

Tiia Patjas

SÄHKÖISEN ASIAKASPALVELUN
VAIKUTUKSET
HENKILÖSTÖKULUIHIN

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus

Tammikuu 2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät Tiia Patjas	Tutkinto Tradenomi	Aika Tammikuu 2017
Opinnäytetyön nimi Sähköisen asiakaspalvelun vaikutukset henkilöstökuluihin		52 sivua 2 liitesivua
Toimeksiantaja LähiTapiola Vellamo		
Ohjaaja Lehtori Marita Kankaanranta		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilöstökulujen muutosta vakuutusalan organisaatiossa, jossa liiketoimintaa harjoitetaan myös sähköisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten sähköinen asiakaspalvelu on muuttanut perinteistä konttoriasiointia ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaation talouteen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsittelee sähköistä asiointia, joka tarkoittaa ajasta ja paikasta riippumatonta palvelua. Sähköistä asiointia käsitellään tutkimuksessa vakuutusalan näkökulmasta, jolloin korostuu virheetön ja asiakaslähtöinen prosessi. Sähköisen asiakaspalvelun tavoitteena on säästää kustannuksissa, jotta liiketoiminta on tehokasta ja kannattavaa. Sähköisellä asiakaspalvelulla tavoitellaan helppoa ja joustavaa asiointia muun liiketoiminnan ohella.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Teemaahaastattelujen lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin organisaation vuosikertomuksia ja tilinpäätöksiä vuosilta 2013–2015. Teemaahaastatteluissa haastateltiin organisaation eri rooleissa toimivia henkilöitä. Tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. Tarkoituksena ei ole ennustaa henkilöstökuluissa tapahtuvaa muutosta, vaan nähdä liiketoiminnan uudistuminen talouden kannalta merkittävänä.</p> <p>Tutkimuksen luotettavuutta lisää teorian riittävä rajaaminen tutkimuksen alkuvaiheessa. Opinnäytetyön tuloksia tukevat prosessin eri vaiheiden ja valintoihin johtaneet perusteet. Myös tutkimuksen laaja teoriaosuus vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös haastattelujen monipuolisuus.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että sähköinen asiakaspalvelu tehostaa organisaation toimintaa aikaisempaa enemmän. Sähköisen asiakaspalvelun myötä työtehtävät muuttuvat organisaation sisällä. Tällä hetkellä on palkattu myös uusia työntekijöitä. Sähköisen asiakaspalvelun avulla säästetään myös muissa liiketoiminnan kuluissa. Tulevaisuus näyttää, millaiset henkilöstöresurssit tarvitaan, kun sähköinen asiointi kehittyy ja laajenee enemmän.</p>		
Asiasanat sähköinen asiointi, vakuutuspalvelut, henkilöstökulut, vakuutusala		

Author (authors)	Degree	Time
Tiia Patjas	Bachelor of Business Administration	January 2017
Thesis Title The Effects of Electronic Customer Service on Personnel Expenses		52 pages 2 pages of appendices
Commissioned by LähiTapiola Vellamo		
Supervisor Marita Kankaanranta, Senior Lecturer		
<p data-bbox="145 770 284 799">Abstract</p> <p data-bbox="145 842 1396 1055">The purpose of this thesis was to explore changes in personnel expenses. The insurance industry and the financial sector are continually changing. The commissioner of this study also provides services electronically. The aim of the thesis was to research how electronic services influence the finances of the company from personnel perspective. In addition it was to find out how electronic customer service has changed the traditional customer service.</p> <p data-bbox="145 1099 1396 1272">The theoretical framework of the thesis consisted of studying the nature of electronic services, which means services anytime and anywhere. It has expanded over the last years and offers many opportunities for the companies. In addition, it gave knowledge about some current changes in the insurance industry and considered the future of the whole market.</p> <p data-bbox="145 1317 1396 1462">The empirical part of this thesis was conducted using qualitative research method. Interviewing five employees of the target companies and examining annual reports for years 2013-2015 comprised the data of the research. The questions of the interview were related to electronic services and the insurance field for the most part.</p> <p data-bbox="145 1507 1396 1653">The result of the study indicated that electronic customer service could be of great significance for the insurance industry. The online services complement the function of other service channels. The future will show the necessity of human resources in regard to the changes in the organisation.</p> <p data-bbox="145 1697 1396 1794">The theory based results showed that this study could be broadened by new research in the future. The end result can be used, for example, in controlling the changes. Possible problems can be resolved with changing the tasks of the personnel.</p>		
<p data-bbox="145 2018 304 2047">Keywords</p> <p data-bbox="145 2054 1286 2083">electronic services, insurance services, personnel expenses, insurance industry</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Aiheen valinta ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.4	Toimeksiantaja.....	8
1.5	Tutkimuksen rakenne	9
2	SÄHKÖINEN ASIOINTI	9
2.1	Sähköisen asioinnin historia	10
2.2	Mitä on sähköinen asiointi?	11
2.3	Sähköiset palvelut.....	11
2.4	Sähköisen asioinnin hyödyt	13
3	SÄHKÖINEN ASIOINTI VAKUUTUSALALLA.....	15
3.1	Asiakaslähtöisyys ja esteettömyys.....	15
3.2	Haasteet	16
3.3	Muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa	18
3.4	Tavoitteena tehokas toiminta	19
4	HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET.....	21
4.1	Palkat ja palkkio.....	21
4.2	Henkilösivukulu.....	22
4.3	Vapaaehtoiset henkilöstökulut	22
4.4	Henkilöstötunnusluvut.....	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	25
5.1	Viittaus aiempiin tutkimuksiin	25
5.2	Tutkimusmenetelmä	26
5.3	Aineistonkeruumenetelmä ja aineistoanalyysi	27
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
6.1	Muutokset organisaatiossa	31
6.2	Vaikutukset henkilöstökuluihin.....	33
6.3	Vaikutukset muihin kuluihin	37

6.4	Toiminnan tehostaminen ja laajeneminen	38
6.5	Sähköisen asiakaspalvelun vaikutukset asiakaskokemukseen	40
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	42
7.1	Tutkimuksen validiteetti	42
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti	43
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Yhteiskunnallinen tulonjako 2013–2015	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten sähköinen asiakaspalvelu vaikuttaa organisaation henkilöstökuluihin. Tutkimuksen avulla pyritään samaan käsitykseen, miten sähköinen asiakaspalvelu on muuttanut perinteistä konttoriasiointia ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaation talouteen. Tutkimuksessa tuon lyhyesti esille myös asiakaskokemukseen, vaikka tutkimuksen pääpaino kohdistuu taloudelliseen näkökulmaan eli henkilöstökuluihin.

Toimeksiantaja on vakuutusyhtiö, joka tarjoaa vakuutuksia sekä säästämisen ja sijoittamisen palveluita. Vakuutusyhtiön asiakkaita ovat yksityiset henkilöt ja yritykset. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi tutkielma pitää sisällään empiirisen tutkimuksen. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, sillä tarkoituksena on pyrkiä syvällisempään ymmärrykseen siitä, millainen rooli sähköisellä asiakaspalvelulla on henkilöstökuluihin.

Suoritin syventävän harjoittelun Kouvolan LähiTapiolassa vuonna 2015 ja jatkoin työskentelyä samassa organisaatiossa myös kesällä 2016. Tutkimusaihetta kerkesin pohtimaan hetken ja kiinnostus heräsi kesällä 2016, kun keskustelin toimeksiantajani kanssa mahdollisista aiheista. Näiden kahden vuoden aikana olen ymmärtänyt, miten tärkeää sähköinen asiakaspalvelu on myös vakuutusosalalla.

Tutkimuksen aiheen kehittämiseen sain vapaat kädet, sillä organisaatiolla ei ollut tarjota suoraan valmista tutkimus- ja kehittämisprojektia. Toimeksiantaja antoi minun pohtia mahdollista tutkimusaihetta, ja lopullinen aihe osoittautuikin hyvin ajankohtaiseksi. Tällä hetkellä organisaatio pyrkii kehittämään sähköisen asiakaspalvelun kanaviaan ja tarjoamaan asiakkailleen erilaisia mahdollisuuksia asioida vakuutusasioissa.

Opinnäytetyöni kontaktiverkoston kuuluu lehtori Marita Kankaanranta Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta ja toimeksiantaja Hanna Ruuhinen Kouvolan LähiTapiola Vellamosta. Tutkimuksen toteutin haastattelemalla organisaation eri rooleissa toimivia henkilöitä ja tutkimalla muutoksia organisaation vuosikertomuksissa.

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Sähköinen asiakaspalvelu on vahvistanut asemaansa jo useissa organisaatioissa ja on nykyisin osa laajaa palveluvalikoimaa. Organisaatiolle tämä tarkoittaa tärkeää valintaa, kun se pohtii muita palvelukanavia perinteisen konttoriasioinnin rinnalle. Sähköinen asiointi on jatkuvaa tutkimustyötä ja se vaatii erilaisten palvelujen aktiivista kehittämistä. Vakuutusyhtiöiden tavoitteena on tarjota asiakkailleen nykyaikaista palvelua, jotta se erottuu kilpailijoista. (Kuusela & Rintamäki 2002, 85.)

Tutkimus on rajattu koskemaan vain henkilöstökuluja, koska tutkimuksella pyritään saamaan kokonaiskuva tämän kuluerän laajuudesta ja vaikutuksista organisaatiossa. Tutkimuksella haetaan myös näkökulmia perinteisen konttoriasioinnin ja sähköisen asioinnin eroavuuksiin. Henkilöstökulujen muutosta tutkin koko LähiTapiola-ryhmän näkökulmasta, koska kyseessä on kehitys koko organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksella analysoidaan organisaation tehokkuutta sähköisen asiakaspalvelun avulla.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana ja ongelmana on sähköinen asiakaspalvelu ja siihen liittyvät taloudelliset kysymykset. Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla: **Miten sähköinen asiakaspalvelu vaikuttaa organisaation henkilöstökuluihin? Miten sähköinen asiakaspalvelu tehostaa organisaation toimintaa?** Pääkysymysten lisäksi tutkimusta tarkennetaan alakysymyksen avulla: **Miten organisaation toimintatavat ovat muuttuneet sähköisen asiakaspalvelun myötä?**

Tutkimuksen tulosten perusteella on tarkoitus saada selkeä kuva organisaation sähköisestä asiakaspalvelusta ja sen vaikutuksista henkilöstökuluihin. Lisäksi tutkimuksella pyritään analysoimaan organisaation sisäistä toimintaa sähköisen asiakaspalvelun ja taloudellisen näkökulman kannalta.

1.3 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Sähköinen vakuutusasiointi on kehittynyt hitaasti, kun sitä verrataan esimerkiksi muihin verkkopalvelun tarjoajiin. Kuluttajat eivät mielellään asioi verkossa, koska vakuutuspalvelut koetaan monimutkaisiksi ja haastavaksi. (Peura-Kapanen, Nenonen, Järvinen & Kivistö-Rahnasto 2007, 57.) Vakuutuspalveluita pidetään kuitenkin kuluttajan tarvitsemina peruspalveluina. Kuluttaja ei tule toimeen ilman näitä palveluja, joka kasvattaa merkittävästi palveluntarjoajien vaikutusvaltaa. Palveluntarjoajan tehtävä on määrittää palvelun tarjoamiseen johtavat ehdot, ja pohtia kalliimman henkilökohtaisen palvelun ja edullisemmän itsepalvelun eroja. (Tuorila 2002, 21.)

Opinnäytetyön pääasiallinen tehtävä on luoda organisaatiolle kuva sähköisen asiakaspalvelun tämän hetkisestä tilanteesta. Sähköistä asiakaspalvelua tutkin erityisesti henkilöstön näkökulmasta, mutta myös organisaation tehokkuuden ja kannattavuuden kannalta. Työn tavoitteena on selvittää, millainen rooli henkilöstökuluilla on sähköisessä asiakaspalvelussa ja miten sähköinen asiakaspalvelu vaikuttaa tähän kuluryhmään. Henkilöstökuluja tutkin koko LähiTapiola-ryhmän näkökulmasta, koska sähköinen asiakaspalvelu vaikuttaa vahvasti koko organisaatiossa. Näin minulla on myös laaja aineisto käytettävissä, ja poikkeavuudet on helpompi havaita suuresta otannasta.

Tutkimuksesta olen rajannut pois asiakasnäkökulman, koska se on aiheena oma osa tutkimusta ja vaatii enemmän resursseja. Tutkimuksessani viittaan lyhyesti myös asiakaskokemukseen haastattelujen perusteella, vaikka erillistä kyselyä en vakuutusyhtiön asiakkaille tässä tutkimuksessa teetä. Tutkimuksen pääpaino pidetään organisaation henkilöstökulujen mahdollisten muutosten seuraamisessa.

1.4 Toimeksiantaja

LähiTapiola on suomalainen vakuutuspalveluita tarjoava yhtiöryhmä. Asiakkailleen LähiTapiola tarjoaa laajan tuotevalikoiman vahinko-, henki- ja eläkevakuutuksia. Lisäksi organisaatiolta löytyy asiantuntijat säästämisen ja sijoittamisen palveluihin. LähiTapiolan asiakkaiden pankkiasiat hoidetaan yhteistyössä S-pankin kanssa. LähiTapiolan organisaatioverkostoon kuuluu 20 alueellisesta keskinäisestä vakuutusyhtiöstä, jotka palvelevat asiakkaitaan eri

puolella Suomea. (LähiTapiolan verkkosivu 2016.) LähiTapiola-ryhmä muodostuu LähiTapiola Vahinkovakuutuksesta ja 20 alueyhtiöstä. Lisäksi yhtiöryhmään kuuluvat valtakunnalliset LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Varainhoito sekä LähiTapiola Kiinteistövarainhoito. (LähiTapiola-ryhmän verkkovuosikertomus 2015, 2.)

LähiTapiolan pääjohtaja Erkki Moisander uskoo, että vakuutusala koettelevat vielä monet muutokset tulevaisuudessa. Toimiala on saamassa uusia toimijoita, mikä vaikuttaa varmasti hintakilpailuun. Vuonna 2015 Suomen markkinoilla aloitti kaksi ulkomaista yhtiötä. (Vänskä 2016.) Magenta Advisoryn teettämä tutkimus kertoo, että tällä hetkellä suomalaiset digimenestyjät löytyvät vakuutusosalta ja vähittäiskaupasta (Niipola 2015).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö jakautuu kahdeksaan päälukuun. Johdannossa on esitelty tutkimuksen tarkoitusta, aihetta ja avattu tarkemmin tutkimuskysymyksiä. Johdannon jälkeen seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen kannalta merkittäviä avainkäsitteitä ovat sähköinen asiointi, sähköiset palvelut ja henkilöstökulut. Luvussa 5 tarkastellaan enemmän tutkimuksen toteuttamista ja tutkimukseen valittua tutkimusotetta. Luku 6 käsittelee tutkimuksen tuloksia laajemmin analyysin muodossa ja viimeisissä luvuissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen tuloksia johtopäätösten perusteella.

2 SÄHKÖINEN ASIOINTI

Hitaasta alusta huolimatta sähköinen asiointi on yleistynyt verkossa nopealla vauhdilla. Siitä on tullut monen verkkopalvelun tärkeä sisältö ja säännölliseen käyttöön johtava syy. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 35.) Sähköisellä asiointilla tarkoitetaan sähköpostin, internetin tai muun tietoverkon välityksellä tapahtuvaa asiointia tai digitaalisen tiedon käsittelyä. Sähköinen asiointin avulla voidaan hoitaa asioita verkon tai sähköpostin välityksellä. Myös tiedonhaku ja sähköisten lomakkeiden täyttö viranomaisten verkkosivuilla on sähköistä asiointia. (Lahti & Salminen 2008, 18.)

2.1 Sähköisen asioinnin historia

Verkko alkoi yleistyä tavallisten kuluttajien kodeissa noin kaksikymmentä vuotta sitten. Verkko on tullut hitaasti osaksi kuluttajien arkea, vaikka internetin käyttäminen ja kaupallistuminen tapahtuivat jo 1990-luvun puolivälissä. Internet kuvasti siihen aikaan valtatieä, jossa käyttäjä valitsi erilaisia reittejä päästäkseen muiden käyttäjien kohteisiin. Tuohon aikaan verkko oli yrityksille vain ilmoitustaulu, jossa oli näkyvillä ainoastaan tuote- ja yritystietoa. (Hakola & Hiila 2012, 18–19.) Internet tarjosi kuitenkin jo 1990-luvulla perinteisestä kaupankäynnistä poikkeavaa palvelua. Yrittäjälle tämä tarkoitti sitä, että töitä oli mahdollista tehdä 24 tuntia vuorokaudessa. Kuluttajalla oli puolestaan mahdollisuus kommunikoida reaaliajassa yrittäjän kanssa verkkopalvelua hyväksikäyttäen. Tämä internetin ensimmäinen vaihe oli yrittäjälle ja kuluttajalle merkittävä aikakausi. (Kankkunen & Österlund 2012, 23.)

2000-luvun vaihteessa verkon asema ja luonne muuttuivat vielä enemmän entisestään. Sisällön tekeminen ja sen kuluttaminen liittyivät merkittävästi verkon käyttöön. Lisäksi mukaan tulivat tekstin, kuvien, videon ja äänen tuottaminen verkon avulla. Ensimmäisiä merkkejä kehityksestä havaittiin kuitenkin vasta, kun sosiaalinen media toi mukanaan tärkeitä muutoksia verkon kehityskaareen. Sosiaalisen median ansiosta verkko muuttui vuorovaikutteisemmaksi, ja samalla yksilöt, yhteisöt ja verkostot yhdistyivät toisiinsa. (Hakola & Hiila 2012, 21–23.) Sosiaalisen median avulla verkko muuttui inhimilliseksi ja persoonallisemmaksi. Yritykset yhdistyivät asiakkaisiin, sillä internetin välityksellä tietokoneet, tiedostot ja sisällöt olivat yhteyksissä toisiinsa. (Kankkunen & Österlund 2012, 30.) Moni yritys tajusi vasta jälkeinpäin, että rehellisen osaamisen lisäksi tarvitaan monialaisia verkkojulkaisijoita. Näin mahdollistettaisiin hyvälaatuinen verkkosisältö ja aktiivinen yhteistyö asiakkaiden kanssa. Tämä sisältöjen aikakausi nosti verkon tärkeyttä yritysten silmissä. (Hakola & Hiila 2012, 28.)

Verkko on kehittynyt vuosien myötä ja nykyään sen avulla tarjotaan palveluita, jotka auttavat kuluttajaa ja luovat lisäarvoa jo entuudestaan hyvälle palvelulle ja tarjonnalle (Hakola & Hiila 2012, 29). Digitaalinen teknologia on olennainen osa päivittäistä kanssakäymistä. Se kuuluu vahvasti myös nykypäivään. Digitaalisuuden ja vahvan vuorovaikutuksen avulla eri sukupolvet ovat muokanneet tämän hetkistä ostokäyttäytymistä usealla sektorilla. Ostokäyttäytymisen

lisäksi olemme muuttaneet suhdettamme yrityksiin. Myös työ- ja kommunikointitavat ovat erilaiset kuin aikaisemmin. (Kankkunen & Österlund 2012, 51.)

2.2 Mitä on sähköinen asiointi?

Sähköisestä asioinnista käytetään termejä: sähköinen liiketoiminta, sähköiset palvelut tai e-liiketoiminta. Lähes jokaisella organisaatiolla on jo kokemusta sähköisestä asioinnista osana liiketoimintaa. Tunnetuimpia ja suosituimpia sähköisen asiointin palveluita Suomessa ovat pankki- ja vakuutuspalvelut sekä julkishallinnon tietopalvelut. Näitä ovat verottajan, KELA:n ja työministeriön tarjoamat erilaiset palvelut. (Lahti & Salminen 2008, 18.) Sähköinen asiointi tarkoittaa asian hoitamista tai tuotteen hankkimista tietoverkosta apuna hyödyntäen. Sen tavoitteena on lisätä palvelun sujuvuutta ja joustavuutta, sekä edistää käyttöä tietoturvallisuuden ansiosta. (Arkistolaitos 2005.)

Tekniikan sanastokeskus kuvailee, että sähköinen asiointi voi olla esimerkiksi ostosten tekemistä, pankkiasioiden hoitamista tai asioimista viranomaisen kanssa tietoverkoston välityksellä. Sähköisen asiakaspalvelun tarjoaja voi olla viranomainen, rahalaitos tai verkkokauppa. (Tekniikan sanastokeskus 2001.) Samanlaisen sähköisen asiointin määritelmän antaa myös valtionhallinnon tietoturvallisuuskäsitteistö (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 35).

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa tarkoittaa sähköisellä tiedonsiirtomenetelmällä telekopiota tai telepalvelua. Näitä palveluita ovat esimerkiksi sähköiset lomakkeet, perinteinen sähköposti ja käyttöoikeus sähköiseen tietojärjestelmään. Lisäksi tällä tarkoitetaan sähköiseen tekniikkaan perustuvaa menetelmää, jolloin tieto siirtyy langattomasti siirtotietä tai kaapelia pitkin. (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13.)

2.3 Sähköiset palvelut

Sähköisten palveluiden tarkoituksena on kasvattaa kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen mahdollisuuksia käyttää julkisia palveluja ajasta ja paikasta riippumattomina. Sähköistä asiointia pidetään nopeimpana ja helpoimpana tapana hoitaa henkilökohtaiset pankki- ja vakuutusasiat. Lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää, että sähköiset palvelut on suunniteltu käyttäjät huomioiden. Säh-

köisten palveluiden suunnitteluvaiheessa tulee huomioida ja muistaa käytettävyys, palveluprosessien uusiutuminen, palvelujen toimivuus sekä tietojen turvallinen käsittely. Palveluntarjoajan tavoitteena on huolehtia, että sähköinen palvelukanava on asiakkaalle mieluisin palvelukanava. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Liiketoiminnan prosessien automatisointi ja sähköistäminen ovat osa sähköisten palveluiden kehittämistä. Kehittämisen avulla tavoitellaan kustannussäästöjä erityisesti organisaation sisällä. Sähköisen asioinnin avulla tavoitellaan myös liiketoiminnan laadun ja asiakaspalvelun parantamista ja kehittämistä. Toimintaa voi myös kehittää nopeilla ja lyhyillä asiakaskyselyillä, jolloin saadaan joustavasti tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä. (Affecto 2016.) Luotettava ja nopea käsittely vaativat organisaation toimintaprosessien ja työvaiheiden tutkimista ja kuvaamista (Arkistolaitos 2005). Koko prosessi kehittyy ja paranee, kun sähköistä asiointipalvelua kehitetään. Organisaation asiointiprosessiin kuuluvat asiakas ja palvelun tuottaja eli organisaatio. (Warsta 2016, 4.)

Verkkopalvelu voidaan jakaa kahteen ryhmään: viestinnällisiin ja operatiivisiin palveluihin. Viestinnällisessä verkkopalvelussa viestintä on jaettu informaatioon tai viihteeseen. Käyttäjä hyötyy palvelussa olevasta tekstistä, kuvista, äänestä tai elävästä kuvasta. Operatiivisella verkkopalvelulla tarkoitetaan palvelua, johon liittyy todellista materiaali- tai palveluvirtaa. Tähän kategoriaan sisältyy myös verkkokauppa. (Lahti & Salminen 2008, 18–19.)

Internetissä tapahtuvaa tuotteiden tai palvelujen myymistä ja liiketoimintaan liittyvien prosessien käsittelyä kutsutaan myös verkkokaupaksi. Pankkipalveluiden käyttö, sekä matkojen ja matkalippujen ostaminen ovat käytetyimpiä kaupallisia verkkopalveluita. (Lahti & Salminen 2008, 18–19.) Sanastokeskus tarkoittaa verkkokaupalla tavaroiden ja palvelujen ostamista ja myymistä tietoverkon välityksellä (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 38). Verkkokaupan tavoitteena on määritellä uudelleen aiempi tekeminen, panostaa uudenlaiseen teknologiaan sekä maksimoida asiakaskokemus ja voitto (Kalakota & Robinson 2006, 5).

Monikanavaisuuden käsite yleistyi vasta 2000-luvun vaihteessa, kun yritykset alkoivat viedä palveluja verkkoon tavallisten kotisivujen sijaan. Nopeasti ymmärrettiin, että verkkopalvelussa asiakkaan kohtaaminen oli hyvin erilaista kuin fyysisessä palvelupisteessä. Oli tärkeä ymmärtää, että laadukkaan palve-

luprosessin toteuttaminen tietotekniikan avulla oli hankalaa. Tietotekniikka rajoitti alkuun sähköistä palvelua, koska kaikkia prosesseja ei ollut mahdollista tuottaa vielä digitaalisesti. Palvelujen kehittämistä rajoitti myös tiedonsiirron nopeus. Tänä päivänä rajoitteita on huomattavasti vähemmän. Digitaalisten palveluiden kehittyessä myös asiakkaat ovat heränneet, ja samalla myös odotukset yrityksistä kohtaan ovat kasvaneet. (Filenius 2015, 26–27.)

Palvelukanavien tulee vastata asiakkaiden odotuksia, jotta kehitystyö on kannattavaa. Sähköisten palveluiden lisäksi asiakas haluaa säilyttää mahdollisuuden henkilökohtaiseen palveluun, vaikka sähköiset palvelukanavat kasvavat. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus valita itselleen sopiva asiointitapa. Sähköinen palvelukanava ei riitä vastaamaan kaikkien asiakkaiden tarpeita. (Kuusela & Rintamäki 2002, 64–65.)

2.4 Sähköisen asioinnin hyödyt

Sähköistä asiointia kehitetään entistä enemmän aktiivisen kilpailutilanteen johdosta. Organisaatioiden konttoriverkoston pienennetään kustannussäästöjen takia, jolloin palveluja keskitetään enemmän sähköisiin palvelukanaviin. Resurssit pyritään jakamaan aikaisempaa tehokkaammin sähköisen asioinnin johdosta. Konttoreissa palvelutilanne pystytään nyt hyödyntämään peruspalveluja monimutkaisempien tuotteiden ja palveluiden esittelyyn ja myyntiin. Näitä ovat esimerkiksi sijoitus- ja säästämistuotteet. (Kuusela & Rintamäki 2002, 63.)

Sähköisellä asioinnilla tavoitellaan yleensä aina tuottavuuden parantamista. Tuottavuuden parantuminen saavutetaan, kun työvaiheita jää pois ja palveluprosessit automatisoituvat. Tuottavuuden parantuminen kohdistuu sekä asiakkaaseen että organisaatioon. (Warsta 2016, 4.) Sähköisen asioinnin ansiosta asiakkailla on mahdollisuus vertailla tuotteita laajasta valikoimasta ennen lopullista ostopäätöstä sekä käyttää sähköisiä palveluja ympäri vuorokauden. Näin vältetään matkustamiselta ja turhalta jonottamiselta. Yritykselle tämä tarkoittaa sitä, että asiakas tavoitetaan jopa maailmanlaajuisesti. (Jin & Oriaku 2013.)

Sähköisen palvelun käyttöön johtavia suurimpia tekijöitä ovat kustannustehokkuus, aika- ja paikkariippumattomuus, vuorovaikutteisuus ja matala käyttökyn-

nys. Verkon ansiosta yritykset ovat pystyneet kansainvälistymään, sillä markkinoita löytyy laajemmalta alueelta. Myös asiakkaalla on käytettävissään laaja määrä erilaisia vaihtoehtoja, joita hän pystyy vertailemaan vaivattomasti. (De Ruyter, Wetzels, Kleijnen 2000, 184.) Digitaalisen palvelun avulla yritykset pystyvät tekemään asioita edullisemmin, nopeammin ja paremmin (Ruokonen 2016, 10).

Järjestelmällisen asiakaskokemuksen avulla saavutetaan organisaatiossa halutut hyödyt. Sähköisen asioinnin ansiosta toiminta on tehokkaampaa ja läpinäkyvämpää kuin aikaisemmin. Taloudellisia tuloksia saavutetaan, kun virheisiin puututaan riittävän ajoissa. Asiakaspalvelija näkee asiakkaan kanssa saman näkymän, ongelmat tunnistetaan nopeasti ja auttaminen on tehokkaampaa. Tämän avulla useampi asiakkaiden yhteydenotoista pystytään ratkaisemaan välittömästi ensimmäisessä yhteydenotossa, eikä niitä tarvitse siirtää enää eteenpäin seuraavalle henkilölle. (Filenius 2015, 188–189.) Useat verkkopalvelut kasataan palveluportaaleiksi, joissa panostetaan vuorovaikutukseen esimerkiksi chat-toimintojen avulla. Palvelujen looginen ja yksinkertainen toiminta korostuu, kun sitä käyttää samaan aikaan suuri joukko ihmisiä. Sähköisen asioinnin tavoitteena on helppokäyttöisyys, jolloin samalla panostetaan myös hyvän käyttäjäkokemuksen luomiseen. (Affecto 2016.)

Sähköinen asiakaspalvelu sisältää hyötyjen lisäksi myös haittoja ja erilaisia haasteita. Sähköinen asiakaspalvelu vaatii työntekijöiltä uuden oppimista. Oppiminen on erityisen tärkeää, jos käyttöönotto vaatii uusien ohjelmistojen opettelua. Lisäksi koko organisaatiolta vaaditaan uusien toimintatapojen hyväksymistä. (Partanen 2015.) Haittoja voi olla myös sähköisen asiakaspalvelun sekavuus, jolloin asiakas voi olla epävarma omasta asioinnista. Tähän organisaatioiden tulee panostaa enemmän, jotta käyttäjämäärä sähköisissä kanavissa pysyy korkealla. Sähköiset palvelut tulee pitää selkeinä, ja tarvittaessa asiakasta pitää pystyä neuvomaan. Lisäksi asiakkaita tulee aktiivisesti ohjata asioimaan sähköisissä kanavissa, jotta toiminta on kannattavaa. Sähköisen asioinnin haittoja ovat myös tekniset ongelmat, joita ilmenee laitteiden tai heikkojen yhteyksien seurauksesta. (Ilmarinen, Blomqvist & Portaankorva 2007, 18.)

3 SÄHKÖINEN ASIOINTI VAKUUTUSALALLA

Vakuutusyhtiöt ovat joutuneet muuttamaan liiketoimintamalliaan esineiden internetin ja Y-sukupolven muuttuvien toimintatapojen johdosta (Penttinen 2016). Y-sukupolvella tarkoitetaan 1990-luvulla syntyneitä henkilöitä (Tilastokeskus 2012, 17). Y-sukupolvi odottaa sähköiseltä asiakaspalvelulta vanhempaa ikäryhmää enemmän. Tämä nuori sukupolvi on yhteydessä vakuutusyhtiöihin vanhempiaan enemmän. Heillä on siis pienempi todennäköisyys saada positiivisia kokemuksia toimiessa vakuutusyhtiöiden kanssa. (Penttinen 2016.) Moni tutkimus on havainnut aiemmin, että digitaaliseen asiointiympäristöön liittyy vakuutusalalla kuluttajien mielestä riskejä ja vaaroja. Nämä riskit koetaan merkittäväksi uhaksi, jos sähköinen vakuutuspalveluiden käytäntö yleistyy tulevaisuudessa (Featherman & Pavlou 2003).

Yhteydenpito on yksi nuorten aikuisten käyttötarkoitus digitaaliselle viestinnälle. Y-sukupolvi käy sosiaalisessa mediassa 2,5 kertaa enemmän ja mobiililaitteiden kanssa kaksi kertaa enemmän kuin muut kuluttajat. Positiivisia asiakaskokemuksia on tutkittu olevan 20 prosenttiyksikköä vähemmän kuin muilla ikäryhmillä. Vakuutusyhtiöiden kannattaa panostaa tämän Y-sukupolven palvelemiseen, tai muuten ne menettävät asiakkaansa teknologiaa paremmin panostavien kilpailijoiden luokse. Y-sukupolven toimintatavat ovat uudenlaisia vakuutusyhtiön näkökulmasta. Vakuutusyhtiölle tämä tarkoittaa kilpailuetua, jos se osaa vastata sukupolven tarpeisiin riittävän kattavasti. (Penttinen 2016.)

3.1 Asiakaslähtöisyys ja esteettömyys

Liiketoiminnassa on paljon tuotteita ja palveluita, joiden kohdalla asiakaslähtöisyyden periaatteet eivät toteudu. Tällöin teoria ja käytäntö ovat kaukana toisistaan. Ongelmaa tai haastetta voidaan havainnoida monella tavalla, mutta yksinkertaisimmillaan kyseessä on johtamisen ongelma. Yrityksen johto taistelee jatkuvasti erilaisten haasteiden kanssa. Tilanne on samanlainen niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina, haasteet vain muuttuvat. (Filenius 2016, 177.)

Digitalisaatio on asettanut monelle toimialalle suuria ongelmia. Useita vuosikymmeniä kestänyt markkinajohtajuus ja tuloksetekokyky ovat väistymässä. Organisaation täytyy alkaa tarkastelemaan suuntaa uudelleen. Hyvä asiakaskokemus ei ole yksinään riittävä kilpailuetu. Asiakaskokemus tulee jakaa pie-

nempiin osatekijöihin, jotta se toimisi käytännössä. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi nopea prosessi ja virheetön palvelu. Näille molemmille osatekijöille voidaan myös määritellä selkeät mittarit, joita mittaamalla päästään tuloksiin. (Filenius 2016, 177–179.)

Verkossa sijaitseva palvelu on asiakkaan käytettävissä silloin, kun hän haluaa. Yrityksen on myös helpompi pitää yllä tuote- ja palvelutietoja sähköisessä paikassa. Tietokantoja hyödyntämällä voidaan lisätä asiakastuntemusta ja palvella asiakkaita yksilöllisesti. Samalla asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisuus palautteen antoon verkossa. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 39.)

Sähköisten palveluiden saatavuudella eli esteettömyydellä tarkoitetaan, että palvelujen sisältö on jokaisen käyttäjäryhmän käytettävissä ja saatavissa. Esteettömän sähköisen palvelun kehittämistyössä tulee kiinnittää huomiota sekä ominaisuuksien puolesta erilaisiin käyttäjäryhmiin, että erilaisia tekniikoita käyttäviin käyttäjäryhmiin. (Voutilainen 2006, 192.) Palvelujen saatavuudella tavoitellaan sisäistä ja ulkoista saatavuutta. Sisäisellä saatavuudella pyritään tekemään palvelun ostaminen ja käyttäminen helpoksi, ja ulkoisella saatavuudella halutaan huolehtia, että asiakas tulee yritykseen myös uudelleen. (Järvinen & Heino 2004, 13.)

Sähköisten asiointipalvelujen kehittämisessä on huomioitava palveluiden saatavuus, esteettömyys, hintataso ja soveltuvuus useiden käyttäjien toimintatapoihin. Organisaatio pitää huolta, että sähköiset tiedonsiirtomenetelmät ovat toimintakunnossa ja mahdollisuuksien mukaan käytettävissä myös muulloin, kuin perinteisen toimisto asioinnin aukioloaikoina. Sähköisen asiakaspalvelun lähtökohtana pidetään ajasta ja paikasta riippumattoman asioinnin järjestämistä. Tavoitteellinen 24/7 -palvelutaso vaatii usein monimutkaisia teknisiä ratkaisuja ja sen käyttökustannukset voi nousta korkeiksi käyttömäärään verrattuna. (Voutilainen 2006, 239.)

3.2 Haasteet

Vakuutuspalvelut ovat asiantuntijapalveluja, joita kuluttaja ei itse osaa tai pysty tekemään. Asiantuntijapalvelut vaativat organisaatiolta ammatillista koulutusta, kokemusta ja paneutumista kuluttajan ongelmiin. Asiantuntijan rooli korostuu, koska kuluttaja on riippuvainen palveluntuottajan henkilökohtaisesta

avusta. Vaihtoehtojen vertailu on usein hankalaa ja se vie aikaa. Asiakas ei tiedä, mitä arviointikriteerejä organisaatio käyttää. Tällöin ystävien ja tuttavien suosituksia pidetään tärkeinä. (Järvinen & Heino 2004, 9.)

Internetin tietoturvaan liittyvät asiat korostuvat entistä enemmän etenkin verkko-ostamisen ja maksamisen yhteydessä. Ihmisiä mietityttää luottokorttitietojen ja omien henkilötietojen luovuttaminen sähköisissä kanavissa. (Kytö, Tuorila & Väliniemi 2007, 7.) Digitaalisten laitteiden ja sähköisten palveluiden kehittyminen edellyttää kuluttajalta uudenlaisia toimintatapoja käyttää sähköisiä kanavia. Sähköisten kanavien käyttö ei edellytä laitetekniikan osaamista. Kuluttajien digitaalisen tietotaidon vahvistuminen ei yksinään ratkaise sähköisten palvelujen käyttöön liittyviä haasteita. Tärkeä osa digitaalista esteettömyyttä on tarvittavan avun saaminen hankalissa ongelmatilanteissa. (Leskinen, Aalto, Kytö, Tuorila, Varjonen & Väliniemi 2007, 1.)

Digitaalisesti hoidettavan kaupankäynnin ja sähköisesti toteuttavan liiketoiminnan kehittäminen ovat mobiilin sähköisen yhteiskunnan yksinkertaisia kasvutavoitteita. Tutkimuksessa kuluttajien havaitsivat ongelmat kertovat, että sähköinen liiketoiminta on vielä usealla osa-alueella puutteellinen. On tiedettävä, että molemminpuolinen ja yhtäjaksoinen yhteistyö vie sähköisen kaupankäynnin menettelytapoja tulevaisuudessa eteenpäin. (Sisättö 2004, 57–58.) Suomalaisilla yrityksillä on jo nyt hyvät edellytykset käyttää hyväksi sähköisen asioinnin tuomia mahdollisuuksia, jotta kilpailukyky paranee yritysten kesken. Tavoitteena ja haasteena voidaan pitää yhteistyötä tuotekehityksen ja ICT-osaajien kanssa. (Collin & Valorinta 2015, 63.)

Sähköisten palveluiden vähäiseen käyttöön vaikuttavat asiakkaiden heikko motivaatio sekä negatiiviset ajatukset verkkopalvelujen käyttöä kohtaan. Osa asiakkaista pitää tämän hetkistä, rutiininomaista asiointia riittävänä, eikä sen takia halua opetella uusia tapoja toimia. (Kuisma, Laukkanen & Hiltunen 2007.) Asiakastyytyväisyyden ja tehokkuuden tasapainon kannalta on todella tärkeää, että ongelmaan puututaan nopeasti organisaation tasolla. Jos asiakas joutuu ottamaan yhteyttä uudelleen samasta asiasta, vaikuttaa se tehokkuuteen negatiivisesti ja lisää myös jonotusaikoja. Organisaation tavoitteena on saada vähemmän uudelleen soittoja tai kyselyitä, jotta sen toiminta on mahdollisimman kannattavaa. Samalla myös asiakkaiden tyytyväisyys kasvaa, kun he saavat asiansa hoidettua vaivattomasti kerralla. (Hyttinen 2014.)

Sähköisessä liiketoiminnassa yrityksen tuottamat palvelut ja liiketoimintaprosessit ovat usein toteutettu erilaisilla tietojärjestelmillä, joissa käsitellään asiakkaiden henkilökohtaisia tietoja. Tietosuojalainsäädäntö antaa säännöt näiden henkilötietojen käsittelyyn ja säätelee koko liiketoiminnan oikeudellisia tavoitteita. Sähköinen liiketoiminta vaatii siis samaan aikaan liiketoiminnallisia, teknisiä ja oikeudellisia ohjauksia. (Salminen, 2009, 9.)

Tutkimusten mukaan digitaalinen liiketoiminta uhkaa jopa kolmannesta Suomen työpaikoista. Työpaikkoja saattaa kadota seuraavien 10–20 vuoden aikana. Manuaalisen työntekijöiden tarve vähenee, mutta entistä osaavamman henkilöstön tarve kasvaa, kun digitaalista tietoa ja järjestelmiä otetaan organisaatioissa käyttöön. Jatkossa on todennäköisempää, että digitaaliset palvelut myös korvaavat tai hävittävät kokonaisia liiketoiminnan prosesseja tai prosessin yksittäisiä vaiheita. (Ruukonen 2016, 9-10.)

3.3 Muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa

Digitalisaatio yksinkertaistaa yritysten erilaisia prosesseja. Tämän havaitsee parhaiten sekä kuluttajakaupassa että yritysten välisessä liiketoiminnassa. Automaatio korvaa lähes kokonaan fyysisen asiakaspalvelun. Digitalisoitumisen myötä myös työtehtävät vaihtuvat. Kehittyvässä maailmassa pärjää työntekijä, joka pystyy vaihtamaan nopeasti roolista toiseen. Lisäksi pitää osata hyödyntää laajan verkoston osaamista ja jakaa omaa tietotaitoaan muille verkon käyttäjille. Informaation merkitys on vähentynyt, eikä se ole enää organisaatiorakenteiden perusta. Tieto on kaikkien saatavilla ja jokainen pystyy sitä helposti jakamaan. Sitä pidetään tietotyön tuottavuuden moottorina. (Nortio 2013.)

Yleensä yrityksen johdossa ajatellaan, että laatu merkitsee korkeita kustannuksia. Yrityksen sijoitukset henkilöstöön ja tekniikkaan saattavat nostaa investointi- ja käyttökustannukset niin suuriksi, etteivät investoinnilla perustellut hinnan nostamiset ja kustannussäästöt kata niitä. (Grönroos 2000, 78.)

Globaalit trendit ja nopeasti muuttuva maailma ovat aiheuttaneet työn jatkuvaa uudistamista ja kehittämistä. Tämä uudistuminen näkyy myös yritysten kehittämiseen kohdistetussa rahoituksessa. Yritykset tiedostavat uudistamisen tarpeen, vaikka keinot ovat monissa tapauksissa yksipuolisia. Toimintatapoja yritetään muuttaa rakenteellisilla uudistuksilla ja hohdokkailla tulevaisuuden ide-

oilla sekä tietynlaisilla mielikuvilla. (Lempiälä, Näsänen & Vanharanta 2015.) Digitalisaation myötä yritysten pitää päästää irti vanhasta toimintatavasta ja mennä kohti uutta kulttuurimuutosta. Digitalisoitumisen myötä prosessit ovat vielä heikkolaatuisia, ja kommunikointi on vähäistä. Tekniikka ja Talous - lehden artikkelin mukaan kuluttajat ovat jo digitaalisia, mutta yritysten toimintatavat ovat vielä samanlaisia kuin aikaisemmin. (Törmänen 2016, 27.)

Menestyvä yritys tarvitsee muuttuneiden toimintatapojen lisäksi syvällistä ymmärrystä organisaation työntekijöiden toiminnasta. Työntekijöiden riittävä motivointi kuljettaa liiketoimintaa hyvään tulokseen. Yritysjohdossa huomio täytyy kiinnittää tulevaisuuteen, jolloin tiedostetaan muuttumisen tarve. Muutosten tavoitteena on suunnitellun vision mukainen organisaatio. Tämä saavutetaan, kun yritysjohdon ymmärtää myös työntekijöiden mielipiteet muutoksista. (Lempiälä, Näsänen & Vanharanta 2015.) Työntekijät eivät jaksakaan panostaa työhön riittävästi, jos tavoitteita ja käytännön tekemistä ei ole viestitty ja perusteltu huolella ja yksinkertaisesti (Tuomala 2016).

3.4 Tavoitteena tehokas toiminta

Tehokas toiminta tarvitsee aina panostamisen asiakaskokemukseen, jotta onnistuminen palkitsee organisaatiota. Sama pätee perinteisessä fyysisessä konttoriasioinnissa, mutta myös uusissa sähköisen asioinnin kanavissa. Useat tutkimukset ovat havainneet, että asiakastyytyväisyydellä on välitön vaikutus yrityksen menestymismahdollisuuksiin. Tunnusluvuissa tämä ei näy heti, vaan yleensä pidemmän aikavälin viiveellä. (Filenius 2015, 31.)

Strateginen kustannusjohtaminen tarkoittaa, että yritysjohdo ohjaa organisaatiota kokonaisvaltaiseen kustannustietoisuuteen. Tarkoituksena on, että kaikilla organisaatiotasolla tavoitellaan asiakaslähtöisesti jatkuvaa kehitystä. Kustannusjohtamisella tarkoitetaan myös kustannusten hallintaa ja kustannustiedon hyväksikäyttöä päätöksenteossa. Lisäksi se on hyvä apu organisaation talouden hallinnassa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation kokonaisvaltaisen kustannustietoisuuden asema on vahvistunut liiketoiminnan muutosten yhteydessä merkittävästi. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 61.)

Konversio on yksi tärkeimmistä mittareista (kuva 1) verkkopalveluissa. Sen tulkinta on yhtenäistynyt alan toimijoiden keskuudessa. Konversiolla tarkoitetaan yleensä prosenttilukua, joka muodostuu verkkopalvelun kävijöiden ja ostajien suhteesta. Esimerkiksi kahden prosentin konversio tarkoittaa sitä, että sadasta palvelun käyttäjästä tai vierailijasta lopulta kaksi ostaa tuotteen tai palvelun verkkopalvelusta. (Filenius 2015, 32.)



Kuva 1. Verkkokaupan liikevaihdon laskeminen (Filenius 2015, 32)

Liikevaihto saadaan laskettua, kun konversion lisäksi on tiedossa kävijämäärä ja keskiotos. Yleensä verkkokaupoissa konversio on kahden prosentin tasolla. Yhden prosentin tulos ei aina tarkoita huonoa konversiota. Yli neljän prosentin konversiota pidetään jo todella hyvänä. (Filenius 2015, 32.) Organisaation tulee tuntea asiakkaansa, jotta palveluprosessi on nopea ja suunnitellun mukainen. Tämän myötä virheet vähenevät ja kulut pysyvät matalina asiakasta kohden. Kulujen pienentymisellä ja joustavalla palveluprosessilla on positiivinen vaikutus voittoon. (Grönroos 2009, 181.)

Monet yritykset säästävät kustannuksia toimittamalla esitteet ja muut asiakirjat verkkoon perinteisen postituksen asemasta. Työtehtävien määrä vähenee, jos asiakas tekee tilauksen itse verkkopalvelun avulla. Digitalisaation avulla virheet vähenevät ja useita turhia työvaiheita jää pois, kun tiedot siirtyvät automaattisesti asiakkaalta yritykseen. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 39.) Verkkopalvelun kehittyminen vaatii vielä useita vuosia, ennen kuin sen käyttö on merkittäväällä tasolla. Useat nykyiset palvelut ovat olleet markkinoilla jo 7–10 vuotta, eivätkä ne edelleenkään kata täysin kaikkia tapahtumia. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2008, 25.)

Monikanavaisuus tarkoittaa, että organisaatio tarjoaa asiakkailleen palveluita vähintään kahden kanavan kautta. Kanavat muodostavat kokonaisuuden, jota asiakkaat voivat parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää. Palvelukanavat voivat olla hyvin samanlaisia, täydentää tosiaan tai olla päällekkäisiä. Finans-

sialalla on ollut käytössä jo kauan erilaisia palvelukanavamalleja. Vakuutus- ja pankkialalla kuluttajat kokevat nämä palvelut kuitenkin eri tavalla. Vakuutuskanaviin liittyvät tutkimukset osoittavat, että perinteinen konttoriasiointi on edelleen suosittua. Internetin asemaa on hyödynnetty vakuutuslalla jo 2000-luvulta asti, eikä se ole merkittävästi pystynyt heikentämään toimistojen arvoa. Pankkiasiointissa verkkopankki on yksi merkittävin kanava. (Ylikoski & Järvinen 2012, 125–127.)

4 HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET

Henkilöstökulut jaetaan tuloslaskelmassa kahteen erään: palkat ja palkkiot sekä henkilösivukulut. Työntekijän palkan laskeminen aloitetaan laskemalla ennakonpidätyksen alainen palkka. Tämä saadaan, kun lisätään rahapalkkaan mahdolliset luontoisedut. Luontoisetuja ovat esimerkiksi puhelinetu ja autoetu. Palkasta tehtävät pidätykset, kuten ennakonpidätys, eläkevakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja ammattiyhdistyksen jäsenmaksu tehdään ennakonpidätyksen alaisen palkan perusteella. Työnantajalle aiheutuu työntekijästä myös henkilöstösivukuluja. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2012, 89.)

4.1 Palkat ja palkkio

Ennakkoperintälain 13 §: n mukaan palkalla tarkoitetaan työ- ja virkasuhteesta ansaittua palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta. Palkalla tarkoitetaan tässä suhteessa myös kokouspalkkiota, henkilökohtaista luento- ja esitelmäpalkkiota, toimitusjohtajan palkkiota ja luottamustoimesta saatua korvausta. (Ennakkoperintälaki 20.12.1996/1118.) Työntekijälle maksetaan palkka tehdyn työajan ja poissaolojen palkan perusteella (Liukkonen 2009, 179).

Tilinpäätöksessä palkat esitetään suoriteperusteisesti palkan ansaitsemiskauden mukaisesti. Kirjanpidossa esitettyjen lukujen ja Verohallinnolle annetun vuosi-ilmoituksen välillä voi esiintyä merkittäviä eroavuuksia. Vuosi-ilmoituksen tiedot annetaan palkan maksuajankohdan mukaan. Esimerkiksi tammikuussa maksettavat, mutta joulukuussa ansaitut tuntipalkat pitää sisäl-

tyä edellisen vuoden tilikauden palkkakuluihin, vaikka ne ilmoitetaan Verohallinnolle vasta seuraavan vuoden vuosi-ilmoituksessa. (Lindfors 2013.)

4.2 Henkilösivukulu

Henkilöstökuluihin kuuluvat tilinpäätöksessä omalle henkilökunnalle maksetut palkat ja palkkiot sekä pakolliset henkilösivukulut. Pakollisia henkilösivukuluja ovat sosiaaliturvamaksut, eläkkeet, eläkevakuutusmaksut ja muut pakolliset vakuutusmaksut. Tilinpäätöksessä henkilösivukulut jaetaan eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Tilinpäätöksessä vapaaehtoiset henkilöstömenot esitetään liiketoiminnan muina kuluina, jotta ne erotetaan helposti pakollisista kuluista. Näitä liiketoiminnan muita kuluja ovat esimerkiksi päiväraha, kilometrikorvaus ja muut kulukorvaukset. (Niskanen & Niskanen 2003, 32.) Henkilösivukulut tulee jaksottaa tilinpäätöksessä tilikauden ansaittujen palkkojen ja lomapalkkojen mukaan. Työnantajan osuus eläkevakuutusmaksusta ja työttömyysvakuutusmaksusta saa rasittaa tilikauden tulosta. (Lindfors 2013.)

4.3 Vapaaehtoiset henkilöstökulut

Henkilöstöön liittyvät muut kulut kuin palkat ja näiden sivukulut kuuluvat automaattisesti liiketoiminnan muihin kuluihin virallisessa tuloslaskelmassa. Vapaaehtoisia henkilöstökuluja ovat esimerkiksi henkilökunnan työterveyshuolto, koulutus ja virkistys. Kirjanpidossa tulee aina huomioida näiden kulujen osalta myös verotukselliset haasteet. Henkilöstökuluihin kuuluu yleensä vähennysrajoituksia arvonnisäverotuksessa. Henkilöstöetuksien verotuksessa on kiinnitettävä huomio niiden kohtuullisuuteen ja tavanomaisuuteen. Etujen tulee koskea aina koko henkilöstöä tai tiettyä henkilöstöryhmää. Mikäli edulla pyritään korvaamaan jo tehtyä työtä, on kysymys palkasta. (Lindfors 2013.)

4.4 Henkilöstötunnusluvut

Henkilöstötunnusluvuilla tutkitaan henkilöstön, työyhteisön, yrityksen ja johtamisen asetelmaa sekä niihin sijoitettuja panoksia ja tuotoksia. Erilaisilla laskentakaavoilla, mittauksilla, taulukoilla ja tilastoilla on mahdollista laskea hen-

kilöstötunnuslukuja. Tarvittavat tiedot henkilöstötunnuslukujen laatimiseksi saadaan yrityksessä kerättävästä tiedosta ja tietojärjestelmästä. Lisäksi on mahdollista sopia erillinen toimintatapa tunnuslukujen selvittämistä varten. Henkilöstötunnuslukujen avulla organisaatio pystyy antamaan vertailukelpoista tietoa omistajille, asiakkaille, rahoittajille ja muille sidosryhmille. (Manka & Hakala 2011, 9.) Kaavalla 1 voidaan verrata esimerkiksi palkkakustannuksia suhteessa liikevaihtoon.

$$\frac{\text{Henkilöstömenot €}}{\text{Liikevaihto €}} \times 100$$

Kaava 1. Henkilöstökuluprosentin laskeminen (Manka & Hakala 2011, 19)

Laskettaessa työvoimamenoja prosentteina on samalla tuotava esille, mitä menoeriä kaavaan on otettu mukaan. Näin luvut eivät anna väärää kuvaa, kun niitä vertaillaan toisten yritysten samoihin lukuihin. Organisaatio voi seurata omien henkilöstökulujen osuuden muutosta vuosittain kaavan 2 avulla, joka on myös kirjanpitolausakunnan suositus henkilöstön vaihtuvuuden laskentakaavasta. Kaavan avulla on mahdollista laskea keskimääräinen vaihtuvuus prosentteina. Työntekijöiden vaihtuvuutta voi mitata myös kaavan 3 avulla. (Manka & Hakala 2011, 18–19.)

Lähtövaihtuvuudelle tulee asettaa tavoitearvo, jotta sitä on helpompaa seurata. Vaihtuvuuden kustannusvaikutuksella on suora vaikutus kaavan arvoon. Suuri arvo vaikuttaa heikentävästi kustannuksiin. Organisaation henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa hyvä johtaminen ja laadukas esimiestyö. (Hakoinen 2015.)

$$\frac{(\text{Työsuhteeseen tulleiden henkilöiden määrä 1.1. – 31.12.} + \text{Työsuhteesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1. – 31.12.}) / 2}{\text{Henkilöstönmäärä 31.12.}}$$

Kaava 2. Kirjanpitolausakunnan suositus henkilöstön vaihtuvuus laskentakaavasta (Manka & Hakala 2011, 19)

Kaavan 2 liian pieni vaihtuvuus voi johtua korostuneesta osaamisesta tai organisaation toimintatapojen uudistamisen puutteesta. Toisaalta pitkän työh-

torian ansiosta resurssien käyttö on tehokasta ja kannattavaa. Uudistuminen vaatii haasteita ja uuden oppimista. Uusien työntekijöiden kehittämisen avulla voidaan parantaa kyvykkyyttä. Turhan korkea vaihtuvuus edellyttää jatkuvaa perehdyttämistä ja työhön panostamista. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 30.)

Henkilöstön vaihtuvuudella (kaava 3) tarkoitetaan henkilöstön määrää, joka lasketun jakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteen. Yrityksillä on käytössään useita erilaisia laskentamalleja, joilla vaihtuvuutta pystytään laskemaan. Sen takia on tärkeä ilmoittaa, miten vaihtuvuus on laskettu. (Manka & Hakala 2011, 19–20).

Työsuhteesta lähteneiden (tai tulleiden) määrä 1.1. – 31.12.
Henkilöstön määrä 31.12.

Kaava 3. Lähtö- tai tulovaihtuvuus (Manka & Hakala 2011, 20)

Edellä kuvatuissa malleissa 2 ja 3 on käytetty muuten samaa kaavaa, mutta kaavassa 2 on laskettu tulleet ja lähteneet henkilöstöt yhteen ja summa on jaettu vielä henkilöstön määrällä. Yrityksen palkkamenoja voidaan seurata myös suhteessa yrityksen kokonaismenoihin. (Manka & Hakala 2011, 19–21.) Johdolla on yleensä aina yksinkertaisia mittareita, jolla se mittaa henkilöstön tuottavuutta. Liiketaloudellisilla indikaattoreilla tarkoitetaan mittareita, jotka tekevät yhteistyötä euromääräisten talouslukujen kanssa. Näiden mittareiden avulla selvitetään henkilöstövoimavarojen vaikutusta yrityksen talouteen. (Kesti 2014, 18.)

Henkilöstökuluja on mahdollista pienentää henkilöstöä kehittämällä. Hyvinvoiva henkilöstö toimii tehokkaammin ja vähentää sen ansiosta henkilöstökulujen määrää organisaatiossa. Tämän seurauksena sairauspoissaolot vähenevät ja ylitöiden määrä pienenee. Myös ylimääräinen vaihtuvuus aiheuttaa turhia henkilöstökustannuksia. Jatkuvan kehittämisen ja henkilöstövoimavarojen merkitys korostuu, kun vertaillaan yritystä sen toimialan kehitykseen. Analyysi kannattaa tehdä heti oikein, jotta saatu tietoa on luotettavaa, ja se auttaa kehityksessä. Analyysin tuloksia voidaan käyttää myös yritysjohdossa päätöksenteon tukena. (Kesti 2014, 21, 25.)

Työelämän laatu huononee, jos liikevaihtoa parannetaan henkilöstömäärää lisäämällä. Samalla myös rakenteellinen ajankäyttö kasvaa. Uudet työntekijät pitää perehdyttää ja opastaa työhön, sillä perehdyttämisen laiminlyönti johtaa turhiin virheisiin ja laadun huononemiseen. Henkilöstömäärän lisääminen vaikuttaa organisaation rakenteeseen. Kustannussäästöjä miettiessä ei usein ymmärretä, että henkilöstömäärän vähentäminen vaikuttaa negatiivisesti jäljellä jäävän henkilöstön työhyvinvointiin. Se aiheuttaa myös työelämän laadun kehittämistarpeita ja vähentää toimintakapasiteettia. (Kesti 2014, 45–46.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusprosessin edetessä on hyvä huomioida, että jokainen tutkimus on erilainen ja prosessin ohjaus on aina tapauskohtainen. Tutkimusprosessin menetelmien valinnat asettuvat aina loogiseen vuorovaikutteiseen järjestykseen. Ensin valitaan tutkimukselle tutkimusmenetelmä, jonka perusteella valitaan aineistonkeruumenetelmä. Aineistonkeruumenetelmä asettaa rajat aineiston analyysimenetelmälle. (Kyrö 2003, 27, 98.)

Haastattelujen avulla kerätään laaja tekstimassa, jota voi lähestyä usealla eri tavalla. Yleensä siirtyminen aineistonkeruuvaiheesta analyysiin on laadullisessa haastattelututkimuksessa korkea. Aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen kannattaa aloittaa nopeasti tutkimuksen alkuvaiheilla. Aineiston kokoaminen ja käsittely on tiiviimpää laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11.)

5.1 Viittaus aiempiin tutkimuksiin

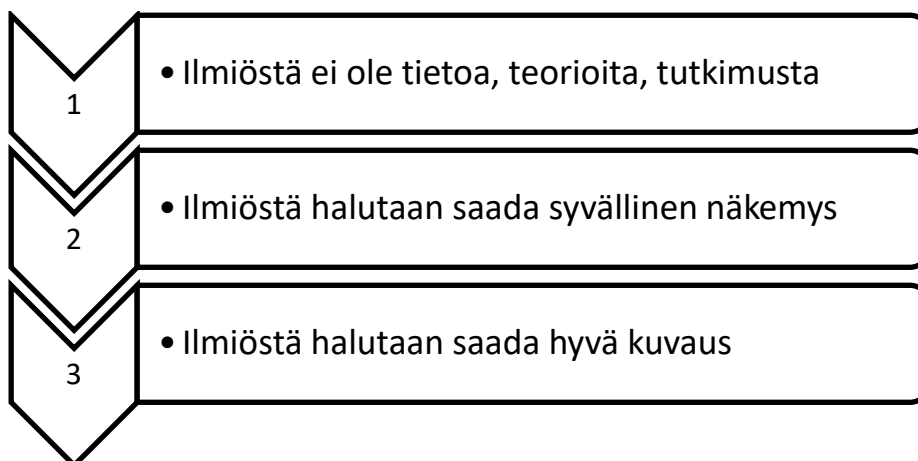
Sähköisestä asiakaspalvelusta löytyy ajankohtaisia tutkimuksia, joita on tehty paljon viimeisen viiden vuoden aikana. Myös vakuutusala on tutkittu sähköisen asioinnin ja verkkopalveluiden näkökulmasta. Esimerkiksi vuonna 2012 on tutkittu sähköisen asioinnin haasteita vakuutusosalalla. Tutkimuksessa todettiin, että verkko nähdään vakuutusasioiden hoitokanavana, jossa ei tehdä kuitenkaan lopullista ostopäätöstä. Sähköisen asioinnin haasteiden vastaamiseen tarvitaan julkisen sektorin ja vakuutusyhtiöiden toimintatapojen uudistamista ja

kehittämistä. Taloudellisiin haasteisiin voidaan puuttua parantamalla esimerkiksi julkisia internetin käyttömahdollisuuksia. (Sirviö 2012, 18–20.)

Sähköistä asiakaspalvelua on tutkittu vain vähän henkilöstökulujen näkökulmasta. Yleensä sähköisen asioinnin tutkimuksissa on kuitenkin lyhyesti viitattu taloudelliseen puoleen. Sähköinen asiointi on merkittävässä roolissa asiakkaan näkökulmasta, joten tästä syystä tutkimuksia on paljon asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaiden käyttökokemuksista. Nämä tutkimukset ovat yleensä kvantitatiivisia kyselytutkimuksia organisaation asiakkaille. Sähköistä asiointia on tutkittu erityisen paljon julkisen sektorin organisaatioissa, kuten terveyskeskuksissa. Myös pankkialan kehitystä on tutkittu digitalisoitumisen myötä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan useita erilaisia tutkimuskäytäntöjä, joita voidaan tutkia monella tavalla. Tutkimuksen kannalta tärkeät peruskäsitteet jaetaan käyttökelpoisuuden ja merkityksen mukaan. Teoria tarkoittaa kokoelmaa, joka sisältää selittäviä käsitteitä. Sitä pidetään käytännöllisenä, kun se auttaa tutkimuksessa. Metodologian avulla lähestytään tutkimusaihetta ja metodin avulla selvitetään tutkimustekniikka. (Metsämuuronen 2006, 83.) Tutkimuksen lähestymistavaksi olen valinnut laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusotteen. Tutkimuksen avulla on tarkoitus tuottaa tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole ennustaa henkilöstökulujen muutosta, vaan ymmärtää sähköisen asioinnin vaikutukset organisaation talouteen. Kuvassa 2 on esitetty syitä laadullisen tutkimuksen valinnalle.



Kuva 2. Laadullisen tutkimuksen käyttötilanteet (Kananen 2015, 71)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Sen avulla pystytään tulkitsemaan käyttäytymistä ja päätöksiin johtaneita syitä. Lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista, jolloin kohdetta pystytään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimukset rajataan yleensä pieneen määrään, jolloin analysointi on tarkempaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161.)

Laadullisen tutkimuksen avulla saan kerättyä aineiston, joka auttaa ymmärtämään analysointivaiheessa tutkittavaa aihetta. Laadullisen tutkimuksen ansiosta aineistoa on mahdollisuus kerätä enemmän, jos ongelma ei ratkea. Laadullisen tutkimuksen aineiston kerään haastattelujen ja dokumenttien avulla. Tämän tutkimusotteen avulla mahdollistetaan ilmiön ymmärtäminen ja sen perusteella pystytään kehittämään ilmiötä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia siitä, miten ilmiö toimii.

5.3 Aineistonkeruumenetelmä ja aineistoanalyysi

Tutkimusmenetelmän jälkeen valitaan aineistonkeruumenetelmä, joka seuraa johdonmukaisesti ja loogisesti tutkimusongelmaa ja tutkimusmenetelmän ehtoja. Aineistonkeruumenetelmän avulla selvitetään, mistä ja miten aineistoa kerätään sekä mitä kerätään. (Kyrö 2003, 107.) Keruumenetelmän valintaan vaikuttaa aina valittu tutkimusote, joka antaa lähtökohdan aineistonkeruumenetelmälle. Aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit, havainnointi ja eri menetelmin toteutetut haastattelut. Dokumenteilla tarkoitetaan tässä tutkimuk-

nessa aiheeseen liittyviä tekstejä, joiden avulla voidaan selvittää tutkimusongelmaa tarkemmin. Haastattelujen avulla saadaan myös kerättyä aineistoa tutkittavasta kohdeilmioistä. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin haastattelumuoto. (Kananen 2015, 81.)

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt hyödyksi organisaation tilinpäätöksiä ja vuosikertomuksia vuosilta 2013–2015. Lisäksi olen teemahaastatellut organisaation eri rooleissa toimivia henkilöitä, ja hakenut kysymysten avulla vastauksia tutkimusongelmaan. Taulukosta 1 selviää haastateltavien lukumäärä, tehtävänimike, haastattelujen kesto ja haastattelupäivämäärä.

Taulukko 1. Tietoa haastatteluista

Haastateltava	Tehtävänimike	Haastattelun kesto	Haastattelupäivä
A	Palvelujohtaja	40 minuuttia	1.11.2016
B	Palveluvastaava	Sähköpostihaastattelu	26.10.2016
C	Palveluneuvoja	25 minuuttia	1.11.2016
D	Palveluneuvoja	20 minuuttia	4.11.2016
E	Markkinointi-päällikkö	Sähköpostihaastattelu	27.10.2016

Kaksi haastatteluista on tehty sähköpostihaastatteluna aikataulullisten resurssien ja suurien välimatkojen takia. Sähköpostihaastattelu on helppo vaihtoehto haastateltavalle, jolloin haastattelu voidaan toteuttaa edullisesti suurista välimatkoista huolimatta (Liikenteen tutkimuskeskus Verne, 2016). Haastateltavat olen valinnut työtehtävien perusteella, jotta tutkimuksessa olisi mukana useamman ihmisen näkökulma tutkittavasta aiheesta. Sähköpostihaastattelu ei ole virallinen haastattelu, koska siihen ei liity suoranaista vuorovaikutusta. Olen henkilökohtaisesti keskustellut haastateltavien kanssa tutkimuksesta ja siihen liittyvästä haastattelusta. Sähköpostihaastattelujen materiaali täydensi

kolmea muuta haastattelua, jotka toteutettiin virallisesti nauhoittamalla haastattelut.

Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on havainnoida mielipiteitä, käyttäytymistä tai aihetta, josta tietoa on entuudestaan vain vähän. Haastattelun huonoja puolia ovat hitaus ja kustannukset. Lisäksi tutkija pystyy vaikuttamaan haastattelutilanteessa tutkittavan vastauksiin ohjailemalla keskustelua valitsemillaan aiheillaan. (Kananen 2015, 143.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on olennaista, että aineisto ja tutkimusongelma muodostavat tiiviin vuoropuhelun keskenään. Aineiston tarkoituksena ei ole tarjota suoria vastauksia tutkimusongelmaan. Analyyttisten kysymysten avulla muodostuu haastattelu, joka hyödyntää tutkimuksen analyysia. Arvokas ja luotettava lopputulos saavutetaan, kun haastattelut on nauhoitettu. Kirjoitetut haastattelut eivät ole tarkkuudeltaan yhtä pitäviä ja laatu voi vaihdella suuresti haastateltavien välillä. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13.)

Olen valinnut aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun ja tehnyt sen perusteella kysymyksiä aihealueittain. Aiheita ovat organisaatio ja siinä tapahtuneet muutokset, henkilöstökustannukset, muut kustannukset ja asiakaskokemus. Haastattelupohja löytyy liitteistä tutkimuksen lopusta. Teemahaastattelu on sopivin muoto tälle tutkimukselle, koska tarkoituksena on saada yksinkertainen kuva henkilöstökulujen muutoksesta. Teemahaastattelun avulla pystyn valitsemaan tutkimuksen kannalta merkittäviä aiheita, jolloin tavoitteena on myös ongelman ratkaiseminen.

Kerätty aineisto käsitellään aina sille sopivalla menetelmällä. Laadullinen aineisto antaa huomattavasti enemmän vaihtoehtoja analyysimenetelmälle kuin määrällinen aineisto. Haastattelut ja dokumentit tulee olla yhtenevässä muodossa, ennen kuin analyysiä ryhdytään käsittelemään. (Kananen 2015, 83.) Haastattelut tallennan äänittämällä, minkä jälkeen muutan ne tekstimuotoon. Äänittäminen on haastatteluille tyypillisin ja luotettavin vaihtoehto, jolloin kaikki haastateltavien vastaukset jäävät talteen. Samalla myös omat virheet vähenevät, eikä haastateltavien vastauksia tarvitse arvailla.

Laadullisen aineiston analyysissä ei ole mahdollista käyttää teknisiä työkaluja. Teknisten työkalujen sijaan tutkimuksessa voi käyttää erilaisia näkökulmia ja

tarkastelutapoja. Näiden avulla aineiston läpikäyminen on systemaattista ja helppoa. Olen valinnut tutkimuksen analyysiotteeksi realistisen tarkastelutavan, jolloin aineisto järjestellään teemojen mukaan. Tämä tarkoittaa, että haastatteluista kerätään teemojen alle ne asiat, jotka käsittelevät kyseistä aihetta. Saman voi tehdä myös tutkimuksessa käytettäville dokumenteille eli vuosikertomuksille. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2016.)

Teemat olen luonut kerätyn aineiston pohjalta, jolloin siihen on vaikuttanut merkittävästi myös tutkimusongelma. Aineistoa analysoidessa on hyvä muistaa, että tutkijan asettamat teemat eivät välttämättä ole ne teemat, jotka aineistoa analysoidessa osoittautuvat merkittäviksi. Haastattelujen jälkeen keräsin tulokset ja havainnot teemojen alle. Ennen haastatteluja olin tehnyt saman myös dokumenteille, jotta analyysi on mahdollisimman helppo tuottaa ja ylimääräisiä työvaiheita jää pois. Ennen analyysiä tutkijalla pitää olla selvillä, mitä aineistolla ollaan hakemassa. Myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset kannattaa pitää mielessä analyysin aikana. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2016.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Suomesta on kadonnut useita tuhansia teollisia työpaikkoja työelämän rakenteellisen muutoksen seurauksesta. Rutiininomaiset ja automatisoidut työt leviävät nopeasti myös uusille toimialoille. Tulevaisuudessa arvostetaan työtä, jota tehdään kannattavasti. Silloin myös työntekijän rooli korostuu. Tässä muutoksessa menestyy, kun yritys ymmärtää, että avainhenkilö ei aina ole johtaja tai korkeasti koulutettu henkilö. Myös henkilöstön resurssit tulee ymmärtää. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2014, 44.)

Vakuutusala koettelevat suuret muutokset tulevina vuosina. Ala on saamassa uusia toimijoita, sillä kilpailu alalla kasvaa teknologiamurroksen johdosta. Tämän takia yritykset haluavat tarjota asiakkailleen parempaa palvelua etenkin digitaalisesti. Vakuutusmarkkinoille tullaan tuoreilla ja uusilla ideoilla, joilla uudet toimijat pyrkivät vaikuttamaan ihmisten ostokäyttäytymiseen. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 6.)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sähköinen asiakaspalvelu soveltuu hyvin vakuutusalalle. Sähköinen asiointi kuuluu yhtäläillä vakuutusalalle

kuin muillekin aloille. Kaikki rutiinomaiset toiminnot, kuten eräpäivän siirtäminen ja maksuajan saaminen onnistuvat helposti myös verkossa. Tarjouksen pyytäminen onnistuu sähköisesti, mutta silloin on tärkeä käydä läpi asiakkaan kanssa koko olemassa oleva vakuutusturva. Tähän sähköinen asiakaspalvelu sopii huonommin, jolloin toimistojen merkitys kasvaa. Asiakaspalvelijan tulee olla ammattitaitoinen, jolloin hän pystyy ohjaamaan asiakasta asioimaan esimerkiksi toimistolla puhelinpalvelun tai verkon sijaan. Sähköinen asiointi on merkittävä palvelukanava organisaatiolle. (Haastattelu A, B, C, D & E.)

Haastatteluissa selvisi, että sähköisiä kanavia käyttävät laajasta lähes kaikki ihmiset. Erityisesti lapsiperheet, nuoret ja keski-ikäiset asioivat pääsääntöisesti verkossa. Vanhemmat ihmiset asioivat edelleen toimistoilla. Verkkopalvelun tärkeys korostuu aamulla ja myöhään iltapäivällä, jolloin viestejä saapuu eniten. Palvelujohtajan mielestä korvausasiat on vaivaton hoitaa verkossa, jolloin vahinkoilmoituksen jättäminen sähköisesti on helpoin vaihtoehto. Samalla asiakas voi esittää tarvittavia lisäkysymyksiä.

LähiTapiola tarjoaa asiakkaalleen mahdollisuuden hoitaa verkossa lähes kaikki vakuutusasiat. Sähköisesti tarjotaan myös säästämisen ja sijoittamisen palveluita. Vakuutuksen ottaminen, sen muuttaminen ja päättäminen onnistuvat myös sähköisesti. Sähköinen asiakaspalvelu mahdollistaa miellyttävän ja helpon tavan asioida vakuutusasioissa. (Haastattelu A, B, C, D & E.)

Sähköisen asiakaspalvelun tulevaisuus näyttää lupaavalta, vaikka kymmenen vuoden päähän ei pysty vielä ennustamaan. Palvelukanavat laajenevat ja kehittyvät vakuutusosalalla, mutta myös muilla aloilla. Kehittämiseen käytetään paljon aikaa ja siihen halutaan myös tulevaisuudessa panostaa. Sähköisellä asiointilla tavoitellaan helppoa ja joustavaa asiointia muun toiminnan ohelle. (Haastattelu A.) Haastateltavat eivät uskoneet, että toimistojen määrä vähenisi sähköisen asiakaspalvelun myötä.

6.1 Muutokset organisaatiossa

Konsulttiyhtiö Magenta Advisoryn tekemän tutkimuksen avulla voi havaita, että digikehitys on vielä tällä hetkellä hidasta, vaikka siihen panostetaan jo useilla aloilla. Kansainvälisesti Suomessa toimivat suuryritykset ovat kaukana tutkimuksen kärkiyrityksistä. Tutkimus toteutettiin nyt kolmatta kertaa ja sillä pyrit-

tiin keskittymään digitalisaatioon erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Amerikkalaiset yritykset Google, Apple ja Facebook antavat mallia suomalaisille, joilla on vielä matkaa kansainväliselle tasolle. Tutkimuksessa myös Suomi sai ylpeyden aihetta osakseen, vaikka maailman kärkitaso oli kaukana. (Niipola 2015.)

Digitaalisesta näkökulmasta Suomen paras b-to-c -yritys vuonna 2015 oli LähiTapiola, jonka perässä tulivat Verkkokauppa.com ja Anttila. LähiTapiolan suoritusta kuvaillaan vahvaksi, koska organisaatio paransi tulostaan jokaisella osa-alueellaan. LähiTapiolalla on asiakaslähtöinen ja toimiva verkkokauppa ja hyvä näyttömainonta. Tutkimuksessa painotettiin myös uudistettuja verkkosivuja ja toimivaa live-chat -toimintoa, joka on saanut paljon käyttäjiä. Yritys teki merkittävän nousun vuodesta 2014, jolloin oli sijalla 23. (Niipola 2015.) Haastatteluissa kävi ilmi, että LähiTapiolan verkkokaupan käyttäjämäärä on moninkertaistunut ja useat asiakkaat ostavat vakuutuksensa verkon kautta. Moni yritys näkee digitaalisuuden tärkeänä kehitysalueena, johon pitää panostaa. Digikehityksen ja innostuksen tulee näkyä suorina tekoina. Yritysjohto määrittelee digitaalisen tahtotilan ja ylimmän johdon tulee tukea päätöstä ja seisoa sen takana. Digitaalinen muutos ei tapahdu itsestään, jolloin myös johdolta vaaditaan määrätietoista ajattelutapaa. (Niipola 2015.)

Vuonna 2016 LähiTapiola toteutti hankkeen, jonka tavoitteena oli kokeilla työterveyshuollon sähköistämistä. Hyötyjä saavutettiin työntekijälle, terveydenhuollolle ja työnantajalle. Työntekijät lähtivät ennakkoluulottomasti kokeilemaan sähköistä työterveyspalvelua, jolloin sähköiset yhteydenotot korvasivat lähes kokonaan puhelimen. Tavoitteena oli, että työntekijä saa vaivattomasti nopean ja oikean ratkaisun ongelmaansa. Tällä uudella toimintatavalla säästettiin sekä työntekijän, että työterveyshuollon aikaa ja resursseja. Hankkeessa havaittiin, että asiointi tapahtui lähes kokonaan sähköisesti ja puhelinsoitot vähenivät merkittävästi. Digitaalisuuden avulla oli myös helpompi olla yhteydessä työterveyshuoltoon, jolloin kynnys yhteydenottoon oli pienempi. (Digitalisointi tehostaa työterveyshuoltoa ja madaltaa kynnystä yhteydenottoon 2016.)

Organisaation suurin muutos vuonna 2016 on joulukuun alussa perustettu Digicenter, johon on keskitetty puhelimesta ja verkossa tapahtuva asiakaspalvelu. Digicenterin avulla tarjotaan paikallista ja reaaliaikaista asiakaspalvelua

puhelimitse sekä sähköisten kanavien avulla. Näitä sähköisiä kanavia ovat esimerkiksi verkkopalvelu, sähköposti, asiakasviestit ja -palautteet sekä chat. Digicenterin myötä toimistokanavasta siirtyy sisäisesti työntekijöitä työskentelemään sähköisiin kanaviin. Samalla toimistolla oleville työntekijöillä jää enemmän aikaa hoitaa asiakkaita, jotka eivät hoida vakuutusasioitaan verkossa. (Haastattelu A, B & E.) Haastateltavien mielestä toimistolla pystytään nyt keskittymään paremmin asiakkaan koko vakuutusturvan tarkastamiseen, kun verkossa ja puhelimessa keskitytään enemmän rutiininomaisten asioiden hoitamiseen.

Sähköisissä kanavissa tulee paljon asiakaskontakteja, koska siellä asiointi on helppoa ja kynnys yhteydenottoon on pienempi. Toimistolla asioi nykyään paljon vanhempia ihmisiä, sillä nuoret ovat oppineet asioimaan säännöllisesti verkossa. (Haastattelu C & D.) Sähköiset kanavat lisääntyvät tulevaisuudessa, ja asiakkaille pyritään tarjoamaan erilaisia asiointitapoja. Asiakas ja organisaatio hyötyvät, kun osan vakuutusasioista pystyy hoitamaan luotettavasti ja nopeasti verkossa. Palveluneuvoja uskoo, että asiakkaiden määrä tulee jollakin aikavälillä pienenevän toimistoilla, koska palvelua tarjotaan aktiivisesti myös verkossa. (Haastattelu D.)

6.2 Vaikutukset henkilöstökuluihin

LähiTapiola ilmoitti vuonna 2014, että aikoo vähentää noin 400 työntekijää. Vähennyksen tavoitteena olivat noin 20 miljoonan euron kustannussäästöt seuraavalle vuodelle. Henkilöstön vähentämisellä tavoiteltiin kustannussäästöjen lisäksi myös kannattavuuden parantumista, toiminnan tehostamista ja toimintatapojen uudelleenjärjestelyä. Kannattavuutta täytyi parantaa, jotta kulusuhteet olivat verrannollisia pääkilpailijoihin. Organisaation mukaan tähän päästiin noin 50–60 miljoonan euron vuosittaisilla kulusäästöillä. (Kärkelä 2014.)

Organisaation muutosten ja yt-neuvottelujen taustalla oli Tapiolan ja Lähivakuutus fuusioituminen LähiTapiolaksi. Yhdistyminen vähensi työntekijämäärää merkittävästi vuosien 2013 ja 2014 välillä. Henkilöstömäärän vähentämisen avulla saavutettiin tavoitteena olevat kustannussäästöt. Yhtiöryhmän työtehtävien määrää vähensi myös suunnitellut organisaatiomuutokset, jonka

avulla toimintaa tehostettiin. (Kärkelä 2014.) Kauppalehti tiedotti huhtikuussa 2014, että LähiTapiola irtisanoi tuotannollisin ja taloudellisin perustein yhteensä 244 työntekijää, vaikka vähennystarve oli jopa 400 henkilöä (Lassila 2014).

Taulukon 2 luvut eivät ole vertailukelpoisia liiketoimintasiirtojen takia. Vuoden 2015 aikana LähiTapiolassa tapahtui merkittäviä organisaatiomuutoksia. LähiTapiola Vahinkovakuutuksesta irtautui LähiTapiola Palvelut Oy ja LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Nämä muutokset näkyvät henkilöstökulujen pienentymisenä vuosien 2015 ja 2014 välillä. (LähiTapiola Vahinkovakuutuksen vuosikertomus 2015, 5.)

Taulukko 2. LähiTapiola Vahinkovakuutuksen henkilöstöä ja toimielinten jäseniä koskevat henkilöstökulut (LähiTapiola Vahinkovakuutuksen vuosikertomukset 2013–2015)

	2015	2014	2013
Henkilöstökulut yhteensä	32 258 038,95	102 916 288,30	121 753 414,12

Yhteiskunnallinen tulonjako kuvaa LähiTapiolan vaikutusta yhteiskunnallisena toimijana. Taulukko 3 kuvastaa LähiTapiolan tulonjakoa vuosina 2013–2015. Taulukkoon on otettu mukaan vain tutkimuksen tarkastelun kannalta merkittäviä lukuja. Taulukosta voi havaita, että hankintojen määrä on kasvanut suuresti viimeisten vuosien aikana. Henkilöstön palkat ovat myös pienentyneet irtisanomisten johdosta, jolloin myös henkilöstömäärä on vähentynyt. LähiTapiola -ryhmässä noin 50 prosenttia toimintakuluista on henkilöstökuluja. Yhteiskunnallinen tulonjako löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2, jossa on mukana kaikki tuotot LähiTapiolalle ja tulonjako muille sidosryhmille. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 47).

Taulukko 3. Yhteiskunnallinen tulonjako 2013–2015 (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 47)

	2015	2014	2013
Tuotot vakuutustoiminnasta (milj. euroa)	1 112,0	1 116, 8	1 524,5
Henkilöstön palkat (milj. euroa)	108,9	180,4	238,4
Muut liikekulut = hankinnat (milj. euroa)	235,6	122,8	119,1

Sähköinen asiakaspalvelu ei ole vaikuttanut suoranaisesti henkilöstökuluihin. Organisaation sisällä työtehtävät ovat muuttuneet, ja uusia työntekijöitä on palkattu myös ulkopuolelta. Tällä hetkellä sähköinen asiointi on vaikuttanut kasvattavasti henkilöstön määriin. (Haastattelu A & B.) Palveluneuvoja kertoi, että sähköisen asiakaspalvelun myötä työmäärä on lisääntynyt. Haastatteluis-
ta kävi myös ilmi, että sähköinen asiointi vaatii perustamiskustannuksia, joita syntyy laitteista ja ohjelmista. Sähköinen asiointi on kasvanut paljon viimeisen kahden vuoden aikana, mikä näkyy myös liikekuluissa.

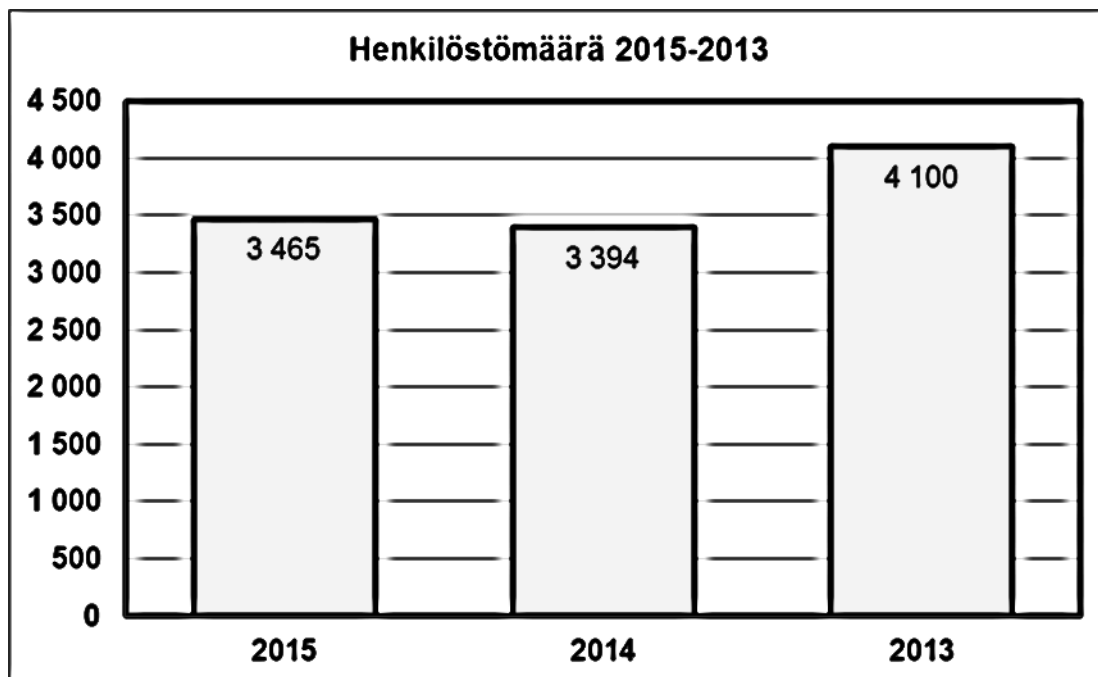
Taulukossa 4 on laskettu LähiTapiola vahinkovakuutuksen liikevaihtoa suhteessa henkilöstön määrään vuosina 2013–2015. Vuoden 2015 luku ei ole verrannollinen edellisten vuosien lukuihin organisaatiojärjestelyjen takia. Taustalla on henkilöstön työsuhteiden eriyttäminen. Henkilöstömäärä on otettu LähiTapiola Vahinkovakuutus -konsernin palveluksessa olevien henkilömäärien mukaan. (LähiTapiola Vahinkovakuutuksen vuosikertomus 2015, 13.)

Taulukko 4. LähiTapiola vahinkovakuutuksen liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään (LähiTapiola Vahinkoyhtiön vuosikertomukset 2013–2015)

	2015	2014	2013
Liikevaihto (milj. euroa)	752,5	791,0	1 096,8
Henkilöstömäärä (keskimäärin)	1 462	1 853	2 573
Liikevaihto / henkilöstömäärä (milj. euroa / henkilö)	0,51	0,43	0,43

Henkilöstöresurssit ovat riittävät tällä hetkellä sähköiseen asiointiin ja perinteiseen konttoriasointiin. Pitkällä aikavälillä toiminnan tehostaminen ja uudelleenorganisointi tuo säästöjä ja yhdenmukaisuutta organisaation toimintaan. Henkilöstö on ottanut muutokset vastaan hyvin ja kokenut muuttuneet työtehtävät positiivisena asiana. Henkilöstö näkee sähköisen asiakaspalvelun lisääntymisen mahdollisuutena päästä uralla eteenpäin. Palveluneuvojat uskovat, että toimistoilla on riittävät resurssit henkilöstön osalta, jotta asiakkaita voidaan palvella myös henkilökohtaisesti toimistolla. Palveluvastaava uskoo, että laatu ja myynti tulevat paranemaan huomattavasti seuraavan puolen vuoden aikana. (Haastattelu A, B, C & D.)

Kuvasta kolme voi havaita vuosien 2013 ja 2014 henkilöstömäärän vähenemisen, johon on vaikuttanut fuusio ja henkilöstön irtisanominen tuotannollisin ja taloudellisin perustein. Vuonna 2016 henkilöstömäärä on lisääntynyt, sillä Digicenter työllistää tällä hetkellä myös organisaation ulkopuolelta työntekijöitä. Tulevaisuus näyttää, millaiset henkilöstöresurssit tarvitaan, kun toiminta lähtee kunnolla käyntiin. Henkilöstömäärissä tulee aina huomioida myös luonnollinen poistuma työvuoden aikana. (LähiTapiolan verkkovuosikertomukset 2013–2015).



Kuva 3. LähiTapiola-ryhmän henkilöstömäärä vuosina 2013–2015 (LähiTapiolan verkkovuosikertomukset 2013–2015)

6.3 Vaikutukset muihin kuluihin

Nykyään harva säilyttää enää henkilökohtaisia vakuutuspapereitaan kansiossa, koska kaikki on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta sähköisesti. Tämän takia tietojen on oltava ajan tasalla vakuutusyhtiön omissa järjestelmissä, ja asiakkaan saatavilla verkkopalvelussa. Tämän osa-alueen toimintaan tarvitaan aina ICT-asiantuntijoiden osaamista, jotta tavoitteena oleva hyöty saavutetaan. LähiTapiolan henkilöasiakkaista noin 180 000 saa vakuutuspostinsa verkkopalveluun, jossa vakuutuspaperit ovat nähtävillä aina kuluvan ja edellisen vuoden. Paperittoman palvelun avulla paperin kulutus ja postin kuljetus vähenee. Se on ekologinen ja helppo valinta perinteisen postin sijaan. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 32.)

Myös syksyllä 2015 otettu ajoneuvojen sähköinen rekisteröinti ja automaattinen prosessi vähentävät paperisten dokumenttien määrää ja asiakirjojen postittamista. Tämän toimintamallin avulla ajoneuvon vakuuttaminen ja rekisteröinti yhdistettiin yhdeksi ympäristöystävälliseksi toimeksi. Asiakas säästää aikaa, kun hänen ei tarvitse käydä vakuutusyhtiön palvelupisteellä. Toimialan toinen sitoumus liittyy taloushallinnon sähköistämiseen. Sen tavoitteena on saada verkkolaskujen ja taloushallinnon kuittien tiedot yhtenevään muotoon,

jolloin työskentely on mahdollisimman tehokasta. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 33.)

Myös suurin osa LähiTapiolan koulutuksista järjestetään verkkokoulutuksina tai sähköisinä koulutustapahtumina. Sisäisiä koulutuksia pidetään aiempaa enemmän sähköisinä neuvotteluina, mikä vähentää matkustamista niillä alueille, joissa toimistot sijaitsevat pitkien etäisyyksien päässä toisistaan. Toimistotilojen muutosten ja muuttojen yhteydessä on huomioitu sisäinen kierrättäminen, jolloin kalusteille ja toimistotarvikkeille etsitään uudet paikat. Vanhat ja käyttämättömät ICT-laitteet kierrätetään seuraaville käyttäjille tai teollisuuden raaka-aineeksi. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 32.) Sähköisen asiakaspalvelun myötä säästetään pitkällä aikavälillä myös toimitiloissa. Sähköisiä kanavia pystyy hoitamaan pienemmissä tiloissa, jolloin useampi työpiste voi olla vierekkäin. Toimistolla käyville asiakkaille tulee tarjota isommat tilat asiointiin, jolloin huomioidaan asiakkaan oma yksityisyys ja rauha. (Haastattelu A.)

Laitteiden ja ohjelmien tulee olla ajan tasalla, jolloin Digicenterin myötä syntyy perustuskustannuksia. Kustannuksia syntyy myös uusien tilojen hankinnasta ja suunnittelusta. Monissa toimistoissa jatketaan nykyisillä tiloilla, mutta esimerkiksi Lahteen rakennetaan uutta toimitilaa sähköisille kanaville. Suuri investointi on myös henkilökunnan kouluttaminen uusiin tehtäviin. (Haastattelu A.)

6.4 Toiminnan tehostaminen ja laajeneminen

Kahden itsenäisen yhtiön fuusio vuonna 2012 aiheutti merkittäviä muutoksia organisaatioissa. Tämän seurauksena ensimmäisten vuosien tulokset olivat heikkoja, sillä markkinaosuutta oli menetetty kilpailijoille. Myös tuotteiden yhdistäminen vei oman aikansa. LähiTapiolan kustannustaso oli kilpailijoita korkeampi, joten kustannussäästöjen ja toiminnan tehostamisen avulla organisaatio säilytti kilpailukykynsä. (LähiTapiola etsii tehokkuutta 2014.)

LähiTapiola arvioi saavuttaneen merkittävän taloudellisen hyödyn CGI:n kehittämän Business Scaled SIAM -palvelun ansiosta. Tämän palvelun avulla pystytään ulkoistamaan toimittaja- ja muutoshallinta. Samalla resurssien käyttö tehostuu ja organisaatio pystyy vähentämään IT-palveluista aieutuvia häiriöitä

liiketoiminnalle. LähiTapiola tekee yhteistyötä noin 150 erillisen IT-järjestelmän ja palveluntuottajan kanssa. Tämän kokoisen kokonaisuuden hallinta oli aikaisemmin raskasta ja jatkuvien häiriöiden takia syntyi turhia kustannuksia. (CGI: LähiTapiola vähensi liiketoimintariskejään CGI:n SIAM -palvelulla 2016.)

LähiTapiola on muokannut strategiaa vuosiksi 2016–2018. Lähtökohtana on uudistua oma-aloitteisesti ja ennakkoiden. Strategiatyön avulla organisaatio on valmis kiristyvään hintakilpailuun. Vakuutus- ja finanssialan kilpailu kansainvälistyy ja hintakilpailu lisääntyy voimakkaasti. Liiketoimintamallit tehostuvat ja uudistuvat digitalisaation ansiosta. Yrityksien kannattaa uudistaa toimintamallia ja palvelukanavia ennakkoluulottomasti, jotta digitaalisen asioinnin ja ostamisen mahdollisuudet laajenevat. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 9.)

LähiTapiolan tavoitteena on hoitaa asiakkaiden asioita jokaisessa elämän tilanteessa, koska vakuutusalan toimijana on luontevaa olla mukana asiakkaan arjessa. Keskeiseen osaan kuuluvat henkilökohtainen ja paikallinen palvelu. Tämän kokonaisvaltainen lähestymistavan avulla organisaatio saavuttaa halutun kasvun. Organisaation strategian avulla panostetaan elämänturvaan, jonka avulla pystytään rakentamaan henkilö- ja yritysasiakkaille nykyistä parempia palveluita. LähiTapiola pyrkii kehittämään aktiivisesti omaa osaamistaan, laajentamaan kumppaniverkostoaan ja panostamaan digitaalisuuteen ja automaatioon, jotta palvelu olisi parempaa. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2015, 6.)

LähiTapiolan vanha toimintamalli oli hyödytön, kun alettiin panostamaan digitaalisuuteen ja palvelujen kehittämiseen. Fuusion jälkeen IT-tasoa on kehitetty, jotta vältetään turhilta kustannuksilta. Merkittäviä säästöjä saavutetaan vuositasolla, kun resursseja vapautuu, toiminta tehostuu ja turhat häiriöt vähenevät. Liiketoimintaa ei kehitetä tänä päivänä ilman tietotekniikan kehittämistä. LähiTapiolan ja CGI:n yhteistyön avulla saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä ja samalla kehitetään liiketoimintaa parempaan suuntaan. (CGI: LähiTapiola vähensi liiketoimintariskejään CGI:n SIAM -palvelulla 2016.)

Organisaatiomuutos on vasta alussa, joten kehityskohteita on vielä paljon. LähiTapiolan henkilöstön mielestä verkkopalveluissa tarjouksen pyytäminen on helppoa asiakkaalle. Palveluneuvojien mielestä organisaation verkkosivuihin tulee panostaa, jotta ne olisivat asiakkaalle mahdollisimman selkeät. Myös

omaa osaamista täytyy kehittää jatkuvasti, kun työtehtävät vaihtuvat. Kukaan haastateltavista ei pidä sähköistä asiointia uhkana jo olemassa oleville työpaikoille. Tällä hetkellä LähiTapiola on kilpailukykyinen ja erottuu positiivisesti kilpailijoistaan. Esimerkiksi vastausaika sähköisissä kanavissa on nopea. LähiTapiola erottuu myös verkkotapaamisillaan edukseen. Organisaatio pyrkii tarjoamaan tasalaatuista palvelua kaikille asiakkailleen. (Haastattelu A, C & D.)

Asiakas pystyy tekemään ratkaisua itsenäisesti verkossa, jolloin LähiTapiolan pitää aktiivisesti olla yhteydessä asiakkaaseen. Myös asiakkaalta vaaditaan tarkkaavaisuutta ja tietynlaista oma-aloitteisuutta. Asiakkaan täytyy itse huolehtia, että tietää vakuutuksen sisällön. Asiakas voi olla esimerkiksi tietämätön vakuutuksen laajuudesta, kun on hoitanut asian verkossa. Toimistolla asiakkaan kanssa keskustelu on helpompaa, koska vakuutuksen turva pystytään käymään helposti läpi. Palvelujohtajan mielestä tämä on haaste sähköisessä asiakaspalvelussa. Asiakkaan on hyvä käydä välillä myös toimistolla asioidessa, jolloin voidaan varmistaa asiakkaan elämänturva asiakaslähtöisesti. (Haastattelu A.)

6.5 Sähköisen asiakaspalvelun vaikutukset asiakaskokemukseen

LähiTapiolan ydintehtäviä on tietojen luottamuksellinen ja turvallinen käsittely. LähiTapiolan järjestelmien luotettavuutta testattiin vuonna 2015 avoimen palkinto-ohjelman avulla. Ohjelman avulla testattiin LähiTapiolan palveluita ja samalla kannustettiin ihmisiä ilmoittamaan mahdollisista tietoturvaan liittyvistä puutteista. Organisaatio palkitsi Suomessa vakituisesti asuvia henkilöitä, jotka raportoivat tietoturvaongelmista, joita pystyi havaitsemaan esimerkiksi verkkopalvelussa. LähiTapiolassa käsitellään paljon asiakkaiden tärkeitä henkilötietoja, jolloin vakuutus- ja rahoituslainsäädäntö sekä henkilötietolaki antavat rajat henkilötietojen käsittelylle. Tämän takia järjestelmien luotettavuus testataan ennen niiden käyttöönottoa. (LähiTapiola testaa verkkopalveluidensa luotettavuutta palkinto-ohjelman avulla 2015.)

Digitaalisatio on tällä hetkellä usean toimialan megatrendi, jolloin organisaation täytyy tiedostaa erilaiset asiakastarpeet. Mobiilikäyttö kasvaa voimakkaasti ja siihen on osattava vastata hyödyllisillä palveluilla. Digitalisaation ohella LähiTapiola panostaa terveys- ja hyvinvointiliiketoiminnan laajentami-

seen, toimintamallien tehostamiseen ja kumppanuuksien hyödyntämiseen. Myös yritysliiketoimintaa kehitetään jatkuvasti. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2014, 5.)

Sähköinen asiakaspalvelu on nopea tapa hoitaa vakuutusasiat kuntoon. Verkko- viesteihin vastataan nopeasti, joten asiakkaiden ei tarvitse odottaa ja käydä toimistolla hoitamassa enää samaa asiaa erikseen. Usein asiointi verkossa on myös edullisempaa asiakkaalle. Erilaiset verkkokampanjat lisäävät verkossa asioivien määrää. Myös ajoneuvojen rekisteröintitapahtumat ovat verkossa edullisempia. Sähköinen asiakaspalvelu kasvattaa asiakkaan odotuksia, jolloin toiminnan tulee olla tehokasta ja toimivaa. Asiakastyytyväisyyttä mitataan jatkuvasti, jolloin saatua palautetta pidetään erityisen tärkeänä. Erityisesti nyt muutosten alussa on tärkeä seurata saatua palautetta ja puuttua välittömästi havaintoihin. (Haastattelu A & B.)

LähiTapiola tarjoaa asiakkailleen valtakunnallisen ja maksuttoman Terveys- help -puhelinpalvelun. Palvelun asiantuntijat ohjaavat asiakkaan suoraan hoitoon LähiTapiolan yhteistyölääkäriasemille, jolloin vältetään turhia yhteydenottoja. Terveys- help -palvelu säästää asiakkaan aikaa, jolloin hän pystyy yhdellä puhelinsoitolla hoitamaan korvausasiaa ja päästä vaivattomasti hoitoon. Turhia työvaiheita jää pois, jolloin toiminta on tehokasta niin asiakkaalle kuin organisaatiolle. (LähiTapiola laajentaa ”terkkari- puhelinpalveluaan” 2014.)

Myös digitaalisesta viestinnästä organisaatio on saanut positiivista palautetta ja kiitosta. Sijoittajille tarkoitettu verkkojulkaisu Sijoitustalous.fi on asiakkaiden mielestä miellyttävä, asiantunteva ja hyödyllinen. Myös sosiaalista mediaa hyödynnetään alalla entistä tehokkaammin. Viestintä sai kiitosta myös Euroopan tasolla, kun LähiTapiolan digitaalinen sisältömarkkinointi sijoittui neljän parhaan joukkoon Euroopan Digital Communication Awards- kilpailussa. (LähiTapiolan verkkovuosikertomus 2014, 6.)

Asiakkailta saatu palaute on merkittävässä roolissa, jolloin myös negatiivisiin palautteisiin tulee puuttua. Palveluneuvoja kertoi, että yleisin palaute verkkopalveluissa on kiitos nopeasta vastauksesta. Sähköinen asiakaspalvelu vaatii kykyä hallita sähköistä kanavaa joustavasti, jotta jonotusajat eivät kasva liian suuriksi. Tällaista haastetta ei ole toimistolla, jossa asiakkaat asioivat odottamalla omaa vuoroaan. (Haastattelu C.)

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisten käsitteiden avulla, jotka toimivat eräänlaisina mittareina tieteellisessä tutkimuksessa, kuten tässä opinnäytetyössä. Niiden avulla tutkija pystyy arvioimaan tutkimustulosten tarkkuutta. Luotettavuuden tarkastaminen jää laadullisessa tutkimuksessa arvion varaan, sillä sitä ei pysty arvioimaan ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tunnetuimmat luotettavuuden mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen 2014, 146–147.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti arvioidaan eri tavalla kuin kvantitatiivisessa analyysissä. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan analyysin systemaattisuutta ja luotettavuuden erilaisia kriteereitä. Luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja perustelut. Lukijan luotettavuutta lisätään osoittamalla, mistä aineisto koostuu. Lisäksi tutkijan pitää pystyä näyttämään aineiston kohdat, jolle päähavainnot rakentuvat. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26–27.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arvioiminen tarkoittaa kerätyn aineiston ja niistä havaittujen tulkintojen arviointia. Tarkoituksena on pohtia, onko valittu aineisto oikea tutkimuksen kysymysten ja ongelman kannalta. Validiteetin avulla perusteellaan, että tulkinta on todellinen ja tuloksia on testattu riittävän tarkasti. Tulosten läpinäkyvyys tai yleistettävyyys on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26.)

7.1 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Validiteetti liittyy aina tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan, joka määräytyy jo tutkimussuunnitelmassa. Tutkimuksen validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja tutkimalla oikeita asioita. (Kananen 2014, 147–148.) Validiteetin avulla perustellaan, että tulkinta on todellinen, ja tuloksia on testattu riittävän perusteellisesti ja kattavasti (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26). Luotettavuuskriteeristö on erilainen laadullisen tutkimuksen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Kummankin tutkimuksen tavoite on saada luotettava tutkimustulos. Tutkija päättää ketä tutkitaan, mitä kysytään ja miten kerätty aineisto käsitellään. Tutkimusasetelman ja

tutkimusprosessin pitää olla yhtenevässä muodossa, jotta tieteellinen näkökulma saavutetaan. Luotettavuuden lähtökohta on riittävä dokumenttien määrä. (Kananen 2014, 150–151.) Tutkimus pitää sisällään teoreettisen viitekehysten ja teemahaastattelun, jotka yhdessä vahvistavat lopullisia tuloksia ja johtopäätöksiä. Teemahaastatteluun on valittu henkilöitä, jotka toimivat organisaatiossa erilaisissa rooleissa, jotta luottamus paranee. Teoria pitää sisällään tutkimuksen kannalta merkittäviä aiheita ja sen rajaaminen on onnistunut selkeästi.

Luotettavuus riippuu laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi haastattelujen laadusta. Haastattelujen laatua huonontaa heikko kuuluvuus tai aineiston käsittelyssä tapahtuneet virheet. Haastatteluvaiheen aikana tulee huolehtia, että tekninen laitteisto toimii. Laatua voidaan parantaa pitämällä haastattelupäiväkirjaa, johon merkataan kysymyksiä, jotka ovat vaikeita haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.) Tutkimuksen kannalta on tärkeää perehtyä ensin teoriaan, jotta luottamus paranee. Lukijan tulee tietää tutkimuksen lähtökohdat ja aihe, jotta voi luottaa analyysin tuloksiin. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa teoriaa on rajattu, jotta se muodostaa selkeän kuvan sähköisen asioinnin taloudellisesta näkökulmasta.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Tällöin tutkitaan kahden samanlaisen tutkimuksen yhteneväisyyksiä, eli onko tulokset samanlaisia molemmissa tutkimuksissa. Vahvistettavuus, dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio ovat laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä. (Kananen 2014, 147, 151.) Tutkimustulokset ovat toistettavissa ja ne pysyvät muuttumattomina, mikäli tutkimus tehdään uudestaan. Tutkimusaineisto on myös kattava, koska tutkitaan koko organisaation muutosta. Tutkimustulokset ja päätökset voivat muuttua, jos tutkimus toistetaan esimerkiksi parin vuoden päästä.

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja analysoitu materiaali ovat yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä. Epäolennaiset ja sattumanvaraiset tekijät eivät saa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja teorianmuodostukseen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa

tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuuden arviointi ovat aina yhteneviä tapahtumia, joita ei voi pitää erillä toisistaan. Tutkija arvioi luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla ja valinnat täytyy aina perustella lukijalle. (Vilkkä 2005, 158–159.) Tutkimuksessa olen alusta asti perustellut päätökseen johtaneet valinnat, jotka lisäävät lukijan luottamusta. Luottamusta lisää myös haastattelujen ja tutkimuksessa käytettävien dokumenttien yhtenevä tuotos.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstökulujen rooli on muuttunut organisaatiossa, jossa liiketoimintaa harjoitetaan myös sähköisesti. Lisäksi tutkimuksessa pohdittiin, miten organisaation toimintatavat ovat muuttuneet, ja miten sähköinen asiointi on vaikuttanut organisaation tehokkuuteen. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus teemahaastattelujen avulla, jota myös teoreettinen osuus vahvistaa. Ajankohtainen kirjallisuus ja luotettavat internet-lähteet auttoivat teorian muodostamisessa tutkimuksen alkuvaiheessa.

Opinnäytetyö eteni hallittuna prosessina, jossa otettiin huomioon aikataululliset vaatimukset. Tutkimuksen alussa laadittu tutkimussuunnitelma auttoi pääsemään hyvään alkuun. Myös opinnäytetyön ohjaajan kanssa käyty keskustelu tutkimuksen alussa auttoi tavoitteissa pysymisessä. Toimeksiantaja Kouvolan LähiTapiolasta kannusti ja auttoi myös prosessin edetessä.

Teoreettinen viitekehyksen muodostumiseen auttoivat hyvä suunnitelma ja tutkimuksen riittävä rajaaminen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui sähköisestä asioinnista, sähköisestä asioinnista vakuutusalaalla sekä henkilöstökulujen muodostumisesta. Tutkimuksen haasteeksi osoittautui tutkimuksen riittävä rajaaminen, sillä materiaalia sähköisestä asioinnista löytyi paljon. Henkilöstön näkökulmasta sähköistä asiointia ei ole tutkittu vielä ollenkaan. Tätä selittää digitalisaation kehitys viimeisen kahden vuoden aikana. Tutkimuksesta jätettiin pois asiakasnäkökulma, joten suoraa kyselyä organisaation asiakkaille ei tässä opinnäytetyössä esiinny.

Menetelmäosuuden suoritin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa haastattelin organisaation eri rooleissa toimivia henkilöitä. Haastattelujen lisäksi hyödynsin organisaation vuosikertomuksia ja tilinpäätöksiä vuosilta 2013–

2015. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä osoittautui oikeaksi valinnaksi, kun tutkittiin aihetta, josta ei löytynyt aikaisempia tutkimuksia. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut ennustaa henkilöstökulujen muutosta, vaan saada selkeä kuva organisaation tämän hetkisestä tilanteesta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että sähköinen asiakaspalvelun avulla tehostetaan organisaation toimintaa aikaisempaa enemmän. Työtehtävät muuttuvat yrityksissä, jossa sähköinen asiakaspalvelu on osa liiketoimintaa. LähiTapiolan kohdalla tämä tarkoittaa sisäisiä siirtoja ja uuden työvoiman palkkaamista. Myös henkilöstömäärä tulee kasvamaan vuodesta 2015. Tutkimuksen alussa ajattelin, että sähköinen asiakaspalvelu tulee vähentämään työntekijämäärää organisaatiossa. Näin ei ole kuitenkaan vielä käynyt, joten mahdolliset tutkimukset parin vuoden päästä ovat erittäin tärkeitä.

Suurimmaksi haasteeksi todettiin tietynlaisen tasapainon löytäminen sähköisen asioinnin ja perinteisen konttoriasioinnin välillä. Työntekijöillä täytyy olla riittävästi ammattitaitoa, jotta asiakasta palvellaan tehokkaasti. Asiakkaan tarpeita tulee kuunnella, jotta osataan ohjata asiakasta asioimaan oikeassa kanavassa. Sähköinen asiakaspalvelu soveltuu monen asian hoitoon, mutta osa vakuutusasioista on edelleen hyvä hoitaa toimistolla.

Tutkimuksen avulla selvitettiin sähköisen asioinnin tämän hetkinen tila, joka voi muuttua paljon seuraavan kymmenen vuoden aikana. Opinnäytetyö on tiedottava ja sen henkilöstönäkökulma on toivottavasti hyödyllinen organisaatiolle. Tutkimus on myös mielenkiintoinen tulevaisuuden kannalta, koska sähköinen asiointi tulee kehittymään vielä paljon. Tutkimustuloksia on tärkeä tutkia esimerkiksi kahden vuoden päästä uudestaan. Tällöin organisaatiomuutoksesta on riittävästi aikaa ja vertailtavia vuosia on enemmän. Yksi vuosi ei riitä kuvaamaan organisaation taloudessa tapahtuvia muutoksia.

Uudet tutkimukset ovat myös organisaation kannalta tärkeässä asemassa. Nyt tutkimustulosten analysointia vaikeuttivat organisaation rakenteelliset muutokset, joiden johdosta tarkasteltavien vuosien kanssa täytyi olla erityisen tarkkaavainen. Suoraan verrannollisia vuosia oli todella vähän, minkä takia useimmissa taulukoissa olevat luvut eivät ole suoraan vertailukelpoisia. Tutkimuksen kannalta luotettavaa tietoa saatiin kuitenkin laajasti haastateltavilta, joiden vastaukset ovat erittäin merkittävässä roolissa tässä tutkimuksessa.

Opinnäytetyön tuloksia tukevat prosessin eri vaiheiden ja valintoihin johtaneet laadulliset perustelut. Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomioida, että luotettavaa teoriaa on kattavasti. Teoria tukee tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä, sekä kasvattaa lukijan luottamusta. Tutkimuksen avulla organisaatio näkee sähköisen asiakaspalvelun tämän hetkisen tilan henkilöstön näkökulmasta. Organisaatio pystyy hyödyntämään tutkimusta kehittäessään sähköisen asiakaspalvelun kanavia liiketoiminnan kannalta oikeaan suuntaan. Tutkimus auttaa myös ymmärtämään, että sähköisen asioinnin ja digitalisaation avulla säästetään huomattavasti pitkällä aikavälillä myös muissa kuluissa.

LÄHTEET

- Affecto. 2016. Paras palvelu tuo asiakkaan. Saatavissa: <http://www.affecto.fi/Ratkaisut/Sahkoinen-asiointi> [viitattu 5.10.2016].
- Arkistolaitos. 2005. Sähköinen asiointipalvelu – toimenpiteet ja kulku asiakirjahallinnon näkökulmasta. Saatavissa: <http://www.narc.fi/asiointikaavio/> [viitattu 14.10.2016].
- CGI: LähiTapiola vähensi liiketoimintariskejään CGI:n SIAM -palvelulla. 2016. Kauppalehti 3.8.2016. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/cgi-lahitapiola-vahensi-liiketoimintariskejaan-cgin-siam-palvelulla/bV5MEEmW> [viitattu 25.10.2016].
- Collin, J. & Valorinta, M. 2015. Digitalisaatio laajentaa tuotteet palveluiksi. Talouselämä 31.1.2015. Saatavissa: Talentum lehtiarkisto [viitattu 13.10.2016].
- De Ruyter, K., Wetzels, M. & Kleijnen, M. 2000. Customer adaption of e-service: an experimental study. University Press.
- Digitalisointi tehostaa työterveyshuoltoa ja madaltaa kynnystä yhteydenottoon. 2016. LähiTapiola uutinen 29.9.2016. Saatavissa: <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/medialle/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset-ja-tiedotteet/uutinen/1310388976100> [viitattu 25.10.2016].
- Ennakkoperintälaki 20.12.1996/1118.
- Featherman, M. & Pavlou, P. 2003. Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. International Journal of Human-Computer Studies.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Haastattelu, A. 2016. Palvelujohtaja. Haastattelu 1.11.2016. Kouvola: LähiTapiola.
- Haastattelu, B. 2016. Palveluvastaava. Sähköpostihaastattelu 26.10.2016.
- Haastattelu, C. 2016. Palveluneuvoja. Haastattelu 1.11.2016. Kouvola: LähiTapiola.
- Haastattelu, D. 2016. Palveluneuvoja. Haastattelu 4.11.2016. Kouvola: LähiTapiola.
- Haastattelu, E. 2016. Markkinointipäällikkö. Sähköpostihaastattelu 27.10.2016.
- Hakoinen, L. 2015. Henkilöstön vaihtuvuus – hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin. ICT Direct Oy 16.9.2015. Saatavissa: <http://www.ictdirect.fi/blogi/artikkelit/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/> [viitattu 25.11.2016].
- Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyttinen, J. 2014. Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu? Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto 15.4.2014. Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/> [viitattu 3.10.2016].
- Ilmarinen, V., Blomqvist, M. & Portaankorva, P. 2007. Asiakaspalvelut internetissä – esiselvitys. Tietohallinnon sisäisiä julkaisuja 24/2007. Saatavissa: http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf2/4000567-v-asiakaspalvelut_internetissa.pdf [viitattu 11.12.2016].
- Jin, A. & Oriaku, N. 2012. E-service flexibility: meeting new customer demands online. Emerald Group.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2012. Laskenta-toimi. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto-haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Järvinen, R. & Heino, H. 2004. Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Kalakota, R. & Robinson, M. 2006. e-Business 2.0: Roadmap for Success. Addison-Wesley.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.
- Kuisma, T., Laukkanen, T. & Hiltunen, M. 2007. Mapping the reasons for resistance to Internet banking: A means-end approach. Department of Business and Management.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: University Press.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kytö, H., Tuorila, H. & Väliniemi, J. 2007. Tunnisteilla turvallisuutta – tutkimus sähköisten tunnisteiden käytöstä. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kärkelä, L. 2014. LähiTapiola aikoo vähentää 400 työntekijää. Helsingin Sanomat 3.3.2014. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1393814007404> [viitattu 25.10.2016].

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: Sanoma Pro.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13.

Lassila, A. 2014. LähiTapiola vähentää 244 työntekijää. Helsingin Sanomat 15.5.2014. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1400121625746> [viitattu 25.10.2016].

Lempiälä, T., Näsänen, J. & Vanharanta, O. 2015. Muutos ei synny pintaremontilla. Talouselämä 20.8.2015. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/muutos-ei-synny-pintaremontilla-3484688> [viitattu 4.10.2016].

Leskinen, J., Aalto, K., Kytö, H., Tuorila, H., Varjonen, J. & Väliniemi, J. 2007. Palveluja kotiin verkosta – tutkimuskokonaisuuden loppuraportti. Helsinki: Kulluttajatutkimuskeskus.

Liikenteen tutkimuskeskus Verne. 2016. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Saatavissa: <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/> [viitattu 10.11.2016].

Lindfors, H. 2013. Henkilöstökulujen käsittely kirjanpidossa. Kauppakamari 9.10.2013. Saatavissa: <http://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppakamari/2013/1/henkilostokulujen-kasittely-kirjanpidossa/> [viitattu 30.9.2016].

Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

LähiTapiola etsii tehokkuutta. 2014. Kauppalehti 3.3.2014. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lahitapiola-etsii-tehokkuutta/2ZEZQVXT> [viitattu 25.10.2016].

LähiTapiola laajentaa ”terkkari puhelinpalveluaan”. 2014. Kauppalehti 14.9.2014. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lahitapiola-laajentaa-terkkari-puhelinpalveluaan/t9qADt5p> [viitattu 25.10.2016].

LähiTapiolan verkkosivu. 2016. Tietoa LähiTapiolasta. Saatavissa: <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/vellamo/esittely> [viitattu 22.9.2016].

LähiTapiola-ryhmän verkkovuosikertomus. 2013. Saatavissa: <http://www.vuosiraportti2013.lahitapiola.fi/fi> [viitattu 31.10.2016].

LähiTapiola-ryhmän verkkovuosikertomus. 2014. Saatavissa: <http://public.egate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/136472/> [viitattu 31.10.2016].

LähiTapiola-ryhmän verkkovuosikertomus. 2015. Saatavissa: <http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/170657/> [viitattu 6.10.2016].

LähiTapiola testaa verkkopalveluidensa luotettavuutta palkinto-ohjelman avulla. 2015. Kauppalehti 14.9.2015. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/lahitapiola-lahitapiola-testaa-verkkopalveluidensa-luotettavuutta-palkinto-ohjelman-avulla/Qbzimk6J> [viitattu 25.10.2016].

LähiTapiola Vahinkovakuutuksen vuosikertomus. 2013. Saatavissa: http://public.brandgate.fi/lahitapiola/verkkolasku/V-OH-01263-fi_EBL7IE/attachment.pdf [viitattu 25.11.2016].

LähiTapiola Vahinkovakuutuksen vuosikertomus. 2014. Saatavissa: http://public.brandgate.fi/lahitapiola/verkkolasku/V-OH-01263-fi_qTA889/attachment.pdf [viitattu 25.11.2016].

LähiTapiola Vahinkovakuutuksen vuosikertomus. 2015. Saatavissa: <http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/170654/> [viitattu 25.11.2016].

Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tampere: Tammerprint. Saatavissa: <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf> [viitattu 4.10.2016].

Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuoksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf [viitattu 25.11.2016].

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2016. KvaliMOTV. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> [viitattu 18.11.2016].

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Niipola, J. 2015. Yritysten digi-intoilun täytyy näkyä käytännössä. Kauppalehti 18.11.2015. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitaalisuusinnon-pitaa-nakya-tekoina/gumFsxB> [viitattu 6.10.2016].

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.

Nortio, J. 2013. Digimurroksen uhat ja mahdollisuudet työpaikalla. Ekonomi. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/digimurroksen-uhat-ja-mahdollisuudet-tyopaikalla/> [viitattu 4.10.2016].

Partanen, H. 2015. Sähköisen taloushallinnon haasteet. Procountorin blogi 21.7.2015. Saatavissa: <http://blog.procountor.com/sahkoisen-taloushallinnon-haasteet> [viitattu 11.12.2016].

Penttinen, N. 2016. Digi, IoT ja Y-sukupolvi muokkaavat vakuutusala. Kauppalehti 6.3.2016. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/digi--iot-ja-y-sukupolvi-muokkaavat-vakuutusala/ixbLDW7H> [viitattu 3.10.2016].

Peura-Kapanen, L., Nenonen, S., Järvinen, S. & Kivistö-Rahnasto, J. 2007. Kuluttajien arkipäivän riskit ja turvallisuus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti verkossa. Helsinki: Management Institute of Finland.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! – Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Salminen, M. 2009. Tietosuoja sähköisessä liiketoiminnassa. Helsinki: Talentum.

Sirviö, E. 2012. Sähköisen asiointin haasteet vakuutusallalla. Kandidaatintutkielma: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37554/URN:NBN:fi:juu-201203131419.pdf?sequence=1> [viitattu 17.10.2016].

Sisättö, S. 2004. Internet taskussa mobiiliin sähköiseen yhteiskuntaan. Helsinki: Infor.

Tekniikan Sanastokeskus. 2001. Sähköinen asiointi. Saatavissa: <http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?Ul=figr&height=156&qfind=s%C3%A4hk%C3%B6inen+asiointi> [viitattu 26.9.2016].

Tilastokeskus. 2012. Hyvinvointikatsaus 1/2012. Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka01_12.pdf [viitattu 3.10.2016].

Tuomala, S. 2016. Onnistu muutoshankkeessa – esittelyssä uudet muutoksen fasiltoinnin ja viestinnän palvelut. Amicase 26.9.2016. Saatavissa: <http://www.amicase.fi/3823/onnistu-muutoshankkeessa-esittelyssa-uudet-muutoksen-fasiltoinnin-viestinnan-palvelut/> [viitattu 4.10.2016].

Tuorila, H. 2002. Syrjäyttääkö itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun? Helsinki: Tilastokeskus.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2008. Asiakas- ja sidosryhmäodotukset Yritys-Suomi verkko- ja puhelinpalveluille. Helsinki: Edita.

Törmänen, E. 2016. It-alalla eletään edelleen vuotta 1995. Tekniikka & Talous 23.9.2016. Saatavissa: Talentum lehtiarkisto [viitattu 13.10.2016].

Valtiovarainministeriö. 2016. Sähköiset palvelut 26.2.2016. Saatavissa: <http://vm.fi/sahkoiset-palvelut> [viitattu 26.9.2016].

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Voutilainen, T. 2006. Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita.

Vänskä, H. 2016. LähiTapiolan Moisander odottaa uusia kilpailijoita. Kauppalehti 19.2.2016. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lahitapiolan-moisander-odottaa-uusia-kilpailijoita/EFRaSGX4> [viitattu 22.9.2016].

Warsta, M. 2016. Sähköinen asiointi yhden luukun mallissa. Enlawin Consulting. Saatavissa: http://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2158283/Taustaselvitys_S%C3%A4hk%C3%B6inen+asiointi.pdf/d29b55fc-a35c-44ba-a587-985d87d8e629 [viitattu 27.9.2016].

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

- Perustiedot?
- Miten sähköinen asiakaspalvelu soveltuu vakuutuslalle?
- Millainen asiakas hoitaa vakuutusasioita verkossa?
- Mitä sähköinen asiakaspalvelu tarkoittaa LähiTapiolan näkökulmasta?

Organisaatio

1. Millaisia muutoksia organisaatiossa on tapahtunut?
2. Miten LähiTapiola hyötyy tarjotessaan sähköisiä palveluita?
3. Miten sähköinen asiakaspalvelu on muuttanut perinteistä konttoriasiointia?
4. Miltä sähköisen asiakaspalvelun tulevaisuus näyttää?

Henkilöstökulut

1. Vaikuttaako sähköinen asiakaspalvelu henkilöstön määrään ja tehtäviin?
2. Miten henkilöstö on ottanut vastaan muutokset?
3. Ovatko henkilöstöresurssit riittävät sähköiseen asiointiin ja konttoriasointiin?
4. Voidaanko henkilöstökuluihin vaikuttaa? Miten?

Muut kulut / kustannukset

1. Miten sähköinen asiakaspalvelu näkyy kannattavuudessa?
2. Missä muissa kuluissa säästetään sähköisen asiointin myötä?
3. Millaisia investointeja sähköinen asiakaspalvelu tarvitsee?

Toiminnan tehostaminen

1. Miten sähköinen asiakaspalvelu vaikuttaa tehokkuuteen?
2. Miten sähköistä asiakaspalvelua voisi vielä kehittää?
3. Miten asiakkaiden turvallisuudesta pidetään huolta?
4. Onko sähköinen asiakaspalvelu uhka olemassa oleville työpaikoille?
5. Miten LähiTapiolan sähköinen asiakaspalvelu eroaa kilpailijoista?
6. Mikä on LähiTapiolan kilpailuetu?
7. Millaisia haasteita sähköinen asiakaspalvelu tuo mukanaan?

Asiakaskokemus

1. Mitä asioita asiakkaat hoitavat verkossa?
2. Miten asiakas hyötyy sähköisistä palveluista?
3. Miten asiakastytyväisyyttä mitataan verkossa?
4. Millaista palautetta asiakkailta on saatu?

Taulukko 5. Yhteiskunnallinen tulonjako 2013–2015

	2015 milj. €	%- OSUUS	2014 milj. €	%- OSUUS	2013 milj. €	%- OSUUS
Tuottoja LähiTapiolalle						
Tuotot vakuutustoiminnasta	1 112,0	62,1	1 116,8	65,5	1 524,5	75,5
Jälleenvakuuttajien osuus korvauksesta	14,5	0,8	24,4	1,4	15,2	0,8
Sijoitustoiminnan nettotuotot	492,7	27,5	460,2	27,0	433,6	21,5
Muut tuotot	171,1	9,6	103,6	6,1	44,6	2,2
Kokonaistuotot	1 790,3	100,0	1 705,0	100,0	2 017,9	100,0
Tulonjako sidosryhmille						
Korvaukset asiakkaille	914,5	51,1	890,2	52,2	1 176,4	58,3
Jälleenvakuuttajien osuus	32,5	1,8	31,8	1,9	38,5	1,9
Henkilöstön palkat ym.	108,9	6,1	180,4	10,6	238,4	11,8
Muut liikekulut	235,6	13,2	122,8	7,2	119,1	5,9
Yhteiskunta	284,2	15,9	278,2	16,3	331,1	16,4
LähiTapiola-ryhmä	212,7	11,9	199,5	11,7	112,8	5,6
Osuudenomistajat	2,1	0,1	2,1	0,1	1,6	0,1
Kokonaistulonjako	1 790,3	100,0	1 705,0	100,0	2 017,9	100,0