

**VAKUUTUSALAN TULEVAISUUDENNÄKYMİÄ –
VAKUUTUSTUOTTEEN RÄÄTÄLÖINTIÄ ASIAKASLÄHTÖISESTI JA
VASTUULLISESTI, ASIAKASKOKEMUSTA UNOHTAMATTA**



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Syyslukukausi 2022

Pirjo Kurki

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella vakuutusalan tulevaisuudennäkymiä asiakaskeskeisen ja vastuullisen tuotekehityksen kautta sekä käsitellä asiakaskokemuksen merkitystä eri kosketuspisteillä. Työ osoittaa, että asiakaslähtöinen ja vastuullinen ajattelutapa olivat vakuutustoiminnan ydin, asiakas oli toiminnan keskiössä. Työn taustalla olivat työelämälähtöinen vakuutustuotekehityshanke kohdeyritykseen ja tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen.

Työ jakaantui julkiseen- ja salaiseen osioon, julkisessa osiossa kuvattiin yleisellä tasolla vakuutusallalla vallitsevia käytänteitä ja taustavoimia asiakaslähtöisen ja vastuullisen tuotekehityksen kautta. Työn tarkoituksena oli, että lukija saa vakuutusallasta kattavan käsityksen osana yhteiskuntaa sekä pohdinnan aihetta alan tulevaisuudennäkymistä. Salaisessa osiossa avattiin kohdeyritykselle tehtyä empiiristä tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakkaiden odotuksia ja toiveita kohdeyrityksen vakuutustarjonnasta ja kehittää tulevaisuutta varten uusia innovatiivisia vakuutustuotteita sekä löytää parannusehdotuksia kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat haluavat varautua tulevaisuuteen erityisellä tulevaisuusvakuutuksella. Nettirikollisuuden varautuminen, lisääntyvät tietosuojariskit sekä kyberturvallisuus nousivat myös esille tutkimuksessa. Asiakkaat toivoivat näihin teemoihin vakuutusturvaa, myös kohdeyrityksen johdossa nähtiin tarvetta kyseisille turville. Tutkimuksen vapaassa kommenttiosiossa asiakkaat toivoivat kohdeyritykseltä oma-asiointi palvelua, selkeämpää vakuutusviestintää sekä aggressiivisen myynnin lopettamista.

Tutkimustulosten kautta kohdeyritys sai hyvää tietoa asiakkaiden toiveista ja odotuksista. Tulokset vahvistivat, että menestyminen vakuutusliiketoiminnassa vaatii yritykseltä kestäväää ja asiakaskeskeistä tuotekehitystä, jatkuvaa yrityksen prosessien kehittämistä sekä paremman asiakasarvon luomista niin, että toiminnan keskiössä on asiakas.

Avainsanat Asiakaslähtöinen ja vastuullinen tuotekehitys, asiakaskokemus, asiakasarvo, asiakaspalvelu, kestävä kehitys

Sivut 67 sivua ja liitteitä 2 sivua

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja keskeisimmät käsitteet.....	3
2	Opinnäytetyön tutkimusmetodologia	4
2.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	5
2.2	Opinnäytetyön metodologiset perustelut ja valinnat	7
3	Vakuutusalan tulevaisuudennäkymät	10
3.1	Tulevaisuudentutkimus	12
3.2	Megatrendit vakuuttamisessa	14
3.3	Ennakointimenetelmät vakuuttamisessa	16
3.3.1	Ennakointisovelluksia	18
3.3.2	Delfoi	19
4	Vakuutusalan lainsäädäntöä	19
4.1	Laki vakuutusten tarjoamisesta	20
4.2	Vakuutussopimuslaki	20
4.3	Hyvä vakuutustapa.....	21
4.3.1	Vastuuvalinta vakuuttamisessa.....	21
4.3.2	Korvaustoiminnan periaatteet	21
4.4	Yleinen tietosuoja-asetus, GDPR.....	22
4.5	Kuluttajasuojalaki vakuuttamisessa	22
5	Vastuullisuus ja kestävä kehitys vakuuttamisessa	23
5.1	Yritysten yhteiskuntavastuu	26
5.2	Yritysvastuu.....	27
5.2.1	Taloudellinen vastuu	28
5.2.2	Ympäristövastuu	30
5.2.3	Sosiaalinen vastuu.....	31
5.3	Kansallinen yritysvastuulaki	32
6	Tuotekehitys osana tulevaisuuden vakuuttamista.....	32
6.1	Asiakaskeskeinen- ja vastuullinen tuotekehitys	33

6.2	Tuotekehityksen vaiheet.....	35
6.3	Lean ja teknologia tuotekehityksessä	37
7	Palvelumuotoilulla parempaan asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen	38
7.1	Palvelumuotoilu ja ostokäyttämisen muutos asiakaskohtamisessa.....	41
7.2	Asiakaskokemus vakuutuspalvelussa.....	44
7.2.1	Tarinallistaminen osana asiakaskokemusta	49
7.2.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen	50
7.2.3	Poikkeustilanteet asiakaskokemuksessa.....	53
7.3	Digitaalinen asiakaskokemus ja some.....	55
7.3.1	Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen	58
7.3.2	Digiajan nelikenttä	59
8	Digitalisaatio vakuuttamisessa	60
8.1	Digitalisaation taustavoimat vakuutusosalalla	62
8.2	Digitalisaation hyödyt ja riskit.....	64
9	Omaa pohdintaa tulevaisuuden vakuutusosalasta	65
	Lähteet.....	70

Kuvat ja taulukot

Kuva 1.	Toimintatutkimuksen perusmalli.....	8
Kuva 2.	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet.....	24
Kuva 3.	Ansoffin matriisi.....	33
Kuva 4.	Asiakaskokemuksen tasot.....	48
Taulukko 1.	Asiakasarvon muodot.....	46

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasopimus
---------	--------------------------

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tarkastelee yleisesti vakuutusalan tulevaisuudennäkymiä, tulevaisuusajattelua sekä keskittyy vakuutustuotteen räätälöintiin vastuullisuus- ja asiakasnäkökulmasta, asiakaskokemusta unohtamatta. Tutkimuksessa käsitellään kohdeyrityksen tuotekehityksen merkitystä sekä asiakasarvoa kohdeyrityksen eri kosketuspisteillä. Asiakasarvo on asiakkaan oma kokemus kohdeyrityksen tuotteista ja palvelusta kohdeyrityksen eri palvelukanavissa. Tutkimuksen taustalla ovat tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto aiheeseen sekä työelämälähtöinen tarve kohdeyrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.

Opinnäytetyö jakaantuu julkiseen- ja salaiseen osioon. Julkisessa osiossa käydään läpi vakuutusalan yleistä teoriaa, tehdään yleisiä toimenpide-ehdotuksia ja johtopäätöksiä tulevaisuuden vakuutusosalalle. Kohdeyrityksen varsinainen tutkimus- ja tulokset ovat erillinen salainen liite, joita ei julkaista varsinaisessa opinnäytetyön julkisessa osiossa lainkaan. Salaisen liitteen, empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia (laadullisia) ja kvantitatiivisia (määrällisiä) menetelmiä käyttäen aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen eli induktiivinen lähestymistapa tarkoittaa, että tutkimusta tehtäessä pääpaino on aineistossa, jolloin teoria rakennetaan tutkimusaineiston kautta. Tutkijalta tämä vaatii reflektointia, tutkimuksen luotettavuuden arviointia sekä objektiivisuutta. (KvaliMOTV, n.d.) Tutkimusraporttiin ovat koottu tutkimustulokset sekä päätuloksista on koottu tiivistelmä kysymyksittäin. Salaisen liitteen lopussa ovat tutkimuksesta tehdyt tutkijan omat johtopäätökset, joita verrataan valittuun teoreettiseen viitekehykseen.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön teoreettisen osan tavoitteena on avata lukijalle yleisesti vakuutusalan tulevaisuuden näkymiä, erityspiirteitä ja katsoa miltä ala näyttää tulevaisuudessa. Opinnäytetyö osoittaa, että asiakaslähtöinen ja vastuullinen ajattelutapa on koko vakuutustoiminnan ydin. Toiminnan keskiössä on aina asiakas jokaisella kosketuspisteellä eli palvelukanavalla. Kilpailun ollessa alalla kireää, pitää vakuutusyhtiöiden löytää uusia erottautumiskeinoja oman toimintansa kehittämiseen. Vastuullinen ja asiakaslähtöinen

vakuutustuotekehitys nähdään tulevaisuuden vakuutustoiminnan keskeisempinä kulmakivinä. Kuluttajat vaativat palveluntarjoajilta vastuullisuus- ja kestävyysajattelua. Ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja digitalisaation tuomat uudet mahdollisuudet koskettavat yhä useampaa kuluttajaa. Tämän päivän kuluttajalle onkin tärkeää, että omat ja yrityksen arvot kohtaavat. Myös kuluttajakäyttäytymisen muutos näkyy vakuutusyhtiöiden toiminnassa, digitaaliset palvelut ovat kuluttajien saatavilla 24/7. Kuluttajat ovatkin entistä tietoisempia omista kulutustarpeistaan ja osaavatkin vaatia parempaa asiakasymmärrystä. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen mittaamisesta on tullut arkipäivää, merkityksellisen asiakaspalvelun avulla pyritäänkin erottautumaan ja saavuttamaan parempi asiakaskokemus kaikilla yrityksen kosketuspisteillä.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus (salainen liite) suoritettiin kohdeyrityksen asiakaskuntaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakkaiden odotuksia ja toiveita vakuutustarjonnasta ja saada tulevaisuutta varten uusia innovatiivisia vakuutusideoita sekä kohdeyrityksen toimintaan parannusehdotuksia. Tutkimuksen kontekstina oli kohdeyrityksen asiakasdata. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelututkimuksilla, metodologia osuudessa kuvattiin tutkimusprosessia yksityiskohtaisemmin. Saaduilla tutkimustuloksilla kohdeyritys pystyi rakentamaan halutessaan oikeita, personoituja ja asiakkaalle tarpeellisia vakuutustuotteita.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön yleinen tutkimusongelma oli tulevaisuuden vakuutustuotekehitys asiakaskeskeisesti ja vastuullisesti sekä yrityksen kosketuspisteiden merkitys asiakasarvon luomisessa. Kohdeyrityksen asiakaskunnan kautta oli etsitty vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten saatiin tuotekehityksestä asiakaslähtoisempää ja vastuullisempaa?
- Millaisia vakuutuspalveluita tarvittiin nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä tekijät vaikuttivat vakuutuksen ostopäätökseen?
- Missä palvelukanavassa vakuutusasioita haluttiin hoitaa?

Tutkimuksessa asiakkaalle annettiin myös mahdollisuus vapaaseen palautteeseen kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseksi.

1.3 Opinnäytetyön teorettinen viitekehys ja keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin yleisesti läpi vakuutuslalla vallitsevia käytänteitä ja taustavoimia. Vakuutusalan ollessa säädeltyä lailla ja asetuksilla keskityttiin myös vakuutusalan lainsäädäntöön, yleisiin ohjeisiin ja hyvään vakuutustapaan. Teoriaosuudessa käsiteltiin vakuutusalan tulevaisuudennäkymiä, asiakaslähtöisen ja vastuullisen vakuutustuotekehityksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä nostettiin esiin myös kestävyys- ja vastuullisuusteema tulevaisuuden vakuuttamisessa. Palvelumuotoilun avulla kehitettiin asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua organisaatiossa. Työn tarkoituksena oli, että lukija saa vakuutuslala kattavan käsityksen osana muuta yhteiskuntaa sekä pohdinnan aihetta alan tulevaisuudennäkymistä.

Asiakaskokemus määritellään kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksestä muodostaa. Asiakaskokemuksella johtamisesta on kasvanut erottautumiskeino markkinoilla. Yritykset pystyvät tarjoamaan samanlaisia tuotteita ja palveluita, asiakaskokemusta ei pystytä kopioimaan, se on jokaisen asiakkaan oma näkemys yrityksen onnistumisesta. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 45).

Asiakaskeskeinen tuotekehitys tarkoittaa, että koko organisaation toiminnassa; (johto, esimiestaso, työntekijät) yrityksen toiminnan keskiössä ovat asiakkaat. Asiakkaan odotukset ja tarpeet ohjaavat organisaation kehitystyötä. Asiakkaille pyritään kehittämään heidän tarpeitaan vastaavia palveluita ja tuotteita. Asiakasta kuuntelemalla saadaan luotua ainutlaatuisia tuotekokonaisuuksia. Tämä rakentaa asiakkaalle parempaa asiakaskokemusta ja samalla asiakas sitoutuu yritykseen entistä enemmän. (Vuorimaa, 2014)

Digitalisaatio on muutosvoima, joka muuttaa ihmisten tapaa hankkia tietoa, hoitaa asioita, jakaa kokemuksia ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Digitalisaatio on digiteknikan käyttämistä yhteiskunnassa. Digitalisaatio auttaa yritystä tavoittamaan uusia asiakkaita,

toimimaan nopeammin ja tehokkaammin. Digitalisaatio näyttäytyy usein verkkosivustoina, verkkokauppoina tai mobiilisovelluksina. (Ilmarinen & Koskela, 2015)

Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, joka turvaa nykyisille ja tuleville sukupolville hyvän elämisen mahdollisuudet. Ympäristö, ihminen ja talous otetaan huomioon päätöksenteossa. (Ympäristöministeriö, n.d.)

Palvelumuotoilu on palveluiden asiakaslähtöistä suunnittelua ja kehittämistä asiakkaan tarpeisiin, jossa painottuu asiakkaan käyttökokemus. Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen kehittämistä muotoilun kautta, jossa asiakas on toiminnan keskiössä. Kontaktipisteet palvelussa synnyttävät asiakaskokemuksen, joka on osa palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu rinnastetaan lähiesi asiakaskokemukseen. Palvelumuotoilu nähdään myös lisäävän työntekijöiden viihtyvyyttä organisaatiossa. (Palmu, 2020)

Vakuutusalan tulevaisuuden ennakointimenetelmät tarkastelevat tulevaisuuksia ja tunnistavat tulevia tutkimus- tai kehittämisalueita, joita voidaan hyödyntää organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Tulevaisuuksia voidaan avata megatrendien, trendien, skenaarioiden sekä heikkojen signaalien kautta. (Dufva, 2018)

2 Opinnäytetyön tutkimusmetodologia

Opinnäytetyö on tutkimusprosessi kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusstrategiana oli tehdä empiirinen tutkimus, jossa tutkimustulokset saatiin tehtyjen havaintojen pohjalta tutkimuskohteesta ja analysoitiin niitä. Tutkimusaineisto oli koko tutkimuksen perusta. (Koppa, n.d). Tutkimus toteutettiin kohdeyritykselle laadullisena eli kvalitatiivisena ja osittain määrällisenä eli kvantitatiivisena toimintatutkimuksena.

Tutkimuksen taustakysymykset olivat määrällisiä tutkimuskysymyksiä, jossa kuvattiin kahden muuttujan välistä suhdetta kuvioiden ja diagrammien avulla sekä kirjoitettiin lyhyt tiivistelmä kustakin tutkimustuloksesta. Asiakkailta kysyttiin laadullisia kysymyksiä, joita analysoitiin sisältöanalyysin keinoin. Sisältöanalyysi tarkasteli tutkimusaineistoa ja pyrki luomaan tutkittavasta ilmiöstä kuvauksen, joka kytki tulokset tutkimuksen kontekstiin. (KvaliMOTV,

n.d.) Tutkimusraportissa (salainen liite 2) tutkimustulokset avattiin tutkimuskysymysten kautta lukijalle, koska kyseessä oli aineistolähtöinen tutkimus. Jokaisesta tutkimuskysymyksestä koottiin päätutkimustulokset raporttiin.

2.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten odotusten, mielikuvien ja mielipiteiden keräämiseen. Laadullinen tutkimusote käsittelee tutkittavaa aihetta syvällisemmin, tämän vuoksi menetelmää käytetään esimerkiksi erilaisissa kehittämishankkeissa. Aineistonkeruumenetelminä käytetään esimerkiksi haastattelua ja havainnointia. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle ovat myös suhteellisen pienet aineistokoot, aineistolähtöisyys, hypoteesittomuus eli ei lukkoon lyötyjä ennako-odotuksia tutkimustuloksista. (KvaliMOTV, n.d.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja määriin, joita voi tutkia tilastollisia-analyyseja hyödyntäen. Tyypillinen määrällinen tutkimus käsittelee syy-seuraussuhteita, vertailee tutkimustuloksia sekä numeraalisesti selittää tutkittavaa ilmiötä. (Koppa, n.d.) Määrällinen tutkimus kuvaa, vertailee tai ennustaa ilmiötä. Tulokset kuvataan numeraalisesti, tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta yleisiä lainalaisuuksia, näin kirjoitetaan kirjassa Tutki ja mittaa. (Vilkka, 2007, s. 26)

Triangulaatio on yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja. Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan monelta eri suunnalta, monimenetelmällisesti. Triangulaatiolla lisätään tutkimukseen luotettavuutta, sama tutkimustulos saavutetaan useilla eri lähestymistavoilla. (Anttila, 1998)

Triangulaation päätyypit

- Aineistotriangulaatio (tutkimuksessa on useita eri aineistoja, esim. haastattelu)
- Tutkijatriangulaatio (useampi tutkija tutkii samaa tutkimusaihetta)
- Teoriatriangulaatio (hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia)

- Menetelmätriangulaatio (käytetään monia eri tiedonhankintamenetelmiä, esim. kysely tai haastattelu)
- Analyysitriangulaatio (tutkimusaineiston analyysissä useita analyysitapoja tai monia triangulaatiotyyppejä)
(KvaliMOTV, n.d.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teoriatriangulaatiota, vakuutusalan tulevaisuudennäkymiä sekä asiakaskeskeistä ja vastuullista tuotekehitystä kuvattiin useiden vakiintuneiden teorioiden kautta. Tämä lisäsi myös opinnäytetyön luotettavuutta. Anttila kirjoittaa, että tutkimuksen pitää olla validi, eli tutkimus itsessään ja sen tutkimustulokset ovat valideja eli luotettavia. Myös mittaaminen pitää olla reliaabeli eli samat tulokset saadaan eri kerroilla. Mittaustarkkuustason määrittää tutkimuksen luonne ja tavoitetaso. (Anttila, 1998)

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata se vastaa kysymykseen, mitä tutkimuksella halutaan mitata. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 226) Teoriapohjaisen viitekehityksen ja tutkimuksen määritelmän ollessa vedenpitävät validiteetti on kunnossa. Validiteetti voidaan jakaa loogiseen- ja sisäiseen validiteettiin. Looginen validiteetti tarkoittaa, että koko tutkimusta tarkastellaan kriittisesti. Tutkija toteaa, näyttääkö tutkimustulos oikealta. Sisäinen validiteetti ottaa kantaa tutkimusstrategian oikeellisuuteen, jotta saadaan vastauksia tutkittavaan ilmiöön. Sisäiseen validiteettiin vaikuttavat myös aika, mittaustapahtuma, vinoumat otoksessa sekä kato eli vastanneiden määrä tutkimuksessa on alhainen. (Anttila, 1998). Luetellut validiteetin määreet ovat toteutuneet opinnäytetyön haastattelututkimuksessa.

Reliabiliteetti viittaa tutkimusmenetelmän ja mittareiden kykyyn saavuttaa tarkkoja tuloksia. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ei-sattumanvaraisuutta saavutetaan samat tutkimustulokset. Tavoitteena on aina korkea reliabiliteetti eli kontrolloidaan mahdollisemman monta muuttujaa samaan aikaan. Alhainen reliabiliteetti kertoo mittausvirheestä tai väärästä tulkinnasta. Reliabiliteettia voidaan tarkastaa kongruenssin eli yhdenmukaisuuden avulla mitä useampi muuttuja sen vakuuttavampi tutkimustulos, näin kirjoittaa Anttila tieteellisessä kirjoituksessaan. (Anttila, 1998)

Toimintatutkimus on yhdistelmä tieteellistä- ja käytännöllistä menetelmää. Olennaista on tutkijan osallistaminen tutkimuskohteen toimintaan. (Koppa, n.d.) Toimintatutkimuksen tavoite on tutkia todellisuutta ja pyrkiä sitä muuttamaan. (Jyrkämä, n.d.). Pirkko Anttilan mukaan toimintatutkimus etenee käytännön tilanteen ja tutkittavan ilmiön kautta. Pääajatuksena on hankkia tietoa, jolla ohjataan käytäntöä. Tutkija, asiakkaat sekä muut tutkimukseen osallistuvat henkilöt muovaavat toimintatutkimuksen tavoitteet ja ongelmat yhdessä. (Anttila, 1998)

Anttila nimeää toimintatutkimuksen päätyypit

- Interventiosuuntainen toimintatutkimus (ulkopuolinen taho asettaa tutkimuksen tavoitteet)
 - Tutkimussuuntautunut toimintatutkimus (tutkija määrittää teoriaan, tutkimusmenetelmiin ja kehittämiseen liittyvät tavoitteet)
 - Toimintasuuntautunut toimintatutkimus (kohdeyhteisö määrittää tutkimuksen tavoitteet)
 - Kohdesuuntautunut toimintatutkimus (korostaa toiminnan kohteen merkitystä, jossa voidaan käyttää diagnostista, osallistuvaa, empiiristä ja kokeellista tutkimusmenetelmää)
- (Anttila, 1998)

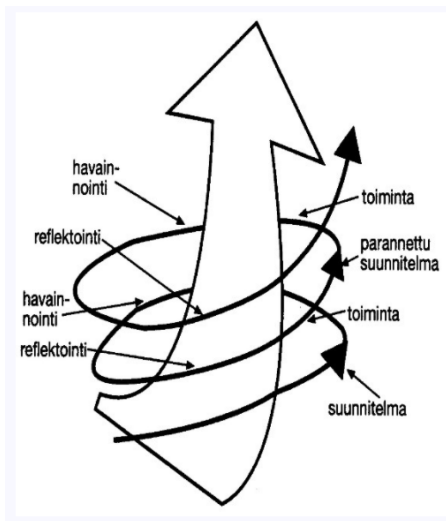
2.2 Opinnäytetyön metodologiset perustelut ja valinnat

Tämä opinnäytetyö on toimintasuuntautunut toimintatutkimus. Tutkimuksella kerättiin tietoa kohdeyrityksen asiakaskunnan tarpeista ja odotuksista. Kohdeyritys oli määrittänyt tutkimukselle tavoitteet yhdessä tutkijan kanssa. Tutkimuksen päätarkoitus oli luoda kohdeyritykselle parannettu vakuutuspalvelu tai kokonaan uusia fyysisiä tuotteita tai palveluita.

Toimintatutkimusta pidetään parhaana menetelmänä toteuttaa työelämän kehityshankkeita. Suurimpana toimintatutkimuksen vaikuttajana pidetään sosiaalipsykologi, Kurt Lewiniä. Hänen mukaansa toimintatutkimus etenee kuin spiraali. Liikkeelle lähdetään ongelman

tunnistamisesta, havaitsemisesta ja kartoituksesta. Tämän pohjalta tehdään tutkimussuunnitelma, joka etenee reflektoiden, arvioimalla ja mahdollisesti vielä muuttamalla ja täsmentämällä. Lewinin mukanaan prosessia jatketaan niin kauan kuin tavoitellut muutokset saavutetaan, päätetään tai todetaan, että eivät ole mahdollisia toteutua. (Jyrkämä, n.d.) Anttilan mukaan toimintatutkimuksen keskeisin menetelmä on yhteisesti hyväksyttävä keskustelu eli reflektointi. Tässä vaiheessa otetaan kantaa, keskustellaan erilaisten vaiheiden onnistumisesta sekä tavoitteiden toteutumisesta. (Anttila, 1998)

Kuva 1. Toimintatutkimuksen perusmalli (Jyrkämä, n.d)



Kuvaava toimintatutkimukselle ovat erilaisten aineistojen- ja menetelmien yhdistäminen. Toimintatutkimus on osa aineisto- ja menetelmätriangulaatiota eli tutkimusaineisto on kerätty laadullisesti ja määrällisesti. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa aineistona olivat haastattelututkimukset asiakkaille, asiakaspalveluun, tuotekehitykseen sekä johtoon. Aineistoja myös luokiteltiin tutkimuskysymyksittäin sekä peilattiin yleisiä vakuutusalan käytänteitä tulevaisuuteen. Toimintatutkimuksessa tutkimusprosessi elää tutkimuksen tekemisen aikana, sillä tutkija tarkastelee ja tulkitsee aineistoa jatkuvana prosessina. (Jyrkämä, n.d.)

Toinen asia mikä tuki valitsemaani tutkimustapaa on se, että kohdeyrityksellä ei ollut aikaisempaa dataa kerättynä asiakaskunnan tarpeista. Toimintatutkimuksella saadaan

parhaiten kerättyä tietoa asiakkaan odotuksista, mielikuvista, asenteista sekä tavasta hoitaa vakuutusasioita.

Kolmas asia oli, että tutkimuksen johtopäätökset perustuivat suoraan asiakkaiden kokemuksiin ja mielipiteiden analysointiin. (Tutkimusbloggaajat, 2017) Empiirisen tutkimuksen johtopäätökset ja tutkijan oma pohdinta tutkimustuloksista liitettiin salaiseen liitteeseen.

Aineistonkeruumenetelmänä olivat haastattelut kohdeyrityksen asiakkaille, asiakaspalveluun, tuotekehitykseen ja johtoon. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna puolistrukturoiduilla valmiiksi määritellyillä laadullisilla kysymyksillä, jossa kysymysten esittämistavat ja esitysjärjestys vaihtelivat haastateltavan mukaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa voitiin vaihtaa kysymysten järjestystä tai haastattelu eteni kaikille samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitua haastattelua voitiin verrata myös teemahaastatteluun, koska tietyistä teemoista voitiin kysyä tarkasti tai välttämättä samoja kysymyksiä ei kysytä kaikilta. (KvaliMOTV, n.d.) Haastattelututkimuslomake löytyy salaisesta liitteestä (LIITE 2). Haastattelu oli tehokkain aineistonkeruutapa saada tietoa asiakkaan toiminnasta ja ajatuksista. Tavoitteena oli tuottaa tietoa tutkimusongelmaan tehokkaasti ja luotettavasti. Tietoarkiston artikkelissa todettiin, että haastattelijan tyyli ja kysymysten muotoilu vaikuttavat siihen, miten haastatteluun vastataan. (KvaliMOTV, n.d.) Tutkimustietoa voitiin pitää luotettavana ja vertailukelpoisena, koska tulosten raportointi perustui asiakkaan vastauksiin. (Anttila, 1998).

Tutkimuksen alussa tehtiin testihaastatteluja, jossa testattiin haastattelun sujuvuutta. Alkuun haastattelukysymykset olivat enemmän määrällisessä muodossa, mikä osoittautui erittäin työlääksi tavaksi kerätä tietoa puhelinhaastattelussa. Asiakkaalla ei ollut etukäteen haastattelu kysymyksiä tiedossa. Testihaastattelujen jälkeen haastattelukysymyksiä muokattiin, lyhennettiin ja täsmennettiin, jotta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelu toteutettiin muutamalla laadullisella kysymyksellä, asiakkaan vapaalla kommentilla sekä tutkimuksen lopussa olivat taustakysymykset. Kyseisten muokkausten jälkeen haastatteluun saatiin hyvä rytmi, aikaa haastatteluun meni keskimäärin noin viisi minuuttia/asiakas. Tutkimushaastattelu saatiin suoritettua aikataulussa ja haastateltavat

pitivät haastattelua sopivan mittaisena. Vastauksia ja avoimia kommentteja saatiin kaikissa haastatteluissa kiitettävästi. Asiakkaat olivat tyytyväisiä henkilökohtaiseen haastatteluun, koska aikaisemmin kohdeyritys ei ollut kysynyt kyseisellä tavalla asiakkaan mielipidettä vakuutuksista, vakuuttamisesta tai parannusehdotuksia kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli kohdeyrityksen omat asiakkaat. Perusjoukon muodostivat kohdeyrityksen asiakasrekisteri noin 40 000 asiakasta. Koko perusjoukolle ei voitu haastattelututkimusta tehdä resurssi- ja aikataulupulan vuoksi. Haastateltavat valittiin tutkimukseen ositettua otantaa hyödyntäen. Menetelmä toimi, koska tutkittava perusjoukko oli ominaisuuksien suhteen satunnaisessa järjestyksessä. (Anttila, 1998). Tilastokeskuksen mukaan ositetussa otannassa alkio voi kuulua vain yhteen ositteeseen. Ositettu otanta parantaa otoksen edustavuutta ja tarkkuuta. (Tilastokeskus, n.d) Tässä tutkimuksessa asiakkaat valittiin kohdeyrityksen nykyisten segmentointimenetelmien avulla, ikä, maksava asiakas ja core-tuote. Puhelinhaastattelun otoskoko oli 50 asiakasta.

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyöstä allekirjoitettiin opinnäytetyösopimus. Lähdekirjallisuus valittiin opinnäytetyöhön huolella. Lähteiden valinnassa huomioitiin teoriaviitekehysten yhteys tutkimusongelmaan ja lähteiden ajankohtaisuus. Lähdemerkinnöissä käytettiin HAMK:in lähdeviiteopasta sekä huomioitiin tutkimustyön eettisyys. Haastattelututkimus laadittiin niin, että saatiin kattavia ja oikeanlaisia vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa pyrittiin välttämään virheitä, tutkija huomioi tutkimusstrategiaa valitessaan validiteetin ja reliabiliteetin. Haastattelussa tutkija pyrki toimimaan objektiivisesti eli koko tutkimuksen ajan tutkija suhtautui tutkittavaa ilmiöön puolueettomasti. Tutkijan roolissa korostuivat molemmiin puolinen luottamus, tutkittavien piti pystyä luottamaan tutkijaan, anonymiteetti säilyi tutkimuksessa sekä tutkijalla piti olla luottamus tutkittaviin. (KvaliMOTV, n.d.).

3 Vakuutusalan tulevaisuudennäkymät

Finanssiala määrittelee vakuutusalan seuraavasti: vakuutusten tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Vakuutusyhtiöt jaotellaan

toimialan mukaisesti vahinko-, henki- ja työeläkevakuutusyhtiöihin. Vakuutusmarkkinoiden erityispiirre ovat lakisääteiset eli pakolliset vakuutukset sekä vapaaehtoiset vakuutukset. Vakuutusala säätelevät lait, asetukset ja yhteiskunnalliset päätökset. (Finanssiala ry, n.d.)

Maailma on muuttunut ja muutos näkyy erityisesti vakuutusosalalla. Megatrendit muovaavat markkinaa ja yksi merkittävin on ollut digitalisaation nopea vallankumous. Erityisesti digitalisaatio ja tekoäly ovat vaikuttaneet suuresti asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen. Muutokset ovat tuoneet myös vakuutusosalalle haasteita mutta vastaavasti tarjonneet myös mahdollisuuksia.

Ympäristön muutokset vaikuttavat myös vakuutusalaan. Sanotaankin, että tulevaisuudessa yli puolet maailman väestöstä asuu kaupungeissa. Tämä ”kaupungistuminen” näkyy myös globaalisti vakuuttamisessa. Esimerkiksi kaupunkien saastumisongelmat vaikuttavat vakuuttamiseen. Ilmastonmuutos tulee olemaan tulevaisuuden vakuuttamista, näin kirjoitetaan finanssialan julkaisussa. Yhteiskunnallisista muutoksista eliniän pidentyminen ja väestörakenteen muutos vaikuttavat vakuutusalaan merkittävästi. Eläkkeitä tullaan maksamaan nykyisin pidempään yhä useammalle, joka näkyy huoltosuhteen heikkenemisenä. Tämä kuormittaa vakuutusyhtiöiden maksukyvykkyyttä. Väestörakenteen muutos vaikuttaa myös vakuuttamisessa terveysvakuutusten suosioon. Myös globaalit uhat kuten terrorismi vaikuttavat yhteiskunnallisesti vakuutusalaan -vakuutusyhtiöt huomioivat vakuutusehdoissaan terrorismipykälän. (Finanssiala ry, n.d.)

Tulevaisuuden vakuuttaminen myös vaatii myös erilaista osaamista. Digitalisaation ja teknologian nopean kehityksen vuoksi automaatio ja datan määrä vaikuttavat tulevaisuuden työhön. Usein pohditaankin, millaisia ovat teknologian työllisyysvaikutukset vakuutusalaan. Häviääkö työpaikat vai syntyykö uusien osaamistarpeiden vuoksi uusia työpaikkoja. Se mikä on varmaa, vakuutusala tulee hyödyntämään uutta teknologiaa oman liiketoimintansa kehittämiseen. Tulevaisuudessa tekoälyllä tullaan hoitamaan yksinkertaiset rutiinitehtävät kuten perusasiakaspalvelu, sen sijaan ihminen hoitaa emotionaaliset, tunneälyyn liittyvät tehtävät kuten kognitiiviset päätökset. (Finanssiala ry, n.d.)

Tulevaisuudessa vakuutusallalla tarvitaan myös jatkuvaa osaamiseen kehittämistä. Merkittävimpiä tulevaisuuden osaamistarpeita ovat itsensä johtamisen taito, sosiaaliset taidot ja kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen. Vakuutusallalla muutos kuuluu organisaation ja henkilöstön arkeen. Megatrendit vaikuttavat alan isoihin kehityssuuntiin, organisaatiotasolla muutosta ohjaa kilpailukykyiset vakuutusmarkkinat sekä oppiva organisaatio. Työntekijätasolla muutokseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet esimerkiksi persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi, miten muutos otetaan vastaan omassa organisaatiossa. Työn merkityksellisyyden tunteminen tulee vahvistumaan etenkin tulevaisuuden työssä, ihminen haluaa tehdä mielekästä ja merkityksellistä työtä, näin kirjoitetaan kirjassa Johda merkitystä. (Aaltonen ym. 2020, s. 85).

Tulevaisuudessa on myös tärkeää, että yksilön omat arvot kohtaavat organisaation arvot ja tavoitteet, nämä lisäävät työyhteisössä yhteenkuuluvuuden- ja merkityksellisyydentunnetta. Tulevaisuudessa erottautuvat houkutteleviksi ne työpaikat, joissa henkilöstö saa kokea työnsä merkitykselliseksi. Dynaamiset yritykset vetävät puoleensa mielenkiitotietoiset, osaavat ja muutoskyvykkäät työntekijät. Työn merkityksellisyys onkin nimetty tulevaisuuden yrityksen menestystekijäksi. (Aaltonen ym., 2020, s. 55).

3.1 Tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuus ei ole aistein eikä havainnoin tunnistettavissa, se on nykyisyyden ja menneisyyden yhdistelmä, jonka vaikutukset ulottuvat kaikkialle. Tulevaisuudentutkimus on ala, joka ymmärtää paremmin tulevaisuuksia. Tulevaisuuksia pyritään ymmärtämään positivismiin, hermeneutiikan ja kriittisen tieteen avulla. Myös historiallisen lähestymistavan avulla määritetään tulevaisuuksia. (Bergman ym., 2013. s. 14–23)

Tulevaisuuksia voidaan myös lähestyä tulevaisuuskartan avulla. Se on symbolinen mallinnus tulevaisuuksista, jota kartan laatija ja toimeksiantaja osaa tulkita. Tulevaisuuskartta koostuu synopsisista eli tulevaisuuden kertomuksista ns. karttalehdistä. Karttalehdet ovat tulevaisuuden hahmotelmia, jossa hyvin määritellyn menetelmän mukaisesti kartta laaditaan. Tulevaisuudentutkimukseen liitetään usein myös yrityksen strategian suunnittelu, usein puhutaankin tasapainotetusta tulokortista eli Balanced Scorecard tai

strategisesta kartasta. Tulevaisuuskartan luomiseen liittyvät myös skenaariomuuttajat eli tulevaisuuden muuttujien rajaaminen. Geneerisen kartan avulla rajaamisessa määritetään kiinnostavat aiheet eli teemat. (Bergman ym., 2013. s. 125–130)

Metodixin artikkelissa sanotaan, että tulevaisuuksien tutkimuksessa haasteellisinta on mikä on muuttuvaa tai pysyvää yhteiskunnassa. Jotta muutosta osataan käsitellä, täytyy ensin ymmärtää muutoksen taustalla oleva perusilmiö. Muutosvoimat vaikuttavat myös tulevaisuuksien määrittelyyn, osa niistä on ennalta määräytyneitä kuten luonnonvoimat. Tulevaisuudentutkimus kuvaa erilaisia vakaina pysyviä tai laskevia trendejä sekä pyritään ennakoimaan ja mittaamaan niiden muutoksia. Ilmiöt voivat olla pitkä- tai lyhytkestoisia, joita kuvataankin heikoilla signaaleilla. Tärkeää on myös hahmottaa, millä ehdoin muutos mahdollisesti tapahtuu tai tapahtuuko muutosta lainkaan. Metodixin artikkelin mukaan tapahtumattomuuden ja tapahtuminen taustalla vaikuttavat puolinäkymättömät intressidokset sekä peruskokemukset. (Linturi & Rubin, 2014)

Tulevaisuusajattelun keskeisiä käsitteitä:

Tulevaisuudentutkimus on monitieteistä, jolla pyritään kartoittamaan päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla pyritään mahdollisiin maailmoihin, näin kirjoitetaan Tulevaisuudentutkimus kirjassa. (Kamppinen ym., 2002, s. 25).

Tulevaisuuskartta auttaa hahmottamaan tulevaisuuksien erilaisia polkuja symbolisesti kuvaten ja mallintaen. Tulevaisuuskartta ei ole yksi malli tulevaisuuksille vaan se pitää sisällään useita eri vaihtoehtoja. Tulevaisuuskartta on rajattu kokonaisuus. (Bergman ym., 2013. s. 127) Metodixin artikkelissa kirjoitetaan, että tulevaisuuskartta on staattinen metafora eli piirtäjän oma käsitys maailmasta. (Linturi & Rubin, 2014).

Synopsis on tulevaisuuden tietty hahmoteltu malli, käsikirjoitus tulevaisuudesta. (Bergman ym., 2013. s. 128)

Skenaariomuuttuja on tulevaisuuskartan eri aiheita ja teemoja (sana, kuva, luku, taulukko, määriteltävä aihe tai teema). Se on lista eli viitekehys kiinnostavista tulevaisuuksista. (Bergman ym., 2013. s. 127)

Geneerisessä taulukossa jokaisella skenaariomuuttujalla eli teemalla on oma rivinsä, rivit pitävät sisällään skenaariomuuttujien arvovalinnat eli eri variaatiot teemasta. (Bergman ym., 2013. s. 128).

Mahdolliset maailmat ovat tapahtumakulkuja, jotka voivat olla saavutettavissa ja toteutettavissa, joihin vaikuttavat toimijoiden päämäärät ja odotukset. (Kamppinen ym., 2002, s. 26).

Tulevaisuusavaruus voidaan määrittää tulevaisuuskartan tai geneerisen taulukon avulla. Jokainen skenaariomuuttuja on itsenäinen tulevaisuusulottuvuus. (Bergman ym., 2013. s. 125–131)

3.2 Megatrendit vakuuttamisessa

Megatrendi on suuri tapahtumakokonaisuus, joka vaikuttaa globaalisti koko maailmaan. Sillä kuvataan todellisuuden muuttuvia muotoja. Megatrendiä pitää aina tarkastella isona kokonaisuutena, näin kirjoitetaan Metodixin verkkoartikkelissa. (Linturi & Rubin, 2014)

Tämän päivän päätöksillä luodaan huomisen tulevaisuus. Megatrendien kaltaisilla ilmiöillä vaikutetaan tulevaisuuden vakuuttamiseen. Megatrendit määritellään globaaleiksi kehityskaariksi, jotka määrittelevät tulevaisuuden kehityssuuntia. Sitran megatrendikatsauksen mukaan tulevaisuuden viisi merkittävämpää ilmiötä ovat teknologian kehitys, ekologisuus eli vastuullisuus- ja kestävyys periaatteet, väestön ikääntyminen, verkostoituminen sekä talouden suunnan muutos eli kiertotalouden tehostuminen. (Dufva, 2020, s. 9–11)

Megatrendit nähdään merkittävinä muutosvoimina vakuutuslalla. Yhä useampi organisaatio tekee nykyisin tulevaisuuden ennakointityötä. Tällä varmistetaan parempi valmius kohdata tulevaisuuden epävarmuuksia ja kohdata uusia tulevaisuuksia. Tulevaisuustutkija Elina Hiltunen sanookin, että tulevaisuudentutkimus vie yritystä lähemmäksi kohti sen tulevaisuutta. (Haatanen, 2019) Megatrendien avulla yritykset tekevät omaa tulevaisuuden ennakointityötä, jota hyödynnetään esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Nykyisin päätöksenteossa otetaan huomioon myös yritysten vastuullisuus- ja kestävyysnäkökulmat. Megatrendinä ekologiset kestävyyspainot vaikuttavat vakuuttamisessa, esimerkiksi ilmastonmuutoksen seurauksena ilmenneet luonnonkatastrofit kuten tulvat ja maapallon keskilämpötilan nouseminen näkyvät uusissa vakuutusehdoissa. Kaupungistuminen on lisännyt hiilidioksidipäästöjä, liikenne nähdäänkin isona pullonkaulana kohti vihreämpää tulevaisuutta. Ekologisen suunnan muutos on välttämätöntä tulevaisuuden vakuuttamisessa. Suomessa ilmastotavoitteiden mukainen hiilijalanjälkitavoite vuodelle 2050 on 0,7 tonnia. Odotettavissa on siis merkittäviä elintapojen muutoksia. Kestävä- ja vastuullinen liiketoiminta nähdäänkin maailman suurimpana tulevaisuuden liiketoimintana. (Dufva, 2020, s. 16)

Megatrendinä väestörakenteen muutos vaikuttaa globaalisti ja yhteiskunnallisesti vakuuttamiseen. On kansakuntia, jossa suurin osa väestöstä on alle 18-vuotiaita, Elina Hiltunen nimesi Nigerian ja Intian nuoriksi demografioiksi. Kotimaassamme on taas kestävyysvaje, jossa väestö vanhenee, voidaankin kysyä ääneen, onko meillä jatkossa tarpeeksi työntekijöitä. Hiltunen nimeää teknologian kehityksen, kuten robotisaation ja työperäisen maahanmuuton vastaukseksi väestö vaje ongelmaan. (Haatanen, 2019)

Tulevaisuudessa teknologia muuttaa myös vakuutusalan luonnetta. Digitalisaation uskotaan tuovan organisaatioille edelleen lisää kustannussäästöjä ja tehokkuutta. Työtä voidaan käytännössä tehdä, vaikka maapallon toiselta puolelta esimerkiksi etärobotiikan kautta. Työn tehostuminen kasvattaa työntekijöille vapaa-aikaa, mikä taas vastaavasti synnyttää uusia tulevaisuuden vakuutustarpeita. Tulevaisuudessa vapaa-aikavakuutusten suosio kasvaa merkittävästi. (Dufva, 2020, s. 39–40)

Kiertotalous megatrendinä muuttaa myös vakuutusala. Sitran tulevaisuusraportti kirjoittaa, että talouskasvu on siirtynyt kehittyville markkinoille länsimaista. Tulevaisuudessa organisaatioiden uudet toimintatavat ja kuluttajakäyttäytymisen muutos näkyvät myös kehittyvillä markkinoilla. Jatkossa kuluttajavalinnat vaikuttavat kiertotalouden tehostumiseen. (Dufva, 2020, s.47–48) Kehittyvät markkinat määrittävät matalamman hyvinvointitason talousalueiksi. Talouskasvu kehittyvillä alueilla on nopeampaa kuin

maailmassa keskimäärin. Kehittyviä markkinoita ovat esimerkiksi: Aasia, Itä-Eurooppa ja Etelä-Amerikka. (Kempainen, 2021)

Verkostojen valta nähdään myös megatrendinä. Globaali, - yhteiskunnallinen ja organisatorinen vaikuttaminen vahvistuvat tulevaisuudessa entisestään. Toiminnan ytimessä ovat kansainvälinen rajoja rikkova yhteistyö yhteisten vastuullisten päämäärien eteen. Organisaatiot vastaavasti verkostoituvat ja käyvät dialogia keskenään omassa toimintaympäristössään unohtamatta yksilöä. Verkostojen vallan merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa. (Dufva, 2020, s.30)

Futuristi Elina Hiltusen mukaan, merkittävin tulevaisuuden kansatalouteen vaikuttava ilmiö on YK:n kestävän kehityksen tavoitteet vuodelle 2030. Siinä yhdistyvät niukkuuden, riittävyyden ongelmat, uusi teknologia, yritysten innovaatiot ja ympäristökysymykset. Hiltusen mukaan kestävän kehityksen asialista antaa toivoa maapallon tulevaisuuteen. (Haatanen, 2019)

3.3 Ennakointimenetelmät vakuuttamisessa

Tulevaisuudentutkimus pitää ottaa lähemmäksi yritysten arkea. Vakuutusallalla käytetään megatrendien lisäksi skenaarioita, heikkoja signaaleja sekä tehdään omia visioita tulevaisuuden vakuuttamista varten. Skenaarioajattelua kuvataan polkuna yhteiskunnan ja organisaation välillä, sillä tutkitaan nykyhetkeä ja etsitään mahdollisia heikkoja signaaleja eli ensioireita tulevaisuuksista. Heikko signaali on äkillisesti ilmestyvä ilmiö, jota ei olla osattu ennustaa. Visiossa määritetään ytimekkäästi yrityksen tulevaisuusstrategia, kohti kestävämpää ja vastuullisempaa tulevaisuutta. (Sitra, 2016)

Strategia ja visio voidaan jalkauttaa organisaatioon esimerkiksi OKR:n avulla. OKR:n ydinajatuksena on, että uusi strategia jalkautetaan ylhäältä alas; johdolta, tiimeille ja henkilöstölle. Kuvaavaa OKR:ssä on, että keskitytään oikeanlaisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen koko organisaatiossa. Avaintuloksella seurataan tavoitteen toteutumista ja tehtävät ovat tiimitason tekemistä. Vakuutusalan eläessä suurta jatkuvaa muutosta on tärkeää, että koko henkilöstö sisäistää tulevaisuusstrategian sisällön muutoksessa. OKR

soveltuu hyvin uuden toimintatavan jalkauttamiseen, koska avaintulokset ja tehtävät mietitään yhdessä koko organisaatiossa. (Hämäläinen & Sora, 2020 s.35–55)

Musta joutsen on nopea, odottamaton tapahtuma tai kehityskulku, joka vaikuttaa laajasti koko yhteiskuntaan, näin kirjoitetaan Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan raportissa. Musta joutsen voi olla yksittäinen tapahtuma tai parvi, se laskeutuu ilman ennakkovaroitusta. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, 2018) Vakuutusosalalla mustan joutsenen vaikutukset näkyvät siinä, että vakuutusyhtiöiden on lähes mahdotonta ennustaa tulevaisuuden vakuutustarvetta, saati rakentaa laajuudeltaan ja korvauskatoltaan relevantteja vakuutuksia tulevaisuuksiin. Finanssialan julkaisun mukaan vakuutusosalalla musta joutsen näkyy inhimillisenä päätöksentekijänä. (Finanssiala ry, n.d.)

Käytännössä meistä jokainen tekee jatkuvasti omassa elämässään tulevaisuuden ennakkointityötä. Kun valmistaudumme kohti huomista, olemme jo mielessämme prosessoineet tulevia skenaarioita ja tulevaisuuksia, jolloin olemme valmiimpia ottamaan huomisen vastaan. Käytännössä yritysten tulevaisuustyö on dialogia henkilöstön, asiakkaan ja toimintaympäristön välillä. Dynaamisissa yrityksissä tulevaisuustieto nähdään mahdollisuutena kehittää liiketoimintaa. Erityisesti korostuvat yrityksen kyky ymmärtää asiakkaiden ja kuluttajien tulevaisuutta, markkinoiden kehittymistä ja yhteiskunnallisten ilmiöiden syntyä. Valitettavasti nykyisinkään ei vielä nähdä tulevaisuustiedon todellista merkitystä, koska sen taloudelliset hyödyt nähdään vasta vuosien päästä. (Malmelin, 2021, s. 51–52)

Tässä ja nyt tehdyillä päätöksillä yritykset vaikuttavat suoraan tulevaisuuteen.

Parhaimmillaan yrityksen ennakkointityö tarjoaa uusia mahdollisuuksia, uusia näkökulmia tuotekehitykseen ja asiakassegmentointiin sekä taloudellisia onnistumisia, näin kirjoittaa Nando Malmelin kirjassa, Radikaali uudistuminen. (Malmelin, 2021, s. 57).

3.3.1 Ennakointisovelluksia

Tulevaisuuden ennakkoinnilla tarkoitetaan erilaisten epävarmuuksien selittämistä, oivaltamista tai tutkimista niin, että saadaan tulevaisuuksiin uusia skenaarioita, visioita ja näkemyksiä. Ennakointisovellukset voidaan jakaa seuraavasti:

- Strateginen ennakointi
 - Osallistuva ennakointi
 - Vallankumouksellinen ennakointi
 - Muuttuva ennakointi
- (UNDP, n.d. Foresight)

Strategista ennakointia käyttävät kansalliset hallitukset omassa strategiatyössään.

Esimerkiksi armeija hyödyntää tiettyjä tulevaisuuden avaintekijöitä, joita esitellään johtaville poliitikoille. Strategisella ennakkoinnilla ymmärretään paremmin monimutkaisia eri tekijöiden riippuvuussuhteita kuten taloudellisia-, sosiaalisia- ja ympäristöllisiä ilmiöitä. Sen avulla ymmärretään nykyisyyttä paremmin, jotta tulevaisuutta voidaan muovata oikeampaan suuntaan. Strateginen ennakointi ei ole siis tulevaisuuksien ennustamista. (UNDF Foresight, n.d.)

Osallistavassa ennakkoinnissa pyritään tehokkaasti keräämään tietoa ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkä aikavälin tulevaisuuksista. Artikkelin mukaan tulevaisuuksien toteuttaminen on kaikkien vastuulla, jolloin pyritään tunnistamaan mahdollisuuksia ja ei-toivottuja tulevaisuuksia. Olennaista on kaikkien osallistaminen ennakointityöhön. (UNDF Foresight, n.d.)

Vallankumouksellinen ennakointi on osallistavan ennakkoinnin laajempaa käytäntöön ottamista. Sen tavoitteena on tunnistaa muutoksen käyttäytymiseen liittyviä ja poliittisia puolia. Tyypillistä vallankumouksellisessa ennakkoinnissa ovat poliittiset ja taloudelliset kysymykset. (UNDF Foresight, n.d.)

Muuttuva ennakointi on radikaalia ja luovaa tulevaisuuksien ennakointia, jossa tiettyä tulevaisuutta viedään kohti haluttua muutosta. Muuttuvalla ennakoinnilla halutaan vaikuttaa pitkän aikavälin tulevaisuuksiin. Siinä käytetään dataa, trendejä ja muita määrällisiä näkemyksiä. (UNDF Foresight, n.d.)

3.3.2 Delfoi

Tulevaisuudentutkimus kirjassa Delfoi määritellä kommunikoinnin strukturointimenetelmäksi, jossa ryhmänä ratkotaan ongelmaa. Menetelmä perustuu siihen, että hyödynnetään tunnistamattomuutta eli henkilöt eroavat toisistaan aseman, kokemuksen tai syntyperän mukaan. Menetelmässä ko. ilmiötä käsitellään monta kertaa, jonka aikana asiantuntijoilla on mahdollisuus muuttaa mielipidettään tutkittavasta asiasta. Palautetta hyödynnetään myös menetelmän tulkitsemisessä merkittävästi. (Kamppinen ym., 2002, s. 205–207)

Delfoi-menetelmällä pyritään ennustamaan tulevaisuuden muutoksia ja näkymiä. Menetelmään valitaan tietyn tutkimusaiheen asiantuntijoita, jotka muodostavat paneelin, jossa jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä aiheeseen. Delfoi paneeli aloitetaan kiistanalaisella kysymyksellä, josta panelistit pääsevät aiheeseen kiinni. Tällä menetelmällä on saatu hyvin vastauksia tulevaisuuksien kysymyksiin. Delfoi-menetelmä soveltuu parhaiten yhteiskunnallisten kiistanalaisten kysymysten ratkomiseen, kuvaavaa Delfoissa on keskustelun avoimuus. (Linturi & Rubin, 2014)

4 Vakuutusalan lainsäädäntöä

Vakuutusallalla vallitsee säätely; lait, asetukset ja yhteiskunnalliset päätökset vaikuttavat alaan olennaisesti. Finanssivalvonta valvoo vakuutusalaa yhdessä muiden viranomaisten kanssa. Suomessa toimintaan vaikuttavat merkittävästi myös yleiseksi toimintatavaksi juurtuneet tavat, kuten hyvä vakuutustapa ja vakuutusalan yleiset käytänteet. (Finanssiala ry, n.d.) Vakuutusala mielletään luottamusbisnekseksi, jolla luodaan turvaa ja mielenrauhaa yllättäviä tilanteita varten kuluttajille.

4.1 Laki vakuutusten tarjoamisesta

Laki vakuutuksen tarjoamisesta määrittelee, kuka tai ketkä saavat harjoittaa vakuutusedustamista tai vakuutusmeklaritoimintaa. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018). Finanssivalvonta valvoo Suomessa rahoitus- ja vakuutusala. Finanssivalvonnan vakuutusvalvonta keskittyy vakuutussektorin vakavaraisuusvalvontaan. Valvonnan tavoitteena on varmistaa, että toimijat suoriutuvat velvoitteistaan kuten vakuutuskorvausten ja eläkkeiden maksamisesta. (Finanssivalvonta, n.d)

Vakuutusvalvonta valvoo henki- ja vahinkovakuutusyhtiöiden sekä eläkelaitosten:

- vakavaraisuutta ja taloudellista tilaa
 - hallinnon luotettavuutta ja riskienhallinnan menettelyä
 - vakuutusteknisiä riskejä
 - sijoitustoiminnan riskejä
 - yksittäisen vakuutussektorin tilinpäätöstietojen oikeellisuutta
 - vakuutustentarjoajien menettelytapoja ja kuluttajansuojaa
 - kansainvälistä yhteistyötä
- (Finanssivalvonta, n.d.)

4.2 Vakuutusopimuslaki

Vakuutusopimuslakia noudatetaan kaikessa muussa vakuuttamisessa kuin lakisääteisissä vakuutuksissa. Lakia sovelletaan liikennevakuutuslakiin (460/2016) ja potilasvakuutuslakiin (948/2019) siltä osin kuin mainituissa laeissa säädetään. Lakia sovelletaan myös ympäristövahinkovakuutuksiin (81/1998). Laki ei koske jälleenvakuuttamista.

Jälleenvakuuttaminen tarkoittaa ensivakuutusyhtiön ja jälleenvakuutusyhtiön keskinäistä sopimusta vastuun jakamisesta. Vakuutusopimuslaissa määritellään vakuutuksesta annettavat tiedot, vakuutuksen voimassaolo ja sopimuksen muuttaminen, vakuutetun velvollisuudet ja vakuutuksenantajan vastuun rajoitukset. Laki on kattava tietopaketti vakuutusten toiminnasta, vakuutuskorvauksista, rajoituksista ja muista poikkeustoimista vakuuttamisessa. (Vakuutusopimuslaki 543/1994)

4.3 Hyvä vakuutustapa

Vakuutuslalla on käytänteenä noudattaa hyvää vakuutustapaa. Hyvä vakuutustapa tarkoittaa vakiintuneita hyviä tapoja ja käytänteitä, jotka ohjaavat vakuutusalan toimintaa. Hyvä vakuutustapa sisältää vaatimuksen osapuolten yhteistoiminnasta ja vastapuolen etujen huomioimisesta. Hyvä vakuutustapa koskee vain vakuutuksenasettajaa ei asiakasta, se ulottuu sitä ympäröivään liiketoimintaan ja maailmaan. Hyvä vakuutustapa asettaa vakuutuksenmyöntäjälle velvollisuuden toimia ammattimaisesti, jolloin toiminta on myös eettisesti kestävä. Finanssivalvonta valvoo, että vakuutusyhtiöt noudattavat hyvää vakuutustapaa. (Hyvä vakuutustapa, Vakuutus- ja rahoitusneuvonta, FINE)

4.3.1 Vastuuvalinta vakuuttamisessa

Jokaisella vakuutusyhtiöllä ovat omat vastuuvallintaperiaatteensa, jossa yhtiö määrittelee omat riskit ja millä ehdoilla riskit vakuutetaan. Vakuutusten on tarjottava vakuutetuille aina tosiasiallista vakuutusturvaa. Asiakkaan vakuutusturvan laajuus pitää vakuutusyhtiön selvittää asianmukaisesti ja huolellisesti. Vakuutus on luottamukseen perustuva sopimus. Tämän vuoksi vakuutusyhtiöllä on oikeus myös kieltäytyä solmimasta vakuutus sopimusta asiakkaan kanssa. Vakuutusyhtiöllä on myös oikeus irtisanoa vakuutus kesken vakuutuskauden luottamuspulaan tai väärinkäyttökisteriin liittyen. Näin kirjoitetaan Finanssialan vakuutustoiminnan yleisissä periaatteissa. (Finanssiala, 2021)

4.3.2 Korvaustoiminnan periaatteet

Vakuutusyhtiön tehtävä on pitää asiakas tietoisena, mitä vakuutuksia on voimassa, millä ehdoilla ja mitkä ovat vakuutuksen rajoitukset. FIVA kirjoittaa, että korvaustoiminnan tavoite on, että asiakas saa hänelle kuuluvan korvauksen, joka lain ja vakuutus sopimuksen mukaan hänelle kuuluu, vaikka asiakas ei osaisi sitä hakea. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja samanarvoisuus ovat korvaustoiminnan edellytys. Lähtökohtana korvaustoiminnassa ovat oikeat ja luotettavat tiedot. Tämä tiedonantovelvollisuus on molempaan suuntaan asiakkaalta vakuutusyhtiöön ja päinvastoin. (Finanssiala, 2021)

4.4 Yleinen tietosuoja-asetus, GDPR

General Data Protection Regulation, GDPR on asettanut vakuutusyhtiöille vaatimuksia henkilötietojen keräämiseen, säilyttämiseen ja hallintaan. (Your Europe, 2021).

Henkilötiedoilla tarkoitetaan tietoja, jotka koskettavat tunnistettavaa eli rekisteröityvää henkilöä. Henkilötietojen käsittely on sallittua, kun yritys on saanut suostumuksen, sopimusveloitteen, lain veloitteen tai on yleisen edun mukaista tehtävän suorittamiseksi käsitellä henkilötietoja. Organisaatiossa tietosuojavastaava (DPO) valvoo henkilötietojen käsittelyä, valvovana viranomaisena on tietosuojavaltuutettu. (Your Europe, 2021)

Tietosuoja-asetus suojaa ennen kaikkea yksityistä ihmistä. Se yhdenmukaistaa henkilötietojen käsittelyä koko EU-alueella ja parantaa yksityisyydensuojaa, etenkin digitaalisilla markkinoilla. Digitalisaation myötä tietomurrot ovat lisääntyneet, asetus edellyttää yrityksiltä turvallisempaa henkilötietojen käsittelyä, mikä lisää kansalaisten turvallisuutta. Henkilötietorekisterin pitäjältä asetus edellyttää, että kerätyt henkilötiedot ovat asianmukaisia ja rajoittuvat vain siihen, mikä on tiedon käsittelyn kannalta tarpeellista. Rekisterinpitäjän pitää pystyä ilmoittamaan, mitä tietoja henkilöstä on kerätty, miten niitä on säilytetty ja mihin henkilötietoja on käytetty. (Tietosuojalaki, 2018)

Tietosuoja-asetus on tuonut yritysten arkeen läpinäkyvyyttä ja kustannussäästöjä, koska yrityksen prosesseja on tarkasteltu suurennuslasin kautta. Ajan tasalla oleva GDPR-prosessi on myös yrityksen kilpailuetu nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Etenkin yrityskaupoissa tai fuusioissa ajan tasalla oleva GDPR luo turvallisuutta, koska ostaja tietää, että ostetussa yrityksessä noudatetaan lain vaatimia käytänteitä. GDPR on tuonut myös yksityiselle kuluttajalle turvallisuutta ja läpinäkyvyyttä henkilötietojen käsittelyyn. GDPR on kasvattanut yksityishenkilöiden luottamusta yrityksiä kohtaa, koska jokaisella on oikeus halutessaan tarkistaa omien henkilötietojen käyttö, säilytys ja lähde. (Tietosuojalaki, 2018)

4.5 Kuluttajasuojalaki vakuuttamisessa

Kuluttajasuojalaki suojaa myös asiakasta vakuutusasioiden hoitamisessa.

Vakuutuksenmyöntäjän pitää antaa tarpeelliset tiedot vakuutuksesta kuten

- tiedot vakuutustuotteista
- tiedot vakuutusmaksuista
- tiedot sopimusehdoista
- tiedot vakuutusturvan rajoitteista

Vakuutusyhtiön pitää myös selvittää asiakkaan mahdollinen päällekkäinen vakuutusturva. Vakuutusyhtiöillä ja asiakkaalla on tiedonantovelvollisuus molempiin suuntiin. Puutteellisten tietojen antaminen voi pahimmillaan johtaa vakuutuskorvausten epäämisen kokonaan tai osittain. Palveluntarjoajalla on myös velvollisuuksia tuntea asiakas, velvollisuus antaa tietoja omasta toiminnasta ja salassapitovelvollisuus. Epäselvissä vakuuttamistilanteissa apua saa Vakuutus- ja rahoitusneuvonnalta (FINE), kuluttajariitalautakunnalta ja viime kädessä oikeuslaitokselta. (Finanssivalvonta, n.d.)

5 Vastuullisuus ja kestävä kehitys vakuuttamisessa

Kestävän kehityksen tavoitteet = YK:n Global Compact

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan ihmiskunnan kehitystä, jonka pitää vastata nykyisten sukupolvien odotuksiin ja tarpeisiin, vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta hyödyntää omia tarpeitaan kehityksessä. Kestävä kehityksen ulottuvuudet ovat ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 16)

YK:n Global Compact on yritys vastuualoite, joka edistää ja kehittää yritysten ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta. Global Compact noudattaa kymmentä periaatetta ja YK:n kestävä kehityksen tavoitetta, jotka luovat viitekehityksen kestäväälle kehitykselle. Tämä koskettaa niin yksilö-, yritys-, yhteiskunta ja globaalitasoa. Tämä tarjoaa uusia liiketoimintamalleja ja samalla luo yhteistä kunnianhimoa yhteistyölle. Ajatuksena on, että yritykset edistävät suotuisia työoloja omassa liiketoiminnassaan, kunnioittavat ihmisoikeuksia, suojelevat ympäristöä ja ehkäisevät lahjontaa, näin sanotaan Global Compact webinaarissa. (Global Compact, Network Finland, 2021)

Kymmenen periaatetta sisältää; ihmisoikeudet, työelämän, ympäristön ja korruption.

Yritysten pitää sitoutua omassa toiminnassaan noudattamaan näitä periaatteita.

Vakuutusyhtiöt kunnioittavat yleismaailmallisia ihmisoikeuksia ja ihmisoikeuksista. Alalla

vaalitaan yhdistymisvapautta ja neuvotteluoikeiden tunnustamista. Pakkotyö ja

lapsityövoiman käyttäminen on kitketty pois sekä työmarkkinoilla tapahtuva syrjintä.

Tavoitteena on huolehtia ympäristöstä sekä tehdä aloitteita, mitkä edistävät vastuullisuutta

ympäristöasioissa ja teknologiassa. Kiristys, lahjonta ja korruptio on poistettava

liiketoiminnasta. (Global Compact Network Finland, 2021)

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat yhteinen paketti kestävyysaasteiden

ratkaisemiseen. Tavoitteisiin sitoudutaan globaalisti, yhteiskunnallisesti, paikallisesti ja

yksittäisenä kansalaisena. Agendan 2030 tavoite on pyrkiä kestävään kehitykseen talouden,

ihmisten hyvinvoinnin ja ympäristön kannalta. (Global Compact Network Finland, 2021)

Kuva 2. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Global Compact Network Finland)



Vakuutusosalalla vastuullisuus näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. Yhtiöt pyrkivät

vähentämään esimerkiksi energiankulutusta omassa toiminnassaan. Ekologisuus näkyy

paperittomana toimistona ja kaikki toiminnot pyritään hoitamaan sähköisesti. Esimerkiksi

korvauskäsittely hoitaa koko korvausprosessin sähköisesti. Näin saadaan säästöjä myös

postitus- ja logistiikkakustannuksiin, mikä vähentää hiilijalanjälkeä. Etätyö lisää ekologisuutta liikkuminen kodin ja työpaikan välillä pienentää hiilijalanjälkeä. Monet vakuutusyhtiöt ovat myös ottaneet omaksi tavoitteeksi globaalisia ilmastotavoitteita, kuten kohti hiilineutraalia Suomea 2035. Yhä useimmissa organisaatioissa pyritään kasvattamaan ekologista kädenjälkeä eli luodaan positiivisia ympäristövaikutuksia omilla tuotteilla ja palveluilla, näin kirjoittaa Leo Stranius blogissaan. (Stranius, 2019).

Millaista on tulevaisuuden vastuullinen liiketoiminta? Mitä vastuullisuus pitää sisällään vakuutusalaalla? Perinteisesti on ajateltu, että kestävyys ja vastuullisuus koostuvat pelkästään vihreästä liiketoiminnasta. Tulevaisuuden vastuullinen liiketoiminta noudattaa toiminnassaan vastuullista johtamista, sosiaalista vastuuta sekä ekologisuutta päätöksenteossaan. ”Vastuullisuuden pitää olla läpileikkaava osa päivittäistä liiketoimintaa”, näin kirjoittaa vastuullisuusjohtaja Leo Stranius blogissaan. Enää ei riitä yksittäinen kunnianhimoinen teko, vaan vastuullisuus pitää näkyä jokapäiväisessä arjessa työntekijästä johtajaan.

Vastuullisen liiketoiminnan kulmakivi on vastuullinen johtaminen. Käytännössä vastuullinen ja kestävä johtaminen on läpinäkyvää ja johdonmukaista toimintaa organisaatiossa, jolloin se tuottaa kannustavan työilmapiirin, työmotivaation, kannattavan liiketoiminnan sekä synnyttää myönteisen imagon. Jotta päästään vastuullisuuden ytimeen, pitää johtamisessa muistaa seuraavat neljä faktaa;

- kannattava liiketoiminta
- yksilöiden hyvinvointi
- luonnon hyvinvointi
- yhteisöjen hyvinvointi

Kestävässä johtamisessa taloudellinen vastuu edellyttää kannattavuutta. Toimiessaan näin, yritys on arvostettu, sillä on sitoutuneita asiakkaita sekä sen markkinaosuus ja maine kasvavat, näin kirjoitetaan kirjassa Kestävä johtajuus. (Bärlund & Perko, 2013, s. 106)

Työhyvinvointi, tasavertainen kohtelu ja yhteisöllisyys synnyttävät yksilön hyvinvoinnin, jota pitää johtaa vastuullisesti. Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät pitävät työtään merkityksellisenä ja ovat sitoutuneempia työntekijöitä. Tämä näkyy esimerkiksi sairaspoissaolojen määrässä, mikä puolestaan kasvattaa työn tuottavuutta. Kestävässä johtajuudessa henkilöstön huomioiminen on toiminnan keskiössä. (Bärlund & Perko, 2013, s. 116)

Luonto ja ekosysteemi pitää ottaa huomioon kestävässä johtamisessa. Organisaatiot selvittävät toiminnassaan ympäristövaikutuksia kuten energia tehokkuutta, uusiutuvaa energiankäyttöä, ilmastonmuutoksen huomioimista, päästöjen vähentämistä sekä luonnon monimuotoisuuden edistämistä. (Bärlund & Perko, 2013, s. 122)

Kestävä johtajuus pyrkii huolehtimaan yhteistöistä, eli liiketoiminnassa huolehditaan sosiaalis-taloudellisista vaikutuksista. Kehitetään paikallista työllisyyttä, hyvinvointia, terveyttä, hyväntekeväisyyttä sekä arvostetaan erilaisuutta työyhteisöissä. (Bärlund & Perko, 2013, s. 132).

Vastuullinen johtaja määrittää yhdessä johtoryhmän kanssa vastuullisuustavoitteet, mitä kohti organisaatiossa mennään. Tärkeää on selkeästi viestiä koko henkilöstölle muutoksen eli vastuullisuusnäkökulman tarpeellisuudesta. Yksinkertaisesti vanhalla tavalla ei enää voida jatkaa kannattavasti liiketoimintaa. Muutoksen jalkauttamistyöhön pitää ottaa koko henkilöstö mukaan, jotta vastuullisuus tulee osaksi jokaisen työntekijän päivittäisiä rutiineilta. Näin yhdessä luodaan uutta organisaatiokulttuuria, mikä vaikuttaa asiakkaisiin, eri sidosryhmiin ja ympäristöön paikallisesti, yhteiskunnallisesti ja globaalisti. (Bärlund & Perko, 2013, s. 141–143)

5.1 Yritysten yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu pitää sisällään yritysten ja yhteiskunnan työnjaon ympäristön ja hyvinvoinnin luomisessa. Taustalla on ajatus, että yrityksillä on taloudellisen vastuun lisäksi vastuu ihmisten hyvinvoinnista. Yhteiskunnallinen vastuu voidaan jakaa myös maantieteellisesti, jossa globaalit megatrendit vaikuttavat päätöksenteossa, toisaalta

yhteiskuntavastuu voi olla myös paikallista, jolloin sen vaikutukset näkyvät paikallisten ihmisten elämään. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 14–15)

Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan, että vakuutusyhtiö ottaa vastuuta niin omasta toiminnastaan yhteiskunnassa kuin kansainvälisestikin. Tämä perustuu vapaaehtoisuuteen ja itsesääteelyyn. Yritykset haluavat panostaa vastuullisuuteen omassa liiketoiminnassaan. Tämä näkyy yleisinä säästötoimina toimistossa, etätyön lisääntymisenä vakuutusallalla ja ilmastotekoina. Nämä teot auttavat yhtiöitä erottautumaan kilpailijoistaan ja hankkimaan positiivista imagoa, koska asiakkaat haluavat toimia vastuullisesti. Usein asiakas haluaa asioida sellaisessa yrityksessä, jolla on samanlaisia arvoja ja asenteita kuin itsellään. (Lehto, 2018)

5.2 Yritysvastuu

Monesti sanaa yhteiskuntavastuu ja yritysvastuu käytetään hyvin saman tyyppisissä tilanteissa. Yritysvastuu pitää sisällään yrityksen vapaaehtoisia toimia, joilla vaikutetaan sidosryhmiin positiivisesti. Olennaista on, että vastuulliseen liiketointaan liitetään taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. Usein nämä toiminnot menevät päällekkäinkin, koska ne ovat riippuvaisia toisistaan. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 16–18)

Yritysvastuussa toiminnan kivijalka ovat yrityksen arvot ja yrityskulttuuri. Seininä toimivat vastuullisuustavoitteet, jotka määräytyvät arvoista ja kulttuurista. Nykyisin entistä enemmän ympäristömuutokset ja kestävyysaasteet muovaavat eri organisaatioiden toimintaympäristöä. Yrityksiltä odotetaan dynaamisuutta, ketteryyttä ja kykyä vaikuttaa kestävyteen. Yritysvastuussa keskeisintä onkin osallistuttaa yritykset yhteiskunnallisesti vastuun kantamiseen. Yritysvastuu nähdäänkin yrityksen tulevaisuuden menestyksen avaimena, koska sen vaikutukset ovat taloudellisesti erittäin merkittäviä. Jotta yritysvastuulla saadaan kauaskantoisia vaikutuksia, pitää yritysten huomioida myös sen sidosryhmät ja viestintä. Sidosryhmillä tarkoitetaan yksilöä, organisaatioita tai viranomaistahoja, viestinnällä tarkoitetaan aktiivista yritysvastuun viestintää henkilöstölle, asiakkaille ja kilpailijoille. (Liappis ym., 2019, s. 1–8)

Säätely liittyy olennaisesti yritys vastuuseen eli yrityksen toiminnan ohjaamiseen tarkoitettuihin linjauksiin. Yrityksen oikeudellinen toimintaympäristö määräytyy Suomen lainsäädännön mukaan. Yritys noudattaa sen valtion lainsäädäntöä, missä liiketoimintaa harjoitetaan. Kansallisten lakien taustalla vaikuttavat myös kansainväliset lait, normit ja EU-lainsäädäntö. EU-alueella pyritään kansallista lainsäädäntöä yhtenäistämään. (Liappis ym., 2019, s. 42–43)

Yritysvastuulla kilpaileminen on nykyisin perusedellytys menestymiseen markkinassa. Nykyään yritys vastuun nähdään osana kannattavaa ja kestävästä liiketoimintaa. Pitkällä aikavälillä vastuullisemmat yritykset pärjäävät paremmin. Vastuullinen yritys pitää huolta henkilöstöstä, ympäristöstä ja talouden kannattavuudesta. Kun henkilöstöstä huolehditaan sitoutuneisuus yritystä kohtaan kasvaa. Ympäristöasioihin vaikuttaminen lisää usein henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kuten sijoittajien kiinnostusta kyseistä yritystä kohtaan. Vastuullinen sijoittaminen kuuluu osaksi yritys vastuuta. (Liappis ym., 2019, s. 25–38)

5.2.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellisesti kannattavassa yrityksessä, on sen toiminta yleensä myös taloudellisesti kestävällä pohjalla. Yritysvastuussa taloudellista vastuuta mitataan pitkällä aikavälillä huomioiden kestävä kehityksen periaatteet. Taloudellisen vastuun vähimmäismääränä pidetään lakien ja asetusten noudattamista. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 18–19)

Taloudellinen vastuu pitää sisällään yrityksen kannattavuuden, kilpailukykyyn, voiton tavoittelun, oikeudenmukaiset palkat työntekijöille, vastuullisen veronmaksun, korruption vastaisen toiminnan sekä harmaan talouden torjunnan. Hyvä hallinto yrityksessä nähdään myös kuuluvan osaksi taloudelliseen vastuuseen. Hyvään hallintoon kuuluvat hallituksen riippumattomuus, johdon palkitseminen, rahanpesun torjunta ja vastuullinen veronmaksu. (Liappis ym., 2019, s. 72–74)

Taloudellinen kannattavuus ja voiton tavoittelu tulevat Osakeyhtiölaista 624/2006. Voiton tavoittelulla ei tarkoiteta voiton maksimointia lyhyellä aikavälillä, vaan sen tuottamista ja

yhtiön arvon kasvattamista pidemmällä ajanjaksolla yhteiskunnallisesti kestävästi. (Liappis ym., 2019, s. 74).

Oikeudenmukainen palkanmaksu on osa yrityksen taloudellista vastuuta, se on linkki työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisessa palkanmaksussa on tärkeää oikeudenmukaisuus, samasta työstä maksetaan sama palkka kaikille, ilman palkkasyrjintää. (Liappis ym., 2019, s. 79). Johdon ja työntekijöiden palkitseminen on osa yrityksen taloudellista vastuuta. Palkitseminen ohjaa yrityksen toimintaa tiettyyn suuntaan ja osoittaa millaisia toimia organisaatiossa arvostetaan. Palkitseminen nähdään isossa roolissa koko yrityksen vastuullisuuspolitiikkaa. Mittarit ja yrityksen strategiset tavoitteet on tärkeä linkittää osaksi vastuullista palkitsemista yrityksessä. (Liappis ym., 2019, s. 77–78)

Vastuullisella verosuunnittelulla vaikutetaan suoraan yhteiskuntaan. Asiallisen ja aggressiivisen verosuunnittelun väliin pitää piirtää selkeä raja. Jos jokin verotuksellinen toimenpide nousee julkisuuteen, aiheuttaen paheksuntaa, niin se usein tulkitaan aggressiivisen verosuunnittelun puolelle. Jos reaktio on positiivinen tai neutraali se tulkitaan hyväksyttävän verosuunnittelun puolelle. Tulevaisuudessa yrityksiltä odotetaan myös verosuunnittelussa läpinäkyvyyttä. (Liappis ym., 2019, s. 90–92)

Korruption ja lahjonnan torjunta ovat osa taloudellista vastuuta. Suomi on mielletty hyvin korruptio- ja lahjontavapaaksi maaksi, siitä huolimatta pitää se huomioida taloudellista vastuuta määritettäessä. Lahjonta, kilpailun vastainen toiminta, eturistiriidat ja asiaton vaikuttaminen ovat osa korruptiota. Korruptio on rikollisuuteen-, lainvastaiseen tai epäeettiseen toimintaan liittyvää toimintaa. (Liappis ym., 2019, s. 80–81)

Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta liittyvät yleensä osaksi lakisääteisten maksujen ja velvoitteiden laiminlyöntiin. Pimeä työnteko, ohimyynti ja verojen laiminlyönti ovat harmaata taloutta. Tämä aiheuttaa yhteiskuntaan kauaskantoisia seuraamuksia; verotuloja jää saamatta, kilpailu vääristyy tai työntekijöiden eläkkeet jäävät kertymättä. Tämän lisäksi yritysten on hyvä huolehtia, että työntilaaaja myös noudattaa tilaajavastuulakia, jotta harmaa talous vähenee. (Liappis ym., 2019, s. 97)

Hallituksen moninaisuus ja riippumattomuus nähdään kuuluvan hyvään hallintoon. Yrityksen hallituksen moninaisuus on lisäarvo yritykselle. Tärkeää on, että hallituksessa on eri taustan omaavista edustajista, näin tulevat erilaiset näkökulmat laajemmin huomioiduksi. Johdon henkilövalinnoissa pitää huomioida sukupuoli, koulutustausta, toimiala osaaminen ja kansainvälisyys. (Liappis ym., 2019, s. 75)

5.2.2 Ympäristövastuu

Harmaala & Jallinoja määrittelevät ympäristövastuun yrityksen toimeksi toimia ympäristön kannalta parhaalla tavalla. Yritys vastaa itse ympäristövaikutuksistaan, tuntee lait ja noudattaa niitä sekä kehittää omaa toimintaansa ympäristöystävällisemmäksi. Kirjoittajien mukaan ympäristövastuu näkyy eniten tuotantoprosesseissa sekä tuote- ja palvelukehityksessä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 12)

Perustuslain 20 §:n mukaan jokaiselle kuuluu vastuu luonnosta ja sen monimuotoisuudesta, ympäristöstä ja kulttuuriperinnöstä. Lisäksi kaikilla on oikeus terveelliseen ympäristöön sekä mahdollisuus vaikuttaa elinympäristön päätöksentekoon. (Suomen perustuslaki 731/1999) Luonnonvarojen kestävä käyttö on kestävä kehityksen ydin, näin kirjoitetaan kirjassa Menesty yritysvastuulla. (Liappis ym., 2019, s. 180). Yritysten tehtävänä on kehittää omaan toimintaansa kestävämpiä ja monimuotoisempia tuotteita ja palveluita kuluttajille sekä toisille yrityksille. Energia, ilmastovaikutukset ja luonnon monimuotoisuus ovat yritysten toiminnan keskiössä. Suomessa energiasektori on suurin kasvihuonekaasupäästöjen tuottaja yhdessä liikenteen kanssa. Tavoitteena on pienentää kasvihuonepäästöjä ja saavuttaa hiilineutraalius vuoteen 2035 mennessä. (Liappis ym., 2019, s. 100–101)

Yritystoiminta vaikuttaa ympäristöömme, esimerkiksi kun vastaamme asiakkaan viestiin sähköisesti, palvelimet tallentavat tiedot datakeskuksiin, sekä tarvitsevat energiaa toimintaansa. Toiminnasta syntyy ympäristöön päästöjä ne voivat olla haitallisia tai positiivisia ympäristövaikutuksia. Nykyään puhutaankin jalanjäljistä ja kädenjäljistä. Jalanjälki tarkoittaa haitallista ympäristövaikutusta, kun taas kädenjälki kuvaa myönteistä vaikutusta. (Liappis ym., 2019, s. 105–108)

YK:n Global Compact määrittää ympäristöön vastuullisuusperiaatteita. Määritelmien tarkoitus on ohjata yrityksiä ratkaisemaan ympäristöhaasteet positiivisesti tutkimuksen, innovaatioiden, tiedottamisen tai itseohjautuvuuden avulla. Myös OECD on määrittänyt ehdotuksia, miten yritykset voivat omassa toiminnassaan ottaa ympäristöasiat huomioon. ISO 26000 standardi keskittyy ja edellyttää sidosryhmiltä vastuullisuusnäkökohtien tunnistamista. Standardin ISO 14001 tarjoaa ympäristönsuojelulle viitekehyksen.

ISO 14001- järjestelmän periaatteet;

- johdon sitoutuminen
- lakisääteisten ja sitovien velvoitteiden täyttäminen
- ympäristönsuojelu
- riskiperusteinen ajattelu
- elinkaariajattelu
- järjestelmällinen toimintatapa
- henkilöstön osallistaminen
- jatkuva parantaminen

(Liappis ym., 2019, s.111–112)

5.2.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu keskittyy henkilöstöön. Se sisältää henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä, työturvallisuuden sekä osaamisen kehittämistä. Yhteiskunnan vinkkelistä siihen sisältyy myös työllistämisen edistäminen sekä työpaikkojen vähentäminen. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20)

Menesty yritysvastuulla kirjassa kuvataan sosiaalisen vastuun koostuvan ihmisoikeusvastuusta ja ihmisten hyvästä kohtelusta eli ihmisten arvostamisesta ja huomioimisesta. Ihmisoikeusvastuuseen kuuluvat esimerkiksi tasavertaisuus, syrjimättömyys, ihmisten henkeä ja terveyttä koskevat asiat, työntekijöiden kohtelu sekä yksityisyyden suoja. Ihmisoikeusasioiden taustalla ovat YK:n hyväksymät ihmisoikeusperiaatteet. (Liappis ym., 2019, s. 128–130)

Yritystoiminnan tärkeimmät sidosryhmät ovat työntekijä ja asiakkaat. Työntekijöistä kannattaa pitää huolta, sillä se näkyy työhyvinvoinnissa, työkyvyssä ja mielekkäänä työilmapiirinä. Epäasiallinen käytös pitää kitkeä pois työpaikoilta. Arvostus itseä ja omaa työtä kohtaan lisäävät työn merkityksellisyyttä työpaikoilla. Esihenkilö rooleilla ja johtamisella vaikutetaan olennaisesti työn merkityksellisyyteen. Työelämän muutospaineet näkyvät myös sosiaalisessa vastuussa, esimerkiksi työelämän paineet kuten työn hektisyys on lisääntynyt. Työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt teknologian kehittyessä, tämä kehitys on synnyttänyt paineen jatkuvaan työntekijän tavoitettavuuteen. (Liappis ym., 2019, s. 131–138)

5.3 Kansallinen yritysvastuulaki

Vastuullisuudesta ja kestäväydestä on suunnitteilla kansallinen yritysvastuulaki. Tavoitteena on luoda yrityksille yhteinen velvoite vastuulliseen ja kestävään liiketoimintaan.

Valtioneuvosto on nimennyt haasteeksi kansainväliset vastuustandardit ja vapaaehtoisten ohjeiden tarkastelun lainsäätäjän näkökulmasta. Yleensä suomalaiset yritykset ovat tottuneet tiukkaan lainsäädäntöön ja osaavat ennakoida säätelyn etukäteen.

Vastuullisuusohjeet eivät anna tarkkoja linjauksia toiminnalle, joten tulkintaan jää aukkoja. Toinen haaste on vahingonkorvausvastuun määrittäminen, miten tämä yrityksessä tulkitaan. (Piiro, 2022)

6 Tuotekehitys osana tulevaisuuden vakuuttamista

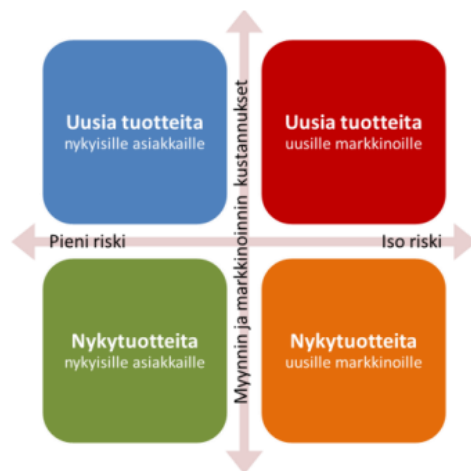
Tuotekehityksen tavoitteena on rakentaa sellaisia kokonaisuuksia, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Yrityksen pitää seurata markkinoita ja tutkia asiakkaan ostokäyttäytymistä, jotta pysytään ajan hermoilla. Tuotekehityksessä pitää huomioida myös väestön ikääntyminen, talouden kehitys ja ilmastonmuutos. Terveystrendi ja kestävä kehitys ovat pinnalla kaikessa tuotekehityksessä niin myös vakuuttamisessa. (Bergström & Leppänen, 2021, s. 183)

Vakuutusmarkkinoilla tuotekehityksellä tarkoitetaan, että luodaan markkinoille uusia, tarpeellisia ja kiinnostavia vakuutuspalveluita. Ne voivat olla täysin uusia innovaatioita, muunnelmia ja parannelmia vanhoista tuotteista ja palveluista tai uudelleen asemoituja

tuotteita ja palveluita. Tärkeintä tuotekehityksessä ovat, että ne luodaan vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia, jotta yhtiö pysyy kilpailukykyisenä markkinoilla. (Bergström & Leppänen, 2021, s. 186) Onnistuneessa tuotekehityksessä on vakuutusyhtiön otettava huomioon lainsäädännön muutokset, tuotevastuu- ja turvallisuus sekä standardisointi. Yrityksen pitää myös päättää, että käyttääkö se tuotekehityksessä yrityksen ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. (Bergström & Leppänen, 2021, s.192)

Tuotekehityksen pitää olla osa yrityksen strategiaa. Ansoffin matriisissa tarkastellaan tuotteita ja palveluita sekä asiakasryhmiä eli markkinoita. Matriisissa on neljä erilaista strategiaa (A-D), jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Tuotekehityksessä ovat uudet tuotteet nykyisille tai uusille asiakkaille. Täysin uudet tuotteet ja uudet markkinat pitävät suuret riskit. Nykytuotteet nykyisille asiakkaille pienentävät riskiä, sen sijaan nykytuotteet uusille asiakkaille ovat taas merkittävä riski.

Kuva 3. Ansoffin matriisi (Bergström & Leppänen, 2021)



6.1 Asiakaskeskeinen- ja vastuullinen tuotekehitys

Asiakkaiden kulutustottumukset ovat merkittävästi muuttuneet, mitkä ovat vaikuttaneet suuresti yritysten vastuulliseen tuotekehitykseen. Etenkin ympäristöystävällisten ja eettisten tuotteiden ja palveluiden kysyntä on lisääntynyt. Yritykset pyrkivät huomioimaan tuotekehityksessä kulutuksen ympäristövaikutukset tehokkaasti. Vastaavasti kuluttajat ovat entistä kiinnostuneimpia vastuullisesta kuluttamisesta.

Asiakaskeskeisellä tuotekehityksellä tarkoitetaan, että tuotanto ja tuotekehitys ovat tarpeeksi lähellä asiakasta. Toisin sanoen sidosryhmät otetaan tuotekehitykseen mukaan, jolloin asiakkaan toiveita ja odotuksia kuunnellaan ja niihin reagoidaan. Tuotekehitys pyrkii vastaamaan tuotteella asiakkaan odotuksiin, jolloin asiakkaalle syntyy arvoa.

Asiakaskeskeisessä tuotekehityksessä asiakkaan ja yrityksen dialogilla on merkittävä asema. Kun selvitetään asiakkaan tarpeet, arki, elämäntilanteet sekä ympäristökijät, saadaan käsitys asiakkaan tarpeista tähän päivään ja tulevaisuuteen. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 99–100)

Tärkeää on selvittää esimerkiksi tutkimustiedon avulla sidosrytminen tarpeet ja ostokäyttäytyminen. Näin pystytään luomaan asiakaskeskeisesti uusia ja mielenkiintoisia tuotteita ja palveluita, joille on kysyntää. Juutisen mukaan sidosryhmien odotusten tunnistaminen ja huomioiminen ovat vastuullisen tuotekehityksen ja yritys vastuun ydintä. Asiakkaan vastuullisuusodotusten täyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen tulokseen. (Juutinen, 2016, s. 68)

Sidosryhmällä tarkoitetaan tuotekehityksessä etenkin taloudellisia eli liiketoiminnallisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, kumppaneita, alihankkijoita tai luotonantajia. Yhteiskunnalliset sidosryhmät valtio, lainsäätävä, kansalaisjärjestöt sekä media luovat raameja tuotekehitykseen. Lopullisen päätöksen tuotekehityksen suunnasta tekevät sisäiset sidosryhmät eli omistajat, johto ja henkilökunta. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 65)

Parempi asiakasymmärrys nähdään osana tuotekehitystä. Menestyvä tuote syntyykin yhteisestä asiakasymmärryksestä. Haasteena parempaan asiakasymmärrykseen ovat tiedon pirstaleisuus asiakkaista. Jotta tietoa osataan hyödyntää, tarvitaan parempia datan keräystapoja. Pitää ymmärtää, että asiakasymmärrykseen ei ole olemassa valmista käyttöliittymää. Asiakkaalta voidaan kysyä suoraan nykyisistä palveluista tai kysyä miten tuotteita ja palveluita pitäisi kehittää. Esimerkiksi asiakaspalvelussa tiedetään asiakkaan toiveet ja odotukset parhaiten yrityksessä. Paremman asiakasymmärryksen kautta organisaatiot osaavat tehdä asiakaslähtöisempää tuotekehitystä sekä päätöksenteossa pystyvät paremmin tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Maailman muuttuessa, pitää myös

osata suhtautua omiin tuotteisiin ja palveluihin kriittisesti, pitää kysyä itseltään onko tuoteportfolio enää validi asiakkaan kontekstissa. (Hämäläinen, 2020)

Nykyään kaikki yritykset sanovat olevansa asiakaskeskeisempiä kuin aiemmin, toiminnan ytimessä ilmoitetaan olevan asiakas. Kun yritys on asiakaskeskeinen, osataan rakentaa asiakkaiden toiveita ja odotuksia vastaavia personoituja tuotteita ja palveluita. (Magnusson, n.d.) Vastuullinen tuotekehitys on osa yrityksen vastuullisuusohjelmaa. Tuotteiden ja palveluiden turvallisuus on ihmisoikeusvastuuta, kun taas tuotteiden käytettävyys ja tarpeellisuus ovat yrityksen sosiaalista vastuuta. (Liappis ym., 2019, s. 175).

Kuluttajat vaativat enemmän vastuullisuus- ja kestävyysajattelua tuote- ja palvelukehittämiseen. Asiakasrajapinnasta on noussut tarve ympäristövastuullisuuteen. Ympäristövastuu näkyy esimerkiksi siinä, että kuluttajat ovat pienentäneet arjessaan omaa hiilijalanjälkeä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten pitää omassa liiketoiminta-ajattelussa huomioida vastuullisuuskysymykset. Kun asiakkaan ja yrityksen arvot kohtaavat, lisäävät ne asiakkaan sitoutuneisuutta ja uskollisuutta yritystä kohtaan, näin kirjoitetaan LAB Universityn artikkelissa. (LAB University of Applied Sciences, n.d)

6.2 Tuotekehityksen vaiheet

Yleisesti tuotekehitys voidaan jakaa neljään vaiheeseen;

- Ideointi ja arviointi
- Kehitys ja testaus
- Tuotteistaminen
- Lanseeraus

Ideoinnin ja arvioinnin aikana kerätään informaatiota eri sidosryhmiltä ja markkinoilta. Ideoita saadaan tutkimuksista, omalta henkilöstöltä, asiakkailta ja kilpailijoilta. Tässä vaiheessa arvioidaan tuotteen kustannukset ja tuotot. Tässä käytetään erilaisia ideointitekniikoita kuten aivoriihet, fasilitoinnit tai mind map. (Bergström & Leppänen, 2021, s. 191–192)

Kehittelyn- ja testauksen aikana tuotetta testataan ja tehdään koemarkkinointia, eli pyritään saada tietoa, miten tuote otetaan vastaan markkinoilla. Koemarkkinointi tarkoittaa, että valmis tuote tai palvelu markkinoidaan rajatulla alueella. (Bergström & Leppänen, 2021, s. 196–197)

Tuotteistaminen tarkoittaa tuotekehityksessä kaikkia niitä toimenpiteitä, jolla tuoteaihoista saadaan markkinoitavia tuotteita. Tavoitteena on saada aikaan kilpailukykyinen tuote tai palvelu. Tuotteistamisen aikana päätetään esimerkiksi myyntikanavasta ja hahmotellaan, miten tuote tulee sijoittumaan markkinoilla suhteessa kilpaileviin tuotteisiin tai palveluihin. Tässä vaiheessa myös päätetään tuotteen tai palvelun palvelupaketeista, eli ydinpalvelun ympärille luodaan mahdollisia lisäpalveluita. Tuotteistamisen kanssa saamaa tarkoittavia termejä ovat tuotedifferointi ja tuotteen jalostaminen. (Bergström & Leppänen, 2021, s. 196–197)

Lanseerausvaiheessa tuote tehdään tunnetuksi mainonnan ja somen avulla, eli panostetaan viestintään. Uutuudesta tarvitaan yleensä paljon viestintää, jotta kiinnostus herää. Tuotekehitys ei lopu lanseeraukseen, vaan tuotetta kehitetään lisää ja luodaan lisäpalveluita. Lanseerauksesta alkaakin tuotteen varsinainen elinkaari. (Bergström & Leppänen, 2021, s.197)

Yrityksen tuotestrategian pitää olla kristallinkirkas kaikilla organisaation tasoilla. Tuotestrategian pitää polveutua yrityksen omasta missiosta ja visiosta tulevaisuuteen. Asiakasarvon määrittäminen ja strategian jalkautus koko organisaatioon ovat onnistuneen tuotestrategian pilareita, näin kerrotaan Digietkojen webinaarissa. (Hämäläinen, 2020)

Maailman muuttuessa on myös tärkeää hyödyntää tulevaisuustyökaluja tuotekehityksessä. Tulevaisuuden tuotekehityksessä pitää tietää, mitkä asiat ovat kuluttajalle tärkeitä, jotta osataan rakentaa oikeat tuotteet ja palvelut.

6.3 Lean ja teknologia tuotekehityksessä

Lean on filosofinen ajattelutapa ja osa johtamisjärjestelmää organisaatiossa. Leanin tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeet. Leaniä voidaan käytännössä soveltaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa;

- Turvallisuus
- Laatu
- Tuotanto
- Henkilöstö

Lean tarkoittaa tuotekehityksessä parempaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja huomioimista, jotta asiakkaalle osataan kehittää parempia tuotteita ja palveluita. Asiakkaan ongelmia tarkastellaan käytännössä, eli tuotekehityksessä pyritään hakemaan suoria vastauksia tuotteen ja palvelun sisällöstä. Leanin tarkoitus on rakentaa vain sellaisia tuotteita tai palveluita, joihin on olemassa kysyntää eli kaikki hukka pitää poistaa. Hukka voi olla esimerkiksi kiinnostamattomien vakuutusten poistaminen markkinoilta, turhien työvaiheiden poistaminen, virheiden eliminointia tai asiakkaan odotusajan lyhentämistä.

Teknologiaa hyödynnetään tuotteiden ja palveluiden rakentamisessa ja uudistamisessa. Nykyisin lähes kaikkiin tuotteisiin pyritään rakentamaan digiominaisuuksia tai tekemään niistä pelkästään digituotteita. Käytännössä ne yritykset, jotka panostavat digitalisuuteen menestyvät millä tahansa toimialalla paremmin kuin verrokkinsa, näin kirjoitetaan Voittajan strategia kirjassa. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 111–112)

Teknologian nopea kehitys on tuonut älytuotteet myös vakuuttamiseen. Älykotiratkaisut näkyvät kuluttajien arjessa. Samalla älylaitteella hallinnoidaan kaikkia sovelluksia.

- Sähkö
- Lämmitys
- Valaistus
- Ilmastointi

Myös erilaiset terveyttä tarkkailevat sensorit tai aktiivisuusrannekkeet ovat osa älyteknologiaa. Uusinta uutta ovat vakuutusyhtiöiden kehittämät uudet tulevaisuuden älyvakuutukset. Ajatuksena niissä on reaaliaikainen asiakkaan terveyteen tai kuntoiluun liittyvien tietojen siirtyminen suoraan vakuutusyhtiöön. Älysensorit lähettävät esimerkiksi terveystiedot vakuutusyhtiöön sekä mahdollinen vakuutuskorvaus perustuu saatuun sensorin lähettämään dataan. Älyvakuutuksilla on merkittävä terveysvaikutus sairastumisen ennaltaehkäisyssä. Vakuutusyhtiöille tällaiset itsestään huolehtivat asiakkaat ovat kannattavia, koska heidän riksinsä käyttää älyvakuutusta on pieni. (Åström, 2016)

Datan avulla saadaan informaatiota tuotekehitystä varten. Analytiikan avulla pystytään huomioimaan asiakkaan odotukset. Näin saadaan rakennettua asiakkaan odotuksia ja tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita, data ei valehtelee. Analytiikka myös auttaa synnyttämään uusia inspiraatioita vakuutustuotteisiin. Käytännössä datan analysoinnista on apua kaikille tuotekehityksessä työskenteleville. Datan kautta pystytään vaikuttamaan myös merkittävästi asiakkaan asiakaskokemukseen. (Zerhyrnet, 2021)

7 Palvelumuotoilulla parempaan asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen

Asiakaspalvelun rooli on muuttunut, enää asiakaspalvelu ei reagoi ainoastaan asiakkaan kysymyksiin, eikä se ole pelkkiä nopeita vastauksia asiakkaalle tai asiakkaan ärtymyksen lieventämistä. Tänä päivänä asiakaspalvelu toimii yritysten kilpailukeinona, lisämyyntikanavana ja brändilähettiläänä eli yrityksen käyntikorttina. Hyvä asiakaspalvelu on asiakasarvon luontia, mikä kasvattaa suoraan asiakasuskollisuutta ja ainutlaatuista asiakaskokemusta. Asiakkaat ovat halukkaita kertomaan ylittävästä asiakaskokemusta eteenpäin, mikä taas näkyy yrityksen myyntiluvuissa, näin kirjoitetaan Salesforcen blogissa. (Valtonen, 2022)

Asiakaspalvelulla kilpaileminen on tärkeä yritysten välinen kilpailukeino. Sanotaan, että ne yritykset mitkä panostavat henkilöstön työntekijäkokemukseen, työhyvinvointiin sekä työn läpinäkyvyyteen, saavat asiakkailta yleensä paremmat suositteluarvioinnit. Nämä yritykset pärjäävät myös kilpailussa paremmin verrattuna verrokkeihinsa. Hyvä asiakaspalvelu syntyy yrityksen toimintaympäristöstä, johdon läpinäkyvyydestä sekä työhyvinvoinnista. Kari

Korkiakoski kirjoittaaakin blogissaan, että toimiva ja kuunteleva asiakaspalvelu on ensimmäinen kontaktipiste yritykseen, jolla vaikutetaan suoraan asiakaskokemukseen. (Korkiakoski, 2019)

Asiakaspalvelun odotetaan nykyisin olevan reaaliaikaista palvelua. Tämä tuo paineita yrityksille, apuna käytetäänkin tekoälyavusteisia chattibotteja tai asiakas ohjataan itsepalveluportaaliin. Toinen esille noussut asia on asiakaspalvelun henkilökohtaisuus. Enää ei riitä, että tiedetään asiakkaasta perustiedot asiakaspalvelijan pitää pystyä ylittämään asiakkaan odotukset. Ylittävät kokemukset ovat tärkeitä asiakaspoistuman hallinnassa. Kolmas tärkeä rooli asiakaspalvelussa on palvelun tasalaatuisuus. Erilaisten kyselyiden mukaan asiakkaat pitävät tasalaatuisesta asiakaskokemuksesta. Asiakas odottaa nykyisin kaikilla yrityksen kontaktipisteillä virheetöntä palvelukokemusta; mobiilisti, kasvatusten tai sosiaalisessa mediassa. Tärkeää on myös, että yritykset hyödyntävät asiakasdataa ja analytiikka, jolloin asiakaspalvelu voi ennakoida asiakkaan tarpeet sekä tarjota oikeita tuotteita ja palveluita oikeaan aikaan kuluttajille. Inhimillinen ja vuorovaikutteinen asiakaspalvelu on yrityksen tärkein yksittäinen kontaktipiste yrityksessä. (Vehkaoja, 2017)

Digitalisaation ja kulutuskäyttäytymisen muutokset näkyvät vakuutusalan asiakaspalvelussa. Tekoäly ja robotiikka on ohjannut vakuutusalan kehitystä vahvasti automaatioon. Yhä enenevässä määrin asiakas hoitaa omia vakuutusasioita verkossa tai mobiilisovelluksen kautta. Puherobotti hoitaa jatkossa kaikki rutiinitehtävät, näin saadaan tehokkuutta ja nopeutta lisää asiakaspalveluun. Tutun vakuutusvirkeilijän kohtaaminen tulee olemaan yhä harvinaisempaa tulevaisuudessa, sen sijaan asiakasta neuvoo chattibotti, ohjelmistorobotiikka tai virtuaaliavustin. (Koponen, 2021)

Löytänä & Korteso kirjoittavat, että asiakaspalvelun tärkein tehtävä on löytää asiakkaan ongelmaan vastaus ja luoda merkityksellistä kokemusta, joka ylittää asiakkaan odotukset. Toimiva asiakaspalvelu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan asiakaskokemukseen. Isoissa vakuutusyhtiöissä asiakas kohtaa yrityksen edustajan yleensä asiakaspalvelukeskuksissa. Asiakas lähestyy yritystä soittaen, sähköpostitse, chatin tai sosiaalisen median kautta. Kulutuskäyttäytymisen muutoksen vuoksi asiakas odottaa saavansa vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun pulmaansa entistä nopeammin. Asiakaspalvelun pelkkä kuittaus

asian hoitamisesta ei riitä nykyasiakkaalle, vaan asiakas odottaa henkilökohtaista palvelua. Voidaan sanoa, että asiakkaista on tullut entistä malttamattomia. Pienikin virhe voi aiheuttaa asiakkaassa närää ja se lisää riskiä jopa palveluntarjoajan vaihtoon. Palveluntarjoajan vaihtaminen käy käden käänteessä pelkkä yhteydenotto tai mobiilisovelluksella palvelujen siirto on mahdollinen koska tahansa. Nykyisin asiakkaat vaihtavat paljon helpommin palveluntarjoajaa kuin aikaisemmin. (Löytänä & Korteso, 2011 s.87–89)

Monikanavaisesta palveluympäristöstä on tullut asiakaspalvelun yksi isoimmista haasteista myös vakuuttamisessa. Asiakkaan voidessa valita itselleen sopivin tapa hoitaa asioitaan, (puhelin, sähköposti, verkkosivujen Chat, verkkokauppa tai sosiaalinen media) vaatii se yrityksen kaikilta kontaktipisteiltä saumatonta yhteistyötä ja venymistä. Asiakaskokemuksen yhtenäisyys tarkoittaa kontaktipisteiden välillä saumattomuutta, asiakas odottaa, että yritys tietää aikaisemmat yhteydenotot ja odottaa sen vuoksi asiakaspalvelulta räätälöityä palvelua juuri hänelle. Kun yhteistyö kaikilla yrityksen kontaktipisteillä toimii, kasvattaa se asiakasarvoa ja luo asiakasuskollisuutta yritystä kohti. (Hupli, 2019)

Monikanavaisuus on nykyisin muotisana palveluntarjoajien piirissä. Yrityksen kannattaa olla läsnä niissä kanavissa, joista on hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle, näin kirjoitetaan Digian blogissa. Yrityksen kannattaa käyttää palveluiden tarjoamiseen niitä kanavia mitä asiakaskin käyttää, jolloin saavutetaan paras mahdollinen asiakaskokemus. Tärkeää on, että asiakkaalla on selkeä kokonaiskuva palvelukanavista, jolloin asiakas saa paremman asiakasymmärryksen sekä yritys saa kustannussäästöjä. (Kortesniemi, 2015)

Perinteisinä palvelukanavina on pidetty kivijalkamyymälää, call-centeriä ja verkkokauppaa. Digitalisaation ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksen vuoksi nopeat verkot, mobiilius ja innovatiiviset palvelut kuten some-kanavat ovat uusia palvelukanavia. Tärkeää on ymmärtää ja tietää mitä palvelukanavia asiakas käyttää tiedonhakuun, vertailuun ja hankintaan. Oikeita kanavia ovat asiakkaalle merkitykselliset kanavat. Asiakaskohtaamisia pitää jatkuvasti mitata ja analysoida, jotta pystytään palvelukanavavalikoimaa jatkuvasti uudistamaan sekä olemaan siellä missä asiakaskin. (Kortesniemi, 2015)

Finanssivalvonta kirjoittaa, että vakuutusosalalla perinteiset kanavat kuten puhelin, asiamies ja konttorissa asiointi ovat edelleen suosittuja tapoja hoitaa vakuutusasioita. Vaikka digitalisaatio on vienyt asiakkaat vahvasti verkkoon, ei se ole pienentänyt konttoriasioinnin arvoa päinvastoin kasvattanut sitä. Konttoriasiointi tuottaa enemmän lisäarvoa asiakkaalle kuin itsepalvelu digitaalisesti. Konttorissa asiakas saa arvoa henkilökohtaisesta palvelusta, useita asioita hoidetaan samalla kertaa, palvelun virheettömyydestä ja henkilökohtaisuudesta sekä asiointi koetaan sosiaalisesti tapahtumaksi, näin kirjoittaa Finanssivalvonta. (Järvinen & Ylikoski, 2011, s. 126)

7.1 Palvelumuotoilu ja ostokäyttämisen muutos asiakaskohtaamisessa

Palvelumuotoilua voidaan käyttää kaikilla yrityksen kaikilla tasoilla.

- Strateginen taso
- Systeeminen taso
- Asiakasrajapinnan taso

Strategisella tasolla asetetaan yrityksen visio, tavoitteet sekä ylitason päämäärät kehittää asiakaskokemusta ja palvelutarjontaa. Strategisella tasolla yritys suunnittelee tulevaisuuden suuntia ja luo uusia kilpailukeinoja. Systeemisellä tasolla luodaan standardit palvelumuotoilulle sekä yleisiä ohjeita, miten sitä kehitetään asiakaslähtöisesti. Tällä tasolla myös luodaan puitteet palvelumuotoilun innovoinneille. Asiakasrajapinnan tasolla kehitetään asiakkaalle tuote tai palvelu. Käytännössä palvelumuotoilu tarvitsee kaikkia yrityksen tasoja, jotta se saavuttaa parempaa vaikuttavuutta ja hyötyä yrityksessä. (Forsberg ym., 2019, s. 55–56)

Palvelumuotoilulla saavutetaan suoria ja välillisiä liiketoimintahyötyjä. Suora hyöty näkyy esimerkiksi suoraan yrityksen euromääräisessä myynnissä. Välillisellä hyödyllä tarkoitetaan esimerkiksi toimenpidettä mikä on vähentänyt asiakasreklamaatioiden määrää, mikä taas näkyy suoraan työntekijäkokemuksessa. (Forsberg ym., 2019, s. 151)

Palvelumuotoilun hyödyt voidaan jakaa seuraavasti neljään näkökulmaan:

- taloudellinen näkökulma
- markkinanäkökulma
- sisäisten prosessien näkökulma
- työkuulttuurin ja osaamisen näkökulma

(Forsberg ym., 2019, s. 152)

Palvelumuotoilu vaikuttaa välillisesti yrityksen taloudelliseen näkökulmaan. Yrityksen panostaessa parempaan asiakaskokemukseen, yrityksen suositteluindeksi nousee, mikä taas johtaa lisääntyvään myyntiin, joka vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen.

Markkinanäkökulma palvelumuotoilussa auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaita paremmin, luomaan innovatiivisempia palveluita markkinoille ja erottautumaan kilpailijoistaan.

Markkinanäkökulman liiketoimintahyötyjä ovat syväinen asiakastarpeen ymmärtäminen, asiakaskokemuksen vahvistuminen, innovaatioiden lisääntyminen ja brändin vahvistuminen, näin kirjoitetaan Palvelumuotoilun bisnes kirjassa. Sisäisten prosessien näkökulmasta palvelumuotoilun liiketoimintahyötyjä ovat palvelun kehittäminen, palvelun laadun parantaminen sekä palvelun tuotantoaikojen tehostaminen. Työkuulttuurin ja osaamisen näkökulmahyödyt näkyvät suoraan työntekijäkokemuksen parantumisena sekä osaamisen kehittymisessä. Tämä heijastuu suoraan työhyvinvointiin sekä yrityskulttuuriin.

Palvelumuotoilun positiiviset vaikutukset liiketoimintaan tiedostetaan. Yhdysvalloissa S&P 500 indeksi (Yhdysvaltain 15 suurinta pörssi-yhtiötä) tutki palvelumuotoilun vaikutusta yrityksen arvonkehitykseen tutkimustulos ositti, että ne yritykset missä palvelumuotoilu oli osa yrityksen strategiaa, kaksinkertaistivat tuloksensa. (Forsberg ym., 2019, s. 151–157)

Asiakkaan ostokäyttäytyminen on elänyt isoa murrosta viime vuosien aikana. Osaksi siihen on vaikuttanut yleinen palvelumuotoilun sekä palvelukulttuurin muuttuminen. Asiakas etsii tietoa ennen ostopäätöstä verkosta, keskustelelee kokemuksistaan tai vertailee eri palveluntarjoajien vakuutusarjontaa. Nykykuluttaja on myös hyvin informoitu ja tietoinen eri tuotevaihtoehdoista ja palvelukanavista, joten palveluntarjoajan pitää osata tarjota oikeita palveluita, oikeaan paikkaan. (Menestystarinat, 2018) Kun ostajalla on tarpeeksi tietoa eri vakuutusvaihtoehdoista, tekee hän ostopäätöksensä. Ostajan päätökseen

vaikuttavat myös erilaiset riskit, kuten laatu-, taloudellinen ja sosiaalinen riski. Ostamisen ollessa asiakkaalle tärkeää, puntaroi asiakas vielä eri vaihtoehtoja. Saatuaan päätöksensä tehtyä ostoprosessi voi vielä katketa esimerkiksi palveluntarjoajan tekniseen ongelmaan. Yrityksessä on tärkeää tuntea koko ostoprosessi eteen- ja taaksepäin, jotta kilpailukeinoyhdistelmä voidaan hioa sellaiseksi, että se tehokkaasti kuljettaa asiakkaan koko prosessin läpi ostoon ja oston jälkeiseen tyytyväisyyteen ja arvon tuntemiseen, näin kirjoitetaan Yrityksen asiakasmarkkinointi kirjassa. (Bergström & Leppänen, 2021, s. 121–123)

Digitalisaation myötä vakuutuspiisteet keskittyvät isompiin kaupunkeihin, yhä useampi asiakas hoitaa kaikki vakuutusasiansa verkossa. Asiakas hakee tiedon verkkopalvelusta tai sosiaalisen median keskustelupalstoilta. Myös kansainvälisten vakuutusyhtiöiden palveluita voidaan käyttää yli maaraajojen teknologian kehityksen vuoksi. Pääosin teknologian tuomaa kehitystä pidetään hyvänä asiana, silti kuluttajat arvostavat henkilökohtaista palvelua. Palvelun henkilökohtaisuutta kuluttajat pitävät merkittävämpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä, näin kirjoitetaan ASML:n blogissa. (Hyttinen, 2014)

COVID-19 on uusin ostokäyttäytymiseen vaikuttava muutostekijä. Viimeistään nyt asiakkaat lähtivät hakemaan tuotteita ja palveluita verkosta tai eri alustoilta. Samalla covid-19 on luonut yrityksille paineita uudistaa toimintatapoja. COVID-19 opetti palveluntarjoajat tekemään ketterästi nopeitakin muutoksia omaan toimintaansa. Asiakaskäyttäytymisen muutos nähdään tärkeänä muutosvoimana kohti tulevaisuuden digitalisaatiota ja vakuutusmarkkinaa, näin kirjoitetaan Fennian blogissa. (Fennia, 2020)

Bergström & Leppänen kirjoittavat, että asiakas- ja ostokäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä ovat yksilön elinpiiri, maailman tilanne sekä ympäröivä yhteiskunta. Ostamiseen vaikuttavina ns. kovia tietoja ovat heidän mukaansa demografiset tekijät: ikä, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka, koulutus ja tulotaso. Etenkin demografisia tekijöitä käytetään ostamisen analysoimisessa. Psykologiset tekijät: tarpeet, tavat ja tunteet heijastuvat myös ostamiseen. Tarpeet vaikuttavat merkittävästi ostopäätöksen syntymisessä. Maslowin tarvehierakia on tunnettu tarpeen määrittämisessä. Sen mukaan ihminen tyydyttää ensin elämisen kannalta välttämättömät tarpeet ja sen jälkeen ihminen keskittyy muiden tarpeiden tyydyttämiseen.

Tarpeet voidaan jakaa tiedostettuihin ja tiedostamattomiin tarpeisiin. Tiedostamattomien tarpeiden tunnistaminen onkin yrityksille kaikkein haasteellisempaa. Motiivit, tunteet ja arvot vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Etenkin nykyään kuluttajalle on tärkeää, että oma ja yrityksen arvomaailmakohtaavat. (Bergström & Leppänen, 2021. s. 94–101)

Ostajaprofiilin rakentaminen on tärkeä erottautumiskeino muihin palvelutarjoajiin nähden. Ostajaprofiilin avulla markkinointi osaa kohdistaa oikeat viestit oikeille asiakkaille. Näin saadaan yrityksen viestinnästä asiakaskeskeisempää ja henkilökohtaisempaa. Kun yritys tunnistaa potentiaalisen asiakkaan tarpeet, motiivit ja ostokäyttäytymisen osataan tarjota oikeita vakuutuspalveluita kuluttajalle. Samalla saadaan myös tärkeää tietoa asiakkaan suosimista palvelukanavista. (Menestystarinat, 2018)

7.2 Asiakaskokemus vakuutuspalvelussa

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen, tunteellinen ja henkilökohtainen asiakkaan kokema tunnetila, jossa asiakas on aina oikeassa. Asiakaskokemus on myös tilannekohtaista eli tunnetila vaihtelee tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. (Filenius, 2015, s. 25–26)

Asiakasarvo määritellään asiakkaan kokemaksi arvoksi, joka syntyy yrityksen tuotteista ja palveluista. Asiakasarvon pitää olla erottautuvaa ja merkityksellistä, jolloin asiakasarvo luo yritykseen taloudellista tuottoa, kannattavuutta ja uskollisia asiakkaita. Tämä puolestaan synnyttää yritykselle merkittävän kilpailuedun, jota on lähes mahdotonta kopioida.

(Lähdemäki, n.d.)

Kilpailun ollessa vakuutusallalla kireää, on asiakaskokemuksella johtamisesta tullut yritysten strateginen erottautumiskeino. Tällä tarkoitetaan, että yrityksen jokaisessa asiakaskohtaamisessa on tarkoitus luoda asiakkaalle merkityksellistä ja arvokasta kokemusta. Asiakkaalle luotava arvo on tärkeintä asiakaskokemusjohtamisessa.

Asiakasarvo voidaan jakaa;

- Taloudellinen
- Toiminnallinen
- Symbolinen
- Emotionaalinen

(Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 18)

Taloudelliseen arvoon kuuluvat tarjoukset ja alennukset. Tarkoituksena on luoda edullista hintamielikuvaa ja saavuttaa kilpailuetua. Taloudellinen arvo on helppo kopioida.

Toiminnallinen arvo tarkoittaa palvelun toimintavarmuutta, luotettavuutta ja kokonaisvaltaista laatua. Symbolinen arvo liittyy mielikuviin, yrityksen brändiin sekä asiakkaan henkilökohtaiseen kokemukseen. ”Heimo ajattelu” eli asiakkaan yhteenkuuluvuuden tunne liittyy tähän tuntemukseen. Emotionaalinen arvo on asiakkaan tunnekokemus, jossa tuote tai palvelu synnyttää asiakkaalle tunnetta, joka on vaikea kopioida. Asiakkaan tunnekokemus on ainutlaatuinen eli uniikki. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19–20)

Löytänä & Korkiakoski kirjoittavat, että kaikki arvot liittyvät olennaisesti yritysten kilpailukeinoihin. Symboliset arvot ovat arvokkaimmat yritysten välisessä kilpailussa ja niitä kannattaa hyödyntää paremmin. Sen sijaan taloudellinen ja toiminnallinen arvo toimivat yritysten välisessä kilpailussa heikoiten. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 20)

Asiakasarvoajattelun taustalla on arvon luominen asiakkaalle ja omistajalle. Perinteisesti on ajateltu, että yrityksen tavoitteena on pitää osakkeenomistajat tyytyväisinä.

Vastuullisuusajattelun vahvistumisen vuoksi yritysten pitää toiminnassaan huomioida yritysvastuun kautta sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuu. Monet tutkimukset osoittavat, että ne yritykset, jotka toimivat ko. arvoja huomioiden, ovat saavuttaneet omat taloudelliset tavoitteensa. Asiakkaan ja omistajan arvon välillä on siis suora yhteys. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 21–22)

Taulukko 1. Asiakasarvon muodot. (mukaillen Löytänä & Korhikoski, 2014, s.18)

<p>Taloudellinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus hinta • Kustannusjohtajuus • Alennuksilla palkitseminen • Kilpailuetuna edullisuus 	<p>Emotionaalinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus asiakaskokemuksessa • Kosketuspisteiden huomioiminen • Kokemusten personointi • Kilpailuetuna merkitykselliset kokemukset ja odotusten ylitys
<p>Toiminnallinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus toimintavarmuus • Toiminnan tehokkuus ja nopeus • Ajan- ja vaivansäästö • Kilpailuetuna laatu 	<p>Symbolinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus mielikuvat ja tarinat • ”Heimo ajattelu” • Premium-ajattelu • Kilpailuetuna brändi

Paljon keskustellaan myös omistaja- ja asiakasarvo näkökulmasta. Yhdysvaltalaisen Watermark Consultingin tekemän tutkimuksen mukaan ne yritykset missä keskityttiin asiakaskokemuksen luomiseen, ovat tehneet lähes kolminkertaisen tuloksen, verrattuna niihin yrityksiin missä asiakaskokemukseen ei panostettu. Tutkimuksessa verrattiin Customer Experience- indeksiä parhaiden ja heikompien yritysten menestystä suhteessa S&P 500 indeksiin. Tutkimus osoittaa, että asiakaskokemukseen panostaminen tuottaa paremmin suhteessa keskimääräisiin yrityksiin. Tutkimuksessa asiakkaalle syntyvän arvon ja omistajien arvon välillä on selkeä yhteys. (Korhikoski, 2013)

Asiakasarvo voidaan jakaa;

- Utilitaarinen
- Hedonistinen

Utilitaarinen lähde on kokemuksen mittaamiseen liittyviä, järkeviä ominaisuuksia, nämä ovat keinoja kohti päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistiset lähteet ovat emotionaalisia ja

subjektiivisiä tuntemuksia, jotka herättävät vakuutuslalla asiakkaassa turvallisuuden tunnetta. Hedonistiset tunteet lisäävät asiakkaan myönteisempää kokemusta yrityksestä, nämä tuntemukset lisäävät asiakkaan suositteluhalukkuutta. (Löytänä & Kortesus, 2011 s. 55)

Asiakasarvoa luodaan myös asiakassuhteilla. Mitä enemmän tapahtuu myönteisiä asiakaskohtaamisia, sen suurempi vaikutus niillä on asiakassuhteeseen. Jokaisessa kohtauamisessa saadaan kallisarvoista tietoa asiakkaasta, jota voidaan hyödyntää eri kontaktipisteillä ja asiakassuhteiden johtamisessa. Asiakasarvo kasvaa myös asiakassuhteen syventyessä ja kestäessä. (Löytänä & Kortesus, 2011 s. 56)

Asiakaskokemuksessa asiakas on aina toiminnan keskiössä. Asiakaskokemus muodostuu yrityksen kaikista kosketuspisteistä;

- Asiakaspalvelu
- Myynti
- Johto
- Talous
- Markkinointi
- IT
- HR

(Löytänä & kortesus, s. 11–26)

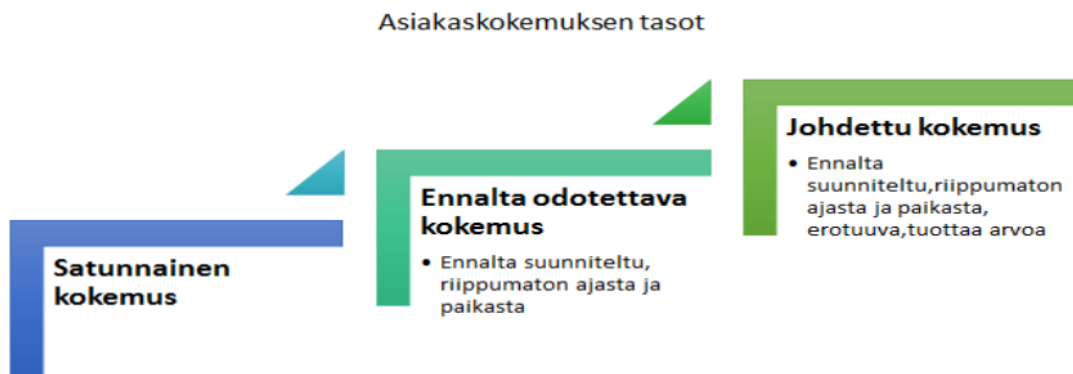
Kaikki yrityksen kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. Merkittävin painoarvo on yrityksen johdolla. Ne yritykset, missä asiakaskokemuksella johtaminen on nostettu osaksi yrityksen jokapäiväistä strategista toimintaa, menestyvät paremmin markkinoilla. (Löytänä & Kortesus, 2011 s. 23) Johdon ja asiakkaan välinen dialogi on keskiössä. Jos johdossa ei näytetä asiakaskokemuksella johtamiselle vihreää valoa, kannattaa yrityksen valita jokin muu strateginen erottautumiskeino markkinoilla. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 76)

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon;

- Satunnainen
- Ennalta odotettava
- Johdettu

Satunnaiseen asiakaskokemukseen vaikuttavat aika ja paikka henkilön mukaan. Olennaista on, että kokemus voi vaihdella ääripäästä toiseen. Esimerkiksi asiakaspalvelija voi toivottaa ”hyvät päivän jatkot” jokaisen kohtaamisen jälkeen, kun taas toinen tokaisee ”mitäs sä otat”? Ennalta odotettava asiakaskokemus on suunniteltu, eikä siihen vaikuta aika ja paikka lainkaan. Toisin sanoen kokemus on suunniteltu ja pitää sisällään suunnitellut asiat. Esimerkiksi asiakaspalvelussa kaikki työntekijät ottavat lisämyynnin esille. Johdettu asiakaskokemus on erottuvaa ja suunniteltua, joka tuottaa asiakkaalle aina lisäarvoa. Esimerkiksi asiakaspalvelija voi halutessaan ennen asiakastapaamista muistuttaa asiakasta tapaamisesta ja kertoa lyhyesti tapaamisen kulun. Asiakkaan saapuessa kohtaamiseen asiakas kuin asiakaspalvelija ovat ikään kuin jo tuttuja. (Löytänä & Korteso, 2011 s. 50–54)

Kuva 4. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Korteso 2011. s.51)



Kaikissa tasoissa on yksi päätavoite, ylittää asiakkaan odotukset. Ennalta odotukset ylittävä asiakaskokemus voidaan jakaa puolestaan;

- Ydinkokemus
- Laajennettu kokemus
- Odotukset ylittävä kokemus

Löytänä & Kortesuso kirjoittavatkin, että asiakaskokemuksen johtamisen tarkoitus on varmistaa, että yritys kaikissa olosuhteissa pystyy tarjoamaan ydinkokemuksen saman tasoisena. Laajennetussa asiakaskokemuksessa yritys tuo ydinkokemuksen päälle jotain extraa, lisäarvoa. Odotukset ylittävässä kokemuksessa asiakkaan kokemus on henkilökohtaista, yksilöityä, aitoa, räätälöityä, kestävää ja yllättävää. (Löytänä & Kortesuso, 2011, s. 60–64)

7.2.1 Tarinallistaminen osana asiakaskokemusta

Kalliomäki määrittelee kirjassaan tarinallistamisen keinoksi luoda elämyksiä asiakaskohtaisiin. Tarinallistamisen avulla yritykset erottautuvat toisistaan, saavuttavat parempia tuloksia ja usein tarinallistaminen on myös osa yrityksen strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua, markkinointia sekä brändäämistä. Tarinallistamisen avulla yritys pääsee lähemmäksi asiakasta ja samalla asiakkaan mielenkiinto yritystä kohtaan kasvaa, koska yrityksen toiminta on läpinäkyvämpää, persoonallisempaa ja inhimillisempää. (Kalliomäki, 2014, s. 14–30)

Tarinallistamisen avulla yrityksen strategia on helpommin ymmärrettävää niin henkilöstölle kuin muille sidosryhmille, käytännössä yrityksen strategia on enemmän kaupallisessa muodossa. Yritysten pitäisikin ottaa henkilöstö mukaan tarinalliseen strategiatyöhön, koska henkilöstö tuntee asiakkaan parhaiten. Tarinan avulla myös yrityksen tuotteet ja palvelut ovat asiakkaalle paremmin tunnistettavassa muodossa sekä se helpottaa yritykselle niiden markkinointia. Tarinallistaminen nähdäänkin osana markkinointia, se madaltaa ostamisen kynnyksiä. Onnistunut tarina helpottaakin yrityksen myyntiä, tuotteet jäävät paremmin

asiakkaan mieleen ja he suosittelivat niitä myös tehokkaammin. Tarinallistaminen nähdään myös yrityksen sitouttamisen keinona. (Kalliomäki, 2014, s. 37)

Monikanavainen tarinankerronta kohtaa asiakkaan yrityksen kaikissa kosketuspisteillä, kuten face-to face, mobiili, chat tai blogit. Erityisesti se toimii sosiaalisen median kanavilla, koska se yhdistää verkon, fyysisen maailman ja markkinoinnin tuotteeseen ja palveluun.

Käytännössä asiakkaat ovat luomassa yrityksen kanssa yhdessä tarinaa. Parhaiten tarina onnistuu, kun toiminta on läpinäkyvää ja osapuolet puhuvat samaa kieltä. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun asiakas samaistuu tarinaan, haluaa tietää lisää, tunnistaa tarinan kautta tarpeensa sekä tarina on pala asiakkaan unelmaa. (Kalliomäki, 2014, s. 59–61)

7.2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksella johtaminen on siis yrityksen strateginen valinta erottautua markkinasta. Yritykset ovat havainneet, että asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestyksen välillä on selkeä yhteys. Asiakaskokemusta mitataan asiakastalous ja henkilöstömittareilla. Yhdessä nämä mittarit varmistavat asiakaskokemuksen kehittymisen haluttuun suuntaan. (Löytänä & Korhonen, 2014, s. 52)

Asiakaskokemusta ja asiakaskohtauksia täytyy mitata ja kerätä. Erityisen tärkeää on kannustaa asiakkaita antamaan palautetta. Palautetta voidaan antaa nettisivujen, palautelomakkeiden tai keskustelupalstojen kautta. Olennaista on, että yrityksen pitää reagoida kaikkeen palautteeseen ja tunnistaa niistä olennaiset asiat ja toimia sen mukaisesti. Myös palautteen antajalle on tärkeää tietää, miten palautetta viedään eteenpäin yrityksen sisällä. (Löytänä & Kortesoja, 2011, s. 189–190)

Asiakasmittarit

NPS-luku eli Net Promoter Score, ”kuumemittari” on yksi parhaimmista mittareista mitata asiakaskokemusta asteikolla 1–10. Se perustuu siihen, miten yritys on onnistunut omassa asiakaskohtauksessa ja asiakassuhteen hoidossa. Siinä kysytään, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä x ystävällesi tai sukulaisellesi? Reichheld & Bain & Company julkaisivat

vuonna 2002 tutkimuksen, jossa NPS-luku nousi parhaaksi tavaksi ennustaa tulevaa yrityksen menestystä eli asiakkaan suositteluhalukkuutta. Nykyään NPS-luku onkin vakiintunut käytäntö esimerkiksi yritysten virallisessa raportoinnissa.

NPS:ssä asiakkaat voidaan luokitella;

- Arvostelija
- Neutraali
- Suosittelija

Suosittelija on paras asiakaskokemuksen tila, se kertoo siitä, että yritys on onnistunut kaikilla kosketuspisteillä ylittämään asiakkaan odotukset, indeksi pyörii 9–10 välillä. Neutraalien antama suositteluindeksi pyörii lukujen 7–8 välillä. Neutraali asiakaskokemus tarkoittaa, että asiakas ei ole saanut ylittäviä eikä alittavia kokemuksia yrityksen tuotteista ja palveluista. Kun arvostelija antaa palautetta yritykselle, pitää siihen välittömästi vastata. Erityisen tärkeää on keskittyä arvostelijoihin ja pyrkiä heidän asiakaskokemuksensa parantamaan. (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 57–59)

Toinen yksinkertainen asiakaskokemuksen mittari on CES eli Customer Effort Score. Mittari mittaa asiakaskokemuksen onnistumista asteikolla 1–5. Mittari kysyy esimerkiksi, kuinka paljon vaivaa olet valmis näkemään asiasi hoitamiseksi. CES soveltuu lyhyiden asiakaspalvelutilanteiden arvioimiseen. Nykyisin NPS ja CES nähdään toisiaan täydentävinä mittareina erilaisissa kohtaamisissa. (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 60–61)

Uusin mittari on Word of Mouth Index ns. brändimittari, joka mittaa hyvin samoja asioita kuin NPS ja CES. Siinä kysytään asteikolla 1–10, kehottaako vastaaja välttämään jotain tuotetta tai brändiä. Mallissa pyritään tunnistamaan arvostelijoiden joukosta ne, mitkä mahdollisesti ovat vaihtamassa yritystä. Word of Mouth Indexiä käytetään eräänlaisena brändimittarina. (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 61)

Taloudelliset mittarit

Asiakaskokemuksen taloudelliset mittarit liittyvät asiakashankintaan, asiakkaiden pysyvyyteen ja toiminnalliseen tehokkuuteen. Peppers & Rogers Group tutkimuksessa keskeisimmät asiakaskokemuksen taloudelliset mittarit liittyvät asiakaspoistuman torjuntaan. Tutkimuksessa merkittävimmät mittarit asiakaskokemuksen vertailussa ovat lojaliteetti, suositteluhaluus, asiakashankinta ja uusien asiakkaiden arvo. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 62–63).

Henkilöstömittari

Kun asiakaskokemuksen kehittäminen on otettu osaksi yrityksen strategiaa, tarvitaan henkilöstömittarit kertomaan, miten henkilöstössä muutos otetaan vastaan. Läheisesti näiden mittareiden toimintaan vaikuttavat yrityksen sisäinen viestintä ja yrityskulttuuri. Henkilöstömittarit voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin mittareihin. Human Capital Return on investment (HCROI) kertoo, kuinka paljon henkilöstöön sijoitettu euro tuottaa myyntikatetta. Human Capital Value Added (HCVA) kertoo, tehty työn tuottavuus per työntekijä. Myös NPS-kysymyksiä kysytään myös henkilöstöltä siksi, yritykselle on tärkeää myös tietää työntekijöiden halukkuus suositella työntekijäyritystä. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 64)

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen mittaaminen ovat tulleet jäädäkseen yritysten toimintaympäristöä. Tärkeää on, että yritys on aidosti kiinnostunut asiakkaan ajatuksista ja kokemuksista ja pyrkii tätä kautta parantamaan toimintaansa ja synnyttämään asiakkaalle ainutlaatuisen asiakaskokemuksen. Jotta kyseisissä asioissa onnistutaan, pitää yrityksen johdon sitoutua asiakaskokemuksen kehittämiseen. Siiloutuminen ja osaoptimointi voivat aiheuttaa epäonnistumisen asiakaskokemuksessa ja sen johtamisessa. Siiloutuminen tarkoittaa, että yrityksen sisällä siilaudutaan omaan toimintaan eikä nähdä asiakasta enää toiminnan keskipisteenä. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 70–71)

Siiloutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan.

- Operatiivinen siiloutuminen
- Kanavakohtainen siiloutuminen
- Hierarkkinen siiloutuminen

(Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 71–73)

Operatiivinen siiloutuminen tarkoittaa, että asiakas joutuu samaa asiaa selvittämään eri yrityksen kontaktipisteillä. Toisin sanoen yrityksen sisällä ei tiedetä, mitä kukakin yksikkö tekee, asiakas kokee tämän sisäisen tiedonkulun heikkoutena. Kanavakohtainen siiloutuminen tarkoittaa, että yrityksen uusia ja vanhoja yhteydenpitokanavia asiakkaaseen. Usein vanhat ja uudet kanavat toimivat yhtä aikaa, haasteellista on saada eri tasot toimimaan yhteen hiileen. Esimerkiksi kun asiakas hoitaa vakuutusasioitaan chatin kautta, hänet joudutaan ohjaamaan eri palvelukanavaan hoitamaan asiansa loppuun. Hierarkkinen siiloutuminen tarkoittaa, että organisaatiotasoilla keskustellaan omissa tiimeissä eikä yli organisaatorajojen. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että asiakas se ei saa hoidettua asiaansa asiakaspalvelussa, koska virkailijalla ei ole oikeutta hoitaa tiettyä asiaa ja asiakas ohjataan organisaatiossa seuraavalle tasolle. Tärkeää olisi, että asiakasrajapinnassa toimivilla työntekijöillä olisi riittävästi valtaa hoitaa perusasiointipalvelun asiakastilanteita sekä vakuutusosalalla hyväksymisprosessit pitää rakentaa niin nopeiksi, että perusasiakaspalvelu ei niistä kärsi. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 71–73)

7.2.3 Poikkeustilanteet asiakaskokemuksessa

Yllätykset kuuluvat asiakkaan ja yrityksen välisiin kohtaamisiin. Poikkeustilanteella asiakaskokemuksessa tarkoitetaan kohtaamista, missä asiakkaan odotukset yritystä tai sen palvelua kohtaan eivät täyty tai ylity. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 209).

Vakuutusosalalla poikkeustilanteita syntyy helposti esimerkiksi korvauspäätöksissä, itsepalvelussa tai jonotusajoissa. Tärkeintä kaikissa poikkeustilanteissa on, että yritys tietää asiakkaan negatiivisesta kokemuksesta ja ennen kaikkea reagoi siihen välittömästi. Hyvin hoidettu reklamaatitilanne parhaimmillaan luo asiakkaan ja yrityksen välille

luottamuksellisen asiakassuhteen. Sanotaan, että asiakkaasta tulee 15 kertaa sitoutuneempia kyseistä yritystä kohtaan kuin aikaisemmin, asiakas voi jopa suositella yritystä läheisilleen. (Löytänä & Kortesus, 2011, s.213–214)

Kaikki yrityksen poikkeustilanteet pitää selvittää ja käydä läpi asiakkaalle. Löytänä & Kortesus kirjoittavat, että poikkeustilanteiden hoitaminen voidaan jakaa viiteen eri tasoon.

- Suljetaan silmät
- Vastataan kun ehditään
- Vastataan yrityksen näkökulmasta
- Vastataan asiakkaan näkökulmasta
- Käännytetään asiakas suosittelijaksi

Osa yrityksistä eivät reagoi lainkaan reklamaatioihin, kyseessä on yrityksen tietoinen valinta. Esimerkiksi osassa rakennusalaa reagoidaan takuuajalla palautteisiin, mutta takuuajan umpeuduttua jätetään reklamaatioihin vastaaminen lähes kokonaan pois. Vastataan kun ehditään tarkoittaa, että poikkeustilanteisiin reagoidaan, kun muut työt sen sallivat. Saattaa mennä useita viikkoja ennen kuin asiaan reagoidaan. Mallivastaukset ovat tyyppisiä näissä tilanteissa. Asiakkaan näkökulmasta tämän tyyppinen toiminta ei vahvista asiakaskokemusta. Yrityksen näkökulmasta vastaaminen tarkoittaa, että reklamaatioihin vastataan parissa päivässä. Usein nämä vastaukset tehdään yrityksen näkökulmasta ja asiakas ei saa näistä ylittävää asiakaskokemusta. Yritys hoitaa vain pakollisen vastaamisen asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta vastaaminen tarkoittaa, että poikkeustilanteeseen reagoidaan välittömästi kyseisessä kontaktipisteessä ja vastataan henkilökohtaisesti hänen ongelmaansa. Usein myös kerrotaan, missä vaiheessa kyseisen asian hoitaminen on, jotta asiakas tietää milloin saa vastauksen. Kun asiakas käännytetään suosittelijaksi asiakkaan pettymys, on hoidettu odotuksia ylittävällä tavalla. Kaikkiin poikkeustilanteisiin on hyvä rakentaa erilaisia hyvitysvaihtoehtoja. Yritysten kannattaa antaa kaikissa kosketuspisteissä työskenteleville riittävät valtuudet hoitaa poikkeustilanteita. (Löytänä & Kortesus, 2011, s.215–221)

7.3 Digitaalinen asiakaskokemus ja some

Digitaalinen asiakaskokemus koostuu tilanteista ja kohtaamisista, jossa käyttäjä kommunikoi digitaalisen palvelun kautta. Digitaalisella palvelulla tarkoitetaan esimerkiksi oma-asiointia korvauspalvelussa, älylaitteella maksun hoitamista tai vaikka palvelun ostamista verkosta.

Digitaalinen asiakaskokemus on aina tasalaatuinen, ei ole huonoja tai hyviä päiviä, huoltokatkokset saattavat aiheuttaa asiakaskokemuksen laatuun välillä poikkeuksia.

Digitaalinen palvelu on osa monikanavaista palveluketjua, kuten verkkopalvelua, sähköpostia, mobiiliappia, Twitteriä tai contact centeriä. (Filenius, 2015, s. 76)

Kari Korkiakosken mukaan digitaalinen asiakaskokemus antaa yritykselle kustannussäästöjä, asiakkaalle digitaalisuus mahdollistaa toimintojen paremman vaivattomuuden. Itsepalvelu on hyvä esimerkki asioiden hoitamisesta, käytännössä yritys ohjaa asiakkaan verkkoon ja unohtaa tämän jälkeen asiakkaan. Korkiakoski toteaa, että asiakaskokemus ja yrityksen asiakaskokemus kulkevat käsikädessä. (Korkiakoski, 2021)

Ling Jiangin tutkimuksen mukaan digitaalinen palveluprosessi koostuu viiden vaihteen kautta;

- Pääsy
- Haku
- Arviointi
- Kaupankäynti
- Ostojälkeinen mukavuus

Tutkimuksen taustalla ovat verkko-ostamisen helppous, mukavuus ja yksinkertaisuus. Ostosten mukavuus on nimetty tutkimuksessa tärkeimmäksi syyksi ottaa käyttöön verkko-ostaminen. Tutkimuksessa verkkokaupat voivat käyttää viiden tekijän mittauslaitetta arvioidessaan asiakkaan kokemaa mukavuuden astetta. Myös ostosten nopeus ja helppous nousivat tutkimustuloksissa merkittävästi esille. (Jiang, 2012)

Filenius kirjassaan digitaalinen asiakaskokemus käsittelee myös hyvin samalla tavalla digitaalista palveluprosessi kuin Jiang. Filenius nimeää kuusi askelta verkkopalveluprosessiin.

- Saatavuus
- Hakeminen ja löytäminen
- Valinta ja päätöksenteko
- Transaktio eli ostaminen
- Käyttöönotto
- Jälkitoimenpiteet

Saavutettavuus eli pääsy verkkoon on ensimmäinen askel digiprosessia. Olennaista on, että palveluun on pääsy 24/7 kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. Verkkopalvelu kannattaa myös suunnitella mobiilikäytön näkökulmasta, eri käyttöjärjestelmille pitää kehittää omat älypuhelimilla toimivat applikaatiot, jotta syntyy ainutlaatuinen digiasiakaskokemus. Hakeminen ja löytäminen on Fileniksen mukaan toinen porras prosessia. Olennaista on, kuinka helposti asiakas löytää palvelun tai tuotteen. Asiakas määrittelee itse oman tarpeensa ja google hakukoneella etsii vastauksia ongelmaansa. Valinta ja päätöksenteolla tarkoitetaan asiakkaan valitsemaa tuotetta tai palvelua muiden vaihtoehtojen joukosta. Tässä korostuu yrityksen selkeä verkkosivu, löytääkö asiakas tarvittavan tiedon ongelmaansa helposti. Suosittelijat vaikuttavat myös ostopäätöksen syntymiseen tässä vaiheessa. Transaktio eli ostaminen pitää olla vaivaton toimenpide. Toimenpiteen pitää olla asiakkaalle helppo ja sujuva. Käytännössä asiakas ohjataan verkkokaupassa sujuvasti kaupan vahvistamiseen verkkopankkitunnuksilla. Käyttöönotolla tarkoitetaan, miten asiakas saa palvelun tai tuotteen käyttöönsä oston jälkeen. Kun prosessi hoidetaan verkkokaupassa mallikkaasti, saadaan sillä merkittäviä vaikutuksia myös asiakaskokemukseen. Filenius määrittää jälkitoimenpiteet viimeisiksi verkkokaupan digiprosessiksi. Käytännössä asiakasta tuetaan palvelun tai tuotteen käyttöönotolla ja selkeästi viestitään asiakkuuden hoitamisesta. (Filenius, 2015, s. 80–110)

Digitalisaatio, mobiliteetti ja sosiaalinen media ovat mahdollistaneet nopean tiedon välittämisen kaikkialle samanaikaisesti. Samalla tämä kehitys on tehnyt kuluttajista entistä tietoisempia ja vaativimpia asiakaskohtaamisissa. Yrityksille tämä tarkoittaa kovaa kilpailua

samoista asiakkaista, jolloin erittäin merkittävää on hoitaa kaikki kontaktipisteet saumattomasti. Erityisesti sosiaalisen medially on tärkeä rooli digitaalisen asiakaskokemuksen syntymisessä. (Filenius, 2015, s. 41).

Sosiaalisen median aikakausi on synnyttänyt sisäiset- ja ulkoiset brändilähettiläät. Sisäisellä brändilähettiläällä tarkoitetaan työntekijää, joka jakaa pyyteettömästi yrityksestä positiivista viestiä eri palvelukanavissa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämä vaatii yritykseltä aitoa halua panostaa arvoihin, työhyvinvointiin sekä tuotekehitykseen, näin kirjoittaa Hurmerinta teoksessaan. (Hurmerinta, 2015, s. 70–71) Sosiaalisen aikakausi on tuonut myös uuden ulottuvuuden brändäykseen. Nykyisin kaikki yrityksen asiakkaat voivat olla ns. ulkoisia brändilähettiläitä. Tämä edellyttää yrityksen kaikilta kosketuspisteiltä saumatonta yhteistyötä, jotta asiakas suosittelee palveluntarjoajaa omalle verkostolle esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Brändilähettiläät ovat yritykselle parhaimpia keulakuvia, ja mikä parasta kaikki tapahtuu oma-aloitteisesti ja veloituksesta. Liiketoiminnallisesti brändilähettiläiden hyöty on sanoin kuvailematon. (Hurmerinta, s. 2015. s. 72)

Yritysten kannattaa tuottaa sisältöä sosiaaliseen mediaan esimerkiksi blogeilla, Twitter-tilillä tai Facebookin kautta. Yrityksen pitää panostaa sisältöön, eli yrityksen brändin pitää näkyä tuotetussa some tekstissä. Kuluttaja keskittyy vain itseään kiinnostavaan sisältöön ja toiseksi somen välityksellä kuluttajat kertovat omia kokemuksiaan eteenpäin, erityisesti ikäviä kokemuksia. Tämän vuoksi yritysten pitää reagoida some päivityksiin välittömästi sekä pyrkiä kehittämään somen avulla omaa digitaalista toimintaansa. (Löytänä & Korteso, 2011, s.137–140)

Sosiaalisen median tuottoa mitataan mittareilla;

- Myyntikampanja koodi
- Tunnettavuus
- Asiakaskokemus
- Puhelut & sähköpostit

Kampanjakoodilla saadaan selvitetty verkkomyynnin määrä, nähdään paljon on kyseisellä koodilla ostettu. Tunnettavuutta voidaan selvittää esimerkiksi, kuinka monta asiakasta on klikannut tietyn mainoksen. Verkkokaupassa ostaneelle asiakkaalle kannattaa lähettää myös sähköinen kysely, missä kysytään mistä sait tiedot kyseisestä yrityksestä. Helposti pystytään seuraamaan asiakkaiden eroja, esimerkiksi eroavatko somen kautta tulleet asiakkaat muista yrityksen asiakkaista. Somen kautta voidaan vastata sähköpostin tyyliä isommalle joukolle asiakkaita. (Löytänä & Korteso, 2011, s.142–143)

Somessa asiakaskokemus voidaan jakaa Löytänen & Korteson mukaan kahteen osaan:

- Suora kokemus
- Välillinen kokemus

Suora kokemus tarkoittaa, että asiakkaan välitöntä yhteyttä yritykseen esimerkiksi keskustelu yrityksen edustajan kanssa some-kanavassa. Välillisessä kokemuksessa asiakas lukee jonkun toisen arvostelun somen kautta, mikä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Välillistä asiakaskokemusta yritys pystyy kehittämään vain kaikissa palvelukanavissa. Sen sijaan suoraan kokemukseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi antamalla viestiin kasvot eli keskustella omalla nimellä. Erityisen tärkeää on, että yritys toimii samoissa sosiaalisen median kanavissa kuin asiakas. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 144–145).

7.3.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen

Filenius kirjoittaa, että asiakaskokemus on aina yksilöllinen tunnetila ja siksi sen tarkka mittaaminen onkin mahdotonta. Digitaalista asiakaskokemusta mitataan myös Net Promoter Score (NPS) avulla. Asiakkaalta kysytään, kuinka halukas asiakas on suosittelemaan palveluntarjoajan tuotteita ja palveluita tuttavilleen tai lähipiirilleen. Asteikko on 1–10. Ykkönen tarkoittaa, että ei ole halukas suosittelemaan. Suosittelevia ovat arvot 9–10. Arvolla 1–6 olevat asiakkaat ovat arvostelijoita ja muut ovat neutraaleja. (Filenius, 2015, s. 124)

Muita mittareita digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisessa ovat erilaiset Web-analytiikkatuotteet, Google Analytics (GA) tunnetuin työkalu. Filenius kirjoittaa, että kaikki digitaalinen analytiikka perustuu ns. ”tägitykseen”. Tämä tarkoittaa sitä, että verkkopalvelun sivulla oleva koodi lähettää analytiikalle tietoja esimerkiksi sivuston kävijämääristä. (Filenius, 2015, s. 127)

Gerd & Eskelinen ovat nimenneet neljä merkittävää asiaa, mitkä vaikuttavat digitaalisen asiakaskokemuksen syntymiseen.

- Asiakkaiden tyytyväisyys saatuun palveluun (asiakaskokemus)
- Digitaalinen presenssi (sosiaalinen media)
- Teknologia- ja prosessimittarit
- Asiakslähtöisen kulttuurin mittarit

Digitaalisen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat eri kontaktipisteillä saatu palvelun laatu. Perinteisesti asiakstyytyväisyyttä on mitattu reklamaatioiden käsittelyajalla tai asiakaspalvelun vastausajalla. Sosiaalinen media eli yrityksen digitaalinen presenssi vaikuttaa merkittävästi digitaalisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Erityisen tärkeää on, että yritykset mittaavat sosiaalisen media kautta syntyneitä palautetta ja tarjoavat asiakkaille proaktiivista asiakaspalvelua. Asiakslähtöinen kulttuuri, toimivat IT-prosessit sekä teknologian kehitys vaikuttavat myös digitaaliseen asiakaskokemukseen. (Gerd & Eskelinen, 2018. s. 79–84)

7.3.2 Digiajan nelikenttä

Gerd ja Eskelinen kirjoittavat, että digiajan asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet ovat;

- Reaaliaikainen palvelu
- Personointi
- Käyttäjystävällisyys
- Teknologiaympäristö

Digitalisaatio on nostanut nämä elementit uudelle tasolle. Asiakas haluaa nykyisin ostamansa verkko-ostoksen jo muutamassa tunnissa aikaisemman viikon sijasta. Vastaavasti asiakas odottaa kysymykseensä vastausta sosiaalisessa mediassa välittömästi. Käytännössä reaaliaikainen palvelu on hyvin automatisoitua. Personointi eli henkilökohtaisuus on asiakaskokemusajattelun keskiössä. Palvelun pitää tuntua asiakkaasta henkilökohtaisemmalta, jotta se saavuttaa asiakkaassa ainutlaatuisen tunnetilan ylityksen. Puhutaankin asiakkaan hyperpersoonallisuudesta, eli yksilöllisyyden tunnistamisesta. Nykyisin yritykset panostavat asiakkaan henkilökohtaisten tietojen keräämiseen, unohtamatta kuitenkaan GRPR eli tietosuoja-asetusta. Verkkosivujen käyttäjäystävällisyyden tavoitteena on sen sijaan tarjota käyttäjälle helppokäyttöinen ostokokemus yhdellä klikkauksella. Käyttäjäystävällisyys vaikuttaa merkittävästi asiakasuskollisuuteen etenkin digialustoilla. Teknologiaympäristö on digiajan asiakaskokemuksen mahdollistaja. Teknologia ja tekoäly vaikuttavat yhdessä ihmisen kanssa digitaalisen asiakaskokemuksen syntyymiseen. (Geret & Eskelinen, 2018. s. 56–59)

8 Digitalisaatio vakuuttamisessa

Digitalisaation on yksi tämän vuosikymmenen merkittävimmistä muutosvoimista vakuutusbisneksessä. Digitalisaatio on muovannut kuluttajakäyttäytymistä ja mahdollistanut palveluiden tuottamisen kustannustehokkaammin. Finanssialan vakuutusverkkomateriaalissa kirjoitetaan, että digitalisaation ja Big datan kehitys ovat mahdollistaneet asiakkaan profiloinnin entistä paremmin, mikä on johtanut siihen, että asiakas saa entistä räätälöidympiä vakuutustuotteita, kattavampaa turvaa ja riskinmukaisempaa hinnoittelua. (Finanssiala ry, n.d)

Eling ja Lehmann kirjoittavat tieteellisessä artikkelissaan, että digitalisaation seurauksena vakuutuslalla asiakaskokemus paranee, liiketoimintaprosessit tehostuvat, teknologian avulla syntyy uusia vakuutustuotteita sekä vakuutusyhtiöt saavat enemmän uutta tietoa riskihinnoitteluun. Heidän mukaansa vakuutuslalla uusi teknologia vaikuttaa siihen, miten asiakas ja vakuutuksenmyöntäjä keskustelevat chattibotin ja roboneuvojen kautta. Uudella teknologialla myös automatisoidaan, standardoidaan ja parannetaan liiketoimintaprosessien tehokkuutta kuten digitaalista korvauskäsittelyä. Uusi teknologia tuo myös uusia

mahdollisuuksia muokata uusia tuotteita tai kehittää uusia vakuutuksia. (Eling & Lehman, 2018)

Kuluttajakäyttäytymisen muutos on tuonut myös vakuutuslalle kokonaan uuden liiketoimintamallin alustatalouden. Asiointi tapahtuu verkossa tai mobiilisovelluksen kautta itsepalveluna. Älypuhelimista ja tableteista on tullut suosituimmat digitaalisten palveluiden käyttövälineet. Digitaalisen asiointin pitää ennen kaikkea olla helppoa ja houkuttelevaa, jotta asiakkaalle syntyy ainutlaatuinen asiakaskokemus. Digitaalista asiakaskokemusta pitää pystyä myös mittaamaan ja analysoimaan, jotta jatkossa asiakas kohdataan paremmin ja osataan tarjota räätälöidympiä vakuutuspalveluita. Teknologian rooli korostuu tuotteiden ja palveluiden räätälöinnissä. Ne yritykset, jotka näkevät ostokäyttäytymisen muutoksen positiivisena ilmiönä, pärjäävät myös tulevaisuudessa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 53–62)

Digitalisaatio on lisännyt yritysten kasvua, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Digitalisaatio auttaa yritystä kasvamaan sekä tarjoaa keinoja parantaa toiminnan laatua. Parhaimmillaan digitalisaatio jopa parantaa asiakaskokemusta. Digitalisaation tuomat liiketoiminnan hyödyt pienentävät liiketoimintakustannuksia. Digitalisaatio tarjoaa vahvan kilpailuedun, jossa yritys voi laajentaa liiketoimintaansa tuoteliiiketoiminnasta palveluliiketoimintaan. Digitalisaatio on nopeuttanut tiedonsiirtoa ja tarjonnut asiakkaalle 24/7 auki olevan palveluympäristön. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 31–33)

Vakuutusala hyödyntää tekoälyä ja datan määrää strategian, palveluiden sekä omien prosessien kehittämisessä. Dataa tullaan käyttämään ja analysoimaan myös vahinkojen todennäköisyyksien arvioinnissa, jolloin riskien todennäköisyyksien arvioiminen helpottuu. Datan analysointi auttaa vakuutusyhtiöitä myös rakentamaan kustannustehokkaita vakuutustuotteita ja parantaa tuotteiden hinnoittelua. Datan analysointi perustuu sen läpinäkyvyyteen. Alalla pyritään myös hyödyntämään paremmin asiakkaan ostokäyttäytymistä ja sen pohjalta pyritään rakentamaan uusia vakuutuspalveluita. Digitalisaation kautta vakuutusyhtiöt saavat myös tilastoitua vahinkotilanteita ja muutenkin merkityksellistä tietoa oman liiketoimintansa kehittämiseen. (Saurila, 2021)

Tulevaisuuden vakuutukset ovat enemmän kuin vakuutuksia. Älykkyys on siirtynyt teknologiasta vakuutuslalle, näin kirjoitetaan finanssialan blogissa. Pahan päivän varalle vakuuttaminen on muuttunut koko ajan hyödynnettäviin palveluihin ja turviin. Erityisesti hyvinvointi on tullut jäädäkseen tulevaisuuden vakuuttamisessa. Nykyään voidaan puhua ns. älyhenkivakuutuksista. Innovaatiossa pyritään vaikuttamaan asiakkaan elintapoihin proaktiivisesti. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointijärjestelmien muutokset ovat lisänneet kiinnostusta etenkin älyhenkivakuutuksiin. (Niiranen, 2020)

Vakuutusala digitalisoi prosesseja ja tehostaa toimintaa, mutta samaan aikaan halutaan luoda erinomaista asiakaskokemusta asiakkaan valitsemissa palvelukanavassa. Valtteri Saurila kirjoittaa blogissaan, että nykyään vakuutuslalle on tullut ”ketteriä” fintech-yrityksiä, joilla ei ole vanhaa legacy-velkaa atk-osastolla, vaan yritykset voivat suoraan loikata digitaaliseen ympäristöön. Hyvä esimerkki on pienten riskien vakuuttaminen, ne ovat muuttumassa palveluiksi, nämä pienet vakuutukset veloitetaan asiakkaalta usein kuukausiveloituksena. Näitä kutsutaan niche-vakuutuksiksi ne ovat yksinkertaisia ja asiakasystävällisiä turvia, toteaa Saurila blogissaan. (Sauriala, 2021)

Vakuutusalaan kohdistuu myös monia säätelyhankkeita, EU-komissio julkaisi 2020 Digital Finance – strategian. Siinä ehdotetaan lisää toimenpiteitä, jotka liittyvät sisämarkkinoiden digitaaliseen parantamiseen, finanssidatan avaamiseen sekä digitalisaatiosta aiheutuvien ongelmakohtien tunnistamiseen. Strategian tavoitteena on tehdä säännöistä digitaaliystävällisempiä ja kuluttajille digitaalisista palveluista turvallisempia. Digitaalisen rahan eli kryptovaluutan sekä kyberuhkien parempi tiedostaminen kuuluvat myös komission tavoitteisiin. (European Commission, 2020)

8.1 Digitalisaation taustavoimat vakuutuslalla

Esineiden internet; IoT tarkoittaa esineiden liittämistä internettiin. Käytännössä laitteessa on pieni tietokone, joka välittää sensorien kautta tietoa verkkoon. IoT-järjestelmä rakentuu langattomasta tai kiinteästä verkosta sekä siihen kytketyistä laitteista. Laitteen keräämää dataa voidaan hyödynnetään esimerkiksi vakuutuslalla tekoälyn kehittämisessä ja päätöksenteon tukena. Vakuutuslalla tämä tarkoittaa kustannussäästöjä ja avaa uusia

mahdollisuuksia, esimerkiksi IoT:n avulla voidaan automatisoida työvaiheita kokonaan tai osittain. Esineiden internetin voima perustuu ylivoimaiseen datan käsittelyyn. (Empirica. n.d)

Tekoäly määritellään automaatioksi, joka edellyttää kognitiota tai älykkyyttä. Käytännössä tekoäly on joukko ohjelmia, jotka suorittavat tehtäviä, jotka ihminen teki aikaisemmin. Tekoälyä käytetään helpottamaan ihmistä helpoissa asiakaspalvelutehtävissä, eli prosesseja automatisoidaan robottien avulla. Nykyisin tekoäly hoitaakin helpot asiakaspalvelutehtävät finanssialalla. Datan avulla voidaan jatkossa palveluita räätälöidä entistä tehokkaammin asiakkaille. Tulevaisuudessa tekoäly ohjaa automaatioita laajemmin, käytännössä oppiminen siirtyy kokonaan koneille. (Finanssiala.ry. n.d)

Lohkoketjut eli Blockchain ovat osa tulevaisuuden vakuuttamista. Lohkoketju on matemaattinen tietokanta, johon varastoidaan tietoa. Lohkoketjun erinomaisuus perustuu sen läpinäkyvyyteen hajautettavuuteen ja plagioimattomuuteen, eli tietoa ei voi muuttaa ilman, että kaikki tietoketjussa mukana olevat sen tietävät. Lohkoketjut soveltuvat vakuutuslalle turvallisuuden ja hajautetun tietokannan vuoksi erinomaisesti. Hajautettua tilikirjaa tullaan käyttämään tulevaisuuden rahansiirrossa vakuuttamisessa. (Heikkilä, 2020)

Kryptovaluutan eli digitaalisen rahan käyttäminen tulee lisääntymään tulevaisuudessa, koska se on halpaa ja sen arvo vaihtelee nopeasti. Kryptovaluutta eli bitcoin on sähköistä virtuaalikäteisvaluuttaa, jossa rahan lähettäjät rekisteröidään ns. sähköiseen rekisteriin eli lohkoketjuun. Yleisen tietämättömyyden vuoksi kryptovaluutta eli bitcoin ei ole vielä vakiinnuttanut asemaansa vaihdon välineenä. (Guill'en, 2020, s. 208–211)

Mobiliteetilla tarkoitetaan organisaation sovellusten, sisällön ja mobiililaitteiden yhteensovittamista. Tavoitteena on palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, etenkin mobiliteetti parantaa yritysten asiakaspalvelua, koska yrityksen saavutettavuus kasvaa. Myös henkilöstölle mobiliteetti on tarjonnut etätyö mahdollisuuden. Tietoturvallisuus on mobiliteetin isoin haaste, koska digitalisaation myötä verkkohyökkäykset ja tietosuojauhat kuuluvat osaksi kuluttajan arkea. (Finanssiala.ry. n.d)

Robotisaatio tarkoittaa automaation ja digitalisaation ylätasoa, jossa autonomiset robotit toimivat lähes samoin kuin ihmiset. Datan hyödyntäminen perustuu sensorien ja ympäristön kautta lähetettyihin algoritmeihin eli käskyihin. Käytännössä robotti havainnoin, päättelee ja toimii algoritmin avulla, tunneäly siltä puuttuu. Käytännössä robotin on pystyttävä toimimaan vuorovaikutuksessa ympäristön tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti ollakseen hyödyllinen. Robotisaatio muuttaa ihmisen osallisuutta työhön, mutta ei poista sitä.

(Valtioneuvosto, 2017 s. 48–49)

8.2 Digitalisaation hyödyt ja riskit

Digitalisaatio on mullistanut palvelukulttuurin täysin, esimerkiksi sähköisesti tai eri alustojen kautta voidaan hoitaa pankki- ja vakuutusasioita koska tahansa. Terveystieteiden on hyötynyt digitalisaatiosta, monia sairauksia on pystytty ennaltaehkäisemään digitalisaation avulla. Erilaisten algoritminen kautta pystytään seuraamaan omaa myös terveydentilaa. Samalla sovelluksista saatua tietoa pystytään analysoimaan ja tätä kautta terveystietoja pystytään hyödyntämään esimerkiksi tuotekehitykseen tai vakuutus päätöksiin.

Digitalisaation kautta yritysten päätöksentekeminen on ketterämpää, muutoksiin pystytään reagoimaan välittömästi. Digitalisaatio on vaikuttanut myös positiivisesti organisaatioissa osaamisen kehittämiseen. Yrityksissä osaamisen ja oppivan organisaation kehittäminen nähdään kiinteänä osana menestyvää yritystä. Myös uusia liiketoiminta- ja yhteistyömalleja syntyy digitalisaation kautta. (Empirica. n.d.)

Finanssivalvonnan tiedotteessa sanotaan, että finanssialalla digitalisaatioon liittyy myös monia riskejä. Vakuutusentarjoajan pitää hallita ja tunnistaa riskit, koska viime kädessä vakuutusentarjoaja niistä myös vastaa. Vakuutusala hyödyntäessä dataa ja tekoälyä päätöksenteossa vastuu säilyy aina toimiluvan haltijalla. Tämä vaatii vakuutuslalla erityisosaamista ja investointeja tieto- ja viestintäteknologiaan. Kyberriskit ovatkin uusia digitalisaation tuomia haittoja liiketoiminnassa. (Finanssivalvonta, 2019) WithSecuren toimitusjohtaja Mikko Hyppönen sanoo, että rikollisjärjestöt ottavat käyttöönsä tekoälyn ja koneoppimisen. Hänen mukaansa jatkossa tekoäly osaa kopioida huijausviestien sisältöä ja jopa itse kehittää ja uudelleenohjelmoida ohjelmakoodia. (Hyppönen, 2022)

Empirican blogissa kirjoitetaan, että digitalisaatio tuo myös yleisellä tasolla haittoja. Elektroniikkatuotannon epäeettisyys, teknologian väärinkäytökset ja digitaalinen kuilu nimetään merkittävimiksi yhteiskunnalliseksi haitaksi. Elektroniikan valmistuksessa käytetään metalleja ja muovia, valmistus tapahtuu usein kehitysmaissa halvalla työvoimalla. Teknologia on lisännyt väärinkäyttöjä kuten yksityisyyden suojan heikkenemisessä, valeutiset ja disinformaatio on lisääntynyt. Disinformaatio on lisännyt jännitteitä keskusteluihin ja heikentänyt sananvapautta. Digitaalinen kuilu ilmenee epätasa-arvoisena teknologian hyödyntämisenä. (Empirica. n.d.)

Vakuutusala kehittäessä pitää huomioida, että kaikki ihmiset eivät halua käyttää teknologiapalveluita. Helposti tämä voi johtaa jopa ihmisten syrjintään, aiheuttaa ihmisten välille eriarvoisuutta. Digitalisaatio tuo haasteita myös tasavertaisuuteen, tietoturvaan ja ihmiskuvaan. Vakuutusallalla henkilötietojen keräämiseen on kiinnitettävä huomiota tietovuotojen estämiseksi. (Liappis ym., 2019, s. 177)

9 Omaa pohdintaa tulevaisuuden vakuutusalaista

Vakuutusala on merkittävä suunnannäyttävä nyt ja tulevaisuudessa. Vakuutusyhtiöt vaikuttavat käytännössä jokaisen suomalaisen arkeen. Melkein jokaisella suomalaisella on hankittu vakuutus tuomaan turvaa ja mielenrauhaa arkeemme. Vakuutusyhtiöt tekevät jatkuvaa tulevaisuuden ennakointityötä, jotta meillä jokaisella olisi turvallisempi tulevaisuus.

Vakuutusalan tulevaisuusnäkyviä

Vakuutusala elää isoa murrosta, digitalisaatio on tuonut uusia mahdollisuuksia alalle. Tekoäly tekee tulevaisuudessa yksinkertaiset vakuutus päätökset, ihminen hoitaa tunneälyä vaativat asiakaskohtaukset. Tulevaisuudessa vakuutusyhtiöt keräävät algoritmeilla tietoa asiakkaan arjesta ja rakentavat arjenturvia asiakasdatasta. Tekoäly tulee tulevaisuudessa hoitamaan esimerkiksi korvausprosessin kokonaan. Vahingon sattuessa tieto vahingosta menee suoraan sensorilla vakuutusyhtiöön, tekoäly tekee automaattisesti reaaliajassa korvauspäätöksen. Vakuutusyhtiölle tämä tuo merkittävästi kustannussäästöjä, koska ihmistyövoimaa säästyy

vaativimpiin asiakaskohtaamisiin. Asiakkaalta tämä prosessi vaatii, että vakuutus on maksettu voimaan.

Kuluttajakäyttäytymisen muutos näkyy siinä, että kuluttajat ovat myös entistä tietoisempia ja vaativimpia tuotteiden ja palveluiden suhteen. Aiemmin asiakas asioi vakuutusasioissa kivijalkamyymälöissä, nykyisin asiakas valitsee itselleen sopivan palvelualustan vakuutusasioiden hoitamiseen. Kuluttajat odottavat nykyään nopeaa ja virheetöntä palvelua. Etenkin kuluttajat vertailevat eri palveluntarjoajien vaihtoehtoja ja valitsevat itselleen sopivimman. Ostopäätöksen taustalta löytyvät kuluttajan henkilökohtainen tarve, palvelun tai tuotteen eettinen- ja vastuullinen näkökulma tai puhtaasti raha. Some vaikuttaa myös kuluttajan ostopäätökseen, siksi vakuutusyhtiöiden pitää olla kaikissa kosketuspisteissä valmiustilassa missä asiakaskin liikkuu. Näin voidaan saavuttaa asiakkaalle paras mahdollinen digitaalinen asiakaskokemus. Toisaalta pitää huomioida myös, että kaikki kuluttajat eivät halua asioida verkossa. Siihen voivat vaikuttaa kuluttajan negatiivinen suhtautuminen digitalisaatiota kohtaan, tietämättömyys sen hyödyistä tai oma osaamattomuuskin. Tämän vuoksi on tärkeää, että vakuutusyhtiöt pystyvät tarjoamaan palvelua kaikissa kontaktipisteillä missä asiakas haluaa vakuutusasiansa hoitaa. Kilpailun ollessa alalla kireää korostuukin henkilökohtainen palvelu vakuutusasioiden hoitamisessa. Kohdeyritykseen tekemäni empiirinen haastattelututkimus osoitti, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua vakuutusasioiden hoitamisessa.

Vakuutusalan tuotekehitys

Vastuullisuus ja asiakaskeskeisyys ovat muotisansoja tuotekehityksessä. Kilpailun ollessa alalla kireää, pitää jokaisen vakuutusyhtiön pyrkiä erottautumaan joukosta. Tämän vuoksi tulevaisuudessa vakuutukset ja palvelut rakennetaan entistä personoidummiksi. Tuotekehityksessä kuunnellaan tarkasti asiakasta, jotta asiakkaan tarpeet ja odotukset osataan huomioida. Alalla kerätään asiakasdataa erilaisten mittareiden, kyselyiden ja palautteiden avulla. Pitkään asiakaspalvelussa työskennelleenä tiedän, että monet yhtiöt voisivat asiakaspalvelu dataa hyödyntää paremmin omassa vakuutustuotekehityksessä. Asiakkaan hoitaessa omaa vakuutusasiaansa on luontevaa keskustella tuotteen mahdollisista parannuksista.

Vakuutusyhtiöt käyttävät kuluttajien terveys- ja elintapatietoja omien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Samalla he palkitsevat asiakasdataa antavia kuluttajia vakuutuspalveluiden hinnan alennuksilla. Vakuutusyhtiöissä on huomattu, että näiden asiakkaiden riskiprofiili on pienempi kuin niiden asiakkaiden, joiden arjesta ei dataa kerätä vakuutusyhtiön käyttöön. Kuluttajan kannalta tässä on kolme näkökulmaa; kun asiakas huolehtii hyvinvoinnistaan ja terveydestään vaikutukset tulevat näkymään asiakkaan omassa arjessa suotuisasti. Yhteiskunnallisesti kansanterveystaso nousee, terveyspalveluita käytetään vähemmän eli yhteiskunnasta tulee terveempi. Samalla myös työntuottavuus kasvaa, koska sairauspoissaolot vähenevät. Tämä tulee kasvattamaan BKT:tä bruttokansantuotetta. Vastaavasti asiakkaan terveystiedot ja arjendata ovat vakuutusyhtiöiden vapaassa käytössä. Herää kysymys missä menee asiakkaan yksityisyyden raja. Kuinka helposti asiakas on valmis jakamaan arjen datan vakuutusyhtiön käyttöön. Toki vakuutusmaksujen hinnan alennukset ovat vastike omista henkilökohtaisista tiedoista asiakkaalle.

Älyvakuutusten avulla vakuutusyhtiöissä vakuutuskorvaukset pienenevät, joten vakuuttamisesta kasvaa entistä kannattavampaa yhtiöille. Myös erilainen räätälöity toimintatapa voi herättää kiinnostusta asiakkaan suuntaan, parhaassa tilanteessa älyvakuutukset voivat synnyttää kilpailuetua tulevaisuudessa vakuutusosalalle.

Tulevaisuudessa vakuutusyhtiöt hyödyntävät entistä enemmän asiakasdataa tuotteen tai palvelun räätälöinnissä. Vakuutusyhtiöt rakentavat parhaimmille asiakkaille räätälöityjä ja vastuullisia tuotteita ja palveluita. Vaikka henkilökohtainen tuotekehitys on lyhyellä aikavälillä kallista, vakuutusyhtiöt saavat näistä älyvakuutuksista tuotot pitkällä aikavälillä. Vastaavasti vakuutuspalvelun ollessa henkilökohtaisempaa, sitouttaa se myös asiakasta enemmän kyseiseen vakuutusyhtiöön. Uskon, että tulevaisuudessa tuotekehitys perustuu ainostaan räätälöityihin tuotteisiin ja palveluihin.

Asiakaspalvelun rooli tulevaisuuden vakuuttamisessa

Asiakaspalvelu tulee aina olemaan yrityksen yksi tärkeimmistä työtehtävistä, niin tulevaisuuden vakuuttamisessakin.

Käytännössä kaikilla palveluntarjoajilla ovat samanlaiset tuotteet ja palvelut samaan hintaan. Onnistunut asiakaspalvelu onkin yrityksen erottautumiskeino kilpailijoista. Puhelu asiakaspalveluun on usein asiakkaan ensimmäinen kosketuspinta kyseistä yritystä kohtaan. Tässä kontaktissa rakentuu luottamussuhde asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille, mikä synnyttää ison osan asiakaskokemusta. Uskon, että tulevaisuudessa asiakkaan yhteydenotot suoraan asiakaspalveluun tulevat vähenemää. Jatkossa asiakaspalvelu tulee muuttumaan enemmän ennakoivaksi toiminnaksi eli asiakaspalvelu lähestyy asiakasta suoraan personoidulla yhteydenotolla, tarjoten asiakkaan tarpeisiin sopivaa tuotetta tai palvelua. Näkisin, että jatkossa tekoäly tuottaa asiakkaasta kohdennettua tietoa, jota asiakaspalvelu voi hyödyntää lähestyessään asiakasta. Niin kuin asiakaskokemus osiossa kerrottiin, erityisen tärkeää tulee olemaan asiakkaan odotusten ylittäminen ja arvon tuottaminen. Vaikka tekoäly näkyy tulevaisuuden asiakaspalvelussa, aina tarvitaan inhimillistä vuorovaikutussuhdetta tunneälyä ihmisten välillä. Jotta yritys menestyy pitää asiakaspalvelu yhteydenotosta syntyä molemminpuolinen elämys asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille.

Vastuullisuus vakuuttamisessa

Kuluttajat ajattelevat nykyisin vastuullisesti ja odottavat myös palveluntarjoajilta samanlaista ajattelutapaa. Moni valitsee vakuutusyhtiökseen sellaisen yrityksen, jolla ovat samat arvot ja asenteet kestävyysajattelusta kuin kuluttajalla itsellään. Kuluttajat näkevät nykyisyyden ja haluavat vaikuttaa omilla päätöksillä tulevien sukupolvien elämään. Ilmastonmuutos näkyy meidän jokaisen elämässä, äärisääolosuhteet ovat joka vuotuinen riesa jopa Suomessa. Kuluttajat valitsevat ilmastoystävällisempiä vaihtoehtoja omassa arjessaan. Esimerkiksi työmatkaliikenteessä suositaan kimpakyytejä, työsuhdepyöriä tai muuta hyötyliikuntaa. Vastaavasti vakuutusyhtiöt tulevat jatkossa panostaan entistä enemmän vastuullisuusajatteluun, mikä tulee näkymään kuluttajien arjen valinnoissa. Kuluttaja valitsee kestävämpiä kulutustapoja, koska vakuutusyhtiöt ohjaavat kuluttajaa esimerkiksi vakuutus hinnoittelulla kestävämpään tulevaisuuteen. Ympäristöystävällisyyttä on esimerkiksi rakentaa ekologisia vakuutuspalveluita, esimerkiksi autovakuutuksen hinnoittelussa huomioidaan auton hiilidioksidipäästöt. Näin vakuutusyhtiö ohjaa kuluttajaa tekemään vastuullisempia kulutus päätöksiä.

Yhteenveto

Tämä opinnäytetyö käsittelee tulevaisuuden vakuutusalaasi asiakaslähtöisen ja vastuullisen tuotekehityksen kautta, asiakasarvoa unohtamatta. Empiirinen osuus on tehty kohdeyrityksen asiakkaille. Tutkimuksesta on saatu arvokasta tietoa asiakkaiden odotuksista ja mielipiteistä kohdeyrityksen vakuutustarjonnasta ja yleisiä ajatuksia vakuutusalaasta. Tutkimustuloksista (Salainen liite 2) voidaan yleisesti todeta, että kohdeyrityksen asiakkaiden vastaukset ovat tieteellisesti relevantteja valitsemani vakuutusalan yleisen teorian kanssa. Vakuutustuotteen tai palvelun räätälöinti asiakaslähtöisesti ja vastuullisesti, henkilökohtainen yhteydenotto asiakaspalveluun ja asioinnin sujuvuus kohdeyrityksen kontaktipisteillä nousivat tutkimuksessa merkittävimiksi näkökulmiksi. Samat teemat ovat merkittäviä teemoja myös yleisessä vakuutusalan teoriakirjallisuudessa sekä vaikuttavat eniten vakuutusyhtiön menestymiseen.

Tutkimusta kohdeyritykseen voidaan pitää validina, koska tutkimustulokset perustuvat suoraan asiakkaiden vastauksiin, kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimus on tehty perusteellisesti. Tutkimuksessa myös toteutui myös reliabiliteetti, koska tutkimus tehtiin huolellisesti, tutkimusvastaukset litteroitiin vastauksittain ja tutkimuksen toistamisen jälkeen tutkimusvastaukset tulisivat olemaan hyvin samanlaiset.

Lopuksi haluan todeta, että tämä opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen matka vakuutusalaalle. Sain paljon uutta ja mielenkiintoista tietoa alasta teorian sekä tutkimukseni kautta ja se vahvisti omaa työntekijäkokemustani vakuutusalaalla vallitsevista käytänteistä. Vakuutusala perustuu luottamukseen, alalla korostuvat entisestään asiakaslähtöisyys, henkilökohtaisuus sekä läpinäkyvyys. Asiakas on toiminnan keskiössä.

Lähteet

Painetut lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.

Bergman, T., Kuusi, O. & Salminen, H. (2013). *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Bergström, S. & Leppänen, A. (2021). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Edita.

Bärlund, A. & Perko, S. (2013). *Kestävä johtajuus – bisneksen uusi elinehto*. Talentum.

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus*. Docendo

Forsberg, S., Koivisto, M., & Säynäjäkangas, J. (2019). *Palvelumuotoilun Bisneskirja*. Alma Talent.

Järvinen, R. & Ylikoski, T. (2011). *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla*. Bookwell Oy.

Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Talentum pro.

Gerd, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus*. Alma Talent.

Guill'en, M. F. (2020). *How today's biggest trends will collide and reshape the future of everything*. St. Martin's press New York.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. SanomaPro.

Hurmerinta, J. (2015). *On aika muuttua*. Kauppakamari.

Hämäläinen, J & Sora, H. (2020). *Strategia arkeen Okr-mallilla*. Kauppakamari.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio*. Talentum

Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen, palvelukokemuksen punainen lanka*. Talentum.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (2002). *Tulevaisuudentutkimus perusteet ja sovellukset*. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla*. Edita.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*.
Talentum.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi rohkeus + rakkaus = raha*.
Talentum.

Lait ja säädökset

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. (2018). Haettu 14.3.2022 osoitteesta

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_6+2018.pdf

Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180234?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20vakuutusten%20tarjoamisesta>

Laki tietosuojasta 1050/2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>

Suomen perustuslaki 731/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tilastokeskus, (n.d.). *Ositettu otanta*. https://www.stat.fi/meta/kas/ositettu_otanta.html

Valtiovarainministeriön julkaisuja 10/2017. ISSN PDF 1797-9714. Haettu 8.3.2022 osoitteesta
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79260/Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtioneuvosto. Ympäristöministeriö. *Mitä on kestävä kehitys?* <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Vakuutusopimuslaki 543/1994. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940543>

Elektroniset lähteet

Anttila, P. (1998). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Boleckis, S. (n.d.). Kulttuuri onnistumisen ytimessä. [webinaari]. Newsec. <https://www.newsec.fi/tyo-monipaikkaistuu--mista-yhtenainen-yrityskulttuuri-webinaari-5.5/>

Hämäläinen, H. Digietkot. (14.5.2020). *Tulevaisuuden tuotekehitys*. [webinaari]. <https://www.youtube.com/watch?v=snXL4vVm-Yc>

Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Sitran selvityksiä 162. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M. (7.5.2018). Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun ja kolme vinkkiä ennakoitviidakkoon. [blogi]. <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakointiviidakkoon/>

Eling, M., Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Value Chain and the insurability of Risks. *ResearchGate* 7/2018. https://www.researchgate.net/publication/321636110_The_Impact_of_Digitalization_on_the_Insurance_Value_Chain_and_the_Insurability_of_Risks

Empirica. (n.d.). <https://www.empirica.fi/iot/>

Empirica. (n.d.) <https://www.empirica.fi/digitalisaation-haitat-ja-hyodyt/>

European Commission. (24.9.2020). *Digitaalinen rahoituspaketti*.

https://ec.europa.eu/info/publications/200924-digital-finance-proposals_en

Fennia. (10.10.2020). *Korona pisti vauhtia digitalisaatioon*.

<https://www.fennia.fi/sisaltostudio/korona-pisti-vauhtia-digitalisaatioon-teknologia-on-hyva-renki-mutta-ihminen>

Finanssiala. (2021). *Hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset*

periaatteet. <https://www.finanssiala.fi/aiheet/hyva-vakuutustapa-ja-vakuutustoiminnan-yleiset-periaatteet/#1>

Finanssiala, ry. (n.d). *Alustatalous*.

<https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/alustatalous.html>

Finanssiala, ry. (n.d.). <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/innovaatiot/alustatalous.html>

Finanssivalvonta. (26.11.2019). *Digitalisaatio, tekoäly ja datan käyttö muuttavat finanssipalveluita, miten käy asiakkaan?* <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/lehdistotiedotteet/2019/finanssivalvonnan-seminaari-digitalisaatio-tekoaly-ja-datan-kaytto-muuttavat-finanssipalveluita-kuinka-kay-asiakkaan2/>

Finanssivalvonta. (n.d). <https://www.finanssivalvonta.fi/vakuutus/>

Finanssivalvonta. (n.d). <https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/fivan-rooli-kuluttajansuojassa/>

Finanssiala, Ry. (n.d.) <https://www.finanssiala.fi/aiheet/vakuutusmarkkinat/#/>

Finanssiala. (2021). *Hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset*

periaatteet. <https://www.finanssiala.fi/aiheet/hyva-vakuutustapa-ja-vakuutustoiminnan-yleiset-periaatteet/#1>

Global Compact. Network Finland. (4.2.2021). YK:n Agenda 2030 ja suomalaiset yritykset. [webinaari]. <https://www.youtube.com/watch?v=e4sDCliZTYI>

Haatanen, K. (11.10.2019). *Tulevaisuuden megatrendit*. YLE Areena
<https://areena.yle.fi/audio/1-50250239>

Heikkilä, M. (22.5.2020). *Lohkoketjujen käyttö leviää -kaikki lähti liikkeelle bitcoinista*. [audiopodcast]. YLE Areena. <https://areena.yle.fi/audio/1-50485439>

Hupli, M. (17.10.2019). *Kohtaamispisteet, asiakaskokemus ja personointi – moderni asiakas karkaa, jos tyrit jatkumon*. Salesforce.
<https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/kohtaamispisteet-asiakaskokemus-personointi.html>

Hyppönen, M. [@MikkoHyppönen] (4.6.2022) *Verkkorikollisuudessa nähdään kohta iso muutos*. #tekoäly #verkkorikollisuus [Twiitti]. Twitter
<https://twitter.com/Vastuullisuus/status/1533149210283057158?cn=ZmxleGlibGVfcmVjcw%3D%3D&refsrc=email>

Hyvä vakuutustapa <https://www.fine.fi/julkaisut/julkaisu/hyva-vakuutustapa-ja-vakuutuslautakunta.html>

Hyttinen, J. (12.12.2014). *Onko asiakaskäyttäytyminen todella muuttunut kuluttajakaupassa?* Asml. <https://www.asml.fi/blogi/onko-asiakaskayttaytyminen-todella-muuttunut-kuluttajakaupassa/>

Jiang, L. (2012). *Kuluttajien mielipiteiden mittaaminen verkkokaupan mukavuudesta*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/5011519/Measuring_consumer_perceptions_of_online_shopping_convenience

Jyrkämä, J. (n.d.). Toimintatutkimus. Tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kempainen, T. (19.3.2021). Kehittyvät markkinat voivat olla hyvä sijoitus hajautetussa salkussa. Viisas Raha, 3/2021. <https://viisasraha.fi/Markkinat/Kehittyv%C3%A4t-markkinat-voivat-olla-hyv%C3%A4-sijoitus-hajautetussa-salkussa>

Koponen, A. (11.8.2021). *Miten tulevaisuuden asiakaspalvelu toimii?*

<https://www.firstgoal.fi/post/asiakaspalvelun-kehitt%C3%A4misen-uusi-suunta>

Korkiakoski, K. (15.3.2021). *Digitaalista asiakaskokemusta ei ole olemassa.*

<https://karikko.wordpress.com/2021/03/>

Korkiakoski, K. (31.7.2019). *Asiakaskokemus vaatii läpinäkyvyyttä.*

<https://karikko.wordpress.com/page/6/>

Korkiakoski, K. (18.6.2013). *Asiakaskokemukseen panostaminen tuottaa rahaa.*

<https://karikko.wordpress.com/tag/menestys/page/2/>

Kortesniemi, A. (4.12.2015). Digia. *Kaikki kanavaisuudessakin vähemmän on enemmän.*

<https://blog.digia.com/kaikkikanavaisuudessakin-v%C3%A4hemm%C3%A4n-on-enemm%C3%A4n>

Kortesniemi, A. (4.12.2015). *Kaikki kanavaisuudessakin vähemmän on enemmän.* Digia.

<https://blog.digia.com/kaikkikanavaisuudessakin-v%C3%A4hemm%C3%A4n-on-enemm%C3%A4n>

KvaliMOTV. (n.d.). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.*

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

LAB University of Applied Sciences. (21.12.2021). Vastuullisuus muuttumassa liiketoiminnassa perusedellytykseksi. <https://blogit.lab.fi/labfocus/vastuullisuus-muuttumassa-liiketoiminnassa-perusedellytykseksi/>

Lehto, M. (7.11.2018). *Yritysten yhteiskuntavastuu pähkinänkuoressa*. <https://www.lrhto.fi/blogi/yritysten-yhteiskuntavastuu-pahkinankuoressa/>

Linturi, H. & Rubin, A. (2014). *Metodi, metafora ja tulevaisuuskartta*. Metodix. <https://metodix.fi/2014/11/26/metodi-metafora-ja-tulevaisuuskartta/>

Lähdemäki, T. (n.d.). *Asiakasarvo strategiaan pohjautuvan kasvun, kannattavuuden ja uudistamisen ajurina*. Funnel. <https://funnel.fi/2022/03/15/asiakasarvo-strategiaan-pohjautuvan-kasvun-kannattavuuden-ja-uudistamisen-ajurina/>

Magnusson, C. (2019). *Tavoitteena asiakaskeskeisyys*. <https://www.asiakaskeskeisyys.fi/mita-asiakaskeskeisyys-tarκοittaa/>

Menestystarinat. (7.11.2018). *Miksi ostajaprofiilien rakentaminen kannattaa?* [Blogi] <https://menestystarinat.fi/miksi-ostajaprofiilien-rakentaminen-kannattaa/>

Niiranen, V. (21.2.2020). *Vakuutusten on oltava enemmän kuin vakuutuksia - vakuutusala muutoksen edessä*. Finanssiala ry. <https://www.finanssialalle.fi/alalle-toihin/blogit/vakuutusten-on-oltava-enemman-kuin-vakuutuksia-vakuutusala-muutoksen-edessa.html>

Palmu, (12.2.2020). *Mitä palvelumuotoilu on ja mitä se oikeasti tarkoittaa?* Seos. <https://www.seos.fi/mita-palvelumuotoilu-on-ja-mita-se-oikeasti-tarκοittaa/>

Piirto, L. (18.3.2022). *Kansallinen yritysvastuulaki on mahdollinen, mutta olisiko EU-sääntely vaikuttavampaa?* [kolumni]. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/kansallinen-yritysvastuulaki-on-mahdollinen-mutta-olisiko-eu-saantely-vaikuttavampaa->

- Saurila, V. (14.12.2021). *Evoluutio ja digitalisaatio jylläävät myös vakuutuslalla*. Finanssiala.
<https://www.finanssiala.fi/kolumni/evoluutio-ja-digitalisaatio-jyllaavat-myo-vakuutuslalla/>
- Saurila, V. (6.1.2018). *Asiakasdata hoitaa vakuutusalan kilpailun avautumisen, alan uusiutumisen ja vahinkojen vähentymisen*. LähiTapiola.
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/blogi/1310394640919>
- Sitra. (2016). *Sitran megatrendikortit. Matka tulevaisuuteen*.
<https://media.sitra.fi/2016/01/10093022/2017-07-05-Sitra-megatrendikortit-web-FIN.pdf>
- Stranius, L. (7.11.2019). *Tulevaisuuden vastuullisuus*.
<https://leostranius.fi/2019/11/tulevaisuuden-vastuullisuus/>
- UNDP, Foresight (n.d). *Foresight*.
https://learn.hamk.fi/pluginfile.php/525253/mod_resource/content/1/%5BPDF%5DForesight%20-%20UNDP%20-%20%5BPDF%5DForesight%20-%20UNDP.pdf
- Valtonen, A. (24.3.2022). *Jokainen juttuhetki voi olla arvonluontia: Ota tehokeinot käyttöön asiakaspalvelussa*. Salesforce.
https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/arvonluonti-asiakaspalvelussa?utm_medium=email&d=7010M000000mZHn&EID=email&utm_source=mass-send
- Vehkaoja, S. (19.10.2017). *Mitä asiakaspalvelulta odotetaan, sekä kuinka odotukset täytetään*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2017/asiakaspalvelu-odotukset.html>
- Verkkovaria. (n.d.-a). *Yrityksen toimintaympäristö*. Haettu 15.3.2022 osoitteesta
https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=52

Verkkovaria. (n.d.-b). *Markkinoinnin kilpailukeinot*. Haettu 18.3.2022 osoitteesta
https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495

Verkkovaria. (n.d.-c). *Tuotekehitys*. Haettu 31.3.2022 osoitteesta
https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=304

Vuorimaa, P. (17.6.2014). *Asiakaskeskeisyys – pelkkää puhetta vai arjen toimintaa?* [blogi].
<https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/muutoksen-ammattilaiset/asiakaskeskeisyys-pelkkaa-puhetta-vai-arjen-toimintaa/a1b667bc-177b-5443-848b-a6f9e0ebb76d>

Your Europe. (26.3.2021). *Yleinen tietosuojasetus*. Haettu 8.3.2022
osoitteesta https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm

Zephyrnet. (19.8.2021). *Analytiikan kasvava rooli tuotekehityksessä*.
<https://zephyrnet.com/fi/analytiikan-kasvava-rooli-tuotekehityksess%C3%A4/?amp=1>

Åström, M. (4.2.2016). *Älyvakuutukset tulevat*. Kuningaskuluttaja.
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/02/04/alyvakuutukset-tulevat-kerro-sykkeesi-saat-alennusta-vakuutusmaksuista>

Liite 1: Aineistonhallintasopimus

Tutkimuksen taustalla on luottamuksellinen tutkimus kohdeyritykseen. Tutkimusaineisto on kerätty kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmästä. Tutkimus on suoritettu kohdeyrityksen asiakkaalle puhelinhaastatteluna sekä myös on haastateltu asiakaspalvelua, tuotekehitystä ja kohdeyrityksen johtoa.

Opinnäytetyöstä on allekirjoitettu opinnäytetyösopimus, jossa on sovittu opinnäytetyön aikataulusta ja aineiston käsittelystä. Tästä tutkimuksessa ei tarvitse tehdä erillistä tutkimuslupaa. Tutkimuksen aineiston keräämisessä on noudatettu huolellisuutta ja toteutus on suoritettu luotettavasti. Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tutkimustieteellistä rakennetta sekä yleisiä henkilötietojen (GDPR) käsittelyperiaatteita. Tässä tutkimuksessa ei tehdä erillistä henkilötietoselostusta, koska henkilötietoja tai muita arkaluonteisia tietoja ei kerätä tai käsitellä.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmässä, toisin sanoen haastattelusoitot on tehty kohdeyrityksen soittojärjestelmän kautta. Tutkimusaineistoa eli asiakasdataa ei ole tallennettu muihin tallennuspalveluihin, joten erillisiä varmuuskopioita tutkimusdatasta ei ole tehty. Näin ollen myös tietosuoja- ja tietoturva-asiat ovat kunnossa. Aineistoon on päässyt käsiksi kohdeyrityksen Product Engineer ja tutkimuksen tekijä. Tutkimusaineistoa ei haastattelututkimuksen jälkeen enää käsitellä.

Kohdeyritykselle tehty empiirinen tutkimus ja sen tulokset ovat nimetty kokonaan salaiseksi. Myöskään kohdeyrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä lainkaan. Kohdeyrityksen tutkimustulokset ovat salainen liite opinnäytetyössä. Tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja hyvien tutkimuskäytänteiden mukaisesti (salainen liite). Tutkimustuloksia on käytetty pelkästään salaisen liitteen tekemiseen. Kohdeyritys käyttää tutkimusraporttia eli salaista liitettä halutessaan oman toimintansa kehittämiseen. Kohdeyrityksen kanssa ei ole sovittu mistään mahdollisesta myöhemmin suoritettavasta jatkotutkimuksesta.

Tämä opinnäytetyö jaetaan julkiseen ja salaiseen osioon. Julkisessa teoriaosuudessa käydään yleisellä tasolla vakuutusalaan liittyvää teoriaa. Se tallennetaan HAMKin ohjeistuksen

mukaisesti digitaalisesti Theseus tietokantaan. Kohdeyityksen salaista tutkimusraporttia eli (salainen liite) ei tallenneta lainkaan tietokantaan tai arkistoon. Näin opinnäytetyön saavutettavuus on taattu ja kohdeyityksen määrittämä salassapitovelvollisuus on huomioitu.

