

Asiakassuhteiden hallinta analytiikkaa hyödyntäen

Laura Vaija

Opinnäytetyö



Tekijä(t) Vaija Laura	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakassuhteiden hallinta analytiikkaa hyödyntäen	Sivu- ja liitesivumäärä 59 + 12
<p>Kehittämistyön kohteena on finanssialan organisaation asiakassuhteidenhallinta ja sen kehittäminen. Organisaation strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää asiakassuhteidenhallinnan kokonaisuuden ymmärtämistä.</p> <p>Asiakassuhteidenhallinnalle reunaehjoja asettaa lainsäädäntö sekä organisaation kyvykyys muuttua kohti oppivaa organisaatiota. Asiakassuhteiden hallinta edellyttää tiedolla johtamisen teorian omaksumista. Organisaatiossa olevalla tiedolla pystytään turvaamaan asiakkaalle tuotettavaa arvoa ja vaikuttamaan sitä kautta asiakaskäyttäytymiseen mikä puolestaan vaikuttaa asiakassuhteiden hallintaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelujen sekä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimus menetelmän avulla. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijan omakohtaisia havaintoja. Tutkimuksen tavoitteena oli asiakkaan kokemien tunteiden tunnistaminen ja asiakaspysyvyyden varmistaminen. Asiakkaalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan vakuutusyhtiön asiakasta. Tutkimuksen kohteessa asiakas on ollut henkiturva tuotteessa vakuutuksenottajana. Asiakaspysyvyys ajattelulla asiakkaalle halutaan mahdollistaa arvon kokemisen tunnetta, joka toimi kilpailutekijänä finanssialalla. Tällöin korostuvat organisaatiossa tietopääoman hallinta ja sen kehittäminen. Toiminta siirtyy kohti tietojohtamista. Organisaation sisäiset prosessit ja uuden oppimisen kyvyt korostuvat.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella pystyttiin tuottamaan organisaatiolle tietoa asiakassuhteiden hallinnan nykytilasta ja siinä havaituista kehittämiskohteista. Lisäksi tuloksien perusteella luotiin organisaatiolle ehdotus kehitetystä asiakaspalvelun työnhallinta - mallista. Tutkittavan organisaation strategiatyön havainnot nostettiin mukaan tutkimustuloksiin, jolloin pystyttiin tutkimuksen tuloksia vertaamaan tunnistettuihin kehittämiskohtiin.</p>	
Asiasanat Asiakaskäyttäytyminen, Tieto, Tiedonhallinta, Hyödyntäminen, Organisaatiokulttuuri, Osaminen	

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoite.....	2
1.2 Tutkimuksen kohde	2
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	3
1.4 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	3
2. Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä	5
2.1 Tutkimusmenetelmä	5
2.2 Tiedonhankinta menetelmät	6
3. Tietoperusta.....	7
3.1 Henkivakuutustoiminta	8
3.2 Tiedolla johtaminen	11
3.2.1 Strateginen johtaminen ja organisaatiokulttuuri	13
3.2.2 Oppiva organisaatio	15
3.2.3 Tiedonhallinta	19
3.3 Asiakassuhteiden hallinta	21
3.3.1 Asiakkaalle tuotettu arvo	22
3.3.2 Asiakasuskollisuus	27
3.3.3 Asiakas analyysi.....	27
3.3.4 Asiakaspoistuma	28
4. Tutkimuksen toteutus ja tulokset	29
4.1 Kvantitatiivinen menetelmä.....	29
4.2 Tutkimushaastattelun toteutus.....	29
5. Tutkimustulokset.....	32
5.1 Asiakassuhteiden hallinnan mahdollisuudet.....	32
5.2 Tiedolla johtaminen	36
5.3 Organisaatiokulttuurin merkitys	37
5.4 Tiedonhallinnan merkitys.....	39
5.5 Yhteenveto asiakassuhteiden hallinnasta	40
6. Johtopäätökset	46
6.1 Tutkimuksen toteutus	49
6.2 Jatkotutkimus	51
6.3 Tutkimuksen merkityksellisyys ja luotettavuus	51
Lähteet	53
Liite1 Haastattelu kysymykset	56
Liite2 Tutkimuksen kartoituksen tulokset (salassa pidettävä liite).....	58
Liite3 Tutkimuksen kuvaileva tietoperusta	59

1. Johdanto

Kehittämistyö käsittelee asiakassuhteiden hallintaa suomalaisessa henkivakuutusyhtiössä. Organisaation strategisissa tavoitteissa on tunnistettu asialähtöisyys tärkeäksi kohteeksi. Tutkimus tukee organisaatiota tunnistamaan asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavat tekijät sekä miten asiakassuhteiden hallintaa voidaan kehittää analytiikkaa hyödyntäen.

Finanssiala on isojen muutoksien kourissa muuttuvan asiakaskäyttäytymisen vuoksi. Asiakassuhteiden hallinnalla organisaatio pystyy vaikuttamaan asiakaskäyttäytymiseen. Asiakassuhteiden hallinta vaikuttaa koko organisaation liiketoiminnassa, sillä asiakkaat mahdollistavat organisaation liiketoiminnan.

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut Suomessa digitaalisen tietotekniikan yleistymisen myötä. Asiakaskäyttäytymisen muuttumisen vuoksi vakuutusyhtiöiden on tärkeätä seurata asiakaskäyttäytymistä. Kuluttaja pystyy halutessaan vaihtamaan helposti vakuutusyhtiötä. Turvaamalla asiakassuhteiden hallinnan luodaan asiakkaalle arvoa, joka puolestaan lisää asiakasuskollisuutta. Organisaation kannalta vanhojen asiakkaiden pysyminen on kannattavampaa, kuin uusien vakuutuksien hankkiminen.

Liiketoiminnan kautta organisaatiolle muodostuu paljon asiakastietoa ja sen hyödyntäminen nousee avaintekijäksi. Organisaatiosta löytyvä tietopääoma mahdollistaa asiakaskäyttäytymisen analysoimisen sekä asiakaskäyttäytymisen muutoksien seurannan. Lisäksi kerätyn tiedon avulla voidaan ennustaa tulevaisuutta. Tieto mahdollistaa organisaatiossa perusteltujen päätöksien tekemisen. Lisäksi tiedolla johtaminen mahdollistaa organisaatiota soisen tiedon lisääntymisen ja tietopääoman kehittämisen. Haasteita laadukkaalle asiakassuhteiden hallinnalle asettaa vanhentuneet teknologia ratkaisut, jolloin uusia teknologisia ratkaisuja ei päästä kunnolla hyödyntämään.

Organisaation toiminta elää murroksessa. Jokaisen työntekijän tulee analysoida työtapoja ja miettiä tarvittavia kehityskohteita. Työntekijöillä korostuu elinikäinen oppiminen ja huippuosaaminen, jotta asiakkaat kokevat saavansa arvoa tuottavaa palvelua. Taustalla organisaatiokulttuuri tukee työntekijöitä kehittymään sekä kannustaa tiedon jakamiseen.

Tutkimus keskittyy tunnistamaan asiakaskäyttäytymistä ja asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavia tekijöitä asiakkaan ottaman henkiturvan osalta. Tutkimus on toteutettu asiakaspalvelijan ja johtajan avoimen haastattelun kautta. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään

data-analyyseja sekä tutkijan tekemiä havaintoja. Tutkimuksen tuloksia ja ratkaisuehdotuksia voidaan hyödyntää organisaatiossa myös muiden tuotteiden yhteydessä.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata asiakassuhteiden hallintaan ja asiakaspoistumaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen aikana on tarkoitus selvittää, mitkä toimenpiteet vaikuttavat asiakaspysyvyyteen sekä mitkä syyt johtavat asiakassuhteiden päättymiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä organisaation käsitystä asiakassuhteiden hallinnasta sekä tiedolla johtamisen merkityksestä asiakassuhteiden hallinnassa. Tutkimuksen tuloksien kautta on tarkoitus mahdollistaa organisaatiolle tietoa toiminnan kehittämisestä.

1.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena oli finanssialalla toimiva suomalainen henkivakuutus yhtiö. Työntekijöitä organisaatiossa on tutkimuksen tekohetkellä noin 50. Tutkittavan organisaation liiketoiminta muodostuu vapaaehtoisista henki-, eläke- ja säästövakuutuksista osana konsernin palveluntarjontaa.

Konserni, mihinkä tutkittava organisaatio kuuluu, on asiakkaiden omistama yhtiö ja yhtiö on voimassa ainoastaan asiakkaittansa varten.

Tutkittavalla organisaatiolla on visio tarjota paras asiakaskokemus. Lisäksi organisaatio haluaa auttaa asiakasta menestymään (Toimintakertomus 2019). Organisaatiossa on tiedostettu, että tämän eteen on tehtävä paljon työtä.

Tutkittavan organisaation strategisia tavoitteita ohjaa toimikulusuhteelle asetetut tavoitteet, jolloin kulujen hallinta korostuu toiminnassa. Organisaatiossa on tiedostettu muutamatkalla tarvittavan jokaisen työntekijän osuutta. Strategia työtä tehdään yhdessä emoyhtiön kanssa ja sieltä puolelta annetaan raamit toiminnalle. Strategia on luotu kausille 2018-2022.

Tutkittavan yrityksen strateginen tavoite on rohkeasti yrittää, kasvaa ja kehittää sekä uusien asioiden kokeilua. Yritys haluaa tarjota tasapainoista vastuullista liiketoiminnan kehittämistä. Kehittämisen yhteydessä toimintatavat ja yrityskulttuuri muuttuvat vuosien myötä (Tulevaisuuskahvit 2/2021).

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Vapaaehtoinen henkilövakuutus voidaan jakaa sosiaaliturvaa täydentävään vakuutukseen tai säästövakuutukseen. Sosiaaliturvaa täydentävät vakuutukset puolestaan jaotellaan eläkevakuutuksiin ja riskivakuutuksiin. Riskivakuutukset koostuvat henkiturvasta, työkyvyttömyysturvasta sekä sairausturvasta, esimerkiksi vakava sairaus (Rantala & Kivisaari 2020, 474).

Kehitystyö rajataan koskemaan riskivakuutuksien henkiturvien asiakaskäyttäytymistä. Rajaus valikoitui organisaation strategisten tavoitteiden kautta. Työssä rajataan pois yksittäisten turvien päättymissyiden selvittäminen sekä samalle asiakkaalle mahdollisesti toisen vakuutuksen voimassa olon tutkiminen.

Rajauksesta huolimatta tutkimus antaa mahdollisuuden organisaatiolle luoda yleistä asiakassuhteisiin liittyvää tietoperäistä seuranta.

1.4 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Keskeisimmiksi käsitteiksi tutkimuksessa nousivat asiakas, asiakaslähtöisyys, asiakaspysyvyys, asiakassuhteiden hallinta, organisaatiokulttuuri, riskihenkivakuutus, tiedolla johtaminen sekä toiminnan laatu.

Tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden merkitys:

Asiakas on tässä tutkimuksessa vakuutusyhtiön asiakas. Asiakaspoistuman yhteydessä asiakas on ollut henkiturva tuotteessa vakuutuksenottajana.

Asiakaslähtöisyys ajatuksessa toimintaa kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakaspysyvyys ajattelussa asiakkaalle tuotetaan arvoa.

Asiakassuhteiden hallinta tunnistaa organisaation asiakkaat sekä mahdollistaa asiakkaalle arvon tuottamisen.

Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan organisaation toiminnalle ja tiedon tuottamiselle sekä hyödyntämiselle. Mahdollistaa asiakassuhteiden hallinnan sekä tiedolla johtamisen.

Riskihenkivakuutus on asiakkaan ottama vakuutus, jolla hän varautuu henkilöriskeistä merkittävämpiin eli kuolemaansa.

Tiedolla johtaminen mahdollistaa toiminnan tehokkaan kehittämisen. Organisaatiossa tarvitaan oppivan organisaation - kulttuuria tiedolla johtamisen onnistumiseksi.

Toiminnan laatu ajatellaan tutkimuksessa asiakkaan suunnasta tulevasta informaatiosta, jolloin korostuvat organisaatiokulttuuri sekä organisaation tapa viestiä asiakkaan suuntaan.

Käsitteitä tullaan käyttämään tarkemmin myöhemmin tutkimuksessa. Käsitteiden lähdeviitaukset ovat kerrottuna tietoperustan yhteydessä.

2. Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä

Kehittämistyön tutkimusta ohjasi käytännön tavoitteet ja näihin haettiin vahvistusta teorian kautta (kuviot 1). Asiakassuhteiden hallintaan liittyvää teoriaa on selvitetty tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Työn tuloksia peilattiin teoriaosaamisen kautta, jonka kautta pystyttiin vertailemaan ja tekemään perusteltuja kehitysehdotuksia tutkittavalle organisaatiolle.

Tutkimuskysymyksiä työssä on:

1. Ovatko asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavat tekijät tunnistettu finanssialan organisaatiossa?
 - 1.1 Mitä mahdollisia esteitä asiakassuhteiden hallintaan liittyy?
 - 1.2 Mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteiden hallintaan?
 - 1.3 Miten organisaation toiminnan laatu vastaa asiakkaan odotuksia?
2. Miten prosessit tukevat asiakassuhteiden hallintaa?
 - 2.1 Miten asiakaskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa?
 - 2.2 Miten nykyinen organisaatiokulttuuri tukee asiakassuhteiden hallintaa?
 - 2.3 Millaisia mittareita organisaation tulisi kehittää asiakassuhteiden hallintaa silmällä pitäen?

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät on jaettu kvantitatiivisiin (määrällisiin) ja kvalitatiivisiin (laadullisiin) menetelmiin. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä toimi kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Tutkimuksessa oli piirteitä myös määrällisestä menetelmästä (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 104).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä vastaan kysymyksiin mitä ja miten. Puolestaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä lähestytään tutkittavaa asiaa, miten paljon ja miksi - kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellinen organisaation toiminta. Kohde tutkimukselle on valittu tarkasti ja tutkittava kohde on sellainen mistä tutkittava organisaatio haluaa lisätietoa. (Vilka 2021,69).

Työn myötä organisaatiolla on mahdollista ottaa käyttöön uusia prosesseja asiakassuhteiden hallinnassa. Tutkimuksen jälkeen tutkittavalla organisaatiolla on mahdollisuus luoda mittareita, toiminnan seurannalle. Seuraamalla toimintaa organisaatio pystyy varmistamaan toiminnan kehittymisen tavoiteltuun suuntaan.

Tutkimusta tehdessä laadukkailla menetelmillä tutkija on hyvin lähellä tutkittavia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pystyy tekemään tutkittavasta aiheesta perusteltuja tulkintoja (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 105).

2.2 Tiedonhankinta menetelmät

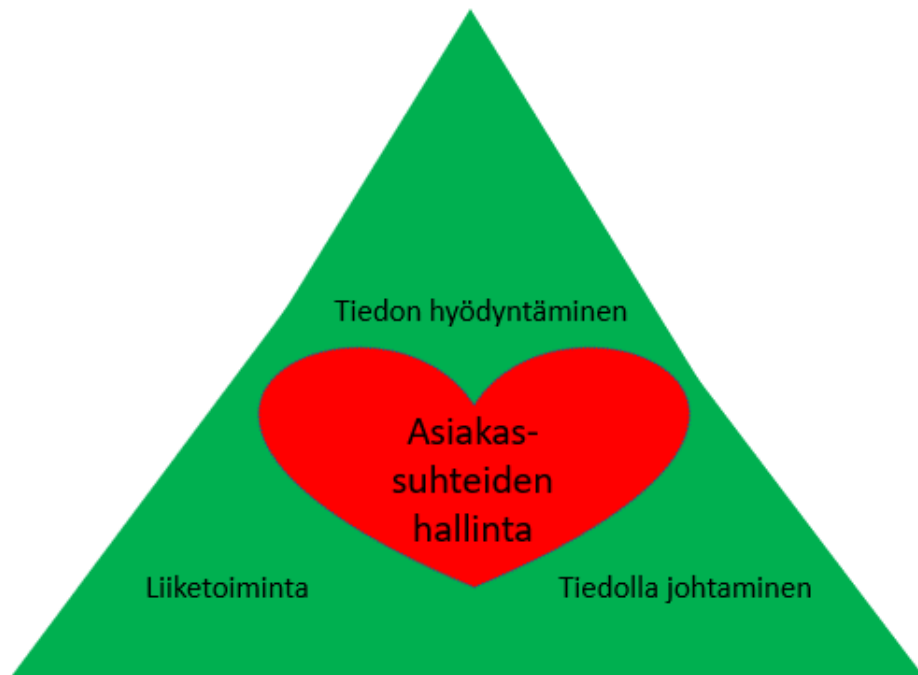
Laadullinen tutkimus on yleisnimi monille erilaisille tutkimusmenetelmille ja lähestymistavoille. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan yksilöhaastattelujen, ryhmähaastattelujen, dokumenttiaineistojen tai havainnoinnin eri muodoissa (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, 11).

Tutkimukseen aineistoa kerättiin kvantitatiivisten menetelmien sekä tutkimushaastattelujen kautta. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijan havainnointia. Havainnointi perustui tutkijan yhdentoista vuoden työkokemukseen tutkittavassa organisaatiossa. Monimethodisen lähestymistavan tavoitteena on lisätä tutkimuksen kattavuutta.

3. Tietoperusta

Tutkimus teoreettinen osa rakentuu asiakassuhteiden hallinnan ympärille. Asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavat organisaation liiketoiminta, tiedon hyödyntäminen, sekä tiedolla johtaminen.

Kuvio 1 kuvaa asiakassuhteiden hallinnan keskiötä. Ilman asiakasta ei ole organisaatiota. Ilman asiakasta ei ole asiakassuhteita, joiden hallintaa pitää huomioida. Ilman kannattavaa liiketoimintaa ei ole tarvetta asiakassuhteiden hallinnalle. Liiketoiminta alue asettaa omat reunaehdot asiakassuhteiden hallinnalle. Liiketoimintaa tuetaan tiedolla johtamisella ja tiedolla johtamisella vaikutetaan asiakassuhteiden hallintaan. Tiedolla johtaminen tarvitsee toteutuakseen tiedon hyödyntämistä. Eheä tietopääoma muodostaa pohjan asiakassuhteiden hallinnalle sekä tiedolla johtamiselle. Tiedon avulla voidaan vaikuttaa liiketoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen, jotka puolestaan heijastuvat asiakassuhteiden hallintaan. Tämän vuoksi tiedon hyödyntäminen on kuvattuna ylimpänä asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa liiketoiminta näkökulmasta tarkastellaan henkivakuutustoimintaa.



Kuvio 1 Tutkimuskehys

3.1 Henkivakuutustoiminta

Henkivakuutusyhtiöiden tuotteita myydään pitkänaikavälin periaatteella. Hankintoja mietitään kauemmin ja elämäntilanteen mukaan. Vakuutus otetaan täydentämään lakisääteistä turvaa. Vuorovaikutus asiakkaan suuntaan on vähäistä. Asiakkaat odottavat ensisijaista palvelua digitaalisissa kanavissa. Vakuutusyhtiön on tärkeää vastata asiakkaan odotuksiin (Rantala & Kivisaari 2020, 56 & 473).

Vakuutusyhtiöiden toimintaa Suomessa valvoo Finanssivalvonta. Yhtiöiden toiminnan tulee olla vakavaraista. Finanssivalvonnalle tehdään selvitys, mikäli vakuutusyhtiö ei täytä vakavaraisuusvaatimuksia. Selvityksessä organisaatio esittelee keinot millä tilanne saadaan korjattua. Voidakseen toimia organisaatio tarvitsee voimassa olevan toimiluvan (Rantala & Kivisaari 2020, 278 & 292).

Henkivakuutusyhtiöiden on vaikea erottautua kilpailijoista. Kilpailijoista erottautumista hankaloittaa toimintaa ohjaava vakuutusyhtiölaki, sääntely sekä etuuksien ja korvauksien verotus. Tämän vuoksi tuotetarjonta on hyvin samanlaista toimialalla. Asiakkaan vakuutuksen ollessa voimassa yrityksellä ei ole mahdollisuuksia tehdä muutoksia sopimukseen (Rantala & Kivisaari 2020, 507).

Erottautumista organisaatiot pystyvät tekemään erottuvalla palvelun laadulla, asiakkaan kokemalla arvolla, tuotteiden hinnoittelulla sekä hankkimalla sopivia kumppaneita. Digitalisaation avulla organisaatio pystyy luomaan lisäarvoa tuottavia palveluita, sitouttamaan asiakasta sekä uudistamaan ja innovoimaan prosesseja. Erottautumisen kautta pystytään luomaan kilpailutekijä markkinoille. Palvelun laadussa tärkeintä on varmistaa asiakkaiden saavan asiantuntevaa palvelua helposti ja nopeasti, heidän toivomallaan tavalla (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 4 toteutus).

Suomalaisia henkivakuutusyhtiöitä Suomessa toimi tutkimuksen tekohetkellä yhdeksän (Finanssivalvonta, valvontaluettelo 2021.) Henkivakuutusyhtiöiden vakavaraisuus säilyi hyvällä tasolla vuonna 2020, vakavaraisuus oli lähes vuoden 2019 lopun tasoa (Finanssivalvonta, lehdistötiedote 2020.)

Henkiturvalla asiakas hallinnoi yksityishenkilön henkilöriskeistä merkittävintä ja varautuu mahdolliseen kuolemaansa. Henkivakuutuksella asiakas haluaa turvata lähimmäistensä taloudellisen turvallisuuden kuolemansa jälkeen. Vakuutuksen avulla asiakas voi tehdä myös varautumista perintöveroihin (Rantala & Kivisaari 2020, 472).

Asiakas voi ottaa henkivakuutuksen yhden hengen turvana tai pariturvana. Vakuutusopin mukaan "Riskin toteutumisen seuraukset ovat vakavimmillaan noin 25-50 vuoden iässä, jolloin ihmisillä on tavallisesti kaikkein suurimmat vastuut". Pienyrittäjät puolestaan pyrkivät turvaamaan henkivakuutuksella yrityksen toiminnan heidän kuolemansa jälkeen (Rantala & Kivisaari 2020, 474 & 477).

Henkivakuutus sopimus on voimassa vakuutus sopimuksessa sovitun ajan. Sopimus voidaan tehdä enimmäisikänsä saakka, jolloin se on tutkittavassa organisaatiossa voimassa vakuutetun täyttäessä 90 vuotta. Asiakas voi halutessaan ottaa turvan myös vain tietylle vuosimäärälle voimaan (Rantala & Kivisaari 2020, 480-481).

Voimassa oleva henkivakuutus voi päättyä sovitussa määräiässä (sovitaan vakuutus sopimusta luodessa), vakuutusmaksujen maksamattomuuden vuoksi, vakuutustapahtuman seurauksena tai asiakkaan irtisanomiseen. Pariturva tuotteessa henkivakuutusta voi jatkaa ensimmäisen vakuutetun kuoltua yksilöllisenä henkiturvana. Tällöin elossa olevalle vakuutetulle vakuutus jatkuu samansisältöisenä, kuin aikaisempi pariturva oli. Vakuutettu voi halutetaan tehdä turvaan muutoksia. Mikäli vakuutus päättyy maksamattomien vakuutusmaksujen vuoksi, voi vanhan vakuutuksen vielä saada uudelleen voimaan. Tällöin vakuutuksenottajan tulee maksaa erääntyneet maksut kuuden kuukauden kuluessa vakuutuksen päättymisestä. Vakuutus menee tällöin maksun suorittamista seuraavasta päivästä uudelleen voimaan. Uudelleen voimaansaattaminen ei koske vakuutusta, jossa ei ole ensimmäistä vakuutusmaksua maksettu (Fine 2016).

Sopimuksen teko vaiheessa turvan voi valita kiinteäsummaisena tai alenevasummaisena. Kiinteäsummaisessa vakuutusmaksut nousevat vuosittain ja vakuutusturva pysyy samana. Turvan ollessa alenevasummainen, pysyy vakuutusmaksu samana koko sopimuskauden ajan. Tällöin vakuutetun vakuutusturva pienenee vakuutetun iän noustessa. Vakuutusmaksujen nouseminen perustuu kuoleman todennäköisyyden kasvuun vakuutetun ikääntyessä. Vakuutusmaksut on laskettu vakuutuksissa vastaamaan normaalisti terveen henkilön kuolevuuden ja sairastumisen todennäköisyyksiä (Fine 2016).

Vakuutettujen on ennen vakuutuksen saamista täytettävä terveys selvitys kirjallisesti. Terveys selvityksen perusteella vakuutusyhtiö pystyy käsittelemään vakuutushakemuksen ja tekemään sille ratkaisun. Vakuutushakemus voidaan joko myöntää normaalilla hinnalla, korotetulla hinnalla tai hylätä kokonaan. Vakuutuksen ratkaisu riippuu asiakkaan täyttämästä terveys selvityksestä, tarvittaessa vakuutettua voidaan pyytää vielä toimittamaan lisätietoja. Vakuutuksen mentyä voimaan ei vakuutuksessa voida muuttaa vakuutusehtoja

tai vakuutusta ei voi irtisanoa yhtiön toimesta. Asiakas voi halutessaan irtisanoa henkivakuutuksen milloin tahansa, irtisanomista ei voi tehdä takautuvasti (Fine 2016).

Vakuutusyhtiö vastaa vakuutuksesta sen ollessa voimassa, sopimuksessa sovitun ajan (Vakuutuslakia 17 § ja 20 §.) Vakuutuskorvauksia henkivakuutuksesta maksetaan vakuutetun kuoltua. Vakuutuksen on täytynyt olla voimassa vakuutustapahtuma päivänä. Korvaus maksetaan vakuutuksessa olleen edunsaajamääräyksen perusteella. Asiakkaan tulee hakea korvausta erikseen vakuutusyhtiöltä (Fine 2016).

Finanssialan keskusteluliitto tekee säännöllisesti eri vakuutuksien osalta tutkimusta. Huhtikuussa 2020 tehdyssä tutkimuksessa yhtenä kohteena oli vapaaehtoinen henkivakuutus. Tutkimukseen oli valittuna 18-79 vuotiaita henkilöitä otoskolla 1000 huhtikuussa 2020. Vastaajista 31% oli vapaaehtoinen henkivakuutus kuoleman varalta. Finanssialan keskusteluliitto vertasi tutkimuksen tuloksia vuodelle 2018 ja henkivakuutuksen määrä oli 4 prosenttiyksikköä alempi 2020 tehdyssä tutkimuksessa. Tutkimuksen tuloksien perusteella henkivakuutuksen ottamiseen vaikutti vastaajien tulot, asema työelämässä sekä perheellisyys. Mikäli perheellä oli alle 18 -vuotiaita lapsia, olivat he vakuuttaneet itsensä huomattavasti useammin. Ylimmässä tuloluokassa (yli 70 000 €/v) vakuutus oli 47 prosentilla vastaajista. Puolestaan alimassa tuloluokassa (alle 30 000 €/v) henkivakuutus oli enää 20 prosentilla vastaajista. Tutkimuksen mukaan vakuutussummana oli eniten yli 50 000 €, toiseksi eniten vakuutussummaksi oli valittu 25 000 - 50 000 €. Kaksi prosenttiyksikköä vähemmän tutkimuksessa vastasi korvaussummana olevan alle 25 000 €. Lisäksi tutkimuksessa 24 prosenttia vastasi, ettei vakuutuksen vakuutussummaa ollut tiedossa (Finanssialan Keskusliitto 2020.)

Euroopan unionin vakuutustoimintaa koskeva sääntely säänteleekin henkivakuutusyhtiön toimintaa. Solvenssi II - direktiivillä varmistetaan yhtiön vakavaraisuuden seuranta. Direktiivin avulla pystytään EU-alueella vakuutusyhtiöitä vertailemaan keskenään ja hallinnoida yhtiöiden riskinottoja. Vuonna 2018 oli viimeisin iso henkivakuutustoimintaan vaikuttanut uudistus. Tällöin astui voimaan laki vakuutuksen tarjoamisesta. Vakuutusyhtiön sallittu vakuutustoiminta määritellään henkivakuutusyhtiön osalta tarkemmin vakuutusyhtiölaissa ja vakuutusluokkalaissa 526/2008 (Rantala & Kivisaari 2020, 274-275 & 277). Yhtiön pitkän aikavälin riskienhallinnassa ja vakavaraisuuden suunnittelussa auttaa ORSA. Siinä yhdistyvät yhtiön oma näkemys riskeistä Solvenssi II -direktiivin asettamiin määrällisiin vakavaraisuusvaatimuksiin (Rantala & Kivisaari 2020, 286). Lisäksi EU yleinen tietosuoja-asetus 2016/679 (GDPR) säänteleekin tietojen säilyttämistä, lakia alettiin soveltamaan kaikissa EU-maissa keväällä 2018 (Tietosuoja, 2021.)

Korona lisäksi henkivakuutusten myyntiä. Turvan oikea mitoitus vaatii kuitenkin kuluttajalta tarkkuutta, varsinkin vakuutusta verkkokaupasta ostettaessa (Utissuomalainen 2021).

3.2 Tiedolla johtaminen

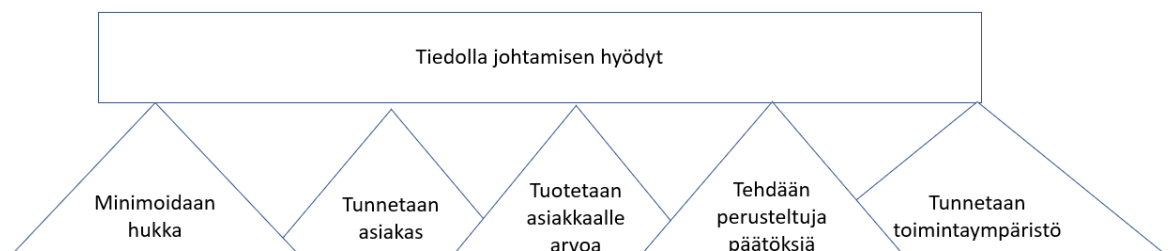
Tiedolla johtamisen on tunnistettu keskeiseen rooliin kestävässä kehittämisessä ja organisaation menestymisessä. Nykyiset organisaatiot sisältävät monitasoista tietoa. (Stenberg 2021, 9 & 18).

Tiedolla johtamisen näkökulmasta tuotantoprosessit ja rutiinit muodostavat tärkeitä tietolähteitä. Toiminnan taloudellisuuden osalta kustannukset ja tuottojen tarkastelu kertovat liiketoiminnan kannattavuutta (Stenberg 2021, 9). Tiedolla johtaessa organisaatio on kiinnostunut asiakassuhteista ja niiden tilasta (Kuvio 2.)

Tiedon hyödyntämistä tarvitaan lähes kaikessa työntekevissä. Organisaation tulee olla kiinnostunut kuinka paljon aikaa työntekijät käyttävät tiedon etsimiseen sekä noudatetaanko yrityksen laatimia ohjeistuksia päivittäisessä tekemisessä (Lindén 2015, 20 & 109). Integraatiot eri järjestelmien välillä on tiedon saatavuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta merkittäviä (Stenberg 2021,10).

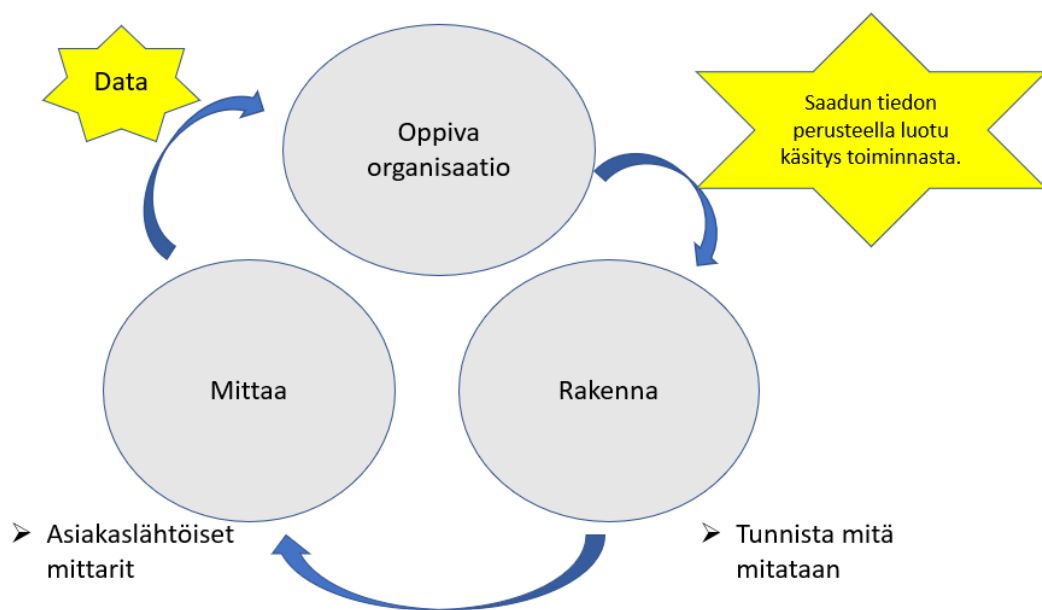
Eheä toiminnan ydintieto (Master Data) mahdollistaa tiedon mistä yrityksen kulut ja tuotot syntyvät sekä mitkä tekijät vaikuttavat tähän. Esimerkkejä organisaatiossa olevasta Master Datasta ovat asiakas, tuote sekä työntekijä. (Lindén 2015,143).

Tunnistamalla toimintaympäristön organisaatio pystyy ennakoimaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja analysoida muutoksien seurauksia omalle organisaatiolle. Erottuakseen kilpailijoista organisaation pitää vaikuttaa ympäristöön. Parhaimmat organisaatiot vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin sekä haluihin, muuttavat toimittajien toimintatapoja ja ohjaavat kilpailijoiden toimintaa (Kamensky 2014, 18).



Kuvio 2 Tiedolla johtamisen hyödyt

Organisaatiolle usean järjestelmän ylläpidossa on haasteita, työskennellään eri toimittajien kanssa, järjestelmien tietoja päivitetään eri säännöillä, järjestelmien välille tarvitaan kalliita, laajoja integraatioita. Nämä kaikki korostavat tiedon hallinnan sekä tiedolla johtamisen merkitystä. Toiminnan laatua tulisi seurata säännöllisesti ja organisaation tulisi olla kiinnostunut laadun varmistuksesta. Toiminnan laadukkuutta pystytään seuraamaan tunnistamalla haluttu toimintamalli ja peilaamalla sitä toteutuneeseen toimintaan. Organisaation tunnistaessa ajankäytön hukka kohdat, pystytään toimintaa kehittämään laadukkaammaksi (Kuvio 3).



Kuvio 3 Tiedolla johtamisen kokonaisuus (soveltaen Häntin luomaa mallia 2021, 154)

Tiedolla johtamisen tärkein työväline on valmiiksi tehtyjen raporttien luonti ja hyödyntäminen. Raportteihin kootaan organisaation toiminnan seurannan sekä kehittämisen kannalta tietoa helposti luettavaan muotoon. Raporttien on tarkoitus mahdollistaa mahdollisimman laaja ja tarkka tilannekuva, joka auttaa organisaatiota päätöksien tekemisessä (Lindén 2015, 191).

Tiedon määrä kasvaa. Tämä edellyttää organisaatiossa organisaation kannalta oleellisen tiedon tunnistamista ja poimintaa (Moilanen yms. 2015, 13). Tiedon hyödyntämisessä tärkeinä on tietää mistä seuranta koostuu. Lisäksi analysoitavan tiedon oikeellisuus pitää varmentaa. Tietoa tarkastellessa tarvitaan kriittisyyttä sekä tiedon lukutaitoa. Lainsä-

däntö asettaa myös omat rajoitukset tietojen säilyttämisen osalta. Organisaation on tärkeää huolehtia tietojen hyödyntämisen toimivan lain edellyttämällä tavalla (Moilanen yms. 2015, 31).

3.2.1 Strateginen johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Strategia käsitteenä on laaja. Strategiaan vaikuttaa organisaation toimintaympäristö. Se pitää sisällään tavoitteet sekä valitun toimintasuunnan. Strategiassa organisaatio valitsee oman toimintaympäristönsä sekä pyrkii sopeutumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Sisäiset tekijät muodostavat tärkeän osan organisaation strategiselle onnistumiselle. Nykypäivänä osaamisen tarve kasvaa nopeammin kuin mahdollisuus hankkia uutta osaamista ja lisäksi toimintaympäristöissä tapahtuu muutoksia, mihinkä organisaation pitää pystyä reagoimaan (Kamensky 2014, 18-19).

Strategiaa on tärkeää muokata säännöllisesti. Asiakkaan tulee olla toimintaa ohjaavassa roolissa asiakaskeskeisin strategian toteutumiseksi. Tässä tutkimuksessa mallista käytetään asiakkaista ansaitaan kirjan mukaisesti termiä asiakastoimintamalli. Asiakastoimintamallissa organisaatio asettaa asiakkaan keskiöön (Hänti 2021, 142). Asiakastoimintamalli muodostuu viiden eri M - kysymyksen kautta. Asiakastoimintamallissa asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen asiakas (kuvio 4). Asiakastoimintamallin kautta tavoitteena on luoda organisaatiolle kannattava toiminta, johon organisaatio ja asiakas on sitoutuneet yhdessä (Asiakkaista ansaintaan 2021, 105-106).



Kuvio 4 Liiketoimintamallin kehitys asiakastoimintamalliksi (mukaillen Hänti 2021, 105.)

Strategisessa johtamisessa korostuu organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtäminen. Vanhat johtamismallit harvoin tukevat organisaatiokulttuurin muuttumista. Organisaatiossa

johtajuuden tärkein tehtävä on luoda organisaation sisällä toiminnan parantamisen kulttuuri. Johtajan täytyy oppia tuntea henkilöstö sekä tukea heitä, jotta organisaation on helppompaa onnistua (Petersson yms. 2018, 26,59,84-88 & 183.) Hyvä johtajuus perustuu luottamukseen ja oikeiden resurssien käyttämiseen (Lindén 2015, 111).

Strategisessa johtamisessa on tärkeää ymmärtää mistä toiminta kokonaisuudessaan muodostuu. Kokonaisuuden ymmärtämisen kautta organisaatio löytää toiminnan kannalta tärkeimmät työvaiheet. Töille pystytään luomaan tärkeysjärjestys (Kamensky 2014, 33.)

Organisaatiokulttuurin merkityksen huomaa vasta, kun tehdään muutoksia ja törmätään muutosvastarintaan. Organisaatiokulttuuri voi tukea organisaation muutosta tai jopa estää organisaation toiminnan kehittämistä. Toiminnassa tulisikin tarkkailla organisaatiokulttuuriin mukaan poimittavat asiat. Samalla nähtäisiin mitkä asiat toiminnassa tulisi unohtaa ja jättää taakse. Pahimmillaan huonot toimintatavat koulutetaan myös uusille työntekijöille. Päätöksen tekemiseen opitut asiat, tavat, kokemukset ja oletukset voivat tuoda merkittävää lisäarvoa (Kupias & Peltola 2019,127-128.)

Kulttuuri kehittyy siellä missä ihmiset ovat. Kulttuuri muokkautuu työntekijöiden keskustellessa toistensa kanssa sekä tehdessä töitä (Kulttuurikahvit 2020).

Edgar Scheinin malli organisaatiokulttuuriin syntyi 1980-luvulla. Organisaatiossa kulttuuri koostuu Edgar Schein mukaan kolmesta tasosta. Ensimmäinen vaihe organisaatiokulttuurissa on organisaation rakenteet ja prosessit, joita on vaikea purkaa. Toisena kulttuuri koostuu omaksutuista arvoista, johon kuuluvat strategia ja tavoitteet. Kolmantena tasona kuvataan ihmisen oletuksia, jotka vaikuttavat taustalla. Näitä ovat esimerkiksi oletukset, ajatukset sekä tunteet. Kaikki se toiminta mitenkä on totuttu toimimaan organisaatiossa. Kolmannessa tasossa tapahtuvat asiat ovat yleensä tiedostamattomia, mutta muodostavat kulttuurin syvän olemuksen. Kulttuuri määrittelee sen mitenkä ihmiset käyttäytyvät organisaatiossa (Vidya Hattangadi,2017.)

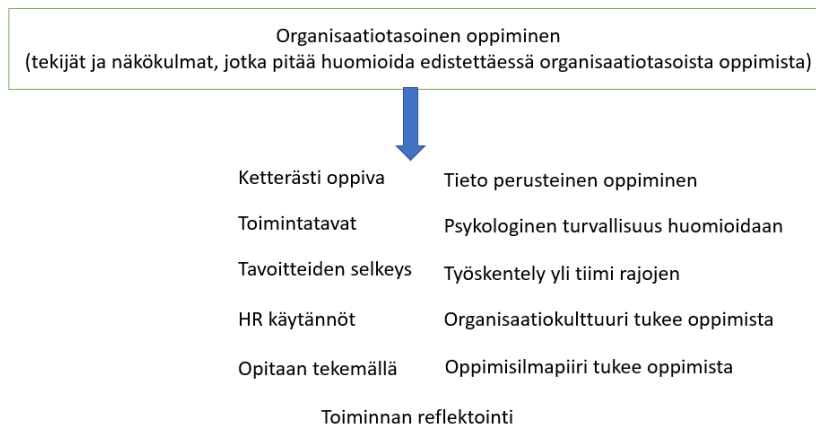
Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys asiakassuhteiden hallinnassa. Se luo pohjan asiakkaan kokeman arvon toteutumiselle. Jokaisen organisaation tiimin sekä työntekijän pitäisi peilata omaa toimintaansa asiakkaan suuntaan (Ylikoski & Järvinen 2011. 172.) Työntekijän ollessa ylpeä omasta työpaikasta, se rakentaa kestävä ja kehittyvä organisaatiokulttuuria. Kulttuurin tulisi mahdollistaa virheistä oppiminen. Virheitä tulisi ajatella tiedon parantamisena (Keskinen & Lipiäinen 2013, 34.)

Organisaatiokulttuuri ohjaa toimintaa kohti ketterää oppimista ja oppivaa organisaatiota. Kulttuurin pitää ohjata itseohjautuvaa työtä sekä itseohjautuvia tiimejä (Ojala 2018, 131). Organisaatiokulttuurin pitäisi mahdollistaa työntekijöiden uskallusta haastaa sekä kyseenalaistaa nykyisiä työtapoja (Petersson yms. 2018, 26.) Kulttuurin osana oppimisilmapiiri luo pohjan mitenkä työntekijä suhtautuu itsensä kehittämiseen, osaamisen jakamiseen sekä omien ajatuksien esille tuomiseen (Kupias & Peltola 2019, 128).

Organisaation toiminnassa työntekijöiden toimintaa ohjaa heille asetetut tavoitteet. Organisaatio vahvistaa työntekijöillä toimintaa mitä organisaatio seuraa ja palkitsee (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 5 tulokset.) Myyjien palkkioiden pitää kannustaa suosittelemaan asiakkaalle asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin sopivaa vakuutusta, vakuutusten tarjoamisen lain mukaisesti (Rantala & Kivisaari 2020, 290). Työntekijöiden palkitsemisen tulee ohjata haluttua kehityssuuntaa. Työntekijällä ollessa sisäistä motivaatiota hän haluaa kehittää organisaatiota eteenpäin välittämättä palkkioista tai rangaistuksista. Tällöin organisaatio kannustaa työntekijöitä kehittävään otteeseen ja työntekijät sitoutuvat organisaatioon yrittäjämäisesti, jolloin he tekevät töitä kuin organisaatio olisi heidän omansa (Hänti 2021,21.)

3.2.2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio ajatus oli esitelty Peter M. Sengen toimesta jo 30 vuotta sitten. Perusajatus on jatkuva kehitys ja toiminnan parantaminen. Visio ja tavoitteet ovat työntekijöille selkeitä ja yhteisiä ja työn ohessa yhdessä tehden työntekijät oppivat toisiltaan ja pystyvät uudistamaan säännöllisesti ajattelu - ja toimintamalleja, mikä vahvistaa koko työyhteisön oppimista (Kupias & Peltola 2019, 119.) Uusia ideoita organisaatiossa voitaisiin kehittää ideariihien kautta, herätellen luovempaa ajattelua. Organisaatiokulttuurin pitää tukea oppivaa organisaatiota. Alla olevaan kuvioon (kuvio 5) on kerättyinä organisaatiotasoi- seen oppimiseen liittyviä tekijöitä, jotka esitellään tässä teoriaosuudessa.



Kuvio 5 Organisaatiotasoinen oppiminen

Organisaation on tärkeää olla oppiva organisaatio kilpailun kiristyessä, tekniikan kehittyessä ja asiakkaiden käyttäytymisen muutoksen vuoksi. Ketterä oppiminen korostuu oppivassa organisaatiossa. Ketterän oppimisen avulla organisaatio pystyy kasvattamaan organisaation osaamista, perinteisen oppimisen rinnalla. Jokaisen yksilön pitää miettiä tulevaisuutta ja omien töiden haasteita (Ojala 2018, 22.) Perinteisellä oppimisella tarkoitetaan oppimista, millä on selkeät tavoitteet ja selkeä suunta. Ketterä oppiminen puolestaan etenee edestakaisena liikkeenä, jossa oppiminen tapahtuu palautteen kautta oppimisena, tietoa hankitaan ja sovelletaan, uskalletaan kokeilla ja arvioidaan tekeminen. Arvioinnin kautta löydetään uusia oivalluksia. Ihmisiltä tarvitaan kasvun asennetta ketterässä oppimisessa. Tällöin työntekijä uskoo voivansa kehittää omaa osaamistansa. Hän myös pystyy vastaanottamaan asiakkaalta muutoksia lyhyelläkin varoitusajalla (Ojala 2018, 25 & 72). Oppivassa organisaatiossa eri henkilöiden mielipiteet herättävät ajattelua sekä lisäävät työntekijöiden energiaa sekä motivaatiota.

Ketterässä oppimisessa on useita tieteenaloja pohjana. Ketterä oppiminen liittyy vahvasti ihmisen mieleen, motivaatioon, tiedon muodostamiseen, ajatteluun, ongelmanratkaisuun ja ihmisen luovuuteen. Sosiaaliset taidot korostuvat vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen vuoksi. Teknologiankehitys tuo mukanaan tekniikan. Tarve oppia nopeasti nostaa käytännöllisyyttä ja käytännön kokemuksia. Johtamisoppeja puolestaan tarvitaan ketterästi oppimisen johtamiseen sekä ketterästi oppivan organisaation rakentamiseen (Ojala 2018, 29).

Oppivassa organisaatiossa johtaja kyseenalaistaa sekä kuuntelee aktiivisesti työntekijöitä, haasta heidät vuoropuheluiden ja keskusteluiden kautta oppimaan. Johtajien nostaessa esille ongelmien tunnistamisen tärkeyden ja asioiden jälkitarkastelun, näitä toimenpiteitä

tehdään säännöllisesti. Työntekijät pitää haastaa miettimään toimintatarpoja, jolloin organisaatio löytää vaihtoehtoisia tapoja toimia sekä löytää perusteet nykyiselle toiminnalle. Tärkeintä on muistaa, ettei johtajan tarvitse antaa vastauksia, kysymyksiä kautta herätelään keskustelua asioista ja sitä kautta luodaan uuden oppimista (David A yms. 2019, 89-90).

Erityisesti asiakasta lähellä olevat toiminnot halutaan hoitaa ketterästi. Ketterä oppiminen tapahtuu "PULL-periaatteella". Oppimisen tapahtuessa tarvelähtöisesti, korostuvat ihmisen oma vastuu ja osallisuus. Tietotekniikka luo mahdollisuuksia ketterälle oppimiselle. Mukanaan se tuo myös haasteita, tietoa on laajasti saatavilla ja tiedon tarvitsijan tarvitsee omaksua ja ymmärtää kerättyä tietoa. Tietotekniikasta voidaan hyötyä vain, jos ne tuottavat toimintaa parantavaa tietoa. Hyödyn saamiseksi tiedon tulee olla myös kaikkien tietoa tarvitsevien saatavilla (Ojala 2018, 24-25 & 52 & 133.) Tietoa voidaan hakea organisaation sisältä tai ulkoa esimerkiksi asiakkailta. Näin organisaatiossa saadaan näkemystä organisaation toiminnasta ja haasteita. Tuotteita ja palveluita oppiva organisaatio kehittää kokeilujen kautta (David A yms. 2019, 89.)

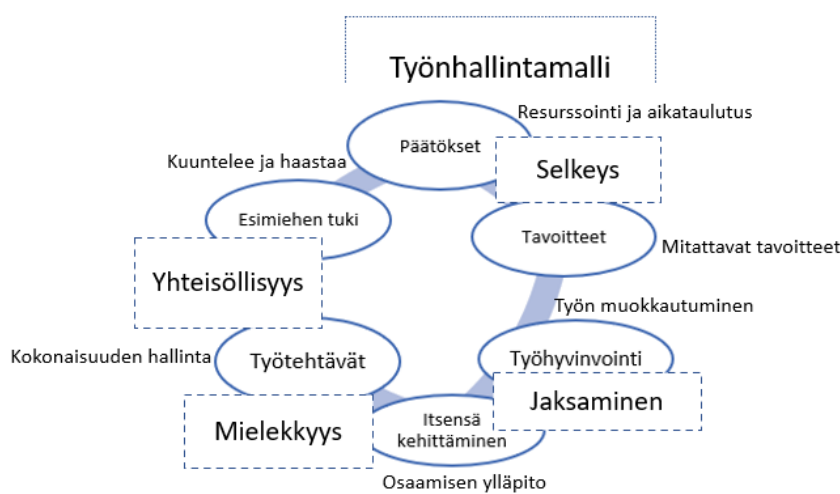
Ketterästi toimivassa organisaatiossa päätökset tulee voida tehdä nopeasti. Asiat tulee olla yksinkertaisia ja järjestelmien tulee toimia hyvin yhteen. Raportointi ja viestinnän tulee olla suoraa ja selkeää (Ojala 2018, 131 & 134.) Nopeita päätöksentekoa ja asioiden edistämistä auttavat selkeät toimenkuvat, jotka rantautuvat organisaatiokulttuurin kautta hyödynnettäväksi.

David A yms. (2019, 88) kirjoittaman artikkelin mukaan oppiva organisaatio koostuu kannustavasta oppimisympäristöstä, konkreettisista oppimisprosesseista ja käytännöistä sekä johtamiskäyttäytymisestä, mikä vahvistaa oppimista. Nämä kolme komponenttia ovat artikkelin mukaan osittain päällekkäisiä ja vahvistivat toisiaan (David A yms. 2019, 90.) Artikkelissa nousi esille, ettei pelkkä johtajuus tee organisaatiosta oppivaa organisaatiota (David A yms. 2019, 93.)

Autonomian rajat ja mahdollisuudet, Aura, hankkeessa Aalto-yliopisto oli tutkinut vuosina 2019-2020 autonomisen työn muotoilun edellytyksiä. Tutkimusta tehtiin viiden suomalaisen PK -yrityksen kanssa. Tutkimuksen mukaan, organisaation on hyvä huomioida omaehtoisien työtehtävien muotoilun vaativan koko organisaation panostusta. Työntekijällä tulee olla selkeä ymmärrys organisaatio tavoitteisiin sekä omasta roolista tavoitteiden täyttämiseksi. Näin työntekijä pystyy kehittämään omaa työtä ja osaamista mielekkäällä ta-

valla. Näitä pystytään tukemaan luomalla toiminnalle mitattavia mittareita. Työkuorman jakautuminen tulisi sopia organisaatiossa. Tutkimuksessa korostettiin: "Kaikilla on tarve tulla kohdatuksi ja nähdyksi, saada palautetta työstään ja tuntea olevansa arvostettuja".

Mukamas Learning Desing Oy tekemän selvityksen perusteella (2019) jatkuvan oppimisen mahdollisuus lisäsi henkilöillä työn imua. Työntekijän viihtyessä töissä kasvaa myös asiakas viihtyvyys. Motivoitunut henkilöstö tarjoaa parhainta mahdollista asiakaskokemusta. Työntekijän motivaatioon vaikutti mahdollisuus hallita töitä (kuvio 6).



Kuvio 6 Työhallintaan vaikuttavat tekijät (TTL; työnimu testi, Telma-lehti; työhön imua itsekäästi tuunaamalla & Agendium; Tuottavan työn avainkysymyksiä, joihin harva osaa vastata, 2020.)

Mukamas Learning Desing tekemän selvityksen perusteella (2019) oppimista tulisi ajatella tavoitteellisena toimintana, joka mahdollistaa kehittymisen työssä. Oppimista ei tapahtuisi pelkästään tiedon jakamisena. Oppimisessa tarvitaan tutkimuksen perusteella dialogia, analysointia, mallintamista sekä syy ja seuraus - suhteiden tarkastelua. Tällöin organisaatiolta tarvitaan muutosta erityisesti asenteisiin sekä johtamiseen.

Organisaation tulisi mahdollistaa työtä tukeva oppimisympäristö. Työtä tukeva oppimisympäristö koostuu neljästä osa-alueesta David A yms. mukaan (2019, 88 & 93):

- Mahdollistetaan psykologinen turvallisuus. Työntekijät saavat tuoda esille omia ajatuksiaan töistä, ilman pelkoa väheksymisestä. He myös uskaltava esittää kysymyksiä sekä pystyvät käsittelemään virheitä.

- Suvaitaan erilaisuutta. Ihmiset käsittelevät vastakkaisia ajatuksia ja syntyy oppimista.
- Avoimia uusille ideoille. Keskitytään pois pelkistä virheiden korjaamisesta sekä ongelmien ratkaisemisesta. Lähestytään asioita uusilla lähestymistavoilla. Hypätään rohkeasti tuntemattomammalle maaperälle.
- Mahdollistetaan pohdinta aika. Työntekijöiden ollessa kiireisiä ja/tai ylikuormitettuja, heikentyy heillä kyky ajatella luovasti sekä analyyttisesti. Ongelmien käsittely kyky heikentyy ja näin oppiminen vähentyy.

3.2.3 Tiedonhallinta

Tiedonhallinnassa tunnistetaan liiketoiminnassa tarvittavat ulkoiset - ja sisäiset tiedonlähteet, tiedon luotettavuus sekä tiedon koostuminen. Tiedonhallinta on osa tietojohdamista. Tietojohdamisessa huomioidaan osaamisen hallinta sekä tiedon hyödyntämisen näkökulma. Tiedon käyttäminen päätöksenteossa, asettaa tavoitteet tiedonhallinnalle. Tietojärjestelmät ohjaavat tietovirtojen hallintaa (Stenberg 2021,10, 18 & 21.)

Liiketoimintaprosesseista tiedonhallinnan kannalta tärkeimmäksi tekijöiksi nousevat motivoitunut henkilöstö, tarkoituksen mukaiset - ja toimivat integraatiot eri tietojärjestelmien välillä sekä organisaatio, joka mahdollistaa organisaatiokuluttuurilla sujuvan tiedonhallinnan. Liiketoiminta perustuu prosesseihin, joten tiedonhallinta on aina organisaation prosessien kehittämistä (Lindel 2015,108.)

Tiedon hallinta vaatii organisaatiolta käsitystä miten tietoa käsitellään organisaatiossa, mitkä ovat tiedon tulolähteet sekä kenelle tietoa annetaan (Kuvio 7).



Kuvio 7 Tiedon hallinta (soveltaen Stenberg 2021, 18)

Tiedonhallinnan pitää tukea organisaation laatujärjestelmää. Laatujärjestelmän avulla ohjataan tekemistä ja varmistetaan asetettujen laadullisten vaatimuksien täyttymistä. Ratkaisu voisi olla esimerkiksi pienimuotoisena laatukäsikirjan laadinta ja toimintaohjeiden hallinnointi. Laajempaa ratkaisuna huomioidaan organisaation prosessit muun muassa myynnissä, laskutuksessa sekä asiakaspalautteiden osalta. Laadulliset vaatimukset pitää aina saada vietyä todelliseen työtilanteeseen (Lindén 2015, 179-181.)

Tiedonhallinnalla organisaatio pystyy parantamaan liiketoiminnan tuottavuutta. Työntekijät löytyvät oleelliset tiedot työn tekemiseen ja pystyvät tekemään tehokkaammin päivittäiset työsuoritteet (Stenberg 2021, 44.)

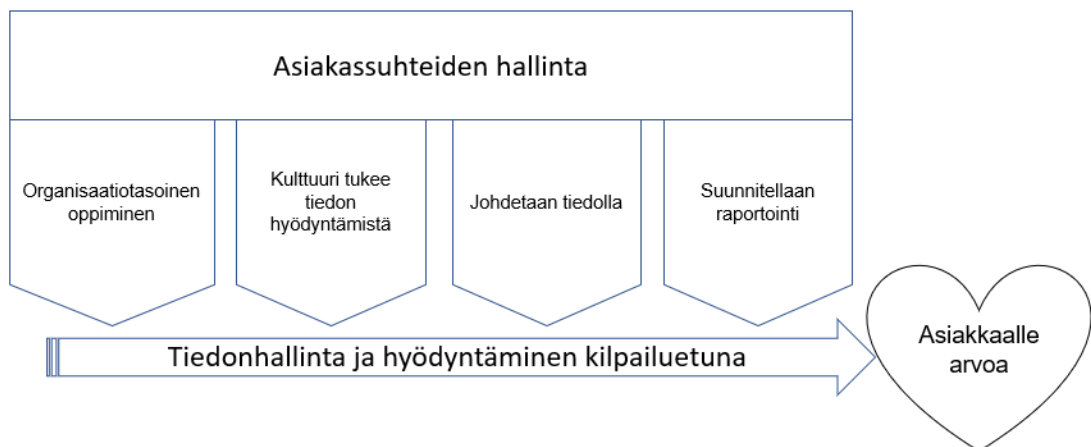
Lindén kirjoittaa kirjassaan tiedon löytyvän niitä kuvaavilla hakusanoilla eli metatietojen avulla (2015, 54 & 58) "emme kysy enää: missä tieto sijaitsee?", kerromme "mitä haluamme löytää". Tietoa ei enää tallenneta organisaatiossa tiettyihin hakemistorakenteisiin, mistä tietoa on vaikea löytää.

Tuottavuuden kasvua tuetaan tiedonhallinnalla. Liiketoimintahyötyjä voidaan tunnistaa tiedonhallinnan kehittämisen osalta seuraavilta osa-alueilta: liikevaihto, tietojärjestelmät, henkilöstö, laki, laatu, asiakkaat, tuotteet, organisaatio ja kilpailijat. Kuitenkaan suoraan matemaattista kaavaa taloudellisen hyödyn laskentaan ei pystytä antamaan (Lindén, 2015 19-20). Tutkittavan organisaation osalta näistä nousee tietojärjestelmät, organisaatio ja

henkilöstö sekä asiakkaat. Tietojärjestelmistä Linden (2015, 19) nostaa ylläpidollisesti kal-
 liista järjestelmistä eroon pääsemisen sekä nykyaikaisten teknologia ratkaisujen nopeutta-
 van ja helpottavan järjestelmäkehityksen. Organisaation osalta nousi reagoitavuuden pa-
 rantaminen ajantasaisen ja oikean tiedon ansiosta (Lindén 2015,20.) Henkilöstö kohdassa
 esille nousi työntekijöiden päällekkäisten ja tuottamattomien työn tekemisen vähentymi-
 nen sekä työntekijöiden hiljaisen tiedon vähentyminen (Lindén 2015, 19.) Lindenin (2015,
 20) mukaan asiakkaiden osalta saadaan mahdollistettua parantunut asiakaskokemus, kun
 toistuvaa ja päällekkäisiä työvaiheita pystytään vähentämään. Tällöin työntekijöiden työ-
 aika vapautuu asiantuntijatyöhön, mistä asiakas on valmis maksamaan (Lindén 2015, 20.)

3.3 Asiakassuhteiden hallinta

Tunnistamalla potentiaaliset asiakkaat organisaatio pystyy hallitsemaan asiakassuhteita ja
 tekemään tarvittavia toimenpiteitä asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Tuottamalla asiak-
 kaan odotuksia täyttävää palvelua, syntyy asiakastyytyväisyyttä. Voidakseen tuottaa asi-
 akkaan odottamaa palvelua, tulee organisaation ensiksi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toi-
 veet palvelun osalta (kuvio 8).



Kuvio 8 Asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavat tekijät

Asiakkaita haastatteleamalla organisaatio saa tietoa asiakkaan persoonasta, tavoista sekä
 työtyyleistä. Tietoa pystytään käyttämään pohjana luodessa aineistosta hypoteeseja, joita
 voidaan vahvistaa isommilla tietomäärillä. Tämän avulla tunnistetaan erottuvat asiakas-
 persoonatyytit, joista pystytään muodostamaan pääasiakas persoonaryhmät. Persoo-
 naryhmien kautta organisaatiossa voidaan valita organisaation kannalta tärkeimmät van-
 kan asiakassuhteen luomiseksi ja liiketoimintamallien kehittämiseksi (Hänti 2021, 47.)

Kuuntelemalla asiakasta organisaatio löytää vastauksia kysymyksiin: Miksi? Mitä? Miten? Mistä? sekä Milloin? (Hänti 2021, 154). Asiakkaat valitsevat palvelun missä mahdollisimman hyvät hyöty ja hinta -suhteet toteutuvat (Kamensky 2014, 23).

Keskitettyllä asiakassuhteiden hallintajärjestelmällä (CRM) pystytään turvaamaan asiakassuhteiden hallinta. Järjestelmän avulla pystytään näkemään keskitetysti asiakkaalle lähetetyt dokumentit ja pystytään kohdistamaan oikeanlaisia myyntitoimia. Järjestelmän avulla nähdään asiakaskokonaisuus, milloin asiakkaalle on oltu viimeksi yhteydessä ja millaisia toimenpiteitä hänelle on ehdotettu. Ajantasaisen myyntiraportointi tiedon avulla pystytään tunnistamaan myynnin pullonkauloja. Lisäksi asiakkaalle pystytään tuottamaan parempaa palvelukokonaisuutta näkemällä asiakassuhteesta kokonaisuus (Lindén 2015, 150.)

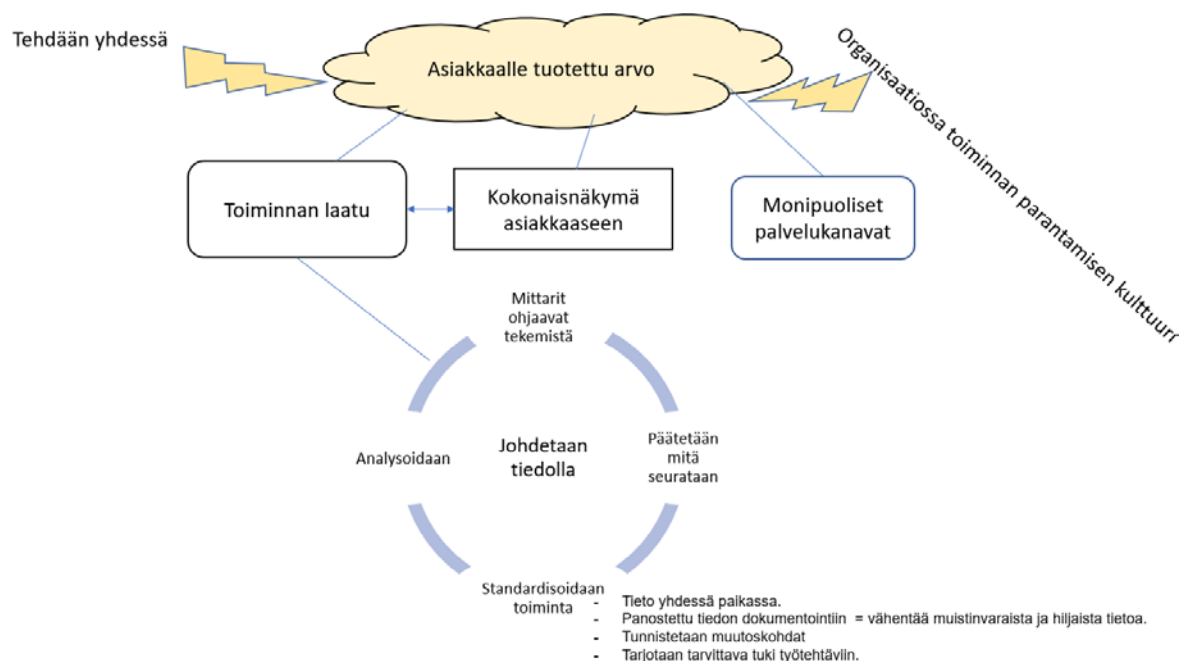
Asiakastyytyväisyyteen vaikutti korvaushakemuksen lopputulos (EPSI Rating, 2020.) Henkivakuutuskorvauksissa korvaushakemuksen lopputulos kuvastaa edunsaajien asiakaskokemusta ja heidän muodostamaan käsitystä organisaation imagosta. Liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi organisaation tulisi asiakastyytyväisyydessä kiinnittää huomiota uusien hakemusten käsittelyaikoihin sekä nykyisten asiakkaiden palveluiden laatuun. Viestintä on yksi keskeisimmistä asioista asiakaskokemuksen luonnissa. Asiakkaalle tuotettu positiivinen kokemus vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen (kuvio 6).

Organisaatiossa helposti unohdetaan vuosien saatossa kerätty asiakastieto ja sen hyödyntäminen. Asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan haastatteluita, joka mahdollistaa laajemman tiedon siirtymisen. Nykypäivänä perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät ole merkittäviä. Tärkeintä on tunnistaa mitä halutaan mitata ja seurata ja luoda niille tarkoituksenmukaiset mittausvälineet. Asiakas voi olla tyytymätön edelliseen asiointiin organisaation kanssa, mutta kokonaisuudessaan tyytyväinen saamaansa palveluun yritykseltä. (Löytänä & Korkiakoski 2014,79).

3.3.1 Asiakkaalle tuotettu arvo

Kuuntelemalla asiakasta organisaatio pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa. Lähestymistapa nojaa asiakkaista ansaitaan kirjan (Hänti 2021, 11) ihmiseltä ihmistä varten - näkökulmaan (Human-for-Human, H4H). Tämän näkökulman mukaan ihminen toimii toista ihmistä auttaakseen, yksilö, organisaatio, ekosysteemi sekä yhteisö tasolla. Mallissa toimintaa avustaa teknologiset ratkaisut. Työntekijöiden roolina korostuu tunteva ja ajatteleva ihminen sekä halu auttaa toista ihmistä. Asiakkaan tulee voida luottaa organisaatioon.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) esitetään miten asiakkaalle voidaan tuottaa arvo organisaatiossa. Kuva mukaillee Johtajuus, Tee Leanista mestys - kirjassa esiteltyä Kaizen mallia. Jatkuvan parantamisen mallissa työntekijöillä on vastuu suorittaa työtehtävänsä sekä kehittää työtapoja. Johtajien tehtävä tässä mallissa on luoda edellytykset työntekijän toiminnalle ja tarjota tukea työntekijöille toiminnan kehittämiseksi. Asiakasrajapinnan toiminnot pitää olla kuitenkin tunnistettu, jotta toiminta voidaan standardisoida. Standardisoinnin jälkeen toimintatapoja pystytään seuramaan. Toiminnan parantamista voidaan edistää Leanissa esitellyn PDCA - mallin kautta. Mallin mukaan ensiksi tehdään suunnitelma, jonka jälkeen seuraa toteutus. Toteutukselle tehdään tarkistus. Tarkistuksen jälkeen toiminta voidaan standardisoida. (Pettersson 2018, 59 & 67-68).



Kuvio 9 Asiakkaalle tuotettu arvo

Asiakkaan tunteita ohjaa aikaisemmat kokemukset. Fredrickson B. L on kuvannut asioinnin lopussa tapahtuvat negatiivisten kokemusten heikentävän aikaisemman kokemuksen positiivisia tuloksia kokemusmuistin kannalta. Organisaation kyetessä tarjoamaan asiakkaalle silmät avaavaa palvelua ollaan arvoa tuottavalla polulla. Tällöin organisaatio pystyy tarjoamaan jotakin sellaista mitä asiakas ei ollut tiennyt itseltään puuttuvan (Hänti 2021, 14 & 34-35).

Tunteisiin perustuvaa toimintaa on hankala mitata sekä ennustaa. Empatia kyvyt, kyky ymmärtää ja jakaa toisen ihmisen tunteet korostuvat. Empatian on haivattu olevan vasta- vuoroista ja luo hyvän olon tunteen osoittajalleen. Yksinään empatia ei kuitenkaan riitä.

Asiat, tilanteet ja tulevaisuus on kyettävä näkemään asiakkaan näkökulmasta sekä tilanteesta. Tunnistamalla asiakkaan haluamia tunnetiloja, organisaatio pystyy vahvistamaan toiminnassaan niiden täyttymistä. Asiakkaan keskeisimpiä tunteita pystytään tunnistamaan kysymällä millä sanoilla asiakkaat kuvailisivat asiointia organisaation kanssa. Esimerkki tunnetilasta on autetuksi tulemisen tunne. Tällöin asiakas kokee saavansa hoidettua asiat helposti ja mahdolliset ongelmat ratkeavat nopeasti. Toisena esimerkkinä on välittämisen tunne. Tällöin organisaatio pystyy ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja asiakaspalvelu tilanteessa ollaan kiinnostuneita asiakkaasta. Asiakkaan näkökulmasta huomioidessaan organisaatio panostaa pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet (Hänti 2021, 30-31).

Asiakaskokemukseen vaikuttavat keneltä kysytään, mitä kysytään, missä kanavassa kysytään sekä milloin kysytään. Asiakkaan polkua kuljettaessa vastaan kysymyksiin: Mitä asiakas tekee? Miten asiakas arvioi kokemustaan? Mitä mieltä asiakas on? Miten asiakas toimii jatkossa? Kysymyksiä avulla saadaan luotua kokonaisvaltainen mittausmalli asiakaskokemuksen osalta. Mittaamisessa tärkeintä on testata ja pilotoida, jotta koko organisaatiolle syntyisi ymmärrys mistä mitaamisessa on kysymys sekä oppisi hyödyntämään saatua tietoa (Gerdt & Korhonen 2014, luku 5 Tulokset).

EU saavutettavuusdirektiivin mukaan vakuutusyhtiöiden palvelut tulee olla saavutettavia asiakkaalle. Saavutettavuudella tarkoitetaan ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden huomiointia verkkopalveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tarkoituksena on mahdollistaa mahdollisimman monen erilaisen ihmisen verkkopalveluiden käytön sujutus. Erilaisilla ihmisillä tarkoitetaan esimerkiksi sokeita ja kuuroja. Tärkeintä on tunnistaa käyttäjien tilanteet sekä ymmärtää heidän tarvitsemat asiat ja ottaa nämä huomioon suunnitellessa ja toteutettaessa palveluita. Esimerkiksi kuulovammainen henkilö ei pysty hankkimaan tietoa videosta, jossa on vain puhetta (Saavutettavuusvaatimukset 2021.)

Itsessään asiakaskokemus ei ole yksiselitteinen käsite. Tietoa pitää mitata usealla eri tasolla. Forresterin mallin mukaan asiakaskokemus rakennetaan kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetaso tarkoittaa organisaation asiakkaana olevan asiakkaan mitaamista, jonka avulla muodostetaan asiakaskokemukseen perustuva kuva organisaation toiminnasta. Miten ostoprosessi palvelee asiakasta selvitetään ostopolku vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa mitataan avainkohtaamisia, jotka yritys on tunnistanut asiakas kokemuksen kannalta tärkeimmiksi (Korhonen & Löytänä 2014, 79.) Asiakkaan eri ostoprosessin vaiheisiin on löydettävä

toimintamallit, jotka kannustavat asiakasta etenemään. Ennakoimalla asiakasta askarruttavat kysymykset ja vahvistamalla asiakkaan kokemaa arvoa pystytään tarjoamaan asiakkaalle parempaa asiakaskokemusta (Hänti, 2021, 42.)

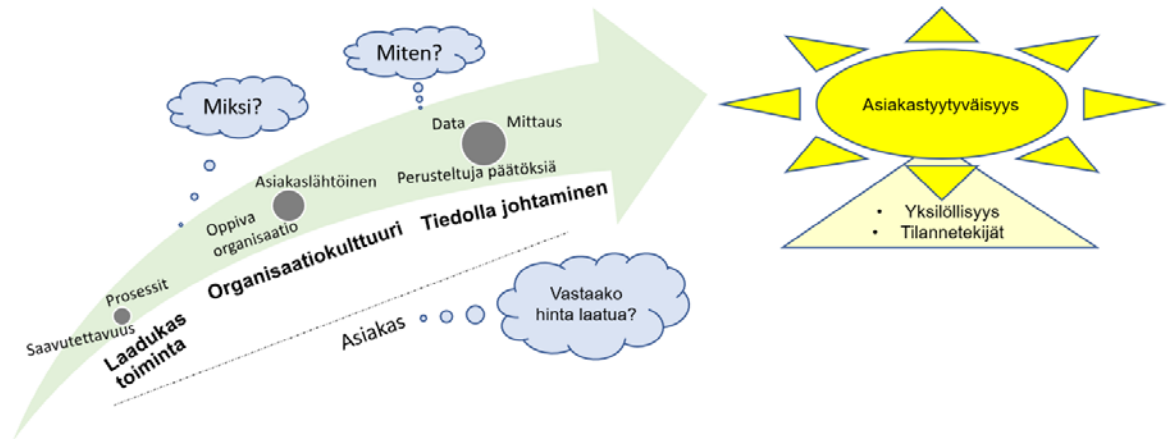
Jokaisella tasolla organisaation viestinnän pitää olla asiakkaan suuntaan ymmärrettävää, selkeää sekä sujuvaa. Selkeällä viestinnällä luodaan positiivinen asiakaskokemus. Positiivisen asiakaskokemuksen kautta päästään sitouttamaan asiakasta.

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen suunnittelutyö on tärkeä aloittaa nykytilan kartoituksella. Sen avulla varmistetaan organisaatiosta löytyvän riittävä kuvaus lähtötilanteesta. Lisäksi varmistetaan sen olevan organisaatiossa ymmärretty kaikkialla samalla tavalla. Nykytilan kartoitus on saatettu tehdä jo strategia työn suunnitteluvaiheessa, koska se linkittyy luontevasti strategisen potentiaalisen tunnistamiseen. Nykytilaa kartoittaessa organisaatio tutkii organisaation sisäisiä kykyjä, asiakkaita sekä kilpailuympäristöä luodakseen kehityssuunnitelman toiminnalle. Sisäisiä kykyjä arvioitaessa käydään läpi muun muassa johtamismalleja sekä johdon kykyjä, asiakasymmärrystä, kulttuuria ja henkilöstä sekä mittareita ja mittaamista. Asiakkaan tunnistaminen vaatii asiakkaan äänen tuomista osaksi organisaation toiminnan arkea ja saatua tietoa pitää pystyä analysoimaan, jotta sen avulla pystytään luomaan tarkempia toiminnan kehittämisen mittareita. Kilpailuympäristöä seurattaessa tulisi huomioida koko organisaation toimintaympäristö ja siellä tapahtuvat muutokset (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 1 Lähtötilanteen ymmärtäminen).

Tarjotakseen parhainta asiakaskokemusta asiakkaan sekä työntekijöiden tarvitsee löytää tarvitsemansa tieto ja tiedon pitää sijaita löydettävässä paikassa sekä olla ajantasaista. Lisäksi organisaatiossa pitää olla tietoa siitä millaista osaamista organisaatiossa on. Asioiden päättämisen pitää sujua sujuvasti. Jokaisella työntekijällä pitää olla selvillä, miten päätöksiä edistetään organisaatiossa. Organisaatiossa tulee pystyä sekä uskaltaa uudistaa työtapoja sekä tehdä moniammatillista yhteistyötä. Tärkeintä toiminnan uudistamisessa on kuunnella miltä asiat näyttävät asiakkaan silmin ja antaa asiakasnäkökulman ohjata toiminnan kehittämistä, tämä ei onnistu ilman aktiivista tiedon hyödyntämistä (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 1 Strategia.)

Asiakastyytyväisyys muodostuu ostetun vakuutuksen laadun sekä organisaation palvelun laadun kohtaamisessa, asiakas kokee saavansa rahoille vastinetta (kuvio 10). Organisaation tulee tuntea asiakkaansa. Laadukkaan toiminnan varmistamiseksi organisaation on tärkeä kiinnittää huomiota vanhoihin työntekijöihin. Vanhojen työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on kannattavaa, kuin uusien henkilöiden palkkaus ja kouluttaminen tehtäviin. Asiakaskohtaamiset pitää organisaation tarjota yhtenä kokonaisuutena asiakkaalle.

Näin mahdollistetaan hyvä asiakaskokemuksen syntyminen. Asiakas voi aloittaa asian hoitamisen esimerkiksi chatissä ja siirtyä sen jälkeen hoitamaan asiaa sähköpostitse. Tällöin keskustelun pitää näkyä asiakkaalle kanavariippumattomana asiakaskokemuksena. (Gerdt & Korhikoski 2016, luvussa 1 Lähtötilanteen ymmärtäminen.)



Kuvio 10 Asiastytyväsyyden muodostuminen

(Gerdt & Korhikoski, 2016. Lukua 1 Strategia muokkailen)

Asiakaskokemuksen johtaminen on noussut johtamisnäkökulmaksi, joka mahdollistaa uusia mahdollisuuksia. Henkilöstöjohtaminen huomiointi tuo lisäarvoa asiakaskokemuksen johtamiseen. Näin henkilöstön voimavarat ja ideat voidaan saada käyttöön organisaation toiminnan kehittämiseen (Puusa yms. 2020, 6.)

Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen (2014) tekstissä nostettiin esille ainutlaatuisen asiakaskokemuksen syntyvän nykypäivänä yksittäisissä kohtaamisissa. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii koko organisaation osallistumista ja halua kuunnella asiakasta. Asia vaatii rohkeutta kokeilla ja käydä asiakkaan kanssa vuoropuhelua. Organisaation uskaltamalla tehdä yhdessä henkilöstön kanssa sitouttaa työntekijöitä muutokseen ja lisää arvostusta heidän ammattitaidolleen.

Odotuksia ylittäviä hetkiä organisaation asiakkaana asiakkaan kokiessa mahdollistaa asiakkaan kokeman positiivisen tunteen eteenpäin jakamisen. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi ongelmatilanteiden selvitykset nopeammin kuin asiakas odotti tai asiakkaan tarve saatiin toteutettua toivotulla tavalla. Tällöin asiakas lähtee helposti jakamaan omaa positiivista kokemusta organisaatiosta eteenpäin. Asiakkaan käsitys palvelusta perustuu odotusten luontiin. Asiakkaan peilattaessa odotuksia ja saamia kokemuksia muodostuu kokemus miltä palvelu tuntui (Keskinen & Lipiäinen 2013,33.)

3.3.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuutteen vaikuttavat asiakaspalvelun laatu, asiakkaalle tarjottavat palvelut, sekä palveluiden laadukkuus. Lisäksi asiakasta tulee kunnioittaa. Todellisen asiakasuskollisuuden syntyminen vaatii liiketoiminnan tarkoituksen perustumista asiakasuskollisuuden ympärille. Uskollinen asiakas haluaa ostaa organisaation tuotteita ja on valmis suosittelemaan organisaation tarjoamia palveluita muille henkilöille (Keskinen & Lipiäinen 2013, luku 6 asiakasuskollisuus.)

Asiakkaalle mahdollistetaan hyvä asiakaskokemus organisaatiokulttuurin luodessa työntekijöille halua tarjota ylivoimaista asiakaskokemusta asiakkaalle. Ylivoimainen asiakaskokemus kirjan mukaan "hyvä palvelu muistetaan aina hyvää hintaa kauemmin" (Gerdt & Korkiakoski, 2016. Luku3 Can do - asenne merkitsee.)

EPSI Ratingin tekemän tutkimuksen (2020) perusteella vakuutusyhtiötä vaihtavien yksityisasiakkaiden määrä ei ole kasvanut muihin vuosiin verrattuna. Tutkimuksessa nähtiin kuitenkin viitteitä asiakasuskollisuuden laskusuunnasta. Asiakasuskollisuuden laskiessa vakuutuksen tarjoavaa organisaatiota lähdettiin vaihtamaan helpommin. Nykyisin asiakkaat valitsivat useammin useamman vakuutusyhtiön asiakkuuden, kuin yhden vakuutusyhtiön asiakkaana olemisen. Tutkimuksessa useampi merkitsi, etteivät osaa sanoa olisivatko mahdollisesti vaihtamassa vakuutusyhtiötä.

3.3.3 Asiakas analyysi

EPSI Rating teki tutkimuksen (2020) COVID-19 vaikuttamisesta eri vakuutusyhtiöiden asiakastyytyväisyyteen. Vuoteen 2019 verrattuna tutkimuksessa nousi esille yksityispuolella eniten laskua asiakastyytyväisyyden osa-alueissa imagossa ja palvelunlaadussa. Yrityspuolella palvelunlaatu oli myös selkeästi laskenut. Pisteindeksi tutkimuksessa oli 0-100. Konsernin osalta asiakastyytyväisyys oli hyvissä lukemissa. Yrityisasiakkaiden puolella konserni oli ensimmäisellä sijalla, arvolla 70,5. Yksityisasiakkaiden puolella konserni oli sijalla 2 arvolla 71,7. Tutkimuksessa konserni sai myös korkeimmat pisteet palvelunlaadun osalta. Tutkimuksen mukaan konserni on onnistunut luomaan asiakkaille luotettavaa ja turvallista kuvaa, tässä hankalassa COVID-19 tilanteessa.

Tulevien asiakkaiden osalta EPSI Rating tutkimuksessa (2020) havaittiin yksityisasiakkaiden, jotka olivat olleet 0-2 vuotta asiakkaina, olevan tyytymättömämpiä kuin pidempään asiakkaina olleet. Asiakastyytyväisyyden taso oli 62-63 indeksipistettä, kun pitemmillä asiakkuuksilla tyytyväisyys nousi yli 70 indeksipisteen. Yrityisasiakkaiden parissa erot olivat

ryhmien välillä pienempiä, siellä yli 10 vuotta asiakkaina olleet olivat selvästi tyytyväisempiä. COVID-19 on haastanut selkeästi vakuutusalan toimijoita uusien asiakkaiden tyytyväisenä pitämisessä. Henkivakuutuksien osalta haasteita loi terveys selvitys kysymysten tarkennukset COVID-19 johdosta.

Pandemia näkyi ihmisten arvomaailman muutoksessa. Henkivakuutuksien myynti kasvoi Korona aikana. Ainoastaan yhdessä organisaatiossa myynti pysyi samalla kuin aikaisempänä vuotena (Utissuomalainen 2020).

3.3.4 Asiakaspoistuma

Lähtevä asiakas ei ole välttämättä tyytymätön asiakas. Bain & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan jopa 80 prosenttia lähtevistä asiakkaista voi olla tyytyväisiä organisaation toimintaan (Korkiakoski & Löytänä 2014, 80.)

Asiakaspoistumaa tapahtuu, riippumatta organisaatiossa tehdyistä toimenpiteistä. Tällöin asiakkaat ovat päättäneet vain luopua asiakkuudesta. Huono imago altistaa asiakaspoistumalle. Tällöin korostuvat organisaation taidot analysoida päättymistä tietoperusteisesti. Näin organisaatio pystyy tarvittaessa löytämään arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen ja tunnistamaan minkä vuoksi asiakassuhteita päätetään. Esimerkiksi verkkopalveluiden jatkuvat huoltokatkot, jolloin asiakas ei voi käyttää palvelua voi riittää asiakassuhteen päättymiseen. Toinen merkittävä vaikutus on asiakkaan antaman tiedon katoamisella. Nämä kaksi esimerkkiä aiheuttavat asiakkaalle turhautumisen tunnetta ja nousevat merkittäviksi syiksi miksi asiakkaat päätyvät luopumaan asiakkuudesta, jättävät hankinnat tekemättä sekä eivät suosittelisi organisaatiota toisille (Hänti 2021,28.)

4. Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen määrällinen eli kvantitatiivinen osuus tehtiin data-analytiikkaa Pythonilla toteuttaen. Määrällistä aineistoa pystyttiin tuomaan lisäksi organisaatiossa toteutettujen OBI-raporttien kautta.

Tutkimuksessa tehdyt haastattelut perustuivat teoriapohjaan, tutkijan tekemiin havaintoihin sekä data-analyysien kautta esille nouseviin asioihin.

4.1 Kvantitatiivinen menetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän kautta tutkimuksessa tunnistettiin organisaation asiakassuhteisiin liittyviä lukuarvoja. Tutkimuksessa tutkittiin organisaation vakuutuspoistumaa ja verrattiin lukuja tuleviin vakuutuksiin. Lukuja tutkittiin vuotta 2020 vasten.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tehtiin vertailua järjestelmästä löytyvää vakuutuskantaraporttia, olemassa olevaa tietovarastoa sekä hoitojärjestelmän kantatilannetta vasten. Tämä auttoi valitsemaan oikean paikan tiedon poimimiselle.

Tutkimuksessa analysoitava tieto kerättiin hoitojärjestelmän kannan kautta sekä keskiteytystä tietovarastosta. Tietojärjestelmien tuottamaa dataa pystyttiin analysoida tilastollisilla menetelmillä. Vakuutuskantaraportti jäi pois tutkimuksen lähteistä, koska raportin yhteydessä havaittiin virhe vanhojen konvertoitujen turvien osalta. Virheen vuoksi raportille tuli virheellinen päättymispäivä tieto. Tieto oli muissa lähteissä suoraan oikein.

Tunnuslukuja tutkimuksessa oli aineiston tapauksien lukumäärät eli prosenttiosuudet sekä keskiarvot. Numerotulokset koottiin erillisiin taulukoihin sekä kuvioihin, jotta tieto olisi mahdollisimman helposti luettavissa (tilastollinen päättely, 2020).

4.2 Tutkimushaastattelun toteutus

Tutkimuksen aloitusvaiheessa muodostui runko haastattelulle. Tutkimuksen aikana tehdyt data-analyysit auttoivat rungon luonnissa. Haastattelujen kysymykset tarkentuivat lopulliseen muotoon teoriaosuuden valmistuessa.

Haastattelut toteutettiin eri tehtäviä suorittavien työntekijöiden haastattelulla. Haastattelussa kysyttävät kysymykset muotoiltiin haastateltava kohtaisesti, tutkittavan henkilön roolin perusteella. Organisaation ollessa pieni, tutkittavat henkilöt paljastuisivat käytettävien

nimien perusteella. Tutkimuksessa tärkeintä on varmistaa tutkittavan yksityisyyden suojan toteutuminen (Vastuullinen tiede, 2021.) Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi käytän tutkimuksessa asiakaspalvelun henkilön vastauksissa H1 viittausta. Johtajan antamissa vastauksissa viittauksena käytän H2 viittausta.

Haastatteluille luotiin tavoitteet. H1 haastattelussa oli tarkoitus selvittää prosessien tukevan asiakassuhteiden hallinnan toteutumista. Lisäksi haastattelussa oli tarkoitus muodostaa kuva mitä toimenpiteitä asiakaspalvelussa pystyttiin tekemään asiakaspoistuman ehkäisemiseksi. Keskeisimpinä teemoina haastattelussa olivat asiakaspalvelun keskeisimmät työtehtävät asiakaspoistumaa ajatellen, asiakaskäyttäytymisen tunnistaminen sekä tiedon kerääminen ja hallinnointi. H2 haastattelussa tarkoituksena oli selvittää organisaation tapoja varmistaa asiakassuhteiden hallinnan toteutuminen sekä organisaation toimintaa ohjaavat mittarit. Lisäksi tarkoituksena oli löytää organisaation käyttämät menetelmät/keinot asiakaspoistuman hallitsemiseksi.

Haastatteluun osallistuneet olivat työskennelleet organisaatiossa useita vuosia. Molemmilla työtehtävät olivat muokkautuneet vuosien myötä. Vastuualueet olivat kuitenkin molemmilla pysyneet samoina. H1 haastattelussa selvisi, ettei kaikkia työtehtäviä kuvattu hänellä työnkuvauksessa.

Haastattelut toteutettiin avoimen haastattelun kautta. Avoin haastattelu mahdollisti syventävien lisäkysymyksien esittämisen. Avoimessa haastattelussa oli mahdollista tarkistaa haastateltavalta mitenkä hän ymmärtää kysymyksessä käytetyt sanat. Laadullisessa tutkimuksessa vältettiin kysymyksiä mihin haastateltava pystyisi vastamaan kyllä tai ei (Vilkkä 2021, 127-128.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin Teams- yhteyden välityksellä ja nauhoitettiin. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen. Haastattelun jälkeen haastattelujen nauhoitteet purettiin. Haastattelun purku tapahtui erilliseen Word-tiedostoon. Haastatteluaineistolle tehtiin litterointi, jotta pystytään esittämään haastattelun tuloksia lukijoille ja perustelemaan aineistoista tehtyjä tulkintoja. Litteroinnissa haastatteluaineisto muuttui tekstimuotoon (Vilkkä 2021, 137). Saadut haastattelu vastaukset luokiteltiin. Aineisto jäseneltiin tietoperustan kautta nouseviin kokonaisuuksiin. Näin haastattelujen vastauksista pystyttiin näkemään mitkä asiat toistuivat ja mikä kokonaisuus nousi useammin esille (kuvio 11). Kuviossa K1-K7 viittaavat haastateltavalle esitettyyn kysymykseen, minkä yhteydessä haastateltavan vastaus oli esiintynyt. Asiakaspalvelijan haastattelu toteutettiin helmikuussa 2021. Johtajan haastattelu tehtiin huhtikuussa 2021.

	H1	H2		H1	H2
Tausta kysymykset	K1	K1			
Organisaation prosessit			Tiedolla johtaminen		
Asiakastyytyväisyyden tuottaminen	K5	K7	Kustannusbudjetti seuranta		K2
Asiakkaalle tuotettu arvo	K2	K2	Kappaletavoitteet (henkiturva)		K2
Organisaation visio toiminnan tukena		K4	Kuormitustulon hallinta		K2
	K2, K3,				
Asiakaspalvelun tuki	K4	K4	Toiminnan mittaus	K3	K4
Myyntin esteiden poisto		K5	Datapohjainen segmentointi		K5
Myynti prosessit		K6	Tiedon hallinta	K3	K4
Asiakassuhteiden hallinnan toteuttaminen	K2	K6	Mittarit	K3	K5
Hinnoittelu käytännöt	K2, K7	K6			
Työn muokkautuminen	K2				
Asiakassuhteiden hallinta			Organisaatiokulttuuri		
Asiakaspito	K2, K4	K3, K4	Myyntikulttuuri	K2	k3
	K2, K3,				
Konsernitason asiakkuus	K5	K5	Tiimi yhteistyö	K2	k3
			Asiakassuhteiden		
Asiakaskokemus	K2	K4, K5, K7	kokonaisuuden hallinta	K2	K3, K6, K7
	K2, K3,				
Palvelun laatu	K4	K4	Palkitseminen	K6	K6
Vastuuvalinnan onnistuminen	K2	K4	Organisaation prosessit	K4	K7
Kannan hoito	K2	K5			
Online palvelun hyödyntäminen		K5			
Henkilökohtainen palvelu		K6			
Asiakkaan sitouttaminen	K4	K6			

Kuvio 11 Haastattelun luokittelu

Haastattelun ensimmäinen kysymys kokosi taustatiedot vastaajista. Taustatieto mahdollisti käsityksen muodostamisen minkälaista kokemusta vasten haastateltava vastaa esitettyihin kysymyksiin. Taustatiedoissa selvisi haastateltavan työkokemuksen määrä vuosina tutkittavassa organisaatiossa sekä työsuhteen aikana tapahtuneet mahdolliset työtehtävä muutokset. Muita kysymyksiä H1 haastattelussa esitettiin kuusi kappaletta. H2 haastattelussa muita esitettyjä kysymyksiä oli seitsemän. Haastattelussa esitetyt kysymykset löytyvät tutkimuksen liitteestä 1.

5. Tutkimustulokset

Tutkimustuloksien luvuissa käydään läpi tutkimuksen perusteella asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavat tekijät. Tuloksia peilataan tutkimuksen tietoperustaan.

5.1 Asiakassuhteiden hallinnan mahdollisuudet

Organisaation ollessa läsnä asiakkaalle ja tuottaessa asiakkaalle arvoa asiakas haluaa muodostaa kestävästi asiakassuhteen organisaation kanssa (kuvio 12). Kysymällä asiakkaalta organisaatio saa arvokasta tietoa suoraan asiakasrajapinnasta. Tällöin organisaatio saa asiakkaan mielipiteen hyvän palvelun ja laadukkaan toiminnan osalta. Organisaation pitää muistaa brändin olevan asiakkaan silmissä yksi kokonaisuus, joka vaikuttaa asiakassuhteiden hallintaa mietittäessä.



Kuvio 12 Asiakassuhteiden hallinnan kokonaisuus

"Haastattelun perusteella asiakaspalvelun toiminnan laatua häytti työn muokkautuminen viikoittain sekä työn kuormittavuus. Työ oli erittäin ongelmanratkaisukeskeistä. Prosessit ja ohjeistus olivat monimutkaisia ja muuttuivat jatkuvasti. Prosesseja muokattiin toimivaksi tuotannon kautta havaittujen puutteiden perusteella. Prosessien toiminnan etukäteismietintään ei panostettu. Työhön tarvittava tieto oli hajallaan sekä muistinvaraista tietoa oli paljon. Näiden asioiden vuoksi työtä oli vaikea pitää tasalaatuisena, ajateltuna vastuuvallintaa ja asiakaspalvelua. Työntekijöiltä vaadittiin soveltamista, ongelmaratkaisukykyä ja paineensietokykyä, jotta toiminta saatiin pidettyä tasalaatuisena. Työ kuormitti myös työntekijöitä. Työtä oli osittain automatisoitu, mutta automatisointi myös monimutkaisti kokonaisuutta ja aiheutti työvaiheita asiakaspalvelulle. Asiakkaalle vastuuvallinta näkyi automa-

tisoituna vastuuvaihtana, mutta asiakaspalvelussa toimintoja tehtiin edelleen manuaalisesti. Automaattiset vastuuvaihtojen päätökset vaativat erillistä tarkkailua, jotta toiminta pysyisi laadukkaana. Työntekijöille asia näkyi organisaation haluna kasvaa samoilla resursseilla (h1 haastattelu.)"

Yli 80 % tutkittavan organisaation asiakkaista oli myös emoyhtiön asiakkaita, jolloin asiakkaalle tuotetuissa arvossa korostuu konserni tason asiakkuuksien hallinta. Tutkimuksen kaikissa tuloksissa (haastattelut, data-analyysi sekä omakokemus) korostui emoyhtiön toimintojen merkitys. Asiakas mieltää kaikki henkilövakuutukset yhteen ja haluaa hoitaa asioita yhdessä paikassa, saaden yhtenäisen kokonaisuuden kuvan. Tämä haastaa organisaatiota miettimään asiakassuhteiden hallintaa konsernitason tasolla.

"Asiakkaat odottavat palvelun toimivan emon kautta konsernitason tasolla. Asiakkaan yhteydenotto tulisi vahinko- ja riskihenkiturviin liittyen hoitaa keskitetysti emoyhtiön puolella palvelun laadun varmistamiseksi. Asiakas voi helposti kokea palvelun laadun heikoksi, mikäli eri vakuutusasioissa asiakasta siirrellään emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. Tätä saattaa tapahtua joskus jopa useita kertoja (H1 haastattelu)."

Asiakassuhteiden hallinnassa tulisi asiakkaalle mahdollistaa arvokokemisen tunne. Arvokokemisen kautta asiakkaalle vahvistui positiivinen tunne organisaation toimintaa kohtaan. Positiivinen tunne vahvistaa hänellä halua jäädä organisaation asiakkaaksi. Tämä puolestaan toimii kilpailutekijänä finanssialalla.

"Asiakkaalle muodostuu negatiivista tunnetta henkivakuutusta ja organisaatiota kohtaan, vakuutusyhtiön ollessa epäaktiivinen asiakaspidossa (h1 haastattelu)."

Standardoimalla toimintaa organisaatio pystyy luomaan toiminnassa mitattavia kohtia, joita halutaan seurata asiakassuhteiden kehittämistä ajatellen. Seurannassa tulisi kiinnittää huomiota asiakaspalvelun laatuun.

"Kuormittavuus johtaa virheisiin asiakaspalvelussa. Erityisesti muutostilanteissa virheitä tapahtuu usein eivätkä työkalut tue työtehtäviä (H1 haastattelu)."

Asiakkaan kokemat tunteet vaikuttavat asiakaspysyvyyteen. Asiakastytyväisyyden muodostumisen pohjalla on aina laadukas toiminta. Varmistaakseen laadukkaan toiminnan toteutumisen keskeisiksi tekijöiksi nousevat asiakaspalvelun arjen ymmärtäminen ja organisaation prosessien suunnittelu sekä tietojärjestelmien laadukkaan toiminnan varmentami-

nen. Esimerkiksi laskutuksen oikeellisuuteen tulee panostaa ja virhekohdat tulee tunnistaa. Virheiden tunnistus auttaa paikallistamaan virheitä ennen kuin ne näkyvät loppuasiakkaalle. Virheiden paikallistuessa organisaatiolle lisääntyy arvokasta tietoa virhetilanteesta. Tunnistamalla ja dokumentoimalla virhekohdat organisaatiossa lisääntyy tietopääoma. Tietopääomaa pystytään hyödyntämään virheellisen kohdan korjauksen arvioinnissa. Tietopääoman ansiosta virheet pystytään luokittelemaan ja luokittelujen perusteella luomaan korjaussuunnitelma. Seuraamalla ja analysoimalla järjestelmän toimintaa pystytään toiminnan korjaukset kohdistamaan liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeimmiksi tunnistettuihin kohtiin. Esimerkiksi yhdelle asiakkaalle esiintyvä virhe vaatii erilaista käsittelyä, kuin koko kantaa koskevat virhetilanteet. Mikäli virhetilanne on asiakkaan kannalta eduksi, vaatii se erilaista suhtautumista, kuin virhetilanne, josta koituu asiakkaalle kustannuksia.

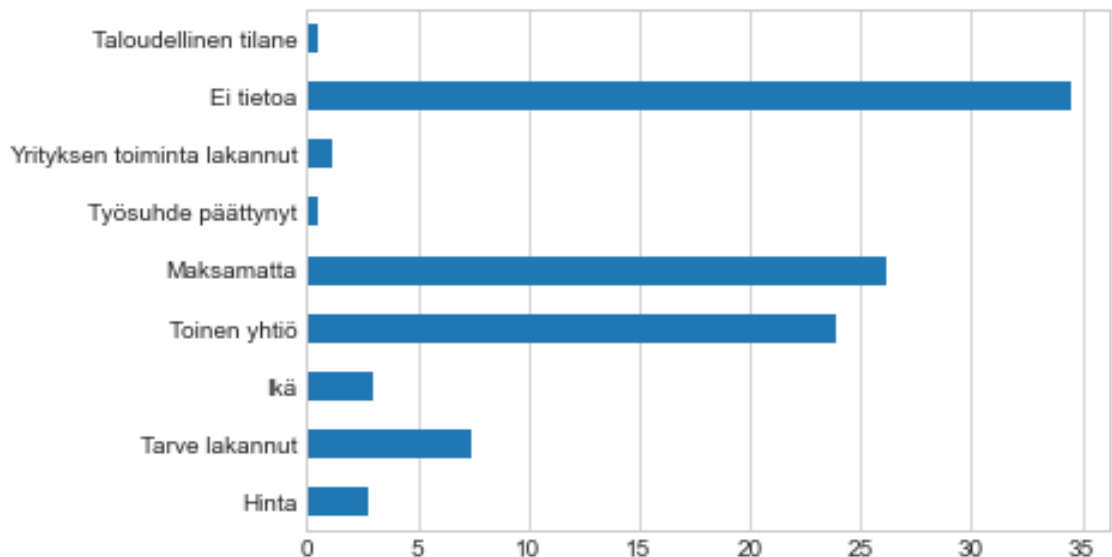
"Kehityshakkeissa tulisi ottaa huomioon normaaliin arkeen jalkauttaminen ja prosessien loppuun asti miettiminen. Asiakaspalvelulle tulisi tarjota tuki uuden asian käyttöönottoon. Uuden kehittäminen hyödyntää asiakasta vasta, jos asiat toimivat asiakaspalvelu tasolla" (H1 haastattelu)."

Haastatteluissa asiakkaalle tuotettavaa arvoa arvioitaessa korostui reilun vastuuvallinnan toteutuminen. *"Reilu vastuuvallinta tarjoaa organisaatiolle kilpailuetua ja mahdollistaa laadukkaan asiakaspalvelun tarjoamisen" (h1 haastattelu).*

Henkivakuutus tuotteessa asiakaspoistumaan vaikuttivat monet tekijät. Kilpailijoilla on samat tuotteet saatavilla ja hinta ohjaa asiakkaan käyttäytymistä. *"Hinnoittelu on suurin asiakaspoistuman syy (haastattelu h1)."* Kantatilannetta tutkiessa vakuutuksien hinnoittelu ei noussut kovin korkealle. Tieto lähtöisesti tarkasteltuna korkeimman arvon sai ei tietoa. Mikäli toinen yhtiö, hinnoittelu sekä maksamatta arvot yhdistettäisiin, nousisi hinnoittelu korkeimmaksi arvoksi vakuutuksien päättymissyitä seurattaessa. Vakuutuksien päättymisen syyt prosentteina on esiteltyinä frekvenssijakaumassa (kuvio 13). Luvut ovat poimittu vuotta 2020 analysoiden. Kilpailijalle siirtämiseen voi vaikuttaa kilpailijalta saatava edullisempi vakuutustarjous tai mahdollisesti asiakkaan kokemat huonot asiakaskokemukset. Tutkittava organisaatio oli myös tiedostanut, ettei organisaatio pystynyt kilpailemaan pelkästään hinnalla. Erottautumisesta organisaatio pystyi tuottamaan henkilökohtaisen palvelun kautta (H2 haastattelu). Ei tietoa arvon korkealla oloon voi vaikuttaa emon yhtiön kautta tulevat irtisanomiset, jolloin kadotetaan tieto tarkemmasta irtisanomisen syystä. Lisäksi tutkimuksen aloitusvaiheessa tunnistettiin ei tietoa arvo valittavan myös silloin, jos asiakkaan vakuutus jatkui toisessa vakuutuksessa. Tämän vuoksi vuoden 2021 alussa li-

sättiin järjestelmään valittavaksi jatkettu toisessa vakuutuksessa vaihtoehto. Kannasta tarkistaessa tällä syyllä päättyneitä vakuutuksia oli vuonna 2021 yhteensä 9kpl (6.2.2021 päivän tilanne).

"Asiakkaan asioiden hoitaminen pitää mahdollistaa asiakkaan toivomissa palvelukana-
vissa. Henkilökohtaisen palvelun tunne tulee tuottaa asiakkaan Online palvelussa (H2
haastattelu)."



Kuvio 13 Vakuutuksien päättymisen syyt prosentteina (vuonna 2020)

"Organisaatiossa vakuutuksen irtisanomiset tulivat asiakaspalveluun puhelimella, Online palvelun viestillä tai emo yhtiön kautta. Online palvelun kautta saapuvat irtisanomiset olivat usein negatiivisen asiakaskokemuksen synnyttämiä. Usein näiden yhteydessä viestissä mainittiin vihasesti: "vakuutuksen olisi pitänyt jo päättyä". Kommentilla viitattiin emo yhtiön puolelle tehtyihin irtisanomisilmoituksiin, mutta emo yhtiö ei huomannut ilmoittaa tutkittavalle tytär yhtiölle henkivakuutuksen irtisanomista. Asiakkaalle lähti henkiturvan osalta erillisiä postituksia sekä irtisanomislasku, joka sai asiakkaat reagoimaan vihasesti (H1 haastattelu)."

"Asiakaspoistuman hallinnassa korostuu laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen sisäisille ja ulkoisille asiakkaille (H1 haastattelu). "

Henkivakuutuksen tarve vaihtelee suuresti yksityishenkilöiden ja yrittäjien välillä (Rantala & Kivisaari 2020, 482). Tutkimuksen perusteella pystyttiin havaitsemaan kotitalousasiakkaiden poistuvan yritysasiakkaita useammin organisaation asiakkaista. Yhtenä tekijänä

yrittäjäasiakkaiden osalta voi selittää haastattelussa esille noussut eroavaisuus: "*Asiakashuolenpito toimii yrityspuolella* (H1 haastattelu)." Vakuutuskannassa enemmistö koostui myös kotitalousasiakkaista, jolloin poistumista olisi tärkeä havainnoida suhteutettuna kokonaislukumääriä vasten ja tehdä sen perusteella tulkintaa poistumisesta.

Kestävän asiakassuhteen muodostamiseksi organisaation pitää olla läsnä asiakkaalle ja tuottaa asiakkaalle laadukasta palvelua. Asiakashoidon merkitys korostuu asiakkaalle tuotettavan tunnetilan vuoksi. "*Vanhan kannan osalta odotetaan säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaan suuntaan* (H1 haastattelu)."

"Asiakasta on haastava saada palaamaan asiakkaaksi, jos hän on jo päättänyt siirtää vakuutukset toiselle yhtiölle (H1 haastattelu)."

Tutkittava organisaatio panosti systemaattisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen. Viime vuoden osalta tämä näkyi eniten brändi uudistumisen myötä. Asiakkaan saadessa laadukasta palvelua, nousee asiakastyytyväisyys sekä asiakasuskollisuus. Hän kokee saavansa lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna. Laadukasta palvelua voidaan tarjota ainoastaan, jos työntekijät saavat hyvät työntekijäkokemukset ja haluavat työskennellä yritykselle. Turvatakseen asiakkaalle annettavan asiakaspalvelun laadun organisaation tulee tunnistaa myös organisaatiossa toimivat avainhenkilöt.

5.2 Tiedolla johtaminen

Tutkimuksen aikana tunnistettiin organisaation toiminnan mittaamisen tapahtuvan kustannusbudjetti tasolla (h2 haastattelu). Lisäksi mittaamista tapahtui myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta (h1 haastattelu). Myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta tapahtuva mittaminen seurasi saapuneita henkiturva kappaleita (h2 haastattelu). Alahuhta (2015,28) kirjoittaa mittaamisen pelkästään taloudellisia tunnuslukuja tarkastellen olevan liian suppea organisaatiolle. Liikevoittoa pelkästään seuraamalla kadotetaan tieto asiakastyytyväisyyden sekä henkilöstötyytyväisyyden tilanteesta. Tämä saattaa johtaa jatkossa taloudellisten tunnuslukujen heikentymiseen. Tutkimuksen suositellut kehittämistoimenpiteet kohdassa nouseekin yhdeksi ehdotukseksi liiketoiminnan tietoperusteinen kehittäminen. Tietoperusteisen kehittämisen yhtenä osa-alueena nousee seurattavien kohtien määrittely ja mittareiden luonti.

"Kuormitustuloa seuraamalla varmistetaan riittävän maksutulon saanti. Kuormitustuloa hallitaan hankkimalla ja pitämällä asiakkaita (haastattelu h2)."

Oraclen keskitetty tietovarasto antaa mahdollisuudet tutkittavalla organisaatiolle tehdä tiedolla johtamista (kuviot 3). Tietovarastoon kerätään keskitetysti organisaation eri järjestelmissä olevat tiedot ja tietojen oikeellisuus on varmennettu. Tietovarastoon toimitetaan tietoa myös emon yhtiön asiakkuuksista. Tietovarastossa olevasta tiedosta on jalostettu tietoa datamartiin, raportoinnin helpottamiseksi. Valmiita raportteja pystytään hyödyntämään toiminnan seurannan puolella. Raporteilla organisaatio varmisti seurannan edellisen päivän tilanteen perusteella. Seuranta pysyy luotettavana keskitetyn tietovaraston tuottaessa raportit saman sisältöisenä uudelleen ja manuaalisten työvaiheiden karsiutuessa pois.

Tietovarasto on vain yksi tekijä tiedolla johtamisessa ja asiakassuhteiden hallinnassa. Tietovaraston lisäksi organisaatio tarvitsee toimivat työvälineet, henkilökunnan ohjeistusta ja koulutusta, jotta asiakasrajapintaan tulevat kysymykset ja toiminnan parantamiseen liittyvät kohdat kirjataan ylös tarkempaa analysointia varten. Pystyäkseen toteuttamaan tiedolla johtamista pitää organisaation tiedonhallinnan olla kunnossa.

Pelkästään seuranta ei yksinään riitä kehittämään organisaation toimintaa. Seurannan lisäksi tiedosta tulee tehdä tulkintaa. Tulkintojen kautta tulee miettiä tarvittavia toimenpiteitä liiketoiminnan näkökulmasta. Tähän tarvitaan tiedolla johtamista. Tutkittavassa organisaatiossa ei ollut tutkimuksen teko hetkellä mahdollista tehdä seuranta organisaation prosessien toimivuuden sekä asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi. Seuranta ei ollut mahdollista seurattavien mittareiden ja tarvittavan tiedon puuttumisen vuoksi. Lisäksi tunnistettiin asiakaspitoon liittyvien mittareiden puuttuminen.

5.3 Organisaatiokulttuurin merkitys

Tutkittavassa organisaatiossa on tunnistettu organisaatiokulttuurin merkitys toiminnan kehittämisessä. Uutta kulttuuria luodessa tutkittava organisaatio pyrkii luomaan avointa ilmapiiriä, jossa työntekijät pystyvät ja uskaltavat tuoda esille omia näkemyksiään asioista (Kulttuurikahvit 11.6.2020).

"Laadukasta asiakaspalvelua asiakaspalvelussa pystytään tarjoamaan asiakaspalvelun saadessa tukea ja työolosuhteiden suunnittelun kautta (h1 haastattelu)."

Tutkimuksen perusteella tutkittavassa organisaatiossa organisaatiokulttuuri ei tällä hetkellä tukenut asiakassuhteiden hallintaa (kuviot 10). Asiakastoimintamalli (kuviot 4) ei ollut vakiintunut organisaation tapoihin toimia.

"Pieni organisaatio kasvaa koko ajan samoilla resursseilla. Jatkuva kehittämisen kulttuuri ja tiedolla johtaminen ei ole rantautunut organisaation tapoihin toimia (H1 haastattelu)."

Tutkimuksen perusteella tutkittavassa organisaatiossa kehittämistä ei toteutettu tiedon kautta johtamalla. *"Ensiksi kehitetään ja sen jälkeen mietitään (h1 haastattelu)"*.

Organisaatiokulttuurin kautta mahdollistetaan oppivan organisaation toteutuminen, jossa organisaation toiminnan kehittämistä ohjaa asiakas. Tutkittavassa organisaatiossa kulttuuri oli muuttumassa strategisten tavoitteiden kautta kohti asiakasta ja asiakaskokemuksen parantamista. Tutkimuksen tuloksien perusteella organisaation tulisi hyödyntää tietopääoma enemmän. Lisäksi seuranta tulisi tehdä tehtyjen toimenpiteiden - sekä nykyisten prosessien seurannassa. Näiden avulla organisaatiolla olisi mahdollisuutta ennustaa asiakaskäyttäytymistä ja hallita asiakassuhteita tietoperusteisesti.

Organisaatiokulttuuri mahdollistaa virheistä oppimisen ja rohkaisee työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita. Uusia asioita ei saisi pelätä, kokea ylimääräisenä tai työllistävänä. Nämä tulisi nähdä mahdollisuuksina. Lisäksi kulttuurin tulee kannustaa tiedolla jakamiseen. Konsernissa on tiedostettu uuden oppimisen ja virheiden kohtaamisen olevan tärkeitä, koska ilman virheitä ei voi tapahtua uuden asioiden kokeiluja. Lisäksi strategisessa työssä teknologinen kehitys on nostettu mukaan. Teknologisen kehityksen osalta kuitenkin tiedostetaan, ettei teknologia itsessään luo lisäarvoa. Se nähdään välineenä toteuttaa parempaa käyttäjäkokemusta. Tällä halutaan toteuttaa yrityksen visio tarjota parhain asiakaskokemus (Kulttuurikahvit 11.6.2020.) Tiedon jakamiseen organisaatiossa oli hyvät mahdollisuudet Microsoft Teams-järjestelmän tultua käyttöön.

Organisaatiokulttuurin avulla mahdollistetaan asiantuntijuuden yhdistymisen moninaisten tiimien kautta. Tutkittavassa organisaatiossa asiakassuhteiden hallintaa ja asiakkaan kokemaa arvoa hankaloittivat toiminnan jakautuminen moneen eri tiimiin eikä organisaatiokulttuuri ohjannut työntekijöitä toimimaan moninaisina tiimeinä.

"Myyntikulttuuri puuttuu organisaatiosta. Keskitytään suurimmaksi osaksi vain operatiivisen toiminnan varmentamiseen. Kokonaisuuden kuva katoaa jokaisen tiimin hoitaessa vain omaa tonttia. Organisaatiossa tulisi yhteisesti miettiä mitenkä saadaan vanhat asiakkaat pidettyä ja mikä kaipaisi kehittämistä (h2 haastattelu.)" Haastateltava korosti, ettei organisaatiokulttuuri ollut kuitenkaan ristiriidassa toiminnan kanssa.

5.4 Tiedonhallinnan merkitys

Asiakastietojen hallinnassa konsernitasoinen CRM-järjestelmä nousi tutkimuksen aikana keskeiseksi tekijäksi tiedonhallinnan osalta. Havainto on tutkittavan organisaation kannalta haastava. Konsernissa oli olemassa CRM-järjestelmä, mutta sinne ei tällä hetkellä kerätty kaikkea tarvittavaa tietoa asiakkaista. Asiakastietoja kerättiin eri hoitojärjestelmiin ja tietoa hyödynnettiin hoitojärjestelmän kautta. Hoitojärjestelmissä oleva tieto erosi esimerkiksi osoitteiden ja nimen kirjoittamisen osalta. Lisäksi asiakastietoihin liittyvää tietoa kerättiin moneen eri paikkaan järjestelmissä. Tiedon osalta oli myös tunnistettu asiakassuhteiden hallintaan liittyvän tiedon puuttumista. Tämä toi haasteet tiedon hyödynnettävyydelle. Tiedonhyödyntämisen näkökulmasta organisaatiota suositeltiin miettimään OBI-näkymien hyödyntämistä asiakkaan kokonaisnäkökulman luonnissa.

"Keskitetty CRM järjestelmä ei tue tällä hetkellä asiakkuuksien hoitoa. Konsernissa on tehty yksittäisten järjestelmien osalta hyvää kehitystyötä. Asiakkuuksiin liittyvät asiat pitäisi kuitenkin saada kerättyä yhteen paikkaan (haastattelu h2)."

Vaikea tiedon hyödynnettävyys loi organisaatiolle haasteita toteuttaa tietoon pohjautuvaa asiakassuhteiden hallintaa ja mahdollistaa asiakkaalle oikeanlaisen asiakaskokemuksen syntymisen.

"Tieto on löydettävissä, mutta työntekijöiltä palaa aikaa oikean tiedon löytämiseen. Tiedon katoamista on myös tapahtunut. Tiedon oikeellisuuden varmentamiseen menee myös aikaa. Moni asia on myös muistinvarassa (H1 haastattelu)."

Tiedonhallinnassa on tärkeä tunnistaa mistä tieto muodostuu, jotta tietoa voidaan hyödyntää. Tutkimuksen kuvio 7 auttaa organisaatiota hahmottamaan tiedonhallintaan vaikuttavat tekijät.

Menneisyyden tietoa tulkittaessa, pitää organisaatiosta löytyä ymmärrystä järjestelmiin toteutetuista muutoksista ja mitenkä muutokset muuttavat tilannetta tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Esimerkiksi tutkittavalla organisaatiolla irtisanomisen tarkennukset olivat lisättyinä vuonna 2015 hoitojärjestelmän puolella. Sitä ennen tehtävää seuranta pystyttiin tekemään asiakas irtisanonut tai muu syy tasolla.

5.5 Yhteenveto asiakassuhteiden hallinnasta

Henkivakuutus tuotteessa persoonalliset tekijät esimerkiksi ikä ja tulot vaikuttavat palveluiden kysyntään. Elämäntilanteiden muuttuessa on normaalia arvioida vakuutustarvetta uudelleen. Tuotteissa ei ole irtisanomisaikaa, joten irtisanomisen voi tehdä milloin tahansa. Näihin organisaation toimintamallit eivät pysty suoraan vaikuttamaan, jonka takia nämä lasketaan normaaliksi asiakaspoistumaksi. Ihmisten ikääntyessä maksut nousevat ja he arvioivat omia riskejä ja vakuutustarpeita uudelleen. Tämän vuoksi organisaatiossa nousee tärkeäksi organisaation muuttuminen oppivaksi organisaatioksi ja toiminnan johtaminen tietoperusteisesti. Tietoperusteisen johtamisen yhteydessä on tunnistettu normaaliin asiakaspoistumaan vaikuttavat tekijät ja niitä pystytään huomioimaan liiketoiminnan kannattavuutta seurattaessa. Asiakaspoistuma vaikuttaa organisaatiossa liiketoiminnan kannattavuuteen, joten sen huomioiminen strategiassa on yksi tärkeimmistä asioista.

Tutkittava organisaatio on tiedostanut asiakkaiden mahdollistavan liiketoiminnan ja asiakkaille kannattaa tarjota palvelua, joka mahdollistaa asiakasuskollisuutta. Visio haastaa organisaatiota miettimään miten asiakaskokemusta ja sen kehittymistä voidaan mitata. Toimintaa pystytään seuraamaan ja kehittämään toivottuun suuntaan mittaamisen kriteereiden löytymisen jälkeen. Organisaation tulee tuntea asiakkaansa pystyäkseen tuottamaan asiakkaalle tunnetta lisäarvoa tuottavan palvelun tarjoamisesta. Asiakkaan tunteminen mahdollistaa myös organisaation toiminnan seurannan kehittämisen lisäarvoa tarjoavaan suuntaan.

VTT:n (visioäärinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiokumppani) toteuttaman digikypsyystyökalun kautta tutkittiin tutkittavan organisaation digitalisaation kypsyyttä asiakassuhteiden hallintaa ajatellen. Tuloksien perusteella tutkittavassa organisaatiossa eniten tehtävää löytyi asiakasrajapinnan hyödyntämisessä. Digikypsyys asiakasrajapinnassa oli 0,2. Asiakasrajapinnassa 0 arvo kuvasi, ettei asiaa ollut olemassa ollenkaan. Kysymyksissä selvitettiin digitaalisten palveluiden hyödyntämistä asiakkaan sitouttamisessa, digitaalisten kanavien hyödyntämistä markkinoinnissa, seurataanko asiakaskäyttäytymistä suunnitelmallisesti, asiakkaan suuntaan hyödynnettävät digitaaliset palvelut sekä mitenkä asiakkaat otetaan mukaan organisaation digitaaliseen kehittämiseen. Vastauksissa korostui suunnitelmallisuuden puuttuminen ja asiakaskäyttäytymisen ja - tyytyväisyyden mittaamisessa. Tämä johti siihen, ettei tietoa päästy hyödyntämään nopeasti toiminnan kehittämisessä.

Aktiivisen mittaamisen ja raportoinnin kautta organisaatiossa kasvaa asiakasymmärrys. Tulevien asiakkaiden osalta organisaation on tärkeä tiedostaa esimerkiksi, moniko asiakkaista vierailee heidän tarjoamilla Internet - sivuilla. Lisäksi tärkeätä tietoa muodostaa

seuranta mihinkä kohtaan ostoprosessi on jäänyt. Olennaista on myös seurata miten tehdyt markkinointitoimenpiteet ovat pureet. Seurannan kautta nähdään markkinointitoimenpiteen tulokset myynnille. Markkinointitoimenpide voi kohdistua myös olemassa olevaan asiakaskantaan, jolloin seurataan asiakkaiden reagointia. Asiakkaiden reagoinnin kautta saadaan tietoa markkinoinnin onnistumisesta. Lisäksi nähdään pitäisikö mukaan ottaa vielä jotakin toista näkökulmaa.

Organisaation kuluja pystytään seuraamaan tietoa keräämällä ja analysoimalla. Esimerkiksi H2 haastattelussa nousi esille ulkopuolisten soittajien olevan organisaatiolle kallis resurssi. Organisaation toimittaessa soittajalle soittolistan ja seuratessa soittokampanjan tulosta saadaan varmistus ulkopuolisten soittajien kannattavuudesta. Toiminnan seurantaan soittolistan tulisi päivittyä ulkopuolisen toimittajan soittojen yhteydessä. Soittolistalle lisätäisiin tieto asiakkaan reagoinnista, tavoitettiinko asiakas ja soiton lopputulos. Kerätyt tiedot tulisi lähettää keskitettyyn tietovarastoon. Tietoa tulisi seurata valmiin OBI- raportoinnin kautta. Soittolistat soittajille voitaisiin muodostaa OBI- raporttia hyödyntäen, jolloin soittajilla olisi ajantasainen lista soitettavista henkilöistä. Listalta poistuisivat tavoitetut henkilöt. Raporttien kautta pystytään mittaamaan tietoperusteisesti, kuinka kannattava lähestymistapa organisaatiolle oli ulkopuolisten soittajien mukaan ottaminen ja saavutettiin sille asetetut tavoitteet.

Olemassa olevien asiakkaiden osalta on tärkeä seurata asiakaspalvelun laadun vastaavan asiakkaiden odotuksia, saiko asiakas hoidettua asiansa kerralla vai joutuiko asiakas palaamaan useammin. Erityisen tärkeätä seurannassa on huomioida konsernitason asiakkaat. Nämä asiakkaat asioivat pääsääntöisesti vain emo tai tytär -yhtiön kanssa, mutta tieto pitäisi siirtyä saumattomasti yhtiöiden välillä. Seuranta ja raportointi antavat vastaukset peruskysymyksiin ja sitä kautta päästään kehittämään palvelua sekä tarjoamaan parhaita asiakaskokemusta. Mittaamisen ja seurannan kautta organisaatio pystyy myös sanomaan ymmärtävänsä asiakasta.

Työntekijöiden psykologinen turvallisuus luo parempaa asiakaskokemusta asiakkaalle. Tutkittavalla organisaatiolla on kaikki mahdollisuudet kehittää toimintaa ja parantaa asiakassuhteiden hallintaa. Organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat moniosaajia ja motivoituneita työn tekemiseen. Tutkimuksen perusteella tärkeintä on saada yhdistettyä osaaminen ja keskittää toiminnan kehittäminen, oikeiden asiantuntijoiden yhdistämiseksi. Organisaatiossa kannattaa luoda innostunutta kulttuuria tehdä asioita paremmin, kuin aikaisemmin. Lisäksi organisaation on tärkeätä mahdollistaa työntekijöille mahdollisuudet tarjota alansa parasta asiakokemusta. Organisaatiossa tulee olla avoin uusille ideoille ja tut-

kia ideoiden mahdollisuuksia. Halu toiminnan paremmin kehittämiseksi tulee olla olemassa. Organisaatiossa tulee olla rohkeutta ja uskallusta tarttua haasteisiin. Näin organisaatiossa saadaan luotua kulttuuri, jossa uskalletaan toimia yhdessä ja tarvittaessa yli tiimi rajojen. Nykyisiä työntekijöitä pitää arvostaa ja hyvät työntekijät pitää tunnustaa sekä saada kiinnitettyä organisaation resursseiksi. Työntekijöille tulee mahdollistaa heidän tarvitsemansa tuki työn tekemiselle. Kokonaiskäsitys toiminnassa pitää silti pysyä selvillä. Tekemällä yhdessä, organisaatio saa valjastettua loisto tiimin tarjoamaan alan parasta asiakaskokemusta.

Työn muotoilua lähestyessä ja tunnistaessa onko organisaatiossa siihen mahdollisuuksia lähetyksensä seuraavien kysymyksiensä avulla: Tarjoaako arki mahdollisuudet muotoilla työtä? Tunnistavatko työntekijät organisaation tavoitteet? Tunnistavatko työntekijät oman roolin tavoitteiden toteutumisessa? Onko organisaatiolla tarvittava tuki työntekemiselle olemassa? Miten työkuorma jaetaan organisaatiossa?

"Asiakaspöytäkirjan yhteydessä tulisi varata aikaa turvan muokkaukseen asiakkaan elämäntilanteeseen sopivammaksi. Maksun alentamista pystytään hallinnoimaan alennuksen lisäämisellä tai maksuerän muutoksien kautta. Toiminnan haasteeksi haastattelun yhteydessä nousi nopean työkalun puuttuminen vakuutuksen uuden vakuutusmaksun laskemiseen (haastattelu h1)".

Tiedolla johtaminen haastaa johtajia. Johtajilta täytyy löytyä sisäistä halua haastaa työtapoja. Etsiä vastauksia mitä tehdään ja kuinka tehdään. Heiltä vaaditaan myös kykyä tunnustaa tiedon lähteitä (kuvio 4). Näin pystytään kehittämään organisaation tapoja toimia. Työtapojen seuranta vaatii johtajan läsnäoloa sekä oikeanlaisten kysymyksiensä esittämistä työtapoihin liittyen. Johtajan kyseenalaistaessa työtavat luodaan mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen (Pettersson yms.2018, 126).

Lisäksi organisaation pitää huolehtia tietopääoman kehittämisestä. Organisaation tulee tunnustaa pidetyt, voitetyt ja menetetyt asiakkaat sekä hyödyntää asiakkaasta kerättyä tietoa. Asiakkaalle tuotettava arvo vaatii organisaatiolta huolellista suunnittelua uusien asioiden jalkauttamisessa organisaation toimintaan.

Organisaation kannalta asioiden ennakointi nousee tärkeäksi ominaisuudeksi. Avoin tarkastelu tulevaisuuden kysymyksiensä kautta mahdollistaa ympäristön muutoksiin varautumisen. Varautumalla ympäristössä tapahtuviin muutoksiin pystyy organisaatio vaikuttamaan osaan ympärillä tapahtuvista muutoksista. Ennakointi auttaa organisaatiota jakamaan resursseja ja valitsemaan toimintaan sopivia työkaluja. Ennakointia pystytään soveltamaan

työelämässä strategisessa johtamisessa sekä päätöksentekoon liittyvissä projekteissa (Moilanen yms. 2015, 91). Näin organisaatio pystyy varautumaan ympäristön muutoksiin ja vaikuttamaan asioihin haluamallaan tavalla. Stenbergin (2021, 21) mukaan tulevaisuuden ennakkotietoa voidaan analysoida ainakin neljästä eri näkökulmasta: kuvailevan-, diagnosoivan-, ennustavan- sekä ohjailevan analytiikan kautta. Kuvailevassa vastaan kysymykseen mitä, kysymyksen kautta voidaan tehdä määritellyn ajanjakson tapahtumien seuranta. Puolestaan diagnosoiva keskittyy syihin ja seuraksiin ja vastaa kysymykseen miksi. Ennustavan analytiikan kautta katsotaan tulevaisuuteen ja pohditaan sekä arvioidaan todennäköisiä lähitulevaisuuden tapahtumia. Ohjaileva analytiikka auttaa organisaatiota luomaan toimintasuunnitelmaa saamansa tiedon perusteella.

Organisaation sisällä ennakointi lisää muun muassa kommunikointia, yhteisymmärrystä tekemisestä sekä sitouttaa osallistujat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

"Maailma kehittyy ja muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla ja meidän on muututtava mukana" (Pölönen, 2020.) Tämä näkyy myös asiakkaalle tuotetussa arvossa.

Tutkimuksen tulokset antoivat viitteitä konsernitasoisen asiakaspalveluprosessin kehittämisen tarpeesta tutkittavassa organisaatiossa. Esimerkiksi nousi verkkolaskuosoitteiden ilmoittaminen. Asiakas oli yhteydessä pääsääntöisesti emo yhtiöön, josta tieto verkkolaskutus muutoksesta ei välittynyt tytär yhtiölle. Vastaavia esimerkkejä oli myös asiakkaiden osoitetietojen päivityksien osalta. Lisäksi vakuutuksen päättämisympäristössä tieto irtisanomisesta toimitettiin pääsääntöisesti emo yhtiön puolelle, mistä tietoa ei muistettu välittää eteenpäin tytär yhtiölle. Nämä esimerkit tilanteet aiheuttavat asiakkaalle negatiivisen asiakaskokemuksen. Negatiivinen asiakaskokemus johtaa usein asiakassuhteiden päättymiseen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59.) Tärkeintä näissä tilanteissa on saada negatiivinen pettymyksen tunne käännettyä positiiviseksi.

Organisaation palveluiden löydettävyyden arvioin uuden asiakkaan näkökulmasta haastavaksi. Asiakkaan etsiessä henkivakuutus -sanalla googlesta, oli tutkittava organisaatio sijalla 11:sta (18.3.2021 tehty haku). Hakiessa osta henkivakuutus, tutkittava organisaatio sijoittui toisen sivun viimeiseksi hakutuloksissa. Hakutuloksen löydyttyä asiakas pääsi sujuvasti siirtymään laskuriin. Laskurista asiakas pääsi helposti hankkimaan henkivakuutuksen ja saamaan lisätietoa tuotteesta.

Laadukkaan asiakaskokemuksen syntymistä haittaisi tutkittavassa organisaatiossa kiire ja moninaiset työkuvat. Prosesseissa tunnistettiin myös poikkeavuuksia. Asiakaspalvelulle ei

aina mahdollistettu heidän tarvitsemaa tukea. Monipuolinen työkuva mahdollisti työn pysymisen monipuolisena, joka vaikutti työntekijöiden motivaatioon. Toiminnan kehittämiseksi organisaatiossa tulee varata aikaa pysähtyä ja analysoida toimintaa sekä etsiä sopivia toiminnan kehittämisen lähtökohtia. Yhtenä esimerkkinä toiminnan kehittämisessä voisi toimia asiakaspalvelulle nimetty valmentaja (coach), joka mahdollistaisi toiminnan jouhevan ja sujuvan kehittämisen ja uusien prosessien tehokkaan käyttöönoton. Lisäksi se auttaisi työntekijöitä ottamaan käyttöön omia voimavaroja saavuttaakseen heille annetut tavoitteet.

Tutkittavan organisaation tulee asiakassuhteiden hallintaa ajatellen ymmärtää millaista palvelua asiakkaat haluavat. Organisaatiosta tulee muodostua palveluyritys. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ollessa tunnistettuja organisaation tehtävä on pohtia, onko asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttäminen liiketoiminnallisesti kannattavaa.

Markkinoinnissa tulee tehdä tietoon perustuvaa markkinointia. Asiakkaan tulee kokea saavansa personoitua sisältöä. Organisaation tulee tarjota oikeanlaista sisältöä, asiakkaan toivomassa kanavassa. Esimerkiksi Online palvelussa asiakkaalle voidaan markkinoida uusia lisäturvia, jos asiakkaalla ei ole vielä kyseistä turvaa ja tunnistetaan asiakkaan olevan oikeassa kohderyhmässä. Uusien tuotteiden lisäksi Online palvelussa pystytään tekemään vanhojen asiakkaiden asiakassuhteiden hoitoon liittyviä asioita. Tällöin organisaation tulee ensiksi tunnistaa, millaista asiakassuhteiden hoitoa halutaan tehdä. Esimerkkinä tästä olisi yritysten mahdollisuus siirtää vakuutukset verkkolaskuun tai kuluttaja-asiakkaan siirtyminen e-laskuun, mikäli laskutustapana oli paperilasku.

Organisaation toimintaa tulee kehittää kysymyksiä kautta, jotta organisaation toimintaa voidaan tehdä tehokkaammin. Organisaatiossa ei saisi jumittua ongelmiin. Ongelmat tulisi nähdä mahdollisuuksina: *Meillä on ongelma, mitenkä ratkaisisimme sen?* Kysymyksiä ongelman ratkaistussa voisi olla esimerkiksi Mitä aloitimme tekemään? Mitä oikeasti tapahtui? Miksi se tapahtui? Mitä tekisimme seuraavalla kerralla toisin?

Tuloksien jakaminen, kehitystöiden tuloksien jakaminen sekä toiminnassa tunnistettujen haasteiden jakaminen koko organisaatiolle mahdollistaisi jaettua oppimista. Ongelmien esille noustessa, asiat dokumentoitaisiin. Dokumentaation kautta pystyttäisiin vähentämään samojen virheiden toistamista. Lisäksi ongelman noustessa uudelleen esille pystyttäisiin ongelmaa ratkaisemaan aikaisemman opitun kautta. Tämä lisäisi organisaatiossa tietoa, kuinka usein samankaltaiset virhetilanteet toistuvat ja mitenkä toimintaa voitaisiin kehittää, ettei samoja virheitä toistettaisi. Samalla luotaisiin organisaatiokulttuuri, epäonnistumisista voi oppia.

Erityisesti muutostilanteissa tarvitaan organisaatiossa yhdessä ajattelua oikeaan tapaan toimia, jotta tarvittava osaaminen saadaan varmistettua. Oppimisen tapahtumiselle tulee antaa aikaa organisaatiossa. Toimintatavan muutos tai uusi strateginen suunta pitää pystyä jakamaan yksilötasolle. Muutostilanteissa korostuvat työntekijöiden kokemat tunteet ja turvallisuus. Selkeä suunta muutoksessa motivoi työntekijöitä kehittämään omaa toimintaa. Kielteisiä tunteita voi nousta totutun työtavan muuttamisesta. Vanhasta toiminnasta, joka on muuttunut jo rutiiniksi, voi olla vaikea luopua (Kupias & Peltola, 2014. 136).

Paremmen asiakaskokemuksen luontiin on tärkeitä tunnistaa järjestelmien selkeät roolit sekä järjestelmien välisten integraatioiden toiminta ilman siloja. Järjestelmien tulee muodostaa eheä asiakasta palveleva kokonaisuus. Lisäksi asiakaspalvelun prosesseista ja niiden kehittämisestä tulee olla kiinnostunut. Näin pystytään varmistamaan laadukas asiakaskokemus. Tunnistamalla ajansyöppöjä organisaatio pystyy reagoimaan niihin ja kehittämään toimintaansa sekä mahdollisesti automatisoimaan usein toistuvia manuaalisia prosesseja.

Asiakastyytyväisyyden kautta organisaatio pystyy vakauttamaan omaa liiketoimintaansa. Työntekijöiden osalta organisaation pitää saada heidät tottumaan pieneen keskeneräisyyteen, jotta toimintaa ja järjestelmiä voitaisiin kehittää pienissä palasissa ja luovuttaisiin ajatuksesta kaiken pitäisi olla täysin valmista ennen käyttöönottoa.

Järjestelmien osalta organisaatiossa on tärkeä välttää järjestelmäloukkuja. Järjestelmien tulisi toimia mahdollisimman helposti ja sujuvasti yhteen. Hankinnat pitäisi käydä läpi mahdollisimman laajasti ja miettiä käytännön prosessit, erityisesti loppukäyttäjää ajatellen. Tunnistamalla prosessit ja miettimällä miten palveluita halutaan kehittää, pystytään tuottamaan palveluita, jotka tukevat asiakasprosesseja. Järjestelmä kehityksessä pitää tehdä riskianalyysiä ja pohdintaa mitä kehitystä tarvitaan ja tukeeko aiottu kehitys liiketoiminnallisesti kannattavuutta.

"Asiakkaan soittaessa tietoa on vaikea löytää. Tietoa tallennetaan eri paikkoihin ja keskittetty arkistointiratkaisu puuttuu. Samaa tietoa joudutaan tallentamaan eri paikkoihin asiakkaan ottaessa yhteyttä (H1 haastattelu)".

6. Johtopäätökset

Organisaatiossa esille noussut asiakassuhteiden hallinta ja sen haasteet ovat tutkimuksen perusteella ollut aiheellinen. Asiakassuhteiden lukuarvoja tutkittiin vertaamalla poistuvien vakuutuksien ja voimaan tulevien vakuutuksien lukuarvoja vuoden 2020 osalta. Lisäksi tutkimuksen aikana kiinnitettiin huomiota vuoden 2020 osalta poistuvien vakuutuksien keston. Tutkimuksen aikana pystyttiin havaitsemaan henkivakuutuksien päättymisen tapahtuvan erityisesti toisen vakuutuskauden aikana.

Pelkästään lukumäärien seuraamisella ei pystytä tekemään päätelmiä poistuvien vakuutuksien vaikuttamisesta liiketoiminnan kannattavuuteen. Toiminnan kannattavuuteen vaikuttaa vakuutuksista saatava maksutulo. Tällöin seurannassa on tärkeä kiinnittää huomiota turvien vakuutussummien sekä vakuutuksien vuosimaksujen kehittymiseen.

Asiakassuhteiden hallinta haastaa organisaatiota. Toiminnan tulee olla laadukasta ja vastata asiakkaan odotuksia. Organisaation liiketoiminnan kannalta asiakaspito on kannattavampaa, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tutkimuksen aikana tunnistettiin tutkittavassa organisaatiossa toiminnan laadukkuutta haittaavia tekijöitä. Toiminnan laadun varmistamiseksi organisaatiolle suositeltiin kuusi eri kehittämistoimenpidettä; asiakaskäyttämisen seuranta, prosessien toimivuuden varmistaminen, liiketoiminnan tietoperusteinen kehittäminen, markkinointitoimenpiteiden toteutumisen seuraamista, tiedolla johtamisen laajentamista sekä tiedon hallintaa. Näiden otsikoiden alle esiteltiin konkreettisia toimenpiteitä näiden kehittämiseksi (liite 2, salassa pidettävä).

Asiakassuhteiden hallinnan toteutumiseksi ja toiminnan laadun varmistamiseksi kehitystyössä nostettiin esille asiakaspalvelun työnhallinnan muokkaaminen (liite2, salassa pidettävä). Toimivilla prosesseilla, sekä asiakassuhteiden hallintaa parantamalla, organisaatio pystyisi ennaltaehkäisemään asiakaspoistumaa. Lisäksi he saisivat työkaluja asiakaskäyttämisen hallintaan. Keskeisimmät muutokset kohdistuvat kiireen vähentämiseen ja henkilökohtaisten toimintatapojen karsimiseen. Laadukas toiminta edellyttää johtajien tukea muutoksille ja selkeiden mittareiden laatimista, jotka ohjaavat toimintaa. Kirsi Polvinen (2021) nosti kirjoituksissaan esille työn todellisuuden tulisi kohdata johdon odotuksien ja työntekijöiden kokemuksen osalta, jotta työntekijällä olisi mahdollisuudet muotoilla työtä ja hän pystyisi kokemaan työn imua ja sitä kautta tarjota asiakkaalla parhainta asiakaskokemusta (kuvio 6). Työntekijöiltä tulisi saada vähennettyä hiljaisen tiedon olemassaoloa. Tee Leanista menestys kirjassa (Pettersson 2018, 43-44) nostettiin esille työtehtävien standardisointi, jossa kuvataan yhteisesti sovittu tapa työtehtävien hoitamiseksi ja vähennetään

organisaatiossa esiintyvää hiljaista tietoa. Manuaalisten töiden osalta tulisi kerätä lisäksi tietoa siitä, kuinka paljon manuaalinen työn suorittaminen vaati aikaa työntekijältä. Standardin avulla organisaatio loisi työkalun työtehtävien seurannalle. Organisaatio pystyisi varmistamaan tasaisemman laadun toteutumisen sekä saisi tietoa työtehtäviin kuluvi-
sta ajoista. Tunnistaessa turhia manuaalisia prosesseja, pystyttäisiin näille kehittämään auto-
maatiota. Automaation kautta pystyttäisiin varmistamaan tasaisen laadun tuottaminen asi-
akkaalle manuaalisten työvaiheiden vähentyessä.

Tiedolla johtamisen näkökulmasta tutkimuksen suositellut kehittämistoimenpiteet organi-
saatiolle korostavat tietoperusteisen arvon luontia. Organisaatiossa olisi tärkeitä kehittää
tietopääomaa sekä tietojohdantaa. Toiminnan pitäisi kehittyä organisaation tilan tunnista-
misella ja uusien mahdollisuuksien arvioinnin, seurannan sekä mittaamisen kautta (Sten-
berg 2021, 76.) Tulevaisuudessa keskitetyn tietovaraston rooli ja sen hyödyntäminen nou-
see keskiöön tutkittavassa organisaatiossa. Tietovarasto osaamisen laajentaminen nou-
see tärkeäksi. Tällä hetkellä tietovarasto osaaminen oli yhden työntekijän varassa organi-
saatiossa, jolloin työntekijän poislähtö aiheuttaisi haasteita uusien raporttien luonnissa ja
hankaloittaisi tiedolla johtamisen toteutumista. Tietovaraston kautta hoidetaan lisäksi or-
ganisaation kannalta liiketoiminnallisesti tärkeitä raportointeja viranomaisille. Tämä johtaa
entisestään tietovaraston roolin kasvuun organisaation toiminnassa. Tietovaraston roolin
kasvu kuormittaa työntekijää.

Tutkimuksen aikana tutkittavassa organisaatiossa alkoi uuden strategiakauden mukaisesti
asiakaskokemuksen luonti. Strategiaan oli hyvin nostettu asiakassuhteiden hallintaan liit-
tyviä tavoitteita. Asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen ja sitä kautta orga-
nisaation asiakassuhteiden hallintaan. Organisaatio oli asiakaskokemukseen liittyen tun-
nistanut tunteen ohjaavan asiakaskokemusta. Tutkimus tuli tukemaan organisaatiota alan
parhaan asiakaskokemuksen luonnissa.

Toiminnan kehittyminen haastaa organisaation johtajien ajatusmaailmaa, koska heiltä
odotetaan Lean-johtajuuden omaksumista. Esimiesten pitää olla kiinnostuneita alustensa
töistä ja hukka pitää saada organisaatiossa tunnistettua. Näin saadaan tunnistettua tär-
keimmät panostamisen kohteet sekä mahdolliset ajan syöppöjen tunnistaminen, joita pois-
tamalla pystytään tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta. Johtajilla hyvät valmennus
taidot korostuvat. Omat haasteensa toimintaan asettavat vanhan teknologian järjestelmät
sekä erillisten integraatioiden paljous. Tietoa löytyy paljon hyödynnettäväksi, mutta tieto
löytyy eri tavalla eri paikoista. Asiakastietoa taltioidaan eri paikkoihin. Lisäksi lainsäädäntö
asettaa tietyt raamit toiminnalle.

Asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä nousi tutkimuksessa tietoperustan kautta monitasoiset tiedon lähteet ja johtamisen muuttuminen tietoperusteiseksi. Digitalisaatio muutti asiakaskäyttäytymistä ja aiheutti haasteita asiakassuhteiden hallinnalle. Tiedolla johtamisella tuetaan arvoa asiakkaalle toteutuminen (kuvio 8.) Organisaatiokulttuurin muutokset korostuvat, siirrytään kohti tiedolla johtamista. Toiminnalla organisaatio vahvistaa asiakkaalle arvon kokemisen tunnetta. Arvoa tuottava palvelu lisäsi asiakkaalle positiivisia tunteita ja toimii kilpailutekijänä finanssialalla. Organisaatio pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa tuottavaa palvelua kuuntelemalla asiakasta ja hyödyntämällä asiakkaalta saatua tietoa toiminnan kehittämisessä.

Ketterästi toimivassa organisaatiossa keskeiseksi resurssiksi tutkimuksessa tunnistettiin osaaminen. Osaaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Strategian tulee ohjata organisaation osaamisen tarvetta. Samalla tehdään valintoja mitä osaamista pidetään itsellä ja mitä osaamista ostetaan ulkopuolelta. Organisaation toiminta mahdollistetaan tarpeen mukaisena, tiimejä pystytään luomaan tarvittaessa jonkin tietyn asian ratkaisemiseen tai prosessin miettimiseen. Työntekijät voivat toimia eri tiimeissä eri rooleilla.

Tulevaisuuden työelämä kaipaa aktiivisia työntekijöitä, joiden kanssa ideoita on helppo viedä eteenpäin. Työntekijöiden tulee osata antaa sekä vastaanottaa palautetta. He nostavat rohkeasti esille asioita mitä toiminnassa voitaisiin parantaa. Yksilöiden tulisi rakastaa ongelmia, eivätkä he pelkää epäonnistumista. (Perttu Pölönen 2020, 93 & 95). Työntekijöitä kannustettaisiin poistumaan siiloista, töitä tehtäisiin organisaatiossa enemmän yhdessä. Organisaatioon saataisiin luotua kokeilukulttuuri, johon kuuluvat arviointi ja palaute (Kupias & Peltola 2019, 131.) Uusien työntekijöiden kohdalla organisaation tulisi mahdollistaa henkilökohtaisen perehdyttämisen, jossa jokaisen työyhteisöjäsenen tehtävänä olisi auttaa uutta työntekijää. (Kupias & Peltola 2019, 134 & 136.)

Organisaation strategiset tavoitteet tukivat asiakassuhteiden hallintaa. Organisaation palveluiden haluttiin siirtyvän digitaaliseksi ja erityisesti kotitalous asiakkaiden piti pystyä hoitamaan asioita tehokkaasti digitaalisessa palvelussa. Tutkittavan organisaation strategisissa tavoitteissa oli nostettu yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi myös uudistumiskykyinen henkilöstö. Tämä nousi esille myös konsernin kulmakivien kautta - innostun ja innostan, kehityn ja kehitän kohdassa. Henkilökunnalta odotetaan oman osaamisensa kehittämistä sekä uusien toimintatapojen omaksumista (Kulttuurikahvit 11.6.2020). Organisaatiossa kannustettiin hyvin työntekijöitä kehittymään ja organisaatio tarjosi laajasti erilaisia mahdollisuuksia kouluttautua. Hyvään yhteistyöhön organisaatiossa oli, työhyvinvoinnin näkökulmasta, organisaatiossa kolmen A:n periaate; avita, arvosta ja armahda. Jokaisen työn-

tekijän noudattaessa näitä kolmea asiaa, muodostuu yhdessä tekemisen organisaatiokulttuuri. Arvot saavat merkityksen vasta, kun ne näkyvät päivittäisessä työntekemisessä mukana.

Tiedon hyödyntämisessä tutkittavassa organisaatiossa tehtiin kuvailevaa analytiikkaa erityisesti myyntipuolella. Seuraava vaihe datan hyödyntämisessä tulisi ottaa kohti diagno-soivaa analytiikkaa. Tällöin organisaatiolla lisääntyisi tieto tapahtumien syistä ja seurauksista. Lisäksi toiminnan kehittämisessä olisi tärkeä huomioida ennustavan analytiikan tulokset. Päätöksenteossa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota ohjailevan analytiikan kautta esille nouseviin asioihin. Lisäksi asiakassuhteiden hallintaan liittyä jatkuva toiminnan seuranta vaati kehittämistä. Johtoryhmässä organisaatio tulee tarvitsemaan tietojohdantamisesta vastaavan henkilön. Tällöin pystytään turvaamaan kokonaiskuvan luonti tietoperusteisesti. Seuraamalla työntekijöiden koulutuksia sekä osaamista, organisaatio pystyy kohdentamaan oikeanlaista koulutusta organisaatiolle sekä tunnistamaan eri henkilöiden osaamisalueet.

Toiminnan pyörittämiseen vakuutusyhtiö tarvitsee pääomaa toiminnan pyörittämiseen. Kilpailijoista erottautuminen luo haasteet vakuutusosalalla. Toimintaa säätelee useat lait. Tutkittava organisaatio oli tunnistanut, ettei pelkällä hinnalla pystyneet erottautumaan kilpailijoista. Kilpailuetua he kokivat voivansa tuottaa asiakkaalle arvoa tuottaessa. Eniten erottautumista organisaatiot pystyvät tekemään valittujen kumppanien kanssa. Tutkittavassa organisaatiossa oli hyvin tunnistettu kumppanien merkitys toiminnassa. Lisäksi organisaation valitsemilla prosesseilla sekä päätöksen teon nopeudella pystytään tarjoamaan lisäarvoa asiakkaalle sekä luomaan asiakkaalle mielikuvaa erottuvasta palvelusta ja vahvistamalla sitä kautta asiakkaalle positiivisen mielikuvan luontia. Teknologia tukee taustalla muutosta.

Asiakaskokemus nousee tärkeäksi asiakaslähtöisessä toiminnassa. Miettimällä strategisesti millaisia asiakaskokemuksia halutaan asiakkaalle tuottaa, saavutetaan kilpailuetua muihin yhtiöihin verrattuna. Analysointi asiakkaan näkökulmasta kehittää asiakkaan yrityksen välistä vuorovaikutusta. Ottamalla mukaan hyvin voivan henkilöstön organisaatio pystyy palvelemaan asiakasta asiakaslähtöisesti ja erottautumaan kilpailijoista.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aihe oli laaja ja ajankohtainen. Tietoa löytyi paljon. Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset auttoivat rajaamaan aineistoa. Tehdyt tutkimukset olivat sovellettavissa vakuutusosalalle.

Tutkimuksen avulla tutkittavalle organisaatiolle luotiin kuva asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavista tekijöistä. Organisaatiossa lisääntyi tieto asiakassuhteiden hallinnan osalta tärkeistä seurattavista kohdista. Halutessaan organisaatio voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen tulokset tukivat organisaatiota vaikuttamaan asiakaskokemukseen, joka oli nostettu organisaation strategiaan tavoitteisiin. Tutkimuksen asiakassuhteisiin liittyvät lukuarvot kertovat miten asiakkaat käyttäytyivät vuonna 2020. Syvällisempiä johtopäätöksiä ja asiakaskäyttäytymisen laajempaan tutkintaan tutkimuksen lukuarvot eivät riittäisi. Niihin tietoa tulisi analysoida pidemmän aikavälin periaatteella. Pidemmän aikavälin seuranta mahdollistaisi näkemään asiakaskäyttäytymisen kehittymistä. Pidemmän aikavälin lukujen tarkastelun kautta voidaan löytää tarkemmat toimenpiteet, joita toiminnassa tulee kehittää.

Haastattelujen toteutus vaati vahvan teoriapohjataustan, jotta kysymykset pystyttiin muotoilemaan tutkimusta hyödyntäväksi. Haasteita haastattelujen purkamisen osalta tuotti haastateltaville esitetyt eriävät kysymykset ja vastauksien kokoaminen. Löydetyn koostamisen jälkeen pystyi toteamaan haastattelujen tukeneen toisiaan (kuvio 11). Erityisesti organisaatiokulttuuriin vaikuttavat asiat nousivat molemmissa haastatteluissa esille. H1 haastattelun perusteella pystyi luomaan asiakasrajapinnan näkemyksen asiakassuhteiden käsittelystä. H2 haastattelussa vahvistui kuva organisaation odotuksista ja käytettävistä mittaustavoista. Haastattelujen sekä omien havaintojen kautta nousi esille tutkittavassa organisaatiossa olevan mahdollisuudet tietoperusteisesti hallita asiakassuhteita mitauskäytäntöjen kehittämisellä ja panostamalla tiedon hyödyntämiseen. Haastateltavista molemmat olivat olleet pitkään organisaation työntekijöinä, jolloin heillä oli jo muodostunut kuva organisaation toiminnasta. Mikäli haastatteluihin olisi nostettu vasta aloittaneita työntekijöitä, olisi saanut lisäarvoa tunnistamaan työnhallinnan kehittämistä vasta aloittaneen henkilön näkökulmasta.

Oman tutkimustyön kirjoittamisen haasteeksi osoittautui aikataulutus. Tutkimuksen kirjoittaminen alkoi vuoden 2020 alun keväällä, mutta keskeytyi muiden kurssisuorituksien vuoksi. Tämä aiheutti haasteita kirjoittamisessa ja teoriaosuutta joutui palauttamaan uudelleen mieleen varsinaisen kirjoittamisen alkaessa syksyllä 2020. Tutkimusta uudelleen kirjoittaessa loisin tutkimuksen toteutuksella tarkemman aikataulun.

Tutkimuksen kirjoittaminen on itselläni vahvistanut tiedonhallinnan merkitystä sekä tiedon hyödynnettävyyden tärkeyttä. Teorian kautta löysin uusia näkökulmia tiedon merkityksen

mittaamiseen. Data-analyysien tuottaminen Anaconda - ohjelmalla lisäsi itselläni ymmärrystä analyysien luonnista ja datan käsittelyn tärkeydestä. Pystyn tutkimuksen aikana opittuja taitoja hyödyntämään työtehtävissäni.

6.2 Jatkotutkimus

Tutkimusta voisi jatkaa syventymällä organisaatiossa oleviin asiakassuhteisiin. Tutkimalla löydettyjä asiakkaita sekä tunnistamalla organisaatiossa olevien asiakkaiden asiakaskäyttäytymistä.

Uusien asiakkaiden näkökulmasta tutkimusta voisi tehdä asiakkaalle, jotka pyysivät tarjouksen tai täyttivät hakemuksen verkossa, mutta eivät vieneet hakemusprosessia loppuun saakka ja vakuutus ei tullut voimaan. Tätä kautta voisi löytyä uusia näkökulmia asiakassuhteiden hallintaan uuden asiakkaan näkökulmasta.

Tunnistamalla organisaation asiakkaat pystytään tunnistamaan miten asiakkaat käyttäytyvät organisaatiossa ja organisaatio saa työkaluja ennustavan analytiikan luontiin.

Lisätutkimusta tarvittaisiin lisäksi tietopääoman tunnistamiseen ja arviointi - ja mittauskäytänteiden luontiin. Tämä auttaisi organisaatiota tunnistamaan uusia mahdollisuuksia toiminnan seurantaan ja arviointiin. Tämän kautta organisaatio pystyisi erottautumaan ja luomaan asiakkaalle arvon tuottavaa palvelua.

6.3 Tutkimuksen merkityksellisyys ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tulee vastata vähintään yhteen miksi kysymykseen. Miksi kysymyksen tarkoituksena on saada tutkija huomioimaan useampia vaihtoehtoja (Vilkkä 2021, 70-94).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Uskottavuudella viitataan asioiden kuvaamiseen todentuntuisesti ja asianmukaisesti. Luotettavuus perustuu oikeanlaisiin lähetystapojen ja menetelmien valintaan tutkimusta tehdessä. Eettisyys puolestaan viittaa eettisten periaatteiden noudattamiseen tutkimusta tehdessä (Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät 2020, 167.)

Tutkimuksessa kuvattiin rakentavassa hengessä organisaation nykyisiä prosesseja ja kehittämiskohteita. Tutkimus jäseni asiakassuhteisiin vaikuttavat tekijät, jotta tutkimuksen lukija pystyi muodostamaan kuvan asiakassuhteisiin vaikuttavista tekijöistä.

Tiedon hankintatavaksi valikoitu haastattelut. Kvantitatiivisen menetelmän kautta haettiin lukumäärään perustuvaa tietoa. Tietoperusta ja data-analyysit auttoivat haastattelun rungon muotoilussa ja varmistivat haastattelujen tukevan tutkimuksen etenemistä. Haastattelut tutkimuksessa toteutettiin nimettöminä, jotta voitiin turvata haastattelevan anonyyminä pysyminen.

Tutkimusta voidaan pitää merkityksellisenä, kun se auttaa ymmärtämään asiakassuhteiden hallinnan kokonaisuutta ja tietojohdamisen tärkeyttä. Tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavia tekijöitä arvioidessa.

Lähteet

Agendum, Tuottavan työn avainkysymyksiä, joihin vain harva osaa vastata. Luettavissa: <https://www.agendum.com/post/3-tuottavan-tyon-avainkysymysta-joihin-vain-harva-osaa-vastata>. Luettu: 24.1.2020.

David A, Garvin, Amy C, Edmondson & Francesca G. 2019. Oppiva organisaatio, viitekehys artikkeli; Is yours a learning organization. [Is yours a learning organization.pdf](#) luettu: 7.12.2020

EPSI Rating 2020. [Vakuutusyhtiöiden asiakastyytyväisyys](#) Luettu 27.2.2021.

Finanssialan keskusliitto, Vakuutustutkimus 2020. <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Vakuutustutkimus2020-FINAL.pptx> Luettu 10.2.2021.

Finanssivalvonta, valvontaluettelo. Luettavissa [Valvottavaluettelo - Rekisterit - www.finanssivalvonta.fi](#) . Luettu 25.3.2021.

Finanssivalvonta, lehdistötiedote. Luettavissa [Suomen finanssisektori on toistaiseksi kesännyt hyvin koronapandemian vaikutukset - toimintaympäristö säilyy kuitenkin epävarmana - 2020 - www.finanssivalvonta.fi](#). Luettu 27.3.2021.

Fine (vakuutus- ja rahoitusneuvonta). Luettavissa [Perustietoa henkivakuutuksesta - FINE - Vakuutus- ja rahoitusneuvonta](#). Luettu 19.3.2020.

Gerdt B. & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent. E-kirja.

Haastattelu 1. 2021. Asiakaspalvelija 12.2.2021.

Haastattelu 2. 2021. Johtaja 7.4.2021.

Hattangadi 2017, [Edgar Schein's three levels of organizational culture - Dr. Vidya Hattangadi](#) . Luettu 28.1.2021.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Juutti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

- Kamensky M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Vantaa: Hansaprint oy. E-kirja.
- Keskinen T. & Lipiäinen J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotekeskeisyydestä Symbioosi-straterigiaan. Helsinki: Talentum. E-kirja.
- Korkiakoski K. & Janne L. 2014. [Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen \(asml.fi\)](#). Luettu 28.1.2021.
- Kupias P. & Peltola R., 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus OY. E-kirja.
- Lindén, J.2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys.2.Painos. Juvenes Print.
- Moilanen T., Ojasalo K. & Ritalahti J., 2015. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.
- Mukamas Learning Desing Oy,2019. Luettavissa [Jatkuvan oppimisen mahdollisuudet hu- kataan monilla työpaikoilla – asenne-erot merkittävät - Mukamas Learning Design](#) luettu 9.12.2020.
- Ojala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja.
- Petersson P., Olsson B., Lundström T., Johansson O., Broman M., Blücher D. & Alsterman H., 2018. Johtajuus: tee Leanista menestys! Suomen Lean-yhdistys.
- Polvinen, K, 2021. Filosofianakatemia, sinnittelyä vai työn imua. Luettavissa: [Sinnittelyä vai työn imua - ovatko edellytykset työn muotoilulle olemassa? - Filosofian Akatemia Oy](#). Luettu 1.4.2021.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Pölönen P., 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Otava. E-kirja
- Rantala J. & Kivisaari E. 2020. Vakuutusoppi. Turenki: Hansaprint Oy.

Saavutettavuusvaatimukset 2021, [Yleistä saavutettavuudesta - Saavutettavuusvaatimukset](#) Luettu 7.3.2021.

Stenberg M. 2021, Tietoperusteinen arvonluonti.

Telma lehti, Työhön imua itsekkäästi tuunaamalla. Luettavissa <https://telma-lehti.fi/tyohon-imua-itsekkäästi-tuunaamalla>. Luettu 24.1.2020.

Tietosuoja- asetus, GDPR. 2016/679. Luettavissa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI> . Luettu 7.3.2021.

Tilastollinen päättely, KvantiMOTV. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaope-tus/paattely/paattely.html>, luettu 28.5.2020.

TTL, työn imu testi. Luettavissa <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/> Luettu 24.1.2020.

Uutissuomalainen 2021, [Korona aika lisäsi henkivakuutuksen myyntiä](#). Luettu 24.3.2021.

Vakuutusopimuslaki [Vakuutusopimuslaki 543/1994 - Ajantasainen lainsäädäntö - FIN-LEX®](#). Luettu 2.2.2021.

Vanharanta O. Polvinen K & Vartiainen M. Autonomian rajat ja mahdollisuudet mikro - ja PK-yrityksissä, 2020. Luettavissa: [Autonomian rajat ja mahdollisuudet](#). Luettu 1.4.2021.

Vastuullinen tiede. [Turvaa tutkittavan anonymiteetti! | Vastuullinen tiede](#). Luettu 28.3.2021.

Vilka H. 2021, Tutki ja kehitä. PS-Kustannus.

VTT-tutkimus, digitalisaation kypsyysohjelma, 2021. Luettavissa [Digikypsyysohjelma \(vtt.fi\)](#)

Vuosikertomus, 2019 [Vuosikertomus 2019 - Etusivu](#). Luettu 28.1.2021.

Sisäisiä lähteitä

Tulevaisuuskahvit 18.2.2021 [Fennia Tube - Tulevaisuuskahvit 18.2.2021: Antti Huh-tala ja nykyliiketoiminnan optimointi \(dreambroker.com\)](#)

Kulttuurikahvit 11.6.2020, [Tulevaisuuskahvit 11.6.2020 \(fenad.local\)](#)

Liite1 Haastattelu kysymykset

Asiakaspalvelijan kysymykset (H1):

1. Tausta kysymys
 - Milloin työsuhde alkoi tutkittavassa organisaatiossa?
 - Onko työtehtävissä tapahtunut muutosta työsuhteen aikana?
2. Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi asiakaspoistumaa ajattelen?
 - Mitä muutoksia on tapahtunut työtehtävissä viime vuosina?
 - Mitä ongelmia ja haasteita olet työtehtävissä kohdannut?
 - Mikä toimintamalli on käytössä vakuutuksen irtisanomisen yhteydessä?
 - Miten pystyisit nykyisissä työtehtävissäsi ehkäisemään poistumista?
 - Onko työtehtävien hoitamiseen saatavilla tarvittavat tiedot?
 - Mitä kautta vakuutuksien irtisanomiset pääsääntöisesti saapuvat?
 - Olisiko apua, jos yrityksestä oltaisi aktiivisesti yhteydessä asiakkaan suuntaan ja autettaisiin kartoittamaan oikeaa vakuutustarvetta?
3. Miten organisaatio toteuttaa tiedon hallintaa tai tiedon hyödyntämistä?
 - Menetetäänkö organisaatiossa tietoa?
 - Pysyykö tieto muuttumattomana organisaatiossa?
 - Kerätäänkö organisaatiossa tarpeellinen tieto?
 - Hyödynnetäänkö organisaatiossa kerättyä tietoa?
 - Konsernitason tiedon hyödyntäminen ja siinä tarvittavat parantamiset?
4. Miten näet asiakaspoistuman henkiturvasta tällä hetkellä?
 - Koetko yrityksen päättäjien olevan kiinnostunut poistuman käytännön toimenpiteistä?
 - Kertovatko asiakkaat miksi luopuvat asiakkuudesta?
 - Mitä kautta tulee eniten asiakkaiden irtisanomisilmoituksia?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan halukkuuteen pysyä tutkittavassa organisaatiossa asiakkaana?
6. Millaisia palkitsemiskäytäntöjä asiakaspidon osalta on käytössä asiakaspalvelussa?
7. Millainen on käytännön prosessi asiakaspoistuman osalta tällä hetkellä asiakaspalvelussa?

Johtajalle esitetyt kysymykset (H2):

1. Tausta
2. Millaisia mittareita organisaatiolla on käytössä strategisen tavoitteiden saavuttamiseen?
3. Tukeeko organisaatiokulttuuri strategisten tavoitteiden täyttymistä?
 - Millainen on organisaation nykyinen organisaatiokulttuuri?
 - Tarvitaanko muutoksia organisaation nykyiseen organisaatiokulttuuriin strategisten tavoitteiden täyttymiseksi?
4. Millä toimenpiteillä organisaatiossa varmistetaan asiakaspalvelun toiminnan laatu?
 - Onko työtehtävät kuvattu?
 - Tunnistetaanko työtehtäviin kuluva aika?
 - Saako asiakaspalvelu tarvittaessa tukea?
 - Hiljaisen tiedon hyödyntäminen?
 - Asiakaspalvelun työtehtävien seurannassa hyödynnetään NPS mittaria. Onko asiakaspalvelun toiminnalle muita mittareita käytössä?
 - Seurataanko asiakaspalvelun toimintaa ja tehtäviin kuluvia aikoja?
5. Miten asiakassuhteita hallitaan organisaatiossa?
 - Tunnistetaanko potentiaaliset asiakkaat?
 - Mitä toimenpiteitä tehdään asiakassuhteiden ylläpitämiseksi?
 - Tukevatko järjestelmät asiakassuhteiden hallintaa, huomioiden myös emoyhtiön kanssa yhteiset asiakkaat?
 - Miten datan hyödyntäminen näkyy asiakassuhteiden hallinnassa?
6. Menetelmät/keinot poistuman vähentämiseen/ehkäisemiseen?
 - Mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät muutostekijät ko. asiassa?
 - Millainen on nykyinen organisaation prosessi potentiaalisten asiakkaiden poistuman pienentämistä ajatellen?
 - Onko käytössä jokin kannustinjärjestelmä, poistuman vähentämistä ajatellen?
7. Mitkä asiat tulevat korostumaan tulevaisuudessa (esim. 6 vuoden kuluttua)
 - Mitkä resurssit ovat silloin tärkeimpiä?

Liite2 Tutkimuksen kartoituksen tulokset (salassa pidettävä liite)

Liite3 Tutkimuksen kuvaileva tietoperusta

Kuvio 1 Tutkimuskehys	7
Kuvio 2 Tiedolla johtamisen hyödyt.....	11
Kuvio 3 Tiedolla johtamisen kokonaisuus (soveltaen Häntin luomaa mallia 2021, 154) ...	12
Kuvio 4 Liiketoimintamallin kehitys asiakastoimintamalliksi (mukaillen Hänti 2021, 105.)	13
Kuvio 5 Organisaatiotasoinen oppiminen.....	16
Kuvio 6 Työhallintaan vaikuttavat tekijät (TTL; työnimu testi, Telma-lehti; työhön imua itsekkäästi tuunaamalla & Agendum; Tuottavan työn avainkysymyksiä, joihin harva osaa vastata, 2020.).....	18
Kuvio 7 Tiedon hallinta (soveltaen Stenberg 2021, 18).....	20
Kuvio 8 Asiakassuhteiden hallintaan vaikuttavat tekijät	21
Kuvio 9 Asiakkaalle tuotettu arvo	23
Kuvio 10 Asiatyytyväisyyden muodostuminen.....	26
Kuvio 11 Haastattelun luokittelu	31
Kuvio 12 Asiakassuhteiden hallinnan kokonaisuus	32
Kuvio 13 Vakuutuksien päättymisen syyt prosentteina (vuonna 2020)	35