttäisivät olevan vakuutusalallakin jäämässä taaksepäin. Mutta on syytä myös ymmärtää, että NSD-prosessin ei tarvitse olla raskas tai ylhäältäpäin suunnattu vaan se voi myös olla palvelun kehittämisen apuna, josta jokainen palvelun kehittämisen tiimi voi ottaa omat vaikutteensa. Edellä luotu NSD-prosessi-malli on enemmänkin siis havainnollistava kuva, josta voi tarkistaa, että onhan kaikki tarpeellinen huomioitu palvelun kehittämisessä. Se on jokaisen tiimin oma valinta missä järjestyksessä ja painotuksella asioita tekee.

3. Organisaatiokulttuuri

3.1 Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiokulttuurin käsite on jotain mitä on vaikeaa määritellä, mutta jonka tunnistaa, kun sen näkee, kuulee ja tuntee. Siitä huolimatta sitä on yritetty monien tahojen toimesta määritellä, jotta ainakin siinä tilanteessa, jossa organisaatiokulttuuri tulee eteen, osaa henkilö todeta, että tämä on sitä.

Robbins (2018, 296) määrittelee organisaatiokulttuurin olevan yhteisten käsitysten järjestelmä, jonka jakaa sen järjestelmän jäsenet ja joka erottaa organisaation muista organisaatioista. Robbins (2018, 296) toteaa seitsemän ominaisuutta organisaatiokulttuurille, jotka luonnehtivat organisaatiokulttuurin ydintä: innovaatio ja riskin otto, yksityiskohtien huomioiminen, lopputulokseen orientoituminen, ihmisiin orientoituminen, tiimeihin orientoituminen, aggressiivisuus ja vakaus.

Schein (2010), Trice ja Beyer (1993) ja Zohar ja Hofmann (2012) määrittelevät organisaatiokulttuurin olevan jaettuja oletuksia, arvoja ja uskomuksia, jotka luonnehtivat miljöötä, ja jotka opetetaan sen uusille jäsenille myytein ja tarinoin oikeana tapana ajatella ja tuntea (Schneider, Ehrhart ja Macey 2013, 362).

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa muista organisaatioista erottavia oletuksia, arvoja ja uskomuksia organisaatiossa, joita jaetaan organisaation sisällä asemasta ja taustasta huolimatta. Se kertoo, miten asiat tehdään ja mikä on tärkeää. Vakuutusyhtiölle olennaisessa kontekstissa organisaatiokulttuuria voi olla siis, kuinka joustava ja asiakaslähtöinen se on ja kuinka halukas se on innovoivaan teknologian avulla. Selkeyden vuoksi on hyvä erottaa organisaatiokulttuuri kaikesta muista organisaation rakenteista. Se kuinka suuri esimerkiksi yhtiö on, on organisaation rakenteeseen liittyvä kysymys, mutta päätös, että yhtiö halutaan pitää pienenä perhe yhtiönä, koska yhtiössä arvostetaan perheellistä yhteisöllisyyttä ja kädet savessa tekemistä on organisaatiokulttuurinen tekijä, joka on syntynyt tahtomattakin.

Ehkä organisaatiokulttuuria on hyvä kuvata siten, että se syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tahtomattakin, mutta sitä kyetään myös ohjaamaan tietynlaiseen suuntaan. Erilaisilla organisaatiorakenteilla voidaan tietoisesti tukea organisaatiokulttuuria. Pienet tiimit lähellä asiakasrajapintaa, jotka tekevät kaikki päätökset, voi olla rakenteellinen valinta, joka on luotu tukemaan organisaatiokulttuuria, joka arvostaa matalaa hierarkiaa ja nopeaa päätöksentekoa. Tässä kuvitteellisessa

tilanteessa kysymykseen ”miten” on vastattu, että nopeasti ja kysymykseen ”mikä on tärkeää” on vastattu, että matala hierarkia ja kaikkien osallistuttaminen päätöksentekoon. Pieni tiimi on rakenteellinen väline sen toteuttamiseksi. On kuitenkin hyvä huomata, että rakenteelliset kysymykset tulevat väistämättä esille myös tässä tutkielmassa, koska ne kulkevat käsi kädessä kulttuurin kanssa ja niitä voi olla mahdotonta erottaa toisistaan.

3.2 Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa palvelun kehittämiseen

Tutkimuksissa on paljon tarkasteltu organisaatiokulttuurin vaikutusta yksilön tai organisaation tehokkuuteen, mutta tämän tutkielman keskiössä on organisaatiokulttuurin yhteys parempaan palvelun kehittämiseen. Tarkoituksena on ymmärtää, miten kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi kokeiluihin ja monimuotoisuuteen suunnitteluvaiheessa. Vaikka yksilön tehokkuus voi vaikuttaa ideointiin, tutkielman painopiste on palvelun kehittämisprosessin kokonaiskuvassa. Palveluiden kehittämiseen tuo erityisen ulottuvuuden se, että prosessiin liittyy usein myös asiakas, mikä tekee organisaatiokulttuurista erityisen merkityksellisen.

Aiemmasta tutkimuksesta ilmenee, että organisaatiokulttuurilla on seuraavanlaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat palvelun kehittämiseen: mahdollistaja, innovaatioihin rohkaiseva, laadun parantaja, tehokkuutta ja tuottavuutta lisäävä, joustavuutta tuova, osaamista lisäävä, stressiä lievittävä. Nämä muodostavat kokonaisuuden, jonka perusteella voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri on tärkeä osa palvelun kehittämistä. Nämä ovat tekijöitä, joita seuraavaksi käsitellään tässä luvussa.

Organisaatiokulttuuri on yksi vakuutuspalvelun kehittämisen prosessin mahdollistajista. Se parhaimmillaan helpottaa palvelun kehittämisen prosessia ja sen muodostamista. Se nopeuttaa prosessin syklinopeutta ja avittaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista. Syklillä tarkoitetaan palvelun kehittämisen prosessin läpi vientiä suunnittelusta lanseeraukseen. Tämän jälkeen voidaan aloittaa uusi sykli suunnitteluvaiheesta. Esimerkiksi markkinaorientoituneella kulttuurilla on suuri vaikutus NSD-prosessin innovaation laatuun (Agarwal et al., 2003; Han et al., 1998; Jaw et al., 2010), uusien tuotteiden myynnin määrään (Matsuno et al., 2002; Jaw et al., 2010) ja uusien tuotteiden onnistumiseen verrattuna muihin kilpailijoihin (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994; Jaw et al., 2010).

Myös innovaatioiden palkitsemisella on positiivinen vaikutus NSD-prosessin laatuun (Jaw et al., 2010), jonka voidaan katsoa olevan palkitsevan organisaatiokulttuurin osa. Motivaatioteorian mukaan sisäisillä ja ulkoisilla motivaation lähteillä voidaan lisätä organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta. Jotkin tukevat ajatusta, että sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation palkinnoilla voidaan lisätä palveluiden innovaatioita. Yhtiöllä, joilla on selkeämpi formaali palkitsemisjärjestelmä, on tutkittu olevan enemmän innovoivia kehityspyrkimyksiä kuin niillä, joilla ei ole. Palkitsemisjärjestelmä voi myös houkutella kilpailijan työntekijöitä. (Jaw et al., 2010) Se on selvää, että taidokkaampi henkilöstö osaa tehdä enemmän onnistuneita palvelukehityksiä vakuutusyhtiöissä. Mutta osaava henkilöstö on vain yksi osa palapeliä.

Joissakin tutkimuksissa on viitteitä siitä, että ulospäin suuntautunut ja yrittäjähenkinen yritys, joka löytää markkinoilta uusia tilaisuuksia ja ottaa riskejä on enemmän innovatiivinen kuin sisäänpäin suuntautunut oppiva kulttuuri. Sisäänpäin suuntautunut organisaatio katsoo omia tekemisiään ja historiaansa ja tekee niiden pohjalta päätöksiä. Sisäänpäin suuntautuneella organisaatiolla vaikuttaa olevan vähemmän palveluinnovaatioita, mutta palvelujen onnistuminen on korkeammalla tasolla. (Storey & Hughes 2013)

Organisaatiokulttuurilla on selkeä vaikutus palvelun laatuun. Erityisesti osallistuttaminen, johdonmukaisuus, sopeutumiskyky ja missio ovat kulttuurin osa-alueita, joilla on vaikutusta palvelun laatuun. (Gantsho & Sukdeo 2018; Nungchim & Leihaothabam 2022) Toisessa pääluvussa tämä tutkielma kävi läpi palvelun dimensioita. Gantsho ja Sukdeo (2018) otti nämä SERVQUAL-dimensiot ja vertasi niiden toteutumista suhteessa neljään organisaatiokulttuurin dimensioon: osallistuttaminen, johdonmukaisuus, sopeutumiskyky ja missio.

Osallistuttamisella viitataan työntekijöiden tuntemukseen sitoutuneisuudesta ja organisaation omistuksesta, *johdonmukaisuudella* eri organisaation systeemien ja prosessien yhteneväisyyteen, *sopeutumiskyvyllä* joustamiskykyyn muutoksissa ja *missiolla* sitä, kuinka selkeää organisaatiossa on se, miksi se on olemassa ja mihin se on menossa. Kaikilla organisaation dimensioilla oli selkeästi vaikutusta palvelun laatuun ja SERVQUAL-dimensioihin. Gantshon ja Sukdeon (2018) tutkimuksesta voidaan ottaa käteen se, että palvelun laatua voidaan parantaa, mikäli työntekijöillä on vahva sitoutuminen ja omistuksen tunne organisaatioon, organisaation prosessit ja systeemit

ovat johdonmukaisia, organisaatiokulttuuri mahdollistaa joustavuuden muutoksille ja organisaation missio on selkeä. Gantsho ja Sukdeo (2018) eivät kuitenkaan huomioi sitä, että yrityksellä voi olla tilaisuuksia, missä palvelun laatu paranee päinvastaisella toiminnalla tai tasapainottelemalla molempia puolia. Esimerkiksi, joissain muutoksissa yrityksen vakaus voi olla tärkeämpää kuin kyky joustaa.

Lähivuosina on ymmärretty yhä enemmän ihmiset kilpailuetuna yrityksen avainaktiviteeteissa. Kun palvelun laadun standardit kasvavat sekä sisäisesti, että ulkoisesti, ymmärretään ihmisten tärkeys sitä enemmän. (Mullins 2010, 17) Ihmiset yrityksen pääomana voidaan organisaatiokulttuurin kautta, paremmin houkutella yritykseen, pitää yrityksessä, kouluttaa ja palkita sekä täten näiden jatkumona luoda parempaa palvelua.

Yksi palveluiden olennainen elementti on niiden vanhentuminen ja täten niitä täytyy uusia joustavasti. Jos palveluita halutaan muuttaa, vaatii se myös perustavanlaatuisia muutoksia yhtiön kulttuurissa, rakenteessa ja pätevyyksissä. ja siinä miten yhtiö tuottaa arvoa ja hoitaa asiakkuuksia sekä sidosryhmiä (Adrodegari & Saccani 2017). Big data puolestaan auttaa muutoksessa mahdollistamalla yhtiöitä muovaamaan sen kykyjä tehokkaammin ja nopeammin (Pugnetti ja Seitz 2021).

Hierarkkinen organisaatio näyttäisi estävän henkilökohtaisen ja joustavan palvelun tuottamista (Mullins 2010, 53); ajatus, joka on lähtenyt jo 1990-luvulta (Drew 1995). Hierarkkisuus helposti hidastaa työntekijöiden kykyä luoda ja kehittää palvelua, että tarjota sitä asiakkaalle arjessa. Voidaan katsoa, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö kykenee myös ymmärtämään asiakkaan tarpeet hyvin, jolloin monen välikäden prosessi ei ole tarpeen. Tätä voidaan edistää organisaatiokulttuurilla, joka kannustaa riskin ottoon, oma-aloitteisuutteen sekä tiimi orientaatioon, joka ei vaadi ylhäältäpäin tulevaa ohjausta. Epäselvät ohjeet oikeanlaiselle käyttäytymiselle ja rooleille sekä asiakkaan tarpeiden ja organisaatioiden tarpeiden ristiriita luo työpaikalla stressiä. (Mullins 2010, 106)

Jotkin asiat organisaatioissa ovat niin kiteytettynä organisaation mission, että se estää toimimasta ja tekemästä tiettyjä aktiviteetteja. Esimerkiksi urheiluauton tuotanto voi estää innovoivasta massa-auto markkinoilla, koska se muuttaa yrityksen tarkoitusta täysin. (Mullins 2010, 705) Tämä ajatus voidaan jatkaa palvelun kehittämiseen siten, että

organisaatiokulttuuri voi olla niin juurtunut organisaation asenteisiin ja tapoihin ettei se salli kehitystä tiettyyn suuntaan.

Vähän riskialttiit ja palautetta antavat kulttuurit voivat luoda tilanteen, jossa on työntekijän vaikea mitata tekemistään ja tehokkuuttaan. Tällaisia kulttuureja on usein vakuutus- ja pankkialalla. Tällöin se voi ohjata työntekijän pohtimaan enemmän, miten hän tekee työtään, kuin sitä mitä hän tekee. (Mullins 2010, 741) Ajatuksena sinänsä mielenkiintoinen, sillä tässä helposti voi käydä niin, että työntekijä tekee turhaa työtä tehokkaasti, vaikka hänen tulisi keskittyä tekemään täysin toisia asioita. Ajatuksen voi jatkaa palvelun kehittämiseen, jossa palvelua voidaan päätyä kehittämään tutulla turvallisella tavalla ja keskitytään tätä prosessia tehostamaan, vaikka olisikin retrospektiivisesti tarkasteltuna täytynyt toteuttaa palvelun kehittämisen prosessi täysin eri tavalla.

Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on todettu, palvelun laadulla voidaan edistää organisaation ja vakuutusyhtiön tuloksia. Organisaatiokulttuurilla voidaan puolestaan edistää sitä, minkälaista palvelua kyetään tarjoamaan asiakkaalle, jonka asiakastyytyväisyys vaikuttaa suoraan vakuutusyhtiön tuloksiin. Robbins (2018, 45) argumentoi, että asiakkaan kokema arvo ja palvelu korreloi suoraan työntekijöiden asenteiden ja käytöksen kanssa. Esimerkiksi työntekijöiden negatiivinen asenne voi vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja täten laskea yrityksen tuottavuutta (Zhao & Mattila 2013). Organisaatiokulttuuri ei ole siis näiden tulosten valossa vain osa palvelun kehitystä, vaan hyvin olennainen osa palvelun kehitystä.

3.3 Organisaatiokulttuuri vakuutusyhtiössä

Organisaatiokulttuurin vaikutuksesta palveluyrityksiin yleisesti on tehty tutkimusta ennestään. Kun tarkastellaan tutkimuksia lähemmin tietyltä toimialalta, niin tutkimusta löytyy enenevästi vähemmän. Vakuutusala on yksi ala, jonka organisaatiokulttuuria ei ole tutkittu paljoa. On kuitenkin joitakin löydöksiä, mitkä avaavat vakuutusalalle tyypillisiä organisaatiokulttuurin osa-alueita, joilla on vaikutusta vakuutusalan palvelun kehittämiseen. Erityisinä nostoina vakuutusalan tärkeille organisaatiokulttuurin osa-alueilla – joista on tutkimusta – on muun muassa informaatiokeskeinen organisaatiokulttuuri, kulttuurin vaikutus rekrytointiin ja tiimityöskentelyn muutokset.

Informaatiojohtamisen kulttuurin kehitysprosessi sisältää selkeän ja yksinkertaisen tavoitteen määrittelemisen, jolla saadaan oikea tieto, oikeana paikkaan, oikeaan aikaan, oikealla tavalla, laadulla ja kontekstilla, jossa on oikea suojaus ja hallinto. Hyvä informaatiokulttuuri tekee työntekijöiden työstä tuottavampaa ja parantaa liiketoimintapäätöksiä. Informaatio johtamisen kulttuuri tarvitsee strategiaa ja johtamisen struktuurin. Se tarvitsee, että siitä palkitaan ja että prosessiin annetaan itsestään resursseja, joka ylläpitää kulttuuria. Tiedon johtamisen laatu voidaan vain taata, jos sen ohjeet ja periaatteet sisäistetään yhtiön kulttuuriin. (Logie & Kumar 2013) Tätä voisi kuvailla termillä läpinäkyvyys.

Rekrytointi strategioilla ja prosessilla on vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen vakuutusyhtiöissä. Jotta vakuutusyhtiö varmistaa parhaan taidon tulemisen yhtiöönsä, joka heijastaa organisaation kulttuuria ja arvoja, tulee vakuutusyhtiön käyttää monia eri keinoja ja strategioita. (Francisca, Namusonge & Nambuswa 2023) Francisca ja kumppanit (2023) löysivät kuitenkin, että organisaatiokulttuuri ei vaikuta merkittävästi työntekijöiden rekrytoinnin ja työntekijän suoriutumisen välillä olevaan korrelaatioon. Toisin sanoen organisaatiokulttuurilla ei voida merkittävästi lisätä rekrytoinnin onnistumista, joka vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen. Se mitä nämä tekijät ovat jäävät tutkimuksessa kysymykseksi. Mutta rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, että saadaan työntekijöitä, jotka integroituvat vakuutusyhtiön organisaatiokulttuuriin.

AXA kokeili konsultointiyhtiön kanssa luoda vakuutusyhtiöön korvauskäsittelyn tiimejä, joiden tehokkuus ja tulos paranisi. Yhtenä muutoksena ja pääkokeiluna oli antaa tiimeille kontrollia työskentelystään ja työskentelytavoistaan. Tiimit loivat omat tavoitteensa ja palautejärjestelmänsä ja loivat ideoita miten tuottavuutta voitaisiin parantaa. Tiimiläisten sitoutuminen kulttuurin muutokseen sai aikaan hyviä tuloksia. Jopa huonosti suoriutuvat tiimit, joilla ei ollut korkeaa työskentelymoraalia, saatiin nostettua hyvin tehokkaiksi tiimeiksi. (Constable 2012) Se ei ole varmaa onko tämä tulos miksi suomalaisissakin vakuutusyhtiöissä on kokeiltu madaltaa organisaatiorakenteita ja muovata organisaatiokulttuuria ketterämpään suuntaan, vai siksi, että hierarkkisen organisaation on nähty estävän henkilökohtaisen ja joustavan palvelun tuottamisen (Mullins 2010, 53).

Sitä on vaikeaa sanoa, minkälainen organisaatiokulttuuri on tällä hetkellä vallitseva suomalaisissa vahinkovakuutusyhtiöissä aiemman tutkimuksen valossa. Ne ovat myös eläviä ja varmasti erilaisia yhtiötasolla, että yhtiön sisällä. Tarkemmin tuohon

kysymykseen päästään kuitenkin pääluvussa neljä, jossa käydään läpi organisaation eri osa-alueiden näkemyksiä toimivasta kulttuurista ja asiantuntijoilta kysytään mihin suuntaan kulttuurin pitäisi mennä, että palvelun kehittäminen olisi sujuvampaa.

Osviittaa kuitenkin vahinkovakuutusyhtiöiden organisaatiokulttuurista saadaan tutkimalla suomalaisten vahinkovakuutusyhtiöiden arvoja. Arvot muokkaavat vahvasti organisaatiokulttuuria tai tarkemmin tutkittuna arvot ovat osa organisaatiokulttuuria. Arvot usein selittävät asenteita, käsityksiä ja käyttäytymistä (Robbins, 2018, 94). Alla on kuvattu neljän markkinaosuudeltaan suurimman suomalaisten vahinkovakuutusyhtiöiden julkilausumia arvoja. IF:n arvot on otettu emoyhtiö Sampon konserniarvoista, sillä IF:llä ei ole omia arvoja julkilausuttu internetsivuillaan. Toki he painottavat omilla sivuillan vastuullisuutta, joka on lisätty taulukkoon.

Pohjola Vakuutus	**LähiTapiola**	**IF (Sampo-konserni)**	**Fennia**
Ihmisläheisyys	Hyväntahtoisuus	Luotettavuus (Sampo)	Reilu
Vastuullisuus	Rohkeus	Tinkimättömyys (Sampo)	Vastuullisesti Rohkea
Yhdessä menestyminen	Intohimo	Erinomaisuus (Sampo)	Kehittyvä
		Vastuullisuus (IF)	Yhdessä

Kuvio 5. Vahinkovakuutusyhtiöiden arvot

Näistä voidaan luoda alustava ajatus siitä, minkälainen organisaatiokulttuuri vallitsee suomalaisella vakuutusmarkkinalla. Ei olisi varmasti kaukaa haettua ajatella, että asiakaslähtöisyys ja vastuullisuus näkyy kulttuurissa. Nämä ovat kuitenkin vain suuntaa antavia eikä niiden pohjalta voida tehdä tyhjentävää ajatusta yhtiöiden sisäisestä kulttuurista. Pääluvussa neljä nähdään hiukan näkyvätkö mikään näistä arvoista vakuutusyhtiön kulttuurissa.

3.4 Ketterästä

Ennen kuin siirrytään empirian löydöksiin vakuutuspalvelun kehityksestä ja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta siihen, on hyvä pysähtyä ketterään organisaatiokulttuurin. Tämänlainen kulttuuri on nostanut päätään erityisesti ohjelmistokehityksen parissa, mutta myös esimerkiksi Pohjola Vakuutus on julkisesti ilmaissut käyttävänsä kyseistä kehitysmallia. Samalla aiempi tutkimus viittaa siihen, että hierarkkisuus estää palvelun kehitystä, jota ketterä yrittää taklata.

Virallista palvelunkehittämisen prosessia haittaa sen prosessinomainen luonne, joka voi olla raskasta toteuttaa organisaatiossa. Toisaalta järjestelmä on hyvä osata organisaation sisällä, mutta isossa yrityksessä tietynlainen yksi kaavamainen palvelun kehittämisen prosessi ei toimi jokaisella organisaation osastolla, tai on ainakin lähes mahdotonta saada yhteneväiseksi, sillä liiketoiminnan ja organisaation osa-alueita on monenlaisia ja ne toimivat eri tavoilla. Ketterää on kehitetty tähän ongelmaan.

Ketterä tai Agile menetelmät syntyivät alkujaan artikkelista Agile manifesto vuonna 2001. Sen jälkeen on syntynyt useampia versioita ketterästä kuten Xp, Scrum, lean software development, feature-driven development (FDD) ja niin edelleen. (Dingsøyr, Nerur, Balijepally, Moe 2012) Ketterässä on siis enemmänkin kyse katto termistä eri – alun perin ohjelmistokehityksen – palvelun kehityksen viitekehyksille.

Ketterästä kulttuurista puhuttaessa täytyy ymmärtää, että kyseessä voi olla monenlaista eri sovellutusta, jonka organisaatio voi ottaa käyttöön. Dingsøyr ja kumppanit (2012) tiivistävät hyvin ketterän ytimen vertaamalla relevantin tutkimuksen ja tutkijoiden käsityksiä ketterästä. Tästä tutkimuksesta saa hyvän kuvan ketterän tutkimusten eri artikkeleista ennen vuotta 2012. He kuitenkin tiivistävät ketterän eri tutkimusten avulla seuraavanlaisesti: Ketterä on kykyä nopeasti ja joustavasti luoda ja vastata liiketoiminnallisiin ja teknisiin haasteisiin. Ketterä on kevyttä ja matalaa, eli formaaleja prosesseja minimoidaan. Ketterän idea on siis ehdottaa kevyttä metodologiaa kehityksessä, joka edistää liikkumavaraa ja reaktiokykyä.

Sitten on eri sovellutuksia ketterän alla kuten Scrum, jossa uskotaan, että ennakoivasti ei voida hoitaa kompleksisia ongelmia ja tärkeää on matala hierarkia, sprintit, läpinäkyvyys, tiimityö, lopputulos orientoituneisuus ja moni muu arvo (Maximini 2015, 55). Scrumin sovellutusta ja ideaa ketterän sisällä voisi avata sillä, että Scrumissa on esimerkiksi Sprinttejä, jotka kestävät kuukauden tai vähemmän, jossa projekti suunnitellaan, käydään

läpi ja arvioidaan usein sekä palataan sprintin lopussa tuloksiin (Maximini 2015, 29). Ketterän sisällä voi siis olla eri viitekehyksiä, joilla työtä voidaan ohjata kuten Scrumissa sprinteillä. Dingsøyr ja kumppannit (2012) menevät pitkälle ketterän määrittelyyn ja eri tutkimusten käsityksiin ketterästä. Tässä tutkimuksessa ei paneuduta sen enempää ketterän sovellutuksiin, mutta tämä antanee osviittaa ja ymmärrystä ketterään. joka väistämättä tulee esiin empirian löydöksissä.

4. Vakuutuspalveluiden kehittäminen ja organisaatiokulttuuri

4.1 Tutkimusaineiston esittely ja hankinta

Tässä tutkielmassa tehtiin kaksi haastattelurunkoa, joissa oli yhteensä kuusi haastattelua. Ensimmäinen haastattelurunko koski vakuutuspalveluiden kehittämistä, joka toteutettiin joulukuussa 2023 kahdella haastattelulla. Haastateltavat kerättiin kontaktoimalla heidät sähköpostitse ja pyytämällä osallistumaan tutkielmaan.

Ensimmäinen vakuutuspalvelun kehittämisen haastattelu pyydettiin Sujuvien kauppojen kehittäjältä ja toinen pyydettiin korvausjärjestelmän kehittäjältä. Molemmat haastateltavat ovat olleet omien palveluidensa kehittämisessä mukana niiden suunnittelusta lähtien, joten heillä molemmilla on ollut koko kehityksen elinkaaren aikainen käsitys palvelusta. Heillä molemmilla on myös pitkä historia vakuutusalalla ennen kyseisten vakuutuspalveluiden kehittämistä. Haastateltavilta pyydettiin vain koulutus- ja työtehtävätausta, sillä nimien käyttäminen ei ole tarpeen tutkielman kannalta. Sujuvat kaupat ovat OP-ryhmän julkaisema palvelu, jossa yhdistyy C2C-palvelu, että vakuutuspalvelut. Korvausjärjestelmää käytetään vakuutusyhtiöiden sisäisten korvausvelvoitteiden suorittamiseen, johon liitännäisesti yhdistyy asiakaspalvelu ja viranomaisvaateet.

Ensimmäisen haastattelurungon palvelun kehittämisen prosessit valittiin projektien kautta, koska ne tarjoavat selkeitä ja ymmärrettäviä esimerkkejä kehitysprosessin vaiheista alusta loppuun. Projektien tarkastelu on ajankohtaista ja relevanttia, sillä ne heijastavat paremmin nykyisiä standardeja ja kehitystapoja. Vanhojen, laajojen kokonaisuuksien, kuten puhelinpalveluiden, tarkastelu olisi vaatinut monikymmenvuotisten kehityskaarien käsittelyä, mikä olisi ollut hankalaa kattavan tiedon puutteen ja laajuuden vuoksi. Valitut projektit edustavat tuoreempia ja selkeästi määriteltyjä kehityshankkeita: ensimmäinen keskittyy ulkoiseen palveluun ja toinen teknologiseen sisäiseen palveluun.

Toinen haastattelurunko tehtiin neljällä eri asiantuntijalla ja johtajalla. Neljä eri haastateltavaa pohjautuu Johnsonin ja kumppanien (2000) NSD-prosessin keskiössä oleviin neljään tekijään: tuotteet, ihmiset, teknologia ja systeemit. Haastateltavia oli sen pohjalta henkilöitä, jotka vastaavat organisaation tuotteista, ihmisistä, teknologiasta ja systeemeistä. Näin saadaan jokaisen liiketoiminnan osa-alueen näkemys

organisaatiokulttuurista ja heidän omat kulmansa palvelun kehittämiseen heidän oman liiketoiminnan alueeltaan. Nämä haastattelut vakuutusalalta yhdistetään lopussa teoreettiseen viitekehykseen, jossa on yleinen organisaatiokulttuurin ja palvelun kehityksen teoria. Näin voidaan vertailla teorian toteutumista käytännössä yhden toimialan näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri on vielä laajennettu katsomaan jokaista neljää kulmaa organisaation sisällä, jotta tutkielma saa lähes täyden kuvan organisaatiokulttuurin vaikutuksesta.

Kaksi erillistä haastattelurunkoa toteutettiin, jotta vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi saadaan ensin selkeästi määriteltyä ennen organisaatiokulttuurin vaikutusten tutkimista. Tämä varmistaa, että organisaatiokulttuurin vaikutuksia analysoidaan juuri vakuutuspalveluiden kehittämisen kontekstissa, eikä tutkielma vahingossa käsittele jotain muuta aihepiiriä. Ilman ensimmäistä kierrosta kehitysprosessin sisältöä ei voitaisi tarkasti ymmärtää, mikä voisi johtaa toisen kierroksen vastausten väärinymmärryksiin tai liian yleisiin tulkintoihin.

Kahden eri haastattelurungon käyttö vakuutuspalveluiden kehittämisen tutkimisessa mahdollistaa selkeämmän näkökulmien erottelun ja monipuolisemman aineistonkeruun. Ensimmäinen runko keskittyy kehitysprosessiin, kuten sen vaiheisiin ja käytettyihin menetelmiin, kun taas toinen tarkastelee organisaatiokulttuurin vaikutusta, kuten yhteistyön dynamiikkaa ja muutoskykyä. Tämä lähestymistapa syventää ymmärrystä prosessien ja kulttuurin vuorovaikutuksesta, tukee erilaisten teorioiden hyödyntämistä ja tarjoaa käytännönläheisiä suosituksia organisaatioille. Lisäksi erilliset rungot vähentävät harhojen riskiä ja helpottavat tulosten vertailtavuutta sekä jatkotutkimuksia.

Ensimmäisestä haastattelurungosta kahdella haastattelulla saadaan vastaus kysymykseen miltä empirian valossa näyttää vakuutuspalveluiden kehittäminen, joka vastaa kolmanteen apututkimyskysymykseen. Tämä vakuutuspalveluille ominainen kehittämisen prosessi lisätään osaksi teoriapohjaista NSD-prosessia, jota käsitetiin pääluvussa kaksi. Sen jälkeen jälkimmäiset toisen haastattelurungon haastattelut näyttävät miten empirian valossa organisaatiokulttuuri vaikuttaa vakuutuspalvelun kehittämisen NSD-prosessiin, joka vastaa ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen.

Molemmat haastattelurungot on analysoitu teoriaohjaavalla analyysillä. Induktiolla saadaan tehtyä esimerkeistä yleistyksiä siitä, mikä on hyvää tai huonoa

organisaatiokulttuuria. Tyypittelemällä ja temaattisella kartalla löydökset tiivistetään lukuun 4.5.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin litteroinnin helpottamiseksi. Jokainen haastattelu kesti noin tunnin.

4.2 Vakuutuspalveluiden kehittämisen haastattelut

4.2.1 Yleisesti

Vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessista haastateltiin kahta asiantuntijaa kahdesta eri projektista, joilla on molemmilla omien projektiensa syväosaaminen. Projektit ovat erilaisia toisistaan, jolloin nähdään eri näkökulmia tutkittavaan asiaan. Esimerkkiprojektit ovat Sujuvat kaupat ja korvausjärjestelmä.

Haastateltavaksi ensimmäisessä kokonaisuudessa valikoitui vakuutuspalvelu(projektin) yksi vastaavista, joka ymmärtää tämän (Sujuvien kauppojen) vakuutuspalvelun kehittämisen elinkaaren. Sen lisäksi hänellä on vastuullaan liiketoiminnan kehittämistä. Haastateltava on ollut projektissa enemmän vakuutuspuolen liiketoiminnan vetäjänä, jonka lisäksi projektissa on ollut myös teknisempi vetäjä. Haastattelun voidaan siis katsoa lähestyvän projektiin enemmän liiketoiminnan kuin sen teknologian kautta, mutta se ei kuitenkaan pois lue teknistä näkökulmaa. Haastateltava on ollut projektissa mukana kaikessa vaikkei ”riviäkään ole koodannut”. Tästä haastateltavasta käytetään jatkossa lyhennettä H1.

Toinen haastateltava on yhteen korvauslajiin erikoistunut asiantuntija ja keskijohtoa, jonka vastuulla on sen lajin kehittäminen prosesseista toimintatapoihin. Tässä kyseisessä lajissa käytetään esimerkkiprojektin korvausjärjestelmää hyödyksi. Haastateltava on ollut tämän korvausjärjestelmän mukana käyttöönoton alusta lähtien. Tämä esimerkkiprojekti on aikaisemmasta palvelusta eroava siinä, että korvausjärjestelmä on enemmän teknisen ja teknologisen toteutuksen ja järjestelmän alla, joka on työntekijän käyttämä palvelu kuin aiempi on kuluttaja asiakkaille tarjottu palvelu. Tästä haastateltavasta käytetään jatkossa lyhennettä H2.

Näissä haastatteluissa korostuu erityisesti vakuutuspalvelun prosessi, jossa yhtenä tekijänä voi olla organisaatiokulttuuri. Tällöin säädän näkökulma prosessin kehityksen

painopisteellä. 4.4 luvun haastatteluissa korostuu organisaatiokulttuuri. Tällä erottelulla saadaan eri tulokulmista katsasteltua kokonaisaihetta.

4.2.2 Projektien sisällöt

Haastattelun asiasisältö aloitettiin käymällä läpi projektien esittely. H1 kertoo, että idea on ollut pidempään siitä, että kuluttajien väliseen autokauppaan liittyi suuri potentiaali ja tätä kauppaa kuluttajien välillä käydään paljon. Sen jälkeen ideaa jalostettiin, jonka jälkeen saatiin lupa alkaa tekemään konseptia. Sujuvissa kaupoissa korostuu asiakaslähtöisyys. Palvelua on rakennettu sille ajatukselle, että sen käyttö olisi auton myyjille ja ostajille mahdollisimman helppokäyttöinen ja turvallinen. Asiakkaiden arjen helpottaminen on ollut tavoitteena.

Ensiksi mukaan otettiin yrityspankki, jolla saattoi olla intressiä konseptiin rahoituksen näkökulmasta. Konseptointivaihe tehtiin 2021 vuoden alkupuolella. Sen jälkeen siirryttiin suunnitelmiin. Projektissa aloitettiin tällöin pohtimaan, asiakaskokemuksen kannalta, onko projektissa asioita, joita kannattaisi lähteä edistämään. Sen jälkeen siirryttiin tekniseen näkökulmaan. Projektissa pohdittiin, onko teknisesti mahdollista toteuttaa ja kuinka suuresta työstä oli kyse. Kolmantena asiana arvioitiin liiketoiminnallista näkökulmaa. Haastateltava tarkentaa liiketoiminnallista näkökulmaa siten, että projektissa arvioitiin hyötyjen suhdetta kuluihin. Koska tässä nähtiin potentiaalia niin johdon kannustuksella siirryttiin edistämään projektia 2021 syksyllä, jolloin projektille muodostettiin tiimi. Lopulta 2023 kesällä saatiin palvelu lanseerattua.

H1 kertoo, että on ollut mukana kaikessa koodaamista lukuun ottamatta. Asiakaskokemuksellisessa, teknisessä, että liiketoiminnallisessa osa-alueessa, konseptoinnista organisointiin. Tekniselle puolelle hän on tuonut liiketoiminnan haluja esiin. Projektissa on käyty hyvin paljon vuoropuhelua teknisten roolien ja toteuttavien tiimien välillä, jotta on yhteisymmärrys tavoitteista.

H2 kertoo toisesta projektista, että kyseessä on uusi korvausjärjestelmä vakuutuslajiin. Tämä uusi korvausjärjestelmä otettiin käyttöön, kun vanha järjestelmä alkoi tulla elinkaarensa loppuun ja se ei palvellut enää tarkoitustaan. Toisena syynä siirtymiselle on ollut halu palvella asiakkaita uudella tavalla. Uusi järjestelmä sallii automaation rakentamisen ja tehokkuuden parantamisen sitä myötä.

H2 kertoo, että Prosessi on matkan varrella kehittynyt. Aluksi projekti on ollut täysin uusi kokonaisuus, mutta prosessin edetessä on opittu yhteistyön ja seremonioiden tavat, jotka

parhaiten tukevat projektin onnistumista. Samanlaisesta prosessista on aikaa monta vuotta ja siinä mukana olleet henkilöt eivät enää ole suurilta osin henkilöstöä, jolloin sidosryhmille projekti on ollut uusi organisaation sisällä. Mutta tällä hetkellä prosessi on jo hyvin määriteltyä eli selkeä viitekehys löytyy kehittämiselle.

4.2.3 Kehittämisen prosessi

H1 kertoo, että hankkeissa on erilaisia prosesseja, ja käytettävä tapa riippuu projektin koosta ja siitä, kehitetäänkö olemassa olevaa palvelua vai luodaan täysin uusi. Sujuvissa kaupoissa on ollut kyseessä uuden palvelun kehittäminen. Aluksi prosessi käynnistyy ideasta, joka pohjautuu markkinoiden tai asiakkaiden tarpeisiin. Ideoinnin jälkeen siirrytään nopeasti konseptointiin, jossa tarkastellaan palvelun toteutettavuutta eri näkökulmista. H1 painottaa varhaisen konseptoinnin ja tutkimuksen tärkeyttä, jotta mahdolliset esteet, kuten lainsäädännölliset tai teknologiset ongelmat, voidaan tunnistaa ajoissa.

Toiseksi H1 nostaa esiin asiantuntijatiimin, eli core-tiimin, kokoamisen. Tiimillä tulee olla kyky toimia yhdessä, ja siihen on valittava oikeat ihmiset, joilla on asiantuntemusta, oikea asenne ja halu edistää projektia.

Sen jälkeen pitkälti palvelun kehittämisen prosessi on tavoiteasetantaa, seurantaa ja tavoitteinen pilkkomista pienempiin osiin. Mielessä tulisi koko ajan pitää se mistä aloitetaan, miten kehittämistä tehdään, miten edetään ja tähän haastateltava nostaa OP:n ketterät menetelmät hyviksi. Haastateltava tarkentaa, että ketterät menetelmät ovat hänen mielestään sujuvia uuden vakuutuspalvelun luomiseen, mutta ilmaisee skeptisyytensä sen toimivuudesta olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. Eri prosessin vaiheilla on vaikutusta toisiinsa, mutta haastateltava ei nosta mitään erityisesti esille.

H2 kertoo, että palvelun kehittämisprosessi alkaa liiketoimintamäärittelystä, jossa määritellään vaatimukset ja odotukset. Esimerkkiprojektissa, jossa käytetään valmista järjestelmää, tarkastellaan aluksi, kuinka hyvin järjestelmä vastaa tarpeita. Harvoin valmis järjestelmä täyttää kaikki vaatimukset, joten arvioidaan, mitä muutoksia siihen voidaan tehdä. Joskus liiketoiminnan vaatimuksista joudutaan luopumaan kustannus- tai aikarajoitusten vuoksi. Lisäksi räätälöityjen muutosten tekeminen voi aiheuttaa ongelmia järjestelmän päivityksissä ja vaikuttaa käyttäjäkokemukseen. Tällöin tehdään päätöksiä siitä, mistä voidaan joustaa aikarajoitusten ja budjetin puitteissa.

Liiketoiminta-analyysin jälkeen siirrytään järjestelmäpuolen analyysiin ja tekniseen määrittelyyn. Tämän jälkeen liiketoiminnan edustajat tarkistavat, vastaavatko tekniset ratkaisut niiden tarpeita. Yleisesti ottaen liiketoiminnan ja teknisen ymmärryksen välillä on eroja, mikä saattaa johtaa muutoksiin, jotka eivät täsmää alkuperäisiin vaatimuksiin. Lisäksi testiympäristössä toimiva järjestelmä voi kohdata ongelmia tuotannossa, mikä vaatii korjaamista ja jatkuvaa kehitystä. Esimerkkiprojektissa prosessi on edennyt samoin.

H2 kiteyttää siis prosessin kolmeen vaiheeseen. Ensiksi on liiketoiminnan määrittely. Sen jälkeen riippuen siitä onko uusi järjestelmä valmis vai aloitetaanko täysin alusta, on seuraava vaihe poikkeava. Jos uusi järjestelmä on valmis, niin tehdään teknistä määrittelyä siitä, kuinka se palvelee liiketoimintaa. Lopuksi pohdintaa järjestelmän toteutumista käytännössä ja päivitetään ja jatkokehitetään järjestelmää. Haastateltavan näkemys siis vaiheista ei vastaa teorian lähtökohtaa vaiheista vaan hän näkee asian enemmän siitä minkälaista analyysiä, tehdään ja näille on tietty portaikko. Vastaus indikoi sitä, että tässä enemmän teknologiapainotteisessa muutoksessa prosessi voi olla hyvin erilainen kuin tavallinen palvelun kehittämisen prosessi. Tästä voidaan kuitenkin juontaa yhteneväisyys viitekehykseen siten, että suunnittelu on hyvin pitkälti liiketoiminnan analyysiä ja ideointia. Analysointi vaihe koostuu teknisestä määrittelystä, jonka myös H1 nosti esille analysointivaiheen osaksi. Viimeisenä kehitysvaiheessa järjestelmä toteutetaan ja jatkokehitetään eli haastateltavalta voi ymmärtää, että kehitys ja lanseeraus ovat päällekkäisiä toimintoja, joita voi olla vaikeaa erottaa toisistaan.

H1 kertoo, että Sujuvien kauppojen kehitysprosessi on ollut selkeä. Ei ole ollut mitään selkeää mallia, jonka mukaan toimitaan vaan enemmän ollut arjessa tehtyjä valintoja, jotka ohjanneet prosessia. Mutta kyseessä ei kuitenkaan ole ollut täysin vapaa toiminta. Mukana on ollut esimerkiksi ketterän kehittämisen mallista mukana QPR-malli, jossa tehdään kvartaali suunnitelmat ja katsotaan mitä seuraavan kvartaalin aikana tullaan tekemään, joka on tuonut rakennetta. Ketterä viitekehys on tuonut siis ison kuvan, mutta orjallisesti käsikirjaa ei ole luettu.

Ehkä teoriasta poiketen H1 näkee, ettei liika ideointi ole tarpeen. Aiempi teoria painottaa suunnittelun tärkeyttä. Haastateltava korostaa enemmän tätä konseptointi vaihetta ideointiin, jotka molemmat voidaan lukea suunnittelu vaiheeseen. Olisi siis hyvä ymmärtää suunnitteluvaiheen eri välivaiheet, joilla haastateltavan mukaan on eri painot.

Samalla hän nostaa kehittämisen ja innovoimisen syyt kuten asiakaslähtöisyyden ja teknologialähtöisyyden tärkeäksi. Lainsäädäntö muodostuu vastauksissa enemmän esteeksi kuin mahdollisuudeksi. On siis hyvä pitää prosessin kehittyessä silmillä relevanttia lainsäädäntöä. Esteet on hyvä tunnistaa läpi NSD-prosessin, mutta erityisesti jo suunnitteluvaiheessa ennen analysointia, olisi syytä tiedostaa nämä esteet. Johnsonin ja kumppanien (2000) NSD-prosessin teoriassa on sekä suunnitteluun ja analysoinnin vaiheet. Tähän haastateltava erittelee suunnitteluun konseptointi vaiheen, joka on tietynlaista analysointia jo, mutta hän näkee näiden välillä eron.

4.2.4 Ketterä

H1 luonnehtii ketterän olevan tavoitteiden asetantaa. Tavoitteet eivät tule johdolta saneltuna vaan tiimi itse päättää tavoitteensa ja miten niihin päästään. Tiimin vallassa on parhaat tavat ja toimintamallit, joilla tavoitteita voidaan tavoitella. Tiimi on toisin sanoen itseohjautuva. Tämän kyseisen palvelun rakentamisessa toimi hyvin se, että tiimit itse kantoivat vastuun sen toimimisesta. Sivuhuomiona haastateltava mainitsee, että ketterään toki liittyy myös organisaation sisäisiä työkaluja, joita voi halutessaan käyttää. Ketterä auttaa uusissa palveluissa, mutta olemassa oleviin palveluihin ketterä tuo haasteensa.

H2 toteaa, että ketterä viitekehys ei ole hirvittävän yksityiskohtainen. Hyvin pitkälti ketterä on tiimin itseohjautuvuuden varaan. Toki ketterässä viitekehyksessä on kvartaalisuunnitelmat ja seremoniat. Sen lisäksi on sprinttisuunnitteluja, joissa suunnitellaan mitä tehdään seuraavalla sprintillä ja sen jälkeen katsotaan taaksepäin, että mitä tuli tehtyä. Tiimin kesken voidaan sen jälkeen jakaa tietoisuutta. Näitä voidaan noudattaa osittain.

H2 toteaa, että tavoiteasetanta vaikuttaa siihen, että mitä halutaan tehdä ja missä aikataulussa ja millä budjetilla. Tällöin voidaan joutua miettimään mitä jätetään pois tai tehdäänkö toisella tavalla. On ollut esimerkiksi tilanteita, missä tekemisen mallia on noudatettu ja huomattu, että jotakin pitäisi saada nopeammin eteenpäin. Tällöin prosesseja on suoraviivaistettu. On voitu pyytää johdolta apua jonkin eteenpäin viemiseen nopeammin kuin mitä valmiit toimintatavat sallivat. Ketterän mukaan tiimit voivat itse päättää tavoitteensa ja prosessinsa, mutta joskus voidaan tarvita ylhäältä päin tulevaa priorisointia, koska esimerkiksi toinen tiimi voi halutessaan palata toisen tiimi tarvitsemaan asiaan vasta vuoden päästä.

H2 ei totea suoraan, että ketterää viitekehystä olisi käytetty, mutta ilmaisee haastattelun aikana, kuinka toimintatapoja, tiimejä ja seremonioita on rakennettu kehityksen ympärille. Näistä ilmaantuu ajatus, että ketterän tyyppiset ajatukset ovat olleet käytössä myös tässä projektissa. Ketterään paneudutaan enemmän luvun 4.4 systeemit osiossa.

4.2.5 Vakuutuspalvelun kehittämisen vaiheet

H1 kuvaa vakuutuspalveluiden kehittämisprosessin vaiheet: idean tunnistaminen, konseptointi, päätöksenteko, toteutus, tuotantoon siirto, ylläpito ja jatkokehitys. H2 korostaa analyysien vaiheiden erottamista ja tärkeiden asioiden, kuten päätöksentekojen ja korvattavuuden ratkaisemisen, hoitamista ensin. Tämän jälkeen on tehtävä priorisointia, johon vaikuttavat vaikuttavuus, teho, tehokkuus ja asiakas. H2 nostaa esille myös pitkän kehitystrendin, sillä aiempia järjestelmiä on kehitetty yli 30 vuotta.

H2 korostaa, että kehitysprosessi alkaa liiketoiminnan määrittelyllä, jonka jälkeen siirrytään tekniseen määrittelyyn. Tässä vaiheessa tarkastellaan, mitä korvausjärjestelmältä vaaditaan ja miten se teknisesti toteutetaan. Järjestelmä voi vaatia koodausta, tai sen toiminnallisuus voi olla valmiina. Liiketoiminta arvioi muutoksen toteutusta. H2 nostaa esille myös lainsäädännön roolin, erityisesti lakisääteisten korvauslajien muutoksissa. Lisäksi asiakasnäkökulma ja työntekijäkokemus ovat tärkeitä tekijöitä prosessissa.

H1 korostaa, että kehitysprosessissa ideoita on monia, mutta ne eivät kaikki etene. Prosessi etenee vasta, kun idea kiteytyy konseptoinnin ja päätöksenteon kautta, jolloin myös tiimi roolit määritellään. H2 pitää kehitysvaiheita jatkumona, jossa liiketoiminnan ja teknisen toteutuksen välinen vuorovaikutus on keskeinen. Selkeä tahtotila nopeuttaa prosessia, mutta ilman yhteisymmärrystä virheet vievät resursseja. H1 mukaan ideoinnin etenemisen syitä voivat olla asiakaskokemus, lainsäädäntömuutokset tai taloudelliset tekijät, joista erityisesti lainsäädännölliset syyt tekevät etenemisestä pakollista.

H1 kertoo, että etenemiseen vaikuttaa kuitenkin paljon myös priorisointi. Resurssit ovat rajalliset ja ideoita on paljon, mutta vain joitakin voidaan priorisoida, jolloin nämä edelliset kolme syytä korostuvat. Kun joku näistä kolmesta tekijöistä on tarpeeksi vahva ja erottuu muista ideoista, voidaan priorisoida ja viedä eteenpäin. Sen lisäksi on vielä teknologian vaatimukset. Paljon kehittämistä joudutaan tekemään sen takia, että muuten asiat eivät toimi. Järjestelmä ei välttämättä tue asioita ja teknologiaa tulee päivittää. H2:n

vastauksissa myös korostuu erityisesti tämä resurssien ja järjestelmän toimivuuden tärkeys.

Kehittämisen aloitukselle ja etenemiselle on siis löydettävissä tekijöitä, jotka on syytä ottaa huomioon vakuutusyhtiöissä, mikäli ne haluavat prosessin onnistuvan. Kuten teoriassakin on nostettu, niin asiakkaat ja teknologia muokkaavat mahdollisuuksia. Samoin lainsäädäntö on vahva tekijä sekä aloittamisessa, että projektin etenemisessä. Liiketoiminnallinen hyöty täytyy varmasti olla itsestäänselvyys prosessin etenemiselle. Toisesta haastattelusta nousee esille myös työntekijäkokemus, joka aikaisemmin ei ole ollut esillä teoriassa.

4.2.6 Onnistumisen ja epäonnistumisen tekijät

H1 kertoo, että vaiheissa auttaa onnistumaan ensinnäkin organisaatiokulttuuri. Miten organisaatio suhtautuu kehittämiseen vaikuttaa onnistumiseen; kannustetaanko ideointiin, niiden esittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Johdon roolilla on myös tärkeä merkitys siinä, että miten tekemistä johdetaan. Onko tosiasiallisia mahdollisuuksia ja budjettia edistää asioita vaikuttaa onnistumiseen. Tässäkin suhteessa palvelun kehittämisen prosessin vaiheet erottautuvat toisistaan sillä, että ideointi vaiheessa tarvitaan rohkeutta kokeilla, visionäärisyyttä sekä hyväksyntää epäonnistumiselle. Myöhemmissä vaiheissa korostuu johdon luottamus ja kyky luoda oikeassa suhteessa olevat tavoitteet. Toteutusvaiheessa korostuu tiimin dynamiikka ja roolituksen onnistuminen. Tässä haastateltava käyttää eri termejä eri kehittämisen prosessin vaiheista, mutta selkeyden vuoksi voidaan todeta, että ideointi on sama asia kuin suunnitteluvaihe, myöhempi vaihe on analysointivaihe ja toteutusvaihe on kehitysvaihetta.

H2 kertoo, että mitä selkeämpi liiketoiminnan tahtotila on, sitä helpompaa palvelu on viedä läpi. Esimerkkiprojektin korvauslajilla oli selkeä kuva ja käsitys siitä mitä halutaan, joka auttoi viemään korvausjärjestelmän läpi tähän korvauslajiin toisen korvauslajin sijasta. Toinen auttava tekijä on, jos teknisellä puolella ja teknisillä asiantuntijoilla on ymmärrystä liiketoiminnasta. Kääntäen jos liiketoiminnalla on ymmärrystä teknisistä asioista, niin yhteistyö paranee ja helpottuu. Myös toimintatavat auttavat prosessissa. Esimerkkiprojektissa oli tietyt seremoniat, joissa liiketoiminnan ja teknisen puolen asiantuntijat kykenivät antamaan toisillensa apua, että yhteisymmärrys ja vuoropuhelu pysyy läpi projektin joka vaiheessa. Ei pitäisi päätyä tilanteeseen missä liiketoiminta

määrittelee ja tekninen puoli toteuttaa, jonka jälkeen vasta valmiin tuotteen/palvelun kanssa pohditaan, että mikä kaikki meni pieleen. H2:lta nousee siis esiin ajatus, että organisaatiokulttuuri, joka on avoin, selkeä ja johdonmukainen kykenee ilmaisemaan tiimien välillä tietoja, joka auttaa prosessin onnistumisessa. Tiimien tulisi olla myös rakennettu moniosaajilla.

H1 kertoo, että epäonnistumiseen johtaa käänteisesti aiemmat asiat. Eli johdon luoton puuttuminen esimerkiksi. Vaikeaa on myös varmistua, kuinka pitkälle ideointia tulisi tehdä. Siitä voi olla montaa eri mieltä, kuinka pitkälle asioita varmistetaan etukäteen ennen kuin mennään eteenpäin. H1 ei osaa sanoa mikä olisi optimaalinen aika käyttää ideointiin. Sekä pitkässä, että lyhyessä ideoinnista on hyötynsä ja haittansa. Liian suoraviivainen eteneminen erityisesti vakuutusalalla usein pysähtyy lainsäädäntöön, joka on hyvin laajaa. Liian pitkä asioiden pyörittely taas ei edistä asiaa konkretiaan, jolloin näiden kahden välimaasto on se optimaalinen tilanne. Epäonnistumisen voi siis aiheuttaa yllätykset kuten tekniset ja lainsäädännölliset, joihin ei olla osattu varautua sekä organisatoriset kulttuuriin ja johtamiseen liittyvät asiat mitkä eivät mahdollista toiminnan edellytyksiä kehitykselle.

Aiempi teoria kävi läpi syitä aloittaa palvelun kehityksen kuten teknologia ja lainsäädäntö. Haastattelusta selviää, että nämä lähtösyyt ovat myös tekijöitä, jotka vaikuttavat läpi palvelun kehittämisen prosessin. Lainsäädäntö voi aloittaa kehittämisen prosessin, mutta se voi myös estää, muuttaa tai lopettaa sen myöhemmissäkin vaiheissa. Tämä pätee myös teknologiaan. Syytä olisi ehkä korostaa organisaatiokulttuurin merkitys vakuutusyhtiön kyvyssä edistää eri projekteja.

H2 toteaa myös, että kääntäen asiat voivat olla haitallisia palvelun kehittämiselle. Eli jos tiivis yhteistyö ja vuoropuhelu puuttuu, johtaa se todennäköisesti siihen, että tilattu järjestelmä ei ole sitä mitä halutaan. Tällöin resursseja ja aikaa palaa hukkaan. Monessa tapauksessa on myös tilanne sellainen, että koodaajat ovat organisaation ulkoa ostettuja, jolloin kommunikointikuilu on suuri liiketoiminnan ja teknisen toteutuksen välillä. Jopa puhuttu kieli voi tässä tulla esteeksi, kun ymmärretään asiat väärin. Helposti oletetaan, että toisella puolella on samanlainen ymmärrys kuin itsellä, jolloin lopputulos voi olla erikoinen. Tämä toteamus on löydettävissä myös teorian puolelta, sillä johdonmukaisuus toimintatavoissa on katsottu vaikuttavan palvelun laatuun (Gantsho & Sukdeo 2018).

H2 jatkaa, että erityisesti resurssipula kuten henkilöstön riittämättömyys tuottaa haasteita. Ei ole tarpeeksi henkilöstöä kehittämisen työhön, joka tuntuu olevan ikuinen haaste. Liiketoiminnan puolelta ei saada yleensä riittäviä resursseja kehittämisen puolelle. Osaamisen puute myös voi tulla usein haasteeksi. Kyseisessä korvauslajissa vaaditaan hyvin tarkkaa perehtymistä koko korvausprosessiin, jonka lisäksi vaaditaan teknistä osaamista, jotta palvelu voisi palvella parhaiten tekijöitä. Mikään vaihe ei ole erityisen helppo tämän takia.

H1 kertoo myös, että mikään vaihe ei ole erityisen helppo. Erityisesti toteutusvaiheessa on järjestelmiin liittyviä ongelmia. Järjestelmät on vaikea mukauttaa uuteen tekemiseen ja integroida uusi palvelu olemassa oleviin järjestelmiin. Sujuvissa kaupoissa erityisen hankalaa on ollut lainsäädännön merkitys ja sen määrän kasvu, jonka perässä pysyminen on hankalaa. Vakuutusalalla ja finanssialalla huomattava aika kuluu siihen, että varmistetaan lainsäädännön noudattaminen.

H1 kertoo, että esimerkkiprojektiin peilaten erityisen tärkeässä asemassa on ollut konseptointivaihe, jolloin ei oltu vielä koodattu mitään tai tehty de facto palvelua. Mutta tässä vaiheessa oli hahmoteltu asiakaskokemusta ja arkkitehtuurikuvaaja tekniselle ratkaisulle sekä mistä mitäkin tietoa saadaan ja mitä integraatioita tarvittiin jokaiseen järjestelmään. Ilman tätä vaihetta kehitysvaihe olisi ollut todella paljon vaikeampi. Retrospektiivisesti enemmän aikaa olisi voitu käyttää juridisiin kysymyksiin. Projektissa oli tunnistettu kolme isoa kokonaisuutta: asiakasnäkökulma, liiketoimintanäkökulma ja tekninen näkökulma. Lainsäädännöllinen näkökulma olisi ollut syytä lisätä yhdeksi konseptivaiheen osaksi. H2 myös toistaa tämän suunnitteluvaiheen erittäin tärkeänä. Hän toteaa, että liiketoiminnan määrittely ja että se on selkeä on onnistumisen kulmakivi.

4.2.7 Palvelun luonne

Palvelun luonteesta haastateltavilta kysyttiin ensiksi yleisluontoisesti, jonka jälkeen paneuduttiin teorian osa-alueisiin palvelun luonteesta. Haastatteluissa käsiteltiin palvelun luonteen keskeisiä osa-alueita, kuten innovatiivisuutta, kompleksisuutta, markkinoiden ominaisuuksia ja synergiaa. Palveluissa korostui erityisesti asiakaslähtöisyys ja tiimityön rooli.

Innovatiivisuus tuli esiin erityisesti esimerkkiprojektissa, jossa kehitettiin täysin uusi palvelu, joka ei ollut aiemmin nähty. H1:n mukaan innovatiivisuus ilmeni uusien toiminnallisuuksien luomisessa olemassa olevaan järjestelmään, vaikka lakisääteiset

vaatimukset rajasivat osaltaan innovaatioiden mahdollisuuksia. Projektiin osallistuneilta asiantuntijoilta vaadittiin kykyä yhdistää liiketoiminnan tarpeet ja tekniset ratkaisut, ja innovatiivisuutta korostettiin erityisesti ongelmanratkaisussa. Vaikka joissain osissa laatuvaatimukset olivat tiukkoja, joustaminen oli silti mahdollista, sillä isoissa projekteissa ei voida saavuttaa kaikkea kerralla.

Kompleksisuus ilmeni projektien sääntelyvaatimuksista ja monien organisaatioiden osallistumisesta. H1:n mukaan innovatiivisuus lisäsi kompleksisuutta, sillä uuden idean toteuttaminen toi tullessaan ratkaistavia ongelmia, mutta asiakaslähtöinen lähestymistapa piti projektin selkeänä. H2 puolestaan korosti, että uusi korvausjärjestelmä oli tekninen haaste, ja lakisääteiset velvoitteet toivat monimutkaisuutta. Koko järjestelmän integrointi aikaisempiin järjestelmiin oli myös lisähaaste. Tällainen kompleksisuus hidasti projektin etenemistä ja lisäsi kustannuksia, mutta tiivis yhteistyö ja selkeä yhteinen tavoite olivat avaintekijöitä, jotka tukivat projektin etenemistä.

Markkinoiden ominaisuudet nousivat esiin H1:n ja H2:n kertomuksista. H1 huomautti markkinoiden suuren potentiaalin kuluttajien välisessä autokaupassa, mutta markkinoille pääsy oli ollut haastavaa. Vaikka palvelu oli nuori, alustavat asiakaskyselyt olivat antaneet positiivista palautetta. H2 taas kertoi, että suurten asiakkaiden tarpeet, kuten virtaviivaistettu päätöksenteko ja asiointiprosessit, olivat tärkeitä markkinoiden potentiaalin kannalta. Tämä korosti prosessiautomaatioon liittyvää kehitystä, joka voisi parantaa asiakaspalvelua ja vähentää kuluja, mikä on vakuutusalalla tärkeää.

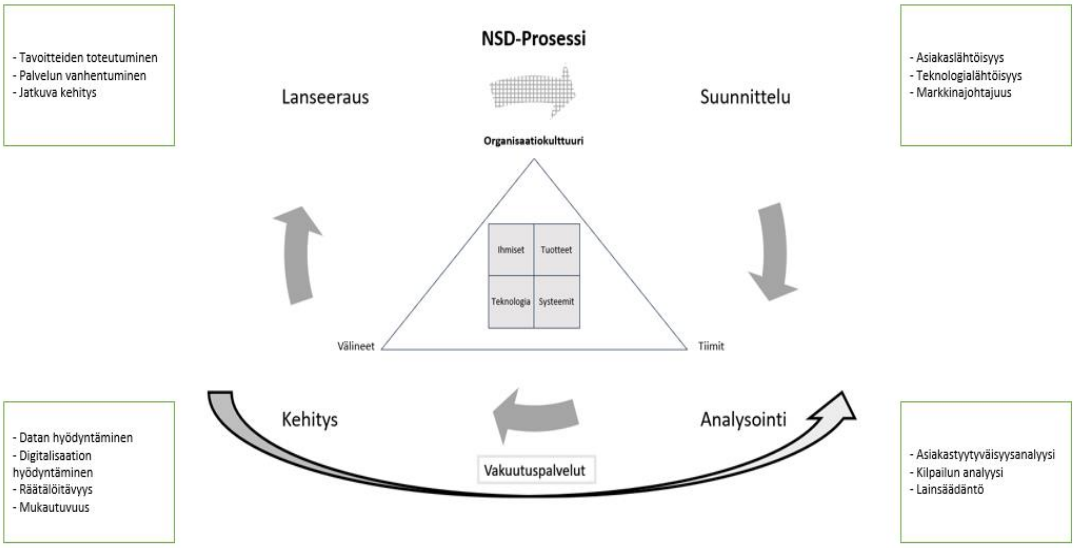
Synergia korostui erityisesti uusien järjestelmien integraatioissa. H2 mainitsi, että moderni teknologia mahdollistaa paremman integroinnin muiden teknologioiden, kuten automaation ja tekoälyn kanssa, mikä voi parantaa asiakaskokemusta. Uuden järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa asiakaskokemus kuitenkin saattaa kärsiä virheiden vuoksi, mutta pitkällä aikavälillä räätälöidyt palvelut voivat lisätä synergiaa. Lisäksi raportointimahdollisuudet, jotka uusilla järjestelmillä usein paranevat, ovat merkittävä etu vakuutusalalla, jossa lainsäädännön ja liiketoiminnan kehityksen kannalta raportointi on keskeinen osa palvelun kehittämistä ja kilpailuetu.

Yhteisesti nämä elementit – innovatiivisuus, kompleksisuus, markkinoiden ominaisuudet ja synergia – korostavat, kuinka vakuutusalalla uuden palvelun kehittäminen vaatii tasapainottelua lainsäädännön, markkinatarpeiden ja teknologisten mahdollisuuksien välillä. H1 korosti loppuun, että yhtä tapaa luoda vakuutuspalvelun kehittämisen

prosessia ei ole. Eri projekteihin vaaditaan erilaista linssiä, jonka kautta asiaa tarkastellaan.

4.3 Teorian ja empirian yhdistäminen kehittämisen prosessista

Alla on kuvattu kuviossa 6 aiemmin teoriassa ollut Johnsonin ja kumppanien (2000) NSD-prosessi kuvio ja vihreisiin laatikoihin on vakuutusalalle aiemmasta tutkimuksesta löytyneet tekijät. Kuvioon 7 on lisätty tähän kokonaisuuteen empiriasta löytyneet tekijät. Empirian löydökset ovat merkitty E-kirjaimella ja teorian löydökset T-kirjaimella, mikäli ne ovat samassa yhtälössä.

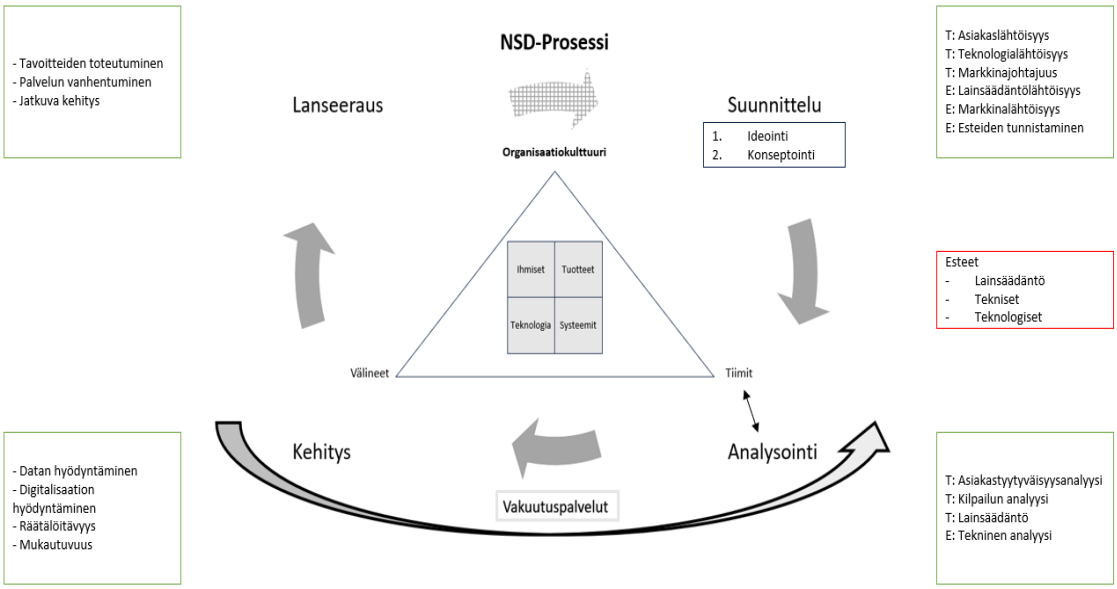


Kuvio 6: NSD-prosessi

Empirian haastattelujen löydöksinä korostuu, että vakuutuspalvelun kehittämisen suunnittelu vaihe voidaan jakaa ideointiin ja konseptointiin. Johnson ja kumppanit (2000) indikoivat myös mallissaan, että suunnitteluvaiheessa tehdään ideointia ja konseptointia. Lainsäädäntölähtöisyys korostuu palvelun kehittämisen prosessina. Samoin lainsäädäntö on esteenä tekemiselle, myös teknisten ja teknologisten esteiden kanssa. Teknistä analyysiä halutaan vakuutusalalla tehdä paljon. Vakuutusalan palvelunkehitys prosessi siis keskittyy NSD-prosessin alkuvaiheisiin, joissa tulee huomioida mahdollisia esteitä. Ehkä vakuutusalalla lainsäädäntö korostuu aiemmin kuin NSD-prosessissa normaalisti.

Vakuutusalalle ominaisen aiemman tutkimuksen mukaan NSD-prosessin mallissa vakuutuspalveluiden kehitys rakentuu asiakaslähtöisyyden, teknologialähtöisyyden ja markkinajohtajuuden varaan. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä, joiden merkitystä on aiemmissa tutkimuksissa korostettu. Mallissa huomioidaan myös analysointi-, kehitys- ja lanseerausvaiheiden erityispiirteet. Asiakaslähtöisyys nähdään tärkeänä strategisena elementtinä, joka parantaa asiakaskokemusta ja tukee innovaatioita. Teknologialähtöisyys mahdollistaa palveluiden digitalisoinnin ja räätälöitävyyden, mikä tehostaa liiketoimintaa ja parantaa kilpailukykyä vakuutusalalla. Markkinajohtajuus ohjaa palveluiden suunnittelua ja kehittämistä markkinatiedon hyödyntämisen ja kilpailuedun saavuttamisen avulla.

Analysointivaiheessa korostuvat asiakastyytyväisyyden ja kilpailun analyysi sekä lainsäädännön huomioiminen. Lainsäädäntö, kuten GDPR ja Solvenssi II, asettaa selkeät reunaehdot palveluiden kehitykselle. Kehitysvaiheessa datan ja digitalisaation hyödyntäminen tukevat mukautuvuutta ja tehokkuutta, kun taas lanseerausvaiheessa tavoitteiden saavuttaminen, jatkuva kehitys ja vanhentumisen hallinta ovat keskeisiä onnistumisen kannalta.



Kuvio 7. Empiria korjattu NSD-prosessi

Empiiristen löydösten perusteella NSD-prosessin malli täydentyy vakuutusalan erityispiirteillä, joita ovat lainsäädäntölähtöisyys, markkinalähtöisyys, esteiden tunnistaminen suunnitteluvaiheessa ja tekninen analyysi analysointivaiheessa.

1. **Lainsäädäntölähtöisyys**: Empiria korostaa sääntelyn merkitystä liiketoiminnan kehityksessä. Vakuutusalan tiukat säädökset, kuten Solvenssi II -direktiivi ja rahanpesulainsäädäntö, vaikuttavat merkittävästi palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen. Lainsäädännön ymmärrys ja sisäistäminen ovat keskeisiä kehitysprosessin onnistumisessa.

2. **Markkinalähtöisyys**: Empiria korostaa markkinadynamiikan ymmärrystä, joka tukee palveluiden kilpailukykyä ja innovaatioiden kohdentamista asiakkaiden tarpeisiin. Markkinatietoon perustuva lähestymistapa täydentää markkinajohtajuuden tavoittelua.

3. **Esteiden tunnistaminen suunnitteluvaiheessa**: Empiiriset havainnot korostavat, että mahdolliset esteet, kuten resurssien rajallisuus tai organisaatiokulttuuriin liittyvät haasteet, tulee tunnistaa ja käsitellä jo varhaisessa vaiheessa. Tämä auttaa välttämään ongelmia myöhemmin kehitysprosessissa.

4. **Tekninen analyysi analysointivaiheessa**: Empirian mukaan tekninen analyysi tukee järjestelmien ja teknologioiden tehokasta hyödyntämistä. Tämä vaihe varmistaa, että käytettävissä olevat teknologiset ratkaisut soveltuvat palveluiden tarpeisiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin.

Näiden havaintojen pohjalta empiiriset havainnot laajentavat NSD-prosessimallin näkökulmaa vakuutuspalveluiden erityisvaatimuksiin, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisemman ja käytännönläheisemmän lähestymistavan palveluiden kehittämiseen vakuutusalalla.

Haastatteluissa ei odotetusti käsitelty ulkoistamisen mahdollisuuksia, sillä painopiste oli sisäisissä kehityshankkeissa. Ulkoistamiseen liittyy kuitenkin omat haasteensa, kuten mahdolliset lakisääteiset esteet sekä organisaation sisäiset ongelmat, esimerkiksi viestinnän sujuvuuden varmistaminen.

Johnsonin ja kumppaneiden (2000) tutkimuksessa suunnittelu- ja analysointivaiheiden pätevyys liitetään radikaaleihin innovaatioihin, kun taas lanseeraus- ja kehitysvaiheet yhdistetään inkrementaalisiin uudistuksiin. Empiiriset löydökset vakuutuspalveluiden

kontekstissa korostavat suunnittelun merkitystä yleisemmin, riippumatta siitä, onko kyseessä radikaali vai inkrementaalinen uudistus. Tämä viittaa siihen, että menestys vakuutusalalla ei ehkä ole niin tiiviisti sidoksissa tiettyyn NSD-prosessin vaiheeseen vaan kokonaisvaltaiseen ennakkotyöhön. Johnsonin ja kumppaneiden (2000) analyysissä radikaalit ja inkrementaaliset innovaatiot määritellään erikseen ja linkitetään NSD-prosessin pätevyyteen. Empiiriset havainnot näyttävät vähentävän tämän erottelun merkitystä keskittymällä palveluiden kehittämiseen kokonaisuutena ja etenkin prosessin systemaattisuuteen.

Johnson ja kumppanit (2000) myös korostavat, että epäonnistuminen johtuu yleensä suunnittelemattomista NSD-prosesseista tai niiden pätevyyden puutteesta. Tämä on linjassa vakuutuspalveluiden kehittämistä koskevien empiiristen havaintojen kanssa, joissa ennakkotyön ja suunnittelun puutteet nähdään keskeisinä haasteina.

4.4 Organisaatiokulttuurin hyödyt ja haasteet vakuutuspalveluiden kehittämisessä haastattelut

4.4.1 Tuotteet

4.4.1.1 Hyödyt ja haitat

Tuotteiden osuuden haastateltava on yhden vakuutuslajin johtaja, joka vastaa hinnoittelusta ja tuotteista. Haastateltavaa pyydettiin alkuun kertomaan mikä on vakuutuspalvelu, johon hän vastasi, että vakuutuksessa on kyseessä sekä tuotteesta, että palvelusta. Käytännössä vakuutustuote on itsessään palvelu, koska vakuutustuotteeseen kuuluu abstraktisuus, johon kuuluu jonkinlaista palvelua kuten korvauspalvelu tai verkkopalvelu. Vakuutuspalvelu voi olla myös riskienhallinnallista hallintapalvelua tai lisäarvopalvelu.

Seuraavaksi haastateltavaa pyydettiin määrittelemään organisaatiokulttuuri. Haastateltavalla oli etukäteen käytettävissä tämän tutkielman määritelmä, mutta yhteisymmärryksen vuoksi pyydettiin haastateltavan näkemys organisaatiokulttuurista. Haastateltava vastasi, että kyseessä on laaja kokonaisuus, joka ensisijaisesti tarkoittaa organisaation toimintatapoja ja kokonaisuuksia johon toimintatavat liittyvät. Myös yhtiön arvot ja strategia ovat osa organisaatiokulttuuria. Seuraavaksi siirryttiin itse asia sisältöön.

Haastateltava kertoo, että organisaatiokulttuuri luo kaikkein keskeisimmän pohjan vakuutuspalveluiden kehittämiselle. Se on tärkeä siitä syystä, että koko organisaatio jakaa sen saman organisaatiokulttuurin ja jakaa yhteiset toimintatavat. Nykyinen organisaatiokulttuuri tulisi olla sellainen, joka korostaa itseohjautuvuutta ja läpinäkyvyyttä. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan, että päätöksenteko tehdään matalimmalla mahdollisella tasolla, joka kohtaa ketteryyteen, nopeuteen ja tehokkuuteen. Itseohjautuvuus myös lisää työntekijöiden ja tiimien motivaatiota sekä työn merkityksen tunnetta. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että tiimeillä on kirkas ymmärrys siitä, mitä muut tiimit tekevät tietyn ajanjakson aikana. Tavoitteet ovat myös selkeitä tiimien välillä, jotka ovat liitettynä yhtiön strategiaan. Tällöin tiimit kykenevät miettimään miten muut tiimit voisivat auttaa omaa tiimiä ja miten oma tiimi voi auttaa muita. Viimeisenä korostuu, että organisaatio jakaa samat arvot, joka on päivittäisen yhteistyön kannalta tärkeää. Haastateltava vielä nostaa, että tärkeää on myös, että vastuut ovat selkeät, joka lisää tehokkuutta, työn merkitystä.

Haastateltava kertoo, että vakuutuspalveluissa erityisesti on tärkeää, että vakuutuspalvelu on sellaista, jossa yhtiö vie omaa osaamista ja asiantuntemustaan asiakkaan arkeen. Asiantuntijan tulee olla asiakaslähtöinen, että hän tunnistaa asiakkaan tarpeet, jota voidaan edistää esimerkiksi osallistuttamalla asiakkaita kehittämiseen. Asiakas voi osallistua asiakastutkimukseen, pilotteihin ja testeihin. Organisaatiokulttuuri vakuutuspalveluissa tulisi siis korostaa asiakaskokemusta ja asiakkaan osallistuttamista.

Haastateltavan vastauksesta tulee siis ilmi muutama mielenkiintoinen keskittymiskohta. Ainakin tuotekehityksen parissa pitkään ollut asiantuntija kokee, että organisaatiokulttuurin tulee olla johdonmukainen läpi organisaation, matala ja itseohjautuvuutta korostava, läpinäkyvä sekä arvopohjainen, johon kuuluu asiakaslähtöisyys. Vastauksista ilmenee tiimien yhteistyön tärkeys, jota voidaan edistää edellä mainituilla tekijöillä. Voitaisiin todeta, että nykyisessä organisaatiossa ei siis voi työskennellä omassa kuplassa haastateltavan mukaan.

Haastateltava kertoo organisaatiokulttuurin haitoista seuraavia asioita. Organisaatiokulttuurissa voi olla sellaisia tekijöitä, jotka haittaavat tai hidastavat vakuutuspalveluiden kehittämistä. Ne ovat aiemmin mainittujen asioiden vastakohtia. Ensinnäkin hyvin hierarkkinen organisaatio hidastaa päätöksentekoa. Se vähentää työn merkityksen tunnetta ja työntekijäkokemusta. Läpinäkyvyyden puute tekee epäselväksi

tiimien väliset tavoitteet. Asiakkaan jättäminen pois osallistumisesta haittaa osaltaan vakuutuspalveluiden menestymistä. Vakuutuspalvelun kehittämisen prosessin aikana voidaan huomata, että se ei puhuttele asiakasta, jolloin osataan toteuttaa se eri tavalla ja osataan muuttaa suuntaa. Hyvä organisaatiokulttuuri kykenee muuttamaan suuntaa nopeasti muutoksissa. Muutoksia voi olla esimerkiksi asiakaskäyttäytymisessä, asiakaskokemuksessa, asiakastarpeissa tai toimintaympäristössä. Hitaus aiheuttaa ongelmia vakuutuspalvelun kehittämisessä. Myös, jos vakuutuspalveluiden kehittämiseen liittyy vahvasti epäonnistumisen pelkoa, haittaa se kehittämistä. Pitkällä aikavälillä epäonnistumisen pelko johtaa varman päälle pelaamiseen ja ei yritetä uusia asioita toimialalle.

Haastatteluissa korostui, että vakuutuspalveluiden kehittämistä haittaavat usein hyödyllisten tekijöiden vastakohdat, mutta erityisenä haasteena mainittiin epäonnistumisen pelko. Organisaatiokulttuurissa tulisi vallita rohkeuden ja varmuuden tasapaino, jossa uskalletaan kokeilla uutta pelkäämättä epäonnistumista mutta ymmärretään liian rohkean toiminnan riskit.

Tuotteiden kehityksessä korostuivat osaamisen ja asiantuntemuksen merkitys. Organisaation tulee tukea jatkuvaa oppimista ja varata siihen aikaa, sillä pelkkä kiireinen työssä oppiminen ei riitä. Lisäksi reaktiivisuus lähitulevaisuuden tarpeisiin on haitallista – kehityksessä on huomioitava myös pitkän aikavälin proaktiivisuus. Sidosryhmien osallistaminen, läpinäkyvyys ja selkeä viestintä ovat ratkaisevia onnistumisen kannalta, joka vahvistaa ensimmäisen haastattelurungon haastatteluja.

Haastateltavan vastauksista voi tehdä johtopäätöksen, että historiallisesti vakuutusalalla on ollut vaikeuksia tukea osaamisen kehittämistä työtehtävien ulkopuolella, mutta tähän on pyritty löytämään ratkaisuja. Pitkäikäisten vakuutustuotteiden vuoksi pitkäjänteisyys on keskeistä. Haastattelu vahvistaa, että vakuutustuotteiden ja -palveluiden kehittämisessä on vain vähäisiä eroja, sillä nämä käsitteet ovat käytännössä yhteneväisiä.

4.4.1.2 Kehityksen prosessista

Haastateltava kertoo, että kehittämisen prosessia helpottaa se, että tiimillä on selkeä rytmi. Miten tehdään suunnittelua ja miten tehdään vuosi- ja kvartaalisuunnittelua. Suunnitelmat tulee olla selkeitä ja huolellisesti laadittuja, joilla vältetään palvelun kehittämisen haittaavia tekijöitä. Kun suunnittelu tehdään, niin kyetään varaamaan aikaa jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Oman osaamisen kehittäminen

täytyy olla tavoitteellista. Jos sidosryhmät osallistutetaan prosessiin, ja prosessi on heille läpinäkyvä, auttaa se prosessia. Aktiivisuus pitää olla vahva sidosryhmien suuntaa. Priorisointi on myös tärkeä taito osata.

Haasteltava kertoo, että ensimmäinen palvelu, jota asiakkaalle tarjotaan, voidaan testata asiakkaan kanssa. Sen ei tarvitse olla vielä valmis ja sisältää kaikkia erikoisuuksia. On hyvä lähteä ensiksi jostain liikkeelle, osallistaa asiakas ja sen jälkeen jatkokehittää tuotetta tai vakuutuspalvelua. Optimaalista ei ole suunnitella monta vuotta tuotetta ennen kuin sen lanseerataan asiakkaan testaukseen. Asiakkaan kanssa testaus on syytä olla jatkuvaa. Lisäarvopalvelusta vakuutustuote eroaa siinä, että sen on syytä olla sellainen, että se kestää aikaa. Lisäpalvelu voi olla enemmän pieni kokonaisuus, jolloin sen laajuus voidaan miettiä jo lanseerauksen ensivaiheessa. Tuotteilla vakuutusalalla voi olla vaikeaa erottautua, mutta palvelulla voidaan kilpailla.

Haastateltava kertoo, että eri tiimien välillä voidaan sopia toimintatavat, miten asiakas osallistutetaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Asiakkaan osallistuttamien lähtee yhteisten toimintatapojen kautta. Nykyaikaisessa organisaatiokulttuurissa on myös tärkeää, että jaetaan onnistumisia ja oppimiskokemuksia, jolloin muutkin tiimit oppivat toisten kokemuksista.

Haastateltavan vastaukset tukevat luvun 4.2 löydöksiä suunnittelun, läpinäkyvyyden ja priorisoinnin (tai resursoinnin) tärkeydestä sekä sidosryhmien osallistuttamisesta. Erityisesti tässä uutena kulmana on osaamisen ja kouluttamisen tärkeys sekä oman ja tiimien osaamisen jakaminen. Johtamisen teoriassa puhutaan tiedon pimittämisestä, joka on todettu olevan haittaava tekijä jo pitkään. Siitä ei ole kuitenkaan vielä yksimielisyyttä ja vallitsevaa tapaa, miten tiedon pimittäminen voidaan minimoida organisaatioissa. Työntekijöitä ei voida ainakaan pakottaa puhumaan. Johdonmukaisuus toistui tässäkin tärkeänä pointtina, mutta tällä kertaa suunnitteluvaiheessa, kun aiemmin haastateltava totesi, että organisaatiokulttuuri tulisi olla ylipäätään johdonmukainen.

4.4.1.3 Organisaatiokulttuurin ominaisuudet

Seuraavaksi haastattelussa siirryttiin teorian antamiin organisaatiokulttuurin ominaisuuksiin, joiden kautta voidaan yksitellen tutkia vakuutusalan organisaatiokulttuuria. Ominaisuudet ovat innovaatio ja riskinotto, yksityiskohtien huomioiminen, lopputulokseen orientoituminen, ihmisiin orientoituminen, tiimeihin

orientoituminen ja aggressiivisuus sekä vakaus. Nämä toimitettiin haastateltaville myös etukäteen ja käytiin läpi myöhempien haastateltavien kanssa.

Haastateltava korostaa, että organisaatiokulttuurissa innovaatiokyky on keskeistä erityisesti palveluita ja tuotteita kehittävissä tiimeissä. Innovaatiokyky on kokeneiden asiantuntijoiden ominaisuus, joka tarkoittaa kykyä löytää uusia ratkaisuja ja toteuttaa asioita uudella tavalla. Vaikka huippuonnistumisia voidaan palkita, palkitseminen ei ole ratkaiseva tekijä organisaatiokulttuurin menestyksessä.

Vakuutusalalla riskinotto on erityinen ja tarkasti hallittu osa-alue. Vakuutusyhtiöiden on oltava vastuullisia ja vakavaraisia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä riskit liittyvät esimerkiksi uusien ratkaisujen markkinamenestykseen, mutta liiketoimintaa uhkaavia riskejä ei voida ottaa. Tiimit voivat kuitenkin kokeilla uutta ja oppia virheistä pienemmässä mittakaavassa, esimerkiksi testaten, ovatko uudet palvelut kilpailijoiden ratkaisuja houkuttelevampia. Riskit liittyvät tällöin esimerkiksi myynnin kasvun, asiakaspidon tai kilpailukyvyn muutoksiin, mutta eivät yhtiön toiminnan jatkuvuuteen.

Yrityksen kulttuurissa tämä voi näyttäytyä siten, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä tuetaan sallimalla epäonnistuminen ja alusta aloittaminen tai suunnan muuttaminen. Ilman tätä tiimit tekisivät todennäköisesti jotain perusvarmaa työtä, jossa muutokset olisivat pieniä. Nykyaikaisessa kannustavassa organisaatiossa epäonnistuminen on sallittua ja heikentävä kulttuuri puolestaan katsoo epäonnistumiset ajan hukaksi.

Haastateltava siis korostaa, että organisaatiokulttuuri voi edistää rohkeutta, mutta vakuutusalan luonne asettaa rajoituksia suurten liiketoimintariskien ottamiselle lainsäädännön ja asiakkaiden luottamuksen vuoksi. Innovointikykyä haastateltava pitää edistyksellisenä ja kokeneiden työntekijöiden ominaisuutena, joten kulttuuri ei välttämättä yksin ei riitä sen edistämiseen. Rekrytoinnilla ja koulutuksella on tässä tärkeä rooli.

Haastateltava kertoo, että tuotekehitysprosessissa yksityiskohtien tarkastelu on välttämätöntä, mutta sen ajoitus on kriittistä. Ideointivaiheessa yksityiskohtiin ei tule takertua, vaan niitä käsitellään perusteellisesti myöhemmin, esimerkiksi asiakaspalautteen pohjalta. Yksityiskohdat kuten asiakas- ja työntekijäkokemus, kannattavuus, prosessit, tehokkuus ja jatkokehitysmahdollisuudet ovat tärkeitä.

Lisäarvopalvelut, kuten vahinkoasiantuntijapalvelut tai riskienhallintaratkaisut, ovat keskeisiä vakuutustuotteiden yhteydessä.

Tuotekehitysprosessi alkaa usein ideasta ja perustavista tavoitteista, mutta lopputulos määrittyy kehityksen aikana asiakkaiden palautteen ja testauksen perusteella. Kehittämisen prosessi on ratkaiseva tekijä lopputuloksen onnistumisessa ja siinä saavutettavan asiakasarvon luomisessa. Ainoat tekijät, jotka olisi jo hyvä tunnistaa prosessin alussa ovat hyödyt ja lisäarvo asiakkaalle.

Palveluiden kehittämisessä organisaation on tunnistettava asiakastarpeet ja liiketoimintaympäristön muutokset, kuten asiakaskäyttäytymisen muutos. Kehitystyö perustuu yhteiseen tavoitteeseen, mutta liian vahva sitoutuminen yhteen ideaan ennen asiakastestausta voi olla haitallista. Yksityiskohtiin keskittymisellä on oma aikansa ja paikkansa, mutta tasapainon löytäminen suunnittelun ja etenemisen välillä on haastavaa.

Asiakaslähtöisyys korostuu haastateltavan vastauksissa merkittävästi ja näyttäytyy tärkeimpänä arvona kehitystyössä. Vaikka asiakas on keskiössä, prosessi on yhtä tärkeä kuin lopputulos. Lainsäädäntö voi olla sekä este että mahdollisuus, mutta asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen pysyy keskeisenä prioriteettina.

Haastateltava kertoo, että tiimit ovat nykyaikaisen organisaation ydin, ja niiden tehokkuus perustuu yhteisiin tavoitteisiin, selkeään työn priorisointiin, itseohjautuvuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tiimien monipuolinen osaaminen ja vastuunjakaminen varmistavat onnistuneen kehitystyön. Kehittämiseen liittyy valtava määrä sidosryhmiä, jolloin on tärkeää, että tiimillä on selkeä kokonaisuus ja vastuualue, jonka se kykenee suunnittelemaan ja toimittamaan.

Yksilöiden rooli korostuu tiimien sisällä, ja heidän tulee jakaa organisaation arvot, visiot ja toimintatavat. Jatkuva itsensä kehittäminen on tärkeää. Organisaatiokulttuurin tulisi perustua yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä kilpailullisuudesta tai aggressiivisuudesta ole hyötyä. Sen sijaan jämäkkyys, suunnitelmallisuus ja yhteistyöhenkisyys tukevat menestystä.

Näyttäisi siis siltä, että tiimit ovat keskiössä organisaatiokulttuurissa. Niiden toiminta on ensisijainen asia ja yksilöt omalla toiminnallaan voivat vahvistaa tiimin kokonaisuutta. Toki tähän voidaan vaikuttaa yksilöiden osaamiseen ja koulutukseen keskittymällä. Voisi olettaa, että vakuutusyhtiöt siis rakentavat organisaatiokulttuurin siten (ja se on

muovautunut ajan saatteessa sellaiseksi), että tiimi menestyy ja yksilön menestyminen ei ole asialistalla. Se ei kuitenkaan tarkoita, että nämä olisivat toisensa poissulkevia asioita. Tiimin menestyminen voi olla yhtä suuri kuin yksilön menestyminen ja hyvinvointi. Tässä on hyvä huomioida myös aiemmin mainittu organisaatiokulttuurin ja organisaatiorakenteen ero. Vaikkakin organisaatiokulttuuri voi arvostaa tiimejä, niin organisaatiorakenteella voidaan tämmöisiä tiimejä muodostaa. Nämä kaksi termiä omaavat päällekkäisyyksiä minkä huomaa myös haastateltavan vastauksista.

Vakaudesta vielä haastateltava huomauttaa, että tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ollaan mieluummin vakaita kuin tempoilevia. Mieluummin ollaan johdonmukaisia kuin epäjohdonmukaisia. Mutta jos puhutaan vakaudella nykytilan ylläpitämisestä ja ajatellaan, että kaikki on ok niin kauan kuin liiketoimintaympäristö ei muutu niin silloin vakaudesta tulee ongelma ja uudistumisen este. Vakaus on siis kaksijakoinen. Myönteinen vaikutus vakaudella on, kun ollaan vakavaraisia ja vastuullisia eikä oteta riskejä mitä ei voida kantaa. Negatiivinen vaikutus on, mikäli ei osata uudistua ja jatkuvasti parantua.

4.4.1.4 Palvelun laatu

Haastateltava kertoo, että yleensä laatuun liittyvissä tavoitteissa epäonnistutaan, jos asiakkaita ei osallisteta, sidosryhmiä ei osallisteta riittävästi, ja jos ei huomioida muutoksen vaikutusta eri prosesseihin. Nämä kolme tekijää vaikuttaa yleensä laatuun. Näitä tekijöitä voidaan parantaa ja kehittää nykyaikaisella organisaatiokulttuurilla.

Haastateltava kertoo, että hyvään organisaatiokulttuuriin liittyy se, että kaikki jakaa yhteisen kulttuuriin ja pelisäännöt. Kun ne ovat selkeästi kuvattu ja kaikki jakaa ne samalla tavalla niin sillä on vaikutusta laatuun. Huonossa organisaatiokulttuurissa voi olla, että tiimeillä on semmoisia tavoitteita, jotka ovat toistensa vastaisia, joka luo konflikteja. Näitä voi olla esimerkiksi se, että edetäänkö samassa vaiheessa, onko ymmärretty asiat samalla tavalla tai onko tieto kulkeutunut, ollaanko oltu läpinäkyviä ja tiedetään mitä toinen tiimi tekee ja saa aikaiseksi seuraavan kvartaalin aikana, ja mikä kuuluu toiselle tiimille ja mikä ei. Joitakin eroja organisaatiokulttuurissa tiimien välillä voi olla, jotka syntyvät siitä, että tiimien tehtävät ja vastuualueet ovat hyvin erilaisia. Tiimi voi painottua esimerkiksi kehittämiseen, ylläpitoon tai asiakkaisiin. Mutta perustavanlaatuiset toimintatapoihin liittyvät kriteerit ja vaatimukset tulisi olla johdonmukaisia.

Haastateltava siis näkee vakaan ja yhdenmukaisen sekä johdonmukaisen organisaatiokulttuurin positiivisena asiana. Tiimein välillä voi olla eroja, mutta niiden arvot ja perustavanlaatuiset tavoitteet pitäisi olla yhteneviä. Tästä herää ongelma organisaatioille ratkaistavaksi miten oman organisaatiokulttuurin voi kehittää yhteneväiseksi varsinkin suurissa organisaatioissa, joissa toimintatapoja on monia. Jos niitä aletaan muovaamaan määrätietoisesti ja ylhäältä päin, tulee konfliktiksi matala hierarkia, jonka haastateltava näkee myös vahvuutena. Tämä siksi, että matalan hierarkian tiimit voivat vapaasti valita kulttuurinsa, jolloin erilaisia kulttuureita voi syntyä monia.

Seuraavaksi haastateltavan kanssa käytiin läpi tilannetta, missä tietynlainen organisaatiokulttuuri voisi olla joissakin tilanteissa huono ja joissakin hyvä. Haastateltava kertoo, että täytyy jatkuvasti ja proaktiivisesti seurata toimintaympäristön asiakaskäyttäytymiseen ja asiakastarpeeseen liittyviä muutoksia, jotka vaativat yhtiöltä nopeita muutoksia, kuten uuden tuotteen tai palvelun tuomista markkinoille, tai teknisten kyvykkyyksien ja kumppanuuksien tuomista markkinoille. Silloin kehittämiseen liittyvä organisaatiokulttuuri on keskiössä. Vakuutusalalta ei ole esimerkkejä lähiajoilta, mutta joillakin aloilla yritykset käyvät selviytymiskamppailuja, jolloin organisaatiokulttuuri voi olla täysin erilainen ja kehittämiseen ei välttämättä ole varaa ja aikaa. Resurssien näkökulmasta kehittäminen ei välttämättä ole tai voi olla keskiössä.

Eli yhtiön täytyy osata jatkuvasti arvioida ja ymmärtää omaa toimintaympäristöään ja sen asiakaskäyttäytymistä ja -tarvetta ja niiden muutoksia ja sen mukaan muokata organisaatiokulttuuriaan. Ainakin pitkällä aikavälillä tulee kyetä vastaamaan näihin muutoksiin. Kehittämiseen keskittyminen voi olla yksi näistä keinoista. Haastateltavan vastauksista ilmenee, että organisaatiokulttuurin tulisi olla jatkuvasti elävä ja mukautuva.

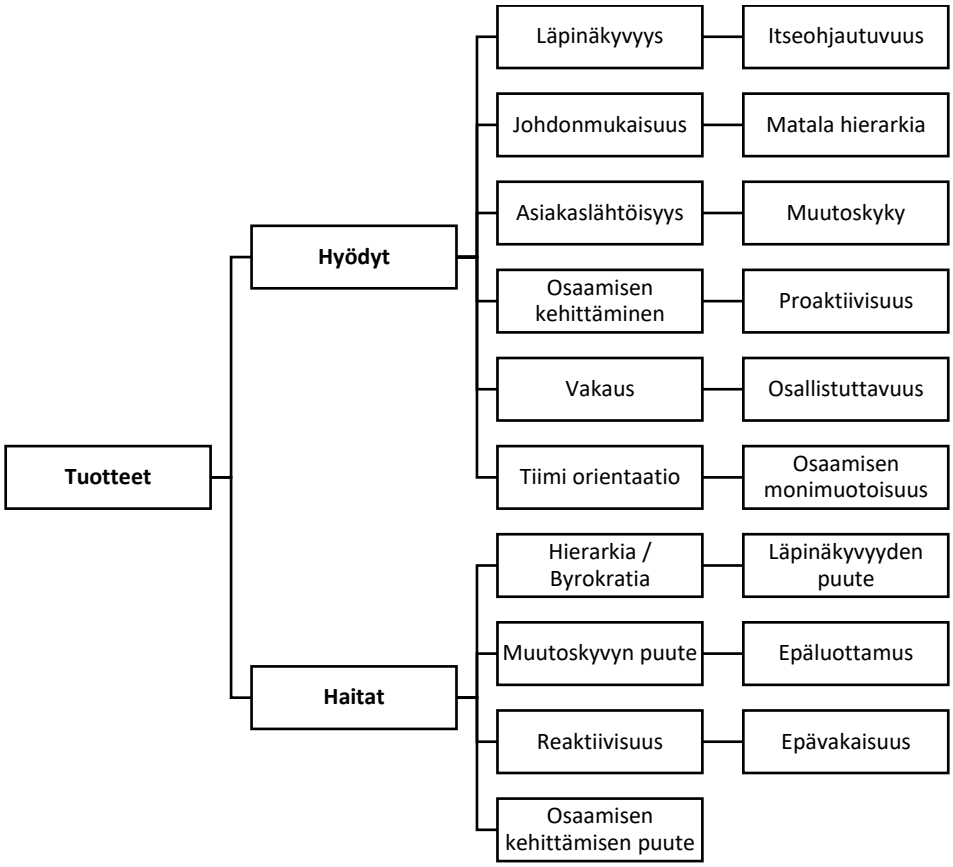
Haastateltava kertoo, että yhtiön sisällä se on harvinaisempi tilanne, että organisaatiokulttuuri olisi huono toisessa tilanteessa ja hyvä toisessa. Ihanteellista on, jos organisaatiokulttuuri samanlainen koko yhtiössä. Mutta voi olla, että on kaksi erilaista organisaatiokulttuuria yrityksessä. Esimerkiksi jos organisaatiokulttuurin tehdään muutoksia, kun liiketoimintaympäristö muuttuu ja sen läpi viemiseen menee monta vuotta, voi olla, ettei kaikki organisaation osat kykene muutokseen niin nopeasti.

Kuten haastateltava aiemmin totesi niin vakaus tulisi olla vallitseva tila, mutta vakauteen ei tulisi jähmettyä ja antaa sen olla kehittymisen este. Josta tämä on esimerkki. Tästä voidaan johtaa esimerkkitilanne, jossa liiketoimintaympäristö muuttuu, jonka

seurauksena tietty organisaation alue ei kykene muutokseen organisaatiokulttuurisista syistä, mikä tekee koko yhtiön tasoisen organisaatiokulttuurin epäjohdonmukaiseksi, joka johtaa ongelmiin. Organisaatiokulttuurinen syy voi olla vaikka ikuinen muutoshaluttomuus. Muutosvastaisuus voi johtua esimerkiksi rakenteellisista asioista kuten rutiinit, resurssit ja kulttuuri (Quinn 2011, 4 luku). Monet toimihenkilöt ovat juurtuneet vanhoihin toimiviksi todettuihin tapoihin juuri näistä syistä.

Haastateltava lopettaa haastattelun kertomalla, että vakuutusyhtiöillä on historiaa siitä, että kehittäminen on tehty oman sisäisen osaamisen kautta ja asiakastestaus on painottunut tuotekehityksen loppupäähän. Nykyään fokus on enemmän muovautunut ulospäin, asiakaspalautetta kerätään aktiivisesti ja määrämuotoisesti, asiakastestausta hyödynnetään jo kehitysprosessin alkupäässä ja kulttuuri on yrittäjähenkisempää, eli kukaan ei sanele tiimien tekemisiä seuraavan vuoden aikana vaan luotetaan omaan osaamiseen ja itseohjautuvuuteen. Tässä on kriittisenä tekijänä läpinäkyvyys. Koko alalla on suuntaus sellainen, että korostetaan itseohjautuvuutta ja yritetään ymmärtää toimintaympäristöä ja sen muutoksia ja hyödynnetään tätä tuotteiden ja palvelun kehittämisessä.

Alla on kuvattuna tämän haastattelun löydökset organisaatiokulttuurin hyödyistä ja haitoista vakuutuspalveluiden kehittämiselle.



Kuvio 8. Tuotteiden hyödyt ja haitat

Riskinotto ei kuvaudu haastattelun mukaan hyödyksi tai haitaksi ja siksi se ei ole kuvaajassa. Vakuutusliiketoiminta on siitä erikoinen, että riskin kanssa tulee olla hyvin tarkka, eli se voi olla haitaksi vakuutuspalveluiden kehittämiselle. Toisaalta sitä myös otetaan hallitusti ja siitä voi olla hyötyä. Toinen on innovaatiokyky, joka on haastateltavan mukaan hyöty organisaatiossa, mutta se on edistynyt taito, joka tarkoittaa sitä, että koko organisaation laatuinen innovaatiomyönteisyys ei välttämättä luo lisäarvoa palvelun kehittämiselle tietyillä alueilla.

Yksityiskohtiin orientoituminen nousi esiin neutraalina tekijänä vakuutuspalveluiden kehityksessä. Haastateltava kuvaa, että prosessin eri vaiheet määrittelevät yksityiskohtaisuuden tarpeen.

4.4.2 Ihmiset

4.4.2.1 Hyödyt ja haitat

Toinen haastateltava oli korvauspalveluiden kulttuurista ja työntekijäkokemuksesta vastaava henkilö, jolla on myös henkilökorvauspalveluiden uudistamisen työtehtäviä. Hänen vastuullaan on ymmärtää henkilökorvauspalveluiden transformaatiota ja, että se

johdetaan strategisten tiekarttojen kautta. Haastateltava on kahdessa eri vakuutusyhtiössä töissä. Haastattelu aloitettiin käymällä läpi haastateltavan määritelmät vakuutuspalvelusta ja organisaatiokulttuurista ja ennalta toimitetut avoimet kysymykset, jonka jälkeen siirryttiin yksityiskohtaisempiin teorialähtöisiin kysymyksiin. Toimitetuissa kysymyksissä oli painotettu ihmisten näkökulmaa aiheeseen.

Haastateltava kertoo, että pohti asiaa nimenomaisesti henkilökorvauspalvelun ja korvauspalvelun kautta. Organisaatiokulttuuri on yhteinen suunta mihin halutaan mennä, miten halutaan toimia ja mitä tehdään. Haastateltava kertoo, että omassa organisaatiossa on valittu ketterä viitekehys, josta on ollut paljon hyötyä. Siinä ajatellaan, että annetaan valtaa tiimeille, joilla on erilaista osaamista ja kokemusta, jota yritetään hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Ketterä on hyvä pohja, mutta organisaatiossa eri organisaation osat ovat eri vaiheessa, joka näkyy tekemisessä.

Haastateltava kertoo, että ketterässä kehitystarpeita tunnistetaan arjessa ja lähdetään myös kehittämään sekä pystytään nostamaan isompia asioita eteenpäin vietäväksi. Ei ole vain johdon sanelema viisaus mitä pitäisi tehdä, vaan kehittäminen on monen tasoista vaikkakin on myös paljon ison linjan strategista kehittämistä, joka vaatii isoja investointeja.

Haastateltava kertoo, että ihmisten näkökulmasta ketterän ajattelussa on keskiössä asiakas ja asiakaskeskeisyys ja kehittämisessä täytyy koko ajan pohtia, miten voidaan rakentaa asiakkaille parempi palveluita ja miten se aidosti hyödyttää asiakkaita. Toisaalta se näyttäytyy myös siten, että johdon ihmiskäsitys ja luottamus tukee tekemistä, jonka kautta mahdollistetaan ihmisille kehittäminen ja kehittymisen paikkoja ja erilaisia uramahdollisuuksia. Samoin työntekijäkokemusta halutaan kehittää ja siihen halutaan ihmisiä mukaan.

Ihmisten näkökulmasta nousi esiin ensimmäisenä asiakaslähtöisyys ja vahva fokus ihmisiin ja tiimeihin, jotka ihmiset rakentavat. Uutena näkökulmana oli johdon ihmiskäsitys ja luottamus tekemiseen. Tämän voisi ehkä verrata tuotteiden haastattelun epäonnistumisen pelkoon. Johtajien tulee ymmärtää ja luottaa tekijöihin ja antaa heille vapautta myös epäonnistua kehityshankkeissa. Toisaalta palvelun kehityksen tilanteita ja oman osaamisen kehittämistä tulee tarjota.

Haastateltava kertoo, että organisaatioissa voi olla paljon keskusteluja ja kokouksia, johon osallistuu monia ihmisiä. Se on kulttuurinen asia, joka voi hidastaa tekemistä.

Samoin organisaatiokulttuuri ei välttämättä ole synkronoitu koko organisaatiossa vaan se voi näyttäytyä eri tavoin, joka tuottaa haasteita. Haastateltavan vastaukset tukevat tuote haastattelun vastauksia, että johdonmukaisuus organisaatiokulttuurissa on tärkeää. Haastateltava painotti myös sitä, että seremoniat tulisi rakentaa niin etteivät ne ole turhia.

Haastateltava kertoo, että vaikutus palvelun kehityksen prosessin sujuvuuteen tulee sen kautta, miten luotetaan ihmisiin ja annetaan ihmisille valtaa ja vastuuta. Perinteisen lupamenettelyn sijaan tulisi käyttää kevyempää menettelyä ja nopeuttaa prosesseja tällä tavalla. Samalla ihmisten tekeminen on mielekkäämpää ja merkityksellisempää, kun pääsee vaikuttamaan asioihin laajemmin.

Haastateltavan mukaan, tällä hetkellä vakuutusalalla on vahva usko siihen, että asiakaskeskeisyys ja asiakkaan laittaminen kehittämisen keskiöön on kilpailuetu. Oli kyse järjestelmätekniikasta tai toiminnallisesta tekemisestä, niin asiakaskeskeisyys voi olla vahvana osana sitä.

4.4.2.2 Organisaatiokulttuurin ominaisuudet

Haastateltavan mukaan innovaatio ja riskinotto ovat keskeisiä tekijöitä vakuutuspalveluiden kehittämisessä, ja ne kytkeytyvät organisaation ihmiskäsitykseen. Organisaation tulee luottaa työntekijöihinsä ja tarjota heille vapautta sekä tukea, jotta riskinotto on mahdollista. Liiallinen kiire tai pakottaminen ei tuota parhaita ratkaisuja, vaan kehittämistyölle on annettava aikaa ja resursseja. Esihenkilöiden ja johdon rooli on tukea innovaatioita ja varmistaa, että työntekijöillä on selkeät tavoitteet ja ymmärrys siitä, mitä kehitystyöllä pyritään saavuttamaan, vaikka lopullinen tulos ei alussa olisikaan täysin tiedossa.

Haastateltava kertoo, että riskinoton ja yksityiskohtien huomioimisen tärkeys riippuu tilanteesta ja kehitystyön kontekstista. Automaatioon liittyvä kehitys edellyttää tarkkuutta, kun taas kulttuurilliset muutokset voivat vaatia rohkeutta ja kokeilevaa asennetta, ilman tarkkaa määritelmää oikeista vastauksista. Haastateltava korostaa, että luottamus on avainasemassa niin organisaation sisällä kuin suhteessa asiakkaisiin. Tämä luottamus ja arvostus tukevat kehittämistyötä ja vaikuttavat positiivisesti organisaation kulttuuriin.

Haastateltava kertoo, että organisaatioiden toimintakulttuurin tulisi olla joustava ja mukautuva eri tilanteisiin. Yhtenäinen kulttuuri ei välttämättä ole paras ratkaisu koko organisaation läpi, vaan sen tulisi heijastaa eri tarpeita ja tehtäviä. Kokeilukulttuuri ja

rohkeus kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ovat olennaisia kehityksessä. Samalla prosessien tulisi olla vakaita ja systemaattisia, jotta kunnianhimoiset tavoitteet voidaan saavuttaa tehokkaasti, erityisesti silloin, kun mukana on monia sidosryhmiä.

Haastateltava painottaa tiimiorientoituneisuutta, jossa tiimien vahvuuksia hyödynnetään palveluiden kehittämisessä. Tämä suuntaus tukee alan kehitystä pois yksilöorientoituneisuudesta, jossa yksilölliset tavoitteet ja palkitseminen ovat olleet keskiössä. Tavoitekeskeisyys ja kunnianhimo ovat tärkeitä, mutta organisaation sisäinen kilpailu ei tue tätä. Sen sijaan kilpailunhalu suhteessa ulkoisiin toimijoihin voi olla hyödyllistä. Tiimeissä osataan hyödyntää vahvuuksia, joka helpottaa palvelun kehittämistä. Tämä tukee tuotehaastattelun huomiota vakuutusalan tiimiorientoituneisuudesta.

Vakuutuspalveluiden kehittämisessä organisaation tulisi pyrkiä rohkeisiin, jopa radikaaleihin uudistuksiin. Uusien teknisten kyvykkyyksien rakentaminen voi mahdollistaa merkittävät muutokset toimintalogiikassa. Vaikka kehitystyö vaatii luovuutta ja riskinottoa, sen toteutuksen on oltava vakaata ja järjestelmällistä, jotta kunnianhimoiset tavoitteet saavutetaan tehokkaasti ja kestävästi.

Tässä vastauksessa oli ensimmäinen eroavaisuus tuotehaastattelun näkökulmaan. Haastateltavan mukaan vakaus tai paikallaan pysyminen ei ole vahvuus kulttuurissa. Tuotteiden haastateltavakin huomautti, ettei vakaa tule olla siten, että se estää kehityksen, mutta piti vakauden ylläpitämistä positiivisena vallitsevana tilana, kun taas tämän haastattelun näkökulmassa vakautta on haastateltavan mukaan syytä rohkeasti rikkoa ainakin toimintatapojen osalta. Tässä on hyvä siis huomata, että näkemyksiä voi olla monenlaisia siitä tulisiko muutos tehdä vai ei. Toisille vanha toimintatapa on nimensä mukaan vanha ja toisille se on vakautta tuova perinne. Vahva tavoite orientoituneisuus ja kunnianhimo ovat myös uusi positiivinen organisaatiokulttuurin osa, jonka haastateltava nostaa esiin.

4.4.2.3 Palvelun laatu

Haastateltava kertoo, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta palvelun laatuun. Esimerkiksi se, kuinka vakuutusyhtiö osaa asettua asiakkaan tilanteeseen, jolle sattuu jokin vahinko, on yksi tekijä. Organisaatiokulttuurilla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia ja työn kuormittavuutta sekä luoda edellytyksiä onnistumisille, jolloin seurauksena asiakaskokemus paranee. Kulttuuri on ikään kuin työväline, joka auttaa

menemään samaan suuntaan ja jolla oma hyvinvointi vahvistuu ja samalla se näkyy asiakkaalle.

Haastateltava kertoo, että työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttaa vakuutuspalveluun. Ketterään siirtyminen on ollut hyvä teko, sillä tiimeistä lähtevä kehittäminen ja osallistuttaminen on modernin kulttuurin edellytys. Tässä fiksut ihmiset pääsevät tekemään fiksuja asioita. Ketterä viitekehys ei ole yksi toimintatapa vaan ajattelutapa, että miten toimitaan ja kehitetään ja miten ihmiset pääsevät osallistumaan. Tiimi on nimenomaisesti ketterän keskiössä ja se on poistanut perinteisen ajattelutavan, jossa johto määrää. Erityisesti korvauspalvelussa korvauskäsittelijä kykenee itse arjessa nostamaan esille kehityskohteita, joita voidaan tiimin kesken ratkoa ja samalla kehittää palvelua. Toki tarvitaan myös teknistä ja asiakassegmenttikohtaisten palvelumallien kehittämistä, jotka lähtevät joskus muualta kuin tiimeistä.

Haastateltava kertoo, että kun pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan niin se rikastuttaa työtä ja toisaalta lisää työn merkityksellisyyttä. Kun nämä asiat ovat kunnossa työn kuormittavuuden, yhteistyön ja psykologisen turvallisuuden kanssa, niin se sitoo työhön ja tällä on positiivinen vaikutus palveluun. Usein haasteeksi nousee kiire, jolloin jätetään nämä asiat huomioitta, joka on väärä toimintatapa.

Vastauksessa toistuu asiakaslähtöisyys positiivisena kulttuurin osana, jota olisi syytä edistää organisaatiokulttuurilla, joka puolestaan edistää laatua. Ihmisten näkökulmasta korostuu työntekijöiden työhyvinvointi, joka näkyy myös asiakkaille. Työn merkityksellisyys ja sitoutuneisuuden edistäminen on selkeästi keskiössä positiivisena asiana ja tätä voidaan edistää madaltamalla hierarkiaa ja osallistuttamalla työntekijöitä päätöksentekoon ja omien toimintatapojen hallintaan.

Haastateltava kertoo, että ketterässä on tietyt seremoniat, jotka luovat systeemin, joka tukee aikaa ja paikkaa. Tämä malli tukee johdonmukaisuutta, joka parantaa laatua. Isossa organisaatiossa on välttämätöntäkin, että on tällaisia käytänteitä, koska muuten arki olisi tulipalojen sammuttelua ja kaaosta. Täytyy aika ajoin katsoa taaksepäin ja miettiä mikä on toimivaa. Toki on haastetta huomata missä vaiheessa eri organisaation osat ovat. Toiset tiimit voivat olla hyvinkin pitkällä ketterässä ja omissa toimintatavoissaan ja toiset taas vähemmän. Ennen on käytetty muun muassa Cooperin suunnittelua, jonka on huomattu olevan raskas tapa toimia.

Haastateltava kertoo, että kaikki tilanteet elää ja täytyy kyetä tiukallakin aikataululla tehdä muutoksia suunnitelmiin sekä tiimi, että yksilötasolla. Haasteena voi olla ruuhkainen palvelutilanne, jolloin aletaan joustamaan kehittämisen seremonioista, jotka ovat tärkeitä. Niissä voidaan jakaa tunteita, ajatuksia ja kuulumisia, ja jos niitä ei tehdä, niin silloin menee pieleen. Joustavuus voi siis kääntyä negatiiviseksikin, mutta lähtökohtaisesti joustavuus on hyvä asia.

Haastateltavan vastauksista ilmenee, että on tärkeää, että on systeemi, joka sallii retrospektiivisen tarkastelun, että proaktiivisen tarkastelun. Tällä voidaan omaa ja tiimin toimintaa kehittää. Systeemeissä on hyvä huomata tasapaino hyödyllisyyden ja niiden raskauden välillä. Tästäkin vastauksesta ilmenee, että näillä seremonioilla on hyvin tärkeä osa läpinäkyvyydessä ja osaamisen jakamisessa. Muutoskyky ja joustavuus toistuvat tärkeinä tekijöinä, kuten tuotteiden haastattelussakin.

Haastateltava kertoo, että aina voi olla selkeämpää miksi organisaatio on olemassa ja mihin se on menossa. Eri ihmisille iso kuva ja ymmärrys työn tärkeydestä näyttäytyy eri tavalla. Helposti korvauspalvelussa voidaan keskittyä siihen, kuinka monta puhelua, asiakasta tai vahinkotapausta on saatu hoidettua, eikä pysähdytä miettimään sitä mitä ollaan tekemässä. Toisille yksilöille asia on tärkeämpi kuin toisille. Mutta jos organisaatio kirkastuttaa missiota työntekijöilleen, niin sillä on lähtökohtaisesti positiivinen vaikutus.

Haastateltava kertoo, että kaikissa organisaatioissa on kulttuuri ja se voi ajelehtia tai sitä voidaan johtaa tietoisesti. Päättäväisesti ja tietoisesti voidaan organisaatiota viedä samaan suuntaan, jolloin siitä on hyötyä. Ajelehtivassa organisaatiokulttuurissa voi nousta ongelmia esille.

Haastateltavan vastauksesta nousee myös teoriassa todettu asia, että erityisesti vakuutusalalla - joka on perinteisesti vähän riskialtis ja palautetta antava kulttuuri – työntekijät saattavat pohtia enemmän, miten hän tekee työtään, kuin sitä mitä hän tekee. (Deal & Kennedy; Mullins 2010, 742). Haastateltava myös tässä vielä avaa vakautta, siten, että ajelehtiva kulttuuri ei ole hyvä asia vaan siihen tarvitaan vakautta. Tämäkin on poikkeus haastateltavan sääntöön siitä, että vakaus on lähtökohtaisesti huono asia.

Haastateltava kertoo, että organisaatiokulttuuri voi näyttäytyä eri tavalla eri organisaatioissa. Hän tuntee kulttuurin eri tavalla kuin toiset organisaatiossa. Tällä hetkellä halutaan kuitenkin kirkastaa kaikille mikä toimintakulttuuri on. Tällöin saadaan tiimit ja organisaatiot lähemmäksi toisiaan, kun on samanlainen käsitys siitä, mitä

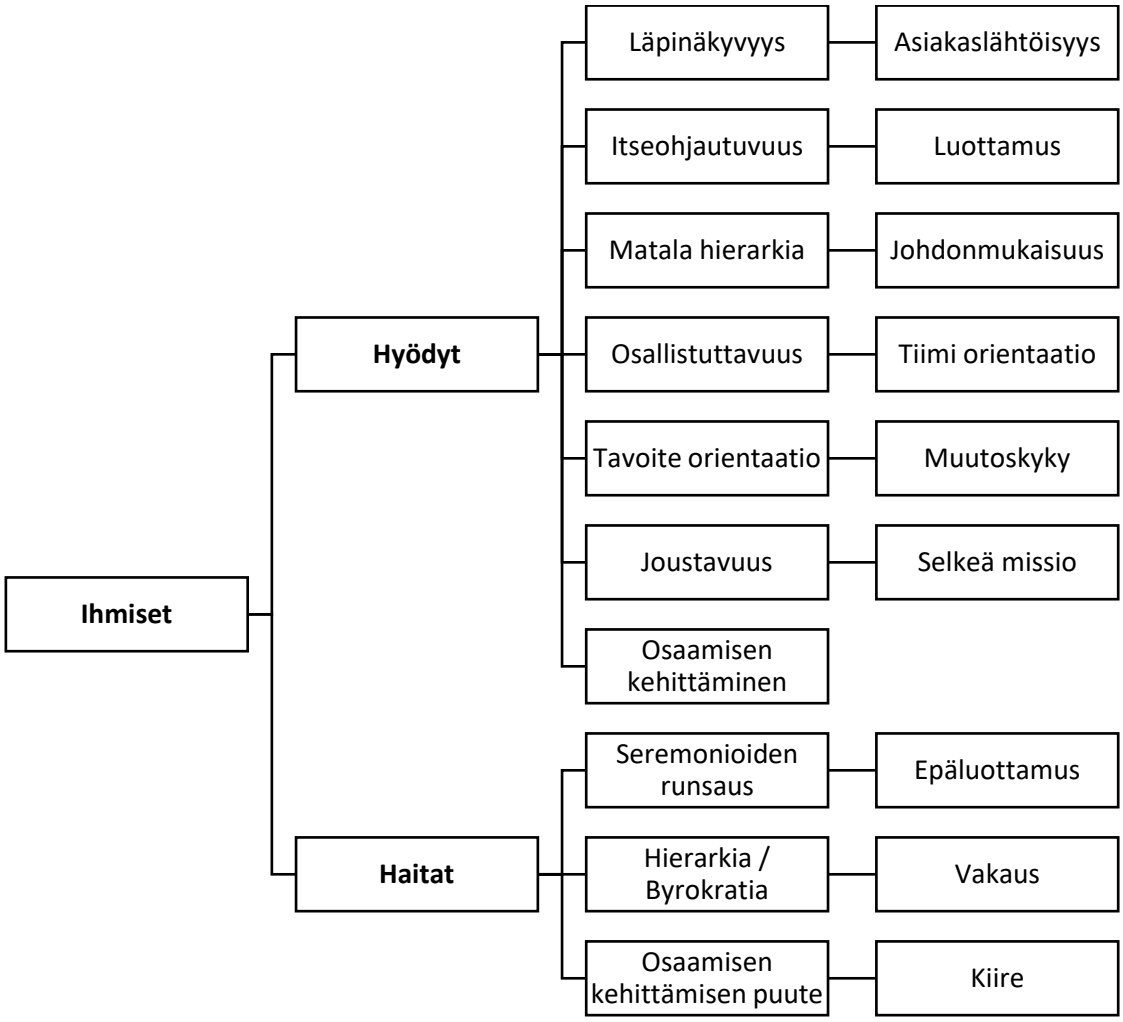
tavoitellaan. Kun jaetaan yli tiimien onnistumisia ja epäonnistumisia, niin kyetään kehittämään palveluita parempaan suuntaan.

Haastateltava kertoo, että asia summautuu siihen, että kun on yksi tunnistettu ja toivotunlainen kulttuuri rakennettu voi se viedä organisaatiota monella tasolla palveluiden kehittämisessä eteenpäin. Jos sen tärkeys tunnistetaan, ja sitä lähdetään johtamaan ja sanoitetaan innostavasti uniikilla tavalla, voi se parhaimmillaan luoda kilpailuetua ja halukkuutta pysyä yrityksessä. Hyvällä organisaatiokulttuurilla kyetään myös houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja osaajia. Joillakin aloilla on ollut ongelma saada kehittäjiä organisaatioon, koska organisaatiokulttuuri ja johtaminen ei ole tukenut houkuttelevuutta.

Selkeästi vakuutusyhtiöissä ei vielä täysin kyetä hallitsemaan sitä, että organisaatiokulttuuri olisi täysin yhteneväinen ja johdonmukainen vaan vaihtelevuutta löytyy. Mielenkiintoisen asian haastateltava herättelee mainitessaan, että organisaatiokulttuurilla kyetään houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Teoriassa käytiin läpi tutkimusta (Francisca ja kumppanit 2023), jossa löydettiin, että organisaatiokulttuurilla ei voida siihen suuresti vaikuttaa. Ehkä tässä on kuitenkin mahdollisuus edistää rekrytointia esimerkiksi siten, että työntekijä houkuttelee työnantajaa mieluummin muille, kun tietää organisaatiokulttuurin ja työpaikan olevan mieluinen. Tämä ajatus ei siis teorian ja empirian välillä ole täysin yhtä mieltä.

Haastateltava kertoo lopuksi, että hänen omassa hankkeessaan on lähetty kirkastamaan sitä mitä kaikkea oppimisella tarkoitetaan. Miten opitaan ja mitä osaamista. Mitä on tarpeen olla ja miten sitä tuetaan. Oppiminen ei ole vain substanssiosaamisen kehittämistä, mitä vakuutusyhtiöissä on perinteisesti ajateltu oppimisella, vaan ajatellaan laajemmin. Oppimisen tärkeys on tunnistettu ja siihen täytyy löytää aikaa. Oppimista voidaan tehdä monin tavoin ja näitä tulee mahdollistaa tulevaisuudessa enemmän. Haastateltava lopettaa sillä, että lähtökohtaisesti halutaan olla ulospäin suuntautuneita. Halutaan lähteä muuttamaan alalla vallitsevia toimintatapoja innovatiivisesti, kuten esimerkiksi miten korvaustilanteessa toimitaan.

Alla kuvaaja mitä tässä haastattelussa nousi organisaatiokulttuurin hyödyiksi ja haitoiksi vakuutuspalveluiden kehittämisessä ihmisten näkökulmasta.



Kuvio 9. Ihmisten hyödyt ja haitat

Yksityiskohtien huomioiminen ei ole listattuna kumpaankaan kuten tuotteiden haastattelussakin. Haastateltava nosti, että asia on niin tilanne kohtainen, ettei se ole hyöty tai haitta. Ihmisten ja kulttuurin parissa työskentelevän näkökulmasta suuret kokonaisuudet ovat tärkeämpiä, joka vähentää yksityiskohtien tärkeyttä, mutta muualla yksityiskohdat voivat olla olennaisia. Tämä puolestaan kietoutuu riskin ottoon. Vähemmän yksityiskohtia painottava alue voi ottaa enemmän riskiä, joten riskin ottokin on neutraali alue organisaatiokulttuurissa.

4.4.3 Systeemit

4.4.3.1 Ketterä

Kolmas haastateltava on monimutkaisessa roolissaan mukana johtoryhmän valmentajana. Hän muun muassa mahdollistaa eri johtamistasojen keskustelujen fasilitointia sekä tuo ymmärrystä, että he tarvitsevat pysähtymistä ja aikaa miettiä isoja asioita, jotka eivät ole

koko ajan arjessa mukana. Haastateltavalla on ymmärrys systeemeistä, joita käytetään organisaation sisällä. Alun perin haastateltava on ollut ohjelmistokehityksen puolella.

Keskustelu aloitettiin laajan systeemin läpi käymisestä sekä ennalta toimitetuilla kysymyksillä, jonka jälkeen siirryttiin yksityiskohtaisempiin kysymyksiin, joita ei ollut toimitettu etukäteen haastateltavalle.

Haastateltava aloitti kertomalla ketterästä ja sitä edeltävistä viitekehyksistä. Tällä saatiin kuva siitä mitä vallitseva kulttuuri on ollut ja minkälainen se on nyt. Haastateltava kertoo, että Scrumissa monia sovelluksia, kuten tiimin työn suunnittelu perustuu kahden viikon sykleihin, jossa suunnitellaan tuleva kahden viikon sykli ja tavoite. Sitten seurataan kahden viikon aikana, miten kaikilla menee ja tarvitseeko joku apuja. Syklin lopussa esitetään mitä saatiin aikaan sidosryhmille ja pyydetään palautetta. Samalla katsotaan retrospektiivisesti, miten työtä tehtiin ja mietitään parantamisehdotuksia. Minimissään Scrum on tätä.

Scrum on projektinhallinnan viitekehys, joka alun perin on ollut ohjelmistokehitysten parissa suosittu. Tästä haastateltava tietää todennäköisesti ohjelmistokehityksen historiansa takia. Haastateltava peilaa siis tuohon ohjelmistokehityksestä tulleeseen ketterään, joka on otettu käyttöön myös vakuutusalalla.

Haastateltava kertoo, että isossa ympäristössä se tarkoittaa, että on tiimejä, joiden pitäisi olla tietoisia mitä kaverit tekee. Haastateltava muistelee, että tähän on joskus kokeiltu SAF-viitekehystä (Scaled agile framework), mutta sillä on taipumusta mennä byrokraattiseksi, koska siinä on todella kattavat ohjeet erilaisiin tilanteisiin, jolloin yksilöille tulee ajatus, että näitä ohjeita pitäisi joka paikassa soveltaa.

Haastateltava kertoo, että periaatteena ketterässä on kuitenkin se, että ryhmälle annetaan täysi vastuu ja kyky toimia jonkun kokonaisuuden ympärillä siten, että heillä on mahdollisimman paljon päätösvaltaa pieniin asioihin. Jos päätöksiä ei kyetä tekemään, niin on mahdollisimman suorat yhteydet ympärille tahoihin, jotka pystyvät ne tekemään. Isoissa organisaatioissa nousee tässä haasteeksi se, että tiimejä on paljon, jolloin tarvitaan sellaista mekanismia, millä tiimit pystyvät katsomaan myös yhteisiä suunnitelmia, että kaikilla on sama suunta. Joskus täytyy odottaa toisen tiimin työn valmistumista eli työt ketjuutuvat, jota suurissa organisaatioissa tapahtuu paljon. Tämä johtuu siitä syystä, että suurissa organisaatioissa ja palveluissa ei kyetä muodostamaan tiimejä, jotka pystyisivät vastaamaan koko tuotteesta tai palvelusta. Työtä tehdään siis ketterässä pienin syklein,

siihen haetaan palautetta ja päätöksenteko on matalalla tasolla. Päätöksenteko tulisi olla mahdollisimman paljon sillä organisaation tasolla, joka tietää asiasta eniten.

Haastateltava kertoo, että haasteena tässäkin on se, että isoissa organisaatioissa on tiettyjä asioita, joita mikään tiimi ei voi päättää tai hoitaa kuplassa. Silloin tiimien kokonaisuus kasvaa ja täytyy saada jotenkin kaikki sidosryhmät tietoisiksi tavoitteista. Kaiken ytimessä on se, että tiimin täytyy ottaa omistajuus asiasta ja ymmärtää, että kukaan ei muuta asiaa, kuin tiimi itse.

Ketterässä siis on tiivistettynä mukana elementtejä kuten suunnittelusyklit, palaute, läpinäkyvyys, matala hierarkia ja matala vastuunjako. Haasteena ovat monien tiimien kartalla pito toistensa tekemisistä ja se, että töiden edistyminen voi riippua toisista tiimeistä. Ketterä perustuu aiempiin viitekehyksiin, jotka ovat tulleet muun muassa projektinhallinnasta ja ohjelmistokehityksestä.

4.4.3.2 Hyödyt ja haitat

Haastateltava kertoo, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus kehitysprosesseihin. Loppukäyttäjän osallistuminen kehitystyöhön on keskeistä, sillä se parantaa lopputulosta, nopeuttaa prosessia ja vähentää virheitä. Avoimuus ja rehellisyys organisaatiossa tukevat innovointia ja tehokasta kehitystä, kun taas tiedon pimittäminen, jäykät hierarkiat ja pelon ilmapiiri hidastavat toimintaa.

Organisaatiokulttuuri koostuu toimintatavoista, jotka voivat olla sekä hyväksyttyjä että opittuja. Hyvä kulttuuri edistää läpinäkyvyyttä ja luottamusta, kun taas negatiiviset piirteet, kuten epäonnistumisten rankaiseminen, estävät ongelmien tunnistamista ja korjaamista. Ketterässä toimintamallissa korostuvat matalat hierarkiat, itseohjautuvuus ja fasilitoinnin tarve, mutta lainsäädännölliset ja strategiset tavoitteet voivat rajoittaa näiden mallien soveltamista. Organisaatiokulttuuri on elävä.

Haastateltava kertoo, että parhaiten organisaatiokulttuurin hyödyt ilmenevät esimerkin kautta. Voi olla tilanne, jossa kaikki raportointi omasta työskentelystä täytyy olla sellaista, että näyttää, että työ on onnistunut. Jos kaikki ei ole vihreällä, niin joutuu erityistarkkailuun. Tällöin rehellisyys kärsii. Toisin sanoen organisaatiossa voidaan tehdä valintaa, halutaanko näyttää hyvältä vai olla rehellisiä asioiden tilasta. Jos halutaan näyttää vain hyvältä, niin se hidastaa palvelun kehitystä.

Ketteryyden avulla organisaatiota voidaan kehittää nopeammaksi ja joustavammaksi, mutta se edellyttää johdon sitoutumista ja selkeitä viestintämekanismeja. Hyvä organisaatiokulttuuri yhdistää joustavuuden, muutoskyvyn ja strategiset tavoitteet, jolloin työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja heillä on vaikutusvaltaa päätöksenteossa.

Haastateltavan vastaukset muistuttavat aiempia vastauksia, että organisaatiokulttuuri täytyy vakuutusalalla olla läpinäkyvää sekä sen täytyy luottaa ihmisten tekemisiin. Innovointi sekä työn mielekkyys kärsivät ilman niitä. Jos ongelmia ei tunnisteta, niin kehitystäkään ei pystytä tekemään tehokkaasti. Rehellisyys itsessään voidaan katsoa läpinäkyvyydeksi tekemisessä, joka on ensimmäinen hidastava tekijä, jos se puuttuu.

Haastateltava kertoo, että toinen hidastava tekijä vakuutuspalvelun kehityksessä on tiedon pimittäminen. Joskus tietoa pidetään valuuttana ja sitä ei sen takia jaeta muille. Tämä on myös yksi aspekti läpinäkyvyydessä. Hän kertoo, että kun tiedon jakamista edistetään, niin saadaan paremmin ratkaisuja ongelmiin. Kolmantena hidastavana tekijänä voi olla jäykkä hierarkkinen rakenne. Sellaisessa organisaatiossa on tärkeää se kuka saa päättää mistäkin, joka hankaloittaa koko henkilöstön toimintaa.

Haastateltavan vastauksista ei ilmennyt kuinka tiedon jakamista kyettäisiin edistämään, joka viittaa siihen, että asia on hankala toteuttaa. Tähän varmasti on monia keinoja, joita organisaation tulisi itse kehittää omaan tilanteeseensa sopivaksi. Haastateltava kuitenkin kertoo toisessa yhteydessä siitä, miten ketterissä tiimeissä on henkilöitä, jotka ovat vastuussa fasilitoinnista ja tiimin auttamisesta, joka voisi olla keino edistää tiedon liikkumista. Matala ja itseohjautuva tiimikin siis vaatii haastateltavan mukaan ohjausta ja tukea. Perinteisestihän esihenkilöt ja johtajat ovat ohjanneet toimintaa ja täten tieto on liikkunut henkilöltä ja tiimiltä toiselle, ainakin teoriassa. Tämä ohjaus ei kuitenkaan ketterään kulttuurin kuulu.

Haastateltava kertoo, että ketterässä on ollut tarkoitus, että organisaatio olisi mahdollisimman matala palvelun kehityksessä. Ketterän kulttuurin toimeenpanon alussa huomattiin, että kun organisaatiota yritettiin madaltaa, niin esihenkilöille tuli paljon enemmän alaisia, jolloin esihenkilö meni kauemmas, vaikka se ei ollut tarkoitus. Vaikka hierarkia madaltuu ketterässä, niin osa esihenkilötyöstä ei välttämättä siirry tiimille, vaan seremonioihin. Seremonioilla voidaan päivittäin ohjata tekemistä. Sitten on tekijöitä, jotka auttavat miettimään mikä sinä päivänä on tärkeää ja auttavat fasilitoimaan

seremonioita. Tässä ihminen arjessa itse tietää parhaiten, miten kannattaa tehdä töitä ja hän tietää mikä tavoite on, jollakin aikamääreellä.

Haastateltava kertoo, että ketterä on enemmän väline, kuin systeemi. Sitten on vakuutuspalvelujohtamisen johtamisjärjestelmiä ja strategisia painopisteitä, joihin halutaan keskittyä ketterän lisäksi. Niiden ympärille rakennetaan mekanismit, jotka auttavat kommunikoimaan organisaatioon asioita, jotka ovat strategisesti tärkeitä. Kun ketterä on saatu organisaatiossa päivittäiseksi tavaksi toimia, jolla hallitaan työtä, niin sen jälkeen tärkeämpää on saada ketterän kautta luodun uuden johtamisjärjestelmän relevantit tavoitteet työntekijöille eteenpäin.

Haastateltava kertoo, että vakuutusalalla on mekanismeja kuten kvartaaleittain liiketoiminnan päiviä, jossa käydään asioita läpi, sekä strategisia tiekarttoja, jotka vievät nimettyjä asioita eteenpäin. Ketterän kautta voidaan saada organisaatio oikeaan asentoon, jonka kautta saadaan nopeammin ja paremmin asioita edistettyä, mutta samalla ihmiset kokevat työnsä järkeväksi. Näin ihmiset kokevat paremmin, että heillä on suurempi valta organisaatiossa.

Vastauksista ilmenee, että vaikkakin organisaatiokulttuuri on väline nopeampaan ja tehokkaampaan palvelun kehittämiseen, vaaditaan sen lisäksi muitakin toimenpiteitä. Kulttuuri ei siis voi sokeasti olla vain matalasti hierarkinen ja arkeen jättäytyvä, vaan sen lisäksi vakuutusyhtiöillä on strategisesti ja lainsäädännöllisesti tärkeitä tavoitteita, jotka saattavat rikkoa ketteränkin tiimin itseohjautuvaa päätöksentekoa. Aiemmista haastatteluista ilmeni jo moniuloitteinen lainsäädäntö vakuutusyhtiöiden toiminnassa, jonka ymmärtämistä ei voida edellyttää olevan jokaisella tiimin jäsenellä. Tämän takia toimintaa joudutaan kuitenkin jollain tasolla ohjaamaan, vaikka tavoitteena olisikin matala hierarkkisuus. Muutoskyky ja joustavuus ovat siis hyvän organisaatiokulttuurin ominaisuuksia.

4.4.3.3 Organisaatiokulttuurin ominaisuudet

Haastateltava kertoo, että vakuutusalalla toimitaan tarkasti säännellyssä ympäristössä, jossa hallitut riskit ovat osa liiketoimintaa, mutta liiallinen varovaisuus voi pysäyttää kehityksen. Sääntelyllä on vahva vaikutus, mutta dynaaminen keskustelu sääntelyn tulkinnasta ja liiketoiminnan mahdollisuuksista auttaa tasapainottamaan kontrollin ja innovoinnin. Riskinotto on alalle ominaista, vaikka sitä ohjaavat tiukat lait, kuten liikennevakuutusten äkillinen laajentaminen, sekä sijoitustoiminnan luomat vastuut.

Aiemmatkin haastateltavat ovat todenneet, että riskin ottaminen vakuutusliiketoiminnassa on erityinen piirre verrattuna moniin muihin aloihin. Siinä on taustalla vahva lainsäädäntö, mutta se ei tee riskin otosta mahdotonta. Ala voi nopeastikin muuttua haastateltavan vastauksen perusteella ja tästä on tämän tutkielman tekohetkellä elävä esimerkki liikennevakuuttamisessa. Liikennevakuutuslakiin nimittäin lisättiin pykälä, joka vaatii liikennevakuutuksen kaikille yli 25 kg painaville tai yli 25 km kulkeville mekaanisille ajoneuvoille. Lainsäädäntö saatettiin voimaan nopeasti, joka laajensi vakuutettavia ajoneuvoja suuresti. Traficomin teettämän tutkimuksen mukaan vuokrattavia lautoja oli 55 200 kappaletta vuonna 2022 (Traficom a1).

Haastateltava kertoo, että on positiivinen asia kulttuurissa, että yksilöllä on vahva asiantuntijuuden kokemus ja ylpeys omasta tietämyksestään. Samanlaista yksityiskohtaisuutta ei kuitenkaan voida noudattaa, joka tilanteessa. Toimijoilla tulee olla käsitys, kuinka isoista asioista on kyse ja missä tarkkuutta kannattaa hyödyntää. Joissakin tapauksissa yksityiskohdilla ei ole merkitystä.

Haastateltava kuvaa tilanteita, joissa pienten rahamäärien asioita suoraviivaistettiin, mikä aiheutti asiantuntijoiden vastustusta, koska heidän näkökulmastaan työt tehtiin väärin tai huonolla laadulla. Muutosten hyväksyminen vaatii aikaa ja selkeän kokonaiskuvan esittämistä. Pelkkä esihenkilöiden määräys ei riitä, vaan tarvitaan läpinäkyvyyttä perustelemaan, miksi muutoksia tehdään ja miten ne vapauttavat resursseja. Asiantuntijakulttuuri voi hidastaa liiketoiminnallisesti hyödyllisten muutosten läpivientiä, mutta avoimuus ja perusteellinen viestintä helpottavat hyväksyntää.

Haastateltava nostaa mielenkiintoisen pointin, että henkilöstön osaamisen kasvaminen tai ammattitaitoisuus voi joissakin tilanteissa hidastaa palvelun kehitystä, joka on päin vastainen ajatus mitä on aiemmin todettu. Yleensä osaamisen kehittämistä on katsottu edistävänä tekijänä tämän tutkielman aikana. Ehkä tässä olisi syytä ajatella niin, että henkilöstölle olisi syytä opettaa muutoskykyä ja joustavuutta taitona. Vakuutusyhtiön kokonaiskuva ja toimintakulttuuri voivat sotia keskenään, ainakin silloin kun ei ole läpinäkyvää mitä muutos saa aikaan. Haastateltavan esimerkkitilanteessa konfliktissa oli toimintatapa tai ”oikea tapa” versus raha. Kulut ja rahaliikenne voi siis mennä kulttuurin tai toimintatapojen edelle. Tästä voitaneen tehdä johtopäätös, että vakuutusyhtiöillä voi olla intressi orientoitua suuren kuvan lopputulokseen yksityiskohtia suoristamalla, mikäli se tuo tuottoja. Mutta tämä jätetään tässä tutkielmassa vain spekuloinniksi.

Haastateltava kertoo, että vakuutuspalveluiden johto indikoi sitä, että lopputulokseen orientoitumisella on merkitystä. Asiakas tulee olla täysin palvelun keskiössä. Aikaisemmin vakuutusalalla on oltu tuotteiden tuottajia, jolloin ei olla keskitytty lopputulokseen. Tällä hetkellä asiakkaalle halutaan antaa hyvää palvelua sujuvasti ja se on tärkeä lopputulos. Vakuutusalalla katsotaan yhä enemmän ulospäin esimerkiksi seuraamalla asiakaskokemusta.

Haastateltavan mukaan organisaatiokulttuurin muutos syntyy avoimen keskustelun kautta, jossa korostuvat osallistaminen, oikea äänensävy ja keskittyminen olennaisiin aiheisiin. Asiakaskeskeisyys on vähitellen juurtunut osaksi kulttuuria, ja huomio on siirtymässä prosesseista lopputuloksiin.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen ovat keskeisiä elementtejä kulttuurin vahvistamisessa. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö parantaa palvelua ja lisää resilienssiä muutoksissa. Tämä on erityisen tärkeää asiakasrajapinnassa, kuten korvauspalveluissa, joissa henkilöstön panos suoraan vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Vakuutusyhtiöiden kulttuurissa näkyy trendi kohti ihmislähtöisyyttä, joka ilmenee hierarkian madaltamisena, päätöksenteon jakamisena ja henkilöstön hyvinvointiin panostamisena, samalla kun asiakas ja lopputulokset ohjaavat toimintaa. Eli vaikka osaaminen ja asiantuntijuus kykeni olemaan suhteellisena esteenä suoraviivaistamiselle haastateltavan aiemman kommentin perusteella, on osaamisen kehittäminen hänen mukaansa pääasiallisesti positiivinen asia.

Haastateltavan mukaan tiimien tehokkuus ja hyvinvointi perustuvat selkeään yhteiseen tavoitteeseen, johon myös yksilön tavoitteet linkittyvät. Hyvin toimivat tiimit vahvistavat yksilön hyvinvointia, ja niiden kokoonpanon tulee olla järkevä, tavoitteet saavutettavissa ja päätöksenteko mahdollista. Kilpailu tiimin sisällä tai tiimien välillä on haitallista ja tulisi ohjata ulkoiseen kilpailijaan.

Työympäristön vakaus on tärkeää, mutta jatkuvat muutokset, kuten työkalujen tai tiimien kokoonpanojen vaihtelu, ovat väistämättömiä. Johtamisen tehtävänä on varmistaa, että muutosten aiheuttama kuormitus pysyy kohtuullisena. Työympäristön tulee tarjota riittävästi rentoutta, jotta työt voidaan tehdä hyvin, mutta pieni paine voi myös motivoida

suoriutumista. Asiakasrajapinnassa liiallinen kiire voi kuitenkin johtaa asiakkaiden kohtaamiseen pelkkinä "yksiköinä", mikä ei tue asiakaskeskeistä toimintaa.

Haastateltava korostaa, että toimivat tiimit, joissa ei ole sisäistä kilpailua, ovat avain tehokkaaseen organisaatiokulttuuriin. Kilpailu itsensä kanssa ja oman kehityksen tavoittelu voi olla hyödyllistä, mutta liian tiukka suoritusmittarointi voi vieraannuttaa asiakkaita. Tiimityöhön ja vakauteen panostaminen tukee sekä yksilöiden että asiakkaiden tarpeita.

Haastateltava ei nostanut kilpailua esiin suhteessa yksilöön itseensä. Kilpailu itsensä kanssa ja oman kehittymisen edistäminen voi olla toivottua kilpailua. Toki tässäkin voi ilmaantua haastateltavan nostama ongelma, että asiakkaat tai asiat voivat muuttua mitattaviksi yksiköiksi eikä tunteviksi yksilöiksi.

Haastateltavan vastaukset tukee tuotteiden haastattelun ajatusta vakauden positiivisesta vallitsevasta tilasta. Kuten ihmisten haastattelussa niin tämäkin haastateltava, kokee, että on riski, että asiakasrajapinnassa asiakkaat muuttuvat yksiköiksi, joita suoritetaan. Tämä haastateltava tuo syyksi kiireen, kun taas aiemmassa haastattelussa syynä oli mission ja vision epäselkeys.

4.4.3.4 Palvelun laatu

Haastateltava kertoo, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa vakuutuspalveluiden laatuun. Jos asiakkaan huomioiminen on osa toimintakulttuuria, niin asiakas hyötyy siitä. Toimintakulttuurin muutos on hidasta ja siksi se voi näkyä vasta vuosien päästä. Kun asiakaslähtöisyydestä puhutaan, se vaikuttaa kulttuuriin ja täten kaikkien ajatus maailmaan sen kautta. Kyseessä on ikään kuin sykli.

Haastateltavan mukaan palvelun laatu riippuu asiakkaan kokemuksesta, ja siihen vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän kyky palvella sujuvasti. Sitoutuneisuuden esimerkkinä haastateltava käyttää ostamisen ja omistamisen eroa, kun puhutaan muutoksesta. Kun halutaan saada jokin muutos aikaan organisaatiossa, kerrotaan muutoksen hyödyt ja sen jälkeen asia menee jossain vaiheessa tiimille läpi ja he ostavat idean. Ostamisen ongelmana on se, että vaikka tässä on lupauduttu kokeilemaan ideaa, niin heti kun ilmenee vikaa muutoksessa, sen on jonkun muun muutos, joka muutoksen esittänyt täytyy korjata. Kun muutos on omistettu niin tiimi itse ymmärtää muutoksen tarpeen ja muokkaa muutosta siihen suuntaan kuin sen täytyisi mennä. Tällöin tiimi on sitoutunut, jolla on merkitystä laatuun.

Haastateltava kertoo, että selkeät ja johdonmukaiset työprosessit sekä käyttäjäystävälliset järjestelmät tukevat laadukasta asiakaspalvelua. Monimutkaiset järjestelmät tai epäselvät työkäytännöt haittaavat asiakaskohtaamisia. Lisäksi muutosten määrä ja niiden käsittelykyky vaihtelevat yksilöiden välillä, joten organisaation tulisi huomioida tämä erilaisuus ja tukea sopeutumista.

Selkeä missio vaikuttaa välillisesti palvelun laatuun. Ilman yhteistä missiota yksilöt määrittelevät sen itse, mikä voi johtaa ristiriitoihin tiimien ja yksilöiden välillä. Päivittäisessä työssä tavoitteet ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin laajempi missio. Optimaalisessa tilanteessa tavoitteet ovat selkeitä tiimitasolla, ja organisaation tulisi pyrkiä kirkastamaan yhteinen missio, joka yhdistää työntekijöitä.

Yhteenvetona haastateltava korostaa, että laadukas palvelu syntyy sitoutuneista ja selkeiden prosessien tukemista työntekijöistä, jotka voivat toimia sujuvasti asiakkaiden kanssa. Muutosten omistajuus, selkeys ja sopiva työkuorma tukevat sekä työntekijöiden hyvinvointia että palvelun laatua. Vastauksista ymmärtää, että yksilö pärjää myös ilman selkeää missiota ja tavoitetta organisaatiosta. Tämä ei kuitenkaan ole optimaalinen tilanne, koska se voi johtaa suorituskeskeisyyteen.

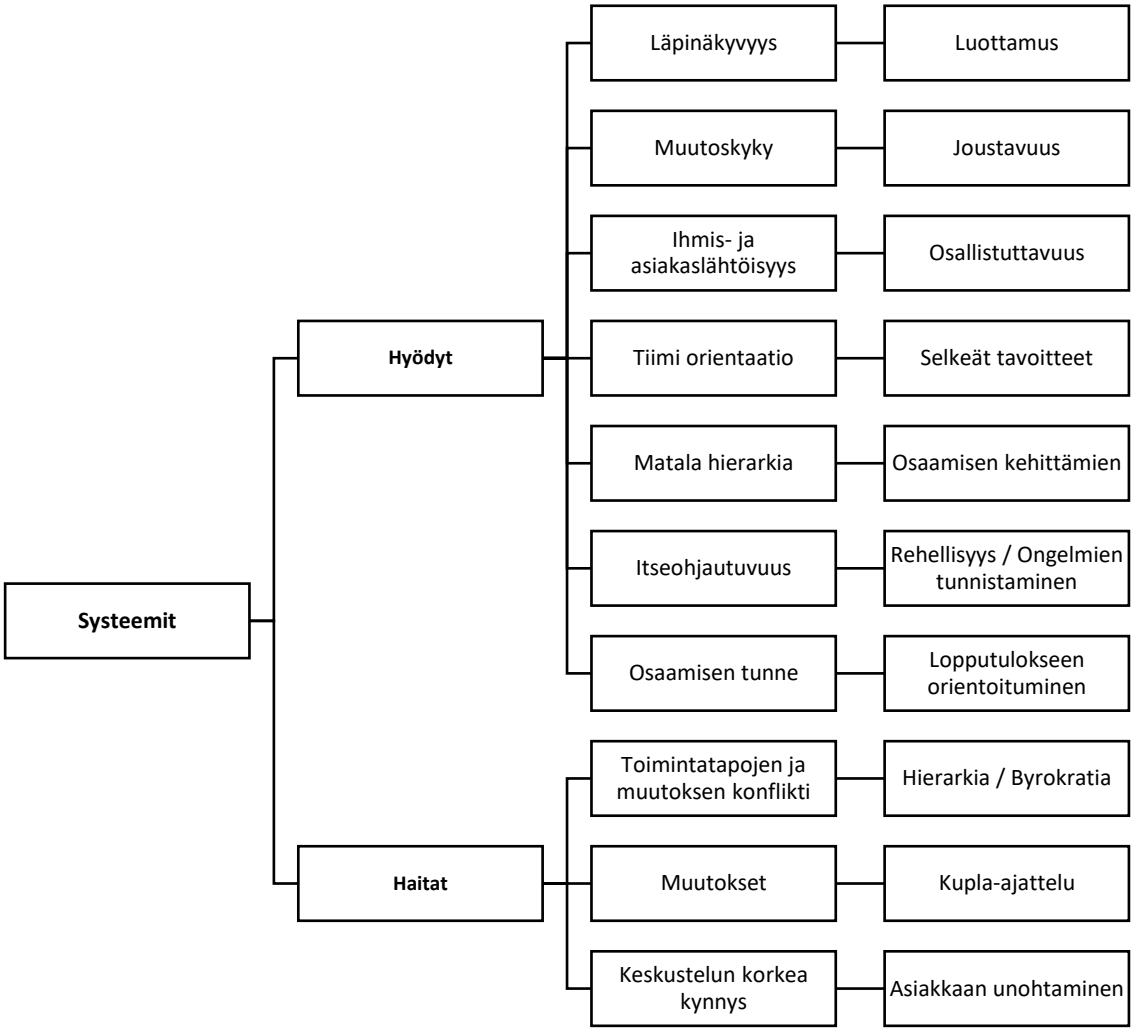
Haastateltavan mukaan organisaation koon kasvaessa johtajien vastuu yhteisen suunnan näyttämisestä kasvaa. Matalan hierarkian organisaatiossa johtajilla on hyvä mahdollisuus saada syötettä eri tasoilta, mikä tukee päätöksentekoa ja yhteisen kulttuurin ymmärtämistä. Kuitenkin matala hierarkia voi johtaa ristiriitoihin, jos tiimien ja yksilöiden tavoitteet eivät ole läpinäkyviä tai linjassa muiden organisaation tavoitteiden kanssa.

Haastateltava kertoo, että organisaatiokulttuurin kehittämisessä on tärkeää tunnistaa nykyinen kulttuuri ja tarvittaessa käyttää oikeita työkaluja sen muuttamiseen. Kulttuurin mahdollistavat tekijät ovat hyvin universaaleja, joihin kuuluvat avoin keskustelukulttuuri, asiakkaan keskiössä pitäminen ja kuplien välttäminen. Jos nämä tekijät toteutuvat, organisaatiokulttuuri ei todennäköisesti jarruta palvelun kehittämistä.

Haastateltava kertoo toisessa yhteydessä, että ei osaa sanoa onko innovaatioiden palkitsemisen lisännyt innovoimista. Tämä jättää siis ajatuksen, että ehkä on tilanteita, jossa palkitsemisen puute voi toimia jarruna palvelun kehittämiselle ja toisessa tilanteessa palkitsemisella ei ole merkitystä innovoimisen määrälle, kuten tuotteiden haastateltava totesi.

Haastateltava kertoo loppuun, että vakuutusyhtiöissä on havaittavissa sisäänpäin suuntautuneisuutta, jossa painopiste on sisäisten prosessien kehittämisessä. Vaikka asiakas otetaan mukaan kehittämistyöhön ja ulkoista toimintaympäristöä seurataan, ulospäin suuntautuminen on vähäisempää kuin aiemmat haastateltavat ovat esittäneet.

Yhteenvetona haastateltava korostaa läpinäkyvyyden, tavoitteiden yhteensovittamisen ja avoimen kulttuurin merkitystä organisaation kehittämisessä ja palvelun parantamisessa. Matalan hierarkian hyödyt, kuten päätöksenteon nopeus, voivat muuttua haitaksi ilman selkeää koordinointia ja yhteistä ymmärrystä tavoitteista.



Kuvio 10. Systeemien hyödyt ja haitat

Riskinotto ilmeni haastattelussa hyötynä, että haittana, joten se ole kuviossa kummallakaan puolella, kuten ihmisten ja tuotteiden haastatteluissa. Tästä nousi esiin haastattelussa myös kontrolli. Jos kontrolli on runsasta, niin se pysäyttää toiminnan. Ketterässä kulttuurissa lähtökohtaisesti kontrollia vältetään vaikkakin haastattelussa ilmenee, että jonkinlainen kontrolli on aina tarpeen, esimerkiksi tiedon kulun ja lainsäädännön edistämiseksi. Siitä syystä kontrolli jää pois molemmilta puolilta ja todetaan sen olevan neutraali voima vakuutuspalveluiden kehittämisessä riskinoton lisäksi.

Sen lisäksi neutraaliksi tekijäksi jää yksityiskohtien huomioiminen. Haastateltava nosti esiin, että yksityiskohtien huomioiminen ja vahva asiantuntijuus voi olla konfliktissa suurten päätösten ja kokonaiskuvien kanssa. Lopputulokseen orientoituminen on kuviossa hyötynä, mutta haastattelusta jäi kuva, että tämä on vielä harmaata aluetta vakuutuspalveluiden kehityksessä. Vaikuttaisi, että ei ole vielä varmaa onko prosessit vai lopputulokset tärkeämpiä, vaikka paino on lopputuloksen puolella. Toki voi olla, että ne ovat molemmat yhtä tärkeitä. Tämä kietoutuu myös yksityiskohtien huomioimiseen, joka voi olla konfliktissa vahvan lopputulos orientoituneen kulttuuriin kanssa siksi, että lopputulosta tavoitellessa on mahdollista, että mutkia ja yksityiskohtia oikaistaan, jos lopputulos on mieleinen.

Neutraaliksi nousi myös paine ja kiire. Sopiva paine on haastateltavan mukaan hyvä asia, mutta koska kiire saa aikaan epätoivottuja seuraamuksia on paineen ja liiallisen kiireen raja vaikea määritellä. Toisin sanoen tässä tutkielmassa ne jäävät neutraaliksi tekijäksi tämän haastattelun osalta. Ihmisten haastattelussa kiire oli negatiivinen tekijä.

Aggressiivisuus tai kilpailu työskentelyssä voi olla haastateltavan mukaan etu, siksi, että se voi kehittää omaa osaamista. Toisaalta asiakkaat voivat muuttua suoritettaviksi yksiköiksi ja asiakaslähtöisyys kärsii. Siksi tämäkin on neutraali tekijä, eikä sitä näy kuvaajassa.

4.4.4 Teknologia

4.4.4.1 Hyödyt ja haitat

Viimeinen haastateltava on diplomi-insinööri, jolla on johtotehtäviä vakuutusyhtiön data-alustassa, johon liittyy ydin datatuotteita ja datan hallintaa ja kulttuurin edistystä. Hän myös tekee yhteistyötä vahvasti kehittämisen ja teknologioiden kanssa, jossa hän on ollut

ennen nykyistä työtehtäväänsä. Työhistoriaan kuuluu siis myös järjestelmien ja datan kokonaisuuksia, joissa hän on katsonut mitä muutoksia niihin on vaadittu.

Kuten aiemmatkin haastattelut, tämänkin haastattelukysymykset etenivät ennalta toimitetuista avoimemmista kysymyksistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin, joita ei ollut etukäteen toimitettu. Toimitetuissa kysymyksissä oli painotettu teknologian puolta, josta haastateltavalla on laaja osaaminen.

Haastateltava aloittaa haastattelun kertomalla organisaatiokulttuurista. Haastateltava kertoo, että organisaatiokulttuuri on hyvin laaja ja on muuttunut hänen organisaatiossaan. Nykyään organisaatio on kehitysinvestointi myönteisempi, eikä vain investointi myönteisempi, mutta semmoinen missä kehityksellä halutaan aidosti transformoida liiketoimintaa. Nykyinen teknologia ja järjestelmän prosessi ovat kasvaneet niin, että ne ovat myös nähty välttämättömäksi. Vakuutusalan johdossa kehittämisen tarve on keskeinen osa organisaation kulttuuria. Strategiassa ajatellaan tekoälyä, järjestelmäuudistuksia ja muita ennenkuulumattomia lausahduksia, jotka ennen oli IT-kulueränä, joita on pitänyt johtaa.

Haastateltava pohti tulisiko asiaa pohtia aiemmin olleen vai nykyisen kulttuurin kautta ja haastattelussa päätettiin pohtia molempia kulmia, jotta muutoksen vaikutus ilmenee haastattelussa. Haastateltava kertoo, että muutaman viime vuoden aikana muutoksia on tehty paljon. Kulttuuri on muuttunut kehitys myönteisemmäksi, jossa ymmärretään, että on monta liiketoiminnallista transformaatiota mitä pitää hoitaa. Ymmärtäminen on vienyt aikaa ja ymmärrys ei jakaannu tasaisesti. Teknologian parissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät kehittämisestä, oman roolinsa ja mitä pitäisi tehdä kehittämisessä. Mutta on alueita, joissa ymmärretään muutoksen välttämättömyys ja mitä se merkitsee toimintatapoihin. Eli puhutaan enemmän liiketoiminnan transformaatiosta teknologian keinoin kuin teknologian transformaatiosta muuten vaan.

Haastateltava kertoo, että vakuutusyhtiöiden teknologinen kehitys painottuu vahvasti moderneihin ratkaisuihin, kuten tekoälyyn, joka voi tukea työtehtäviä ja kehitystä. Haasteena on kuitenkin teknologian käytön vaatima syvällinen osaaminen, joka ei jakaudu tasaisesti eri liiketoimintoihin. Monimutkaisten järjestelmien hallinta edellyttää sekä teknologista että liiketoiminnallista ymmärrystä, jota ei aina ole riittävästi. Läpinäkyvyys ja monimuotoinen osaaminen korostuvat, jotta teknologiaa voidaan hyödyntää tehokkaasti palveluiden kehittämisessä.

Haastateltava näkee keskijohdon heikoksi lenkiksi teknologisissa muutoksissa. Keskijohto saattaa pyrkiä joko toistamaan vanhoja toimintatapoja tai rakentamaan idealistisia ratkaisuja, jotka eivät sovi valittuihin pakettiratkaisuihin, kuten GuideWire-järjestelmään (joka on suuri vakuutusalan järjestelmätoimittaja). Kehitystyön sijaan tulisi sopeuttaa omat prosessit järjestelmän toimintaan. Tämä vaatii organisaatiokulttuurin muutosta, sillä vanhakantainen ajattelutapa hidastaa kehitystä.

Guidewiren käytön on julkistanut ainakin Suomen kolme suurinta vakuutusyhtiöitä: Pohjola Vakuutus, LähiTapiola ja IF. Pakettiratkaisut vaikuttaisivat olevan siis suosiossa, joka pakostakin vaatii toimintatapojen ja palvelun muutosta. Tämä on elävä esimerkki teknologialähtöisestä palvelun kehityksestä. Haastateltavan teknologia lähtökohta selkeästi on muotoutunut sellaiseksi, että teknologia on määrittelemässä tällä hetkellä myös organisaatiokulttuurin lähtökohtia, koska pakettiratkaisu on tietynlainen. Tulisi siis olla kykyä muutokseen organisaatiossa. Tästä kuitenkin herää se ajatus, olisiko järkevämpää rakentaa tai ostaa vakuutusyhtiöön sellainen järjestelmä, joka tukee olemassa olevaa kulttuuria. Selkeästi se ei ole ollut järkevää ottaen huomioon kolmen suurimman vakuutusyhtiöiden päätökset ottaa GuideWire käyttöön. Ehkä pienemmissä vakuutusyhtiöissä enemmän räätälöity ratkaisu teknologioissa voi olla perusteltu.

Haastateltava kertoo, että vakuutuspalveluiden kehittämistä auttava tekijä on ollut se, että ymmärretään muutostarve sekä on ymmärretty siihen liittyvän panostuksen mittakaava ja tärkeys. Haasteena tässä on resursointi, sillä muutos on tarpeen yhtäaikaisesti monella alueella ja yhtäaikainen muutos on hankalaa.

Haastateltava korostaa, että vanhat järjestelmät heijastavat luomisajankohtansa vaatimuksia, mutta eivät vastaa nykyisen liiketoiminnan tarpeisiin. Uusien järjestelmien käyttöönotossa ei tulisi liikaa räätälöidä, vaan hyödyntää valmiiksi implementoituja markkinaymmärrykseen ja parhaisiin käytäntöihin perustuvia ratkaisuja. Kulttuurimuutos on tarpeen, sillä erityisesti keskijohdolla on voimakas taipumus pitää kiinni vanhoista toimintatavoista, toisin kuin ylimmällä johdolla tai teknologiaa toteuttavilla tasoilla.

Vakuutusyhtiöt voivat siis laajoina teknologian käyttäjinä törmätä ristiriitaiseen tilanteeseen. Organisaatiokulttuuri ja teknologia ja sen toteutukset eivät välttämättä kohtaa. Teknologialla ei tulisi siis tehdä asioita, jotka eivät ole luontevia, koska ne vievät resursseja. Tai päinvastoin organisaatiokulttuurilla ja toimintatavoilla ei kannata hakea tekemistä, jotka eivät ole teknologian puolesta mahdollisia.

Haastateltava korostaa erityisesti muutoskykyä, halua muuttua, muutoksen tukemista ja arvostamista tärkeinä osina organisaatiokulttuuria, joilla voidaan edistää palvelun kehittämistä. Hän korostaa myös investointia ja kokeilua tärkeänä osana kulttuuria. Erityisesti tällä hetkellä vakuutusalalla on ymmärretty tekoälyn tärkeys ja siihen halutaan investoida sekä kokeilla uutta sen parissa.

4.4.4.2 Organisaatiokulttuurin ominaisuudet

Haastateltava kertoo, että vakautta on syytä olla riittävissä määrin, sillä vakuutusliiketoiminta on luottamukseen pohjautuvaa liiketoimintaa. Asiakkaiden näkökulmasta vakaus on tärkeää. Asiakkaiden lisäksi hän nostaa lainsäädännön, joka edellyttää vakautta tietyssä määrin. Paikallaan olo liian kauan johtaa kuitenkin liiketoiminnan tuhoon. Finanssialalla ollaan konservatiivisempia riskin kanssa kuin muilla aloilla, mutta sitäkin on syytä ottaa tietyssä määrin. Muutos on esimerkiksi yksi riski, joka on syytä ottaa. Erityisesti haastateltava uskoo teknologian voimaan, jolla voidaan kehittää ja tehostaa toimintoa kuin toimintoa. Haastateltava kertoo, että kaikilla aloilla ei olla niin tarkkoja riskin oton kanssa kuin vakuutusalalla.

Haastateltava korostaa, että vakuutusliiketoiminnassa tärkeintä on asiakastyytyväisyys ja eettinen toimintatapa. Hyvä lopputulos syntyy paitsi prosessien tehokkuudesta myös siitä, että ne ovat toistettavia. Riskienhallinta on keskeinen osa kaikkea toimintaa, ja lopputulokseen ei voida päästä keinoja kaihtamatta tiukan sääntelyn ja asiakkaiden arvostaman eettisyyden vuoksi. Asiakaslähtöisyys on ensisijainen kehityksen lähtökohta, sillä sekä asiakkaan että vakuutusyhtiön etu on riskien vähentäminen. Toisin kuin perinteisessä tuotekaupassa, vakuutusliiketoiminnassa asiakassuhde alkaa vasta tuotteen ostamisen jälkeen ja kestää pitkään, mikä tekee siitä erityisen verrattuna moniin muihin aloihin.

Haastateltava nostaa kehityksen tärkeäksi lähtökohdaksi työntekijäkokemuksen, jota ei relevantissa teoriassa ollut mainittuna. Tämä on tärkeää siksi, että työntekijätyytyväisyys heijastuu asiakkaille asiakaspalvelutilanteissa. Toisin sanoen puutteellisia prosesseja palvelun sisällä on syytä kehittää, että asiakasrajapinnassa työskentelevän arki on helppoa ja on tyytyväinen ympäristöönsä.

Haastateltava kertoo, että erityisesti vakuutusliiketoiminnan rahaliikenteessä tarkkuus on tärkeä osa kulttuuria. Vakuutusliiketoiminta perustuu sopimuksiin, joiden tulee olla hyvin täsmällisiä, koska niiden perusteella maksetaan rahaa. Täsmällisyys korostuu myös

lainsäädännön ja tietoturvan vaateena. Tämä tarkkuus on suorastaan itseisarvo vakuutusliiketoiminnassa, joka toisaalta hidastaa palvelun kehitystä. On toki alueita, joissa voidaan tarkkuudesta tinkiä, mutta lähtökohtaisesti vakuutusliiketoiminta vaatii tätä. Usein näitä asioita, kuten tietoturvaa, voidaan kuitenkin ulkoistaa.

Vastauksesta ilmenee tarkkuuden ehdoton tärkeys vakuutusliiketoiminnan kulttuurissa vaikkakin haastateltava näkee sen hidastavana tekijänä. Tärkeä huomio on kuitenkin se, että ulkoistamalla toimintoja voidaan myös luopua asioista kulttuurissa, joita muuten tarvittaisiin jonkun osa-alueen suorittamiseksi. Innovoinnin tärkeyttä voitaneen esimerkiksi teknologiassa vähentää, jos ostetaan pakettiratkaisua ulkosilta toimijoilta.

Haastateltava kertoo, että ketterä nopeuttaa ja helpottaa palvelun kehitystä. Erityisesti tiimi on se asia, jolla voidaan hyödyttää palvelun kehitystä. Haastateltavalta nousee esiin samat ketterän vahvuudet kuin aiemmiltakin haastateltavilta.

Aggressiivisuudesta haastateltava kertoo, että vakuutusliiketoiminta on niin riippuvaista keskenään kaikkien sidosryhmien kanssa, ettei siitä ole hyötyä hirveästi sisäisesti. Jos korvauspalvelu toimii hyvin, se heijastuu myynnin helpottumisesta, ja jos myynti ja asiakkuuden hoito on helppoa, se kielii siitä, että on hyviä tuotteita. Vakuutusmarkkinoilla muutokset ovat hiukan hitaampia kuin muilla aloilla, mutta ulkoinen kilpailu ja aggressiivisuus on toki tarpeellista.

Haastateltava kertoo, että perinteisesti vakuutusyhtiöt ovat olleet sisäänpäin suuntautuneita ja etsivät kehityskohteita omista menneisyyden prosesseistaan. Sen lisäksi kuitenkin ajoittain tulee ulkoisia tekijöitä, jotka vaativat innovatiivisuutta ja markkinaolosuhteiden huomioimista. Haastateltava nostaa esiin ajankohtaiset sähköpotkulaudat, joiden vakuuttaminen vaatii aivan uudenlaista lähestymistyyliä ja innovaatiota. Sisäänpäin suuntautuneisuus vakuutusyhtiöissä kuitenkin pohjautuu siihen, että vakuutusliiketoiminnan ominaispiirteet tuovat halun pystyä hajauttamaan riskiä ja välttämään riski keskittymiä, jotka vaativat sisäisten prosessien, vakuutuskantojen ja datan tutkimista.

Haastateltava kertoo, että vakuutusyhtiön organisatoriset vahvuudet kuten luotettavuus, rahoituskyky, sopimuskyky ovat myös tekijöitä, jotka auttava innovaatioissa. Näillä innovaatioita mahdollistavilla tekijöillä voidaan puolestaan kehittää palveluita. Haastateltava nostaa esimerkiksi uuden palvelun tähän tuoreena esimerkkinä, joka voitiin toteuttaa siksi, että vakuutusyhtiöt ovat näitä edellä mainittuja asioita. Innovaatioihin ei

kuitenkaan palkkioin voi haastateltavan mukaan vaikuttaa positiivisesti merkittävällä tavalla. Haastateltava nostaa kuitenkin läpinäkyvyyden tärkeäksi tekijäksi innovaation onnistumiseen, siksi, että vakuutusliiketoiminnan kehittäminen vaatii monenlaista osaamista saman aikaisesti ja täten monet tiimit tekevät rinnakkain työtä palvelun kehityksen edistämiseksi.

Kuten muissakin haastatteluissa niin tässäkin tuli esille ongelma, joka liittyy tiedon kulkuun eri osaajien ja tiimien välillä. Tiimit saattavat muodostaa omia kulttuurejaan varsinkin, jos ne ovat toimineet pitkään. Tietoisesti näitä voidaan välillä rikkoa tai ohjata koko organisaation linjan mukaiseen organisaatiokulttuuriin.

4.4.4.3 Palvelun laatu

Haastateltavan mukaan laatu on keskeinen tekijä vakuutuspalveluiden kehittämisessä, mutta muutoksiin liittyy usein vastustusta. Muutosten toteuttaminen edellyttää moniportaista hyväksyntää ja kontrollia, mikä voi olla ristiriidassa ketterän työskentelytavan kanssa. Kontrolli kuitenkin mahdollistaa laadun varmistamisen ja pienempien, toistuvien muutosten tekemisen, jolloin riskit pysyvät hallinnassa. Suuret muutokset, jotka vaativat laajaa tiimien välistä yhteistyötä, eivät välttämättä sovellu ketterään toimintamalliin kontrollitarpeen vuoksi. Haastateltavan vastauksessa toistuu aiempien haastattelujen ajatus, että vakuutusyhtiöt mieluummin välttävät riskiä kuin ottavat sitä, ainakin tarpeettomien riskien kannalta.

Ketterässä toimintatavassa laatua varmistetaan edelleen systemaattisesti muun muassa testaamalla muutoksia ja seuraamalla sovittuja periaatteita ("handbookeja"). Tiimeille annetaan kuitenkin vapautta valita omat toimintatapansa viitekehyksen sisällä.

Haastateltava korostaa tasapainon tärkeyttä standardoinnin ja joustavuuden välillä. Standardisointi on tarpeen pakollisissa asioissa, mutta sen ei tulisi rajoittaa innovointia. Vakuutusliiketoiminnassa on alueita, joissa innovointi on vähemmän tärkeää ja vakautta arvostetaan, kun taas toisilla alueilla vakauden rikkominen voi olla tarpeen. Tämä heijastaa aiemmissa haastatteluissa havaittua jännitettä vakauden ja muutosvalmiuden välillä eri näkökulmista.

Haastateltavan mukaan vakuutusyhtiöiden sisäinen läpinäkyvyys strategioista, visiosta ja missiosta on vahvaa ja tukee palvelun laatua. Toiminnan selkeys antaa kilpailuetua ja lisää teoriassa palvelun laatua, mutta aiemmissa haastatteluissa on noussut esiin, että missio ja visio eivät aina ole yhtä selkeitä asiakasrajapinnassa työskenteleville. Tämä voi johtaa

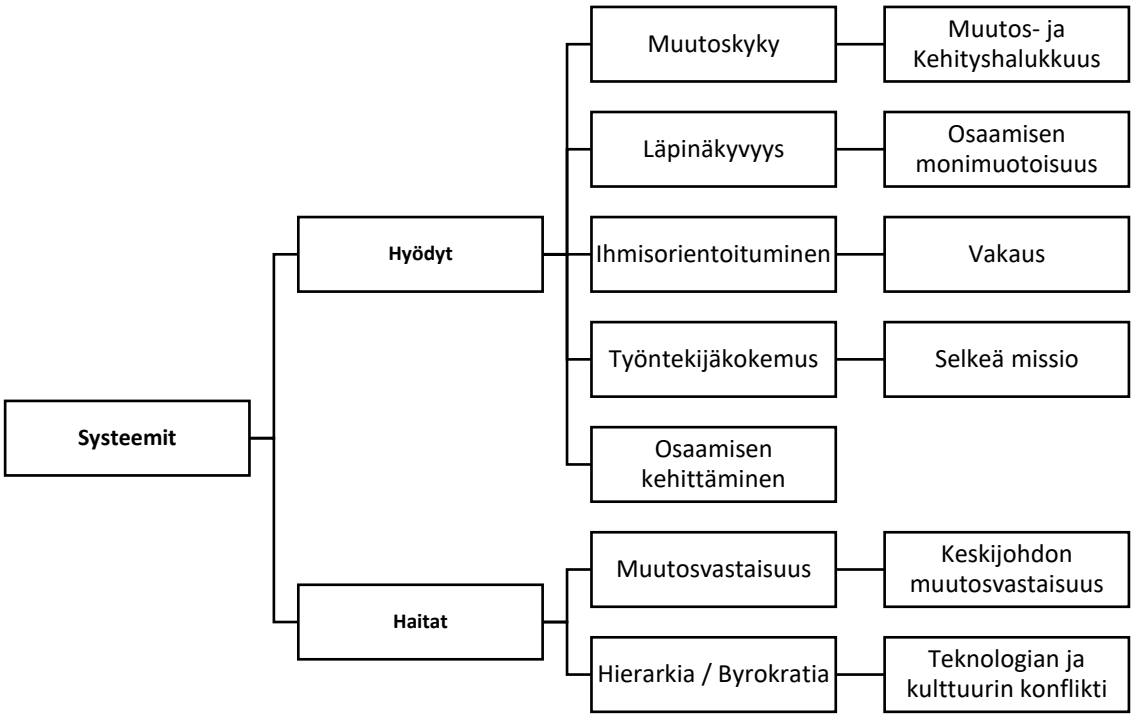
suorituskeskeisyyteen ja asiakaslähtöisyyden unohtamiseen, mikä korostaa mission ja vision tärkeyttä organisaatiokulttuurissa.

Haastateltavan mukaan ketterä kehitys on parantanut vakuutuspalveluiden laatua erityisesti työntekijätyytyväisyyden, toimitusnopeuden ja kokeilukulttuurin kautta. Ketterä kehitys mahdollistaa jatkuvan optimoinnin ja rohkean kokeilemisen, mikä vahvistaa kulttuuria ja palvelun laatua. Kaikkiin tilanteisiin ketterä ei kuitenkaan sovi, ja joskus hankemuotoiset kokeilut ovat tarpeen, vaikka niitä pyritään välttämään kulttuurillisten haittojen vuoksi. Jo käynnissä oleviin, eri toimintatavoilla aloitettuihin projekteihin ketterää on haastavaa soveltaa, etenkin jos niiden luonne vaatii muita toimintatapoja kuten sujuvien kauppojen haastattelussa kävi ilmi.

Haastateltava kertoo, että ketterä voi tuoda haasteensa palvelun kehittämiseen, kun sitä implementoidaan organisaatioon. Esimerkiksi infrastruktuuri ja kehittämisen käytäntö ei välttämättä ole valmis ketterään toimintatapaan. Kääntäen haastateltava korostetusti kertoo väittävänsä, että pilvipalveluiden hyödyntäminen on lähestulkoon mahdotonta ilman ketterää toimintatapaa.

Tämä on mielenkiintoinen nosto, sillä pilvipalveluita ovat suuret vakuutusyhtiöt ilmaisseet käyttävänsä. Toisaalta väitteen esittää teknologiaa ymmärtävä taho, jolla on syvä ymmärrys näistä pilvipalveluista. Loppukäyttäjä kuitenkin voi olla eri taho. Eli väitteeseen tulee suhtautua varauksella.

Haastateltava kertoo, että jatkuva kehittäminen tarvitsee jatkuvaa oppimista. Haastateltava kertoo esimerkistä kuinka suuret teknologiset hankinnat voivat lisätä oppimisen ja kouluttamisen tarvetta. Vakuutusalalla on otettu joitakin teknologioita ja ulkoisia palveluiden tuottajia käyttöön, jotka ovat luoneet vakuutusyhtiöistä yksiä suurimpia kyseisen teknologian kouluttajia. Tämä myös nostaa vakuutusyhtiöiden kumppaneiden osaamisten vaatimuksia, koska lähetetyillä kumppanitekijöillä tulee olla vakuutusyhtiön standardin tasoista tekemistä. Sen lisäksi kumppanien kanssa säännöllisesti katsotaan arvoja ja käytänteitä läpi yhdessä, joka vie organisaatiokulttuuria yli organisaatiorajojen. Tämä varmasti totta senkin kannalta, että vakuutusyhtiöt ovat usein omilla sivuillaan ilmoittaneet, että käyttävät vain eettisiä kumppaneita tai sijoittavat eettisiin kohteisiin. Tämä on yksi vakuutusyhtiöiden kilpailuvaltti myös, sillä asiakkaat kaipaavat yhä enemmän eettistä toimintaa kaikilta yhtiöiltä.



Kuvio 11. Teknologian hyödyt ja haitat

Tässäkin haastattelussa riskinotto korostuu neutraalina asiana. Kaikista haastatteluista ilmenee, että riskinotto on erityisessä asemassa vakuutusyhtiöissä ja se on tärkeä asia kulttuurissa. Toinen neutraali asia on lopputulokseen orientoituminen. Haastateltavan mukaan lopputuloksella, että prosesseilla on merkitystä vakuutusliiketoiminnassa. Lopputulos on tärkeä, mutta lainsäädäntö ja asiakaslähtöisyys vaatii prosesseissa tarkkuutta.

Kolmas neutraali asia on yksityiskohtien huomioiminen. Tämä oli neutraali kaikissa muissakin haastatteluissa, mutta näissä haastatteluissa oli eri perustelut. Ihmisten näkökulmassa nousi esiin, että organisaation eri tasoilla painottuu eri tavalla suuret

kokonaisuudet tai yksityiskohdat. Systeemien haastattelussa perusteluna yksityiskohtien neutraalisuuteen oli se, että vahva asiantuntijuus voi olla konfliktissa suurten päätösten ja kokonaiskuvien kanssa, vaikka vahva asiantuntijuus on muuten positiivinen asia. Tuote-asiantuntija taas totesi, että palvelun kehityksen prosessi määrittelee yksityiskohtaisuuden tarpeen. Tässä teknologian haastattelussa korostuu, että vakuutusliiketoiminnassa yksityiskohtien huomioiminen on itseisarvo lainsäädännön ja tietoturvan takia. Toisaalta se on hidastava tekijä palvelun kehityksessä.

4.5 Sisällönanalyysi

4.5.1 Organisaatiokulttuurin hyödyt

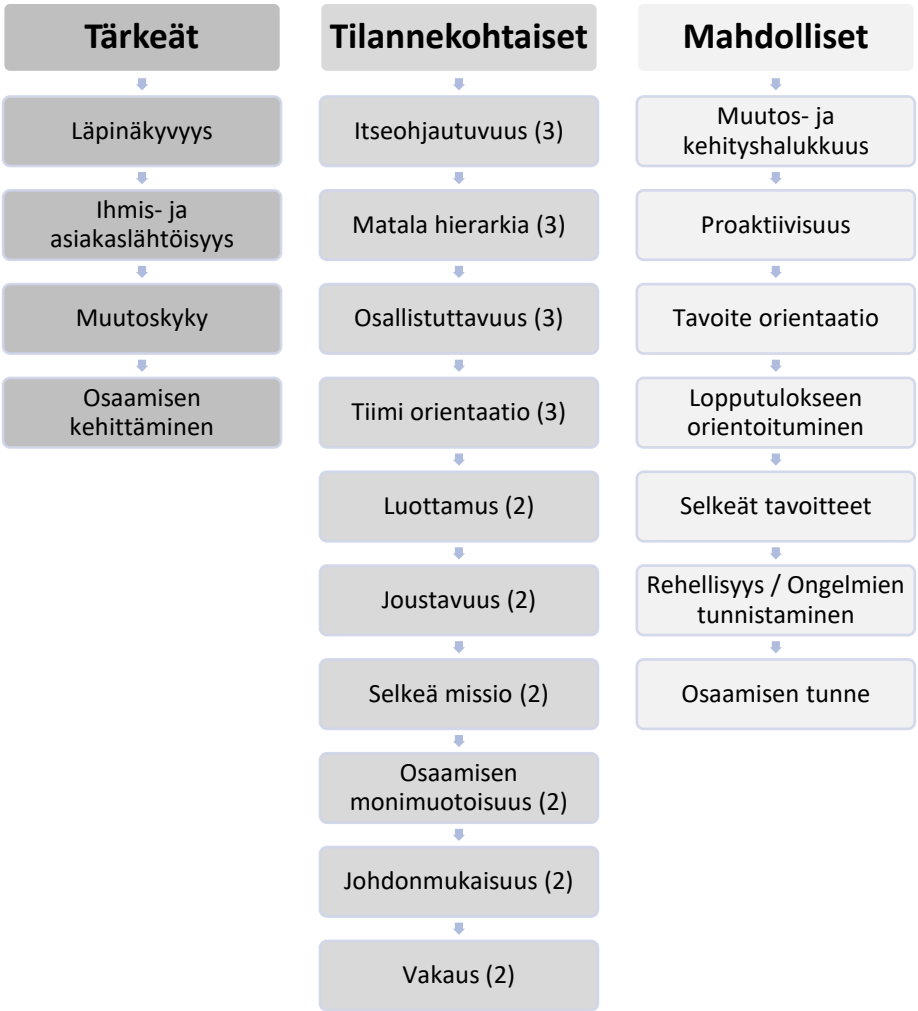
Haastatteluista ilmeni muutama selkeä organisaatiokulttuurin teema, jotka ovat selittämässä ainakin osin vakuutusyhtiön menestymistä. Jos teema on ilmentynyt, jokaisessa haastattelussa voidaan tekijän katsoa olevan hyvin universaali, koska jokainen eri liiketoiminta-alue on kokenut asian tärkeäksi palvelun kehityksessään.

Alla on kuvattuna hyötyjä organisaatiokulttuurissa, jotka auttavat vakuutuspalveluiden kehittämisessä. Jos missään haastatteluissa ei ollut erityisesti kielletty tekijän hyötyjä niin se on kuviossa mukana. Jos yhdessäkään haastattelussa on kielletty hyöty tai se nähdään neutraalina, niin se on jätetty neutraaliksi tekijäksi, jotka ovat käsitelty aiemmissa luvuissa sekä tiivistettynä luvussa 4.5.3. Tämä siksi, että vaikkakin enemmistö näkisi, jonkin tekijän positiivisena niin se on jollakin liiketoiminta-alueella haittana. Kuvioon on haluttu vain esittää mahdollisimman universaaleja tekijöitä, jotta tietoa voidaan soveltaa muuhunkin liiketoimintaan. Tämä ei toki pois lue sitä että, jos haastattelujen määrä olisi ollut suurempi, niin olisi ollut mahdollista löytää liiketoiminta-alueita vakuutustoiminnassa, jotka eivät ole samaa mieltä. Neljällä haastattelulla kuitenkin on suuri todennäköisyys kuvat jokaista liiketoiminta-aluetta hyvin. Tämä sama jaottelu on tehty myös 4.5.2 (organisaatiokulttuurin haitat) lukuun.

Alla olevassa kuviossa haastatteluista löytyneet organisaatiokulttuurin hyödyt vakuutuspalveluiden kehitykseen ovat jaoteltuna kolmeen osioon. Vasemmalla tärkeät-kohdassa näkyy tekijät, jotka jokainen haastateltava (tuote, ihmiset, systeemit, teknologia) on nähnyt hyödyksi. Seuraavaksi on tilannekohtaiset, jossa useampi kuin yksi haastateltava on nähnyt asian hyötynä, mutteivat kaikki. Haastateltavien lukumäärä näkyy numerona tekijän oikealla puolella, jotka ovat vastanneet kyseisen tekijän

vaikuttavan. Viimeisenä tilannekohtaiset ovat sellaisia hyötyjä, jotka vain yksi on nähnyt hyötynä. Mahdolliset ovat tärkeämpiä kuin neutraalit tekijät, joita käsitellään 4.5.3 luvussa.

Kuviosta näkyy ne hyödyt, jotka haastateltavat eksplisiittisesti nostivat esille haastatteluissa. Tästä tehdään päätelmä, että tiedot, jotka nostettiin esille ovat tärkeämpiä kuin ne, jotka jätettiin sanomatta. Olisi siis mahdollista, että haastateltava olisi voinut nostaa kuvion tilannekohtaisen asian esille, jos häntä olisi ohjattu haastattelun aikana näihin teemoihin. Se jätettiin kuitenkin tekemättä, että juuri haastateltavalle tärkeät teemat nousivat esille.



Kuvio 12: Organisaatiokulttuurin hyödyt vakuutuspalveluiden kehittämisessä

Kuvion perusteella voidaan nähdä, että tärkeäksi organisaatiokulttuurin piirteeksi painottuu neljä asiaa, jotta vakuutuspalveluiden kehittäminen onnistuu. Läpinäkyvyys, ihmis- ja asiakaslähtöisyys, muutoskyky ja osaamisen kehittäminen ovat välttämättömiä

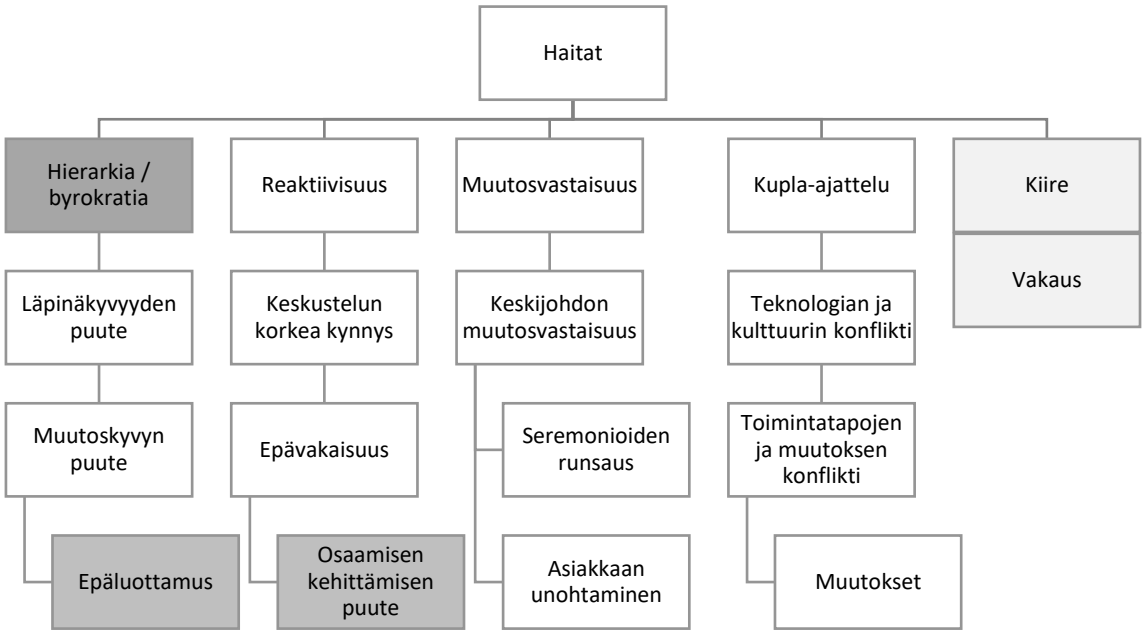
tekijöitä organisaatiokulttuurissa. Näitä voidaan pitää hyvin universaaleina tekijöinä, koska ne painottuivat sekä tuote-, ihmis-, systeemit, että teknologialiiketoiminnassa. Asiakaslähtöisyys tukee aiempaa teoriaa, että palvelut usein osallistuttavat asiakkaat (Alam & Perry 2002).

Tilannekohtaiset ovat painottuneet useammilla liiketoiminta-alueilla, eli niitä on syytä pitää tärkeinä palvelun kehitystä hyödyttävinä tekijöinä. On kuitenkin mahdollista, että spesifi liiketoiminta-alue ei välttämättä tarvitse näitä toimiakseen sujuvasti palvelun kehityksessä. Näitä tekijöitä ovat itseohjautuvuus, matala hierarkia, osallistuttavuus, tiimi orientaatio, luottamus, joustavuus, selkeä missio, osaamiseen monimuotoisuus, johdonmukaisuus, vakaus. Osaamisen monimuotoisuus nousi myös palvelun kehityksen prosessin haastatteluissa.

Tietyillä liiketoiminta-alueilla ovat olleet tärkeitä tekijöitä muutos- ja kehityshalukkuus, proaktiivisuus, tavoite orientaatio, lopputulokseen orientoituminen, selkeät tavoitteet, rehellisyys ja ongelmien tunnistaminen sekä osaamisen tunne. Vaikkakin nämä ilmentyivät vain yhdellä liiketoiminta-alueella, ne ilmentyivät välttämättöminä ja tärkeinä tekijöinä haastateltavan omalla alueella. Toisin sanoen riippumatta liiketoiminta-alueesta vähintään yhtä mahdollista organisaatiokulttuurin tekijää tarvitaan palvelun kehityksen onnistumiseksi, sillä, jokaisella liiketoiminta-alueella korostettiin näistä ainakin yhtä. Tästä ei voi tehdä universaalia päätelmää, joten tässä tutkielmassa vain todetaan, että mahdolliset tekijät ovat hyvä pitää mielessä, sillä on todennäköistä, että vähintään yksi näistä tekijöistä on välttämätön, oli vakuutusliiketoiminta-alue mikä tahansa.

4.5.2 Organisaatiokulttuurin haitat

Alla olevassa kuviossa on kuvattu tekijöitä, jotka vähintään yksi haastateltava on nähnyt haittaavana tekijänä organisaatiokulttuurissa suhteessa vakuutuspalveluiden kehittämiseen. Kuviossa on myös tekijöitä, jotka vähintään yksi haastateltava on nähnyt haittana, vaikka muut haastateltavat olisivatkin nähneet tekijän hyötynä. Toisin sanoen tekijä voi olla sekä aiemman luvun kuviossa 12, että tässä taulukossa. Luettavuuden helpottamiseksi nämä tekijät ovat tummennettuna alla olevassa taulukossa vaaleimpana värinä. Toisiksi vaaleimpana on haitat, jotka toistuvat useammissa haastatteluissa ja tummin tummennus on varattu tekijöille, jotka kaikki haastateltavat tunnistivat haitaksi.



Kuvio 13: Organisaatiokulttuurin haitat vakuutuspalveluiden kehittämisessä

Kuviosta näkee, että hierarkia ja byrokraattisuus on ehdoton este vakuutuspalveluiden kehittämiselle, jonka koki jokainen haastateltava. Toiseksi korostuu epäluottamus ja osaamisen kehittämisen puute, jotka useampi haastateltava kokivat haitaksi. Nämä kolme tekijää ovat siis sellaisia, joita on syytä välttää organisaatiokulttuurin osana. Epäluottamus korostui kahdella eri tavalla; sekä johdon epäluottamuksena tekemiseen, että kokeilemisen pelkona. Kiire oli haittaavana tekijänä yhdessä haastattelussa ja toisessa se oli neutraali tekijä, jos sitä katsotaan synonyyminä pieneen paineeseen.

Useammat haastateltavat kokivat myös, että hyödyttävien tekijöiden puute on haittaava tekijä. Nämä tosin ei ole tässä kuviossa listattuna, sillä tämä kuvio esittää eksplisiittisiä haittatekijöitä, jotka haastateltavat nostivat esille. Toisin sanoen tähän kuvioon ei voi tukeutua löytääkseen kaikki mahdolliset haitat vaan tämä kuvio auttaa hahmottamaan mitä haittoja on sen lisäksi, että hyödyttävät tekijät puuttuvat.

Kuviosta on syytä nostaa muutos esille. Sekä muutoskyvyn puute, että muutosvastaisuus ovat haittaavia tekijöitä haastattelujen perusteella. Eli sekä muutoskykyä on syytä edistää, että työntekijöiden kykyä hyväksyä muutoksia. Mutta sen lisäksi yksi haastateltava koki myös muutoksen itsessään haittaavaksi tekijäksi, eli vaikka muutos voi olla hyvästä, voivat muutokset olla niiden aikana hidastavia tekijöitä palvelun kehityksessä, joka on syytä pitää mielessä, kun muutoksia edistetään vakuutusyhtiöissä. Teknologia ja

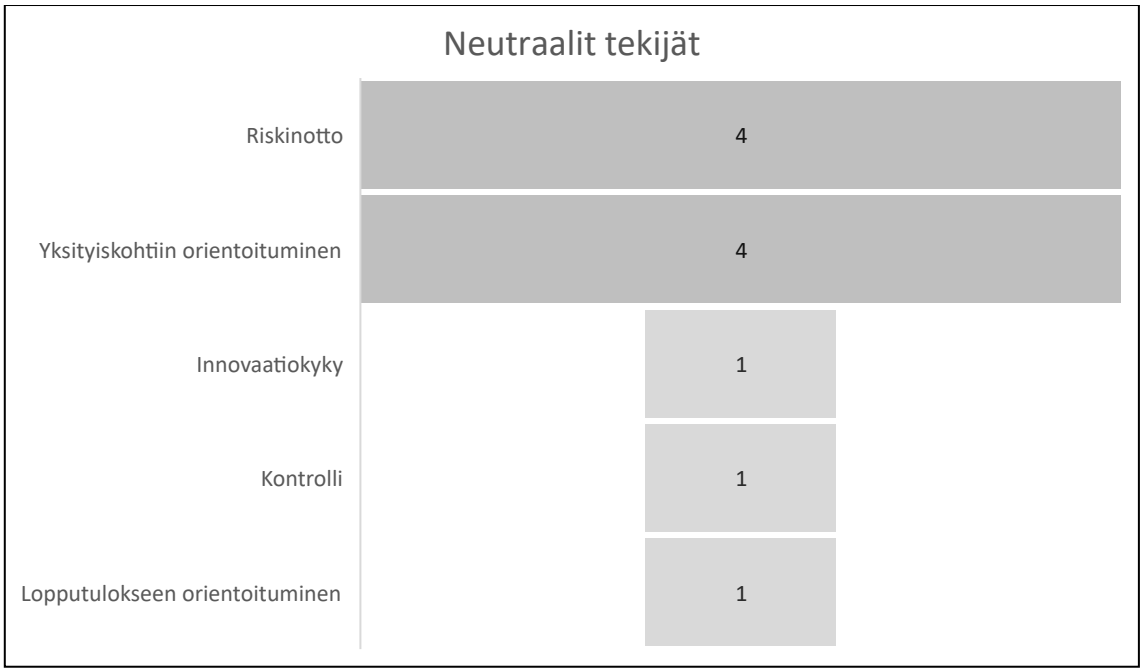
systeemit kannustivat muutokseen, mutta pitivät myös vakautta positiivisena asiana. Toisaalta ihmiset haastateltava koki vakauden haitaksi ja kannusti muutoksiin rohkeasti. Tästä syystä kuviossa on sekä vakaus, että epävakaisuus haittaavana tekijänä.

Muut mahdolliset haitat organisaatiokulttuurissa vakuutuspalveluiden kehittämiselle ovat läpinäkyvyyden puute, reaktiivisuus, keskustelun korkea kynnys, keskijohdon muutosvastaisuus, seremonioiden runsaus, asiakkaan unohtaminen, kupla-ajattelu, teknologian ja kulttuurin konflikti sekä toimintatapojen ja muutoksen konflikti.

Aggressiivisuutta ei myöskään yksikään haastateltava pitänyt hyödyttävänä tekijänä, vaikka useampi oli ulkoisen kilpailun ja vahvan työ imun kannalla. Aggressiivisuus ei näy kuvaajassa, koska haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä termin merkityksestä. Aggressiivisuutta nähtiin rentouden ja kilpailun näkökulmasta, että itse hyökkäävänä käytöksenä. Mutta koska termin määritelmästä ei ollut konsensusta, jätetään aggressiivisuus pois lopputuloksesta.

4.5.3 Neutraalit tekijät

Aiemmassa luvussa käsiteltiin asioita, jotka haastateltavat näkivät haittoina. Aiemmassa luvussa käsiteltiin myös niitä tekijöitä, joita jotkut haastateltavat pitivät haittoina ja toiset haastateltavat hyötyinä. Tässä luvussa käsitellään tekijöitä, jotka yksittäiset haastateltavat näkivät hyötyinä, että haittoina samanaikaisesti. Näitä tekijöitä on siis syytä tasapainotella sopivassa suhteessa organisaatiokulttuurissa. Alla olevassa kuviossa on vasemmalla neutraali tekijä ja palkissa on numero, joka kuvaa kuinka monessa haastattelussa tekijä ilmaantui.



Kuvio 14. Organisaatiokulttuurin neutraalit tekijät

Neutraalit tekijät ovat riskinotto, yksityiskohtiin orientoituminen, innovaatiokyky, kontrolli ja lopputulokseen orientoituminen. Riskinotto korostui vakuutusalalla erityisenä osana organisaatiokulttuuria. Lainsäädäntö ja liiketoiminnallinen hyöty sotivat keskenään paljon riskinoton kanssa, joten sitä ei voi vapaasti pitää hyötynä tai haittana. Liiallinen riskinotto on pahasta ja liian vähäinen riskinotto estää positiivisen muutoksen. Haastatteluissa korostui liiketoiminnalliset ja jatkuvuuden kannalta olevat riskit negatiivisina ja toimintatapojen ja prosessien haastamisen riskit positiivisina.

Yksityiskohtiin orientoituminen myös ilmaantui hyvin vaihtelevana tekijänä riippuen liiketoiminta-alueesta. Sopimustekniset ja lainsäädäntötekniset tehtävät vaativat todennäköisesti hyvinkin tarkkaa tekemistä. Mutta esimerkiksi ihmisten ja kulttuurin piirissä kokonaiskuvat korostuivat tärkeämpinä kuin yksityiskohdat.

Innovaatiokyky nousi tuotteiden haastattelussa edistyneen toimihenkilön piirteenä. Innovaatiota siis voidaan kannustaa, mikäli tiimillä on valmiudet innovoida, mutta tämä ei suinkaan ole kaikilla tiimeillä.

Kontrolli oli erityinen piirre. Vaikka ketterä ja matala hierarkia taistelee kontrollia vastaan, systeemien haastattelussa ilmeni, että muutokset vaativat kontrollia varsinkin, jos ne ovat suuria. Täysi anarkia tiimeissä ei siis ole hyöty, mutta byrokratiaa on syytä välttää.

Lopputulokseen orientoituminen on näistä kaikista pieni poikkeus neutraaliudessa. Teknologia haastattelussa nousi esiin, että asiakaslähtöisyys on hyvin tärkeä lopputulos, jota tavoitellaan. Kuitenkin lainsäädäntö ja asiakaslähtöisyys vaatii prosesseissa tarkkuutta, joten lopputulokseen ei voida sokeasti orientoitua. Systeemien haastattelussa taas lopputulokseen orientoituminen kallistui hiukan hyödyn puolelle, mutta asia silti oli epäselvää, koska asia oli vasta johdon indikoinnin tasolla. Toisin sanoen vahvaa päätelmää asiasta ei voida tehdä, joten jätetään se neutraaliksi tekijäksi. Aika näyttää onko lopputulos tärkeämpää kuin prosessit. Tämä varmasti vaihtelee vakuutusyhtiöittäin.

Palkitsemista ei kukaan haastateltava pitänyt tärkeänä innovaatioiden edistäjänä tai siihen ei osattu vastata. Palkitsemista pidettiin kuitenkin positiivisena asiana pääsääntöisesti haastatteluissa. Tästä voitaisiin tehdä siis päätelmä hyödyn, että neutraaliuuden puolella, joten tämä valinta jätetään tekemättä tässä tutkielmassa, koska vastaus ei ole yksiselitteinen. Palkitseminen jää siis jatkotutkittavaksi. Todettakoon, että aiempi tutkimus on todennut palkitsemisen olevan positiivinen tekijä organisaatiokulttuurissa.

5. Johtopäätökset

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämä tutkielma osoittaa, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus vakuutuspalveluiden kehittämisprosessiin. Erityisesti läpinäkyvyyden, ihmis- ja asiakaslähtöisyyden, muutoskyvykkyyden ja osaamisen kehittämisen korostuminen haastatteluissa linjautuu hyvin Johnsonin ja kumppanien (2000) NSD-mallin kanssa, jossa organisaatiokulttuuria pidetään palvelukehityksen mahdollistajana. Reflektoiden aiempaan tutkimukseen asiakaskeskeisyys (esim. Beer et al., 2017; Marcos ja Coelho 2021) ja läpinäkyvyys (esim. Logie ja Kumar 2013) näyttäytyvät paitsi teoreettisesti perusteltuina myös empiirisesti vahvistettuina vakuutusalalla.

Tämän tutkielman tulokset tukevat laajasti aiemman kirjallisuuden havaintoja organisaatiokulttuurin roolista palvelun kehittämisessä, mutta ne paljastavat myös vakuutusalalle ominaisia piirteitä. Kolmannessa pääluvussa esiin nostetut organisaatiokulttuurin ominaisuudet – kuten mahdollistaminen, innovaatioiden tukeminen, laadun parantaminen ja joustavuuden tuominen – toteutuivat pääosin myös vakuutusalalla, mutta eivät täysin.

Johnsonin ja kumppanien (2000) korostamat tekijät, kuten riskinotto, autonomisuus ja itsensä kehittäminen, ovat vakuutusalalla tärkeitä, mutta niiden ilmeneminen on kontekstisidonnaista. Riskinotto, vaikka se on teoreettisesti keskeinen innovaatioiden mahdollistaja, näyttäytyy vakuutusalalla monimutkaisena ja varovaisesti hyödynnettävänä elementtinä johtuen alan konservatiivisesta luonteesta ja lainsäädännön asettamista reunaehdoista. Tämä havainto haastaa aiemmat tutkimukset osoittaen, että riskinoton hyödyntämistä tulee tarkastella toimialakohtaisista näkökulmista. Johnson ja kumppanit (2000) argumentoivat myös, että parasta tapaa innovoida ei ole, joka on ristiriidassa tämän tutkielman empiiristen löydösten kanssa, jotka nimenomaisesti painottavat asiakas- ja teknologialähtöisyyttä ja vahvaa suunnittelua innovoimisen lähtökohtana.

Gantshonin ja Sukdeonin (2018) painottama työntekijöiden sitoutuminen ja omistajuus, prosessien johdonmukaisuus sekä selkeä missio nousivat esiin myös tämän tutkielman empiirisissä havainnoissa. Vakuutusalalla vakautta pidettiin tärkeänä, mikä heijastelee alan arvoja ja riskienhallintaan keskittyvää toimintatapaa. Tämä eroaa muiden alojen dynaamisemmasta kulttuurista, jossa muutoskyky usein korostuu. Samalla kuitenkin

haastatteluista ilmeni, että muutoskyky on tarpeellinen silloin, kun kehitystä aktiivisesti tavoitellaan. Tämä ristiriita konservatiivisuuden ja muutostarpeen välillä on erityinen piirre vakuutusalalla ja ansaitsee lisätutkimusta.

AXAn (Constable 2012) ja Mullinsin (2010, 53) löydökset matalan hierarkian eduista toteutuu myös empirian valossa vakuutusyhtiössä. Mullinsin (2010) esiin nostama hierarkian rajoittava vaikutus ja ihmiskeskeisyyden merkitys ovat myös vakuutusalalle relevantteja. Empiiristen löydösten mukaan hierarkia voi haitata asiakaslähtöisyyttä ja luoda epäselvyyttä organisaation missiossa ja tavoitteissa. Tämä vahvistaa aiempia teorioita, mutta vakuutusalalla hierarkian ja vakauden korostaminen viittaa siihen, että muutoksenhallinta vaatii erityistä strategista suunnittelua. Tämä voi heijastaa erityisesti vakuutusalan historiallisesti juurtunutta toimintakulttuuria, jossa päätöksenteko on perinteisesti keskittynyt ylempiin johtotasoihin. Tämä havainto herättää kysymyksen, onko kyseessä alakohtainen erityispiirre vai laajempi ilmiö, joka ansaitsee lisää tutkimusta.

Yllättävänä havaintona empiirinen aineisto osoitti, että vastuullisuus ei ollut vahvasti painottunut organisaatiokulttuurissa, vaikka suurimmat suomalaiset vakuutusyhtiöt korostavat sitä arvoissaan. Vain teknologia haastattelussa nousi lopussa lyhyesti vakuutusyhtiöiden vaatimus kumppanien eettisyydestä. Tämä voi viitata siihen, että vastuullisuudella ei ole vielä selkeää kytkentää käytännön kehitysprosesseihin tai että sen ilmeneminen jää implisiittiseksi. Vihreiden arvojen puutteellinen korostuminen voi myös kertoa alan keskittymisestä muihin prioriteetteihin, kuten taloudelliseen vakauteen ja riskienhallintaan.

Robbinsin (2018, 94) toteamus, että arvot usein selittävät asenteita, käsityksiä ja käyttäytymistä jää siis vähäiselle empiiriselle näytölle vakuutusalan kontekstissa. Kyseessä siis voi olla mahdollisesti, lainsäädännön, arvojen ja arjen todellisuuden välinen ristiriita, jota tukee Rajatanavin ja Speecen (2004) toteamus siitä, että lainsäädäntö estää innovaatiota vakuutusalalla. Ehkä Solvenssi II:n vakavaraisuus vaatimukset menevät arvojen edelle, jotka kannustavat vastuullisuuteen, joka toisaalta heijastuu arjen prioriteetteihin, jotka voivat puolestaan muokata organisaatiokulttuurin ilmenemistä organisaatiossa. Toisaalta Rajatanavin & Speece (2004) myös toteavat, että thaimaalaiset vakuutusyhtiöt kehittävät palveluita, joita myyjät haluavat myydä, joka ei ole tämän

tutkielman empirian valossa kehityksen lähtökohta suomalaisissa vakuutusyhtiöissä, toisin kuin teknologialähtöisyys.

Teknologialähtöisyyden suhteen havaitaan, että digitalisaation hyödyt, kuten prosessien tehokkuuden parantuminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen, linjautuvat aikaisempiin tutkimuksiin (esim. Eling & Lehmann, 2018; Zeier Röschmann et al., 2022). Samalla haastatteluissa nousi esiin, että digitalisaatio voi myös nostaa esiin osaamisen kehittämisen puutteita ja vastarintaa uusien työkalujen käyttöönottoa kohtaan. Tämä korostaa tarvetta yhdistää teknologinen kehitys organisaatiokulttuuriin, joka tukee jatkuvaa oppimista ja innovatiivisuutta.

Haitallisten tekijöiden, kuten epäluottamuksen ja osaamisen kehittämisen puutteen, kohdalla empiria osoittaa, että nämä haasteet liittyvät kiinteästi organisaatiokulttuurin kykyyn luoda ympäristö, joka sallii epäonnistumiset ja tukee riskinottoa. Tämä havainto resonoi Alam ja Perryn (2002), Jaw ja kumppaneiden (2010) sekä Bowersin (1989) tutkimusten kanssa, jotka painottavat jatkuvaa kehittämistä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

Nguyenin ja kumppaneiden (2018) sekä Shyshpanovan (2019) tutkimukset korostavat vakuutusyhtiön imagon merkitystä asiakastyytyväisyyden ja asiakasvalintojen näkökulmasta. Empiiriset löydökset eivät suoraan tukeneet tätä, sillä haastateltavat eivät kokeneet, että organisaatiokulttuuri muovautuisi maineen tai imagon ympärille. Tämä voi viitata siihen, että mainetta ja imagoa pidetään vakuutusalalla "hygieeniatekijänä", osana laajempaa asiakaslähtöisyyden konseptia. Teorian ja empirian välinen eroavaisuus voi selittyä sillä, että imagoon ja maineeseen liittyvät käytännöt ovat usein epäsuoria ja niiden vaikutukset ovat hankalammin mitattavissa.

Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1988) SERVQUAL-malli tarjoaa kattavan viitekehyksen palvelun laadun arviointiin viidellä dimensioilla: aineelliset esineet, reliabiliteetti, reagointikyky, tietotaito ja kohteliaisuus sekä empatia. Tutkimuksen empiiriset löydökset tukivat erityisesti koulutuksen merkitystä, mikä vahvistaa SERVQUAL-mallin korostamaa tietotaitoa.

Jawin ja kumppanien (2010) korostama innovaatioiden palkitsemisen positiivinen vaikutus NSD-prosessiin ei saanut vahvistusta empiirisissä havainnoissa. Haastateltavat eivät kokeneet palkitsemisen olevan merkittävä tekijä palveluiden kehittämisessä. Tämä

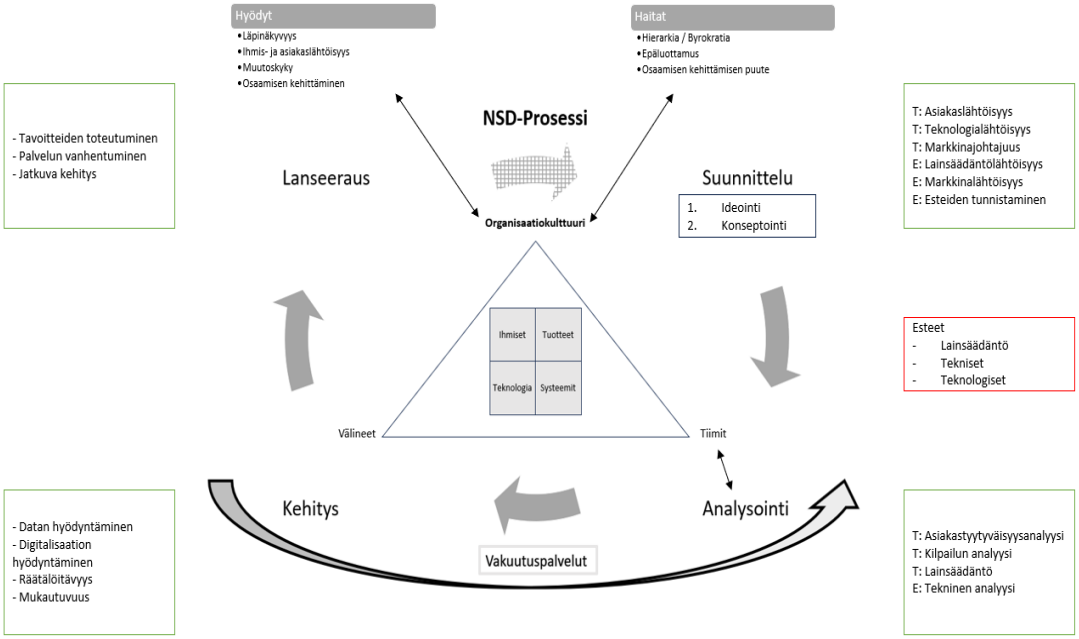
voi heijastaa vakuutusalan konservatiivista kulttuuria, jossa innovaatioita lähestytään varovaisesti ja palkitseminen ei ole keskiössä.

Sen sijaan tuoteprototyyppien testaamisen merkitys nousi esiin. Vaikka Bowersin (1989) havainto osoittaa, että vakuutusyhtiöt olivat perinteisesti vähemmän todennäköisiä testaamaan prototyyppejä, empiirinen aineisto osoittaa, että testaus ja asiakaslähtöisyys ovat nykyään tärkeitä kehitysprosessin osia. Tämä viittaa muutokseen alan käytännöissä, jossa perinteisiä toimintatapoja on alettu kyseenalaistaa ja kehittää modernimpaan suuntaan. Toki Bowersin (1989) tutkimuksesta on jo sen verran aikaa, että on vaikeaa sanoa, onko tämä tuore ilmiö.

Näistä löydöksistä on alle kuvattu empiriakorjattu NSD-prosessi kuvio, johon on lisätty viimeisenä vakuutusalalle suhteellisen universaalit organisaatiokulttuurin hyödyt ja haitat sekä kehittämisen prosessin huomioitavat tekijät, jotka löytyivät haastatteluista. Universaalit niistä tekee asioiden toistuminen useassa haastattelussa ja laaja konsensus haastateltavissa.

Empiiristen löydösten mukaan NSD-prosessin malli täydentyy vakuutusalan prosessin erityispiirteillä, joita ovat *lainsäädäntölähtöisyys, markkinalähtöisyys, esteiden tunnistaminen suunnitteluvaiheessa ja tekninen analyysi analysointivaiheessa.* Organisaatiokulttuurin osalta kuvio täydentyy tekijöillä, joita ovat: *läpinäkyvyys, ihmis- ja asiakaslähtöisyys, muutoskyky, osaamisen kehittäminen, hierarkia, epäluottamus ja osaamisen kehittämisen puute.* Nämä näkyvät kuvion yläreunassa otsikoiden hyödyt ja haitat alla.

Keskellä on siis Johnsonin ja kumppanien (2000) NSD-prosessi. Sen ympärillä on vihreät laatikot, joiden sisällä on T-kirjaimella merkitty muusta teoriasta löydetyt vakuutusalaa koskevat palvelun kehittämisen tekijät. E-kirjain kuvaa empirian löydöksiä.



Kuvio 15. Organisaatiokulttuurin hyödyt ja haitat vakuutuspalveluiden kehittämiseen

Tämän kokonaisuuden kautta NSD-prosessimalli tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen vakuutuspalveluiden kehittämisestä, jossa yhdistyvät asiakaskeskeisyys, teknologinen innovaatio, markkinoiden ymmärrys ja strategiset tavoitteet.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia organisaatiokulttuuri asettaa vakuutusyhtiön palvelun kehittämiseen?
2. Millainen organisaatiokulttuuri edistää vakuutuspalveluiden kehittämistä?

Läpinäkyvyys ja asiakaskeskeisyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka luovat perustan onnistuneelle palvelukehitykselle. Tämä tukee paitsi empiiristä aineistoa myös laajaa kirjallisuuspohjaa. *Läpinäkyvyys* ilmenee tiedon jakamisena, muutoksen, mission ja tavoitteiden selkeytenä ja tiimityöskentelynä, joka tukee toisia tiimejä. *Ihmis- ja asiakaslähtöisyys* näkyvät parhaiten vakuutusyhtiön fokuksena laittaa asiakas ensin, ja siten, että ne hakevat asiakkaan kokemaa laatua jokaisella kehityshankkeella, vaikkakin lainsäädäntö ja teknologiakin saattavat laukaista kehitystarpeen. Ihmislähtöisyyttä voidaan edistää kiinnittämällä huomiota toimihenkilöiden työhyvinvointiin muun muassa kehittämällä heidän osaamistaan. *Osaamisen kehittäminen* on paitsi yksittäinen kehityksen edellytys myös laajempi indikaattori siitä, miten organisaatio voi sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. *Muutoskyky* on vakuutusyhtiöiden strateginen

laadullinen etu, jota monimutkaistaa vakauden, lainsäädännöllisten reunaehtojen ja innovatiivisten palveluiden tasapainottaminen. Jos näitä tekijöitä ei ole, vakuutuspalveluita on haastavaa kehittää.

Haittaavina tekijöinä vakuutuspalveluiden kehittämiseen ovat *hierarkia ja byrokratia*, *epäluottamus* ja *osaamisen kehittämisen* puute. *Hierarkia ja byrokratia* voivat olla erityisen vahingollisia organisaatiokulttuureissa, joissa päätöksentekovalta ei ulotu tiimitasolle. Tämä korostaa muutoksen tarvetta perinteisissä organisaatioissa. Hierarkiaa olisi syytä välttää jakamalla päätäntä valtaa ja vastuuta alemmas tiimeille, jotka tietävät arjen tekemisen parhaiten. Tiimien ja matalan hierarkian onnistumiseksi on hyvä kiinnittää huomiota läpinäkyvyyteen, joka auttaa matalan hierarkian ja ketterän ongelmissa.

Epäluottamus ilmentyy ensinnäkin epäluottamuksena tekemiseen, mutta myös kokeilemisen pelkona, johon ei tule sortua. Osaamisen kehittämisen puute on erityisen tärkeässä asemassa, sillä se on painottunut sekä osaamisen kehittämisen tärkeyden vastakohtana, että eksplisiittisesti haastateltavien korostamana haittana vakuutuspalveluiden kehittämiseen. Vaikkakin kaikki nämä ovat suhteellisen universaaleja haittoja vakuutusalalla, niin erityistä huomiota kannatta tutkimustulosten valossa kiinnittää osaamisen kehittämiseen ja sen puutteeseen. Osaamisen kehittäminen vahvistaa sekä työnteon kyvykkyyttä, että kykyä pärjätä muutoksissa, jotka ovat kehittämisen keskiössä aina, koska kehittäminenhän on muutosta.

Riskinotto ja yksityiskohtiin orientoituminen ovat vakuutusalan palvelun kehityksen neutraalit tekijät. *Riskinoton* merkitys vakuutusalalla korostaa tarvetta tasapainottaa lainsäädännölliset reunaehdot ja innovatiivinen palveluiden kehitys. *Yksityiskohdat* ovat vakuutusalan tietyissä toiminnoissa hyvin tärkeitä, kuten lainsäädännön, sopimusten ja rahaliikenteen parissa. Vakuutusalalla on käsittelyssä ihmisten tärkeät henkilötiedot sekä rahat. Samalla on monia aspekteja, joilla vakuutustoimintaa voidaan kehittää, jossa yksityiskohdilla ei ole merkitystä. Yksityiskohdat voivat siis korostua liiketoiminta-alueen takia tai sitten kehittämisen prosessin vaiheen takia. Liian aikaisin NSD-prosessissa ei kannata kiinnittää huomiota yksityiskohtiin, vaikka lainsäädäntö on hyvä huomioida jo alussa.

Se mihin kohtiin NSD-prosessia kukin organisaatiokulttuurin hyöty tai haitta sijoittuu, on tilannekohtainen. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että läpinäkyvyys täytyy olla läpi prosessin jokaisessa kohdassa. Ihmis- ja asiakaslähtöisyys ilmenee läpi koko tekemisen, mutta, koska lopputuloksiin haluttiin hiukan vakuutustoiminnoissa myös orientoitua, tarkoittaa se sitä, että asiakaslähtöisyys korostuu jo suunnitteluvaiheessa. NSD-prosessia lähdetään useimmiten suunnittelemaan asiakas mielessä. Muutoskyky ja osaamisen kehittäminen korostuu jokaisessa vaiheessa. Haitat puolestaan ovat läsnä jokaisessa prosessin vaiheessa. Esimerkiksi luottamus voi olla luottamusta uusiin projekteihin tai projektien epäonnistumisen sallimista ja uudelleen rakentamista. Tuote haastattelussa yksityiskohtien huomioiminen oli nimenomaisesti katsottu esteeksi palvelun kehittämiseen alkuvaiheessa.

Nämä edellä mainitut tekijät vastaamat myös tutkielman apukysymykseen:

3. Millainen on vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi?

Vakuutuspalveluita kehitetään siis myös niin kuin NSD-prosessia Johnsonin ja Kumppanien (2000) luomana, mutta siinä korostuu ideointi ja konseptointi, tiimien tärkeys sekä lainsäädännälliset, teknologiset ja tekniset esteet ja lähtökohdat, jotka kaikki yhdistää asiakaskeskeisyys, teknologinen innovaatio, markkinoiden ymmärrys ja strategiset tavoitteet.

Näiden löydösten perusteella voidaan todeta, että vakuutusalan palvelukehitys vaatii organisaatiokulttuurin ja palvelukehitysprosessien integroimista. Johnsonin ja kumppaneiden (2000) NSD-malli tarjoaa tässä arvokkaan viitekehyksen, mutta erityisesti vakuutusalalle suunnattuja mukautuksia tarvitaan, jotta voidaan huomioida alan erityispiirteet, kuten lainsäädännölliset vaatimukset ja hierarkkiset toimintarakenteet.

5.2 Tutkimuksen arviointia

5.2.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat kaksi käsitettä, joiden kautta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut tarkoitus tutkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118–120), eli tutkimusmenetelmien sopivuutta, analyysin tarkkuutta ja löydösten yleistettävyyttä (Saunders et al. 2019, 2013–214). Reliabiliteetti kuvaa miten toistettavia tutkimustulokset ovat (Tuomi & Sarajärvi 2018,

118–120; Saunders et al. 2019, 213) ja tutkimuksen johdonmukaisuutta (Saunders et al. 2019, 213).

Validiteetti toteutuu siten, että tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmät ovat olleet sopivia, koska tutkimuskysymyksiin saatiin järkevä vastaus, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä asia, jonka ihmiset kokevat ja näkevät, joten asiantuntijahaastattelu on paras keino tätä tutkia. Analyysin tarkkuutta ja löydösten yleistettävyyttä on varmistettu toistamalla haastattelut useamman kerran ja eri näkökulmista. Toisin sanoen johtopäätöksiä saatiin siitä, että useammat haastateltavat kokivat asian samalla tai eri tavalla eri lähtökohdista huolimatta. NSD-prosessia testattiin empirian valossa kahdella eri projektilla ja haastattelulla ja organisaatiokulttuurin vaikutusta siihen testattiin neljällä eri haastattelulla.

Reliabiliteetti toteutuu toistettavuuden osalta siten, että tässä tutkielmassa on luvussa 1.5, pääluvussa 4 ja tässä luvussa kuvattu yksityiskohtaisesti tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto, haastattelujen toteutus ja keinot, haastateltavat ja analyysi. Toinen tutkija kykenisi siis toistamaan haastattelun ja saamaan samat tulokset, mikäli haastateltavat, toteutus ja aika olisi sama.

Näiden käsitteiden soveltumista laadulliseen tutkimukseen on kuitenkin kritisoitu (Saunders et al. 2019, 213; Tuomi & Sarajärvi 2018, 118–120; Hirsjärvi & Hurme 2022, 189–193). Reliabiliteetin ongelma laadullisessa tutkimuksessa on toistettavuuden vaikeus ja tarkoituksenmukaisuus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimuskohteet usein muuttuvat ajan myötä ja ovat monimutkaisia (Koskinen et al. 2005, 258; Saunders et al. 2019, 449). Tämän takia toistettavuus ei välttämättä ole mahdollista, joka pätee myös tähän tutkielmaan.

Koska nämä käsitteet ovat puutteellisia voidaan asiaa tutkia eri näkökulmasta. Tutkimuksen tulisi tapahtua tietoisena ja siten, että tutkija tunnistaa, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon ja kyseessä on tutkijan tulkinnat. Perinteistä reliabiliteetti ja validiteettia ei voida täysin noudattaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tärkeämpää on, että tutkijan analyysissa on otettu kaikki käytettävissä oleva aineisto huomioon, litterointi on tehty laadukkaasti ja tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa. Samalla kuitenkin huomioidaan, että haastattelujen tulokset tulevat haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 194) Tässä tutkielmassa litteroinnin laadukkuutta ja tulosten heijastumista tutkittavien ajatusmaailmaan on edistetty

toimittamalla haastateltavan oman haastattelun litterointi haastateltaville. Poikkeuksena tästä on teknologian haastattelu, joka aikataulu ongelmien takia ei ollut mahdollista. Näistä tuote haastateltava halusi korjata sanojaan yhden kysymyksen ja sen vastauksen osalta, jotta tutkielman teksti heijastaa paremmin hänen ajatusmaailmaansa eikä tutkijan. On siis mahdollista, että haastattelijan omat subjektiiviset käsitykset ovat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin, koska tutkielman metodina on ollut interaktiivinen haastattelu.

Tämän tutkielman laadukkuus ja samalla kritiikki siis syntyy seuraavista asioista. Haastatteluja kerättiin useammalta haastateltavalta, joilla on erilainen työtehtävä ja ovat eri liiketoiminnan alueilla, kuitenkin niin, että jokainen on vakuutusalan ja sen palveluiden edustaja. On mahdollista, että useammat haastateltavat olisivat nostaneet muita hyötyjä ja haittoja esille. Tässä on kyseessä niin sanotusta kehikkovirheestä, jos koko perusjoukko ei ole käytettävissä otosta ottaessa. Tätä riskiä on kuitenkin minimoitu kysymällä neljästä eri liiketoiminta-alueesta, joille on teorian tuki, että ne ovat palvelun kehittämisen osa-alueita.

On mahdollista, että pidemmät haastattelut ja erilainen runko olisi voinut tuoda erilaisia vastauksia, vaikka kysymyksille oli teorian tuki, että haastateltavien oma vapaus. Haastatteluissa siis käytettiin sekä vapaampaa haastateltavien antamaa panosta, että heiltä kysyttiin teorialähtöisiä kysymyksiä.

Ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, ja organisaatiokulttuuri itsessään ohjaa, mikä on hyväksyttävää. Tämä voi luoda kehävaikutuksen, jossa organisaatiokulttuuri määrittää, mitä pidetään hyvänä ja mikä tuodaan esiin, estäen kehityskohteiden avoimen käsittelyn. Tutkija tiedostaa, että haastateltavat (ja myös tutkija itse) voivat olla sokeita omille toimintatavoilleen. Tätä riskiä on kuitenkin pyritty vähentämään haastattelemalla useita henkilöitä eri näkökulmista. Esimerkiksi tuoteasiantuntija voi pitää jotain tapaa hyödyllisenä, kun taas teknologia-asiantuntija voi nähdä sen haitallisena.

5.2.2 Metodit

Laadullisessa haastattelussa on tärkeintä kerätä laajasti tietoa ja on täten perusteltua antaa haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, jotta haastattelu onnistuu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62) On eettisesti perusteltua kertoa mitä aihetta haastattelu koskee.

Puolisturkturoiduissa haastatteluissa validiteetti ja reliabiliteetti nousee, jos haastateltaville annetaan haastattelun teemat, ennen haastattelua. (Saunders 2019, 452)

Haastateltavilla toimitettiin sähköpostitse etukäteen muutama laaja kysymys, jotka antavat haastateltavalle käsityksen haastattelun teemoista. Koko haastattelun kysymysrunkoa ei kuitenkaan haastateltaville toimitettu, jotta haastateltavien vastaukset olisivat luonnollisempia ja niitä ei pohdittaisi tai ohjattaisi liikaa etukäteen.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jossa kysymysrungossa oli laajempia kysymyksiä alkuun ja edettiin yksityiskohtaisempaan ja teorialähtöisempään loppua kohti. Haastattelun kulkua ei kuitenkaan ennalta määrittänyt kysymysrunko vaan keskustelun kulku eteni sitä mukaan, kun haastateltava paneutui tiettyihin aiheisiin. Haastattelut olivat siis puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillisiä.

Kysymykset oli muotoiltu niin, että haastateltava sai itse kertoa asiasta laajemmin avoimella kysymyksellä, jonka jälkeen vastausta tarkennettiin lisäkysymyksillä. Tämä siitä syystä, ettei haastateltavaa johdateltaisi tietynlaisiin vastauksiin, mutta haluttiin kuitenkin käydä kaikkia teemoja läpi. Yksityiskohtaisemmat kysymykset olivat teoriaan pohjautuvia kysymyksiä teemoista, joilla pyrittiin kysymään mitä mieltä haastateltava on x asiasta y kontekstissa, ilman, että avataan mitä relevantti tutkimus on asiasta mieltä. Tällä tavalla ei haastateltavan käsityksiä ja vastauksia ohjattu, mutta samalla kyettiin tukemaan tai kumoamaan teoriassa olevia käsityksiä. Tällainen lähestymistapa on tämän tutkielman kannalta tärkeää, sillä esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja palvelun kehittämisestä on teoriaa, mutta tämä teoria on yleispätevä, joka käytännössä voi erota toimiala- ja yrityskohtaisesti. Näin saatiin tutkittua toteutuuko yleisteoria vakuutusalalla vai onko siinä poikkeuksia. Tämän yhdistäminen näkyy luvussa 4.5.

Haastattelujen litteroinnit ovat lopuksi vielä käytetty haastateltavien arvioissa ensinnäkin siksi, että liikesalaisuudet ovat pysyneet poissa lopputuloksesta. Mutta toisaalta siksi, että se lisää myös litteroidun aineiston validiteettia. Haastattelujen tulokset ovat aina haastattelijan ja haastateltavan välistä seurausta (Hirsjärvi & Hurme 2021, 194) ja, jotta tulkinta olisi oikea niin haastateltavat ovat voineet katsoa haastattelijan tulkinnat ennen tutkimustuloksen julkistamista. Janesick (1994) ehdottaa, että osallistujatarkistuksella, eli sillä, että haastateltava tutustuu tutkijan tulkintoihin, lisää tutkimuksen validiteettia.

5.2.3 Analyysi

Kysymysrunkojen ja aineiston alkupäässä on avoimempia kysymyksiä, kun taas jälkimmäiset kysymykset ovat teoriaan pohjautuvia. Litteroitu aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla analyysillä. Teoriaohjaava analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon merkitys, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa vaan enemmänkin uusia ajatuksia aukaiseva (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Induktion kautta empiriasta saatiin tehtyä yleistyksiä yksittäisten havaintojen perusteella kuten ”universaaleja” positiivia tekijöitä organisaatiokulttuurissa.

Teorialähtöinen analyysi taas perustuu johonkin teoriaan tai malliin, jolloin aineiston analyysiä ohjaa jo jokin olemassa oleva teoria (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Päättelyn logiikka on usein tässä deduktiivista ja tutkimuskysymykset asetellaan suhteessa teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Koska myöhemmät kysymykset olivat teoriaan pohjautuvia niin täten väistämättä vastauksia on verrattu teorian löydöksiin. Analysointi on kuitenkin teoriaohjaavaa eikä teorialähtöistä, koska teoriaa ei testata vaan käytetään, hyväksi vertailemalla teoriaa vakuutusalan todellisuuteen. Tällä tavalla saadaan mielenkiintoisempia reaalielämän löydöksiä. Tämä pohjautuu syvemmin myös todellisuuteen, että NSD-prosessin ja organisaatiokulttuurin teoriaa ei kyetä jokaiselle alalle tekemään täysin samanlaiseksi, jolloin teoria ei ole vedenpitävää ja testattavaa vaan enemmän ohjaavaa ja best-practice tyyppistä.

Analyysi siis ensin luo pohjaa uusille ajatuksille vakuutusalan organisaatiokulttuurissa, jonka jälkeen testattiin miten vakuutusalalla teoria toteutuu. Raportoituna tutkimustulokset eivät juurikaan eroa teoriaohjaavassa ja teorialähtöisessä lähestymistavassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81).

Haastattelujen koko sisältö on vielä analysoitu toiseen kertaan loppuun tyypittelemällä luvussa 4.5. Tyypittelyssä aineiston teemojen sisältä etsitään tyyppiesimerkkejä, löytämällä teemoista yhteisiä näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Tyypittelyssä voidaan esimerkiksi löytää neljää eri syytä sille, miksi X asia on Y. Toisin sanoen analyysissa on etsitty tyyppiesimerkkejä siitä, miten organisaatiokulttuuri voi hyödyttää vakuutuspalveluiden kehittämistä. Kääntäen on etsitty myös syitä sille, miten organisaatiokulttuuri voi haitata vakuutuspalveluiden kehittämistä. Lopputulos on siis kuvaus siitä, millainen organisaatiokulttuuri on tyypillisesti hyvä tai huono

vakuutuspalveluiden kehittämisessä. Tämän perusteella voidaan tehdä yleistystä induktion kautta.

Empiria aineisto on siis esitelty sisällönanalyyttisella taulukolla ja lopputulos esitetään temaattisella kartalla. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta aineistosta tiivistys ja yleinen kuva (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 100). Aineistoa esitetään tässä tutkimuksessa kuitenkin temaattisella analyysillä, joka on karttamainen tiivistys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 100). Tähän temaattisen karttaan yhdistetään teoriaa ja empiriaa, eli yhdistetään useamman lähteen tietoja, josta voidaan poimia teorian ja empirialöydösten yhteneväisyyttä tai eroavaisuutta. Validiteettia lisää triangulaatio, jossa kahden eri lähteen tietoja verrataan keskenään ja kun saadaan yksimielisyys niin voidaan tulkita, että henkilön antama tieto on saanut vahvistusta (Bloor 1994; Hirsjärvi & Hurme 2021, 195)

Käytännössä temaattinen analyysi alkaa tuomalla uusia näkemyksiä ilmi ja haastateltavien kokonaiskuvan. Näistä uusista näkemyksistä on otettu jokaisen haastateltavan kesken yksi oma keskittymispiste haastatteluissa, jotka ovat olleet ihmiset, tuotteet, teknologia ja systeemit. Vaikkei muita näkökulmia olekaan poisluettu, sillä haastateltavan osaaminen voi ylittää näiden jaotteluiden yli. Sen jälkeen teorialähtöisesti on paneuduttu eri teemoihin, jotka ovat organisaatiokulttuurin hyödyt ja haitat, ominaisuudet, kehittämisen prosessi, organisaatiokulttuurin vaikutus palvelun laatuun, sekä viimeisenä ketteryys, joka vakuutusalalla trendinä. Lopuksi tyypittelemällä saadaan edellä mainittu kokonaisuus.

5.3 Lopuksi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkielma tutki organisaatiokulttuurin hyötyjä ja haittoja vakuutuspalveluiden kehittämisessä. Tutkielman tuloksena on useampia tilannekohtaisia tekijöitä, joita voi soveltaa tiettyyn liiketoiminta-alueeseen. Tutkielman tuloksena on myös muutamia varovasti sanottuna universaaleja organisaatiokulttuurin hyötyjä ja haittoja vakuutuspalveluiden kehittämiseen. Aiempi tutkimus vakuutusalan organisaatiokulttuurista on vähäinen. Samoin tutkimusta on olemattomasti organisaatiokulttuurin vaikutuksesta vakuutuspalveluiden kehittämiseen.

Tästä tutkielmasta on hyvä pitää mielessä, että se kuvaa nykyhetken organisaatiokulttuurin hyväksi katsottuja tapoja. Uudenlaisen organisaatiokulttuurin

tarve voi syntyä tulevaisuudessa, kun ihmiset, tuotteet, systeemit ja teknologiat muuttuvat.

Jatkotutkimusmahdollisuuksina on siis palata tähän samaan teemaan vuosien päästä. Toinen teema, joka tutkielman aikana ilmaantui, oli mahdollisuus tutkia lopputulokseen orientoitumista. Eli sitä onko esimerkiksi tuloilla suurempi merkitys loppupeleissä vakuutusyhtiöiden toimintaan vai nouseeko esimerkiksi vastuullisuuden arvo vielä nykyisestä. Samoin palkitsemisen merkitys jäi vakuutusalalla kysymyksen alle. Jatkotutkimusta on mahdollista tehdä siitä, miten palkitseminen vaikuttaa vakuutusyhtiöiden innovointiin ja kehitykseen vai vaikuttaako se juurikaan. Muutoskyvykkyyden ja vakauden ristiriita vakuutusalalla ovat myös mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Riskinotto vakuutusalalla on myös teema, jota kykenee tutkimaan eri näkökulmista.

Organisaatiokulttuuri on monimutkainen käsite ja se elää ajassa sekä yhtiössä. Nyt koettu on eri kuin huomenna. Samoin yhden kokema on eri kuin toisen. Monimutkaisuudesta huolimatta yhteisiä tekijöitä on, mutta niiden tunnistaminen voi olla hankalaa. Mutta kun ne tunnistetaan ja niitä osataan hyödyntää, on se valtava etu vakuutusyhtiön palvelun kehityksen toiminnalle.

Lähdeluettelo

Kirjallisuutta

Bloor, M. (1997). Techniques of validation in qualitative research. Teoksessa G. Miller & R. Dingwall (toim.) Context and method in qualitative research. London: Sage, 37–50

Burrel G., & Morgan, G. (2016). Sociological Paradigmns and Organisational Analysis. Abingdon: Routledge.

Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (1999). New Service Development: Creating Memorable Experiences. SAGE Publications, Incorporated.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos). Gaudeamus.

Janesick, V. (1994). The dance of qualitative research design: Metaphor, methodolatry, and meaning. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Strategies of qualitative inquiry. London: Sage 35–55

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (10th ed.)*. New York: John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. (2015). A framework for marketing management (Sixth edition). Pearson Education.

Maximini, D. (2015). The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations. Springer International Publishing AG.

Mullins, L. J. (2010). Management and Organisational Behaviour. Pearson Education UK.

Nicoletti, B. (2015). Digital Insurance: Business Innovation in the Post-Crisis Era. Palgrave Macmillan UK.

Robbins, S. P. (2018). Essentials of organizational behavior (Fourteenth edition., Global edition.). Pearson.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (Eighth edition.). Pearson Education

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Prentice Hall.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi.

Quinn, R. (2011). *Becoming a master manager : a competing values approach* (5th edition). Wiley.

Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2020). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (4th, Fourth edition ed.). McGraw-Hill UK Higher Ed.

Artikkelit

Adrodegari, F., & Saccani, N. (2017). Business models for the service transformation of industrial firms. The Service Industries Journal 37: 57–83.

Agarwal, S., Erramilli, M.K., Dev, C.S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. Journal of Services Marketing 17 (1), 68–82

Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. The Journal of Services Marketing, 16(6), 515–534.

Ansari, A., & Riasi, A. (2016). Modelling and evaluating customer loyalty using neural networks: Evidence from startup insurance companies. Future Business Journal, 2(1), 15–30.

Beer, S., Braun, A., Bühler, P., Eling, M., Maas, P., Reichel, L., Rüfenacht, M., Schaper, P., Schmeiser, H., Schreiber, F., & Steiner, PH. (2017). Assekuranz 2025: Quo Vadis? St. Gallen: Verlag Institut für Versicherungswirtschaftder Universität St. Gallen.

Bowers, M. R. (1985). New product development in service industries. Ph.D. dissertation, Texas A & M University.

Bowers, M. R. (1989). Developing New Services: Improving the Process Makes It Better. The Journal of Services Marketing, 3(1), 15.

Buehler, P., & Maas, P. (2016). Kunden Transformieren die Versicherungsmärkte|Digitale Transformation im Unternehmen Gestalten.Munich: Carl Hanser Verlag, 99–113.

Cooper, R. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, *33*(3), 44–54.

Cooper, R., & de Brentani, U. (1991). New industrial financial services: What idstinguisheh the winners. Journal of product innovation management, 8, 75–90.

Cooper, R., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. Journal of Product Innovation Management, 12(5), 374–391.

de Brentani, U. (1989). Succes and failure in new industrial services. Journal of product innovation management, 6(2), 239-258

de Brentani, U. (1995). New industrial service development: Scenarios for succes and failure. Journal of business research, 32, 93-103.

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, *85*(6), 1213–1221.

Drew, S. A. W. (1995). Accelerating innovation in financial services. Long Range Planning, 28(4), 1–21.

Edgett, S., & Parkinsons, S. (1994). The development of new financial services: Identifying determinants of succes and failure.International journal of service industry management, 5(4), 24-38

Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. TheGeneva Papers, 43, 359–396.

Ennew, T., & Binks, M. (1996). Good and bad customers: the benefits of participating in banking relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 14(2), 5-13.

Francisca, B., Namusonge, G., & Nambuswa, E. (2023). Moderating Effect of Organization Culture on the Relationship between Talent Attraction and Employee Performance in Insurance Companies in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *13*(6), 2353–2373.

Froehle, C., Roth, A. V., Chase, R. B., & Voss, C. (1998). Strategic determinants of new service development: An empirical examination. Working paper, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina at Chapel Hill.

Gantsho, Y., & Sukdeo, N. (2018). Impact of Organizational Culture on Service Quality.

Garth, D., & Westlake, G. (2018). Digital Insurance 2.0: Playbooks for P&C Insurers to Win in the Digital Age. New York: Majesco

Hofmann, D. A., & Zohar, D. (2012). Organizational Culture and Climate. In The Oxford Handbook of Organizational Psychology (Vol. 1). Oxford University Press.

Jaw, C., Lo, J.-Y., & Lin, Y.-H. (2010). The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. Technovation, 30(4), 265–277.

Johnson, S., Menor, L., Roth, A., & Chase, R. (2000). A critical evaluation of the new service development process. *New Service Development*. Teoksessa Fitzsimmons J., & Fitzsimmons M. (1999) New Service Development: Creating Memorable Experiences. SAGE Publications, Incorporated, 1–32.

Lindgreen, A., Di Benedetto, C., Brodie, R., & Jaakkola, E. (2021). How to develop great conceptual frameworks for business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, *94*, A2–A10.

Loan, M. (2023). Studying Customers' Satisfaction with Service Quality of Life Insurance in Vietnam. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(6), e02352-. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2352

Logie, R., & Kumar, R. (2013). Creating an Information-Centric Organisation Culture at SBI General Insurance. In Handbook of Data Quality (pp. 369–395). Springer Berlin Heidelberg.

Lyons, R.K., Chatman, J.A., Joyce, C.K. (2007). Innovation in services: corporate culture and investment banking. California Management Review 50 (1), 174–191.

Marcos, A., & Coelho, A. (2021). Service quality, customer satisfaction and customer value: Holistic determinants of loyalty and word-of-mouth in services. The TQM Journal, 34(5), 957–978.

Matsuno, K., Mentzer, J., Ozsomer, A., (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. Journal of Marketing 66 (July), 18–32.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing 54 (4), 20–35.

Nguyen, H., Nguyen, H., Nguyen, N., & Phan, A. (2018). Determinants of Customer Satisfaction and Loyalty in Vietnamese Life-Insurance Setting. Sustainability, 10, 1151.

Nungchim, B., & Leihaothabam, J. (2022). Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Organizations: A Case Study of Some Service Sector Organizations in Manipur. *Jindal Journal of Business Research*, *11*(1), 44–54.

Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing.

Rust, R., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both? Journal of Marketing, 66(4), 7–24.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology, 64(1), 361–388.

Shyshpanova, N. (2019). Reputation-Image Approach in Financial Management of Insurance Companies. *Modern Economics*, *17*(1), 252–257.

Skinner Beitelspacher, L., Glenn Richey, R., & Reynolds, K. (2011). Exploring a new perspective on service efficiency: Service culture in retail organizations. *The Journal of Services Marketing*, *25*(3), 215–228.

Slater, S., & Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? Journal of Marketing 58, 46–55.

Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, *47*(5/6), 833–856.

Thwaites, D. (1992). Organizational influences on the new product development process in financial services. Journal of Product Innovation Management, 9(4), 303–313.

Tsoukatos, E. (2011). Impact of Culture on Service Quality: What We Know and What We Need to Learn (pp. 20–36).

Zeier Röschmann, A., Erny, M., & Wagner, J. (2022). On the (future) role of on-demand insurance: Market landscape, business model and customer perception. The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, 47(3), 603–642. https://doi.org/10.1057/s41288-022-00265-7

Zhao, X. (Roy), & Mattila, A. S. (2013). Examining the spillover effect of frontline employees' work–family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 33, 310–315. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.001

Internetlähteet

Fennia. (n.d). Fennian strategiat ja arvot. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa: https://www.fennia.fi/tietoa-fenniasta/strategia-ja-arvot

Finanssivalvonta. (2015). Määräykset ja ohjeet 6/2015. Viitattu 25.11.2023. Saatavissa: https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/2015/06_2015/2015_06.m2.pdf

Finanssiala. (2014). Sairauskuluvakuutustilastot. Viitattu 4.7.2024. Saatavissa: https://www.finanssiala.fi/aiheet/sairauskuluvakuutustilastot/#/

IF. (n.d). Vastuullisuus. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa: https://www.if.fi/tietoa-ifista/vastuullisuus

ISO. (2016). ISO strategy for services. Viitattu 22.11.2023. Saatavissa: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100390.pdf

Lähitapiola. (n.d). Toiminnan tarkoitus. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa: https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/toiminnan-tarkoitus/

OP Ryhmä. (n.d). Strategia. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa: https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia

Sampo. (n.d). Toiminta-ajatus ja arvot. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa: https://www.sampo.com/fi/konserni/toiminta-ajatus-ja-arvot/

Tilastokeskus a1. Palvelut. Käsitteet. Viitattu 15.11.2023. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html

Traficom a1. Yhteiskäyttöisten sähköpotkulautapalveluiden tarjonta, kysyntä ja markkinatilanne. Viitattu 16.06.2024. Saatavissa: https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/yhteiskayttoisten-sahkopotkulautapalveluiden-tarjonta-kysynta-ja-markkinatilanne?toggle=Tunnuslukuja

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus). Saatavissa: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32016R0679

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1286/2014, annettu 26 päivänä marraskuuta 2014, vähittäismarkkinoille tarkoitettuja paketoituja ja vakuutusmuotoisia sijoitustuotteita (PRIIP-tuotteita) koskevista avaintietoasiakirjoista. Saatavissa: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fi/TXT/?uri=CELEX%3A32014R1286

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2009/138/EY, annettu 25 päivänä marraskuuta 2009, vakuutus- ja jälleenvakuutustoiminnan aloittamisesta ja harjoittamisesta (Solvenssi II) (uudelleenlaadittu). Saatavissa: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX%3A32009L0138

Liite 1: Vakuutuspalvelun kehittämisen prosessi – Haastattelukysymykset

Taustatiedot (Toimitettiin etukäteen)

1. Millainen on koulutustaustasi?

2. Mitä nykyinen työtehtäväsi pitää sisällään?

3. Kuvaile esimerkkiprojektia lyhyesti.

4. Millainen kokemus sinulla on haastattelun esimerkkiprojektin kanssa työskentelystä?

5. Millainen on vakuutuspalvelun kehittämisen prosessi?

6. Millainen on esimerkkiprojektin kehittämisen prosessi?

Vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessi (Ei toimitettu etukäteen)

7. Onko vakuutuspalveluiden kehittämisen prosessilla eri vaiheita?

8. Erottuvatko nämä vaiheet toisistaan jotenkin?

9. Onko tekijöitä, jotka auttavat onnistumaan palvelun kehittämisen eri prosessien vaiheissa?

10. Onko tekijöitä, jotka johtavat palvelun kehittämisen prosessin epäonnistumiseen?

11. Tuottaako jokin vakuutuspalvelun kehittämisen prosessin vaihe erityisesti haasteita?

12. Onko jokin vakuutuspalvelun kehittämisen prosessin vaihe erityisesti helppo?

13. Mikä vakuutuspalvelun kehittämisen prosessin vaiheista on tärkein tai erityisen tärkeä?

14. Onko eri vakuutuspalvelun kehittämisen prosessin vaiheella vaikutusta toiseen vaiheeseen? Minkälaisia?

15. Mitä syitä on aloittaa vakuutuspalvelun kehittämisen eri vaiheet?

Teoriasta

16. Minkälainen on ollut tämän palvelun luonne? (Ihmis- tai välineorientaatio, kompleksisuus, kalleus, innovatiivisuus ja minkälaista laatua sillä haetaan, mitä asiantuntijoita sen parissa on) Miten nämä ovat vaikuttaneet palvelun onnistumiseen?

17. Minkälaiset ovat olleet markkinoiden ominaisuudet? (Minkälainen on ollut markkinoiden potentiaali vs. organisaation oma asema siinä)

18. Minkälainen projektin synergia on organisaation (kulurakenne, teknologia, sosiaalinen pääoma) kanssa sekä olemassa olevien palveluiden ja asiakaskokemusten kanssa?

19. Onko NSD-prosessi ollut selkeä?

20. Mitkä tekijät vaikuttavat NSD-prosessin muotoilemiseen?

21. Onko lisättävää?

Liite 2. Organisaatiokulttuurin hyödyt ja haitat vakuutuspalvelun kehittämisessä – Haastattelukysymykset ja ennakko käsitteet

Mitä tarkoitetaan organisaatiokulttuurilla?

Muista organisaatioista erottavia oletuksia, arvoja ja uskomuksia organisaatioissa, joita jaetaan organisaation sisällä asemasta ja taustasta huolimatta. Se kertoo, miten asiat tehdään ja mikä on tärkeää. Organisaatiokulttuurin ominaisuuksia voidaan kuvailla olevan – mutta ei tyhjentävästi – esimerkiksi innovaatio ja riskinotto (paljonko siihen kannustetaan), yksityiskohtien huomioiminen (kuinka paljon työntekijöiltä odotetaan tarkkuutta, analysointia ja yksityiskohtien huomioimista), lopputulokseen orientoituminen (kuinka paljon keskitytään lopputuloksiin sen sijasta mitä prosesseja ja tekniikoita käytetään sen saavuttamiseksi), ihmisiin orientoituminen (kuinka paljon johdon päätökset huomioi lopputulosten vaikutukset ihmisiin organisaation sisällä), tiimeihin orientoituminen (paljonko työaktiviteetit rakennetaan tiimien ympärille, yksilön sijasta), aggressiivisuus (aggressiivisuus ja kilpailuhalu sen sijaan, että oltaisiin rentoja, aggressiivisuus voi auttaa ulkoisesti fokusoituneeseen firmaan) ja vakaus (kuinka paljon organisaation aktiviteetit korostavat nykytilan pitämistä, kasvamisen sijasta).

Kysymykset

Ennalta toimitetut kysymykset

1. Millainen on koulutustaustasi?

2. Mitä nykyinen työtehtäväsi pitää sisällään?

3. Miten organisaatiokulttuuri hyödyttää vakuutuspalvelun kehittämistä?

4. Miten organisaatiokulttuuri haittaa vakuutuspalvelun kehittämistä?

5. Miten organisaatiokulttuuri hyödyttää tai haittaa vakuutuspalvelun kehittämistä (ihmisten, tuotteiden, teknologian, systeemien) näkökulmasta?

Kysymykset, joita ei toimitettu etukäteen

6. Voiko organisaatiokulttuuri helpottaa tai vaikeuttaa palvelun kehittämisen prosessia?

7. Voidaanko organisaatiokulttuurilla vaikuttaa palvelun kehittämisen prosessin syklinopeuteen?

8. Voidaanko organisaatiokulttuurilla huomioida asiakkaita?

9. Onko innovoinnista palkittu tiimeissäsi?

10. Onko innovaatioiden palkitseminen lisännyt innovoimista?

11. Onko organisaatiokulttuurilla vaikutusta palvelun laatuun?

- Osallistuttaminen

- Johdonmukaisuus

- Sopeutumiskyky

- Missio

12. Voiko tietynlainen organisaatiokulttuuri olla jossain tilanteessa hyvä palvelun kehittämisen kannalta ja jossain huono?

13. Onko oppimiseen ja kouluttamiseen keskittymisellä vaikutusta vakuutuspalvelun kehittämiseen?

14. Vaikuttaako organisaatiokulttuuri yli tiimien?

15. Onko vakuutusyhtiön organisaatiokulttuuri enemmän sisäänpäin vai ulospäin suuntautunut?