

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2010

Anniina Palola

PALVELUJEN AUTOMATISOINTI

– Case: Vakuutusyhtiö X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

Kesäkuu 2010 | 36

Jukka Rantala

Anniina Palola

PALVELUJEN AUTOMATISOINTI

-Case: Vakuutusyhtiö X

Tämän opinnäytetyön aihe on vakuutusyhtiö X:n omaisuuskorvauspalvelun automatisointiprosessi. Tarkoituksena oli selvittää mihin asti omaisuuskorvauspalvelun palveluita on kannattavaa automatisoida ennen kuin asiakas on vaihtaa saadakseen vakuutusyhtiötä henkilökohtaisempaa palvelua. Tärkeää oli tietää miten yhtiössä on valmistuttu palvelujen automatisointiin ja miten yhtiö on ottanut prosessissa asiakkaat huomioon. Tutkimus on tarpeellinen, koska omaisuuskorvauspuolen palveluita tullaan automatisoimaan lähitulevaisuudessa.

Teoriaosassa käsitellään finanssialan palveluita sekä palvelujen tuotannon tehostamista. Caseosuus koostuu laadullisesta haastattelututkimuksesta, jossa selvitettiin miten vakuutusyhtiö X on valmistautunut automatisointiprosessiin, mitä se tavoittelee siltä ja miten se on ottanut asiakkaat prosessissa huomioon. Tutkimuksessa haastateltiin kahta henkilöä vakuutusyhtiö X:tä. Ensimmäinen haastateltava oli henkilökorvauspuolelta, jossa automatisointi on jo otettu käyttöön. Toinen haastateltava oli omaisuuskorvauspuolelta, jonne automatisointi ollaan ottamassa käyttöön.

Tutkimuksessa selviää, että yhtiö tavoittelee automatisointiprosessilla korkeampaa asiakastytyväisyyttä sekä toiminnan tehostamista. Automatisointiprosessin oletetaan parantavan korvauskäsittelyn laatua omaisuuskorvauspuolella. Tulevasta automatisointiprosessista ei ole tiedotettu asiakkaita, koska he eivät ole nähneet sitä tarpeelliseksi. Palvelujen automatisointi ei kuitenkaan ole yhtiön mielestä salaisuus. Tutkimuksessa käy ilmi ettei omaisuuskorvauspuolen ole kannattavaa siirtyä täysautomaatioon. Heidän olisi kannattavaa ottaa palvelujen automatisointi tukemaan nykyisiä palveluja. Tällä tavoin käsittelyajat saataisiin lyhyemmiksi ja henkilökunnan työtaakkaa pienemmäksi. Näin asiakkaat saavat henkilökohtaisempaa palvelua puhelimitse, jos sitä haluavat, ja toisaalta taas voivat asioida itsenäisestä ajasta ja paikasta riippumatta.

ASIASANAT:

(finanssipalvelu, palvelujen automatisointi, tuotannon tehostaminen)

THESIS (AMK) | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financing and Insurance Services

June 2010 | 36

Jukka Rantala

Anniina Palola

AUTOMATING SERVICES

-Case: Claim Compensation Service

The aim of this thesis was the becoming automating process in claim compensation service in insurance company X. The primary focus was to find out how much it is useful for the company to automate its services before customers will change their insurance company to get more personal service. It is important to find out how the company has prepared itself for the automatization process and how it has taken note of their customers in the process. It is good to make this kind of thesis because the claim compensation service in insurance company X will automate its services in the near future.

This thesis has two theory parts which are financial services and productivity improvement. The research part was an enquiry which was made to find out how insurance company X has prepared itself for the automatization process, what the company pursues from the process and how it has taken note of its customers in the process. The enquiry was made by with two interviews. The interviewees were from insurance company X. First interviewer was from the personal compensation service and the second one was from the claim compensation service. The automatization process has been already introduced in the personal compensation service and it will be introduced in the claim compensation service in the near future.

As a result to this thesis it can be said that insurance company X pursues from the process higher customer satisfaction and better productivity improvement. Insurance company X assumes that the automatization process will improve the quality of the claims processing. Insurance company X has not informed its customers about the forthcoming process because they have not seen it necessary. They say that the process is not a secret. The research makes it clear that it is not profitable to move to full automation in the claim compensation service. It would be profitable to automate some of their services to automated services to support the existing services. This could be the way to get shorter processing times and lower employees' workload. So customers will receive personalized service by phone, if they so wish, and on the other hand be able to run errands independently regardless of time and place.

KEYWORDS:

(financial services, automated services, productivity improvement)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 PALVELU	3
2.1 Finanssipalvelu	3
2.1.1 Finanssipalvelujen ominaispiirteet	3
2.2 Finanssipalvelujen ulottuvuudet	4
2.3 Verkkopalvelut finanssialalla	6
3 TUOTTAVUUDEN TEHOSTAMINEN	7
3.1 Palvelujen tuottavuus	7
3.2 Tuottavuuden laskemisen ongelmat palveluliiketoiminnassa	7
3.3 Panos- ja tuotosmalli	9
3.3 Palvelujen tuottavuusmalli	9
3.4 Palvelujen automatisointi finanssialalla	11
3.4.1 Palvelujen automatisoinnin hyödyt ja ongelmat	13
3.5 Tuottavuuden tehostamisen käänteisreaktio	13
3.5.1 Asiakasriski	14
4 CASE – VAKUUTUSYHTIÖ X	15
4.1 Taustaa	15
4.2 Korvausjärjestelmän automatisointi	16
4.3 Haastatteluaineiston analyysi	18
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
LÄHTEET	37
LIITTEET	38
Liite 1. Haastettulukysymykset	38
KUVAT	
Kuva 1. Finanssipalvelujen ulottuvuudet	5
KUVIOT	
Kuvio 1. A Service Productivity Model	10
Kuvio 2. Liiketoiminnan ydindynamiikka	14
Kuvio 3: Syitä internetissä asioimiseen	30
Kuvia 4: Mikäli olisi mahdollisuus käyttää internetiä	31

1 JOHDANTO

Suomessa finanssiyhtiöiden toiminta on kokenut viime vuosikymmeninä huiman teknologisen kehityksen. Vakuutusosalalla kehitys alkoi reikäkorttikoneiden käytöllä jo 1920-luvulla. Tietokoneiden käyttöön siirryttiin 1960-luvun alussa. 1980-luvulla vakuutusyhtiöt alkoivat tarjota henkivakuutuksia, joiden asiakaskohtainen hallinta pystyttiin toteuttamaan kehittyneen informaatioteknologian avulla. Vakuutusyhtiöt rupesivat rakentamaan vähitellen yhteisiä linjayhteyksiä ja tiedonsiirtomahdollisuuksia asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa kanssa 1990-luvulla. Ensimmäiset verkkosivut vakuutusosalalla avautuivat vuonna 1996. 2000-luvulla vakuutusosalalla on siirrytty teknologian kehittymisen myötä asiakkaiden palvelujen automatisointiin ja asiakkaiden itsepalveluun. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 113.)

Palvelujen automatisointi on haastava prosessi niin asiakkaille kuin palvelujen automatisointiin siirtyvälle yritykselle. Prosessi on pitkäkestoinen, resursseja vaativa ja herättää asiakkaiden keskuudessa usein ennakkoluuloja.

Tutkimuksen aihe on saatu toimeksiantona vakuutusyhtiö X:ltä ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää palvelujen automatisoinnin haitat ja hyödyt omaisuuskorvauspalvelussa. Omaisuuskorvauspalvelussa palvelujen automatisoinnin prosessi aloitettiin jo vuonna 2000, jolloin otettiin käyttöön internetissä toimiva vahinkoilmoituspalvelu. Internetpalvelun käyttöönotto on helpottanut työntekoa ja nopeuttanut vahinkojen käsittelyaikoja. Tulevaisuudessa tarkoituksena on saada omaisuuskorvauspalvelun vahingonkäsittelyprosessi automatisoitua. Henkilökorvauspuolella osa vahingonkäsittelyprosesseista on jo täysin automatisoitu.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, mihin asti vakuutusyhtiö X:n omaisuuskorvauspuolen palveluita on kannattavaa automatisoida ennen kuin asiakas on valmis maksamaan enemmän jollekin muulle yhtiölle henkilökohtaisesta palvelusta. Aihetta lähestytään pohtimalla, mitä hyvä palvelu on, mitä palvelujen automatisointi on ja miten se on vuosien saatossa kehittynyt. Tulevaisuudessa palvelujen automatisointi lisääntyy ja henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta vähitellen luovutaan. Teoriaosa koostuu palvelun määrittelystä sekä palvelujen tuottavuuden tehostamisesta.

Caseisuus koostuu tutkimuksesta, jossa selvitetään mihin asti palvelujen automatisointi on hyödyllistä vakuutusyhtiö X:n omaisuuskorvauspalvelulle. Tutkimus

suoritetaan henkilökohtaisilla haastatteluilla sekä aikaisempien automatisointiprosessien analysoinnilla.

2 Palvelu

Termi palvelu voidaan kuvailla ja määritellä monin tavoin. Se voidaan nähdä osana laajempaa tuotetta, jossa tuote voi sisältää hyödykkeitä, palveluja ja tietokoneohjelmistoja. Palvelu on yleensä ensisijaisesti aineeton, sille tyypillisiä ominaispiirteitä omaava tuote, jonka asiakas ostaa. Grönroos kuvailee palvelua prosessiksi tai toimintasarjaksi, jolla on enemmän tai vähemmän aineeton luonne kuin normaalisti. Se kulutetaan samanaikaisesti kuin se tuotetaan, ja sitä käyttäessään asiakas osallistuu itse palvelutapahtuman tuotantoon. (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén. 2000, 31.)

2.1 Finanssipalvelu

Finanssi kuvaa nykyään yleisimmin raha-asioita, varallisuutta ja talousasioita. Termi finanssipalvelu on vakiintunut tarkoittamaan raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluita. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 9.)

Finanssipalveluita tarkasteltaessa tulee kuvata erikseen kahta finanssipalveluiden elementtiä. Ensimmäinen on asiakkaan ostama hyöty, eli se mitä asiakas ostaa hankkiessaan finanssipalvelun. Toinen elementti on asiakaspalvelu, joka liittyy palvelun hankintaan. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 13.)

2.1.1 Finanssipalvelujen ominaispiirteet

Palveluilla on ominaispiirteitä, jotka erottavat ne muista perinteisesti valmistetuista tuotteista. Ominaispiirteistä voidaan tuoda esiin neljä tärkeintä ominaisuutta, jotka palveluilla on. Ne ovat aineettomuus, kulutuksen ja tuotannon samanaikaisuus, asiakkaan osallistuminen palvelutapahtuman tuotantoon ja heterogeenisyys. (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén. 2000, 33.)

Finanssipalveluilla on palveluille tyypillisten ominaispiirteiden lisäksi vielä omia ominaispiirteitä, jotka erottavat ne muista palveluista. Ominaispiirteet vaikuttavat finanssipalveluiden markkinointiin sekä asiakastyytyvyyteen. Finanssipalvelujen ominaispiirteitä ovat

Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu ei ole käsinkosketeltavaa. Palvelua ei voida kokeilla ennen ostopäätöksen tekoa. (Grönroos. 2007, 54.) Aineettomuus tarkoittaa sitä, että finanssipalvelu ei ole käsin kosketeltava tavara. Asiakaspalvelu on selkeästi aineeton palvelutilanne. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 14.)

Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelu syntyy vasta palvelutapahtumassa. Ennen palvelutapahtumaa se ei ole olemassa. (Ylikoski. 2001, 24.) Finanssipalveluissa tämä ominaisuus pitää osittain paikkansa. Kun asiakas ostaa palvelun, esimerkiksi vakuutuksen, niin vakuutusturvan kulutus alkaa heti. Vakuutusturvaa kulutetaan niin kauan kuin sopimus on voimassa. Kulutus ja tuotanto jatkuvat huolimatta siitä, että palvelutilanne on ohi. Asiakaspalvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja se on ohi palvelutilanteen päätyttyä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 14.)

Heterogeenisuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu on aina erilaista. Useimmat finanssipalvelut ovat standardoituja eli ne noudattavat tiettyjä normeja. Näin ollen tämä ominaisuus pätee finanssipalveluissa vain osittain. Asiakaspalvelu tekee finanssipalveluista heterogeenisiä, koska jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 15.)

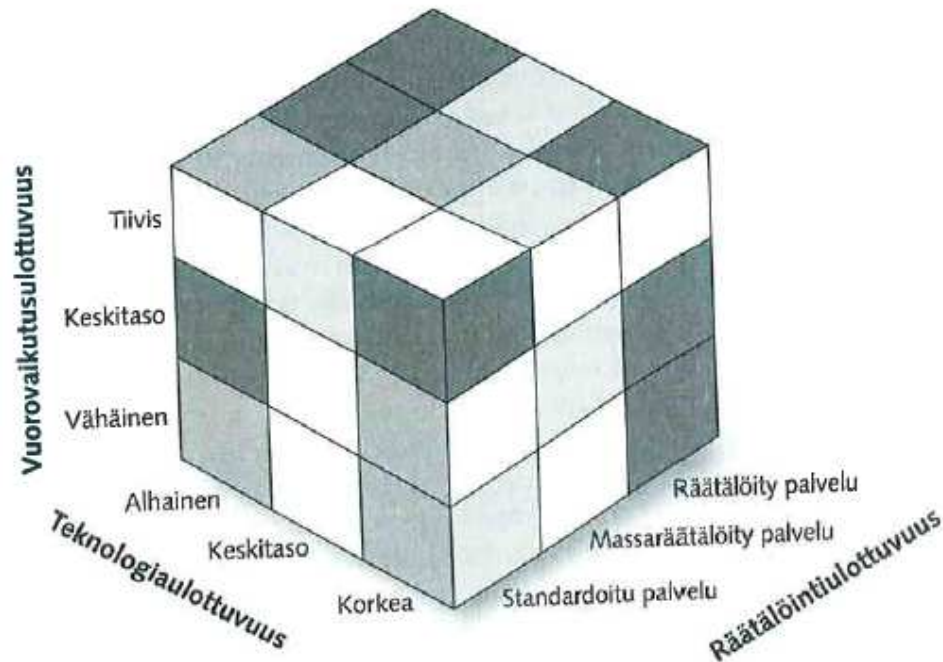
Finanssipalvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Näin ollen niitä ei voida varastoida. Joinakin päivinä asiakkaita voi olla todella paljon, mutta asiakaspalvelutilanteita ei voida varastoida hiljaisempien päivien varalle. (Grönroos. 2007, 54.)

Viimeinen finanssipalvelujen ominaispiirre on omistusoikeuden siirtymättömyys. Se ei sovi finanssipalveluihin, koska asiakas ostaa vakuutus sopimuksella omistusoikeuden ehtojen mukaiseen korvaukseen vahinkotapauksessa. Nämä varat eivät ole vakuutusyhtiön vapaasti käytettävissä, vaan varoilla tulee kattaa asiakkaan mahdollisesti tulevat vahingot. Asiakaspalveluunkin voi tosin syntyä omistusoikeutta. Asiakas voi antaa tietyn varallisuuden varainhoitajan käyttöön ennalta määrättyksi ajaksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 15.)

2.2 Finanssipalvelujen ulottuvuudet

Finanssipalvelujen tuotantoratkaisut perustuvat strategiaan valintoihin, joilla halutaan painottaa yhtiön imagoa, toimintakulttuuria ja palvelutapahtumaa. Yhtiön johdon tulee määrittellä etukäteen olennaiset menestystekijät, jotka turvaavat yhtiön toiminnan.

Näistä menestystekijöistä syntyy yhtiön palvelukonsepti. Palvelukonsepti muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta, jotka on esitetty kuutiomallin avulla (kuva 1). Ulottuvuudet ovat teknologia, vuorovaikutus ja räätälöinti. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 16.)



Kuva 1. Finanssipalvelujen ulottuvuudet (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 16).

Teknologiaulottuvuus jaetaan sovellettavan teknologian tason mukaan joko korkean (high-tech) tai alhaisen (low-tech) teknologian valintoihin. Yhtiö, joka käyttää teknologiaa paljon toiminnoissaan ja automatisoi toimintojaan, on high-tech-suuntautunut yhtiö. Yhtiö, joka käyttää perinteistä teknologiaa tai tuottaa palvelunsa täysin manuaalisesti, on low-tech-suuntautunut. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 16.)

Räätälöintiulottuvuus jaetaan palvelun standardisoinnin ja räätälöinnin mukaan räätälöityyn palveluun, massaräätälöityyn palveluun ja standardoituun palveluun. Finanssipalvelujen asiakaskohtainen räätälöinti ja manuaalinen tuotanto on kallis vaihtoehto. Edullisempi vaihtoehto on palvelujen standardointi. Palvelujen standardointi tapahtuu joko koneiden avulla tai kehittämällä kaikille työntekijöille samanlainen ohjeistus palvelutilanteita varten. Standardoidun ja räätälöidyn palvelun välimuoto on massaräätälöinti. Sen avulla on mahdollista kasvattaa tuottavuutta automatisoimalla ja standardoimalla osa palveluelementeistä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 17.)

Vuorovaikutusulottuvuus jaetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteydenpidon perusteella joko tiiviiseen tai vähäiseen vuorovaikutuksen tarpeeseen. Jos kyseessä on paljon asiantuntemusta vaativa palvelu, vuorovaikutuksen tiiviys kasvaa ja asiakaspalvelun rooli korostuu. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 17.)

2.3 Verkkopalvelut finanssialalla

Finanssialalla verkkoliiketoiminta kattaa palvelun markkinoinnin ja myynnin sekä ylläpitoon ja erilaisiin toimintoihin liittyvät palvelut (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 114).

Palveluntarjoaja luo puitteet palveluille verkkosivuillaan ja päättää asiakkaiden etenemistavoista, palvelun muodoista, tarjottavan tiedon määrästä ja sisällöstä (Järvinen, Eriksson, Saastamoinen & Lystimäki. 2001, 11). Verkossa tarjottavien palveluiden päättäminen vaatii yhtiöltä tarkkaa harkintaa. Yhtiön täytyy miettiä mitkä palvelut sopivat verkossa tarjottaviksi, miten palvelut tulisi muokata verkkoon sopiviksi ja millaista kohderyhmää verkon välityksellä tavoitellaan. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 114.)

Verkkopalvelut täydentävät finanssiyhtiöiden tarjoamia muita palveluita. Kaikkien palveluiden siirtäminen verkkoon ei ole vielä mahdollista finanssialan palveluiden monimutkaisuuden takia. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 114.)

3 Tuottavuuden tehostaminen

3.1 Palvelujen tuottavuus

Teknologian nopea kehittyminen, talouden globalisoituminen ja kilpailurajoitusten purkautuminen ovat luoneet uusia paineita palveluyrityksille. Palveluyritykset ovat joutuneet etsimään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tuottavuuden kasvattamiseen ja tehostamiseen. (Grönroos & Järvinen. 2001, 56.) Teknologian kehitys on mahdollistanut tuottavuuskasvun nopeutumisen monilla palvelualoilla. Rahoitus- ja vakuutustoiminnassa tuottavuuden kasvattamismahdollisuudet ovat osoittautuneet teknologian muutoksen myötä erityisen suuriksi. (Mankinen, Rouvinen & Ylä-Anttila. 2002, tiivistelmä.)

Palvelujen tuottavuus on riippuvainen siitä (1) kuinka tehokkaasti panokset muunnetaan palveluprosessin aikana tuotoksiksi palvelujen muodossa, (2) kuinka hyvin palvelun laatu ja sen tuotos nähdään ja (3) kuinka tehokkaasti palveluprosessin kapasiteetti on käytössä. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 1.)

Perinteisen tuottavuuden määritelmän kaksi keskeistä oletusta ovat, että (1) tuotos ja panos pystytään täydellisesti määrittelemään eli ne ovat homogeenisia ja mitattavissa ja että (2) tuotoksen hyötyä ei kyseenalaisteta. Tuottavuus mitataan suljetussa ympäristössä, johon ulkopuoliset tekijät eivät vaikuta. (Grönroos & Järvinen. 2001, 57.)

3.2 Tuottavuuden laskemisen ongelmat palveluliiketoiminnassa

Palveluliiketoiminnassa tuottavuuden laskemiseen liittyy ongelmia. Palveluiden työn tuottavuuden laskeminen on selvästi hankalampaa kuin tavaroiden tuottavuuden. Rahoitus- ja vakuutusalailla tuottavuuden laskeminen on vielä muita palvelualoja hankalampaa, koska itse palvelujen tuotannon määrittelemisen on vaikeaa ja

laadullisten muutosten huomioiminen volyymilaskelmissa on ongelmallista. (Mankinen, Ruovinen & Ylä-Anttila. 2002, 29.)

Perinteiset, edellä mainitut tuottavuuden määritelmän oletukset eivät päde palveluliiketoiminnassa palvelujen tuottavuuden hallintaan vaikuttavien ominaispiirteiden takia. Ensinnäkin perinteinen tuottavuuden määritelmä on tarkoitettu aineellisille panoksille ja tuotoksille, jotka on helppo määritellä ja laskea. Palveluyrityksen tuotokset ovat yleensä aineettomia, mikä tekee tuotoksen määrittämisen ja laskemisen vaikeaksi. Perinteisesti tavaroiden laatu voidaan todeta toiminnallisten kriteerien perusteella, kun taas palveluyrityksessä tärkeä laadun mittari on asiakkaan kokemus. (Grönroos & Järvinen. 2001, 58.)

Toiseksi perinteinen tuottavuusmittari olettaa tuotosten olevan homogeenisia eli samanlaisia, jolloin ne on helppo lajitella erilaisiin luokkiin ja laskea niiden kappalemäärät. Palvelut ovat usein heterogeenisiä ja niiden tuotokset vaihtelevat eri asiakkaiden ja ajankohtien välillä. Näin ollen niitä on vaikea luokitella, mikä vaikeuttaa taas niiden mittaamista ja hallitsemista. (Grönroos & Järvinen. 2001, 58.)

Kolmanneksi perinteisen tuottavuuskäsitteen mukaan tuotanto ja kulutus ovat erillisiä. Tuottavuus mitataan suljetussa systeemissä, johon ulkopuoliset eivät vaikuta. Palveluyrityksissä palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joten tuotantoprosessi on osa palvelun tuotosta eikä vain tuotannon lopputulos. (Grönroos & Järvinen. 2001, 59.)

Neljäs palvelujen tuottavuuden hallintaan vaikuttava ominaispiirre on asiakkaiden osallistuminen palvelujen tuotantoprosessiin. Asiakkaat tuovat mukanaan epävarmuustekijän, joka ilmenee asiakkaan omien tarpeiden ja odotusten muodossa palveluja kohtaan. Heillä on myös omat taitonsa toimia palveluprosessissa, mitkä vaikuttavat tuotantoprosessiin ja yrityksen tuotoksiin. Perinteisessä tuottavuuskäsitteessä ei huomioida asiakkaan osallistumista palvelujen tuottamiseen. (Grönroos & Järvinen. 2001, 59.)

Viidenneksi, koska palveluja ei voida varastoida, palvelujen kysyntä vaikuttaa suoraan niiden tuottavuuteen. Lisäys palvelujen kysynnässä parantaa yrityksen tuottavuutta, jos kapasiteettia on käyttämättömänä ja näin ollen kapasiteetin käyttöaste paranee. "Kapasiteetin käyttöasteella tarkoitetaan sitä määrää tuotoksia, joka todella tuotetaan, suhteessa siihen määrää tuotoksia, jotka olemassa olevalla kapasiteetilla olisi voitu tuottaa." Jotta palvelujen tuottavuus ei kärsisi, tarjolla olevan kapasiteetin ja kysynnän

tulisi olla tasapainossa keskenään. Perinteisessä tuottavuuskäsitteessä ei oteta huomioon kapasiteetin käyttöastetta. (Grönroos & Järvinen. 2001, 59.)

3.3 Panos- ja tuotosmalli

Palveluyrityksen tuottavuuden mittaamista hankaloittaa sen ominaispiirteiden lisäksi se, että perinteiset tuotosten ja panosten määrällistä suhdetta ilmaisevat tavaratuotantoon kehitetyt mittarit eivät sovellu sellaisenaan palveluyrityksen tarpeisiin (Grönroos & Järvinen. 2001, 56). Perinteisen tuottavuuskäsitteen mukaan tuottavuus on tuotettujen tuotosten (Outputs produced) suhde käytettyihin tuotantopanoksiin (Inputs used). (Grönroos & Ojasalo. 2000, 5.)

Productivity = Outputs produced / Inputs used (Grönroos & Ojasalo. 2000, 5.)

Perinteisesti tuottavuuden hallinnassa painopiste on ollut panosten määrän pienentämisessä ja tuotostan määrän kasvattamisessa. Palveluyrityksessä taas tämän panos-tuotos-suhteen lisäksi on huomiotava kolme ulkopuolista vaikuttajaa, jotka ovat (1) asiakkaiden tuotantoprosessiin tuomat panokset, (2) asiakkaiden arviot tuotoksen laadusta ja (3) kysynnän määrä. (Grönroos & Järvinen. 2001, 62.)

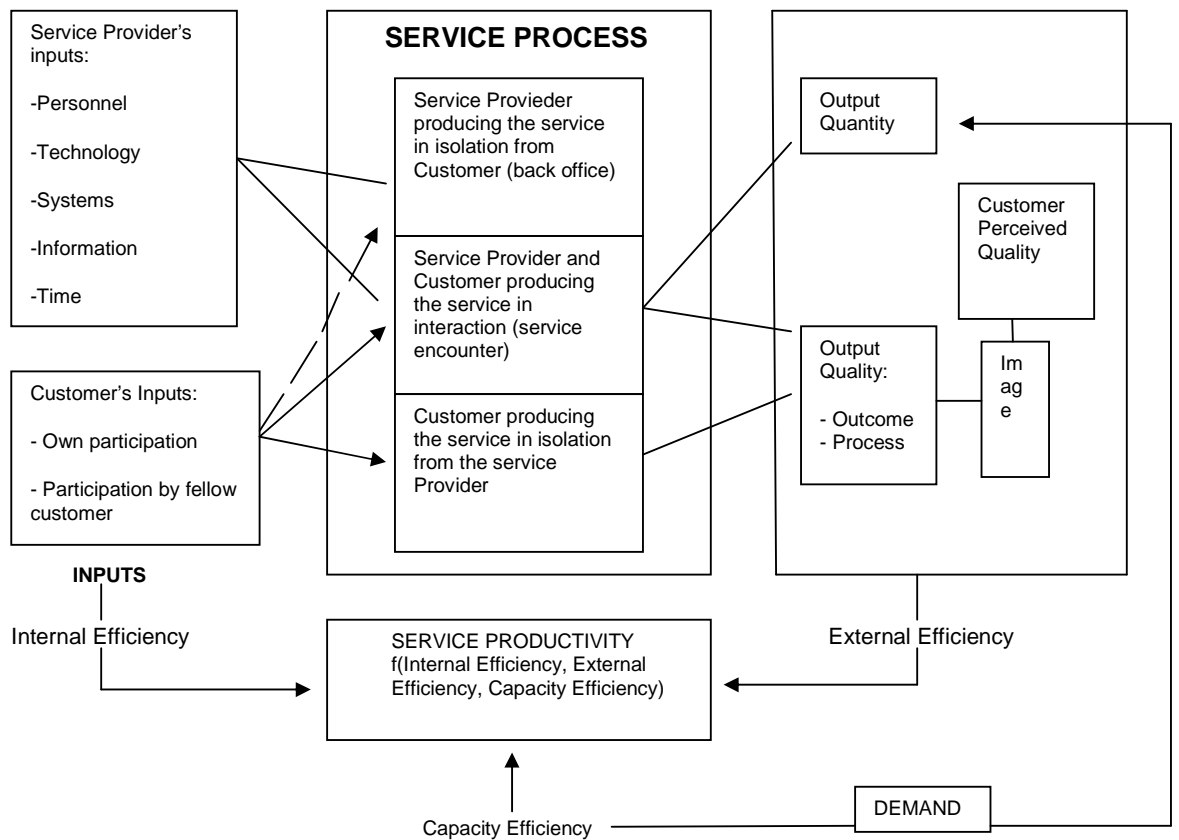
3.3 Palvelujen tuottavuusmalli

Palveluyrityksen tuottavuuteen vaikuttavat monet tekijät. Kuviossa 1, a Service Productivity Model, on esitetty merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat palveluyrityksen tuottavuuteen. Sisäinen tehokkuus (Internal Efficiency) ja kustannustehokas (Cost Efficiency) resurssien käyttö ovat yksi osa palvelujen tuottavuutta. Resurssien käytön jälkeen ulkoinen tehokkuus (External Efficiency) ja tuloja tuottavien voimavarojen käyttö vaikuttavat myös palvelujen tuottavuuteen. Näiden lisäksi resurssien käyttö, niin että kysyntä ja tarjonta kohtavaat mahdollisimman hyvin, vaikuttaa tuottavuuteen. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 10.)

Service Process eli palvelun tuotantoprosessi on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa palvelun tarjoaja tuottaa palvelun asiakkaalta näkymättömissä. Tätä kutsutaan back office -toiminnoksi. Toisessa osassa palvelun tarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun vuorovaikutuksessa keskenään. Tätä kutsutaan service encounter -toiminnoksi eli palvelun vuorovaikutustilanteeksi. Kolmannessa osassa asiakas tuottaa palvelun erillään palvelun tarjoajasta itsepalveluna. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 8.)

Palvelun tarjoajan panokset, esimerkiksi henkilökunta ja aika, vaikuttavat palvelun tuotantoprosessissa suoraan kahteen ensimmäiseen osaan. Asiakkaan panokset vaikuttavat taas prosessissa suoraan toiseen ja viimeiseen osaan, sekä epäsuorasti ensimmäiseen osaan. Toisessa ja kolmannessa osassa asiakkaan läsnäolo on välttämätön, ja ensimmäisessä osassa voidaan käsitellä esimerkiksi asiakkaalta saatuja tietoja. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 9.)

Mitä tehokkaammin palvelun tarjoaja käyttää omia resurssejaan panoksina prosessissa, sitä paremmin palvelun tarjoaja voi neuvoa ja opettaa asiakkaita antamaan prosessia tukevia panoksia, jotka voivat lopulta tuottaa tuotoksia. Mitä paremmin tämä toimii sitä parempia ovat prosessin sisäinen tehokkuus (Internal Efficiency) ja kustannustehokkuus (Cost Efficiency). Palvelun tarjoajan näkökulmasta katsottuna asiakkaan itsepalvelulla ei ole suoraa vaikutusta sisäiseen tehokkuuteen. Asiakkaalla on kuitenkin ratkaiseva vaikutus palvelun tuottavuuteen. Tämä vaikutus ilmenee heidän näkemyksestään palvelun laadusta. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 9.)



Kuvio 1. A Service Productivity Model (Grönroos & Ojasalo. 2000, 9).

Tuotosta arvioitaessa on otettava huomioon tuotosten määrä (Output Quantity) ja tuotosten laatu (Output Quality). Tuotosten laatu käsittää sekä prosessin että lopputuloksen laadun. Palveluiden ominaispiirteiden takia tuotosten laatu ilmenee prosessissa vuorovaikutusten aiheuttamana laatuna ja osittain prosessin tuloksina. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 10.)

Asiakkaiden rooli on tuotosta arvioitaessa tärkeä. Asiakkaiden laatuarvot (Customer Perceived Quality) vaikuttavat prosessin laatuun ja tuotosten laatuun. Mitä paremmin tuotoksen valmistuksessa käytetään asiakkailta ja palvelun tarjoajalta saatuja panoksia, sitä parempi on ulkoinen tehokkuus (External Efficiency), joka taas parantaa palvelujen tuottavuutta. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 10.)

Kapasiteetin käyttöasteen (Capacity Efficiency) tulisi olla optimaalisella tasolla. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa palveluita tuotetaan niin paljon kuin valitulla kapasiteetilla on mahdollista, mutta ei kuitenkaan liikaa, niin että asiakkaiden laatuarvot, henkilökunta tai tuotantovälineet kärsisivät. (Grönroos & Järvinen. 2001, 61.)

3.4 Palvelujen automatisointi finanssialalla

Finanssialan palvelut sopivat hyvin elektronisesti tuotettaviksi. Rahoitustoiminta onkin muuttanut radikaalisti muotoaan viime vuosikymmeninä 1980- ja 1990-lukujen koti- ja ulkomaisten markkinoiden vapautumisen, sisämarkkinoiden syntyminen sekä euron käyttöönoton seurauksena. Viimeaikaiset taloudelliset tutkimukset osoittavatkin, että rahoitusjärjestelmän toimivuus vaikuttaa merkittäväällä tavalla talouskasvuun. (Mankinen, Rouvinen & Ylä-Anttila. 2002, 6.)

Teknologiaa käytetään finanssialalla hyväksi kolmella tavalla. Ensimmäinen niistä on teknologian käyttö tausta- eli back-office-toiminnoissa. Nämä toiminnot eivät näy asiakkaille. Toinen tapa on asiakaspalvelijan teknologian hyödyntäminen asiakaspalvelutilanteessa. Kolmas tapa on finanssiyhtiöiden kehittämä itsepalvelumuoto asiakkaille, mikä useimmiten on asiakkaiden verkossa asiointia. Asiakkaiden itsepalvelun ovat mahdollistaneet yhtiöiden teknologian kehittymisen myötä lisääntyneet palvelujen automatisoinnit. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 113.)

Palvelujen automatisointi finanssialalla tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaat palvelevat verkossa itse itseään. Ihmistyön kallistuminen on aiheuttanut sen, että verkkoasiointiin siirtyminen on finanssiyrityksille taloudellisesti kannattavampaa. Verkkoasiointiin siirtymistä finanssitoiminnassa hidastaa asiakkaiden hidas siirtyminen

verkkopalvelujen käyttäjiksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 121.) Verkkواسointiin siirtymistä hidastaa muun muassa asiakkaiden epävarmuus omista tiedoista ja taidoista. Osa finanssialan tuotteista on monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettäviä. Näin ollen monet asiakkaat haluavat neuvotella asiantuntijan kanssa henkilökohtaisesti. (Järvinen, Eriksson, Saastamoinen & Lystimäki. 2001, 21.)

Asiakkailla saattaa olla myös pelko laitteiden käytön vaikeudesta eivätkä he edes ole tietoisia tarjolla olevista palveluista. Halu pysyä totutuissa asiointitavoissa sekä verkkواسoinnin mahdollisesti luoma turvattomuuden tunne voivat myös olla esteenä verkkopalvelujen käytölle. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 121.)

Palvelujen automatisointiin siirtyminen on edennyt finanssialalla eri organisaatioissa eri tahtiin. Pankit ovat teknologian avulla toteutetussa itsepalvelussa vakuutusyhtiöitä edellä. Monissa vakuutusyhtiöissä turvaututaan edelleen henkilökohtaiseen palveluun, koska vakuutusten hoitaminen on vaikeampaa siirtää verkkoon. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 121.)

Verkkopalveluun siirtymisen vakuutusalla tekee vaikeammaksi se, että vakuutuspalvelut koetaan usein vaikeiksi ja monimutkaisiksi palveluiksi. Kuluttajien tarvitsema tiedonmäärä on suuri. Verkossa eri vaiheissa kuten vahingon sattuessa tai vakuutusten valinnassa tarvitaan erilaista tietoa. (Järvinen, Eriksson, Saastamoinen & Lystimäki. 2001, 1.) Tavallisilla kuluttajilla ei aina ole tätä erityistietoa. Monet asiakkaat tekevät vahinkoilmoitukset ja muutosilmoitukset verkossa, mutta haluavat silti henkilökohtaista yhteydenottoa ja neuvontaa. Verkkopalvelujen käytön lisääminen vakuutuslalla edellyttää asiakkaiden ohjausta ja erityistietojen lisäämistä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 122.)

Verkkopalvelujen käyttöön siirtymistä helpottaa, jos asiakas kokee hyötyvänsä niiden käytöstä. Verkossa asiointi on mahdollista aina, 24 tuntia vuorokaudessa. Tämä on suuri etu konttoreissa asiointiin ja henkilökohtaiseen palveluun verrattuna, koska konttorit ovat auki vain tietyn ajan päivässä. Verkkواسointi on myös edullisempaa henkilökohtaiseen asiointiin verrattuna. Verkkopalvelu on hyvää palvelua, koska se antaa asiakkaalle enemmän valinnan vapautta kuin paikkaan ja aikaan sidottu henkilökohtainen palvelu. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 123.)

3.4.1 Palvelujen automatisoinnin hyödyt ja ongelmat

Palvelujen automatisoinnin myötä lisääntynyt verkkopalvelu tarjoaa monia erilaisia hyötyjä niin asiakkaille kuin finanssiyhtiön asiakaspalvelulle. Kiistaton etu verkkopalvelussa on se, ettei se nuku koskaan. Asiakkaille suurin hyöty verkkopalvelussa on se, että siellä on mahdollista asioida vuorokauden ajasta riippumatta. Muita hyötyjä asiakkaille on verkkopalvelun nopeus, toimitusaikojen lyhentyminen, uusien vaihtoehtojen tarjonta. Valinnanvapaus, tietojen ja hintojen vertaamisen helppous, yksilölliset ohjeet ja alhaiset palvelumaksut ovat myös verkkopalvelun tarjoamia hyötyjä asiakkaille. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 124.)

Verkkopalvelun tarjoamia hyötyjä finanssiyhtiön asiakaspalvelulle ovat palvelun edullisuus, nopeus, tuottavuus, suuri kohderyhmäpotentiaali sekä koheryhmien segmentointi. Verkossa palveluvalikoimat voivat olla laajempia, ne eivät ole paikka- tai aikasidonnaisia ja tiedot päivittyvät reaaliajassa. Asiakaspalvelun kommunikointi tehostuu ja laatu parantuu, jos asiakkaat siirtyvät verkkopalvelujen käyttäjiksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 124.)

Palvelujen siirtyessä verkkoon tulee myös mahdollisesti esiin ongelmia, joiden synnyn estämiseen finanssiyhtiön on keskityttävä. Asiakkaiden fyysiset tekijät, kuten heikkonäköisyys tai liikuntarajoitteisuus voivat olla esteenä verkossa asioimiselle. Finanssiyhtiöllä täytyy olla tehokas asiakkaiden tunnistusjärjestelmä, jotta väärinkäytöksiltä vältyttäisiin. Erilaisiin tietoverkkojen toimintahäiriöihin ja mahdollisiin viruksiin pitää olla varautunut. Sähköisessä kaupankäynnissä täytyy olla selkeät ohjeet ja toimintatavat, miten siellä toimitaan. Näin vältytään tilanteelta, jossa asiakas on epävarma onko kauppa syntynyt vai ei. (Ylikoski, Järvinen & Rosti. 2002, 125.)

3.5 Tuottavuuden tehostamisen käänteisreaktio

Tuottavuuden kasvattamisella on yleensä joka neutraali tai positiivinen vaikutus tuotteen laatuun, mutta vaikutus voi olla myös negatiivinen. Jos vaikutus on negatiivinen, on olemassa riski, että yritys menettää asiakkaitaan. (Grönroos & Ojasalo. 2000, 2.)

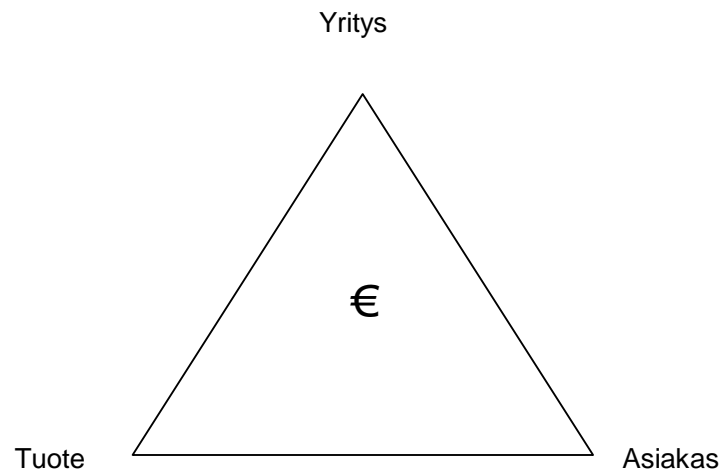
Palveluliiketoiminnan muodonmuutosprosessin hallinta edellyttää yritykseltä organisatorisia ja toiminnallisia muutoksia. Se edellyttää myös uudenlaisten vuorovaikutteisten suhteiden luontia yrityksen asiakasverkostossa. Uuden toimintavan saaminen käytäntöön on pitkä prosessi. Keskeistä uuden toimintatavan

käyttöönottamisessa on sen testaaminen asiakasrajapinnassa. Asiakkaiden suhtautuminen ratkaisee uuden toimintavan käyttöönoton kannattavuuden. (Hyötyläinen & Nuutinen. 2010, 60.)

Tavaratuotantopuolella tuottavuuden kasvattaminen on mahdollista toteuttaa siten, että asiakkaat eivät huomaa sitä lainkaan. Palveluyritysten tuottavuuden parantamisella on lähes aina vaikutus lopputuoteeseen. Tavaratuotantopuolella asiakastyytyväisyys ja tuottavuuden tehostaminen korreloivat positiivisesti, kun taas palveluyritysten tuottavuuden kasvattaminen aiheuttaa useimmiten asiakastyytyväisyyden laskun. (Grönroos & Järvinen. 2001, 57.) Jotta asiakkaiden menetys tuottavuutta tehostettaessa voitaisiin välttää, yrityksen on tiedostettava asiakasriskit (Hellman & Värilä. 2009, 135).

3.5.1 Asiakasriski

Yrityksen liiketoiminta koostuu kolmen keskeisen tekijän vuorovaikutuksesta. Nämä tekijät ovat yritys, tuote ja asiakas. Menestyäkseen yrityksen tulisi hallita kaikkien näiden tekijöiden taitava ja kokonaisvaltainen yhdistäminen. Tätä kokonaisuutta kutsutaan liiketoiminnan ydindynamiikaksi. Se voidaan kuvata kolmiolla (kuvio 2). (Hellman & Värilä. 2009, 15.)



Kuvio 2. Liiketoiminnan ydindynamiikka (Hellman & Värilä. 2009, 15.)

Dynamiikka tekijöiden kesken syntyy siitä, kun ne ovat keskenään voimakkaassa riippuvuussuhteessa. Muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa aina kahteen muuhun tekijään. (Hellman & Värilä. 2009, 16.)

4 Case – Vakuutusyhtiö X

4.1 Taustaa

Vakuutusyhtiö X on Pohjoismaiden johtava vahinkovakuutusyhtiö, jolla on noin 2,0 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Kokonaismaksutulo oli 5,2 miljardia euroa vuonna 2008. Konserni työllistää noin 6 900 henkilöä. Vakuutusyhtiö X tarjoaa vahinkovakuutuksia Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltiassa ja Venäjällä. Lisäksi yhtiö palvelee toimipisteiden ja verkkojen kautta kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavia pohjoismaisia asiakkaita.

Vakuutusyhtiö X:n toiminta jakaantuu neljään liiketoiminta-alueeseen: Henkilöasiakkaat, Yritysassiakkaat, Suurasiakkaat ja Baltia & Venäjä. Henkilöasiakkaat -liiketoiminta-alue on kaikista liiketoiminta-alueista suurin ja sen osuus vakuutusmaksutulosta on 32 prosenttia. Henkilöasiakkaat -liiketoiminta-alue palvelee henkilöasiakkaita kaikissa Pohjoismaissa. Yritysassiakkaat -liiketoiminta-alue kattaa pienet ja keskisuuret enintään 500 työntekijän yritykset. Suurasiakkaat -liiketoiminta-alue on keskittynyt liikevaihdoltaan yli 46 miljoonan euron ja yli 50 työntekijän suuryrityksiin. Baltia & Venäjän toiminta kattaa sekä henkilö- että yritysasiakkaat. (Vakuutusyhtiö X:n sisäinen lähde.)

Vakuutusyhtiön toiminnan perustana on tarjota ihmisille ja yrityksille turvaa äkillisten ja ennalta arvaamattomien taloudellisten menetysten varalle. Yhtiö arvioi riskit ja hinnoittelee vakuutukset suhteessa riskeihin. Sukupuoli ja ikä vaikuttavat hinnoitteluun ajoneuvovakuutuksissa ja osassa henkilövakuutuksia. Vakuutusmaksut määritetään vakuutettavien riskien mukaan, ja vakuutusmaksujen sijoitustoiminnalla vakuutusyhtiö varmistaa korvauksien maksukyvyn asiakkaille vahingoista. Vakuutusyhtiön toiminta perustuu sekä vakuutustoimintaan että sijoitustoimintaan. Vakuutusyhtiön

kokonaistulokseen vaikuttavat vakuutusmaksut, korvaukset ja liikekulut sekä vakuutustoiminnasta saatavien varojen tuotto. (Vakuutusyhtiö X:n sisäinen lähde.)

Vakuutusyhtiö X:n tavoitteena on ylläpitää kilpailijoitaan parempi pitkän aikavälin kannattavuus ja asiakastyytyväisyys sekä hyvä luottokelpoisuus. Yhtiön ydinarvoja ovat sen sitoutunut suhde asiakkaisiin, yhtiö pitää lupauksensa ja on luotettava, yhtiöön on helppo saada yhteys ja sen palveluita on helppo ymmärtää sekä yhtiön pyrkimys on viedä kehitystä eteenpäin ja kehittää jatkuvasti uusia vakuutus tuotteita ja palveluja.

Vakuutusyhtiö X onkin vienyt yrityksessään kehitystä eteenpäin ja uudistanut palveluitaan korvauskäsittelyn automatisointiprosessin avulla.

4.2 Korvausjärjestelmän automatisointi

Vakuutusyhtiö X:n korvauskäsittelyn automatisointiprosessi aloitettiin joulukuussa 2004. Tarkoituksena oli nopeuttaa vapaaehtoisten henkilökorvauksien käsittelyä uuden korvausjärjestelmän avulla. Järjestelmä automatisoi internetin kautta saapuvien vahinkoilmoitusten käsittelyä. Järjestelmä toteutettiin Xtractin, Capgeminin sekä ifin tietohallinnon yhteistyönä. Mukana projektissa oli myös henkilökorvausten paras osaaminen. (Vakuutusyhtiö X:n sisäinen lähde.)

Xtract Oy on keskittynyt tehostamaan asiakkuusprosessien hoitoa kehittyneeseen matemaattiseen analytiikkaan pohjautuvilla ohjelmistoratkaisuilla. Ne auttavat automatisoimaan prosesseja, ymmärtämään yrityksen asikaskuntaa ja – segmenttejä, tunnistamaan sen yhteisö rakenteita ja sosiaalisia verkostoja, sekä ennustamaan yksittäisten asiakkaiden käyttäytymistä. (www.xtract.com.)

Capgemini tarjoaa konsultointi-, teknologia- ja ulkoistuspalveluja. Konsultointipalvelujen avulla organisaatiot pystyvät kehittämään liiketoimintaansa ja parantamaan kilpailukykyään. Tarjoamallaan teknologiapalveluilla Capgemini suunnittelee ja integroi teknologiaratkaisuja, kehittää innovaatioita ja uudistaa asiakkaan teknologia ympäristöä. Asiakas voi ulkoistaa Capgeminiille tietojärjestelmä resurssien hoitamisen kokonaan tai osittain. (www.capgemini.com)

Vuonna 2004 aloitetun automatisointiprosessin tavoitteena oli nopeuttaa yksinkertaisten vahinkojen korvauskäsittelyjä sekä samalla lisätä korvauskäsittelyn tehokkuutta. Korvauskäsittelijöiden työn mielekkyyden oletettiin myös kasvavan, kun

yksinkertaiset tapaukset hoituisivat automaattisesti ja samalla vaikeimpien vahinkojen hoitoon jäisi enemmän aikaa.

Vapaaehtoisten henkilökorvausten korvausjärjestelmän automatisoinnin myötä korvauskäsittely on tehostunut ja nopeutunut merkittävästi. Automaatin maksamat korvaukset ovat asiakkaan tilillä todella nopeasti ja asiakastyytyväisyys on kasvanut automaattisen maksatuksen myötä huomattavasti.

Korvausjärjestelmän automatisointi on aloitettu myös omaisuuskorvauspuolella. Ensimmäiseksi tarkoituksena on saada seuraeläinvahinkojen korvauskäsittely automatisoitua ja tämän jälkeen korvauskäsittelyn automatisointia laajennetaan muihin omaisuuskorvauspalvelun vahinkoihin.

Korvausjärjestelmän automatisointi vaatii vakuutusyhtiö X:n asiakkailta tietokoneen ja internetin käyttömahdollisuuden, sekä kykyä ja taitoja käyttää näitä. Se saattaa aiheuttaa sen, että vain tietyt asiakassegmentit käyttävät näitä palveluja. Tämä taas voi johtaa siihen, että osa asiakkaista voi automatisoinnin myötä jopa vaihtaa vakuutusyhtiötä toiseen yhtiöön, joka tarjoaa enemmän henkilökohtaista palvelua asiakkailleen.

Tutkimus tehtiin vakuutusyhtiö X:n omaisuuskorvauspuolella. Sen lähestymistapa on laadullinen tutkimusaineiston koostuessa yksittäisten vakuutusyhtiön työntekijöiden haastatteluista sekä aikaisemmin Ifin omaisuuskorvauspuolelle tehdyn opinnäytetyön tutkimustuloksista. Opinnäytetyön aiheena oli vakuutusyhtiö X:n internetpalvelut.

Haastateltavina olivat kaksi henkilöä vakuutusyhtiö X:stä. Toinen haastateltavista oli henkilökorvauspuolelta, jossa ollaan jo siirrytty palvelujen täysautomatisointiin, ja toinen haastateltavista oli omaisuuskorvauspuolelta, jossa ollaan siirtymässä palvelujen automatisointiin.

Haastattelija listasi paperille etukäteen teemat ja apukysymykset, joita käsiteltiin molemmissa haastatteluissa. Molemmat haastattelut äänitettiin ja haastattelija purki haastattelunauhasta sanasta sanaan. Täytesanat (kuten öö, aa) poistettiin tekstistä, koska niillä ei ole tehdyn analyysin kannalta merkitystä. Haastattelut tehtiin 19.04.2010 ja 22.04.2010 ja niiden kesto oli noin yksi tunti.

Laadulliseen haastattelututkimukseen päädyttiin kahdesta syystä. Ensinnäkin aiheesta on tehty hyvin vähän aiempia tutkimuksia, joten kyselylomakkeen suunnittelu olisi ollut vaikeaa. Toiseksi korvauskäsittelyn automatisointiprosessin asiantuntijoiden määrä

lfiissä on suppea, joten havaintoaineiston keruu kyselyllä ei olisi ollut tarpeeksi kattava tälle tutkimukselle.

4.3 Haastatteluaineiston analyysi

Haastatteluaineisto analyysi aloitettiin lukemalla molemmat haastattelulitteroinnit useaan kertaan läpi. Samalla niihin merkittiin avainsanoille ne teemat ja asiakokonaisuudet, joista haastatteluissa keskusteltiin. Haastatteluita analysoitaessa analysoitiin sekä haastattelijan esittämät kysymykset että haastateltavien vastaukset.

Minkä pohjalta automatisointiprosessia on lähdetty rakentamaan vakuutusyhtiö X:ssä?

Haastateltava A:n mielestä lähtökohtana automatisoinnille oli asiakastytyväisyys. Henkilökorvauspuolen vahinkovolyymit olivat ennen automatisointiin siirtymistä korkeat, ja tästä johtuen yhtiö halusi parantaa asiakaspalveluaan. Yhtiö oli arvioinut, että asiakkaat arvostivat nopeaa asiakaspalvelua ja automatisoinnilla asiakaspalvelua saataisiin tehostettua. Haastateltava A:n mielestä automatisoinnin käyttöön ottoon vaikutti myös yhtiön tehokkuusvaatimukset. Eli yhtiö pyrkii tehostamaan toimintojaan ilman, että henkilöstöä pitäisi lisätä. Yhtiön tehokkuusvaatimukset liittyvät haastateltava A:n mielestä myös asiakaspalvelun laatuun. Jos henkilöstöä vähennetään tai vahinkojen määrä lisääntyy, kaikki vahingot täytyy silti pystyä hoitamaan yhtä laadullisesti. Haastateltava A:n mielestä automatisointi auttaa tässä asiassa.

Haastateltava B:n mukaan automatisointia on lähdetty rakentamaan, jotta yhtiö saavuttaisi ja pääsisi paremmin kohti sen avaintavoitteita. Avaintavoitteiksi hän luokitteli korkean asiakastytyväisyyden ja toiminnan tehostamisen. Korkeampi asiakastytyväisyys saavutettaisiin haastateltava B:n mukaan nopeamilla korvauksilla. Nopeammat korvaukset, toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden kasvattaminen saavutetaan hänen mukaansa parhaiten automatisoinnilla.

Automatisointiprosessia lähdettiin rakentamaan tavoitteena nopeammat käsittelyajat. Nopeammilla käsittelyajoilla pyritään nostamaan asiakastytyväisyyttä. Yhtiön tehokkuusvaatimukset olivat myös yksi tärkeä syy palvelujen automatisoinnin aloittamisessa. Toiminnan tehostaminen haastateltavien mielestä saavutetaan, kun koneet tukevat henkilökuntaa työn teossa. Näin käsittelyajat lyhentyvät ja henkilökunnan työmäärä vähenee, kun automatisointikoneet hoitavat osan töistä.

Onko vakuutusyhtiö X:llä aikaisempia kokemuksia/tutkimuksi/tapauksia tai malleja automatisoinnista?

Haastateltava A ei ollut tietoinen aikaisemmista tutkimuksista tai tapauksista yhtiössä koskien automatisointia.

Haastateltava B nimesi yhtiön aikasemmiksi kokemuksiksi automatisoinnista henkilökorvauspuolella jo aloitetun automatisointiprosessin.

Palvelujen automatisointi ja internetin hyödyntäminen nettipankkien tapaan on uusi ja haastava prosessi vakuutuslalla. Tämän takia siitä ei ole vielä ehditty tekemään tutkimuksia. Tutkimukset, jotka on mahdollisesti tehty ovat todennäköisesti yhtiöiden omia ja näin ollen niitä ei ole julkaistu yleiseen käyttöön.

Markkinoille on tullut lähivuosina uusia yrityksiä, jotka tarjoavat automatisointiin siirtymistä helpottavia palveluita. Vakuutusyhtiö X:n verkkosivuilta ilmeni, että yhtiö käytti tällaisten yritysten apua, kun automaatio otettiin käyttöön. Koska yhtiöllä ei ollut aikaisempia kokemuksia automatisoinnista, mielestäni ulkopuolisen ja asiantuntevan yrityksen apu oli hyvä asia.

Omaisuskorvauspuoli saa suurta apua automatisointiin siirryttäessä yhtiön sisältä, koska henkilökorvauspuolella automatisointiin ollaan jo siirretty. Omaisuskorvauspuolen automatisointiin siirtyminen ei ole niin jännittävää ja riskialtista, koska yhtiössä on jo kokemusta automatisointiin siirtymisestä. Tämä henkilökorvauspuolen automatisointiin liittyvä kokemus heijastui haastateltava B:stä varmuuden tunteena hänen puhuessa omaisuuskorvauspalvelun tulevasta automatisointiin siirtymisestä.

Mielestäni henkilökorvauspuolen kokemukset ovat tärkeitä, koska palveluilla on omia ominaispiirteitä, jotka saattavat vaikeuttaa jo ennestään haastavaa automatisointiprosessia. Henkilökorvauspuolen kokemukset todennäköisesti helpottavat haastavaa automatisointiprosessia omaisuuskorvauspuolella ja näin ollen omaisuuskorvauspuolella voidaan välttyä esimerkiksi mahdollisilta virheiltiltä ja puutteilta, joita henkilökorvauspuolella havaittiin tai tehtiin automatisointiin siirtymisessä.

Mitä automatisointiprosessilla tavoitellaan?

Haastateltava A:n mielestä henkilökorvauspuolella automatisoinnilla tavoiteltiin pääasiassa asiakastytyvääisyyttä ja sitä, että asiakkaat saisivat nopeasti hyvää palvelua.

Haastateltava B:n mielestä yhtiön pitkántähtäimen tavoitteita automatisointiprosessilla ovat kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla, tulla kilpailukykyisemmäksi, asiakastytyvääisyyden nostaminen, toiminnan tehostaminen ja tätä kautta kustannus- ja kulusuhteen parantaminen.

Asiakastytyvääisyyden kasvaminen oli selvästi molempien haastateltavien mielestä yksi automatisointiprosessin päätavoitteista. Yhtiö panostaa selvästi asiakastytyvääisyyteen. Asiakastytyvääisyys on palveluliiketoiminnassa tärkeä asia. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti, ja asiakas osallistuu itse tuotantoprosessiin. Asiakas mieltää usein saamansa asiakaspalvelun ja itse palvelun samaksi, vaikka asiakaspalvelu voi olla tarjolla olevaan palveluun nähden huonompaa tai parempaa. Yksi huono kokemus saattaa aiheuttaa sen, että tyytymätön asiakas vaihtaa yhtiötä sellaiseen, josta kokee saavansa parempaa asiakaspalvelua ja näin ollen myös parempia palveluita.

Toiminnan tehostaminen ja kustannus- ja kulusuhteen parantaminen ovat mielestäni tärkeimpiä tavoitteita, joita yhtiö odottaa automatisointiprosessilta. Automatisointi tekee toiminnasta kustannustehokkaampaa, koska kone pystyy tekemään töitä määrällisesti enemmän kuin ihminen, ja se pystyy siihen vuorokauden ympäri. Toiminnan tehostamisessa täytyy muistaa ottaa huomioon se, miten tehostaminen vaikuttaa työn tulokseen ja tätä kautta asiakastytyvääisyyteen. Yhtiön toiminta voi olla todella tehokasta, mutta jos sen tulokset eli tässä tapauksessa yhtiön tarjoamat palvelut eivät miellytä asiakkaita, se voi aiheuttaa asiakaskatoa.

Haastateltava B nimesi mielestäni kunnianhimoisempia tavoitteita automatisointiprosessille kuin haastateltava A. Kilpailuedun saavuttaminen ja yhtiön kilpailukykyisyyden parantuminen ovat realistisia tavoitteita, mutta koska automatisointiprosessi ei vielä ole käytössä ja ei tiedetä miten se toimii, tavoitteet vaikuttavat vielä kaukaisilta.

Automatisointiprosessin luomat mahdollisuudet/hyödyt ja uhat/haitat?

Haastateltava A:n mukaan automatisointiprosessi toi vakuutusyhtiö X:lle uusia mahdollisuuksia. Hän mainitsi muun muassa, että automatisointia on laajennettu muihin maihin yhtiön sisällä ja tätä mallia pyritään käyttämään kaikissa maissa, joissa vakuutusyhtiö X toimii. Haastateltava A kertoi myös, että tätä automatisointi ajattelumallia on hyödynnetty myös muissa osa-alueissa kuin korvauskäsittelyssä. Sitä on hyödynnetty muun muassa erilaisissa tietokanta-ajatteluissa.

Automatisointiprosessin myötä tullee uhiksi haastateltava A mainitsi vakuutusuhijaukset. Hän kertoi, että jotkut epäilivät ennen korvauskäsittelyn automatisointiin siirtymistä, että kone maksaisi korvauksia sellaisissakin tapauksissa, joissa sen ei kuuluisi. Haastateltavan mielestä tämä oli turha huoli, koska alusta asti oli selvää se, että koneeseen ohjelmoituja sääntöjä ja parametrejä oli tekemässä yhtiön parhaimmat käsittelijät ja asiantuntijat.

Haastateltava B:n mukaan automatisoinnin tarjoamia mahdollisuuksia pitää lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on se, että automatisoinnilla pystyttäisiin täysautomatisointiin. Tällä hän tarkoittaa sitä, että asiakkaan sähköisesti tekemästä herätteestä lähtien asia hoidettaisiin loppuun asti automaattisesti. Toinen näkökulma on se, että jotakin osaa palveluprosessissa automatisoidaan. Osa voisi olla esimerkiksi vahingon rekisteröinti tai vahingon maksatukseen liittyvät toimenpiteet.

Automatisoinnin tuomia uhkia haastateltava B:n mielestään ovat riski siitä, että korvausmeno ei pysy hallinnassa ja henkilökunnan kannalta se, että automatisoinnin myötä henkilökuntaa tarvittaisiin vähemmän. Haastateltava B:n mielestä henkilökuntaa koskevia uhkia voidaan estää siten, että henkilökunnan osaaminen keskitetään sellaisiin osa-alueihin ja kokonaisuuksiin, joita ei voida tulevaisuudessa automatisoida. Hän muistuttaa myös siitä, että automatisointi mahdollistaa henkilökunnalle sen, että he pystyvät paremmin keskittymään vaikeampien ja haastavampien asioiden hoitoon, minkä automatisointi ei ole mahdollista.

Palvelujen automatisointi tuo monia mahdollisuuksia yhtiölle. Automatisointia voidaan hyödyntää muissa maissa sekä muilla osa-alueilla yhtiössä. Automatisointiprosessi mahdollistaa korvauskäsittelyn täysautomaation sekä korvausprosessin jonkun osa-alueen automatisoinnin.

Uhkia palvelujen automatisoinnissa ovat korvausmenon hallittavuus ja vakuutushuijaukset. Huonoina taloudellisina aikoina vakuutushuijaukset lisääntyvät asiakkaiden keskuudessa. Palvelujen automatisointi saattaa lisätä ja helpottaa vakuutushuijauksien syntyä. Vakuutusyhtiö X:ssä asiakkaat luokitellaan luotettavuuden mukaan eri luottamusasteisiin. Automaatti voi suorittaa korvauksen luotettaville asiakkaille ilman lisäselvityksiä tai muita todisteita siitä, että kyseinen vahinko on tapahtunut. Tämän seurauksena voi olla mahdollista, että jotkut asiakkaat käyttävät vakuutusyhtiön asiakkaisiin kohdistuvaa luottamusta hyväkseen ja sortuvat tekemään vakuutushuijauksen. Vakuutusyhtiö X:ssä huijaukset on pyritty estämään asiakkaiden luottamusluokituksella sekä koneelle luoduilla tarkoilla säännöillä ja ohjeilla, mitä se tunnollisesti noudattaa.

Vakuutushuijauksen ja korvausmenon hallinta voi olla yhtiölle hankalaa. Jos asiakkaat huomaavat, että joissakin tapauksissa korvaus saadaan helposti, he voivat käyttää tätä vakuutusyhtiön luottamusta heitä kohtaan hyväksi ja sortua vakuutushuijauksiin. Tämän yhtiö on kuitenkin pyrkinyt välttämään koneelle laadittujen tarkkojen ohjeiden ja määritysten avulla, joita on ollu tekemässä yhtiön parhaimmat käsittelijät ja asiantuntijat.

Haastateltava A oli sitä mieltä, että vakuutushuijaukset ja korvausmenonhallinta ei loppujen lopuksi ollut niin suuri uhka kuin ennen automatisointiin siirtymistä henkilökorvauspuolella pelättiin. Mielestäni nämä voivat olla suurempia uhkia omaisuuskorvauspuolelle. Omaisuuskorvauspuolella saattaa olla kyse suuremmista korvaussummista ja moninmutkaisemmista vahingoista kuin henkilökorvauspuolella. Nämä seikat vaikeuttavat omaisuuskorvauspuolella sitä, että mitkä vahingot automaatti voi hoitaa itsenäisesti, ja mitkä vaativat ihmisen käsittelyä ja päättelykykyä.

Mielestäni yksi automatisointiprosessin luoma suurin henkilökuntaa koskeva uhka on se, että henkilökunta voi tuntea olonsa tarpeettomaksi ja pelätä irtisanomisia automatisoinnin myötä. Toiminnan tehostaminen automatisoinnilla ymmärretään usein niin, että koneet syrjäyttävät ihmiset työntekijöinä. Haastatteluissa käy kuitenkin ilmi, että yhtiö ei tule syrjäyttämään henkilökuntaa automatisoinnin myötä koneilla, vaan se ottaa koneet käyttöön henkilökunnan tueksi työnteossa. Nähtäväksi jää korvataanko eläkkeelle jäävät tai irtisanoutuneet työntekijät uusilla työntekijöillä vai tehostetaanko toimintaa entisestään niin, että koneet korvaavat näiden henkilöiden työn. Monissa yhtiöissä loppujen lopuksi käy niin, että uusia työntekijöitä ei palkata lähtevien tilalle säästösyistä.

Mielestäni yhtiössä olisi pitänyt huomioida asiakkaiden fyysisten tekijöiden aiheuttamat uhat automatisointiprosessille. Näkövammaisen asiakkaan ei ole helppoa tai edes välttämättä mahdollista asioida sähköisesti yksin ilman toisen apua tai ilman kalliita näkövammaisille henkilöille tarkoitettuja tietoteknisiä apuvälineitä. Yhtiöllä pitäisi löytyä ratkaisu fyysisesti rajoitettujen asiakkaiden palveluun.

Erilaiset toimintahäiriöt pitäisi myös tunnistaa vakaviksi uhiksi palvelujen automatisoinnille. Palvelujen automatisointi siirtää pääasiallisesti palvelut verkkoon ja näin ollen erilaiset virukset ja toimintahäiriöt on otettava huomioon toiminnassa. Verkkopalvelun käyttö yleistyy ja lisääntyy vain jos asiakkaat toteavat sen toimivaksi. Jos verkkopalvelussa ilmenee käyttökatkoksia tai muita ongelmia, asiakkaat eivät käytä palvelua sen toimimattomuuden vuoksi.

Uhkana palvelujen automatisoinnille on myös yhtiöiden käyttämät tunnistusjärjestelmät. Tehokas asiakkaan tunnistusjärjestelmä on tärkeää verkkopalvelun toiminnan kannalta. Toimivan ja hyvän tunnistusjärjestelmän avulla vältytään väärinkäytöksiltä ja asiakastietojen joutumisesta väärin käsiin. Vakuutusyhtiö X:ssä asiakkaiden tunnistus verkkopalvelussa toimii asiakkaan oman pankin verkkopalvelutunnuksilla. Tämä tarkoittaa sitä, että verkkopalvelua ei voi käyttää, jos ei omista jonkun pankin verkkopalvelutunnuksia. Tähän vakuutusyhtiö X voisi kehittää jonkinlaisen oman tunnistusjärjestelmän. Näin ollen asiakkailta ei vaadittaisi muita tunnuksia verkkopalvelun käyttöön. Oma tunnistusjärjestelmä saattaisi myös lisätä verkkopalvelun käyttöä.

Miten asiakkaiden positiiviset tai negatiiviset reaktiot automatisointia koskien on huomioitu?

Haastateltava A:n mukaan asiakkaat eivät välttämättä ole tietoisia siitä, kuka vahinkoa käsittelee. Hänen mukaansa sähköisesti asioivat asiakkaat todennäköisesti huomaavat ja ymmärtävät sen, että ihminen ei ole käsittelemässä vahinkoa. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että koneen tekemä korvauspäätös tulee asiakkaalle mahdollisimman pian vuorokauden ajasta riippumatta. Haastateltava A kertoi, että kanavittain mitattavat asiakastytyväisyydet ovat osoittaneet, että netin kautta ilmoittaneet asiakkaat ovat olleet muutaman prosentin yksikön tyytyväisempiä palveluun kuin muita kanavia käyttäneet asiakkaat. Hänen mielestään tulokseen vaikuttaa automatisoinnin myötä nopeammaksi muuttunut palvelu sähköisesti asioidessa.

Haastateltava B:n mielestä asiakkaiden reaktiot on otettu huomioon. Hänen mukaansa palvelukokonaisuuden osan automatisointia on tehty yhtiössä niin pitkään kuin asiakkaat ovat internetin kautta itse ilmoittaneet vahingoista. Hänen mukaansa eri palveluprosessien automatisointi tuo hyötyä niin asiakkaille kuin yhtiölle. Hän korostaa myös sitä, että yhtiön pitää olla varautunut siihen, että asiakkaat reagoivat negatiivisesti.

Yhtiössä on otettu asiakkaiden reaktiot automatisointia koskien huomioon. Asiakkaille on tehty asiakastytyväisyyskyselyitä. Kyselyissä on ilmennyt, että sähköisesti asioivat asiakkaat ovat olleet tyytyväisempiä palveluun muita asiointikanavia käyttäneisiin asiakkaisiin verrattuna. Henkilökorvauspuolella automatisointi aloitettiin vuonna 2004. Asiakastytyväisyys nousi henkilökorvauspuolella vuosina 2004 ja 2005 jopa seitsemän prosenttiyksikköä.

Asiakkaiden reaktiot on otettu huomioon jo automatisointiprosessin alusta asti. Automatisointia ei välttämättä edes oltaisi viety näin pitkälle, jos asiakkaat eivät olisi olleet alusta asti halukkaita sähköiseen asiointiin, ja jos heidän reaktiot eivät olisi olleet positiivisia.

Ymmärrän, että automatisointi ja näin ollen lyhentyneet käsittelyajat ovat mahdollisesti olleet asiakkaiden mielestä positiivinen asia. Uskon kuitenkin, että automatisoinnista on tullut esiin myös negatiivisia reaktioita esimerkiksi korvauskäsittelyiden konttoriasioimisen poistumisen myötä.

Onko automatisointiprosessi tuotu asiakkaiden tietoisuuteen?

Haastateltava A totesi, ettei asiakkaita ole erikseen informoitu automatisoinnista. Syiksi hän mainitse sen ettei yhtiö ole nähnyt sitä tarpeelliseksi, koska kone noudattaa samaa osaamista kuin yhtiön henkilökunta. Uudistuksesta asiakkaita tiedottamatta jättäminen on ollut tietoinen päätös, mutta se ei kuitenkaan ole ollut mikään salaisuus. Haastateltava A:n mielestä yhtiö ei usko siihen, että asiakkaat reagoisivat eri tavalla yhtiön toimintatapapöja kohtaan, jos he tietäisivät automatisoinnista.

Haastateltava B kertoi, että asiaa ei olla tuotu asiakkaiden tietoisuuteen. Hänen henkilökohtainen mielipide siihen miksi asiakkaita ei olla automatisoinnista informoitu on se, että yhtiö ei pysty antamaan lupausta siitä, että kaikki tapaukset menisivät tietyn kaavan mukaan. Hän korosti, että eri tapauksissa joudutaan aina harkitsemaan mitä

lisäselvityksiä tai toimenpiteitä asiakkaalta tarvitaan. Jos asiakkaat tietäisivät kevyemmästä ja automaattisesti käsittelystä, se saattaisi hänen mielestään luoda asiakkaille väärää mielikuvia korvauskäytännöistä. Niin, että jos asiakkaalta vaaditaankin lisäselvityksiä, hän saattaisi tuntea olonsa silmätikuksi tai epäilynalaiseksi.

Toinen näkökulma haastateltava B:n mielestä tähän on se, että monet asiakkaat odottavat palveluyritykseltä sitä, että heitä palvelee ihminen eikä kone. Hänen mukaansa luottamuksen säilymisen kannalta on tärkeää se, että asiakkaille annetaan palvelu ihmisläheisesti silloin, kun he sitä odottavat. Tämän takia automaattisesti toimivien palveluiden tulisi olla yksinkertaisia käyttää, niin ettei asiakas edes odota mitään henkilökohtaista kontaktia yhtiön puolelta. Hän toteaa, että automatisointi on herkkä asia, joka vaatii tilannetajua siinä asiassa, ettei sitä viedä liian pitkälle. Tämän seurauksena voisi olla se, että asiakkaat eivät pitäisi siitä.

Mielestäni yhtiö on tehnyt tietoisien päätöksen olla kertomatta automatisointiprosessista asiakkaille. Haastateltava A kertoi, että automaation käyttöön ottoon siirtymisestä ei ilmoitettu asiakkaille, ja haastateltava B kertoi, että tulevasta automaation käyttöön otosta ei tulla ilmoittamaan asiakkaille. Uskon, että yhtenä syynä päätökseen on se, että yhtiö tiedostaa mahdollisen asiakasriskin. Jos asiakkaat tietäisivät koneen tekevän korvauspäätökset, he eivät välttämättä uskoisi sen kykyihin ja näin ollen voisivat vaihtaa vakuutusyhtiötä yhtiöön, jossa tietävät oikean henkilön tekevän päätökset koneen sijaan. Asiakkaat saattavat kokea saavansa parempaa palveluja ihmiseltä, joka tuntee erilaisia tunteita ja antaa empatiaa kuin normeja ja sääntöjä noudattava kone.

Jotkut yritykset ovat jo kokeneet liiallisen tuottavuuden tehostamisen asiakkaissa aiheutuneet negatiiviset reaktiot. Britannian puhelinpalvelukeskukset siirsivät puhelinpalvelunsa Intiaan. Tällä muutoksella puhelinpalvelukeskukset pyrkivät tehostamaan tuottavuuttaan kustannusten ollessa Intiassa edullisemmat. Monet asiakkaat eivät ottaneet uudistusta positiivisesti vastaan. Monia häiritsi muun muassa vieraskielinen aksentti ja ymmärtämisvaikeuksiakin esiintyi. Puhelinpalvelujen siirtäminen johti siihen, että vuosittain yritykset menettivät jopa 12 miljoonaa asiakasta. Säilyttääkseen asiakkansa yritykset ovat aloittaneet puhelinpalvelukeskustensa paluumuuton takaisin Britanniaan. (Turun Sanomat 8.1.2010)

Haastatteluissa kävi ilmi tiedottomasta jättämisen syyksi myös se, että yhtiö ei voi luvata kaikkien tapausten menevän saman kaavan mukaan. Mielestäni tämä saattaa

aiheuttaa joka tapauksessa ongelmia asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä sitä, miksi joskus tarvitsee lähettää paljon lisäselvityksiä korvauksen saamiseksi ja joskus taas korvaus maksetaan heti ilmoituksen jälkeen tilille. Asiakkaat voivat vedota lisäselvityksiä pyydetessä aikaisempiin tapauksiin, jolloin ei tarvinnut lähettää mitään lisäselvityksiä. Näin ollen he voivat joka tapauksessa tuntea olonsa silmätikuksi tai epäluotettaviksi vakuutusyhtiön silmissä. Tämän takia yhtiön olisi hyvä ilmoittaa eri käytäntötavoistaan asiakkaille, eli että yksinkertaisissa tapauksissa kone saattaa hoitaa koko käsittelyn ja taas monimutkaisemmissa ja haastavammissa tapauksissa henkilöt hoitavat asian käsittelyn. Näin voitaisiin välttää se, että asiakkaat loukkaantuisivat erilaisista käytäntötavoista eri tapausten kesken.

Onko automatisointi vaikuttanut jotenkin korvauskäsittelyn laatuun?

Haastateltava A:n mukaan automatisointi on vaikuttanut positiivisesti korvauskäsittelyn laatuun. Hän toteaa, että koneen tekemät korvauspäätökset ovat tasalaatuisia. Kone toimii määrättyjen sääntöjen ja parametrien mukaan, joten vaihteluja korvauspäätöksissä ei tapahdu. Henkilöiden tekemissä päätöksissä mieliala voi vaikuttaa työn laatuun. Automatisointi on vaikuttanut positiivisesti laatuun myös sen vuoksi, että korvauskäsittelijöille jää enemmän aikaa vaikeiden casejen parissa

työskentelyyn, kun kone hoitaa yksinkertaisten vahinkojen käsittelyn. Haastateltava A kertoi, että laatua mitataan asiakastytyväisyyskyselyillä.

Haastateltava B:n mukaan palvelunlaatu riippuu siitä kuinka hyvin yhtiössä onnistutaan koneen määrittelytyössä. Eli kone tekee täsmälleen sillä tavalla, kun se määrittellään tehtäväksi. Hänen mielestään koneen tekemä työ on myös tasalaatuisempaa kuin ihmisen tekemä työ. Haastateltava B toteaa, että automatisointi parantaa sekä teknistä laatua että asiakaspalvelun laatua. Luottamus on asiakkaille tärkeä seikka haastateltava B:n mielestä ja hänen mukaansa automatisointi parantaa luottamusta vakuutusyhtiön ja asiakkaiden välillä. Luottamus paranee siten, että automaatti tunnistaa asiakasjärjestelmästä asiakkaat, joihin voidaan luottaa ja ne, joihin ei voida luottaa. Asiakas, johon voidaan luottaa saa nopeammin korvauksen, koska hänen ei tarvitse välttämättä toimittaa vakuutusyhtiölle lisäselvityksiä, joita asiakkaan, johon ei voida luottaa täytyy mahdollisesti toimittaa. Tämän luottamuksen kautta käsittelyaika lyhenee ja laatu paranee.

Haastateltava B kertoi, että automaatin tekemät tapaukset ovat vähintään yhtä tarkan laatukontrollin alla kuin manuaalisesti hoidetut tapaukset. Laatua tarkkaillaan muun muassa satunnaiskontrollijärjestelmillä. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmä valitsee satunnaisesti automaatin käsitellyn tapauksen ja siitä katsotaan onko se tehty oikein ja onko korvattu summa oikea.

Haastateltava A kertoi, että korvauskäsittelyn laatu on parantunut henkilökorvauspuolella automatisoinnin myötä. Haastateltava B uskoi siihen, että korvauskäsittelyn laatu tulee parantumaan tulevan automatisointiprosessin myötä. Haastateltava A kertoi, että automaattit ovat vähentäneet henkiökunnan työmäärää, joka on vaikuttanut positiivisesti henkilökunnan tekemän työn laatuun. Automaatin hoitaessa yksinkertaiset korvausasiat henkilökunnalle jää enemmän aikaa vaikeampien asioiden hoitoon.

Haastateltava A kertoi, että automatisointiprosessi on parantanut korvauskäsittelyn laatua henkilökorvauspuolella. Uskon, että henkilökorvauspuolen positiivisten kokemusten myötä omaisuuskorvauspuolella uskotaan myös automatisointiprosessin parantavan korvauskäsittelyn laatua.

Korvauskäsittelyn laadun parantumisen syyksi haastateltavat kertoivat sen, että automaatin tekemä työ on tarkan laatukontrollin alla ja sitä seurataan säännöllisesti. Koneelle on määritelty tarkat toimintaohjeet ja säännöt, joita se noudattaa moitteettomasti. Kone ei toimi tunnepohjaisesti niin kuin ihmiset saattavat joissakin tapauksissa toimia. Ihmisen työnlaatuun saattaa vaikuttaa henkilökohtaiset ongelmat tai mieliala. Nämä seikat eivät vaikuta koneen työhön.

Koneella on monia ominaisuuksia, joiden avulla sen tekemän työn laatu voi olla parempaa kuin ihmisen tekemän työn laatu. On kuitenkin muistettava se, että monet ihmisen ominaisuudet ovat välttämättömiä ja tukevat konetta parhaimman mahdollisen tuloksen saavuttamisessa. Koneelle on helppoa tehdä asioita täsmälleen samalla tavalla, työskennellä yhtäjaksoisesti pitkään, keskittyä tehtävään, muistaa kaikki ohjeet ja yksityiskohdat ja noudattaa aina sille annettuja ohjeita. Ihmiselle on taas helpompaa tehdä monista ja vaihtelevista vaiheista koostuvaa työtä, ymmärtää kehoituksen taustalla oleva ajatus, poiketa ohjeesta sopivasti, improvisoida, tehdä kompromisseja sekä huomata yhteyksiä ja tehdä niistä johtopäätöksiä. (Nilsson. 2009, 24-25.)

Koneet vaikuttavat positiivisesti myös henkilökunnan tekemän työn laatuun. Tämä johtuu siitä, koska koneet hoitavat helppojen tapausten käsittelyn, jää henkilökunnalle

enemmän aikaa vaikeiden tapausten hoitoon. Aluksi uudet järjestelmät saattavat hidastaa henkilökunnan työntekoa, koska uusien asioiden oppiminen vie aikaa. Loppujen lopuksi automaattit ja uudet järjestelmät todennäköisesti kuitenkin tehostavat työntekoa ja näin ollen parantavat työn laatua.

Automatisointi vaikuttaa vakuutusyhtiön ja asiakkaiden väliseen luottamukseen ja tämä taas vaikuttaa laadun parantumiseen. Haastateltava B kertoi, että odottaa tulevan automatisointiprosessin parantavan yhtiön ja asiakkaiden välistä luottamusta. Luottamus paranee, kun käsitellyt tulevat yksinkertaisemmiksi ja nopeammiksi. Tämä johtuu siitä, koska koneen käsitellessä helppoja tapauksia, ei asiakkaiden tarvitse lähettää yhtiölle lisäselvityksiä, vaan voivat saada korvauksen saman tien vahinkoilmoituksen tekemisen jälkeen.

Ovatko yhtiön asiakkaat halukkaita sähköiseen asiointiin?

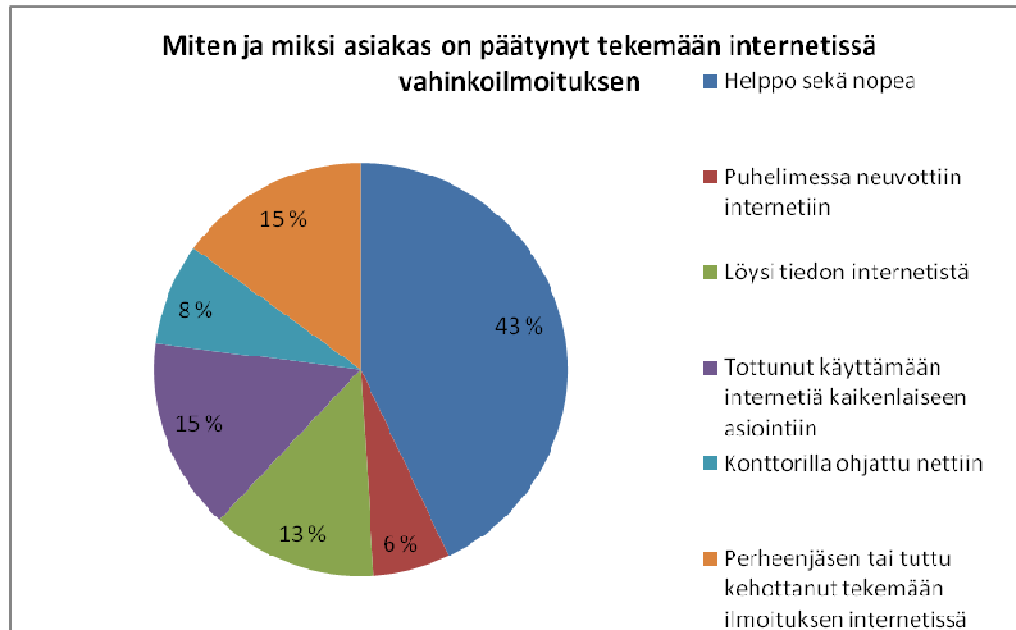
Haastateltava A:n mukaan yhtiön asiakkaat ovat olleet halukkaita sähköiseen asiointiin, koska yli puolet asiakkaiden yhteydenotoista tulee internetin kautta. Yhteydenotto internetin kautta on ollut koko ajan kasvavaa. Hän toteaa, että yhtiö on saanut myös palautteita, joista ilmenee, että osa asiakkaista haluaisi asioida face to face -tapaan konttorilla. Yhtiön strategiassa on kuitenkin määritelty yhteydenottokanaviksi korvausasioissa puhelin ja internet. Hän kertoo, että yhtiö uskoo siihen, että kun sähköisiä kanavia säännöllisesti kehitetään asiakkaat ryhtyvät entistä enemmän käyttämään niitä. Hän toteaa kuitenkin, ettei yhtiö pyri saamaan asiakkaita väkisin käyttämään yhtiön tarjoamia verkkopalveluja ja tämän takia puhelinpalvelusta ei haluta luopua.

Haastateltava B kertoo, että asiakkaiden halukkuutta sähköiseen asiointiin on tutkittu yhtiössä. Niiltä asiakkailta, jotka nyt käyttävät internetiä ilmoituskanavana on kysytty miksi he ilmoittivat sitä kautta. Niiltä asiakkailta, jotka käyttävät puhelinpalvelua ilmoituskanavana, on kysytty olisiko heillä mahdollisuus tehdä ilmoitus internetin kautta ja miksi he eivät juuri sillon tehneet sitä internetin kautta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että noin 80 prosenttia asiakkaista voisi tehdä ilmoituksen internetin kautta. Hänen mielestään tärkeää sähköisessä asiointissa on se, että asiakas kokee saavansa konkreettista hyötyä siitä.

Haastateltava B toteaa, että hän ei näe omaisuuskorvauksissa täysautomaatin potentiaalia kovinkaan paljon. Hän näkee enemmän potentiaalia siinä, että palveluprosessin eri osia automatisoidaan ja tätä kautta yhtiö saavuttaa eniten hyötyä. Tämän takia hänen mielestä on tärkeää se, että jos asiakas haluaa jatkossakin ottaa yhteyttä puhelimitse, häntä palvelee oikea henkilö koneen sijaan. Tällä tavoin asiakas saa haluamaansa palvelua ja pysyy tyytyväisenä.

Yhtiö on tutkinut, että asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi halukkaita sähköiseen asiointiin. Sähköinen asiointi on ollut sen käyttöönotosta lähtien kasvavaa. Sähköisen asioinnin halukkuutta ja sen käytön mahdollisuutta asiakkaiden keskuudessa on tutkittu erilaisin tutkimuksin. Nykyään monet asiat hoidetaan verkossa. Internetin kautta ostetaan tavaroita ja haetaan jopa lainaa pankista, niin miksi ei myös hoidettaisi vakuutusasioita. Uskon, että internetin käytön lisääntyminen vaikuttaa myös siihen, että yhtiössä uskotaan asiakkaiden olevan halukkaita sähköiseen asiointiin.

Omaisuuskorvauspuolella suoritettiin tutkimus vuonna 2008 Vakuutusyhtiö X:n asiakkaiden halukkuudesta internet asiointiin. Tutkimuksessa selvisi, että internetpalvelu on asiakkaiden mielestä helppoa ja nopeaa. Asiakkaiden syitä internetissä asioimiseen olivat muun muassa se, että konttorilla oli ohjattu internettiin, puhelimessa neuvottiin internettiin tai asiakas oli tottunut käyttämään internettiä asioiden hoitoon. Syitä miksi internetpalvelua ei käytetty olivat esimerkiksi se, että tietokone oli rikki, asiakas halusi esittää kysymyksiä ja kyseessä oli ensimmäinen vahinko. Noin 80 prosentilla asiakkaista oli mahdollisuus käyttää internetpalvelua. Internetpalvelun käyttöikä oli 20-60 vuotta. (Aalto. 2008, 30 - 35.)



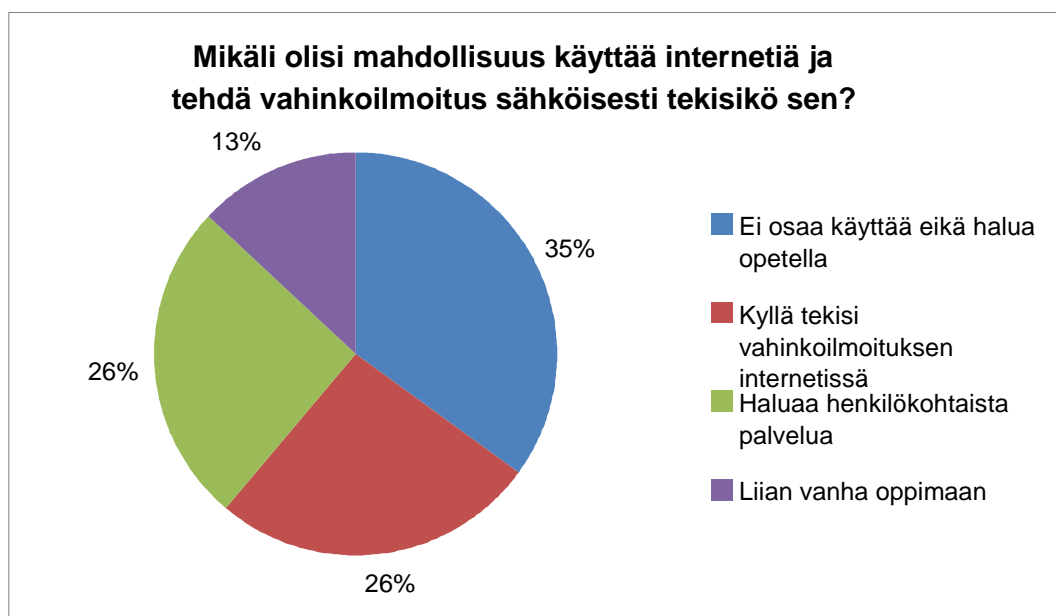
Kuvio 3: Syitä internetissä asioimiseen (Aalto. 2008, 35).

Kuviosta kolme käy ilmi, että suurin osa vakuutusyhtiö X:n asiakkaista kokee yhtiön tarjoaman internetpalvelun helpoksi ja nopeaksi. Pieni osa asiakkaista kääntyy kuitenkin vieläkin vieläkin konttorin puoleen vahinkoasioissa, mistä heidät ohjataan joko puhelinpalveluun tai internetpalveluun. Asiakkaiden konttoriasioimisessa minua kiinnostaakin se onko yhtiö markkinoinut asiakkailleen riittävästä vakuutusyhtiö X:n korvausasioiden yhteydenottokanavista, joiksi on määritelty puhelin ja internet.

Kuluttajatutkimuskeskuksen tekemässä tutkimuksessa vakuutusyhtiöiden verkkopalveluista kävi ilmi, että monet henkilöt kaipaavat henkilökohtaista palvelua vakuutusasioissa, koska vakuutusasiat koetaan usein monimutkaisiksi ja epäselviksi. Heidän mielestä pelkkä koneen kanssa asiointi ei riitä. Tutkimuksessa selvitettiin, että asiakkaat kaipaavat jatkossakin konkreettista postiosoitetta eikä pelkästään verkkosivun osoitetta. (Järvinen, Eriksson, Saastamoinen & Lystimäki. 2001, 39.)

Vakuutusasiat ovat monimutkaisia ymmärtää. Tähän saattaa vaikuttaa se, että asiakkaat kokevat vakuutusehdot vaikeaselkoisiksi. Useissa tapauksissa asiakkaat eivät edes näe vaivaa ja tutustu vakuutusehtoihin. Näin ollen heille ei välttämättä ole mitään käsitystä siitä mitkä vahingot ovat korvauskelpoisia ja mitkä taas on rajattu vakuutusehtojen ulkopuolelle. Vakuutusyhtiö X:n verkkosivuilla on kattavat ohjeet asiakkaille erilaisten vahinkotapausten varalle. Jos asiakkaat tutustuisivat yhtiön tarjoamiin verkkopalveluihin huolellisesti, he voisivat hyödyntää sähköisiä asiointitapoja

vahingon sattuessa paremmin. Vahingon sattuessa asiakkaat voisivat tehdä vahinkoilmoituksen sähköisesti, koska heidän ei välttämättä tarvitsisi kysyä neuvoja puhelimitse, kun olisivat löytäneet itse verkosta vastaukset heitä askarruttaviin kysymyksiin. Tämä toteutuu kuitenkin todennäköisesti paremmin henkilökorvauspuolelle kuin omaisuuskorvauspuolella. Asiakkaat saattavat kokea sairastapausten korvausten hoidon itsenäisesti internetissä helpommaksi kuin omaisuusvahinkojen hoidon. Omaisuuspuolen vahingot saattavat olla suurempia ja useissa tapauksissa asiakas ei uskalla tehdä omia päätöksiä ennen kuin on kysynyt vakuutusyhtiöltä mielipidettä siitä, miten asiassa tulisi toimia.



Kuvio 4: Mikäli olisi mahdollisuus käyttää internetiä (Aalto. 2008, 32).

Kuviosta neljä ilmenee, että osa vakuutusyhtiö X:n asiakkaista ei edes halua oppia käyttämään yhtiön tarjoamaa internetpalvelua. Yhtiöllä on asiakkaina henkilöitä, jotka haluaisivat vielä henkilökohtaista palvelua konttorilla. Tämä ei kuitenkaan ole enää mahdollista yhtiön vahinkoasioissa, koska yhteydenottokanaviksi korvausasioissa on määritelty puhelin ja internet. Puhelimessa asiakkaat saavat vielä henkilökohtaista palvelua, mutta yhtiö pyrkii koko ajan vähentämään puhelimen käyttöä ja lisäämään sen sijaan taas internetin käyttöä asiakkaiden keskuudessa. Osa asiakkaista olisi valmis tekemään vahinkoilmoituksen internetissä, mutta se ei ole mahdollista mahdollisesti oman tietokoneen puuttuessa. Yhtiö voisi ratkaista tämän ongelman laittamalla konttoreille tietokoneita, joita asiakkaat voisivat käyttää vahinkoilmoitusten teossa. Monien pankkien konttoreissa on tietokoneita asiakkaiden käyttöä varten.

Asiakkaille tarkoitetuilla tietokoneilla asiakkaat voivat hoitaa pankkiasiansa verkossa ja näin ollen he eivät kuormita henkilökuntaa.

Vakuutusyhtiö X:ssä ymmärretään se, että puhelin on tärkeä yhteydenottokanava asiakkaille, jotka haluavat henkilökohtaista palvelua. Mielestäni puhelinpalvelusta ei tulisi luopua omaisuuskorvauspuolella ja uskon, että siitä ei olla luopumassakaan. Puhelinpalvelun kautta asiakkaat kokevat saavansa haluamaansa palvelua ja pysyvät tyytyväisinä asiakkaina.

Mielestäni automatisointiprosessi tarjoaa omaisuuskorvauspuolelle uusia hienoja mahdollisuuksia kehittää korvausasioiden hoitoa ja käsittelyä. Sähköinen asiointi on lisääntynyt asiakkaiden keskuudessa, mutta mielestäni täysautomaatioon siirtyminen omaisuuskorvauspuolella ei ole vaihtoehto. Samaa mieltä oli myös haastateltava B. Omaisuuskorvauspuolen asiakkaat tarvitsevat vielä paljon neuvoja ja ohjeita vahinkojen sattuessa. Tämän takia puhelinpalvelusta ei voida luopua ja siirtyä täysin sähköiseen asiointiin. Haastateltava B totesi, että automatisointi on herkkäasia, joka vaatii tilannetajua siinä asiassa, ettei sitä viedä liian pitkälle. Jotta asiakkaat pysyvät lfin asiakkaina omaisuuskorvauspalvelun automatisoinnin käyttöönoton jälkeenkin, olisi tärkeää, että asiakkaat kokevat saavansa sellaista palvelua, kun he tilanteessa kokevat tarvitsevansa. Tässä tapauksessa se tarkoittaa sitä, että asiakas saa henkilökohtaista palvelua puhelimitse, jos hän sitä kaipaa ja toisaalta taas pystyy asioimaan omasta halustaan ajasta ja paikasta riippumatta internetissä.

5 Johtopäätökset

Palvelujen automatisointi on monille yhtiöille hyvä asia. Palveluja automatisoidessa yhtiön tulisi päättää automatisoiko se kaikki palvelut vai vain osan tarjoamistaan palveluista. Vakuutusyhtiö X:n omaisuuskorvauspalvelun palvelujen automatisointi tarjoaa omaisuuskorvauspuolelle uusia mahdollisuuksia ja kehittää heidän tarjoamiaan palveluita paremmiksi. Omaisuuskorvauspuolen vahinkojen haastavuuden vuoksi sen ei kannata siirtyä täysautomaatioon. Asiakkaat tarvitset henkilökohtaista palveluja vahinkoasioissa niin paljon, ettei täysautomaatio todennäköisesti tyydyttäisi kaikkia asiakkaita. Tämä tyytymättömyys saattaisi aiheuttaa asiakkaiden keskuudessa vakuutusyhtiön vaihtoa.

Palvelujen automatisointi on vaativa prosessi, jossa täytyy ottaa huomioon monia asioita. Yksi tärkeimmistä huomioitavista seikoista ovat palvelujen ominaispiirteet. Jokainen palvelutilanne on erilainen, koska asiakkaille on tapahtunut erilaisia asioita ja jokainen asiakas toimii palvelutilanteessa yksilöllisesti. Palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, joten asiakas osallistuu niiden tuotantoon palvelujen ostajina ja käyttäjinä. Tämän takia on tärkeää, että palveluita automatisoidessa asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset otetaan huomioon.

Vakuutusyhtiö X on ottanut asiakkaiden tarpeet huomioon automatisoidessaan palveluitaan. Automatisointiprosessin lähtökohtana oli saavuttaa yhtiön avaintavoitteet, jotka ovat korkea asiakastytyväisyys ja toiminnan tehostaminen. Yhtiön tarjoama sähköisen asiointitapa korvauksen hakuprosessissa on yksinkertaista ja nopeaa. Korvauskäsittelyajat ovat nopeituneet ja asiakastytyväisyys on ollut nousujohteista.

Toiminta on tehostunut yhtiössä automatisointiprosessin myötä. Vahinkojen käsittelyajat ovat pienentyneet ja tuotanto- ja kulusuhde on saatu paremmaksi. Tuottavuuden hallinnassa on kyse panosten määrän pienentämisestä ja tuotosten määrän kasvamisesta. Kone pystyy tekemään työtä vuorokauden ajasta riippumatta täydellä teholla. Automatisointiprosessin myötä tuotosten määrä on saatu kasvamaan, koska kone hoitaa osan yhtiön vahinkojen käsittelyistä.

Palvelujen automatisointi tarjoaa yrityksille monia mahdollisuuksia, mutta myös monenlaisia uhkatekijöitä. Uusia mahdollisuuksia luovat sähköisen asiain myötä saatavuuden parantuminen. Verkkopalvelu ei nuku koskaan ja se ei ole paikka- tai aikasidonnaista. Yhtiön sisäisesti automatisointiprosessi on mahdollistanut hyväksi todetun palvelun käyttöönoton myös muissa vakuutuslajeissa ja maissa, joissa yhtiö toimii.

Henkilökunnalle uhkatekijänä palvelujen automatisoinnissa voi olla työpaikan menetys. He tuntea työpaikkansa uhatuksi, koska kone pystyy tekemään vuorokauden ympäri taukoamatta töitä. Ifillä korostettiin sitä, että automatisointiprosessin tarkoituksena ei ole syrjäyttää henkilökuntaa koneilla vaan ottaa koneet tukemaan ja helpottamaan henkilökunnan työtä. Nähtäväksi jää palkataanko eläkkeelle jääviä ja tai muiden syiden takia yhtiöstä lähteviä työntekijöitä ihmisillä, vai haetaanko tässä tilanteessa kustannustehokkuutta ja luotetaan koneen tekemään työhön, eikä palkata ihmistä tilalle.

Asiakkaiden fyysisten tekijöiden aiheuttamat uhat automatisointiprosessille tulisi huomioida. Automatisointiprosessi ei voi toimia kunnolla, jos fyysisesti rajoitetut asiakkaat eivät voi käyttää yhtiön tarjoamia palveluja. Yhtiön tulisi tarjota erityisesti näille asiakkaille suunnattua tapaa asioida yhtiön kanssa.

Yhtiö on tietoisesti jättänyt kertomatta asiakkaille automatisointiprosessista. Luulen, että yhtiössä tiedostetaan riski siitä, että asiakkaiden mielikuvat yhtiöstä voisivat muuttua, jos he tietäisivät kuinka laajalle alueelle korvauskäsittelyssä automatisointi on otettu käyttöön. Grönroosin a Service Productivity Modellissa käy ilmi kuinka asiakkaan mielikuva ja näkemys palvelun laadusta vaikuttavat palvelujen tuottavuuteen. Asiakkaat eivät välttämättä pidä koneen tekemää työtä yhtä luotettavana ja laadullisesti hyvänä kuin ihmisen tekemää työtä. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaiden saadessa selville palvelujen automatisoinnista, he saattavat vaihtaa vakuutusyhtiötä sellaiseen, josta kokevat saavansa luotettavaa palvelua.

Palvelujen automatisointi on parantanut korvauskäsittelyn laatua vakuutusyhtiö X:ssä. Automaatin tekemä työ on tarkan laatukontrollin alla ja koneelle on määritelty tarkat ohjeet ja säännöt, mitä se noudattaa tunnollisesti. Koneella ei ole koskaan huono päivä, mikä vaikuttaisi työn laatuun niin kuin ihmisillä joskus saattaa vaikuttaa. Se pystyy työskentelemään tasalaatuisesti taukoamatta vuorokauden ympäri. Koneen tekemät korvauspäätökset ovat aina laadullisesti hyviä ja ne noudattavat tiukasti

vakuutusehtoja. Automatisointiprosessi on vaikuttanut henkilökunnan työnlaatuun positiivisesti. Koska kone hoitaa helppojen ja yksinkertaisten vahinkojen korvauskäsittelyt, henkilökunnalla jää enemmän aikaa vaikeiden ja haastavien vahinkojen hoitoon. Näin ollen kaikkien vahinkojen korvauskäsittely nopeutuu ja parantuu laadullisesti.

Vakuutusyhtiö X valitsi 2000 -luvun vaihteessa korvausasioiden yhteydenottokanaviksi puhelimen ja internetin, jolloin konttorilla korvausasioiden hoito loppui. Vakuutusyhtiö X voidaan luokitella high-tech yritykseksi, koska se käyttää toiminnassaa paljon kehittyntä teknologiaa ja on automatisoinut toimintojaan. Yleisesti asiakkaat ovat olleet halukkaita sähköiseen asiointiin automatisoinprosessin alusta lähtien. Aina löytyy myös perinteisiä asiointitapoja, tässä tapauksessa konttorilla face-to-face asiointia, haluvia asiakkaita. Muuten asiakkaat ovat omaksuneet hyvin internetissä asiointin sen helppouden ja nopeuden takia. Uskon, että ajan kuluessa internet -asiointi lisääntyy, koska nykyajan nuoret ja keski-ikäiset ihmiset ovat tottuneet internetin käyttöön omissa asioissaan. Enää ei haluta jonottaa konttoreilla tai puhelimesta omaa vuoroa. Uusia tapoja hoitaa asiat nopeasti ja helposti arvostetaan suuresti nykymaailmassa. Monien elämä on yhtä oravanpyörää työkiireiden ja suorituspaineen takia, joten välttämättömien asioiden, kuten vakuutusasioiden, hoidon sujumista helposti ja vaivattomasti arvostetaan.

Vaikka sähköinen asiointi on lisääntynyt ja lisääntyy koko ajan vakuutusyhtiö X ei saa unohtaa asiakkaita, jotka vieläkin haluavat asioida ihmisen kanssa. Omaisuuskorvauspuolen vahingot voivat olla suuria ja monimutkaisia ymmärtää. Siksi olisi hyvä, että tarvittaessa asiakas pystyisi vastaisuudessakin asioimaan henkilön kanssa, jolle hän voi esittää kysymyksiä ja keskustella epäselvistä asioista. On tärkeää, että asiakas kokee saavansa haluamaansa palvelua. Jotkut haluavat asioida internetissä ja jotkut taas haluavat keskustella puhelimesta korvausasioista. Tämän takia puhelinpalvelua ei tulisi lopettaa omaisuuskorvauspuolella, koska silloin asiakas voi kokea saavansa huonoa palvelua.

Palvelujen täysautomatisointi omaisuuskorvauspuolella ei ole kannattavaa asiakkaiden säilymisen kannalta. Omaisuuskorvauspuolen vahingot voivat olla hankalia ja korvausmäärät todella suuria. Monesti omaisuuskorvauspuolen vahingot voivat asiakkaille suuria tunteita herättäviä kuten tulipalo- tai varkaus -tilanteissa. Tällöin olisi tärkeää, että asiakas kokee saavansa henkilökohtaista kylmän tietokoneruudun sijaan.

Omaisuuskorvauspuolen palveluiden eri osa-alueita olisi hyvä automatisoida, koska se nopeuttaisi korvauskäsittelyä ja helpottaisi henkilökunnan työmäärää. Vahingon rekisteröinti tai korvauksen maksatus voisivat olla sellaisia osa-alueita korvauskäsittelyssä, mitkä voitaisiin automatisoida. Yhteydenottokanavina korvausasioissa tulisi säilyttää puhelin sekä internet. Tätä kautta yhtiö saavuttaisi suurimman hyödyn automatisointiprosessista ja säilyttäisi samalla asiakaskuntansa.

LÄHTEET

Edvardsson, Bo; Gustafsson, Anders; Johnson, Michael D. & Sandén, Bodil 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian 2007. *Service Management and Marketing – Customer management in service Competition*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, Christian & Järvinen, Raija 2001. *Palvelut ja Asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Tummavuorenkirjapaino Oy.

Grönroos, Christian & Ojasalo, Katri 2000. *Service Productivity: Toward a conceptualisation of the transformation of inputs into customer value in services*. Helsinki: SHS intressebyrå IB.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyötyläinen, Raimo & Nuutinen, Maaria 2010. *Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Tampere: Tammerprint Oy.

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

Mankinen, Reijo; Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila Pekka 2002. *Palveluiden tuottavuus – kilpailu ja teknologia muuttavat rakenteita*. Helsinki: ETLA.

Ylikoski, Tuire; Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2002. *Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ylikoski, Tuire 2001. *Unohtuiko asiakas?* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Aalto, Susanna 2008. *Vahinkovakuutusyhtiön internetpalvelut Case: If esinekorvauspalvelu*.

2010. *Puhelin palvelu aloitti paluumuuton*. Turun Sanomat 8.1.2010.

Nilsson, Anders 2009. *Ihminen vastaan kone*.

Viitattu <http://www.xtract.com>

Viitattu <http://www.capgemini.com>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Minkä pohjalta automatisointiprosessia on lähdetty rakentamaan vakuutusyhtiö X:ssä?
2. Onko yhtiöllä aikaisempia kokemuksia/tutkimuksi/tapauksia tai malleja automatisoinnista?
3. Mitä automatisoinnilla tavoitellaan?
4. Automatisointiprosessin luomat mahdollisuudet/hyödyt ja uhat/haitat?
5. Miten asiakkaiden positiiviset tai negatiiviset reaktiot automatisointia koskien on huomioitu?
6. Onko automatisointiprosessi tuotu asiakkaiden tietoisuuteen?
7. Onko automatisointi vaikuttanut jotenkin korvauskäsittelyn laatuun?
8. Ovatko yhtiön asiakkaat halukkaita sähköiseen asiointiin?