



Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Pro Gradu

Laskentatoimi

**Kriittisten prosessien tunnistaminen ja niiden kehittäminen prosessiajattelun kautta –
tapaustutkimuksena vakuutusyhtiön vapaaehtoisten henkilövakuutusten
korvausprosessi**

Jaani Saulamaa 0405873

Ohjaajat: Pasi Syrjä
Kati Pajunen

TIIVISTELMÄ

| | |
|------------------------------|--|
| Tekijä: | Jaani Saulamaa |
| Tutkielman nimi: | Kriittisten prosessien tunnistaminen ja niiden kehittäminen prosessiajattelun kautta – tapaustutkimuksena vakuutusyhtiön vapaaehtoisten henkilövakuutusten korvausprosessi |
| Tiedekunta: | Kauppakorkeakoulu |
| Pääaine | Laskentatoimi |
| Vuosi: | 2018 |
| Pro Gradu -tutkielma: | Lappeenrannan teknillinen yliopisto 115 sivua, 10 kuviota, 6 taulukkoa, 5 liitettä |
| Tarkastajat: | Prof. Pasi Syrjä Prof. Kati Pajunen |
| Hakusanat: | BPR, BPI, Prosessiajattelu, prosessijohtaminen |

Liiketoimintaprosessien kehittämiseen on alettu kiinnittää erityistä huomioita 1990 luvulta lähtien. Prosessien kehittämisen taustalla ovat teknologinen kehitys ja digitalisoituminen. Prosesseja on pyritty tehostamaan monin eri keinoin. Kaikella kehittämisellä on kuitenkin ollut tavoitteena yrityksen parempi tuottavuus sekä parempi tuotteiden ja palveluiden laatu. Monet tutkimustulokset esittävät, että yritykset voivat parantaa asiakastyytyväisyyttä keskittämällä huomiota liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Yrityksen kehittäessä prosesseja tavoitteenaan saavuttaa parempi asiakastyytyväisyys, katsotaan yrityksen soveltavan prosessiajattelua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on etsiä keinoja kehittää vakuutuspalvelun korvausprosesseja prosessiajattelun avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu prosessin käsitteestä ja sen eri näkökulmista, prosessiajattelusta, prosessijohtamisesta sekä liiketoimintatiedon johtamisesta. Prosessikirjallisuuden lisäksi teoreettinen viitekehys sisältää kirjallisuutta vakuutuspalvelun korvaustoiminnan erityispiirteistä.

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Kohdeyrityksenä on suuri suomalainen vakuutusyhtiö. Keskeisin tavoite tutkimuksella on avata ja laajentaa tieteellistä keskustelua vakuutuspalveluiden korvausprosessien kehittämisen ympärillä prosessiajattelun käsitteen kautta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vakuutuspalveluiden korvaustoiminnon prosessit ovat kohdanneet merkittäviä muutospaineita. Muutospaineisiin vastaaminen edellyttää joustavuutta niin organisaatorakenteelta, IT-ratkaisuilta kuin henkilöstöltä. Prosessiajattelua sovelletaan joiltakin osin kohdeyrityksessä. Suurimmaksi prosessiajattelun soveltamista estäväksi tekijäksi tutkimustuloksista nousee kohdeyrityksessä vallitseva varovaisuutta korostava organisaatiokulttuuri. Kohdeyrityksessä on kuitenkin monilta osin reagoitu prosessiajattelun kannalta myönteisellä tavalla prosessien kehittämiseen ja tulevaisuus näyttää näiltä osin valoisalta.

ABSTRACT

| | |
|--------------------------|--|
| Author: | Jaani Saulamaa |
| Title: | Identifying critical processes and improving the processes by process thinking - a case study of a insurance companys claims handling process in non mandatories health insurances |
| Faculty: | School of Business and Management |
| Master's Program: | Accounting |
| Year: | 2018 |
| Master's Thesis: | Lappeenranta University of Technology 115 pages, 10 figures, 6 tables, 5 attachments |
| Examiners: | Prof. Pasi Syrjä Prof. Kati Pajunen |
| Keywords: | BPR, BPI, Prosessiajattelu, prosessijohtaminen |

Business process reengineering has received a lot of attention from many companies with the aim of improving organizational performance since 1990. Digitalization - supported by the technological improvement are the main drivers behind the rapid development. Despite the varying approaches of improving business processes, the ultimate purpose in every company is same - to reach better lucrativeness and quality of products and services. Most scholars argue that by focusing on business process companies can reach a higher level of customer satisfaction. This turns to the concept of business process orientation that is built on the basis of achieving better customer satisfaction by improving business processes.

To expand the understanding of the concept of process orientation a literature survey was conducted. First, the main ideas of process management were discussed. After this, theoretical part reviewed literature related on business intelligence (BI) that is essential part of process management. Finally, the special characteristics of claims handling processes in insurance industry were studied.

The objective of this study was to examine means of developing claims handling process in insurance industry by implementing process orientation. In the empirical studies, a single case study was utilized to examine and widen academic discussion of claims handling processes in Finnish insurance company and explain how those processes can be improved by applying process orientation.

The case study determined the general notion that claims handling processes in insurance industry has faced significant pressure to transition. In order to react changes in dynamic environment - companies are in need to increase flexibility in organizational structure, IT-solutions and among employees. The main findings demonstrated that the studied company has applied process orientation partly, but the most challenging factor relates to organization culture that emphasizes wariness. Nevertheless case company has reacted positively with many aspects in improving processes by process orientation perspective and future is looking bright overall.

ALKUSANAT

Tämän tutkielman kirjoittaminen vei minulta noin puolitoista vuotta. Tämä aika on ollut elämässäni yksi rankimmista – mutta opettavaisimmista ajanjaksoista. Niin kuin monilla, minullakin työelämä on häirinnyt gradun valmistumista. Gradun tekeminen ei ole ollut aina helppoa, mutta kaikesta huolimatta olen erittäin tyytyväinen siihen, että voin nyt sulkea yhden vaiheen elämässä – opiskelun. Nyt aikomukseni on keskittyä itseni kehittämiseen, ja myös elämästä nauttimiseen, työelämän ja vapaa-ajan tahdittamana.

Haluan kiittää ohjaajiani Satu Pätäriä, Pasi Syrjää sekä Kati Pajusta, joilta olen saanut juuri ne oikeat eväät gradun valmistumiselle. Kiitos ystävät, jotka tietoisesti ja tiedostamatta autoitte minua ponnistelemaan loppuun saakka. En koskaan unohda pitkiä päiviä Kaisa-talon kirjastossa kanssanne. Kuitenkin suurin kiitos kuuluu perheelleni, joiden kannustus ja tuki on ollut aina pyyteettömästi saatavilla.

Sisällysluettelo

| | |
|---|-----------|
| 1 Johdanto | 1 |
| 1.1 Taustaa | 1 |
| 1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset | 3 |
| 1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeisimmät käsitteet..... | 4 |
| 1.4 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto | 8 |
| 1.5 Tutkimuksen rakenne..... | 8 |
| 2 Prosessijohtamisen teoreettiset lähtökohdat | 10 |
| 2.1 Prosessi | 13 |
| 2.2 Prosessien eri näkökulmat | 14 |
| 2.3 Prosessiajattelu..... | 17 |
| 2.4 Prosessijohtaminen | 21 |
| 2.4.1 Prosessijohtamisen menestystekijät..... | 24 |
| 2.4.2 Prosessijohtamista estävät tekijät | 27 |
| 2.5 Prosessijohtamisen koulukunnat..... | 29 |
| 2.6 Liiketoimintatiedon, tietämyksen hallinta | 31 |
| 3 Vakuutuspalvelun korvaustoiminto ja sen erityispiirteet..... | 34 |
| 3.1 Korvaustoiminnon tehtäväkenttä | 36 |
| 3.2 Vahinkojen segmentointi | 38 |
| 3.3 Korvausprosessin johtamisen malli | 39 |
| 3.4 Vakuutuspetosten ehkäisy..... | 41 |
| 3.5 Tietotekniikan soveltaminen korvaustoiminnassa | 43 |
| 4 Tutkimusstrategia ja -tulokset | 47 |
| 4.1 Tutkimusstrategia ja –menetelmä | 47 |
| 4.2 Tutkimusaineisto..... | 48 |
| 4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti | 51 |
| 4.4 Kohdeyrityksen esittely | 51 |
| 4.5 Kohdeyrityksen vapaaehtoisten henkilökovakuutusten korvaustoiminta..... | 53 |
| 4.5.1 Korvausprosessin keskeisimmät vaiheet ja tavoitteet | 54 |
| 4.5.2 Kriittiset elementit prosessissa | 57 |
| 4.5.3 Korvaushakemusten segmentointi..... | 59 |
| 4.5.4 Vakuutuspetosten tunnistaminen..... | 61 |
| 4.5.5 Korvausratkaisijan rooli prosessissa..... | 63 |
| 4.6 Asiakasnäkökulma ja käyttäjäkokemus prosesseissa | 66 |
| 4.6.1 Asiakasnäkökulma korvausprosessien kehittämisessä | 69 |
| 4.6.2 Asiakkaiden odotukset korvaustoiminnasta | 71 |
| 4.6.3 Digitaaliset palvelut..... | 72 |
| 4.6.4 Asiakaspalautteet ja niiden käsittely | 74 |
| 4.7 Prosessiajattelu korvausosastolla | 75 |
| 4.7.1 Prosessikaaviot ja dokumentaatio..... | 76 |
| 4.7.2 Johdon sitoutuminen prosessiajatteluun | 77 |
| 4.7.3 Prosessin omistaja | 78 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.7.4 | Prosessin suoriutumisen mittaaminen | 78 |
| 4.7.5 | Organisaatiokulttuuri ja muutoksenkyvykyys..... | 79 |
| 4.7.6 | Prosessien jatkuva kehittäminen ja kertakaikkinen uudistaminen | 82 |
| 4.7.7 | Organisaatorakenne ja kommunikaatio | 82 |
| 4.8 | Prosessijohtaminen korvausosastolla..... | 85 |
| 4.8.1 | Johtajuuskäytännöt | 85 |
| 4.8.2 | Liiketoimintatiedon johtaminen | 86 |
| 4.8.3 | Asiakkaiden osallistaminen prosessien kehittämisessä | 87 |
| 4.8.4 | Prosessijohtamista estäviä tekijöitä | 88 |
| 5 | Yhteenveto ja johtopäätökset..... | 90 |
| | LÄHDELUETTELO | 94 |
| | VERKKOLÄHTEET..... | 102 |
| | LIITTEET | 104 |
| | Liite 1. Haastattelurunko – Aktuaari ja vakuutusmatemaatikot | 104 |
| | Liite 2. Haastattelurunko – Asiantuntijat..... | 105 |
| | Liite 3. Haastattelurunko – Esimiehet..... | 106 |
| | Liite 4. Haastattelurunko – Johtajat | 107 |
| | Liite 5. Haastattelurunko – kehityspäälliköt | 108 |

Kuvioluettelo

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys..... | 5 |
| Kuvio 2. Ydinosaaminen ydinprosessit ja strategiset kyvykkyydet (Hannus 2004) | 12 |
| Kuvio 3. Porterin (1985) arvoketju | 12 |
| Kuvio 4. Prosessien kategorisointi (Armistead & Machin, 1997) | 14 |
| Kuvio 5. Business Process Management Capabilities. (Ohtonen, 2015)..... | 26 |
| Kuvio 6. Business Process Management Failure Factors. (Ohtonen, 2015)..... | 28 |
| Kuvio 7. Prosessijohtamisen eri tasot (Macdonald, 1995) | 30 |
| Kuvio 8. Keskeisimmät korvausprosessin vaiheet. (Mahlow & Wagner, 2016) | 40 |
| Kuvio 9. Vakuutuspetosten hallinta ja sen kausaliteetit. (Furlan & Bajecin, 2008) | 43 |
| Kuvio 10. Kohdeyrityksen organisaatorakenne. | 53 |

Taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Keskeisiä tutkimuksia..... | 7 |
| Taulukko 2. Liiketoimintaprosessien neljä eri näkökulmaa. (Melaon ja Piddin, 2000)..... | 15 |
| Taulukko 3. Prosessiajattelun dimensiot ja ennakkoehdot (Kohlbacher & Gruenwald, 2011) | 18 |
| Taulukko 4. Yhteenvedo prosessijohtamisen määritelmästä (Palmberg 2009) | 24 |
| Taulukko 5. Haastatellut henkilöt..... | 50 |
| Taulukko 6. Asiakaspalautteiden jakautuminen luokittain | 75 |

1 Johdanto

Kehitys teknologiassa ja tietotekniikassa on johtanut muutoksiin kuluttajien odotuksissa yritysten toimintatavoissa ja palveluissa. Kuluttajat ovat tottuneet ympärivuorokautiseen tavoitettavuuteen, reaaliaikaiseen sekä yksilöityyn ja virheettömään palveluun (Markovitch & Willmott, 2014, Hammer & Champy, 1994). Monet yritykset ovat kohdanneet haasteita asiakkaiden odotusten saavuttamisessa. Haastetta lisää edelleen se, että alalle tulevat kilpailijat pystyvät rakentamaan liiketoimintansa uuden teknologian päälle, joka mahdollistaa kustannustehokkaamman tavan palvella asiakkaita Dreischmeier, Gard, Niddam. ja Shah (2014).

Monet tutkimukset väittävät yritysten voivan parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä keskittämällä huomionsa liiketoiminnan prosesseihin (Hinterhuber, 1995; Frei, Kalakota, Leone & Marx, 1999). Prosessiajattelulla tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa asiakkaan tarpeet ja käyttökokemus on otettu huomioon prosessien kehittämisessä. Prosessiajattelun soveltamisesta on useita raportoituja tutkimustuloksia ja pääsääntöisesti tulokset ovat osoittaneet prosessiajattelun olevan yhteydessä yrityksen parempaan kannattavuuteen. (Nilsson & Johnson, 2003; Küng & Gafen, 2007; Kohlbacher, 2010)

1.1 Taustaa

Yhteistä prosessiajattelun soveltamistapaa ei ole asiallista mallintaa, sillä liiketoimintaprosessit ovat erilaisia yritysten ja yritysten toimintojen välillä. Ajattelua voidaan soveltaa monilla eri tavoin ja monella eri sitoutumisasteella (Kohlbacher, 2010). Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen ei tarvitse olla joko prosessiajattelun omaksunut yritys tai yritys ilman prosessiajattelua. Yritys voi valita riittävän tason omien tavoitteiden mukaisesti. Soveltaminen voi lähteä esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämisestä prosessien parempaan teoreettiseen ymmärtämiseen ja edetä aina kokonaisvaltaisesti prosesseittain johdettuun organisaatioon. (Küng & Hagen, 2007)

Lokkerbol, Does, de Mast ja Schoonhoven (2012) väittävät, että liiketoimintaprosessien kehittäminen on edellytys modernissa palveluyhteiskunnassa pärjäämiseksi. Liiketoimintaprosesseja uudistamalla ja kehittämällä yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä sekä parantaa toiminnan laatua (Kim, Kim & Simpson, 2010). Buavaraporn ja Tannock (2013) esittävät, että sujuvilla prosesseilla on mahdollista ylittää tai saavuttaa asiakkaiden odotukset.

Prosessien kehittämisen positiiviset vaikutukset eivät ole itsestään selviä, vaan kehittämisprojektit voivat todistetusti myös epäonnistua (Hammer & Champy, 1993; Terziovski, Fitzpatrick & O'Neill, 2003; Hanafizadeh, Moosakhani & Bakhshi, 2009; Darmani & Hanafizadeh, 2013). Prosessien kehittäminen liiketoiminnassa on usein välttämätöntä, jolloin kriittisten tekijöiden ymmärtäminen prosessien kehittämisen onnistumisen taustalla on olennaisen tärkeää.

Liiketoimintaprosessien kehittäminen liittyy prosessijohtamisen käsitteeseen. Tutkijoilla on erilaisia lähestymistapoja prosessijohtamisen onnistumisen varmistamiseksi. Tässä tutkimuksessa esitetään tutkimustuloksia menestystekijöistä sekä haittatekijöistä prosessijohtamisessa.

Käsillä olevaa aihetta on tutkittu laajasti monesta eri näkökulmasta. Finanssiala, johon vakuutusala kuuluu, on saanut huomiota erityisesti viimeisimpien vuosikymmenten aikana (Larsen & Myers, 1999; Terziovski, Fitzpatrick & O'Neill, 2003; Lokkerbol et al., 2012). Finanssiala on ollut murroksessa kansainvälistyneen kilpailun, digitalisaation, tiukentuneen sääntelyn ja asiakkaiden muuttuneiden vaatimusten myötä (Lokkerbol et al., 2012).

Jokaisella toimialalla ja yrityksellä ovat ne ominaispiirteet, jotka vaikuttavat prosessiajattelun soveltamisen mahdollisuuksiin. Prosessiajattelun soveltamista vakuutusyhtiön korvausprosessien kehittämiseen ei ole tietävästi tutkittu aikaisemmin. Tutkimuksessa tullaan hyödyntämään erityisesti finanssialaa koskevaa kirjallisuutta ja kirjallisuutta vakuutusyhtiön korvaustoiminnan erityispiirteistä.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan vakuutuspalvelun korvaustoimintaa prosessiajattelun käsitteen kautta. Pää tavoitteena on etsiä kohdeyrityksestä keinoja kehittää vakuutuspalvelun korvausprosesseja prosessiajattelun avulla. Pää tavoitteeseen pääsemiseksi etsitään vastauksia kolmeen alaongelmaan, joista ensimmäisessä tunnistetaan kohdeyrityksen korvaustoiminnon keskeisimmät prosessit. Toisessa alaongelmassa huomio on yrityksessä vallitsevassa prosessiajattelun tasossa ja viimeisessä alaongelmassa analysoidaan kohdeyrityksen prosessin kriittisiä osa-alueita ja mahdollisesti ilmeneviä kehityskohteita. Näistä tavoitteista johdettuna tutkimuksen pääongelmaksi muodostuu:

Kuinka vakuutuspalvelu voi kehittää korvausprosessejaan prosessiajattelun avulla?

Alaongelmat:

1. *Mitä pidetään vakuutuspalvelun korvaustoiminnon kriittisimpinä ydinprosesseina?*
2. *Mikä on kohdeyrityksen prosessiajattelun tämänhetkinen taso?*
3. *Mitä kehityskohteita ja kriittisiä osa-alueita voidaan tunnistaa kohdeyrityksen prosesseista?*

Ensimmäinen alaongelma luo pohjan teoreettiselle ja empiiriselle osiolle. Toisessa tutkimuskysymyksessä peilataan teoriaa tutkimustuloksissa esiintyviin seikkoihin ja tehdään johtopäätöksiä kohdeyrityksen prosessiajattelun tasosta. Viimeisessä alaongelmassa peilataan empiirisen osan havaintoja teoriaosassa esiin nostettuihin malleihin. Tarkastelun kohteena ovat kohdeyrityksen henkilövakuutuksiin kuuluvat korvausprosessit. Prosessien nykytilan selvittäminen edellyttää asiakkaiden näkemyksen tuntemista prosesseista. Asiakkaiden näkemys otetaan huomioon tutkielmassa prosesseja koskevien asiakaspalautteiden kautta.

Tässä tutkimuksessa käytetty aikaisempi tutkimus ei kata prosessijohtamisen kirjallisuuden kaikkia osa-alueita, eikä kaikkia sen sovelluksia ole tarkoitus tuoda esille.

Prosessijohtamisen sovelluksia esitetään yleisellä tasolla, jotta empiriassa on mahdollista tehdä konkreettista arviota kohdeyrityksen prosessijohtamisesta. Tutkielmassa pyritään keskittymään sellaiseen aikaisempaan tutkimukseen, joka käsittelee prosessijohtamista palveluliiketoiminnan osalta. Prosessikirjallisuus on laaja ja yleisesti ottaen hyvin sovellettavissa vakuutuspalveluihin.

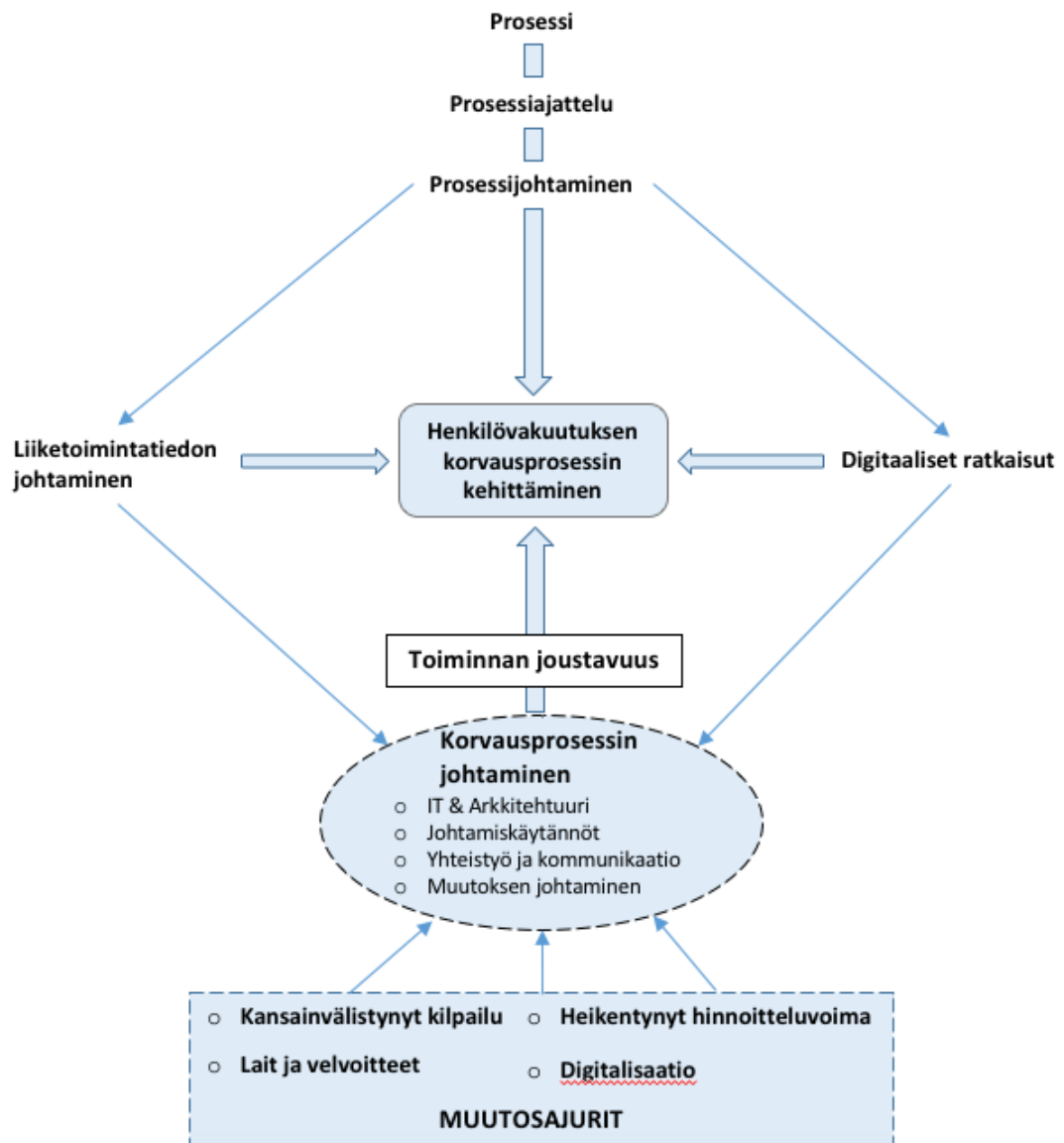
Aikaisemmasta rajauksesta huolimatta tutkielmasta ei täysin pois rajata kirjallisuutta, joka koskee tuotannollisten prosessien johtamista, sillä varhainen prosessijohtamisen käsite koskee juuri tuotantoprosesseja, josta palveluprosesseja koskeva kirjallisuuskin on pääosin johdettu. Teoriassa ei kuvata prosessien mallintamisen keinoja ja teknistä prosessien kuvaamistapoja, eikä tutkimuksessa syvennytä artikkeleihin, jotka selittävät tietoteknisistä prosessimallinnuksen ohjelmistosovelluksista. Prosessiajattelun vaikutuksia tutkivat artikkelit on pyritty valitsemaan sen perusteella, että niissä esiintyvä ilmiö on yleistettävissä oleva.

Kohdeyritys tarjoaa vakuutusturvia monenlaisiin tarpeisiin niin yrityksille kuin kuluttajille. Tässä tutkimuksessa käsitellään kohdeyrityksen vapaaehtoisten henkilövakuutusten korvausprosessia. Tämä korvausosasto on erityisen kiinnostava ja ajankohtainen siitä syystä, että osasto on kohdannut viime vuosina haasteita vahinkoilmoitusten käsittelyajassa, sekä tällä osastolla on alettu investoimaan prosessien kehittämiseen.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeisimmät käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu prosessikirjallisuudesta ja kirjallisuudesta vakuutuspalveluiden korvaustoiminnasta sekä sen keskeisimmistä prosesseista. Teoriaosiossa esitellään ensin prosessikirjallisuutta ja esitetään prosessiajattelun käsite sekä prosessijohtamisen menestystekijät ja sitä estäviä tekijöitä. Liiketoimintatiedon johtaminen on liitetty osaksi prosessijohtamisen teoreettisia lähtökohtia, sillä tämä esiintyy olennaisena seikkana prosessijohtamisessa. Prosessikirjallisuuden jälkeen huomio kohdistuu vakuutuspalvelun korvaustoiminnan erityispiirteisiin ja sen vaiheisiin. Tässä osiossa on tuotu esille niitä seikkoja, jotka ovat prosessijohtamisen kannalta olennaista

ottaa huomioon juuri korvaustoiminnassa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitettyinä kuviossa 1.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Henkilövakuutuksen korvausprosessin kehittäminen on lähtöisin kuviossa ylhäällä prosessijohdamisesta, jonka taustaedellytyksenä on organisaation sisäistämä prosessiajattelu sekä määritelmä prosessista. Kuvion alapuolella on esitettyinä vakuutustoimintaa muuttavat ajurit, jotka heijastuvat korvausprosessin johtamiseen ja sen keskeisiin osa-alueisiin. Kehittyneellä liiketoimintatiedon hallinnan ja korvauspalveluissa

sovellettujen digitaalisten ratkaisujen avulla korvausprosessissa voidaan reagoida tehokkaasti muuttuviin tilanteisiin ja lisätä toiminnan joustavuutta.

Tässä tutkimuksessa huomioon otettavat käsitteiden määritelmät on rajattu käsitteisiin, jotka ovat kehitetty tai joita on sovellettu 1990 –luvun taitteen jälkeen, johtuen siitä, että prosessikirjallisuudessa on tapahtunut merkittäviä muutoksia teknologisen kehityksen myötä 1990 –luvulle tultaessa ja siitä eteenpäin (Davenport & Short, 1990). Työn kannalta keskeisiä käsitteitä ovat;

Prosessi – toimintojen ketju, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. (Hannus, 2004)

Prosessiajattelu (Process Orientation, PO) – liiketoimintoprosesseissa keskittyminen on asiakkaissa, eikä toiminnallisissa ja hierarkkisissa rakenteissa (Reijers, 2006)

Prosessijohtaminen (BPM) – operatiivisen toiminnan kehittämisen kokonaisvaltainen lähestymistapa (Hannus, 2004), jossa tunnistetaan tapahtumien ketju, mallinnetaan ne ja asetetaan niiden toteuttamiselle ja kehittämislle tavoitteet (Laamanen & Tinnilä, 2009).

Business Process Re-engineering (BPR) – perustavanlaatuisia liiketoimintaprosessien uudelleen ajattelua ja suunnittelua saavuttaakseen merkittävää parannusta kriittisissä suoriutumisen tasoissa. (Hammer & Champy, 1993)

Business Process Improvement (BPI) – ”bottom-up” periaatteella etenevää, olemassa olevien, prosessien parantamista. (Davenport, 1993)

Taulukko 1. Keskeisiä tutkimuksia.

| Author | Year of publication | Objectives | Approach | Findings |
|------------------------|---------------------|--|---------------------------|---|
| Mahlow & Wagner | 2016 | Tutkimus pyrkii selvittämään kuinka eri vakuutusyhtiöiden käytännöt eroavat korvauskäsittelyssä sekä määrittämään parhaat käytännöt. | benchmarking | Vakuutusyhtiöillä on erilaisia strategisia toimintaperiaatteita koskien vahinkokäsittelyä eikä parhaita käytäntöjä voida havaita. Käytännöt ja käsittelyajat vaihtelevat voimakkaasti eri vakuutusyhtiöiden välillä. |
| Ohtonen | 2015 | Väitöskirja keskittyy uusimpiin liiketoimintaprosessien kehittämiseen vaikuttavien kyvykkyysien tunnistamiseen. Pyrkimyksenä myötävaikuttaa organisaatioiden toimintaan esittelemällä menetelmän arvioimaan organisaation kyvykkyyskä. | design science | Design science menetelmää käyttäen kehitetyt BPM kyvykkyudet (BPMC) ja sitä estävät tekijät, joiden avulla organisaatiot voivat arvioida kyvykkyyskänsänsä johtaa prosessejaan. Tärkeitä löydöksiä olivat, että johdon sitoutuminen prosessijohtamiseen on olennaista ja prosessiosaaminen organisaatiossa on olennaista, jotta BPMC mallin käyttö on mahdollista. |
| Tajudeen & Adebowale | 2013 | Tutkii korvausratkaisijan roolia korvausprosessissa vakuutusyhtiössä. | kvantitatiivinen tutkimus | Tutkimuksessa esiintyi tilastollisesti merkittävä suhde korvaustoiminnan toimivuudella ja sen tehokkaalla johtamisella. Merkittävä tilastollinen suhde löytyi myös vakuutuspetosten havaitsemisella ja tehokkaalla korvauskäsittelyn johtamisella. |
| Vukšić, Bach & Popovič | 2013 | Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka laajasti palvelu yritykset hyödyntävät BPM:än ja Business Intelligence järjestelmien potentiaalia suorituksen johtamisessa sekä kuinka prosessijohtaminen ja BI ovat sovitettu yhteen. | tapaustutkimus | Prosessijohtamista ja BI järjestelmiä käytetään vaihtelevasti ja pääsääntöisesti jokseenkin eri tavoitteilla. BPM:n ja BI järjestelmien saavutettujen hyötyjen ja tavoiteltujen hyötyjen välillä on kuitenkin ristiriita. BPM edellyttää liiketoimintatiedon keräämistä ja analysoimista, jota BI voi tarjota. Liiketoimintatiedon kerääminen prosesseista on kuitenkin pitkälti manuaalista ja BI:n avulla tavoitellaan tehostamaan markkinointi- ja myyntitoimia. |
| Kohlbacher & Gruenwald | 2011 | Artikkeli myötävaikuttaa prosessikirjallisuutta luomalla paikkansapitävän mallin arvioimaan prosessijatteluun kuuluvia osia-alueita. | kvantitatiivinen tutkimus | Prosessijattelu on moniosainen rakenne sisältäen seuraavat osa-alueet: prosessikaaviot, johdon sitoutuminen, prosessin omistaja, suoriutumisen mittarit, organisaatiokulttuuri, jatkuva kehittäminen ja organisaattiorakenne. |
| Smart, Maddern & Maull | 2009 | Arvioi asiakastytyväisyyttä ajavia asioita finanssialalla, ja erityisesti prosessijohtamisen vaikutusta palvelun laatuun ja asiakastytyväisyyteen. | tapaustutkimus | Henkilöstön tyytyväisyydellä ja palvelun laatu ovat avain asemassa asiakastytyväisyyden synnyttämisessä. Teknisellä palvelun laadulla (TSQ) löytyi merkittävä rooli asiakastytyväisyyden tasolle ja vahva kausaliteetti löytyi TSQ:n ja prosessijohtamisen välillä. |

1.4 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Aineistona käytetään laadullista materiaalia, joka on kerätty haastatteluilla, lisäksi hyödynnetään kohdeyrityksestä saatua materiaalia. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimusmenetelmällä saatujen vastausten perusteella tavoitteena on löytää jotakin uutta tutkittavaan aiheeseen (Hirsjärvi ym. 2004, 151).

Laadullinen menetelmä tarjoaa kokonaiskuvan tutkimusongelmasta sekä syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta ja sen merkityksestä (Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on yksittäistapausten syvälinen analysointi ja ymmärtäminen (Eskola & Suoranta 1998). Laadullinen tutkimus on tiedonhankintaa, jossa aineisto on peräisin oikeista tilanteista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä luvusta, joista ensimmäisessä esitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita, teoreettista viitekehystä, tutkimusmenetelmää ja –aineistoa sekä esitetään tutkielman rakenne.

Luvut kaksi ja kolme koostavat tutkielman teoriaosuuden, jossa tarkastellaan tutkielman aihetta ja siihen liittyviä tärkeimpiä löydöksiä aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla. Luvussa kaksi käydään prosessikirjallisuutta läpi ja keskeiset aiheet ovat prosessin määritelmä ja sen taustaa, prosessiajattelun käsite sekä prosessijohtaminen ja liiketoimintatiedon johtaminen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan kirjallisuutta vakuutusyhtiön korvaustoiminnon erityispiirteistä.

Luvussa neljä esitellään tarkemmin tutkimuksessa sovellettua tutkimusstrategiaa ja kohdeyritystä sekä yrityksestä kerättyä aineistoa. Luvussa esitetään tutkimustuloksia haastatteluista ja esitellään empiirisiä löydöksiä. Viimeisessä kappaleessa kerrataan

tutkimusten keskeisimmät löydökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 Prosessijohtamisen teoreettiset lähtökohdat

Kirjallisuus prosessijohtamisesta ja sitä koskevista eri koulukunnista on runsas. Zairi (1997) esittää tutkimuksessaan, että kirjallisuuden runsaudesta huolimatta yritykset eivät sovelle kokonaisvaltaisesti prosessijohtamista liiketoiminnassaan, vaan soveltaminen on varsin pinnallista. Liiketoiminnassa prosesseista on puhuttu jo 1900-luvun alussa. Shewhart (1931) oli yksi ensimmäisistä, joka todisteli, että kontrolloimalla tuotantoprosessia on mahdollista parantaa tuotteen laatua. Myöhemmin 70-luvulla prosessiajattelu oli kehittyneempi ja syntyi joitakin prosessijohtamisen työkaluja, kuten ”just-in-time” ja ”lean” tuotanto (Schonberger 1986).

Prosessijohtamisen taustatekijöitä ovat ydinosaaminen, suorituskyvyn johtaminen, liiketoimintatiedon johtaminen sekä strategiset kyvykkyydet. Ydinosaamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnon osaa, joka tuo suurimman osan yrityksen kilpailuedusta. Ydinosaamisen tunnistamista voidaan käyttää muun muassa yrityksen kasvun ja kehityksen suuntaamisessa. Ydinosaamiseen keskittyminen yleistyi erityisesti 1990-luvun laman aikaan, jolloin yritykset halusivat fokuoittaa omiin vahvuuksiinsa. (Hannus, 2004) Hamel ja Prahalad (1990) määrittelevät ydinosaamisen teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyviksi syvällisiksi erityisosaamisiksi. Näin ollen ydinosaaminen ja sitä kautta kilpailuetu voivat olla peräisin liiketoimintaprosesseihin kohdistuvasta erityisosaamisesta.

Prosessijohtaminen on linkittynyt suorituskyvyn johtamisen käsitteeseen. Käsitteellä tarkoitetaan suorituskykyä mittaavaan informaatioon perustuvaa johtamista, jolla pyritään strategisiin tavoitteisiin. Prosessijohtamisen tavoite on asettaa prosessit linjakkain organisaation strategisten tavoitteiden kanssa ja rakentaa prosesseihin suorituskykyä arvioivia mittareita, jotka keräävät tavoitteiden kannalta oleennaista tietoa. (Vukšić, Bach, & Popović, 2013)

Liiketoimintatiedon soveltamisesta käytetään käsitettä Business Intelligence (BI), jonka tarkoituksena on tarjota hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi. Prosessijohtamisella

voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin suorituskyvyn johtamista voidaan toteuttaa prosessista kerätyllä liiketoimintatiedolla. Haasteena prosessijohtamisessa on se, että tiedon määrä on usein niin runsas, että oleellaisen tiedon löytäminen voi olla haastavaa (Laamanen & Tinnilä, 2009). Palveluissa olellaisen tiedon tärkeys korostuu, sillä tieto siitä, miten asiakas kokee palvelun laadun, on moninaisempaa kuin tuotteiden yhteydessä. (Vukšić, Bach, & Popovič, 2013)

Stalk, Evans ja Shulman (1991) jatkoivat Hamelin ja Prahaladin ydinosaamisen käsitettä prosessijohtamiseen perustuvalla strategisen kyvykkyyden käsitteellä. Heidän käsitteensä mukaan kyvykkyys muodostuu joukosta strategisesti sovellettuja liiketoimintaprosesseja. Käsite perustuu neljälle peruseriaatteelle (Stalk ym., 1991):

- (1) Yrityksen strategian peruspilari on liiketoiminnan ydinprosessi, eivät tuotteet ja palvelut.
- (2) Menestyminen perustuu yrityksen kykyyn muuntaa ydinosaaminen ydinprosessien kautta strategiseksi kyvykkyudeksi, jota kautta asiakkaan lisäarvo luodaan.
- (3) Yritykset luovat kyvykkyyden ydinprosesseihin strategisilla investoinneilla organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja osaamiseen.
- (4) Ydinprosesseihin ja kyvykkyyteen perustuva strategia ja johtaminen edellyttää usein horisontaalista ja asiakaslähtöistä organisaatioarkkitehtuuria.

Kuviossa 2 on havainnollistettu ydinosaamisen, strategisen kyvykkyyden ja ydinprosessien käsitteitä ja niiden keskinäistä suhdetta.



Kuvio 2. Ydinosaaminen ydinprosessit ja strategise kyvykkyudet. (Hannus, 2004)

Michael Porterin (1985) esittelemää yrityksen arvoketjua (Kuvio 2) erottelee yrityksen toiminnot perustoimintoihin sekä tukitoimintoihin. Toimintojen määrittämisestä voidaan pitää prosessiajattelun synnyttävänä tekijänä ja niiden ymmärtämisen edellytyksenä. (Hannus, 2004)



Kuvio 3. Porterin (1985) arvoketju

1990-luvulla kehitys prosessijohtamisen ympärillä nopeutui ja syntyi liiketoiminnan kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käsite (Total Quality Management, TQM) (Gershon, 2010). Erityisen paljon huomioita 90-luvun laman aikoina sai kuitenkin Hammerin (1990)

kehittämä liiketoimintaprosessien uudistamisen käsite (Business Process Re-engineering, BPR). BPR:n käsitteen synnyn myötä Harrington (1991) kehitti prosessien jatkun kehittämisen toimille oma käsitteensä - Business Process Improvement (BPI).

Keskeisin ero BPR:n ja BPI:n välillä on siinä, että BPR viittaa prosessin täydelliseen uudistamista ja BPI vähittäin etenevään prosessien kehittämiseen. Prosessien johtaminen (BPM), jota voidaan pitää edellä mainittujen käsitteiden yläkäsitteenä, on ollut jatkuvasti esillä ollut aihe 1980-luvulta lähtien, ja näin ollen on poikkeuksellinen johtamisen käsitteen pitkäaikaisesta soveltamisestaan johtuen (Palmberg 2009).

2.1 Prosessi

Prosessi on organisaatiossa oleva perustavanlaatuinen toiminto kuten tuotanto, markkinointi, viestintä tai muu laaja organisaation osa-alue (Zairi 1997). Morris, Brandon ja Tillman (1994) kuvaa liiketoimintaprosessien olevan yrityksen raaka-aine, liiketoiminnan ydin, josta yrityksen rakenne muodostuu. Yleisesti liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan tapahtuman ketjua, joka koostuu joukosta toisiinsa kytkeytyneistä toiminnoista ja johon liittyy jokin syöte (input) ja tuotos (output) (, Wamba & Gnanzou, 2013).

Prosessin määritelmiä on monia, riippuen näkökulmasta, prosessista ja ajasta, jolloin määritelmää on tuotu kirjallisuuteen. Määritelmät kuitenkin ovat hyvin toistensa kaltaisia. Mitään yleistä määritelmää ylitse muiden ei ole, vaan tutkijat ovat määritelleet prosessin usein omin sanoin. Palmberg (2009), jonka määritelmää käyttää myöskin Ohtonen (2015) väitöskirjassaan, on pelkistänyt eri tutkijoiden määritelmistä esille tulleet eroavaisuudet kuuteen komponenttiin. Kukin komponentti nousee esille enemmistössä määritelmiä. Komponentteja ovat (1) input ja output, (2) toisiinsa kytköksissä olevat toiminnot, (3) horisontaaliset osat, (4) asiakkaan merkitys tai arvo, (5) resurssin käyttö ja (6) toistattavuus. Prosessin määritelmäksi voidaan tiivistää sen olevan horisontaalinen jakso toimintoja, jotka siirtävät syötteen (input) ratkaisuksi (output) siten, että ne kohtaavat asiakkaiden tai sidosryhmien tarpeet. (Palmberg, 2009)

2.2 Prosessien eri näkökulmat

Tyypillisin tapa ryhmitellä prosesseja on jakaa ne kolmeen tyyppiin, riippuen niiden roolista yrityksen arvoketjussa; ydinprosessit, tukiprosessit ja prosessit joilla johdetaan ydin- ja tukiprosesseja. Tätä jakoa käyttävät muun muassa Childe, Maulla ja Bennett (1994) sekä Melão ja Pidd (2000). Jaottelu on lähtöisin tuotannollisista prosesseista, mutta ovat sovellettavissa myöskin muiden prosessien yhteydessä. Armistad ja Machin (1997) laajentavat kolmijakoa vielä manageriaalisilla prosesseilla (kuvio 4), jotka sisältävät päätöksenteon ja kommunikoinnin prosessit. Manageriaalisiksi prosesseiksi voidaan lisäksi luokitella Ghoshalin ja Bartlettin (1994) esittämät yrittäjälähtöiset, kilpailuedun luomisen ja uudistamisen prosessit.



Kuvio 4. Prosessien kategorisointi (Armistead & Machin, 1997)

Operatiiviset prosessit, eli ydinprosessit, tuottavat yrityksen tarjoamat palvelut tai tuotteet. Nämä ovat prosesseja, jotka ovat yleisimmin olleet prosessijohtamisen kohteena. Operatiiviset prosessit toimivat koko organisaation läpi ja ovat linkittyneet muun muassa tuotekehitykseen ja tilausten toteutumiseen. Tukiprosessit ovat prosesseja, jotka mahdollistavat operatiivisten prosessien toiminnan. Tukiprosessit koskevat muun muassa tukea toiminnallisissa ja teknisissä asioissa, henkilöstön johtamista (HRM) tai laskentatoimen tehtäviä, kuten kirjanpitoa ja johdon laskentatoimea. Tukiprosessissa prosessin asiakas on organisaation sisäinen (Kock, McQueen & Corner, 1997). Prosessit, jotka koskevat organisaation strategiaa ja visiota, ovat suunnan asettavia prosesseja. (Armistead & Machin, 1997)

Melaon ja Piddin (2000) jakavat prosessit neljään kilpailevaan näkökulmaan: koneistot selkeillä päämäärillä, monimutkaiset dynaamiset systeemit, vuorovaikutukselliset palautesilmukat ja sosiaaliset rakenteet (taulukko 2.) Kukin näkökulma painottaa tiettyjä elementtejä ja kussakin on niiden vahvuudet ja heikkoudet.

Taulukko 2. Liiketoimintaprosessien neljä eri näkökulmaa. (Melaon ja Piddin, 2000)

| Prosessit ovat... | | | | |
|----------------------|---|--|---|--|
| | ...koneistoja selkeällä päämäärillä | ...monimutkaisia dynaamisia systeemejä | ...vuorovaikutuksellisia palautesilmukoita | ...sosiaalisia rakenteita |
| Prosessin luonne | <ul style="list-style-type: none"> ➤ mekaaninen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monimutkainen ja muuttuva | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokonaisuus kytköksissä olevista palautesilmukoista, joilla on kontrolli prosessista | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ihmisten välinen vuorovaikutussuhde |
| Painotus | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rakenteet ➤ Toimintatavat ➤ Tavoitteet ➤ Suoritusmittarit ➤ IT ➤ Tuotantoprosessit | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oikeiden asioiden tekeminen ➤ Vaikuttavuus (effectiveness) ➤ toimintaympäristö | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jatkuvan parantamisen kehä, jossa prosessikehityksestä saadut tulokset toimivat palautteena | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kulttuuriset eroavaisuudet ➤ Yksilön ja ryhmän uskomukset, arvot, odotukset ja kokemusperä |
| Haasteet/ heikkoudet | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prosessit staattisia ➤ Jättää organisaationaaliset ja inhimilliset seikat huomiotta | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ihmisten toimintaa eikä palautteen merkitystä ole mahdollista mallintaa ➤ Kallis rakentaa | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ihmisiä pidetään vain kontrolloitavina tai kontrollia ylläpitävinä tekijöinä | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kulttuuriset seikat voivat estää tehokkaan prosessin uudistamisen ➤ Objektiviivisen ja kvantitatiivisen tiedon tarjoaminen prosessista ei ole mahdollista |

Ensimmäisen näkökulman mukaan liiketoimintaprosessit ovat tarkkaan määriteltyjä toimintoja ja tehtäviä, jossa ihmisen rooli nähdään koneena, joka muuttaa syötteet (input) tuotoksiksi (output) asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näkökulmassa painottuvat prosessin rakenne, toimintatavat ja tavoitteet, jotka luovat edellytykset prosessikartoille ja mallintamiselle. Tärkein kriteeri hyvälle prosessille on rahan-, resurssien- ja ajankäytön tehokkuus suhteessa asiakastarpeiden tyydyttämiselle. (Melaon & Piddin, 2000) Prosessin määritelmää kuvaa tästä näkökulmasta parhaiten Davenport ja Short (1990); ”A set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome”. Tämän

näkökulman heikkoudet johtuvat inhimillisten ja organisaalisten tekijöiden puuttumisesta sekä siitä, että prosessi nähdään staattisina mekanismeina. (Melaon & Piddin, 2000) Nämä heikkoudet nähdään yleisimpinä syinä BPR-projektien epäonnistumiselle (Willcocks & Smith, 1995).

Toisen näkökulman mukaan prosessit ovat monimutkaisia dynaamisia systeemejä, jotka koostuvat toisiinsa kytköksissä olevista osista. Tässä näkökulmassa prosessit ovat joukko toisiinsa ja ympäristöönsä vuorovaikutuksessa olevia alatoimintoja joilla on yhteinen tavoite. Alatoiminnot muodostavat ihmiset, tehtävät, rakenteet, teknologia sekä muut prosessin osat. Vuorovaikutus johtaa prosessien dynaamisuuteen, johtuen ympäristön ja alatoimintojen muuttuvasta luonteesta. Näkökulma painottaa erityisesti ulkoista toimintaympäristöä, jolloin huomio on prosessin vaikuttavuudessa (effectiveness) tehokkuuden (efficiency) lisäksi. Toiseksi, näkökulmassa painottuu prosessin holistisuus, tarkoittaen sitä, että yksittäisten tehtävien ei katsota olevan ratkaisevia tavoitteiden saavuttamisessa, vaan tehtävien kokonaisuudella on suurempi merkitys. (Hammer, 1996) Tämän näkökulman heikkoudet juontuvat ensinnäkin näkemyksistä ihmisiin; heidät nähdään vain tehtäviä suorittavina resursseina, unohtaen heidän yksilölliset eroavaisuudet. Toiseksi, dynaamisen systeemin rakentaminen on kallista, eikä sen tuottamasta lisäarvosta voida olla varmoja. Kolmanneksi, kyseinen näkökulma ei ota huomioon palautesilmukoita, jotka saattavat määrittää prosessien todellisen luonteen. (Melaon & Piddin, 2000)

Kolmas näkökulman on laajennus edelliselle näkökulmalle ja kolmannen näkökulman mukaan prosessit ovat vuorovaikutuksellisia palautesilmukoita, joilla on sisäänrakennettu kontrolli prosessista. Prosessista syntyvää informaatiota käytetään palautteena prosessin sisäisten osien vuorovaikutuksesta ja toimii näin välineenä prosessin kehittämistarpeisiin synnyttäen prosessin jatkuvan kehityksen kehän (Trkman, 2010; Melaon & Piddin, 2000). Kuten edellisessä näkökulmassa, tässäkin paino on monimutkaisissa, vuorovaikutuksellisissa ja muuttuvissa prosessin osissa, joihin sovelletaan systeemiajattelua. Systeemiajattelussa pyritään kokonaisuuksien ja toisiinsa kytköksissä olevien osien keskinäisen vuorovaikutusten ymmärtämiseen, jolloin pyrkimyksenä on estää kokonaisuuden kannalta haitallista toimintaa (Laamanen & Tinnilä, 2009). Näkökulman

haasteena on riski, että ihmistä pidetään vain kontrolloitavana tai kontrollia ylläpitävänä prosessin osana. Lisäksi systeeminäkökulma perustuu laajalti abstrakteille käsitteille, jonka pohjalta prosessin mallintamiseen ja kehittämiseen voi liittyä haasteita. (Melaon & Piddin, 2000)

Neljännän näkökulman mukaan prosessit ovat sosiaalisia rakenteita, jossa ihmiset ja niiden vuorovaikutussuhteet ovat keskiössä. Näkökulman mukaan päätöksentekoon ja prosesseihin vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien tulkinnat todellisuudesta. Tulkintoja muokkaavat arvot, odotukset ja kokemusperä. Tulkinnat suodattavat ja korostavat eri asioita ympäristöstä eri ihmisten välillä. Prosesseja ei näin ollen nähdä ennalta arvattavina mekaanisina tai dynaamisina jaksoina toimintoja selkeällä tavoitteella, vaan abstraktioina, merkityksinä ja ratkaisuin. Sosiaalisia systeemejä, eli prosesseja, ei voida koskaan siten täysin ymmärtää (Laamanen & Tinnilä, 2009). Sosiaalisesti rakentuvia prosesseja voidaan soveltaa erityisesti strategialähtöisissä prosesseissa, joissa ihmisen toiminta on keskiössä, kuten terveys-, sosiaali- ja koulutusalailla. Haasteena lähestymistavalla on se, että paino sosiokulttuurisissa asioissa voi estää tehokkaan ja radikaalin muutoksen sekä tästä näkökulmasta prosessista ei ole mahdollista saada objektiivista tai kvantitatiivista tietoa prosessin kehityksestä. (Melaon & Piddin, 2000)

2.3 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun käsitteellä (Prosess orientation, PO) tarkoitetaan keskittymistä liiketoimintaprosesseihin toiminnallisten ja hierarkkisten rakenteiden näkökulman sijasta asiakkaan näkökulmasta (Reijers, 2006). Peruskokemuksena on, että organisaation luoma arvo asiakkaalle syntyy tapahtumien ketjussa, jota kutsutaan prosessiksi (Laamanen & Tinnilä, 2009). Näin ollen prosessien kehittäminen on ainut kestävä tapa lisätä asiakasarvoa.

Prosessiajattelua ja sen vaikutuksia ovat tutkineet monet tutkijat (Reijers, 2006; Hammer, 2007; Škrinjar, Bosilj-Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008; Kohlbacher & Gruenwaldin, 2011) Tästä huolimatta prosessiajattelun määritelmä on ollut epäselvä. Kohlbacher (2010)

on yksi prosessiajattelun vaikutuksia tutkineista ja kokoaa tutkimuksessaan yhteen kymmenen dimensiota, jotka selittävät prosessiajattelun määritelmää. Kohlbacher ja Gruenwald (2011) jatkoivat Kohlbacherin (2010) työtä, prosessiajattelun määritelmän muodostamista dimensioiden kautta, ja tiivistivät kymmenen dimensiota seitsemään. Seitsemän dimension avulla voidaan arvioida sitä, kuinka laajasti yrityksessä sovelletaan prosessiajattelua. Taulukossa 3 on koottuna Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) dimensiot sekä niitä vastaavat ennakkoehdot.

Taulukko 3. Prosessiajattelun dimensiot ja ennakkoehdot (Kohlbacher & Gruenwald, 2011)

| dimensio | ennakkoehto |
|--|---|
| 1. Prosessikaaviot ja dokumentaatio | - Tieto siitä mitkä ovat organisaation prosessit ja kuinka ne ovat kytköksissä toisiinsa ja niiden jatkuva päivittäminen. |
| 2. Johdon sitoutuminen prosessiajatteluun | - Prosessiajattelun tulee lähteä ylimmästä johdosta ja heidän tulee aktiivisesti osallistua prosessin kehittämiseen. |
| 3. Prosessin omistajan rooli ja olemassaolo | - Prosessi tarvitsee omistajan, jolla on vastuu läpi koko prosessin |
| 4. Prosessin suoriutumisen mittarit | - Keskittyminen prosessien mittaamiseen toimintojen mittaamisen sijaan saavuttaa yhteisen suunnan irrallaan olevien yksiköiden välillä |
| 5. Organisaatio kulttuuri tukee prosessiajattelua | - Prosessiajattelu edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa painottuu tiimityö, valmius muutokselle, asiakaslähtöisyys ja yhteisöhaluinen johtajuus. |
| 6. Prosessien jatkuvan kehittämisen metodologioiden soveltaminen | - Prosessien jatkuvaa kehittämistä voidaan toteuttaa vain kun yrityksessä on oikeanlaista osaamista prosessien uudelleensuunnittelusta, projektijohtamisesta ja muutosjohtamisesta. |
| 7. Organisaatorakenne tukee prosessiajattelua | - Työntekijöiden positiivinen asenne muutosta kohtaan. |

Kaiken prosessiajattelun, -kehittämisen ja –johtamisen pohjana on oltava prosessikaavio tai –dokumentaatio, joka kertoo mitä prosesseja organisaatiossa on ja miten ne ovat kytköksissä toisiinsa. Prosessikaavioiden ei tästä korostuksesta huolimatta tule olla itsetarkoituksellista toimintaa, vaan prosessijohtamisen näkökulmasta niillä on pelkästään välinearvoa. (Kohlbacher, 2010)

Prosessiajattelun sisäistäneessä organisaatiossa johdon tulee tukea prosessien kehittämistä. Ilman tätä, prosessiajattelu ei saavuta sen täyttä potentiaalia ja riski prosessijohtamisen epäonnistumiselle on suurempi (Hinterhuber, 1995). Hammerin ja Stantonin (1999) mukaan perustavanlaatuisin ero prosessiajattelun omaavan ja perinteisen yrityksen välillä on se, onko prosessille määritelty omistajaa. Prosessiomistajan tulee olla kokemusta johtajana olemisesta ja hänellä on vastuu prosessien alusta loppuun saakka (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Lisäksi prosessin omistajalla tulee olla osallisuus budjetoinnissa ja pääsy kaikkiin prosessien mittareihin, joiden avulla prosessia voidaan koordinoida ja kehittää (Hinterhuber, 1995; Hammer & Stanton, 1999)

Hammer (2007), joka on yksi prosessikirjallisuuden merkittävimmistä henkilöistä, väittää, että suorituskyvyn mittaamisen tulisi koskea prosesseja eri toimintojen mittaamisen sijaan, sillä prosesseja mittaamalla yrityksen eri osastojen tavoitteet nitoutuvat yhteen ja tuo edellytykset tehokkaalle prosessien hallinnalle. Prosessia voidaan hallita vain, jos niitä voidaan mitata. Prosessien mittaamisen lisäksi prosessiajattelu edellyttää, että organisaatiokulttuuri tukee prosessiajattelua. (Hinterhuber, 1995) Tätä perustellaan sillä, että prosessit edellyttävät ihmisten läsnäoloa, jolloin lopputulos (output) on molempien; prosessin ja ihmisen, aikaansaannos. Prosessiajattelu edellyttää näin ollen organisaatiokulttuuria, jossa korostuvat tiimityö, positiivinen tahtotila muutokselle, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, sekä prosessiajattelua tukevat johtamiskäytännöt. (Hammer, 2007)

Kohlbacheri (2010) kymmenen dimension listalta puuttui Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) yksi dimensio: jatkuvan kehittämisen metodologioiden soveltaminen. Puuttuvalla dimensiolla viitataan organisaatiossa oleviin kyvykkyyksiin toteuttaa prosessien

kehittämisen käytäntöjä jatkuvana toimintona. Viimeinen dimensio, organisaatorakenne tukee prosessiajattelua, tarkoittaa organisaatorakenteen kykyä mukautua prosessien mukaisesti. Prosessien kehittäminen usein edellyttää muutoksia organisaatorakenteessa (Themistocleous & Corbitt, 2006), ja merkittävä osa yrityksen muutoskyvykkyyksistä siten perustuu henkilöstön asenteeseen muutosta kohtaan (Hammer, 2007).

Organisaation ei voida sanoa kaksijakoisesti olevan joko prosessiajattelun sisäistänyt organisaatio tai organisaatio ilman prosessiajattelua. Sisäistämisen tason voidaan ajatella lähtevän tasolta nolla silloin, kun mikään edellä mainituista dimensioista ei täyty ja saavuttaa suurimman arvon, kun kaikki dimensiot täyttyvät. (Kohlbacher, 2010)

Kohlbacherin (2010) tutkimus tarjoaa ensimmäisenä laajamittaisen kirjallisuuskatsauksen prosessiajattelun sisäistämisen vaikutuksista organisaatioissa. Tutkimustuloksena oli, että enemmistössä tarkasteltavissa tutkimuksissa (yhteensä 26 tutkimusta) oli löydettävissä positiivinen yhteys prosessiajattelun sisäistämällä ja organisaation suoriutumisella. Tutkija kuitenkin huomauttaa mahdollisesti vääristyneestä kuvasta, sillä yritykset jättävät usein raportoimatta epäonnistumisista. Positiivinen yhteys näkyi nopeammassa suoriutumisessa, laadun ja asiakastyytyväisyyden paranemisessa, kustannusten pienentymisessä ja taloudellisen kannattavuuden paranemisessa.

Kohlbacherin (2010) tutkimuksen kirjallisuuskatsaus koskee pääasiassa tuotannollisia prosesseja. Kirjallisuuskatsauksessa kolme tutkimusta edustaa finanssialaa tai palveluyrityksiä. Yksi näistä on Frein ym. (1999) tutkimus, joka tutki Yhdysvaltalaisia pankkeja ja tutkimuksessa löytyi positiivinen yhteys yrityksen taloudellisen aseman ja prosessien kehittyneisyyden välillä. Toinen tutkimus on ruotsalaisiin palveluyrityksiin keskittyvä tutkimus, jonka tutkimustuloksena löytyy suora ja merkittävä yhteys prosessiajattelun ja asiakastyytyväisyyden välillä (Gustafssonin, Nilssonin & Johnsonin, 2003). Kolmas tutkimus oli Künigin & Gafenin (2007) tutkimus, joka tutki Crèdit Suisse-pankkia. Pankin ongelma oli järjestelmien huono keskinäinen integraatio ja se, että monet ihmiset tekivät eri työkaluilla irrallisia työvaiheita koskien samaa prosessia. Crèdit Suisse onnistui prosessiajattelun kautta tehostamaan käsittelyaikojaan, parantamaan

tuottavuuttaan, laskemaan kokonaiskustannuksia sekä vähentämään virheitä. Useissa tutkimuksissa on osoitettu prosessiajattelulla olevan yhteys operatiivisten toimintojen tehostumiseen, laadun paranemiseen ja asiakastyytyväisyyden kohenemiseen (Hinterhuber, 1995; Frei ym., 1999).

Škrinjarin ym. (2008) tutkivat prosessiajattelun vaikutuksia niin ei-taloudellisiin kuin taloudellisiin mittareihin. Tutkimuksessa prosessiajattelulla oli suora positiivinen vaikutus organisaation ei-taloudellisiin mittareihin ja epäsuora vaikutus taloudellisiin mittareihin ei-taloudellisten mittareiden kohentumisen kautta. Tutkimustuloksissaan he esittävät, että yrityksen laajentaessa prosessiajatteluaan, joutuvat he usein uudistamaan toimintaansa, joka luo mahdollisuuden sidosryhmäsuhteiden parempaan hallintaan ja näin ollen tuottoisamman ympäristön johtaa liiketoimintaa.

Prosessikirjallisuudesta voi saada käsityksen, että prosessiuudistukset ja niiden kehittämisprojektit ovat poikkeuksetta tuottoisia eri mittareilla mitattuna. Holland ja Kumar (1995) kuitenkin esittävät, että 60-80 prosenttia prosessien uudistamisen projekteista ei saavuta niille asetettuja tavoitteita. Tutkimuksen mukaan tavoitteita ei ole saavutettu pääsääntöisesti kahdesta syystä: huomio kohdistetaan väärin tai merkityksettömiin prosesseihin ja projektit eivät saa riittävästi johdon tukea. Merkittävä haaste onkin juuri huomion kohdistamisessa kriittisiin prosesseihin, eli niihin jotka luovat eniten asiakasarvoa. BPR -projekti edellyttää selkeää johdon visiota uudistuksesta, sekä aikaa ja vaivannäköä. Selvän vision kautta projekti pysyy päämäärässään, sekä riittävän ajankäytön ja vaivannäön kautta päämäärään voidaan päästä ongelmista huolimatta.

2.4 Prosessijohtaminen

Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan edellä esitetyn prosessiajattelun sisäistäminen on ennakkoehto prosessijohtamiselle, eli sille, että tunnistetaan tapahtumien ketju, mallinnetaan ne ja asetetaan niiden toteuttamiselle ja kehittämiselle tavoitteet. Prosessijohtaminen on operatiivisen toiminnan kehittämisen kokonaisvaltainen

lähestymistapa, joka on saanut laajalti huomiota 1990-luvun alkupuolelta lähtien (Hannus, 2004).

Palmberg (2009) tutkii väitöskirjassaan, onko liiketoimintaprosessien johtamiseen olemassa jotakin laajalle levinnyttä mallia tai määritelmää. Hän nostaa esille, että harvat tutkijat esittävät selkeästi mitä prosessijohtaminen todella on, sama väite on nostettu esille jo aikaisemminkin Armisteadin ja Machinin (1997) tutkimuksessa. Koulukunnat tämän osalta ovat pääasiassa toistensa kaltaisia. Tutkijat ovat kuitenkin tehneet kahtiajaon koulukuntien kesken, jotka voidaan jaotella seuraavasti: prosessijohtaminen on keskittymistä tietyn prosessin kehittämiseen tietyinä aikana (Elzinga, Horak, Lee & Bruner, 1995; Zairi, 1997; Lee & Dale, 1998) ja prosessijohtaminen on koko liiketoimintarakenteen jatkuvaa johtamista (Armistead & Machin, 1997; McAdam & McCormack, 2001)

Palmberg (2009) kokoaa yhteen hänen kirjallisuuskatsauksessaan tulokset koskien liiketoimintaprosessin johtamisen määritelmiä (Taulukko 4). Malli tuo esille sen, miten tutkijat yleisesti ottaen käsittävät BPM:n olevan. Ensimmäisenä on esitelty prosessin määritelmä. Prosessin määritelmän jälkeen prosessit ovat kategorisoitu ja näihin eri kategorioihin syvennyimme kappaleessa 2.2. Palmbergin (2009) mallissa prosessin rooleilla tarkoitetaan ihmisen roolia osana liiketoimintaprosessia. Ohtosen (2015) mukaan ihmisen rooli prosessissa on prosessijohtamisen kulmakivi, sillä organisaatiot perustuvat yleensä hierarkkiseen asetelmaan, jolloin ylimmän- ja keskijohdon antama tuki on ratkaisevaa prosessien kehittämisprojektin onnistumisen kannalta. Lisäksi muutos totutussa tavassa toimia aiheuttaa usein reaktion työntekijöissä, johon johdon tulee reagoida tavalla, joka kannustaa uuden toimintatavan omaksumiselle. Prosessit tarvitsevat näin ollen prosessin omistajan, joka on vastuussa prosessista ja siinä tapahtuvista muutoksista, kuten prosessiajattelun dimensiokin edellyttää.

Palmbergin (2009) mallissa on koottu keskeisimmät prosessijohtamisen päämäärät. Ohtonen (2015) lisäsi Palmbergin (2009) mainitsemaan päämääriin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen. Mallissa prosessijohtamisen määritelmän taustalla on kaksi

prosessijohtamisen koulukuntaa. Koulukunnat ovat, A, prosessin rakenteellinen ja systemaattinen kehittäminen ja, B, koko liiketoiminnan johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Koulukunnat määrittävät prosessijohtamisen lähestymistavat. Koulukuntaa A vastaava lähestymistapa etenee seuraavasti: I prosessin valinta, II prosessin mallintaminen, III prosessikehitystä valmistelevat vaiheet, IV prosessin mittaaminen ja V prosessin kehittäminen. Valmistelevilla vaiheilla viitataan esimerkiksi prosessiomistajan nimittämistä, henkilöstön kouluttamista, prosessien luokittelua sekä esimerkiksi suunnittelutyötä. Vastaava lähestymistapa koulukunnalle B on Biazzon ja Bernadin (2003) kehittämä, ja se etenee seuraavasti: (1) prosessien arkkitehtuuri, (2) prosessien näkyvyys (visibility), (3) prosessien seurannan mekanismit ja (4) prosessien kehittämisen mekanismit. Palmbergin (2009) mallin prosessijohtamisen työkaluja ovat prosessien mallinnus (prosessikartat) ja mittaaminen, BPR ja BPI, sekä benchmarking.

Taulukko 4. Yhteenvedo prosessijohtamisen määritelmästä (Palmberg 2009)

| | | |
|--|---|--|
| Process definitions | A horizontal sequence of activities that transforms an input (need) to an output (result) to meet the needs of customers or stakeholders | |
| Process categorizations | Strategic, Operational, Supportive Process -> sub-process -> activity -> task | |
| Process roles | 1. Process owner 2. Process team members | |
| Purpose of process management | 1. Remove barriers 2. Control and improve the process 3. Improve quality of products and services 4. Identify opp, for use of technology 5. Improve collective learning 6. Align with strategic objectives 7. Improve organizational effectiveness 8. Improve business performance | |
| Definition of process management | (A) A structured systematic approach to analyze and continually improve the process | (B) A holistic manner to manage all aspects of the business and a valuable perspective in determining organizational effectiveness |
| Approaches for process management | 1. Process selection 2. Process description and mapping 3. Organizing for quality 4. Process measurement 5. Process improvements | 1. Process architecture 2. Process visibility 3. Monitoring mechanisms 4. Improvement mechanisms |
| Tools for process management | 1. Process mapping 2. Process measurement 3. Process re-engineering or re-design 4. Models for continuous improvement 5. Instrumental for benchmarking | |

2.4.1 Prosessijohtamisen menestystekijät

Erinomainen prosessi edellyttää joustavaa prosessin hallintaa, eli toisin sanoen nopeutta sopeutua uusiin toimintaympäristön tuomiin vaatimuksiin (Laamanen, 1998). Hannuksen (1994) mukaan nopeat muutokset ympäristössä ja kilpailun kiristyminen edellyttävät yritykseltä yhtäaikaaisesti kolmea ominaisuutta; reagoitakykyä, asiakasläheisyyttä ja kustannustehokkuutta. Nämä ominaisuudet edellyttävät perinteisten organisatoristen raja-

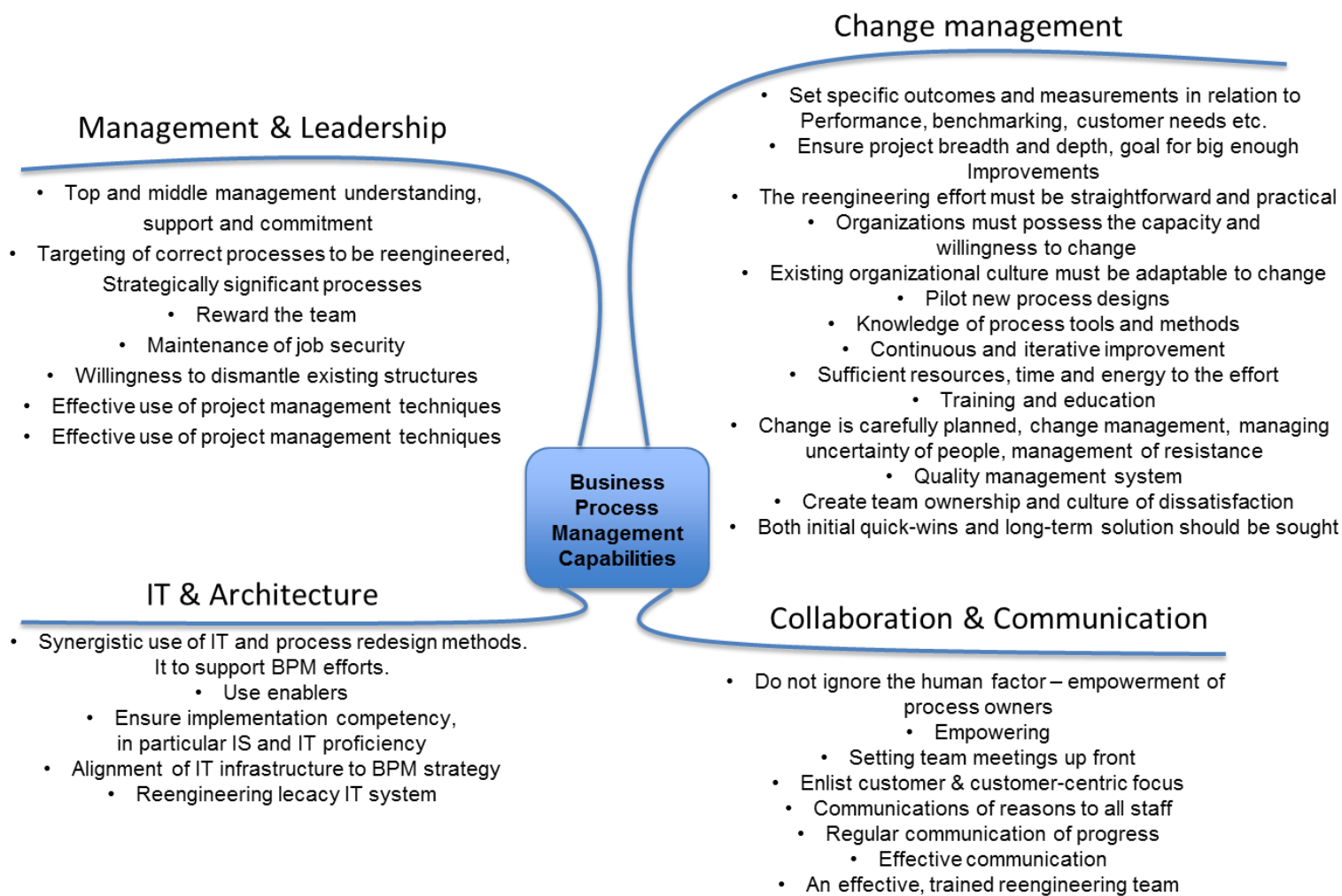
aitojen kaatamista. Tällä tarkoitetaan sitä, että minimoidaan kynnykset asiakkaiden tavoittamiseksi ja tehdä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Ohtonen (2015) väitöskirjassaan esittää, että arvoa ei enää synny perinteisessä, hierarkkisessa organisaatiossa, vaan organisaatioiden tulee osallistaa asiakkaitaan toimintoihinsa, jolloin organisaatiosta voi tulla jopa strateginen kumppani asiakkaalleen. Slevin ja Colvin (1990) ovat antaneet määritelmän ”avoin verkko-organisaatio” käsittämään organisaatiota, joka kykenee eliminoimaan turhat raja-aidat. Avoin verkko-organisaatio sisältää kahdeksan ominaisuutta:

- (1) Avoimet kommunikaatiokanavat; tiedon vapaa kulku.
- (2) Toimintatavoissa ja –tyyleissä ei rajoituksia, vaan erilaisiin toimintatapoihin kannustetaan.
- (3) Päätöksentekovaltuudet perustuvat osaamiseen, eikä asemaan organisaatiossa.
- (4) Toiminnan pyrkimys on nopea reagointi muuttuneisiin tilanteisiin.
- (5) Toiminnan painopisteenä on aikaansaaminen minimoiden työhöjeet ja –standardit.
- (6) Työtä ei ohjata tiukkojen seurantajärjestelmien avulla, vaan löyhemmän ja epäformaalimman ohjauksen kautta.
- (7) Organisaatiossa sallitaan monenlainen käyttäytyminen ilman erityisiä rajoitteita ja ohjesääntöjä.
- (8) Esimiehet osallistuvat ja osallistavat päätöksentekoon.

Ohtonen (2015) kokoaa väitöskirjassaan yhteen prosessijohtamisen menestystekijöitä ja sitä estäviä tekijöitä. Ohtosen väitöskirja ei kiinnitä huomiota organisaation kyvykkyyksiin, kuten Slevin ja Colvin (1990) tekivät, vaan huomio on ainoastaan prosessijohtamisen kyvykkyyksissä organisaation sisällä. Menestystekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että sekä lyhyen-, että pitkänajan tavoitteet saavutetaan. Prosessijohtamisen menestystekijöiden kategorisointi on haasteellista johtuen käsitteen

moniulotteisuudesta. Prosessijohtamiseen liittyy haasteita niin organisaationalisissa kuin managerialisissa seikoissa, sekä informaatioteknologisissa ja sosiaalisissa asioissa, jolloin selkeän ja yleistettävän prosessijohtamisen menestystekijöiden kategorisointi on haastavaa – aina on tapauskohtaisia tekijöitä. (Trkman, 2010)

Ohtonen (2015) on tästä haasteesta huolimatta, laajan kirjallisuuskatsauksen (yli 500 aiheeseen sopivan artikkelin) kautta, kategorisoinut prosessijohtamisen kyvykkyudet neljään kategoriaan; liikkeenjohto & johtaminen, IT & arkkitehtuuri, muutosjohtaminen ja tiimityö & kommunikaatio. Kunkin kategorian alle on luetteloitu yksittäisiä kyvykkyystekijöitä, kategoriat ja kyvykkyystekijät ovat esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Business Process Management Capabilities. (Ohtonen, 2015)

Ohtonen (2015) kehitti Design Science menetelmää käyttäen työkalun, jolla organisaatiot voivat tunnistaa heidän prosessijohtamisen kehittämisen kyvykkyyskäsitteitä ja hän testasi työkaluaan väitöskirjassaan muutamaa organisaatiota. Škrinjar ym. (2010) ovat tehneet vastaavanlaisen tutkimuksen, mutta heidän tutkimuksensa tavoitteena oli kyvykkyystekijöiden tilastollinen merkitsevyys, kun taas Ohtosen tavoitteena oli luoda työkalu, joka on mahdollisimman hyvin sovellettavissa käytännössä. Ohtosen tutkimus pohjautuu Abdolvandin, Aldadvin ja Ferdowsin (2008) prosessijohtamisen kyvykkyystekijöiden listaukseen.

Ohtosen (2015) tapaustutkimuksissa nousi esille tärkeäksi havainnoksi organisaatioiden kyvyn mitata prosessien kehittämisen kyvykkyyskäsitteitä. Tapaustutkimuksissa kaikki kyvykkyystekijät esiintyivät oleellisina. Muita esille nostettuja huomioita olivat, että prosessiasiantuntijuus organisaatiossa sekä ylimmän johdon tuki olivat ratkaisevia tekijöitä prosessijohtamisen menestystekijöissä.

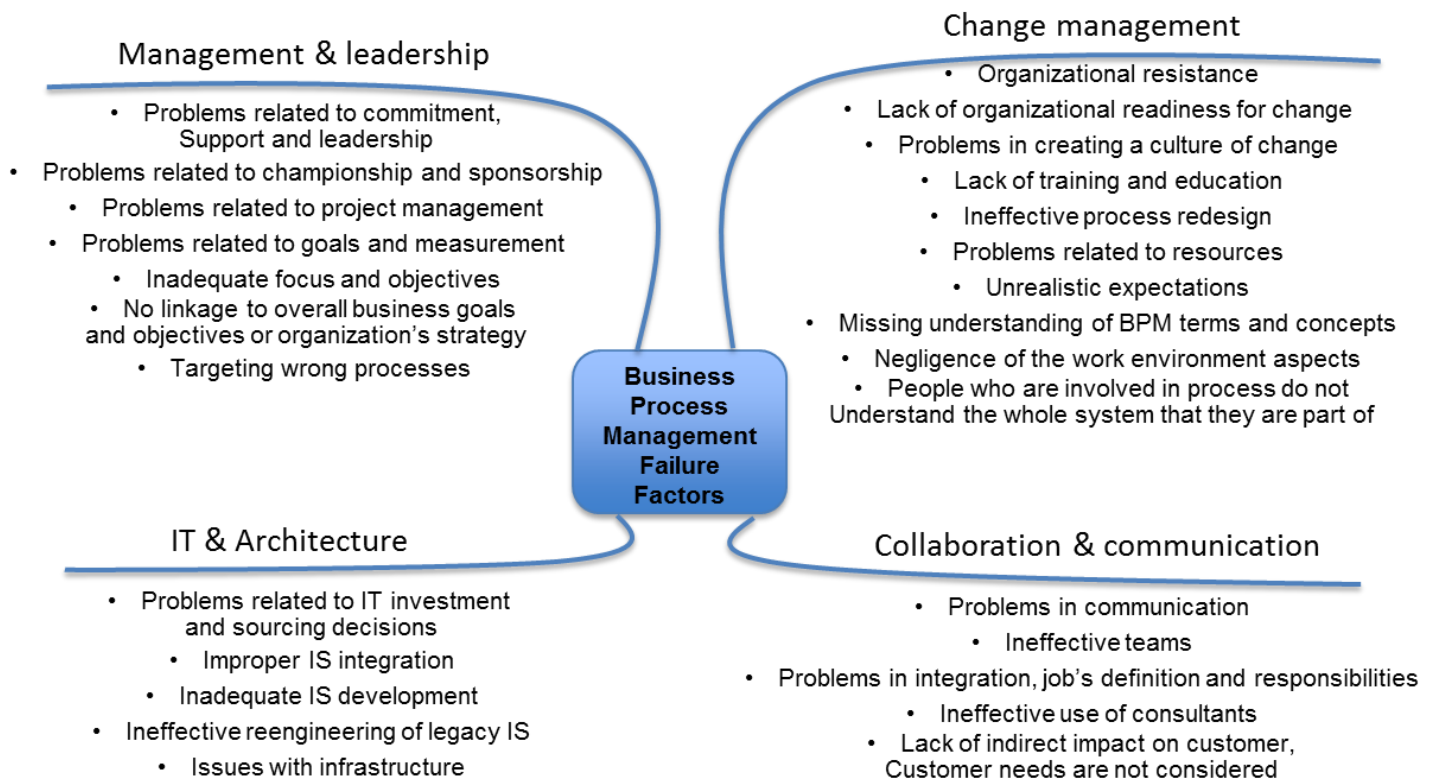
2.4.2 Prosessijohtamista estävät tekijät

Prosessijohtamisen estävistä tekijöistä Davidson ja Holt (2008) tuovat esille kolme perustavanlaatuaista tekijää, joista ensimmäinen on prosessijohtamisen vision ja strategian puute, kuten Holland ja Kumarkin (1995) ja Abdolvand ym. (2008) myöskin toivat esille. Mikäli visiota eikä strategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ole, silloin ei todennäköisesti myöskään saavuteta yhteisymmärrystä siitä, kuinka paljon projekti edellyttää vaivaa, aikaa tai kustannuksia (Davidson ja Holt, 2008).

Toinen tekijä on heikkolaatuinen projekti- ja muutosjohtaminen, jotka Davidson ja Holt (2008), Laamanen ja Tinnilä (2009) sekä muun muassa Ahmad, Francis ja Zaiti (2007) näkevät myöskin kriittisenä tekijänä prosessijohtamisessa. Prosessijohtaminen tulee nähdä muutoksena, joka vaikuttaa suoraan organisaation prosesseihin ja sen henkilöstöön. Prosessijohtamisen epäonnistuminen ovat usein lähtöisin juuri prosessin käyttäjien muutosvastarinnasta ja kiintymyksestä vanhoihin toimintatapoihin (Davidson & Holt, 2008)

Kolmantena tekijänä on kriittisten tekijöiden ymmärtämisen puute. Väärät käsitykset ja väärinymmärrykset johtavat ongelmiin prosessijohtamisessa sekä luovat potentiaalisia kohtia epäonnistumiselle. Yleisin ongelma väärinymmärryksissä liittyy tiedon laatuun, jonka avulla prosessijohtamista toteutetaan. (Davidson & Holt, 2008) Paper, Roger ja Pendharkar (2001) sekä Laamanen ja Tinnilä (2009) nostavat esille vastuuhenkilöiden osaamisen koko prosessista olevan ratkaiseva tekijä prosessijohtamisen onnistumiselle tai epäonnistumiselle.

Ohtonen (2015) on väitöskirjassaan nostanut esille samoja teemoja prosessijohtamista estäviksi tekijöiksi, kuin Davidson ja Holt (2008). Ohtonen (2015) on koonnut yhteen estävät tekijät kuitenkin huomattavasti laajemmin, noudattaen samaa asetelmaa kuin prosessijohtamisen kyvykkyystekijöiden tunnistamisessa. Tämäkin malli perustui laajaan, yli 500 artikkelin, kirjallisuuskatsaukseen. Kuviossa 6. on koottu Ohtosen kategorisointi ja yksittäiset tekijät prosessijohtamista estävistä tekijöistä.



Kuvio 6. Business Process Management Failure Factors. (Ohtonen, 2015)

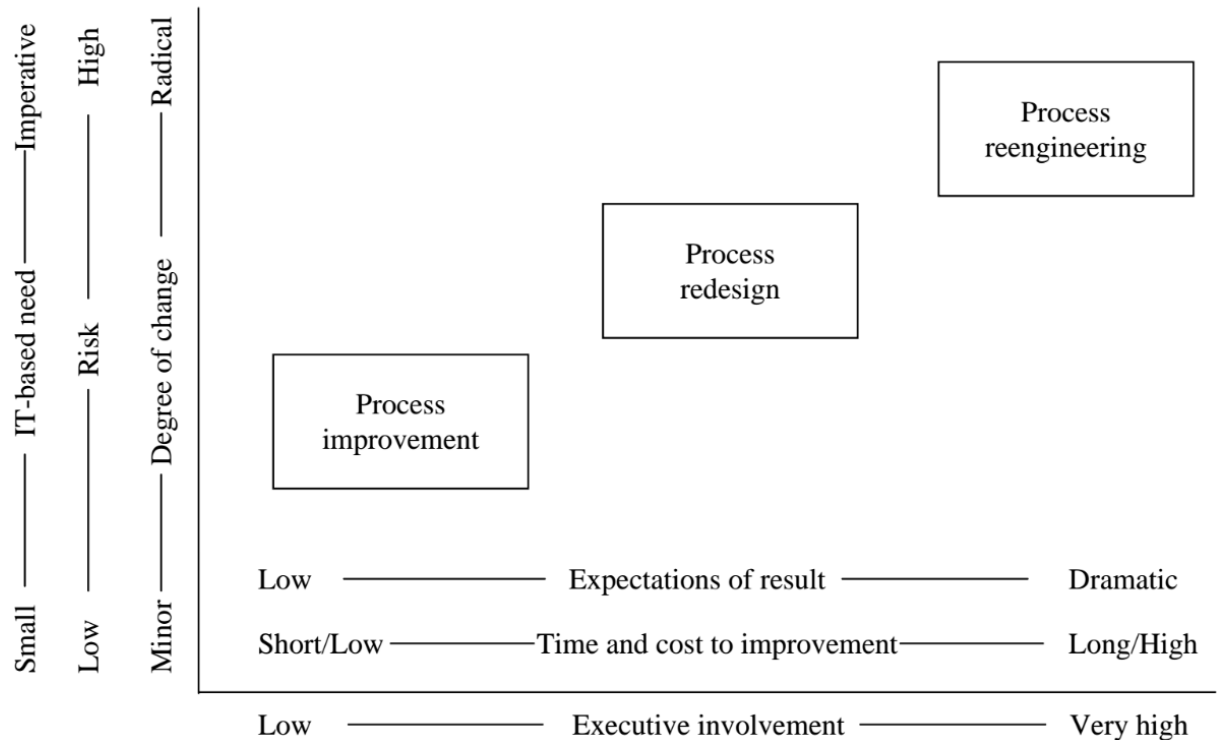
2.5 Prosessijohtamisen koulukunnat

Prosessijohtamisen koulukunnat voidaan karkeasti jakaa prosessien jatkuvan kehittämisen metodologioihin ja radikaaleihin uudistuksiin. Jatkuvan kehittämisen toimista puhuttaessa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Business Process Improvement (BPI) käsitettä ja radikaalin uudistamisen toimista puhuttaessa käytetään Business Process Reengineering (BPR) käsitettä. Buavaraporn ja Tannockin (2013) mukaan BPI käsite ei ole pelkkä prosessijohtamisen alakäsite, vaan vakiintunut liiketoiminnan kehittämisen käsite. Käsite on ollut esillä tutkimuksessa vuodesta 1991 lähtien, jonka Harrington (1991) alun perin nimesi. BPI käsitteellä tarkoitetaan usein toimia, joiden tavoitteena on asiakasarvoa lisäävä vaikutus (Harrington, 1991; Zairi & Sinclair 1995; Rohleder & Silver, 1997; Howland, 2014). Fokus on siis erityisesti siinä, kuinka nykyisiä prosesseja voisi kehittää tavalla, jota asiakkaat arvostaisivat. Asiakkaan arvostuksen lisääminen on Harringtonin (1991) mukaan keino kerryttää yrityksen hyvää mainetta ja siten parantaa investointien tuottavuutta.

BPI käsitteen taustalla on Total Quality Management (TQM), joka oli liikkeenjohdon suosiossa jo 1970 luvulla (Gershon, 2010) ja on näin ollen vanhin prosessijohtamisen koulukunnista (Hannus, 2004). TQM, kuten muutkin BPI toimet painottavat prosessin vähittäistä ja jatkuvaa kehittämistä keskittyen asiakkaiden tarpeisiin. Muutokset voivat olla pieniä muutoksia liiketoimintayksiköiden sisällä ja keskittyä olemassa oleviin toimintoihin. Muutoksilla on tästä huolimatta laaja vaikutus organisaatiokulttuuriin ja vaikuttaa usein organisaation kaikkiin työntekijöihin. (Macdonald, 1995)

BPR:llä tarkoitetaan toiminnan uudistamista tavoitteenaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä tuottavuudessa. BPR toimissa korostuu tietotekniikan asema, mutta kyse ei kuitenkaan ole prosessien automatisoinnista. (Hammer ja Chambyn, 1994) Hammer (1990) on määritellyt BPR:n seuraavasti; "fundamental rethink and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality and speed". BPR koulukunta perustuu oletukselle että BPI toimet eivät ole riittäviä vallitsevaan tilanteeseen. (Macdonald, 1995) BPR toimiin liittyy selvästi suurempi

riski, kuin pehmeämpään menetelmään BPI:ssä. Kuvio 7 kuvaa BPR ja BPI menetelmien asemoitumista niiden ominaisuuksien ja tavoitteiden mukaan.



Kuvio 7. Prosessijohtamisen eri tasot (Macdonald, 1995)

Howland (2014) tutkii BPI:n ja BPR:n eroavaisuuksia, jossa BPI:n menetelmistä TQM oli tarkastelun kohteena. Hän myös teki erottelua sen suhteen, kumpaa menetelmää tulee soveltaa eri yhteyksissä. Tutkijan mukaan menetelmän valinta on lähtöisin tavoitteista, joita muutoksella halutaan. Tavoitteen ollessa esimerkiksi 50 prosenttia nopeampi toimitusaika, tulee yrityksen soveltaa BPR toimia, mikäli tavoite on maltillinen, on BPI toimet sopivimmat.

Lean metodologia, jossa tunnistetaan arvoa tuottamattomat toimet ja poistetaan ne, on tavoitteeltaan vastaavanlainen kuin TQM. Samoin Six-Sigman menetelmä on vastaavanlainen kuin TQM:n. Keskeisin ero on, että tässä menetelmässä huomio on yksinomaan lopputuloksessa, ja menetelmällä tutkitaan huonolaatuisia valmisteita ja

pyritään poistamaan sen aiheuttajia. Six Sigma tuotannollisiin prosesseihin paremmin kuin palveluihin. Kaize metodologia poikkeaa aikaisemmista siinä mielessä, että prosessien jätettä pyritään poistaa osallistamalla kaikki työntekijät toiminnan kehittämiseen ja parantamaan työntekijöiden ja esimiesten välisiä sosiaalisia suhteita ja näin luomaan parempi kontrolli prosessista ja sen tavoitteista. (Rashid & Ahmad, 2013)

Prosessijohtamisen työkaluja on monia, ja niiden erot toisistaan voivat olla pieniä. Keskeisintä prosessijohtamisessa ja menetelmän valinnalle on se, että tunnistaa liiketoiminnan prosessit ja mallinnustekniikan valinta perustuu organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Trkman, 2010)

2.6 Liiketoimintatiedon, tietämyksen hallinta

Prosessikirjallisuudessa huomio on siirtynyt BPM:n ja liiketoimintatiedon hallinnan väliseen suhteeseen. Liiketoimintatiedon yleisempi käsite on Business Intelligence (BI). Monet tutkijat ovat prosessikirjallisuuden varhaisina aikoina nähneet IT:n olevan yksi ratkaisevimmista prosessijohtamisen mahdollistajana (Davenport, 1993; Manganeli & Klein, 1994; Sethi & King, 1998). IT:n eri keinoja muuttaa prosesseja ovat automaatio, informaation keruu, seuranta, analytiikka, tiedon sulkeminen ja jakaminen sekä integraatiot (Davenport, 1993).

IT:n kasvanut käyttö prosessijohtamisessa on johtanut runsaan liiketoimintatiedon syntymiselle ja haasteisiin sen keräämiseen ja luokitteluun. Vukšićin, Bachin ja Popovičin (2013) mukaan monet yritykset vaativat konsulttiapua prosessiin liittyvän datan keräämiseen ja analysoimiseen. Trkmanin (2010) mukaan kyseessä on ongelmallinen ilmiö, sillä suorituksen mittaaminen on ratkaisevaa prosessien kehittämisen aikaansaamiseksi. BI -systemien soveltamista prosessijohtamiseen pidetään yhtenä ratkaisuna liiketoimintatiedon paremmalle hyödyntämiselle, kuitenkin näiden välinen kommunikaatio on ollut perinteisesti puutteellista yrityksissä (Bucher, Gericke & Sigg, 2009; González, Rubio, González & Velthuis, 2010; Vukšić ym., 2013). Vukšićin ym. (2013) mukaan BI järjestelmät ovat yleisesti käytössä yrityksissä, mutta johtajilla ei

yleisesti ole riittävää osaamista BI -järjestelmien ja prosessijohtamisen yhteensovittamisessa.

Prosessitasolla on tärkeää mitata niitä kohtia, joissa ratkaisevia vaikutuksia odotetaan tapahtuvan (Trkman, 2010). Prosessin kehittämisessä ratkaisevan tärkeää on mitata prosessia siihen sitoutuneen ajan, kustannusten, tuottavuuden, laadun ja pääoman suhteen ja verrata tuloksia prosessin kehittämisen eri vaiheissa (Guha & Kettinger, 1993). Yleisesti suorituksen mittaamisen tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa, esimerkiksi jos asiakastyytyväisyys on strategian keskiössä, silloin mittaamisessa keskitytään nopeaan ja laadukkaaseen asiakaspalveluun (Trkman, 2010).

Business Intelligence on yläkäsite joka kattaa sovellukset, infrastruktuurit ja työkalut sekä parhaat käytännöt, joiden avulla mahdollistetaan pääsy informaatioon ja sen analysointiin. Aikaisemmin BI systeemit toimivat yksinkertaisina työkaluina, jotka tukivat strategisia päätöksiä. Nykyään niiden käyttö on taktisempaa ja ne usein osallistuvat ydinprosessien kehittämiseen. (Elbashir, Collier & Davern, 2008) Tiedon analysoinnin kautta voidaan tehdä parempia päätöksiä ja optimoida suoriutumista. (Kopf & Homocianu, 2016) Jotta BI järjestelmien avulla saavutetaan sen täysi potentiaali, tulee ylimmän johdon osallistua BI systeemien implementointiin. Heidän visio BI:stä määrittää sen, kuinka sitä käytetään, sekä heidän tulee tarjota tarvittavat resurssit BI systeemien rakentamiselle. Samalla informaatiolähtöinen päätöksenteko ja analyttisyyden tulee olla osa yrityskulttuuria. (Watson & Wixom, 2007)

Negash (2004) sekä Tutschener (2009) ovat koonneet BI:n päätehtäviä:

- Ennusteiden luonti
- Ad hoc analyysit, joilla voidaan vastata tarkkaan asetettuihin kysymyksiin
- Strateginen ymmärrys
- Auttaa organisaation suuntaamisessa sen tavoitteita kohti
- Tarjoaa yksiselitteistä tietoa analyytikoille ja johtajille (single version of truth)
- Auttaa löytämään piileviä ongelmia
- Auttaa tunnistamaan kilpailukyvykkyydet

- Yhdistää data monesta lähteestä yhteen sovellukseen

Ennusteet ovat arvokas osa BI:n synnyttämiä hyötyjä, koska ennusteiden avulla prosesseja voidaan suunnitella päivätasolla, sillä ennusteilla tunnistetaan säännönmukaisuuksia, trendejä ja aktiviteetteja (Tutschner, 2009). Laajentamalla BI:n ja prosessijohtamisen kommunikointia yritys voi reagoida muutokseen prosessien kautta tehokkaammin. Reaaliaikainen reagointi ongelmiin parantaa luonnollisesti asiakastyytyväisyyttä (Chaudhuri, Dayal & Narasayya, 2011)

Prosessit ovat eräs tietämyksen laji ja vain mallinnettu tietämys on tehokkaasti siirrettävissä ja jaettavissa. Prosessia voidaan tarkastella tiedon jalostumisen näkökulmasta, sillä prosessit ovat usein hyvin riippuvaisia tietojärjestelmien toimivuudesta. Prosessien mallintamista kutsutaan usein prosessien kuvaamiseksi prosessikaavion avulla. Kyse on toiminnasta, jossa pyritään ymmärtämään mikä on kriittistä toimintaa asiakasarvonluonnin näkökulmasta. (Laamanen & Tinnilä, 2009) Prosessin mallintamista edeltää liiketoiminnan ydinprosessin kuvaaminen karkeammalla tasolla prosessikartalla. Prosessin mallintamisessa havainnollistetaan vaiheittain ja rooleittain mitä prosessin alun ja lopun välillä tapahtuu. Esittämistapoja on lukuisia, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä prosessimallinnusta. (Hannus, 2004).

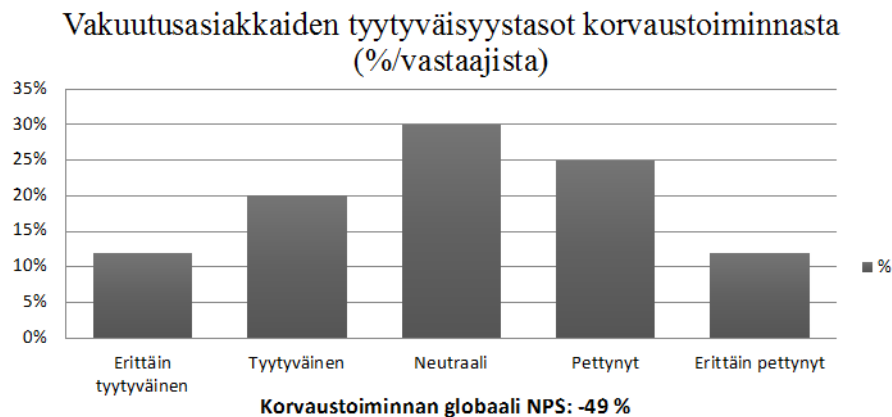
3 Vakuutuspalvelun korvaustoiminto ja sen erityispiirteet

Vakuutuspalveluiden toiminnan luonne poikkeaa monella tapaa muista palveluista – tuottojen ja kulujen sijaan tilinpäätöksessä puhutaan vakuutusmaksutulosta (NPW), vakuutusmaksutuotosta (NPE) sekä yhdistetystä kulusuhteesta (Combined Ratio). NPW tarkoittaa vakuutusyhtiön keräämää vastinetta vakuutusturvista, jotka ovat alkaneet tilikauden aikana. NPE on NPW vähennettynä edellisen tilikauden vakuutusmaksuvastuun muutoksella. (Value Line, 2017) Yhdistetty kulusuhde on yhdistetty summa tilikauden aikana suoritetusta korvauskuluista sekä muista liiketoiminnan kuluista, eli vahinkosuhte-% lisättyinä liikekulusuhde-%:lla. Vahinkosuhte-% lasketaan suhtauttamalla korvauskulut vakuutusmaksutuottoihin ja liikekulusuhde-%:ssa liikekulut suhtautetaan vakuutusmaksutuottoihin. (Finanssivalvonta, 2017)

Vakuutustoiminta on kannattavaa siinä tapauksessa, kun yhdistetty kulusuhde on alle 100 prosenttia. Keskimäärin vahinkosuhte-%, eli maksettujen korvausten suhde vakuutusmaksutuloihin, on noin 60-70 prosenttia, eli merkittävä osa vakuutustoiminnan kaikista kuluista (Mahlow & Wagner, 2016). Butler ja Francis (2010) tutkimuksessaan esittävät, että vahinkosuhte-% voi olla jopa 80 prosenttia ja korostavat, että vakuutusyhtiön korvaustoimintaan keskittyvillä toimilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Korvaustoimintaan keskittymisen kasvava tärkeys onkin tuotu esille monissa tutkimuksissa ja selvityksissä (OECD, 2004; Dab, Frost & Shwarz, 2007; Butler & Francis, 2010; Bart, 2017).

Asiakkaan korvaushakemuksen käsittely määrittää vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan suhteen. Butler ja Francis (2010) näkevät korvaustoiminnan olevan vakuutusyhtiön mahdollisuus osoittaa asiakkaalle, että vuosien vakuutusmaksut ovat kannattaneet. Korvaustoiminnon johtaminen käsittää kaikki korvausprosessin vaiheet koskien vahinkojen käsittelyä ja vakuutusehtoihin perustuvaa korvausten maksua (Redja, 2008). Korvaustoiminnan tehostamiseen liittyy toimintamallien, korvattavuuden arvioinnin, vahinkojen prosessoinnin, petosten tunnistamisen, asiakaspalautteiden sekä kiistojen sovittamisen tehostamista (OECD, 2004).

Korvaustoiminnan johtaminen on haastava ala ja on aiheuttanut merkittäviä haasteita vakuutusyhtiöille (Tajudeen & Adebawale, 2013). Tajudeen ja Adebowalen (2013) väitettä puoltaa Morgan Stanleyn ja BCG:n (2014) ”Global Consumer Survey”, jossa on tehty maailmanlaajuinen asiakaskysely vakuutuspalveluiden korvaustoimintaan kohdistuvasta tyytyväisyydestä. Kaaviosta 1 voidaan nähdä, kuinka vähäinen osa kuluttajista on tyytyväisiä korvaustoimintaan. Kaaviosta nähdään myöskin, että NPS luku, -49, viittaa siihen, että vakuutusyhtiöiden korvaustoiminnon osalta suositteluun johtaneita palvelukokemuksia on vähemmän kuin ei suositteluun johtaneita palvelukokemuksia.



Kaavio 1. vakuutuspalveluiden korvaustoiminnan maailmanlaajuinen asiakastyytyväisyystutkimus. (Morgan Stanley & BCG, Global Consumer Survey, 2014)

Korvaustoiminta on vakuutuksenottajan näkökulmasta vakuutusturvan tärkein toiminto, näin ollen vakuutusyhtiön näkökulmasta korvaustoiminta on ratkaiseva osa kilpailuedun luomista. Redja (2008) luonnehtii korvauskäsittelyn olevan avainroolissa vakuutuspalvelun asiakkaalle. Kuten kaaviosta 1 nähdään, vakuutuspalveluiden korvaustoiminnoissa on yleisellä tasolla tarvetta kehittämiseksi. Parantamalla korvaustoimintaa voidaan tehostaa ja sujuvoittaa korvausprosesseja ja tarjota parempaa palvelua asiakkaille (OECD, 2004).

Yleistä toimintamallia korvaustoimintaan ei ole, vaan menettelytavat, niin kuin tehokkuustasot, eroavat merkittävästi eri yrityksissä (Mahlow & Wagner, 2016).

Vakuutusyhtiöt toimivat erittäin kilpailulla alalla ja Amoroson (2011) mukaan vakuutusala kohtaa lukemattoman määrän haasteita: heikentynyt hinnoitteluvoima, investointien ailahteleva tuotto ja viime aikoina tihentynyt katastrofiaktiiviteetti. Lisäksi uudet toimijat ovat voineet rakentaa palvelunsa täysin digitaalisiksi, joka on johtanut alhaisempiin muuttuviin kuluihin. Dreischmeier ym. (2014) raportoivat erään vakuutusyhtiön autovakuutusten prosessien olevan täysin digitaaliset ja heidän kustannukset ovat 30 prosenttia alhaisemmat kuin perinteisen toimijan. Digitalisaatio vakuutusosalalla on antanut painetta perinteisille toimijoille alentaa kustannuksiaan.

Korvausprosessien digitalisoinnin lisäksi vakuutusyhtiöt voivat alentaa korvaustoiminnan kustannuksia segmentoimalla vahinkohakemukset (Amoroso, 2011) ja tunnistamalla huijausyritykset (Tajudeen & Adebawale, 2013). Pesout ja Andrle (2011) esittää, että vakuutuspetokset ovat yksi suurimmista vakuutustoiminnan operatiivisen riskeistä ja kattaa merkittävän osan yhtiöiden tappioistaan. Furlan ja Bajec (2008) tukevat tätä väitettä ja korostavat vakuutuspetosten ongelmallisuutta erityisesti henkilövakuutuksissa, sekä ehdottavat kokonaisvaltaista lähestymistapaa vakuutuspetosten ehkäisylle, joka ei keskity ainoastaan vakuutuspetosten havaitsemiseen, vaan havaitsemisen lisäksi monipuolisesti sitä estävään toimintaan.

3.1 Korvaustoiminnon tehtäväkenttä

Vakuutusyhtiön korvausosasto vastaa vakuutusasiakkaiden korvausvaatimusten (Claim) käsittelystä. Korvausvaatimusten käsittelyä koskevat osastokohtaiset ehdot, yritysokohtaiset linjaukset sekä toimialakohtaiset käytännöt, joita vakuutusyhtiö soveltaa arvioidessaan vakuutuskorvausta (Marquis, 2011). Korvauskäsittelyn keskeisin tavoite on vahingon sattuessa antaa henkilökohtaista neuvontaa asiakkaalle, sekä huolehtia oikeudenmukaisesta ja nopeasta korvausten maksamisesta (Redjan, 2008).

Tärkeimmät menestystekijät tavoitteen saavuttamiselle on Butlerin ja Francisin (2008) mukaan asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, valitsemalla liiketoiminnan kannalta oikeat korvausvaatimusten mallit, rakentamalla molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita palveluntuottajien kanssa, kattavan tiedon kerääminen ympäristöstä ja asiakkaista sekä korvausprosessien parempi johtaminen. Krishnan (2010) mainitsee korvausprosessien johtamisen olevan tärkein tekijä. Hän määrittelee korvausprosessin olevan peräkkäiset toiminnot, jotka alkavat siitä, kun vakuutettu tekee korvausvaatimuksen ja päättyvän siihen, kun korvauspäätös on annettu. Korvausratkaisijan rooli korvausprosessissa on ratkaisevan tärkeää vakuutusyhtiöiden menestyksen kannalta, sillä Krishnan (2010) mukaan korvausvaatimusten käsittelyprosessi on vakuutus sopimuksen viimeinen kohta ja se myös konkretisoi vakuutuksen hyödyn.

Korvaustoiminta perustuu pitkälti siihen, että vakuutusyhtiö rakentaa verkoston eri palveluntuottajien, kuten autokorjaamoiden, lääkäriasemien, fysioterapeuttien tai hammaslääkäriasemien kanssa, joita vahingon kärsineet asiakkaat voivat käyttää. Palveluntarjoajat ovat yleensä pieniä toimijoita, joiden liikevaihto voi olla lähtöisin enimmäkseen vakuutusyhtiöistä. Tästä huolimatta vakuutusyhtiöiden ostajavoima on heikkoa jopa suurimpien vakuutusyhtiöidenkin osalta. Perinteisesti asiakas voi valita itse palveluntuottajan ja toimia suoraan palveluntuottajan kanssa, tällöin asiakkaalla ei ole painetta kilpailuttaa palveluntuottajia. Vakuutusyhtiöt voivat saavuttaa merkittäviä säästöjä sillä, että he kontrolloivat korvausprosessiaan ja mahdollistavat kommunikoinnin suoraan asiakkaalle, palveluntuottajalle sekä toimittajille ja muodostaa jatkuvia suhteita laadukkaimpien ja edullisimpien palveluntuottajien kanssa. Tutkimusten mukaan kontrolloimalla palveluntuottajaverkoston voidaan saavuttaa 30 prosentin säästöt korvausmenoissa. Lainsäädännöstä riippuen asiakas voidaan joko pakottaa käyttämään tiettyä palveluntuottajaa tai sitten suosittelun kautta vedoten esimerkiksi hyvään palveluun. (Butler & Francis, 2010)

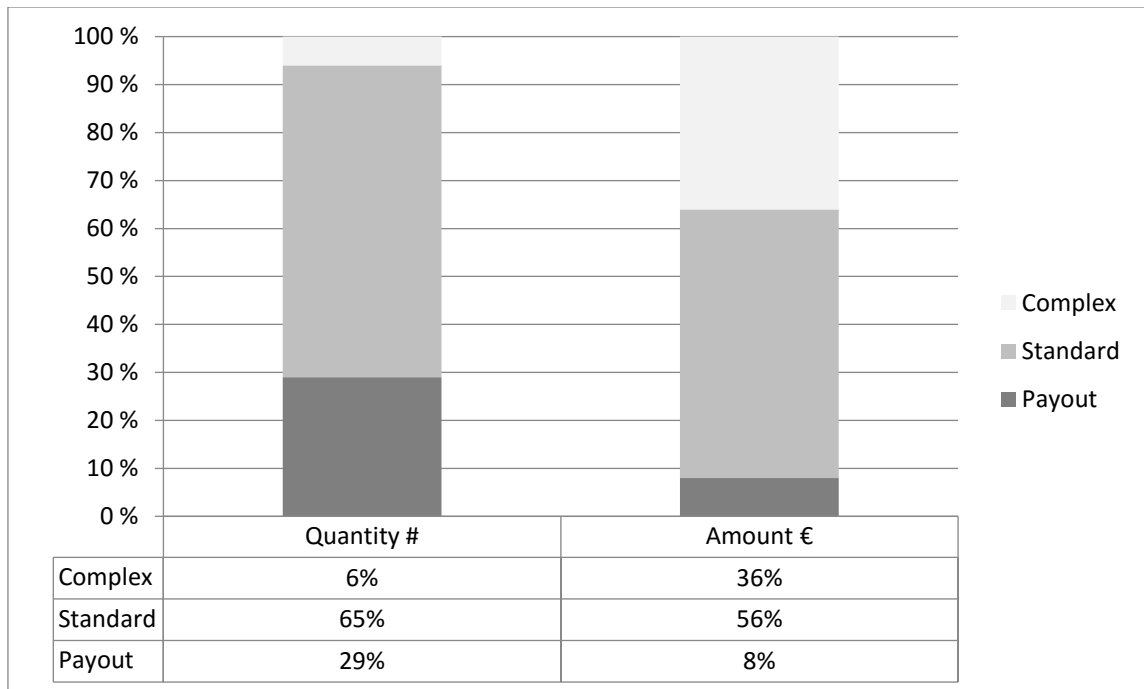
Kuten mainittua, vahinkokorvaukset kattavat usein noin 60-70 prosenttia kaikista kuluista. Tästä huolimatta keskimäärin vain noin 10-20 prosenttia vakuutuspalvelun työntekijöistä on korvaustoiminnassa (Mahlow & Wagner, 2016). Näin ollen investoinnit

korvaustoiminnassa on yksi tehokkaimmista strategioista ajaa tuottoisaa kasvua. Korvaustoimintaan liittyy monimutkaisia ja toistettavia toimintoja usein vanhanaikaisella teknologialla, ja tekee korvaustoiminnon johtamisesta haastavaa. Amoroson (2011) mukaan liiketoimintadatan parempi hyödyntäminen on avain asemassa korvausprosessien kehittämisessä. Datan avulla voidaan sovittaa yhteen oikeat resurssit erilaisiin vahinkotapauksiin oikeaan aikaan. Tämä edellyttää sitä, että vahingot segmentoidaan korvausvaateen jättämisen yhteydessä.

3.2 Vahinkojen segmentointi

Vahinkojen segmentointi mahdollistaa korvaustoiminnan tehokkaamman johtamisen, sillä segmentoinnin avulla voidaan allokoida oikeat resurssit oikeisiin vahinkoihin ja arvioida eri vahinkotyyppien keskimääräiset kustannukset. Keskimääräisten kustannusten kautta voidaan määrittää, kuinka kauan yhteen vahinkotapauksen selvittämiseen halutaan käyttää resursseja. Tarkoituksenmukaisella vahinkojen segmentoinnilla on välitön vaikutus korvausprosessin nopeuteen ja laatuun. Vahinkojen segmentointiin ei ole olemassa parasta käytäntöä, vaan segmentointi tulee lähteä toiminnan vakuutusyhtiön omista tavoitteista. (Butler & Francis, 2010)

Vahinkojen segmentoinnin hyötyihin lukeutuvat resurssien allokoinnin, korvausprosessin nopeuden ja luadun paranemisen lisäksi, kehittyneempi vahingon vakavuuden ja käsittelyajan arviointi (Amoroso, 2011). Kaavio 2 havainnollistaa eri vakavuustason vahinkojen jakaumaa ja niitä koskevia euromääräisiä korvaussummia. Kuvio perustuu Mahlowin ja Wagnerin (2016) tutkimukseen, jossa auto-, omaisuus- ja vastuuvakuutusten vahingot oli jaoteltu kolmeen kategoriaan; monimutkaiset (Complex), standardit (Standard) ja pienvahingot (Payout). Monimutkaiset vahingot kattavat keskimäärin noin 6 prosenttia kaikista vahingoista, mutta euromääräisesti prosenttiosuus on 36 prosenttia maksetuista korvauksista, ilmiö on päinvastainen pienvahinkojen osalta, joiden maksettujen korvausten osuus on vain 8 prosenttia, vaikka vahinkojen osuus kaikista vahingoista on keskimäärin 29 prosenttia. Tämän perusteella pienvahinkojen käsittelyyn tulee allokoida mahdollisimman vähän resursseja.



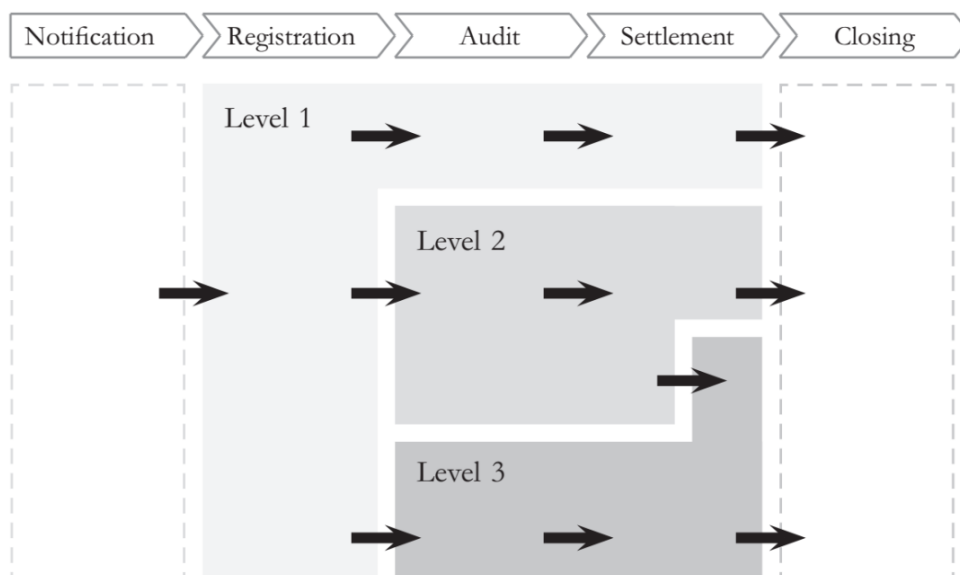
Kaavio 2. Vahinkojen jakaumat niiden tyypin mukaan määrinä ja euroina. (Mahlow & Wagner, 2016)

Vahinkojen segmentointi on mahdollista esimerkiksi ICD-koodien (International Classification of Diseases) avulla. ICD-koodi kuvaa sekä vamman vakavuuden ja kehon osan, jossa vamma sijaitsee. Tämän tiedon avulla aktuaarit voivat arvioida hoidon odotettuja kustannuksia. Erilaisia luokituksia löytyy muun muassa keskimääräisiin toipumisaikoihin ja kuinka nopeasti potilas voi palata töihin, ottaen huomioon potilaan ammatin. Tehokkaan segmentoinnin avulla vakuutusyhtiöllä on viitehinnat tiettyjen vammojen ja sairauksien hoitoon, jolloin voidaan huomata ne tapaukset, joissa kulut ovat vamman laatuun nähden olleet poikkeukselliset. (Butler & Francis, 2010) Tällöin vakuutuspetosten tunnistaminenkin tehostuu.

3.3 Korvausprosessin johtamisen malli

Mahlow ja Wagner (2016) ovat kehittäneet mallin korvausprosessista, jossa on määritelty toimialan parhaat käytännöt (kuvio 8). Prosessikuvaus koostuu viidestä perättäisestä

vaiheesta ja kolmesta yksiköstä, jotka kukin käsittelevät eri vahinkoja niiden haastavuustason mukaisesti. Vahingot on jaettu kolmeen haastavuustasoon: pienvahingot (Payout), standardit vahingot (Standard) ja monimutkaiset vahingot (Complex). Pienvahingot -ryhmässä ideana on ryhmitellä vahingot, jotka ovat nopeasti käsiteltävissä, standardivahingot ovat yleensä enemmistö kaikista vahingoista ja vaativat yksityiskohtaisemman ratkaisun tekemisen (settlement) kuin pienvahingot. Monimutkaiset vahingot pääsääntöisesti käsittelevät asiantuntijat ja nämä edustavat pienempää joukkoa vahingoista, sekä niiden käsittely vie pidemmän aikaa. Mallin idea on mallintaa olennaisimmat korvausprosessin vaiheet yleisimmin esiintyville vahinkotyypeille. Malli on karkea ja sen vuoksi yleistettävissä oleva.



Kuvio 8. Keskeisimmät korvausprosessin vaiheet. (Mahlow & Wagner, 2016)

Mallissa tasot 1-3 viittaavat siihen, millä ”back office” tasolle korvaushakemus käsitellään. Ensimmäisellä tasolla (Level 1) käsitellään yksinkertaisemmat pienvahingot ja yleensä tämän tason vahingot on ulkoistettu (Khiruddin, 2011). Toisella tasolla (Level 2) käsitellään standardit vahingot. Mikäli tasolla kaksi vahinkotapaus osoittautuu haasteellisemmaksi kuin arviointiin siirretään se tasolle kolme. Kolmannella tasolla (Level

3) käsitellään monimutkaiset vahingot. Tällä tasolla työntekijät ovat yleensä kokeneita ja erikoistuneita asiantuntijoita. (Mahlow & Wagner, 2016)

Keskeisimmät korvausprosessin vaiheet alkavat vahinkoilmoituksen saapumisesta (Notification). Tämä on piste, jossa asiakas ilmoittaa vakuutusyhtiölle vahinkotapahtumasta ja mahdollistaa käsittelyajan määrittelyn. Toinen vaihe on vahingon kirjaus vahinkojärjestelmään (Registration) ja tämä kattaa ne vaiheet, jossa vahinkoilmoitus on vastaanotettu ja siihen saakka, kunnes vahinko on segmentoitu sen monimutkaisuuden mukaan. Samalla korvausratkaisija viimeistelee puuttuvat tiedot, yleensä suoraan asiakkaalta. Kolmannessa vaiheessa, eli vahinkotietojen tarkistuksessa (Audit), vakuutusyhtiö päättää onko vahinko korvattava asiakkaan vakuutus sopimuksen perusteella. Tämän jälkeen tehdään ratkaisu (Settlement) korvauksen määrästä. Viimeisessä vaiheessa päätetään vahinkoasia (Closing) mahdollisten korvausten maksulla ja lähettämällä korvauspäätöslomake asiakkaalle. (Mahlow & Wagner, 2016)

3.4 Vakuutuspetosten ehkäisy

Vakuutuspetos ei ole saanut vakiintunutta määritelmää, vaan eri tutkijat ovat esittäneet omia määritelmiään. Yleisellä tasolla voidaan vakuutuspetoksesta tarkoittaa korvauksen maksamista tapahtumasta, jota ei ole tapahtunut (Tajudeen & Adebawale, 2013). Vakuutuspetoksia on Derrigin ja Kraussin (1994) mukaan neljän tasoisia alkaen epäilyttävistä ei merkittävistä petoksista päättyen rikosoikeudellisiin merkittäviin petoksiin. Se, kuinka paljon vakuutuspetoksia raportoidaan, riippuu siitä, minkä tason mukaan niitä mitataan. CAIF (2001) mukaan vakuutusyhtiöt mittaavat petoksia liian korkean tason mukaan, jolloin todellinen kuva petosten määrästä ei välity.

Vakuutusyhtiöt ovat tietoisia siitä, että vakuutuksenottajilla voi olla mahdollisuuksia tai kannusteita käyttää vakuutusyhtiötä hyväksi joko tilanteilla joita ei ole tapahtunut tai tarkoituksellisesti aiheuttaen korvaukseen johtavan tilanteen. Korvausprosessin roolin voidaan teoriassa katsoa olevan informaation epäsymmetrisyyden kaventamista

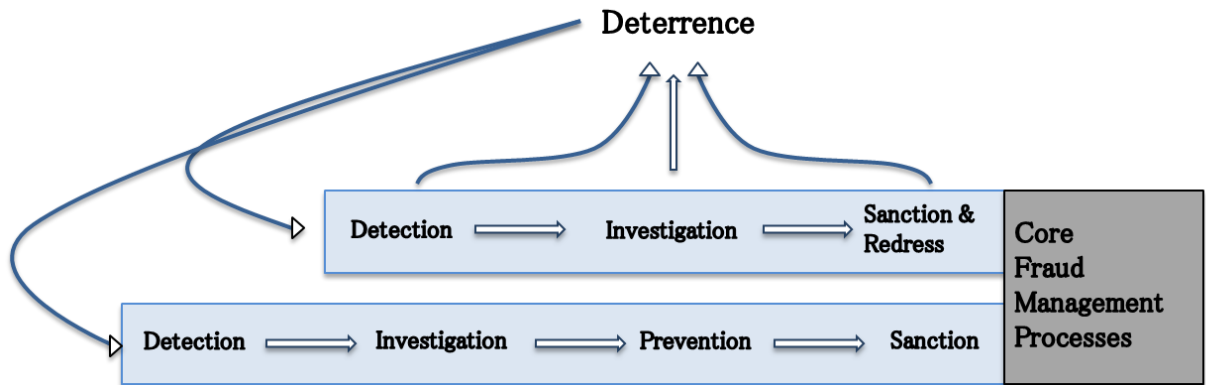
(vakuutetulla on enemmän tietoa tapahtumasta kuin vakuutusyhtiöllä) pisteeseen, jossa voidaan antaa korvauspäätös. (Furlan & Bajec, 2008)

Korvaushakemusten segmentoinnilla on olennainen rooli vakuutuspetosten tunnistamisella. Segmentoinnissa haasteellista on korvaushakemusten kategorisointi siten, että se edesauttaa niiden vahinkotapausten tunnistamista, jotka vaativat laajempaa selvittelyä ja joita ylipäätään kannattaa selvittää vakuutuspetoksen tunnistamisen kustannuksella. (Bond & Crocker, 1997). Furlan ja Bajec (2008) ehdottavat, että keskitetty vakuutuspetosten tunnistaminen tuettuna kehittyneillä IT sovelluksilla korvausprosesseissa, jotka keräävät olennaista tietoa vahinkotapauksista, on tehokkain tapa tunnistaa vakuutuspetokset. Amoroson (2011) puoltaa Furlacin ja Bajecin väitettä ja nostaa esille, että kehittynyt vakuutuspetosten havaitsemisen työkalut ja tekniikat voivat lisäksi edesauttaa vakuutusyhtiön mainetta sen vaikeasta huijattavuudesta.

Mahlowin ja Wagnerin (2016) tutkimuksessa nostetaan esille vakuutusmyyjien oikeuden tehdä korvauspäätöksiä ongelmallisena johtuen tämän lisäävästä vaikutuksesta vakuutuspetosten määrään. Heidän tutkimustuloksensa todistelivat myöskin sitä, että vahinkoilmoitusten lyhyellä käsittelyajalla ja vakuutuspetosten tunnistamisella on positiivinen yhteys. Tämä yhteys on todennäköisesti seuraus siitä, että kehittyneiden IT ratkaisuiden soveltamisen avulla vahinkoilmoitukset on mahdollista kategorisoida tehokkaasti, jolloin resurssien allokointi on optimaalisinta, joka siis johti sekä käsittelyaikojen lyhentymiseen (Butler & Francis, 2010), että vakuutuspetosten tehokkaampaan tunnistamiseen (Bond & Crocker, 1997).

Furlan ja Bajecin (2008) tutkimustulosten perusteella vakuutusyhtiön tulee ottaa vakuutuspetosten tunnistaminen huomioon korvaustoiminnon kaikissa osa-alueissa ja kehittää kokonaisvaltaisen mallin vakuutuspetosten tunnistamiselle (Holistic Fraud Management System). Mallissa pyritään ottamaan huomioon kaikki ne tekijät, joilla voidaan vaikuttaa vakuutuspetosten syntymiseen ja niiden tunnistamiseen, eikä ainoastaan keskittyä vakuutuspetosten tunnistamiseen siinä hetkessä, kun asiakas tekee vahinkoilmoituksen. Heidän mallinsa mukaan (Kuvio 9) Holistic Fraud Management

System kattaa kuusi osa-aluetta; (1) pelotusvaikutus (Deterrence), (2) ennaltaehkäisy (Prevention), (3) tunnistaminen (Detection), (4) selvitystyö (Investigation), (5) oikeudelliset seuraamukset (Sanction and Redress) sekä (6) tarkkailu (Monitoring).



Kuvio 9. Vakuutuspetosten hallinta ja sen kausaliitteit. (Furlan & Bajecin, 2008)

Pelotusvaikutuksella viitataan vakuutuspetosten olemassaolon syiden poistamiseen. Syitä ovat AICPA:n (2002) mukaan kannustimet, mahdollisuudet ja asiakkaan kokema oikeutus petokselle. Vakuutuspetosten ennaltaehkäisyllä tarkoitetaan petosten estämistä ennen kuin korvaus on suoritettu. Petosten havaitseminen pyrkii havaitsemaan tunnettuja petostentorjuntatyyppisiä, väärinkäytöksiä ja sääntöjenvastaisuuksia sekä poikkeavuuksia, joita ei välttämättä voida suoraan liittää petoksiin. Epäilyttävän vahinkoilmoituksen saavuttua tehdään selvitystyö, jonka perusteella selvitetään onko kyseessä todella petos vai ei. Vahinkoilmoituksen vahvistuttua petokset on tärkeää viedä asia eteenpäin oikeudellisin keinoin, jotta yleisön tietoisuus petosten vastaisesta toiminnasta kasvaa (Jou & Hebenton, 2007). Vakuutusyhtiön johdon on tarkkailtava jatkuvasti petosten vastaisia toimia ja selvittää onko petosten määrä vähentynyt. (Furlan & Bajec, 2008)

3.5 Tietotekniikan soveltaminen korvaustoiminnassa

Vakuutusalaan kohdistuva muutospainne ja haasteet liittyvät suurelta osin teknologian kehittymiseen. Vakuutusyhtiöt ottivat jo 1970- ja 1980-luvuilla käyttöönsä IT pohjaisia järjestelmiä. Järjestelmät olivat IT-arkkitehtuurisesti monimutkaisia ja niitä usein

rakennettiin vakuutusyhtiöihin ulkopuolisten yritysten toimesta. Järjestelmiä ei ole kehitetty aktiivisesti, sillä vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan välinen kontakti on tyypillisesti harvinaista, hetkellistä ja liiketoiminnallista, jolloin painetta muuttaa IT-järjestelmiä modernimpaan, teknologian kehityttyä, eivät ole olleet merkittäviä (Abbattista, Prasad & Matley, 2015). Kuilu perinteisten järjestelmien ja tämän ajan teknologiassa on yleisesti ottaen suuri, jolloin perinteikkäät järjestelmät ovat vaikeasti muutettavissa nykyajan ympäristöön. Tämä on johtanut vanhanaikaisiin ja paikalleen jääneisiin prosesseihin, jotka ovat jälleen johtaneet pettyneisiin asiakaskokemuksiin (Dreischmeier ym. 2014). Näin ollen vakuutusyhtiöiden IT järjestelmät kohtaavat kolme perustavanlaatuaista haastetta: asiakasvuorovaikutuksen luonteen muuttaminen, liiketoimintatiedon laajempi kerääminen ja parempi hyödyntäminen sekä järjestelmien joustavuuden lisääminen. (Morgan Stanley & BCG, 2014)

Vakuutusyhtiöt ovat usein lukittuna tiettyyn liiketoimintaprosessiin tai tapaan tehdä asioita. Korvauskäsittelyjärjestelmä on voitu suunnitella 20-30 vuotta sitten, jolloin korvausten maksaminen mahdollisimman nopeasti ei ole välttämättä ollut korvauskäsittelyn keskeinen tavoite. Vakuutusyhtiöt voivat nykypäivänä haluta keskittyä toiminnassaan enemmän asiakaskokemukseen ja näin saavuttaa kilpailuetua. Ongelma usein on siinä, että tämän kilpailuedun synnyttäjänä on useimmiten järjestelmien kehittäminen, joka on monimutkaista, kallista ja aikaa vievää. Uudet kanavat kommunikoida ja hoitaa asioita tuovat mukanaan uusia tietolähteitä, joita vakuutusyhtiöiden tulisi liittää toimintaansa. Esimerkiksi 30 vuotta vanha järjestelmä ei todennäköisesti ota huomioon asiakkaan matkapuhelinta, sähköpostia tai ainakaan WhatsApp-yhteyttä. Järjestelmät myöskin ovat yleensä suunniteltu tuottamaan kirjoitettuja asiakirjoja sen sijaan, että asiakirja olisi sähköisessä muodossa siirrettävissä. (Morgan Stanley & BCG, 2014)

Vakuutusosalalle tulleet uudet kilpailijat ovat kehittäneet toimintansa useissa tapauksissa täysin digitaaliseksi, jolloin heidän prosessinsa ovat täysin paperittomat ja tehokkaita transaktioiden käsittelyssä, joka on johtanut merkittävästi pienempiin muuttuviin kustannuksiin, kuin perinteisillä toimijoilla, tutkimuksessa erään autovakuutusyhtiön kustannukset vahinkoa kohden olivat 30 prosenttia alhaisemmat, kuin perinteisen toimijan

kustannukset, koska heidän toimintansa oli täysin digitaalista. Tämä ilmiö edellyttää nopeata reagoitua perinteisiltä vakuutusyhtiöiltä, sekä asettaa merkittäviä haasteita toiminnan kehittämiseksi. (Dreischmeier ym. 2014)

Morgan Stanelyin ja BCG:n (2014) tutkimuksen mukaan teknologian avulla vakuutusyhtiöt voivat saavuttaa 21 prosentin laskun yhdistetyssä kulusuhteessa prosessien automatisoinnilla (4-5%), digitaalisella myynnillä (6-7%) sekä Big Datan hyödyntämisellä (6-10%). Suurin osa korvauskäsittelystä voidaan automatisoida tai kehittää itsepalvelulähtöiseksi. He pitävät itsepalvelulähtöisiä palvelumalleja paremman asiakastytyvyyden ja tehokkuuden keinoina, sillä se mahdollistaisi paperittoman ja verkossa tapahtuvan reaaliaikaisen palvelun käytön. Heidän tutkimuksensa mukaan yhä useammat vakuutusasiakkaat ovat alkaneet käyttämään vakuutuspalveluita verkossa ja että asiakkaat pitävät vakuutusyhtiöiden verkkopalveluita huonoimpina muihin aloihin verrattuna. Haasteena itsepalvelulähtöisille investoinneille on se, että nykyisessä vakuutustoiminnassa voidaan erottua kilpailijasta juuri sosiaalisesti rakennetuilla asiakassuhteilla vakuutusvirkailijan kohdatessa asiakkaan. (Dreischmeier ym. 2014)

Monet vakuutusyhtiöt ovat vastanneet IT järjestelmien kehityksen ja asiakasodotusten tuomiin haasteisiin ottamalla käyttöön uusia toimintoja integroimalla ne vanhoihin järjestelmiin. Tämä toimintatapa maksimoi historialliset investoinnit ydinjärjestelmiin, mutta se lisää ylläpidon monimutkaisuutta ja vaikeutta reagoida muutoksiin. IT-järjestelmien kehittämisessä tulisi ottaa huomioon yksittäisen asiakkaan käyttäjäkokemus, kyky parantaa kuluttajien vuorovaikutusta useiden kanavien välillä, voimakas tiedon analysointikyky ja joustavuus työskennellä ulkoisten kumppanien kanssa. (Morgan Stanley & BCG, 2014)

Useimmat vakuutusyhtiöt ymmärtävät digitalisaation tuoman vaikutuksen liiketoimintaan vakuutusalaalla (Dreischmeier ym. 2014) Tajudeen ja Adebowlan (2013) mukaan vakuutuspalveluiden korvausosaston tulee parantaa teknologiaansa lisäämällä niihin palautemekanismeja, korvaushakemuksen täytön sosiaalisessa mediassa sekä vahinkokäsittelyn seurantajärjestelmän, johon asiakkaalla on pääsy. Haasteista huolimatta

vakuutusyhtiössä on näkyvillä kehitystä. Vuosittainen BCG:n toteuttama vertailututkimus Saksassa ja Ranskassa osoittaa, että kokonaisinvestoinnit IT:hen on noussut viimeiset 10 vuotta. (Morgan Stanley & BCG, 2014)

4 Tutkimusstrategia ja -tulokset

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiana on sovellettu tapaus- eli case-tutkimusta. Case-tutkimuksessa tutkitaan ajankohtaista ilmiötä tosielämän tilanteessa (Eskola & Suoranta, 1998) Tutkimusstrategia soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi” tai ”miten”. Case-tutkimuksessa tiedon keräämistä ja analysoimista ohjaa aikaisempi teoria ja kirjallisuus. (Yin, 2003) Tutkittavan ilmiön taustalla on olemassa oleva teoria, jonka avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä. Case-tutkimus mahdollistaa tutkimusaiheen syvällisen kuvaamisen, mahdollisten konfliktien ja ristiriitojen havainnoimisen sekä sosiaalisen kontekstin, joka on usein prosessiajattelun ilmiössä merkityksellistä.

Tutkimusmenetelmät jaetaan pääsääntöisesti laadullisiin tai määrällisiin tutkimuksiin. Kvantitatiiviset tutkimukset pyrkivät korrelaatioiden ja syy-seuraussuhteiden löytämiseen tilastollisesta aineistoista, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, kuvailemaan ja tulkitsemaan käytännön läheisiä ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa on sen luonteen kannalta olennaista haastatella henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta paljon. (Tuomi & Sarajarvi, 2009) Laadullisessa tutkimuksessa ei testata hypoteeseja tai teorioita, vaan tehdään havaintoja ilmiöistä ja sen yksityiskohdista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus ja tavoitteena on ymmärtää ja selittää kohdeyrityksen prosessiajattelua sekä sitä, kuinka sitä sovelletaan kriittisten prosessien kehittämiseen. Laadullista tutkimusmenetelmää on kritisoitu sille tyypillisestä pienestä otannasta, joka johtaa subjektiiviseen kuvaan ilmiöstä sekä antaa tutkijalle liikaa vapauksia tulkintoihin. Menetelmää puolustellaan taas sillä, että pienen otannan avulla ilmiöön on mahdollista pureutua perusteellisesti jokaisen haastateltavan kanssa ja näin ollen saada aikaan uudenlaisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen kvantitatiivinen tutkimuksen rinnalle. (McDaniel & Gates, 2013)

Haastattelut ovat tyypillisiä laadullisissa tutkimuksissa ja ne luokitellaan pääsääntöisesti neljään kategoriaan:

1. Strukturoitu haastattelu
2. Puolistrukturoitu haastattelu
3. Teemahaastattelu
4. Avoin haastattelu

Strukturoidussa haastattelussa haastattelukysymyksiin on annettu valmiit vaihtoehdot. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa vastausvaihtoehtoja ei ole kaikissa kysymyksissä, jolloin avoimet vastaukset ovat mahdollisia. Teemahaastatteluissa keskustelualueet on annettu, joka mahdollistaa avoimen keskustelun teemojen sisällä. Avomissa haastatteluissa aihealueen kaikki teemat ovat mahdollisia keskusteluaiheita ja vastaa lähes normaalia keskustelua. (Eskola & Suoranta, 1998)

4.2 Tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa sovelletaan puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Ensisijainen tutkimusaineisto on hankittu haastattelemalla viittä eri ryhmää erilaisilta vastuualueilta koskien vapaaehtoisten henkilökorvausten korvausprosessia. Ryhmät koostuivat kahdesta johtajasta, kolmesta asiantuntijasta, kahdesta tiimiesimiehestä, aktuaarista ja kahdesta vakuutusmatemaatikosta sekä kolmesta kehityspäälliköstä. Haastateltavilta kysyttiin osittain samoja kysymyksiä, mutta kysymykset oli aina asetettu haastateltavien vastuualueet huomioiden ja näin ollen haastattelurunkoja muodostui viisi (Liitteet 1-5). Haastateltavia ei esitetä heidän omilla nimillään, vaan jatkossa haastateltavat esitetään lyhenteillä; johtajat ovat J1 ja J2, esimiehet ovat E1 ja E2, asiantuntijat ovat AS1-AS3, aktuaari on AK1, vakuutusmatemaatikot ovat V1 ja V2, sekä kehityspäälliköt ovat K1-K3.

Kaikki haastattelut toteutettiin toukokuussa 2017. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja ne taltioitiin äänityslaitteella sekä litteroitiin. Litteroitavaa aineistoa syntyi 49 sivua. Aineisto

on luokiteltu eri teemoille ja eri haastateltavien vastaukset on nidottu yhden teeman ympärille. Tuloksia esittäessä on hyödynnetty suoria lainauksia litteroinneista. Suoria lainauksia on huoliteltu kieliassultaan, käyttäen äärimmäistä varovaisuutta, välttäen asian merkityksen muuttamista. Käytännössä suorista lainauksista on karsittu saman sanan toistuminen, kuten ”ja”-sanat. Muutoin suorat lainaukset on esitetty kuten haastateltava on ne sanonut. Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittävät rungon haastatteluaineiston käsittelylle, jota on hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

1. Päätä mikä aineistossa on tärkeää.
2. Käy aineisto läpi ja merkkää tärkeät, erota ne aineistosta ja jätä kaikki muu pois.
3. Kategorisoi, jaa teemoihin tai muulla tavoin käsittele aineisto.
4. Kirjoita tiivistelmä.

Haastattelukysymykset lähetettiin kaikille haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua haastattelurunkoon etukäteen. Haastattelukysymyksiin oli valmiiksi mietitty alakysymyksiä. Alakysymykset oli valmiiksi mietitty erilaisille keskustelun poluille, eikä niitä esitetty haastateltaville etukäteen. Haastatteluissa tutkija esitti myöskin uusia tarkentavia kysymyksiä, jotka syntyivät haastattelutilanteessa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että tutkittavasta ilmiöstä sai mahdollisimman oikean ja riittävän kuvan. Kaikki haastattelut järjestettiin case-yrityksen tiloissa. Kaksi haastateltavista, yksi kehityspäällikkö ja yksi asiantuntija, osallistui etäyhteydellä haastatteluun.

Taulukko 5. Haastatellut henkilöt

| Haastateltava | Titteli | Tehtävä | Työkokemus vakuutusosalalla |
|---------------|------------------------|---|-----------------------------|
| J1 | Liiketoiminnan johtaja | Vastaa yhdestä liiketoimintayksiköstä kokonaisuutena, kattaen kaikki asiakassegmentit. | +10 vuotta |
| J2 | Palvelujohtaja | Vastaa liiketoimintayksikössä prosessien kehityksestä. | 6 vuotta |
| E1 | Palvelupäällikkö | Oman tiimin johtaminen, sekä osallistuminen prosessien kehitykseen yksikössään. | 4 vuotta |
| E2 | Palvelupäällikkö | Oman tiimin johtaminen, sekä osallistuminen prosessien kehitykseen yksikössään. | +10 vuotta |
| AS1 | Asiantuntijaratkaisija | Vaativien vahinkotapausten ratkaisu sekä osallistuminen prosessien kehitykseen yksikössään. | 6 vuotta |
| AS2 | Asiantuntija | Vaativien vahinkotapausten ratkaisu sekä osallistuminen prosessien kehitykseen yksikössään. | +10 vuotta |
| AS3 | Asiantuntija | Vaativien vahinkotapausten ratkaisu sekä osallistuminen prosessien kehitykseen yksikössään. | +10 vuotta |
| AK1 | Aktuaarijohtaja | Vakuutusten hinnoittelu, korvausprosessista syntyvän datan käsittely ja riskienhallinta. | +10 vuotta |
| V1 | Vakuutusmatemaatikko | Vakuutusten hinnoittelu, korvausprosessista syntyvän datan käsittely ja riskienhallinta. | +10 vuotta |
| V2 | Vakuutusmatemaatikko | Vakuutusten hinnoittelu, korvausprosessista syntyvän datan käsittely ja riskienhallinta. | 2 vuotta |
| K1 | Kehityspäällikkö | Asiakaskokemuksen markkinointi ja digitaalisen asioinnin kehittäminen. | +10 vuotta |
| K2 | Kehityspäällikkö | Tunnistetun asiakkaan asiakaskokemuksen kehittäminen. | 8 vuotta |
| K3 | Kehityspäällikkö | Asiakaskokemuksen markkinointi, asiakasymmärryksen kasvattaminen prosessien kehittämisessä ja asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen. | 6 vuotta |

Haastateltavien ollessa keskenään erilaisissa tehtävissä haastattelurunkojen teemat erosivat osittain toisistaan. Johtajilta kysyttiin laajemmista kokonaisuuksista, kuten case-yrityksen kulttuurista tai strategiasta. Asiantuntijoilta ja esimiehiltä kysyttiin teknisempiä kysymyksiä. Kehityspäälliköiden osalla kysymysten painotus oli asiakas-näkökulmassa kun taas aktuaareilta kysyttiin tietojenkäsittelyyn liittyviä kysymyksiä. Osittain eri ryhmiltä

kysyttiin samoja kysymyksiä ja tuloksissa on esitetty näiden yhteisten teemojen osalta eri vastaajien näkökulmia.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen hyvällä reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat objektiivisiä, eli tutkijalla ei ole vaikutusta tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, ettei tutkimustuloksissa ole tulkintaeroja. Hirsjärven et al. (2009) mukaan reliabiliteettia voidaan lisätä kertomalla, kuinka tutkimus suoritettiin. Tästä huolimatta laadullinen tutkimus ei koskaan täysin täytä näitä kriteerejä, jolloin laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiteetti korostuu. Laadulliseen tutkimukseen liittyy subjektiivisuus, jolloin tutkimusta toistettaessa tutkimustulokset saattavat vaihdella. Myöskään haastateltava ei välttämättä vastaa totuudenmukaisesti kysymyksiin, sekä väärinymmärrysten riski on aina olemassa. (Hirsjärvi et al. 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2009)

Mahdollisimman hyvän reliabiliteetin takaamiseksi tutkimuksen kaikki vaiheet on selitetty ja haastattelut on äänitetty. Aineistonkeruumenetelmä on selitetty ja kaikki johtopäätökset ja päätelmät ovat pyritty perustelemaan. Siitä huolimatta tutkimustulokset tulee arvioida huolellisesti, jos niitä käytetään muissa tutkimuskentissä tai yhteyksissä, sillä tutkimus keskittyy kohdeyrityksessä esiintyviin ilmiöihin ja sen erityispiirteet huomioiden. Näin ollen tutkimuksen yleistytävyyttä ei voida taata.

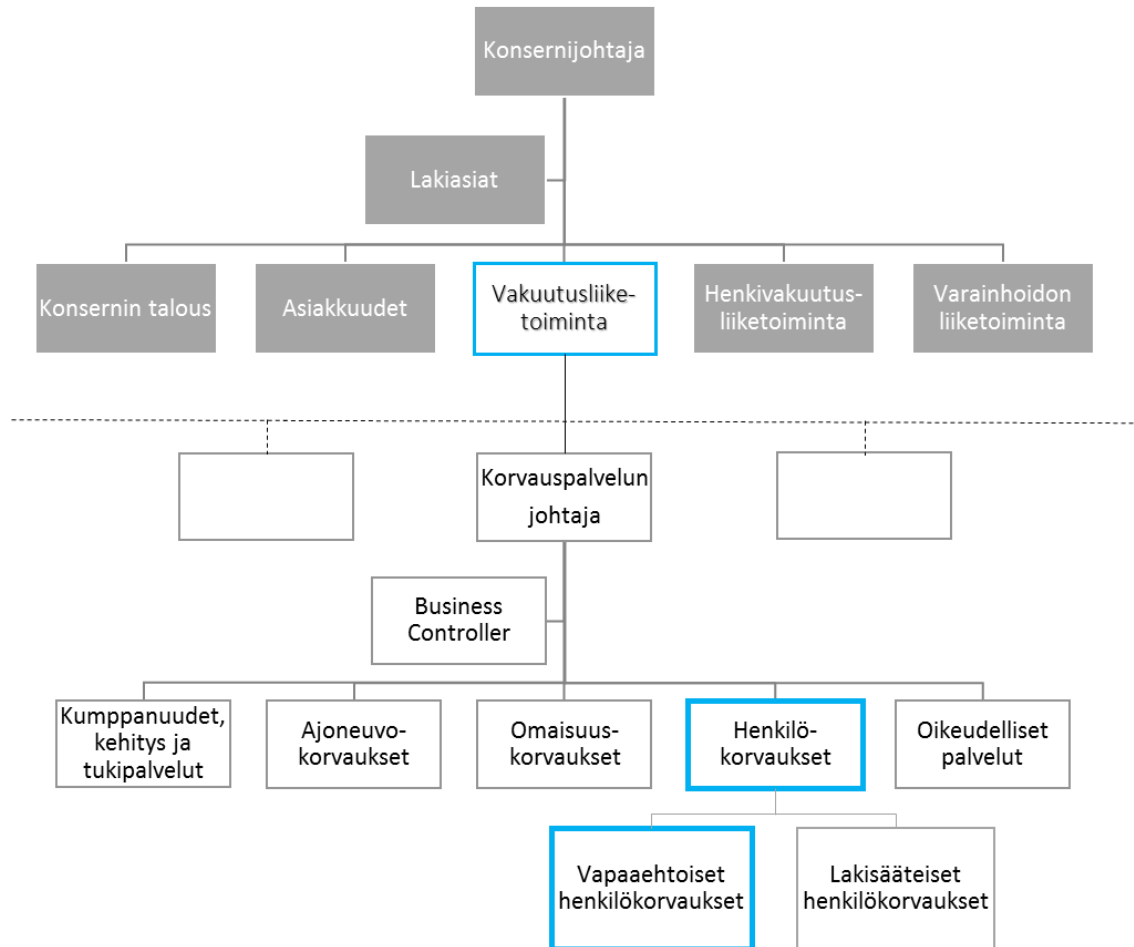
4.4 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on suuri suomalainen vakuutusyhtiö, joka toimii Suomen markkinoilla. Yhtiö tarjoaa vakuutusturvia kotitalouksille ja yrityksille monenlaisiin tarpeisiin, kuten kiinteistöihin, irtaimistolle, ajoneuvoille, eläimille, oikeusturva- ja vastuuasioihin sekä sairauksien ja tapaturmien varalle. Yhtiössä vakuutuspalvelut ja korvauspalvelut on eriytetty toisistaan organisaatiomuutoksen myötä, joita yhtiössä on tehty tavoitellen liiketoiminnan parempaa kannattavuutta.

Yhtiö on viimevuosina tehnyt merkittäviä muutoksia organisaatiossaan sen kaikissa liiketoimintayksiköissään. Muutokset ovat lähtöisin koko toimialaa koskevista muutosajureista, jotka ovat pakottaneet tehostamaan toimintaa ja siirtämään palvelunsa entistä vahvemmin digitaalisemmaksi. Muutos on pakottanut yhtiön etsimään uusia kustannustehokkaita ja asiakkaalle helppokäyttöisiä toimintatapoja ja muun muassa automatisoimaan prosesseja. Yhtiön kilpailuetu ei perustu hinnoitteluun, vaan suositteluun johtavaan palveluun.

Yhtiö kuuluu kolmen yhtiön konserniin ja on niistä suurin, liikevaihdon ollessa satoja miljoonia euroja ja työllistäen noin tuhat henkilöä. Yhtiö on jaettu kolmeen asiakassegmenttiin ja kolmeen liiketoimintasegmenttiin. Yhtiön vahinkosuhte on ollut noin 80 prosenttia vuodesta riippuen ja liikekulusuhde on ollut vajaa 25 prosenttia. Yhdistetty kulusuhde on ollut hieman yli 100 prosenttia perustekorkokulut huomioiden. Sijoitustoiminnan tuotot ovat pitäneet liiketuloksen kuitenkin positiivisena. Yhtiön pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja paikallisesti asiakkaita palvelevat konttorit vajaan 40 kaupungissa. Yhtiö on vakavarainen ja pitkäaikainen toimija.

Kuviossa 10 on esitetty kohdeyrityksen organisaatorakenne konsernijohtajasta vapaaehtoisin henkilökorvauksiin. Mallissa on esitetty vain tämän tutkimuksen kannalta keskeiset organisaation osat, jolloin esimerkiksi muut vakuutusliiketoiminnan osat eivät näy kuviossa.



Kuvio 10. Kohdeyrityksen organisaatiorakenne.

4.5 Kohdeyrityksen vapaaehtoisten henkilökovakuutusten korvaustoiminta

Kohdeyrityksen vapaaehtoiset henkilökorvaukset kattavat matkustaja-, sairaus- ja tapaturmavakuutukset niin lapsille, aikuisille kuin yrityksille. Vapaaehtoisilla vakuutuksilla kuluttajat ja yritykset voivat laajentaa turvaansa lakisääteisten vakuutusten lisäksi. Vapaaehtoisten vakuutusten käsittelyä ei määritä laki, vaan vakuutusyhtiön määrittämät vakuutusehdot. Vakuutus- ja rahoitusneuvonta, FINE, valvoo vakuutusyhtiöiden toiminnan asianmukaisuutta ja antaa ratkaisusuosituksia.

Kohdeyrityksen vapaaehtoisten henkilökorvausten osastolla työskentelee korvausratkaisijoita, asiantuntijaratkaisijoita, asiantuntijoita, esimiehiä ja lääkäreitä.

Korvausratkaisijat ovat yleensä erikoistuneita tiettyyn vahinkolajiin ja osa korvausratkaisijoista hoitaa vain esimerkiksi maksusitoumushakemuksia. Asiantuntijaratkaisijat ja asiantuntijat ovat korvausratkaisijoiden apuna haastavissa vahinkotapauksissa sekä keskittyvät haastavien vahinkojen käsittelyyn ja osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Lääkärit antavat lausuntoja vahinkotapauksissa, joiden korvattavuus edellyttää lääketieteellisten selvitysten tulkintaa.

Osastolla on käynnissä prosesseja koskevia kehityshankkeita niin automaattisen korvauksen kuin digitaalisten palveluiden osalta. Tavoitteena on kustannustehokkuus ja sujuva palvelukokemus asiakkaalle. Lisäksi asiakaskokemusta on kehitetty erilaisilla kumppanuusyhteistöillä. Palvelullaan yritys pyrkii olemaan alan suositelluin, eikä niinkään halvin. Viimevuosina yrityksessä on alettu tekemään konkreettisia toimenpiteitä vastaamaan alalla tapahtuviin muutoksiin ja tämän myötä muun muassa palvelumuotoilu on otettu osaksi liiketoiminnan kehityksen keskiötä.

Kohdeyrityksen vapaaehtoisten henkilökorvausten korvaustoimintaan kuuluu kaikki ne korvaustoiminnan vaiheet, jotka lähtevät asiakkaan impulssista ja päättyvät korvauspäätökseen tai muutoksenhakukäsittelyyn. Palvelukanavia ovat puhelin, online-kanavat ja kirjeposti.

4.5.1 Korvausprosessin keskeisimmät vaiheet ja tavoitteet

Korvausprosessin keskeisimmistä vaiheista kysyttiin sekä osastolla työskenteleviltä asiantuntijoilta että osaston kahdelta esimieheltä. Asiantuntijat, jotka aktiivisesti toimivat prosessien kehittämisen parissa, pystyivät selvästi hahmottamaan korvausprosessin eri vaiheet, nimeämään ne ja synnyttämään keskustelua eri vaiheista. Esimiehet eivät suoraan osanneet nimetä eri vaiheita ja keskustelu tämän osalta jäi niukaksi. Tähän todennäköisesti vaikutti se, että kysymyksen asettelu oli esimiehille pelkistetympi kuin asiantuntijoille, sillä asiantuntijoille esitettiin kysymyksen yhteydessä Mahlown ja Wagnerin (2016) korvausprosessin keskeisimmät vaiheet. Keskeisimpien vaiheiden määrittäminen herätti asiantuntijoissa keskustelua Mahlown ja Wagnerin (2016) mallista ja sen suppeudesta.

”Olipas suppea” (AS3)

”Ylätasolla noin... nyt mietin sitä tietomallii jota [kohdeyrityksen nimi] rakennetaan, et se on suunnilleen tolla tasolla... vahinkoon liittyy ne vakuutukset, et sieltä tarkistetaan se vakuutus et se korvaa sen vahingon, et tavallaan on se haltuunotto, vahingon avaus, korvausratkasun tekeminen, korvauspäätös ja asian päättäminen.” (AS1)

AS3 nosti esille sen, että malli ei ota huomioon muun muassa lisätietojen pyytämistä ja maksusitoumuskäsittelyä. AS1 mieltää, että ne ovat sisällytetty karkeaan kuvaukseen.

”Se on tavallaan kuvattu sinne korvausratkasun sisälle, että ennen kun sä voit tehdä sen päätöksen ni sun pitää tarkistaa se korvattavuus, oli se sit pyytämällä lisätietoja tai muuta, mut se on just et milä tasolla, et haluatko et laitetaan 20 steppiä mitä laitetaan, vai suppeammin.” (AS1)

AS3 lisää, että puhelinpalvelu ovat osa prosessia ja AS2 on AS3:n kanssa samoilla linjoilla ja täydentää, että korvausprosessin keskeisimmistä vaiheista ensimmäisenä tulee yleinen neuvonta vahingon sattumistilanteessa. Yleisellä neuvonnalla AS3 tarkoittaa myös sitä mitä kohdeyrityksen verkkosivuilla ohjeistetaan eri vahinkotilanteissa. Asiantuntijat tunnustivat Mahlown ja Wagnerin (2016) esittämät korvausprosessin vaiheet kohdeyrityksessäänkin, mutta näkivät tarpeellisena nimetä vaiheet tarkemmalla tasolla.

”No joo, luultavasti ja sit siihen korvausprosessiin liittyy sellasia asioita, jotka ei näy asiakkaalle, kun on asia päätetty ja asiakas on saanu rahat ja korvauspäätöksen ja on tyytyväinen, ni voi olla et joudutaan tekee regressi Kelaan tai regressi jonnekin potilasvahinkokeskukseen et me joudutaan tekeen tämmösiä omii sisäisiä työvaiheita...liittyen tietenkin siihen korvauskäsittelyyn, mut ei suoraan siihen asiakkaan prosessiin.”

Kohdeyrityksessä toinen haastateltavista johtajista, J2, käyttää korvausprosessista termiä vahingosta selviämisen prosessi. Tällä tarkoitetaan korvausprosessin kannalta sitä, että siihen liittyy kaikki ne vaiheet, joilla asiakas pääsee mahdollisimman lähelle ennen vahingon sattuneeseen tilanteeseen.

Yhteenvetona korvausprosessin keskeisimmistä vaiheista voidaan koota yleinen neuvonta, vahingon haltuunotto, vahingon avaus, korvausratkaisun tekeminen, korvauspäätös, asian päättäminen ja mahdolliset jälkityö, kuten perintätoimet. Vahingon haltuunottoon ja avaukseen sisältyy esimerkiksi vakuutuspetosten tunnistaminen ja vahinkoasian kohdistaminen oikeaan vakuutukseen. Korvausratkaisun tekemiseen sisältyy lisäselvitysten pyyntö, maksusitoumuskäsittely ja asiantuntijan tai lääkärin konsultointi.

Korvausprosessin tavoitteista keskusteltiin johtajien ja esimiesten kanssa. Esimiehet pitivät yksiselitteisesti nopeutta ja laatua tärkeimpinä tavoitteina. Laadulla esimiehet viittaavat asiakaspalvelun laatuun ja siihen, että jokaista asiakasta palvellaan perusteellisesti, huolimatta työtilanteesta. Voidaan olettaa, että laadun kriteerit voivat erota yhtiön ja asiakkaan välillä. Johtajat olivat yhtä mieltä keskeisimmistä tavoitteista ja nostavat asiakaskokemuksen tärkeimmäksi tavoitteeksi.

”Asiakaskokemus on tietty se kaikkein tärkein tavoite, koska asiakas meidän palkat maksaa ja siihen liittyy se et käsitellään vahinkoasia mahdollisimman nopeasti, me autetaan asiakas parhaaseen mahdolliseen hoitoon ja sitä kautta hän on toivon mukaan tyytyväinen... ja sit tietysti se, et me haluttais tehdä asiat mahdollisimman helpoksi asiakkaalle ja luopua siitä vahingon ilmoittamisesta, tai ei sinänsä luopua, vaan me tehtäis kaikki asiakkaan puolesta...asiakkaan ei tarvis käyttää omaa rahaa kun hän tarvitsee hoitoa, eikä tarvi tehdä erillistä ilmoitusta...eli päästä pois tästä tän hetkisestä mallista, et se on ehkä sellanen tavote...sieltä asiakaskokemuksesta se lähtee ja tehdään kaikki mahdollisimman helpoks ja sitä kautta meidän sisäinen prosessi muuttuu aikataavalla ja sinne sit taas avuksi digitalisaatio.”(J2)

”Tohon ei oikeestaan oo lisättävää.” (J1)

J2 vastauksesta nähdään, että heidän kokemuksensa kohdeyrityksen tämän hetkisestä prosessista on se, että se ei johda tavoitteeseen, eli onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Korvaustoiminnan nopeus nousi keskeisimmäksi korvaustoiminnon tavoitteeksi sekä johtajien että esimiesten vastauksissa. Esimiehet olivat sitä mieltä, että korvaustoiminnan nopeudessa on kehitettävää, mutta toiminnan laatu on hyvällä tasolla.

4.5.2 Kriittiset elementit prosessissa

Vapaaehtoisen henkilökorvausten korvausprosessien kriittisillä elementeillä viitataan niihin prosessin osa-alueisiin, joilla on merkittävin vaikutus prosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Edellisessä kappaleessa esimiehet nostivat prosessin keskeisimmiksi tavoitteiksi korvaustoiminnan laadun ja nopeuden. Esimiehet nostavat korvausratkaisijan osaamisen tärkeimmäksi tekijäksi kysyttäessä kriittisiä tekijöitä, joilla tavoitteisiin päästään.

”Osaaminen... jos ei oo osaamista, on se sit tietotekniikka, [vakuutus] lajit, tai [vakuutus] ehdot tai ihan mikä tahansa, niin silloin sä et millään pääse tohon, tai siis kylhän tota pystyy tehä, mut sit on virheitä, kylhän sä pystyt paukuttaa tost menemään noit korvauksii vaik kuinka paljon mut sit virheellisiä, tai väärin syötetty, nii kyl se osaaminen on se tärkein.” (E2)

Asiantuntijoilta kysyttiin myös prosessin kriittisistä vaiheista. Asiantuntijoilla on roolinsa puolesta syvällisin tuntemus prosessin vaiheista käytännön tasolla. Asiantuntijat nostamat elementit viittaavat sellaisiin tekijöihin, jotka ovat korvausratkaisijasta lähtöisin.

”No luultavasti se korvausvaihe, se missä se päätös annetaan.” (AS2)

”Korvattavuusratkaisu lähinnä.” (AS1)

”...niin se, että onkse tehty riittäväillä tiedoilla, vai onko annettu vaillinaisilla tiedoilla, et siihe liittyy tietysti se kiire ja inhimilliset virheet ja se käsittelynopeus et se alkaa käsittelijälle olee aika kriittistä, et se viikko alkaa olee nykypäivänä aika maksimi.” (AS2)

”...ja avausvaiheessa se, että onko [vahinkoasia] kohdistunut oikeeseen vakuutukseen on se aika kriittinen vaihe.” (AS3)

AS3 nostama avausvaihe ja se, että onko vahinkoasia kohdistettu oikein, liittyy seuraavassa kappaleessa käsiteltävään korvaushakemuksen segmentointiin, eikä tässä kappaleessa syvennytä siihen. Kriittisten elementtien ollessa ihmistekijöissä nostavat asiantuntijat työntekijöiden perehdytyksen tärkeäksi elementiksi korvausprosessin menestymisen kannalta. Esiin nousi myös järjestelmät, joiden tulee tukea korvauskäsittelyä siten, että ne eivät sallisi virheitä. Tämä kuitenkin nähdään ristiriitaisena seikkana, sillä kontrollien lisääminen järjestelmiin lisää niiden jäykkyyttä.

”Varmaan ainakin järjestelmien pitäis tukee sitä, että se ei mahdollista niin herkästi virheisiin, niinkun [vahinkojen käsittelyjärjestelmän nimi] on näitä kaikkia tarkistuksia ja näitä, mutta sitten se tarkoittaa sitä että se on jäykempi... [Toisen vahinkojen käsittelyjärjestelmän nimi] sai kikkailtua kaikennäköstä. Varmasti pitää vaan varmistaa et osaaminen on riittävällä tasolla, et inhimillisiä virheitä tulee niin kauan kun ihmisiä meillä on talossa, et siitä me ei päästä, mut jos me saatas kaikki meidän muut prosessit ja se työvoima kohdistettuu oikeisiin prosessin vaiheisiin, niin ehkä se kiire ei olis niin suuri et missä niitä virheit syntyy et sä ehtisit huolelliseen työhön.” (AS2)

”Se perehdytys... et on oltu siin tilantees, että sitä osaamista eikä sitä tukee oo saatavilla, kun se tilanne on se et se asiakas on siel puhelimesa... et jos se tilanne on et [asiantuntijaratkaisijan nimi] on poissa ja me ollaan palaverissa, niin kuka siellä osaa sit sanoa mitään... et sekin myöskin, et sen ilmapiirin pitäis olla semmonen et on se tuki... monesti tuntuu et ne on semmosia hätiköityjä, et jos

asiakas on vähän huutanu puhelimessa, niin sit painetaan enteriä [maksetaan korvaukset], vaik ei tunneta lajia... mutta se on sitten taas esimiestason, työnjohdollista puolta pitää huoli et se tarvittava tuki on saatavilla.” (AS1)

Kohdeyrityksessä korvauskäsittelyssä oleva työtilanne, eli ruuhkautuneisuusaste, näyttäytyy merkittävänä elementtinä prosessin laadun kannalta yhtiön näkökulmasta. Ruuhkautuneen työtilanteen katsotaan myös vaarantavan työn laatua. Kohdeyrityksessä ajatelleen ruuhkan myös olevan asiakkaan näkökulmasta kriittistä korvausprosessissa. Kappaleessa 4.5.2 on käyty läpi asiakaspalautteita ja siinä huomataan, että suurin osa negatiivisista palautteista koski käsittelyaikaa. Asiantuntijat esittävät ajatuksiaan korvausprosessin kriittisistä ominaisuuksista asiakkaan näkökulmasta:

”Se on se käsittelyaika... ja sit kun menee sinne korvauskäsittelyyn, et jos jos sä kerran tarvit elämässä sen maksusitoumuksen, niin jos se menee vaikeeks ja kestää viikkoja niin se on varmaan se kriittinen asia et alkaa miettiin, et onks tää se mistä mä maksan.” (AS2)

Asiantuntijat toivat esille myös sen, että käsittelyaika ei ole aina kohdeyrityksen hallittavissa. Esimerkiksi tilanteissa, joissa käsittely vaatii lisäselvityksen kolmannelta osapuolelta, kuten hoitolaitokselta, on käsittelyaika riippuvainen hoitolaitoksen vastausajasta. Ongelma korostuu silloin kun tarvittava tieto pyydetään julkiselta palveluntarjoajalta. Yksi asiantuntijoista ehdottaa, että näissä tilanteissa hoitolaitosta tulisi muistuttaa tietyn ajan kuluttua lisäselvityspyynnöstä, mutta sen tulisi tapahtua automaattisen järjestelmän avulla.

4.5.3 Korvaushakemusten segmentointi

Asiantuntijoilta ja esimiehiltä kysyttiin kuinka tärkeänä ominaisuutena he näkevät korvausosaston kykyä segmentoida vahinkoilmoitukset ja kuinka tämä on mahdollista kohdeyrityksessä. Korvaushakemusten segmentointi nähdään kohdeyrityksenä tärkeänä osana toiminnan tehokkuutta, mutta segmentoinnin ei koeta olevan tehokasta tällä hetkellä.

Segmentoinnissa tässä yhteydessä tarkoitetaan vahinkoilmoitusten luokittelua niiden monimutkaisuuden tai korvauksen euromääräisen summan mukaan.

”Mun mielestä niit ei luokitella parhaan osaamisen perusteella, kaikki tekee kaikkea...ja sehän ei välttämättä oo se oikee ratkasu... mä mietin ihan työtehokkuuden kannalta, et saatais tehokkaammin hoidettua jos menis oikeille ihmisille vahingot...et meillä ei vakavia vahinkoja oo niinkun lakisääteisissä henkilövahingoissa, jossa saatetaan maksaa jotakin eläkettä loppuikä, et meil ehkä vakava vahinko on joku matkustajavakuutuksen tapaus, jossa maksetaan 50-100 tuhatta joka on erittäin harvinainen.” (AS3)

”Tohon vahingon vakavuuteen... ei ehkä rahallisesti...mut niinkun tapaturmassa voi tulla aivovammoja ja halvauksia, jossa rajotetaan sitä korvattavuutta, niinku kuntoutus, laitoshoido ja tämmöset, et jossa tarvitaan sitä erityisosaamista.” (AS1)

Esimiehet tuovat esille haastattelussa myös sen, että kohdeyrityksessä ei ole mahdollista luokitella vahinkotapauksia siten, että oikeat resurssit voisi suoraan kohdentaa oikeisiin vahinkoihin. Luokittelu tapahtuu vakuutuslajin ja asiakkaan valitseman vahinkoilmoituskanavan mukaan, joita ovat puhelin, online ja kirjeposti. Monimutkaisten ja helppojen vahinkojen erottelu ei ole mahdollista, muutoin kuin tilanteissa, joissa asiakirjojen hallintajärjestelmään on tuotu tieto sairaudesta tai vamman luokitus, kuten aivovamma tai murtuma. Tämän kaltainen vahinkojen luokittelu ei kuitenkaan ole käytössä työn johtamisessa, muutoin kuin työhön perehtymisen yhteydessä.

Osastolla on kehitetty vahinkojen automaattinen avaus ja otettu käyttöön robotti, joka mahdollistaa korvausten maksun ilman, että korvausratkaisijan työpanosta tarvitaan. Robottiin kohdistuva volyyymi on vielä pientä ja sen kehittäminen on alussa. Käsittelyn automatisoinnin kuitenkin katsotaan vähentävän tarvetta korvaushakemusten luokittelulle, sillä robotti käsittelee yksinkertaiset ja selvät vahinkotapaukset pois.

”Sanotaan et jos automaatiota ei tulis, ni mä pitäisin sitä tosi tärkeenä, mut nyt kun meille on tulossa automaatio, joka hoitaa sieltä kaikki helpot, eli jos automaatio on kattonut et siinä on jotakin ongelmaa ja se ei uskalla maksaa niin se nostaa sen manuaalikäsittelyyn.” (E2)

Asiakkaan valitsemista kanavista puhelin on huonoin luokittelun kannalta ja parhaana nähtiin online-kanava. Online-kanava on pyritty toteuttamaan siten, että hakemus tuo kaiken tarpeellisen tiedon kerralla ja tiedot siirtyy asiakirjojen hallintajärjestelmään siten, että korvausratkaisijan ei tarvitse täydentää tietoja erikseen.

4.5.4 Vakuutuspetosten tunnistaminen

Vapaaehtoisissa henkilökorvauksissa korvauspetoksia seuraa erillinen osasto, jossa työskentelevien yleisemmin tunnettu ammattinimike on vakuutusetsivä. He tunnistavat vakuutuspetoksia käyttäen apunaan erilaisia järjestelmiä ja tietokantoja. Kohdeyrityksessä henkilövakuutusten tuotteiden sisältö on pyritty myös osittain rakentamaan siten, että merkittävälle vakuutuspetoksille ei olisi mahdollisuutta. Tuotteet eivät esimerkiksi sisällä isoja päiväraha korvauksia työkyvyttömyysjaksoille, koska tämä on AS3 mukaan johtanut petoksiin. Vakuutuspetoksia voidaan lisäksi nähdä rekisteristä, jonka korvausratkaisija tarkistaa vahingon avauksen yhteydessä. Rekisteristä näkee muissa yhtiöissä avatut vahinkotapaukset, jolloin voidaan havaita tilanne, jossa asiakas hakee kahdesta eri yhtiöstä korvauksia samasta vahinkotapahtumasta. Tämä rekisteri on käytössä tosin vain tapaturmavahinkojen yhteydessä.

Asiantuntijat nostamia seikkoja vakuutuspetoksia yllyttävillä tekijöillä ovat vakuutusmaksujen nostamisen ja korvauskäsittelyssä olevan käytännön yleistymisen, missä alkuperäisiä kulutositteita ei pyydetä lainkaan, vaan pyydetään asiakasta säilyttämään tositteita omissa arkistoissaan vuoden ajan.

”Totta kai mitä pidemmälle mennään siinä et ei halua niitä tositteita ja otetaan onlinessa ja puhelimessa kuluja vastaan, sitä suurempi se mahdollisuus on siellä,

varsinkin jos meil on henkilöitä joil vuosikaupalla pyörii vahinkoja joilt ei pyydetä tositteita tai vaikka me kuinka laitetaan päätöksiin, että saatamme pyytää, että säilytä tositteita vuoden ajan eikä silti ikinä oo pyydetty, kyl siin tottakai jokainen saattaa mietii et tota nyt toi koirakin pitäs viedä eläinlääkäriin, et jos mä täst 100 euroa laitan lisää et ei se siel vakuutusyhtiös missään tunnu.” (AS2)

Kulutositteiden pyytämättä jättäminen voi myös asiantuntijoiden lausuman mukaan kannustaa sille, että ilmoitetaan todelliset kulut, mutta hieman korotettuna.

”Kyl mä uskon et asiakas voi aina vähän pistää lisää, ei esimerkiksi vähennä sitä kelakorvausta kun ilmottaa siel verkossa ne kulut... mut se on sellanen tietonen valinta mikä on otettu.” (AS3)

Tämä on vakuutusyhtiölle kuitenkin tietoinen riski. Vakuutusyhtiössä uskotaan, että valinta olla pyytämättä alkuperäisiä kulutositteita korvauskäsittely nopeutuu ja näin saavutettu tehokkuushyöty on suurempi kuin vakuutuspetoksiin kohdistuva tappio.

”Se säästö siin et me pyydetään ne tositteet ja hypisteltäs niit jonkin aikaa ja sit laitettas ne maksuun, niin se hyöty siinä et me saadaan ne puolestunnis maksuun ni on suurempi arvo kun se et ne sielt käsittelijän työstä maksetaan.” (AS2)

Esimiehet ovat myös yhtä mieltä asiantuntijoiden kanssa ja mieltävät vakuutuspetokset tietyissä rajoissa liiketoiminnassa olevaksi riskiksi, joka tulee hyväksyä.

”Kyl niit menee läpi ja siis se on mun mielestä ehkä hyväksytyt semmonen pieni riski, koska se versus se miten paljon niitä petostapauksia siellä voi olla, niin se et jos me lähetään syynään ja niinku tutkii kaikkee, ni se mitä se maksaa yritykselle on paljo enemmän kun se et siel menee muutama petos läpi.” (E1)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tutkittavassa korvauslajissa ei ilmene merkittävästi vakuutuspetoksia tai ne ovat euromääräisesti vähäisiä. Korvausprosessissa

esimerkiksi automaatioprosessiin on sisällytetty petosanalytiikkaa sekä erilaisilla kontrolleilla.

”Sillä on itse asiassa kohtuullisen pieni vaikutus prosessijohtamiseen, tavallaan se analytiikka mikä sen tekee niin tekee sen ihmisen puolesta, et en nää et on isossa roolissa ja [tutkittavan osaston nimi] osalla se on tosi pientä, et käytännössä se on katettu automaatioprosessin ja analytiikan säännöillä ja niiden ympärille rakennetuilla kontrolleilla, et tänä päivänä siihen ei ihmistä hirveesti tarvita.” (J2)

Merkittävimmät vakuutuspetokset liittyvät matkavakuutukseen, sekä tilanteisiin, jossa asiakas on ottanut vakuutuksen ”tarpeeseen”. Matkavakuutuksissa syntyy kannuste vakuutuspetoksille tilanteissa, jossa kulutositteet ovat vieraalla kielellä, tai asiakas on mennyt ulkomaille tietoisesti hoidettavaksi. Tarpeeseen otetulla vakuutuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas ei kerro olemassa olevista sairauksista vakuutuksen myöntämisen yhteydessä. Vakuutus ei pääsääntöisesti korvaa ennen vakuutussopimuksen alkamista olevia pitkäaikaisia sairauksia. Tilanteet ovat kuitenkin poikkeuksellisia ja yleensä tunnistettavissa.

”Meillä riski on enimmäkseen matkustajakorvauksissa, esimerkiksi jos joku on käynyt sielä Thaimaassa sairaalassa ja siinä onkin yks nolla liikaa, tai sitten se et käydään jatkuvasti siel ulkomailla ja siellä hoidatetaan itteensä, eikä oo akuutista matkasairaudesta kyse vaan jostain rutiiniomaisesti...et ne on varmaan ne meidän ongelmakohdat, et mä en oo varmaan koskaan törmänny sellaseen, et joku äiti tai isä huijaa omien lasten sairauskuluissa. (E2)

4.5.5 Korvausratkaisijan rooli prosessissa

Aktuaari ja vakuutusmatemaatikot, esimiehet sekä johtajat esittivät näkemyksiään korvausratkaisijan roolista ja millaisia ominaisuuksia korvausratkaisijalla tulee olla, jotta hän suoriutuu työstään. Keskustelussa otettiin huomioon osastolla lisääntyvän korvausprosessin automatisoinnin vaikutukset korvausratkaisijan roolissa ja miten tämä

muuttaa tehtäväkenttää. Aktuaari ja vakuutusmatemaatikot tarkastelivat roolia eri näkökulmasta kuin esimiehet ja johtajat, ja näkivät roolin lähinnä vahinkotietojen tilastoinnin kautta. Tämä on luonnollista, sillä vakuutusmatemaatikot hyödyntävät omassa työssään prosessista syntyvää tilastotietoa. He korostavat, että tällä hetkellä tilastointitiedon oikeellisuus ja saatavuus on viimekädessä korvausratkaisijasta lähtöisin.

Edellä on esitetty tuloksia vakuutuspetoksien tunnistamiseen liittyvistä seikoista. Keskusteltaessa korvausratkaisijan roolista ilmeni, että hänen rooliaan vakuutuspetosten tunnistamisessa pidetään merkittävänä. Esimiehiltä kysyttiin näkemystä, kuinka he näkevät tämän tilanteen.

”Omalta tavalla se on huono et se on käsittelijän harteilla, mut sit taas meil on paljon osaavaa henkilöstöä, jotka huomaa sellasta mitä automaattinen petosanalytikki ei huomais. Käsittelijällä kuitenkin on tunteet, ajatukset ja maalaisjärki, joka ehkä on se kaikkein paras tapa tunnistaa niitä, tietysti automaatti tai robotti pystyy ettimään niitä, jos asiakkaalla on joku tietty systematiikka, esimerkiksi hakee joka kuukausi samaan aikaan saman summan, niin automaatio voisi kysyä kuitteja, mut sit jos lähetään jotai hankalampia keissejä, kuten matkatapauksia, jossa asiakas lähettää väärennettyjä kuitteja, niin kyllä silloin käsittelijä on paras tunnistamaan petokset.” (E2)

Myös aktuaari ja vakuutusmatemaatikot näkevät korvausratkaisijan roolin vakuutuspetosten tunnistamisessa suurena. Korvausratkaisijan rooli nähdään muillakin osaluilla merkittävänä korvausprosessin kannalta ja automaation ei katsota vähentävän roolin tärkeyttä. Automaation ei katsota pystyvän korvaamaan korvausratkaisijan työtä, muutoin kuin osittain.

”Automaation tarkoitus onkin saada sellanen massa pois, johon ei tarvita aivoja, eli se kun esimerkiksi se flunssahakemus tulee, niin ei siihen periaatteessa tarvita aivoja, mut se sellanen vaikee työ missä oikeesti pitää lukee ja ymmärtää sitä asiakasti, et mitä siel on taustalla, niin ei sellasta automaatio pysty tekeen. et kyl

siin tarvitaan käsittelijää, et vaik se kun tulee se automaatio ja menee paljon hakemuksia läpi sieltä, niin ei se kuitenkaan poista tätä työtä.” (E1)

Johtajat näkevät, että korvausratkaisijan rooli voisi olla nykyistä vastuullisempi ja että korvausratkaisijalla olisi vapaammat kädet tehdä rohkeita päätöksiä. Rooli on myös erilainen eri tilanteissa, ja tämä edellyttää korvausratkaisijalta koko prosessin hahmottamista ja oman osuuden vaikutuksen tunnistamista kokonaisuuteen, joka mahdollistaa mahdollisimman saumattoman prosessin. Roolin nähdään olevan myös erittäin ratkaiseva asiakaskokemuksen kannalta. Korvausratkaisijan katsotaan voivan kääntää negatiivinen asiakaskokemus positiiviseksi korvausratkaisijan positiivisella asenteella ja palvelualltiudella.

”Itse sanoisin, että mitä enemmän miettii sitä korvausratkaisijan roolia, niin se voisi olla vieläkin vastuullisempi, rohkeampaa päätöksentekoa, vielä henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua...tässä sulla olisikin kysymys, että jos olis vapaat kädet, niin mitä haluaisi lisää keinoja yllättää asiakas positiivisesti, niin ehkä haluaisi lisää keinoja tuoda vähän luovuutta siihen prosessiin... mutta kyllä sielä se vastuullisuus ja hyvä päätöksentekokyky on sellasia miät voisi enemmän korostaa.” (J2)

”Sitten on tietyn tyyppisiä tapauksia, jossa korvausratkaisijalla saattaa olla tietyn tyyppinen rooli esimerkiksi maksusitoumuksen myöntäminen tai muu, missä käytännössä asiakaskontaktointit on puhtaasti hoitolaitoksen kanssa...eli se rooli eroaa tapauskohtaisesti, jos palaa sen tyyppiseen vahinkoon, missä sillä korvausratkaisijalla on rooli, niin on se prosessi sitten kuinka hyvin kuvattu ja rasvattu, niin huonolla asenteella tai huonolla palveluhalukkuudella korvausratkaisija voi sen asiakaskokemuksen tuhota, mutta sit taas päinvastoin, et vaikka mejän prosessit olis kuinka sakanneet, niin se korvausratkaisija pystyy sillä positiivisella asenteella, sen asian paikkaamaan... jos vaikka miettii reklamaatioiden hoitoa, niin monta kertaa nopeasti ja hyvin hoidettu reklamaatio vahvistaa asiakassuhdetta”. (J1)

Kohdeyrityksessä korvausratkaisijan roolia pidetään erittäin vastuullisena ja monipuolisena. Haastateltavilta kysyttiin, että millaisia ominaisuuksia korvausratkaisijalta vaaditaan, jotta hän menestyy tehtävässään ja varmistaa että korvausprosessi on saumaton. Seuraavat ominaisuudet nousivat esille; palveluallttius, itseluottamus, tarkkuus ja huolellisuus, rauhallisuus, rohkeus, kyky ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä sekä kyky hahmottaa kokonaisuuksia.

4.6 Asiakasnäkökulma ja käyttäjäkokemus prosesseissa

Kohdeyrityksessä kehityspäälliköillä on keskeinen rooli asiakasnäkökulman tuomisessa liiketoiminnan kehitykseen ja prosesseihin. Tutkimusaineisto näin ollen pohjautuu pitkälti kehityspäälliköiden haastatteluun tämän osalta. Kohdeyrityksen korvaustoiminnan johdon edustajilta sekä kehityspäälliköiltä pyydettiin näkemystä asiakasnäkökulmasta koko vakuutusosalasta käyttäen apuna Morgan Stanleyn ja BCG:n (2014) kansainvälistä kuluttajatutkimusta vakuutusosalasta, jonka tuloksia on esitetty teoriaosiossa ja osoittavat kuluttajien yleistä tyytymättömyyttä korvaustoimintaan. Haastateltavien vastaukset aiheen ympärillä antavat hyvän käsityksen siitä, millaisia haasteita vakuutusosalalla on asiakaskokemuksen yhteydessä sekä niiden laajuudesta. Vakuutustuotteen luonne nousi niin johtajilla kuin esimiehillä esille.

”Mä ihan ekana tietysti, kun on maailmanlaajuinen, että varmasti riippuen maista niin nämä turvat voi olla hyvin rajallisia, jolloin asiakas voi olla lähtökohtaisesti hyvin pettynyt siitä että turva ei kata kaikkea mitä hän haluaisi sen kattava. Toinen on siihen samaan asiaan liittyen, eli se kompleksisuus, että ne ehdot on aika raskas paketti luettavaks ja ei siinä ostotilanteessa voi mitenkään tietää tasan tarkkaan mitä se turva kattaa ja mitä ei...” (J2)

”Vakuutusasioita on vaikea ymmärtää, tai emme osaa kertoa niistä niin, että ne ymmärrettäisiin.” (K3)

Tuotteiden lisäksi esille nouseva teema oli toimialan vanhanaikaisuus ja sen hidas reagointi asiakkaiden kuluttajakäyttäytymiseen. Asiakasnäkökulman sisällyttämistä ja asiakastutkimusta vakuutusosalalla pidetään uutena asiana, joka on vasta hiljattain tullut osaksi toiminnan kehittämistä.

”...sit vielä yks tuote asia et pystyykö isot yhtiö muuttamaan sitä tuotearsenaalia siinä missä maailma muuttuu ja ainakin oma tunne on se, että tullaan aika paljonkin perässä siinä... ei ehkä oo ollu sellasta asiakastutkimuksen kulttuuria yhtiöissä, mikä on nyt tulossa, mutta se vie enemmän aikaa että aletaan kuulla asiakasta ja muotoilla palveluita sen mukaan...” (J2)

”Ja sitten ei täs tarvi mennä kovin kauaa taaksepäin, niin kun sanoit et ei oo ollu sellasta kulttuuria asiakastutkimukseen, mut puhumattakaan et sitä oltais mitattu..et käytetty niitä mittareita avaintunnuslukuina tai jopa palkitsemisen perusteena...tää on aika uutta valitettavasti.” (J1)

Toimialan perinteikkyys katsotaan näkyvän myöskin siinä, milloin korvauskäsittelijän ajatellaan kokevan tyytyväisyyttä työstän ja miten korvauskäsittelijän työ mielletään.

”Tää on niinku tietyllä tavalla tämmöst alan sisäistä dilemmaa siinä mielessä, et millon korvauskäsittelijä tuntee suurta onnistumista työssään, kokeekse silloin kun se korvaa jotakin vai silloin kun sil on vaikee keissi ja se saa ratkaistua sen ja evättyä korvauksen...ja kumpi on asiakkaan kannalta taas oleellisempaa, sen et saa korvauksen vahingosta joka on sattunut, vai se, että hän saa aivan mielettömän hyvin tehdyn ja perustellun päätöksen, jossa ei korvata mitään.” (K1)

”Ehkä sellasta virkamiesmäistä, varsinkin toi korvauspuoli...et sä saat jonkun päätöksen, etkä sä ymmärrä siit yhtään mitää, et asiakas on vähän avuton siin ja vähän niinku pieni kansalainen.” (K3)

Kehityspäälliköiltä pyydettiin näkemyksiä siitä, kuinka asiakastyytyväisyys on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana ja he kokivat, että negatiivisten palautteiden määrä on lähiaikoina ollut laskussa. He nostivat esille sen, että viisi vuotta sitten asiakkaiden odotukset eivät olleet yhtä korkealla kuin nykyaikana, jolloin kohdeyritys pystyi paremmin vastaamaan asiakkaiden odotuksiin kuin tällä hetkellä, erityisesti digitaalisten palveluiden osalta. Kohdeyrityksessä on viime aikoina otettu kiinni kuilua, joka on yrityksen toiminnassa ja asiakkaiden odotusten välillä, mutta kehityspäälliköiden mukaan kehitys on hitaasti etenevää ja kehitystarpeet ovat patoutuneet pitkällä aikavälillä. Patoutunut kehitystarve edellyttäisi nopeampaa kehitystä, jotta kohdeyritys pääsisi kehityspäälliköiden mukaan täyttämään asiakastarpeet.

”Kyl meil tää kehitys menee sen verran hitaasti, et kyl siel kokoajan on sitä patoutunutta, et se kerääntyy se patoutunut asiakastarve, jotka ei täyty... et vaik me yritetään sitä purkaa, ni sielt kerääntyy enemmän mitä me pystytään purkamaan, että siinä mielessä oon vähän skeptinen et se olis kauheesti parantunut...et tää on meidän näkökulma.” (K3)

Keskusteltaessa asiakkaan käyttäjäkokemuksesta kohdeyrityksen korvausprosessissa esiin nousi päällimmäisenä yhtenäisen ohjeistuksen puuttuminen eri vakuutuslajien välillä ja se, että vahingosta ilmoittamisen kanavia on useita. Kohdeyrityksessä on viime vuosina pyritty ohjaamaan asiakkaita ilmoittamaan vahinkoasioista yrityksen verkkopalvelun kautta. Korvausosastolle voi ilmoittaa vahingosta puhelimitse selkeissä vahinkoasioissa vakuutusyhtiön näkökulmasta, ja silloin kun korvaussumma on alle tietyn euromääräisen rajan. Yrityksellä on myös käytössä eri palvelut silloin kun asiakas tarvitsee hoitoa ulkomailla ja silloin kun hoidon tarve on Suomessa. Yrityksessä on hyviä kokemuksia palveluista, jotka toimivat kumppaneiden kautta, kuten palvelusta, joka mahdollistaa lääkäriajan varaamisen, vahinkoilmoituksen teon sekä lääkärikäynnin laskun menemisen suoraan vakuutusyhtiölle samasta puhelinnumerosta.

”Itte koen sekavana sen että vahinkolajista riippuen ohjataan eri paikkoihin, niin voisin kuvitella että on se on asiakkaalle vähän hämäävää, että jos sille on sattunut

henkilövahinko ja se on ohjattu soittamaan [palvelun nimi], ens viikolla sille sit sattuukin lomalla joku matkatavaravahinko, niin se ei näyttäydy yhtenevä, että tietyt vahingot hoidetaan eri paikoissa, osa hoidetaan [kohdeyrityksen nimi] ja osa jossakin muualla, mut asiakashan ei nää sitä mitä siel takana on, ni se saattaa olla vähän monimutkasta muistaa se... ei anneta sitä valinnanvapautta myös siihen, me halutaan ohjata vaan sinne [palvelun nimi], että mitä jos minä en haluakaan asioida puhelimesta, vaan haluan asioida verkossa, niin sitten mun käsittelyprosessi onkin paljon hitaampi. Se on ehkä meidän prosesseista lähtöisin, että me päätetään asiakkaan puolesta mitä hänen pitää käyttää.” (K2)

Käyttäjäkokemuksessa ongelmallisena nähdään se, että eri kanavat, joista asiakas voi ilmoittaa vahinkotapahtumastaan, eivät aina kommunikoi keskenään. Asiakkaalle ei myöskään tule verkkopalveluun omia vahinkoasioitaan näkyville, josta hän voisi katsoa käsittelyn tilannetta. Myös kohdeyrityksessä on havaittu ongelmaksi se, että kun asiakas soittaa [palvelun nimi] ja ilmoittaa vahingosta ja varaa lääkäriaajan ja jos asiakas soittaa myöhemmin samaan numeroon kysyäksään korvausasioista, niin heillä ei ole pääsyä tietoihin.

”Ongelma on se asiakkaan kokonaisnäkyminen kaikille ja tähän yritetään etsiä ratkaisuita, että jonkin verran saataisiin sitä parannettua.” (K3)

Seuraavaksi esitellään tutkimustuloksia siitä, kuinka kehityspäälliköt kokevat asiakasnäkökulman kulkevan mukana korvausprosesseja koskevassa kehittämistyössä.

4.6.1 Asiakasnäkökulma korvausprosessien kehittämisessä

Kohdeyrityksessä kehityspäälliköiden ollessa asiakkaan ääni, heiltä kysyttiin miten he osallistuvat korvausprosessien kehittämiseen ja tulisiko heidän olla enemmän mukana kehittämisessä. Heidän osallistumisensa on ollut muun muassa digitaalisissa kanavissa ja vahinkoilmoituslomakkeiden määrittelyssä. Osallistuminen on ollut monipuolista ja tavoite on ollut tuoda kohdeyrityksen sisäisen näkökulman ohelle asiakasnäkökulma ja

käyttäjäkokemus prosessin eri vaiheisiin. Kehityspäälliköt korostavat sitä, että palvelun käytettävyyden huomioiminen korvausprosessissa on uutta aluetta, tähän linkittyy myöskin johtajien esille ottama asiakastutkimuksen puute.

”Mulla on taustaa edellisestä elämästä vahinkoilmoituslomakkeiden sähköisestä kehittämisestä, silloin tehtiin julkiselle puolelle sitä 2010 alkuvuonna ja silloin ei tiedetty sanaa asiakaskokemus, mutta me tehtiin mahdollisimman helppokäyttöistä ja hyvää... ja kun tulin myöhemmin [yrityksen nimi] ja tutustuin vähän noihin lomakkeisiin ni totesin että tarvii saada käytettävyyttä jollain tapaa mukaan sinne. Se oli niin, että korvauspalveluprosessi on tämä, kysytään asiakkaalta tiedot näin tyyppisesti, eikä niin että asiakkaan tarve on tämä ja me tarvitsemme nämä tiedot”
(K1)

Asiakasnäkökulman ja käyttäjäkokemuksen sisällyttämistä korvausprosessin kehittämislle rajoittaa käytössä olevat järjestelmät. Kehityspäälliköt näkevät tämän siten, että kehittäminen on järjestelmälähtöistä ja kehittäminen tapahtuu järjestelmien sallimien mahdollisuuksien rajoissa. Haastattelusta selviää haasteeksi tilanteet, joissa tiedostetaan, että jokin toimintamalli ei palvele asiakasta, mutta järjestelmät eivät ole riittävän joustavia, jotta käyttäjäkokemusta parantava menettelytapa olisi mahdollista toteuttaa.

”Tuntuu et meidän kädet on ehkä vähän sidottu... ja se on jopa lisääntynyt, koska nyt korvauspalveluissa tuodaan nyt sitä automaatiota, niin se tuo tosi paljon sitä, että mitä se tarvii sinne automaatioon ja mitä siinä lomakkeessa pitää olla, et sen täytyy toimia, koska sitten ne taustalla olevat jutut vaatii...mä jopa valitettavasti koen sen niin, että se on tässä viimesen puolen vuoden sisällä lisääntynyt.” (K2)

Kehityspäälliköt näkevät tarpeen osallistua enemmän korvausprosessien kehittämiseen mitä se tällä hetkellä on, mutta he myös korostavat asenteissa muutosta korvausosastolla kehityksen kanssa toimiville henkilöille.

”Toki sen lomakkeen sisältö tulee sieltä korvausosaston asiantuntijoilta, jotka tekee sitä korvauskäsittelytyötä, mut hyvin vaikee itte on kun ei tunne sitä korvausprosessia, niin vaikea sitä on mennä sanomaan että noita kolmea kysymystä sä et tartte... että ehkä enemmän toivoisin sitä kriittisyyttä korvauspuolen määrittelijöiltä kun mietitään että tehdäänkö tässä helppoa asiakkaille vai meille.”
(K2)

Kehityspäälliköt kokevat, että asiakasnäkökulma on tulossa korvausprosessien kehittämiseen mukaan kasvavassa määrin ja että kohdeyrityksessä ollaan menossa hyvään suuntaan asian kanssa. Kehityspäälliköt kuitenkin kokevat, että heidän äänensä ei ole riittävän painava saamaan aikaan riittävää asennemuutosta.

”Vaikka siellä yritän asiakkaan äänenä huudella, niin kaikki tietää, että mä oon [kohdeyrityksen työntekijä], että uskon että sillä on vaikutusta, koska kyllä sitten taas jos tulee asiakaspalaute ihan meidän oikeelta asiakkaalta, niin kyllä siinä vaiheessa reagoidaan... uskoisin, että siinä vaiheessa olis isompi painoarvo.” (K2)
”Se on tietysti iso asia muuttaa tällöinen toimintatapa - iso organisaatio ja pitkä historia ja tehty tietyllä tavalla, et se on kulttuurimuutos ja se on jokaisen pään sisällä tehtävä se muutos.” (K3)

Kohdeyrityksen organisaatiokulttuuriin ja muutoskyvykkyyksiin tullaan syventymään kappaleessa 4.7.2.

4.6.2 Asiakkaiden odotukset korvaustoiminnasta

Kohdeyrityksen kehityspäälliköt näkevät, että asiakastyytyväisyys korvaustoiminnassa syntyy asioinnin helppoudesta, käsittelyn nopeudesta ja siitä, että heidän odotuksensa yllätetään.

”Ne odotuksen on tavallaan tosi korkealla, että jos hän kertoo kaksi tietoa ja meidän pitäisi pystyä arvaamaan loput ja tehdä se myönteinen päätös, ja tavallaan

odotukset on tosi matalalla siinä mielessä, että vakuutusyhtiöstä ei odoteta saavan hyvää palvelua, sitä nopeutta tai selkeätä päätöstä.” (K1)

Asioinnin helpoudella kehityspäälliköt viittaavat siihen, että asiointi korvausosaston kanssa on sujuvaa ja asiakasta informoidaan käsittelyajasta ja siitä, että onko hän toimittanut kaikki tarpeelliset asiakirjat korvauspäätöksen tekemistä varten. Asiakkaan voidaan ajatella näin ollen odottavan vakuutusyhtiön prosessien olevan läpinäkyviä, jossa asiakas tietää mitä vaiheita siihen kuuluu ja missä vaiheessa hänen käsittely on. Asiakkaiden odotuksissa katsotaan tapahtuneen muutos vakuutusyhtiön kannalta vaativampaan suuntaan.

”Must tuntuu että viimevuosina ne odotukset on kasvanu, kun osa meidän kilpailijoista on siirtynyt aika automaattisiin prosesseihin, jossa rahat on tilillä tunnin kuluttua, kun olet ilmoituksen toimittanut... meillekin päin aiheuttaa ongelmia, että meidän pitäis pystyä vastaamaan siihen, että mitä meidän kilpailijatkin tekee. Meidän asiakkaat ei tavallaan hyväksy sitä, että se käsittelyaika on viikko tai kuukausi, kun tietää, että ehkä entisestä yhtiöstä se raha on tullu heti tilille.” (K2)

Nopeuden lisäksi kehityspäälliköt nostivat asiakkaan odotuksiin sen, että vakuutusyhtiön tulisi tuntea asiakkaansa perusteellisesti ja nähdä välittömästi heidän otettua yhteyttä, että mitä häntä koskevia asioita on vireillä ja näin auttaa asiakasta asiassaan eteenpäin.

4.6.3 Digitaaliset palvelut

Edellä on tuotu esille kohdeyrityksessä ilmenevää järjestelmien tuomia haasteita korvausprosessin kehittämisessä. Järjestelmät eivät siis aina mahdollista toivottuja muutoksia prosesseissa. Tämä haaste esiintyy myöskin digitaalisten palveluiden kehittämisessä.

”Meidän järjestelmäarkkitehtuuri on aika raskas ja muutoksien tekeminen maksaa paljon ja on kohtuullisen vaikeeta...monesti käy mielessä et jos haluaa esimerkiksi digitalisaatiossa edetä nopeemmin, niin kannattais varmaan perustais uusi yhtiö joka lähtis puhtaalta pöydältä, et se on vaan se tosiasia et ne ratkasut mitä meil on käytössä tällä hetkellä jos mieltii perusjärjestelmiä, niin osa niistä ei oo suunniteltu näin vauhdilla etenevän digitalisaation aikaan... et sit se on kompromissien tekemistä, mut toki ei oo mahdottomaks mikään osoittautunut, mutta kalliiksi ja hitaaksi.” (J2)

Liiketoimintayksikön korvausprosessin kehityksestä vastaavalta johtajalta kysyttiin kuinka hän näkisi korvausprosessin, jos hänellä olisi vapaat kädet muuttaa sitä.

”Mun tää suuri intohimo on et päästään pois korvauksen hakemisesta... mä toivoisin että me tultas aina asiakkaan prosessiin hädän hetkellä, autettais asiakasta ja kaikki se maksaminen, hakeminen tapahtus siinä sivussa, ilman et asiakas edes huomaa. Ajaisin välittömästi nää vahingosta selviämisen prosessit maaliin nopeeti ja täydellisesti. Ja sitten seuraavaks tekisin vauhdilla maaliin ton digitalisaation, jossa perjaate on se että kukaan meillä ei tee mitään mitä ihmisen ei kannata tehdä, vaan automaatio pystyis sen tekemään.” (J2)

Kohdeyrityksessä on selvästi havaittavaa tahtotilaa uudistua ja kehittää palveluita. Kehitystä rajoittaviin tekijöihin syvennyttään kappaleessa 4.7.2.

Esimiehet näkevät, että kohdeyrityksessä ollaan menossa hyvään suuntaan digitalisaatiossa, mutta kehitettävää on selvästi ja tilanne on vielä ”lapsen kengissä”. Kohdeyrityksestä puuttuvat chat-palvelu ja mobiilisovellus. Esimiehet pitävät erityisesti chat-palvelua merkittävänä puutteena digitaalisissa palveluissa.

”Siis lapsen kengissä ollaan vielä ja kehitys vois olla paljon nopeampaa... jos vertaa kilpailijoihin, et mitä kaikkee niiden palveluista löytyy, niin meillä ei ole kännykkäsovellusta tai chattia... toivoisin, että ylempi johto, joka päättää, että tää

digitalisaatio vietäis eteenpäin nopeammin ja asiakaskokemusta otettais enemmän huomioon.” (E1)

Kehityspäälliköt näkevät digitaalisissa palveluissa kehityskohteen siinä, kuinka asiakas näkee omien vakuutustensa kattavuuden ja siihen liittyvän esittämistavan. Tällä hetkellä asiakas saa selvyuden häntä koskevista turvista lukemalla vakuutusehdot. Kehityspäälliköt näkevät tarpeen yksinkertaisemmalle tavalla saada vastaava tieto. He myös näkevät tarpeellisena lisätä asiakkaan verkkopalveluihin enemmän tietoa hänen vahinkoasioistaan ja että hän pystyisi hoitamaan vakuutusasioitaan ajasta ja paikasta riippumatta. Verkkopalveluissa kielen tulisi olla myös ymmärrettävää ja sujuvaa, eikä alalle tyypillisten terminologioiden käyttöä.

4.6.4 Asiakaspalautteet ja niiden käsittely

Kohdeyrityksessä kerätään asiakaspalautteita pääasiassa verkkopalvelussa olevan asiakaspalauteviestin kautta, jonka asiakas halutessaan voi lähettää. Asiakaspalautteen ohjautuvat sähköpostilaatikkoon käsiteltäviksi. Tukipalvelut käsittelevät ja luokittelevat asiakaspalautteet ja siirtävät ne asiakaspalautteiden käsittelytyökaluun, ja mikäli palaute edellyttää toimenpiteitä, välitetään palaute palautetta koskevan henkilön tai osaston esimiehelle. Näin ollen asiakaspalautteen luokittelu on manuaalista sekä palautteen perille meneminen on työntekijän varassa.

Asiakaspalautteet luokitellaan sen perusteella, onko kyseessä positiivinen vai negatiivinen palaute. Luokittelu tapahtuu asiakkaan määrittämän otsikon perusteella, vakuutuslajin perusteella sekä sen perusteella mitä toimintoa palaute koskee (korvausprosessi, asiakaspalvelu, korvauspäätös, vakuutuksen hoito yms.).

Tässä tutkielmassa on analysoitu asiakaspalautteita aikaväliltä 1.4.2015 - 1.5.2017, jotka ovat luokiteltu koskevan korvausprosesseja. Taulukosta 6 nähdään kuinka asiakaspalautteiden määrät ja luokat, sekä prosenttiosuudet esiintyvät eri luokissa.

Taulukko 6. Asiakaspalautteiden jakautuminen luokittain.

| | Positiivinen / Kpl | Negatiivinen / Kpl | Yht / kpl | % |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|------------|--------------|
| Kaikki | 43 | 76 | 119 | 100 % |
| Käsittelyaika | 11 | 34 | 45 | 38 % |
| Asiakaspalvelu | 19 | 11 | 30 | 25 % |
| Digitaaliset palv. | 1 | 11 | 12 | 10 % |
| Puhelinvast | 0 | 7 | 7 | 6 % |
| Muu palaute | - | - | 25 | 21 % |

Kyseiseltä aikaväliltä korvausprosessin luokituksen saaneita palautteita löytyi 119, joista isompi osa oli negatiivisia palautteita. On kuitenkin otettava huomioon se, että asiakkaat lähtökohtaisesti odottavat palvelun olevan sujuvaa, jolloin jonkin asian mennessä pieleen, voi asiakas olla herkempi antamaan palautetta.

Huomion arvoista on se, että noin puolet negatiivisista palautteista koski käsittelyaikaa, joka viittaisi siihen, että asiakkaat pitävät nopeaa palvelua tärkeänä kohdeyrityksessä. Toinen huomionarvoinen seikka on, että asiakaspalvelun kohdalla reilu enemmistö palautteista oli positiivisia. Kolmantena huomion kohteena ovat kohdeyrityksen digitaaliset palvelut, jotka ovat saaneet yhteensä 12 asiakaspalautetta, joista vain yksi oli positiivinen ja loput negatiivisia palautteita. Digitaalisia palveluita koskevien palautteiden osuus kaikista palautteista on vain 10 prosenttia, mutta palautteen antajat ovat lähes yksimielisesti olleet tyytymättömiä digitaalisiin palveluihin. Puhelinvast, eli se onko asiakas tavoittanut korvausratkaisijan puhelimitse, on saanut vain negatiivista palautteita, mutta tämän suhteen asiakkaiden palautteenanto aktiviteetti on ollut vähäisintä.

4.7 Prosessiajattelu korvausosastolla

Tässä osiossa tarkastellaan haastatteluista ilmeneviä prosessiajatteluun liittyviä ominaisuuksia kohdeyrityksessä. Prosessiajattelun käsitteellä tarkoitetaan siis keskittymistä liiketoimintaprosesseihin toiminnallisten ja hierarkkisten rakenteiden näkökulman sijasta

asiakkaiden näkökulmasta (Reijers, 2006). Tutkimustulokset esitetään Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) dimensioiden mukaisesti seitsemässä teemassa. Tutkimusaineisto perustuu pääasiassa haastatteluun johtajien kanssa. Haastattelun alussa johtajia pyydettiin määrittelemään liiketoimintaprosessi.

”Mä ajattelin ihan, että (kohdeyrityksen nimi) tyylisessä organisaatiossa se useimmiten on palveluprosessi, jossa on sarja toimintoja ja jossa tavoitellaan tiettyä lopputulosta ja liittyy yleensä asiakkaaseen.” (J2)

”Prosessi useimmiten käynnistyy asiakkaasta, tai asiakkaan impulssista.” (J1)

Melaon ja Piddin (2000) prosessien eri näkökulmista kohdeyrityksessä prosessien voidaan todeta olevan lähimpänä monimutkaisia dynaamisia systeemejä, sillä yrityksessä tunnistettavissa joukko toisiinsa ja ympäristöönsä kytköksissä olevia alatoimintoja, kuten prosessissa olevat vaiheet, rakenteet tai järjestelmät. Kaikkien toimintojen yhteinen tavoite on ratkaista asiakkaiden vahinkotapahtumat vakuutusehtoihin perustuen. Korvausprosessissa tehtävien kokonaisuus ratkaisee tavoitteen saavuttamisen, eikä niinkään sen yksittäiset osat.

Kuusi vuotta organisaatiossa työskennellyt johtaja pitää prosessiajattelua luontevana lähestymistapana korvaustoimintaan ja hän näkee, että kohdeyritys on vienyt prosessiajattelua merkittävästi eteenpäin hänen työskentelyaikanaan yrityksessä. Johtajat näkevät, että kohdeyrityksessä on selkeytynyt visio prosessiajattelun kautta lähtevästä korvausprosessien kehittämisestä. Johtajat korostavat, että eteneminen prosessiajattelun sisäistämässä on hitaampaa mitä he toivoisivat, mutta suunnan olevan kuitenkin oikea.

4.7.1 Prosessikaaviot ja dokumentaatio

Kohdeyrityksessä prosessien dokumentointi ja –kaavioiden tekeminen on otettu noin vuosi sitten osaksi toiminnan kehittämistä. Prosessien dokumentointi on Kohlbacherin (2010)

mukaan prosessiajattelun lähtökohta ja näin ollen kohdeyrityksessä on prosessiajattelun näkökulmasta edetty oikeaan suuntaan.

Kohdeyritys on luopumassa aikaisemmasta mallista, jossa on kaksi ydinprosessia; vakuuttaminen ja korvaaminen. Johtoryhmä on ryhtynyt kuvaamaan prosesseja laajasti ja J1 mainitsee, että johtoryhmä jakaa ajatuksen siitä, että prosessiajattelua tulee kehittää, hän kuitenkin nostaa esille sen, että kaikki eivät hahmota dokumentaatioon liittyvän työn laajuutta.

”Ihmiset eivät välttämättä vielä hahmota kuinka paljon työtä se prosessien kuvaaminen ja niiden hyödyntäminen arjen liiketoiminnassa vaatii, et se ei ihan vaan oo sitä et kokoonnutaan pariksi tunniksi piirtelemään vuokaavioita, et se vaatii organisaatiolta tosi paljon jotta sitä pystytään hyödyntämään.” (J1)

Korvaustoiminnassa meneillään olevat prosessien automatisointiprojektit ovat osaltaan lisänneet prosessien dokumentoinnin tarvetta.

4.7.2 Johdon sitoutuminen prosessiajatteluun

Ylimmän johdon sitoutumisen on tutkittu olevan olennainen osa prosessiajattelun siirtymistä laajemmalle organisaatioon (Ohtonen, 2015). Kohdeyrityksen organisaatorakennetta on esitelty kuviossa 8 ja siitä nähdään, että konsernijohtajan ja vapaaehtoisten henkilökorvausten välillä on useita organisaation vertikaalisia ja horisontaalisia tasoja. Näin ollen on tehty rajaveto mihin viitataan, kun puhutaan vapaaehtoisten henkilökorvausten prosessiajattelussa ylimmästä johdosta. Ei ole välttämättä realistista ajatella, että konsernijohtaja voisi aktiivisesti osallistua eri yksiköiden prosessien kehittämiseen.

Tässä tutkielmassa rajaveto on tehty korvauspalveluiden johtajaan (J1) sekä henkilökorvausten yksikönjohtajaan (J2). J1 kuuluu vahinkovakuutusliiketoiminnan johtoryhmään. Johtajilta kysyttiin heidän osallistumistaan prosessien kehittämiseen.

”No mä arvioisin, että kun useimmat johtamisen haasteet liittyvät tavalla tai toisella prosesseihin, niin jos sitä kautta miettii, niin vähintään 50%, et osa on sit ihan puhdasta prosessin kehittämistä työryhmissä ja projekteissa.” (J2)

”Mä ehkä en oo ihan niin paljon prosessikehittämisessä, loppupeleissä vekkaan että mun osuus jää pienemmäksi kuin J2, mutta ei hirveen paljon valehdella jos puhutaan yhdestä kolmanneksesta.” (J1)

Korvauspalveluiden johtaja näkee roolinsa prosessien kehittämisessä enemmän johtamistehtävissä, luoden mahdollisuudet ja resurssit kehittämiselle, kuin aktiivisena prosessien kehittäjänä. Hänellä on lisäksi budjettivastuu vahinkovakuuttamiseen liittyvästä budjetista ja on mukana päättämässä budjetista.

4.7.3 Prosessin omistaja

Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä nimettyjä prosessien omistajia. Aikaisemmassa organisaatiossa liiketoimintajohtaja oli vastuussa prosesseista.

”Sen verran ollaan sovittu, että segmenttiryhmissä, joissa itse kuulu pk-segmenttiin niin siellä tietyssä mielessä omistan tän vahingosta selviämisen prosessin, on tulossa omistajuus lähitulevaisuudessa selville.” (J2)

Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) mukaan prosessi tarvitsee omistajan, jolla on vastuu koko prosessista. Kohdeyrityksessä ollaan luomassa rakenteita, joissa on nimetty prosessin omistajat ja niihin liittyvät mittaamiskäytännöt sekä luodaan järjestelmät prosessijohtamisen ympärille.

4.7.4 Prosessin suoriutumisen mittaaminen

Prosessin suoriutumisen mittaaminen on ratkaisevaa prosessien kehittämisen kannalta (Trkman, 2010). Kohdeyrityksessä prosesseja mitataan kuukausitasoisen tulokortin avulla,

jossa on 15-20 mittaamisen kohdetta. Tulokortin olennaisimmat mittarit on nostettu strategisiksi mittareiksi, joiden kautta pyritään kehittämään asiakaskokemusta. Haasteena on ollut liittää mittareihin mukaan korvaustoiminnan kumppanuuksiin liittyviä indikaattoreita. Johtajilta kysyttiin kuinka hyvän kokonaiskuvan mittarit antavat tilanteista ja mitataanko oikeita asioita prosessijohtamisen kannalta.

”Se virhemarginaali on ehkä siedettävällä tasolla, et joskus on kuullut palautetta et meillä on prosesseissa sellaista työtä mitä ei voi mitata, tai se ei näy missään, mut jos lähettäis sille linjalle et jokainen ranneliike pitäis saada jollekin raportille näkyviin, niin ehkä se huomio lähtee keskittyä väriin asioihin. Uskon et nykyisillä mittareilla pystytään liiketoimintaa hyvin johtamaan.” (J1)

Mittaristoa kehitetään prosessien kehittyttyä ja pyritään tuomaan mittaristoon relevantit mittaamiseen kohteet prosessin tavoitteille. Tällä hetkellä mittaamiseen tuo muutoksia automaation tuleminen osaksi korvausprosessia, jolloin esimerkiksi korvausratkaisijaan kohdistuva korvausratkaisuiden määriä mittaavan mittarin painoarvo pienenee automaation käsitellessä osan korvaushakemuksista. Asiakaskokemusta mitataan organisaatiossa Net Promotion Score (NPS) -tunnusluvulla.

4.7.5 Organisaatiokulttuuri ja muutoskyvykyys

Kohdeyrityksessä tuotiin esille keskenään hyvin saman kaltaisia teemoja esille organisaatiokulttuuriin liittyvissä kysymyksissä. Organisaatiokulttuurista keskusteltiin johtajien, esimiesten ja kehityspäälliköiden kanssa. Yksi yhteinen tekijä nousi esille ylitse muiden kulttuurissa; rohkeuden puute. Rohkeuden puute näkyy myöskin siinä, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin. Haastatteluista sekä tutkijan omista havainnoista pystyi päätellä, että kohdeyrityksen korvauskäsittelyssä korostetaan vakuutusehtojen tiukkaa tulkintaa, joka heijastuu korvausratkaisijan käytännön työhön rohkeuden puutteena tehdä itsenäisiä ratkaisuja.

”Sit jos miettii kulttuuria, niin nostaisin tän varman päälle pelaamisen, et me ollaan aika varovaisia ja sitä kautta semmonen rohkee kokeilu ja virheiden sietäminen puuttuu. (J2)

Enemmän keskustelua herätti edellä mainitun kulttuurillisen ominaispiirteen vaikutus organisaatiossa vallitsevaan muutoskyvykkyyteen. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että tällä hetkellä organisaatio vaatii muutosta kulttuurissaan vastatakseen alaan kohdistuviin muutospaineesiin ja koventuneeseen kilpailutilanteeseen. Teoriaosassa esitettiin, että Hammerin (2007) mukaan prosessiajattelu edellyttää kulttuuria, jossa korostuu positiivinen tahtotila muutokselle.

”Sen tyyppinen väärin päätösten kautta virheiden tekemisen pelko on ohjannut meitä semmoselle perässähiihtäjän ladulle, et antaa kavereiden kokeilla ensin ja mennään perästä, ja jos on pienikin riski siihen, et joku muutos yksinkertaisimmillaan joissain vakuutusehdoissa aiheuttaa esimerkiksi viranomaistahon puuttumisen tai asiakasreaktion, niin jos siihen on pienikin mahdollisuus, niin jätetään tekemättä, jottei aiheuteta mitään konfliktia. Toisissa asioissa se on viisautta, mut ehkä kääntöpuolena se on johtanut siihen, et ne asiat, missä ollaan oltu uranuurtaja on harvassa.” (J1)

Esimiehet tunnistavat muutosvastarinnan olemassaolon, mutta näkevät sen vain hetkellisenä ohimenevänä reaktiona. Esimiehet näkevät, että vapaaehtoisten henkilökorvausten osastolla on muuhun organisaation nähden hyvä kyky ottaa vastaan muutos.

”Mun mielestä meidän osasto parhaiten kykenee ottaa muutoksia vastaan ja miettimään sitä silt näkökannalta, et mitään ei menetetä jos kokeillaan, mitähän täs on nyt muutoksia ollu ihan jatkuvasti varmaan vuodesta 2012 lähtien, ni täähän on ollu yht muutosta, ei tuu sitä et hanskat putoo, niin kun on muilla osastoilla ollut... että lähinnä jos jotakin on kuulunut napinaa, niin se on ollut sellasta nopeaa harmituksen purkamista.” (E2)

Kehityspäälliköiltä kysyttiin organisaation kyvykkyyksistä olla menestynyt toimia vakuutuslalla tulevaisuudessa. Yleinen tunnelma oli se, että tällä hetkellä edellytykset ovat rajoittuneet organisaatiokulttuurin piirteiden ja sitä kautta muutoskyvykkyyden puolesta.

”Kulttuurimuutosta toivoisin koko (kohdeyrityksen nimi) taholta, uskon että kyllä järjestelmät ja prosessit taipuu siihen sitten, kun on tavallaan lupa taivuttaa niitä, mutta niin kauan kun se yleinen ilmapiiri on varovaisuutta korostava, niin ehkä se kehityskään ei ole niin nopea kun se voisi olla.” (K2)

Kehityspäälliköt nostavat esille kuitenkin sen, että kohdeyrityksessä on tapahtumassa muutosta siihen suuntaan, että organisaatiossa pystytään vastaamaan vaativimpiin asiakastarpeisiin tulevaisuudessa.

”Kyl niinku rohkeempaa otetta tarvitaan, et me pystytään vastaamaan siihen, et nyt me ei ehkä nyt niinku täl hetkellä, tän hetken asiakastarpeseen. Oon kuitenkin positiivinen et mennään parempaan suuntaan, mut se et onkse tarpeeks nopeeta ja et pysytää siin mukana ni en tiedä.” (K3)

Kehityspäälliköt myös tuovat esille sen, että organisaation sisällä asenteet ovat jakautuneita sen suhteen ketkä ovat valmiita tekemään muutoksia ja ketkä pysyttelevät opituissa menettelytavoissa.

”Tosiaan, ku täs on eri ihmisten kanssa tekee töitä, ni tääl on selkeesti sellasii ihmisil joil on kova draivi päällä ja halu mennä eteenpäin ja puskee puskee, ja sitte mul on taas yks päinvastanen esimerkki, on pitkän linjan ihminen tossa uudessa tehtävässä ja nyt kun on katsellu tossa ni samantien niinku en nyt voi sano et äkkijarrutus, mut kappas et hypättiin tervaan, ja sen tyyppinen...kyl meil on vielä paljon tekemistä et pusketaan lisää vauhtia.” (K1)

Kehityspäälliköt näkevät lisäksi varovaisuutta yrityksen IT ratkaisuisa, joissa ei ole lähdetty kokeilemaan uusia teknologioita tai uusia ratkaisuita, joilla asiakkaiden kokemus palvelusta voisi parantua vaan vanhoihin järjestelmiin on rakennettu integraatioita ja lisäosia, joilla pyritään uudistamaan prosesseja ja palvelukokemusta.

4.7.6 Prosessien jatkuva kehittäminen ja kertakaikkinen uudistaminen

Kohdeyrityksessä ei olla tehty prosessin kertakaikkista uudistamista, vaan kehitys on ollut päällekkäistä ja vähitellen tapahtuvaa. Tutkimuksessa ei saatu selvää tutkimusaineistoa vastaamaan siihen, että millaisia jatkuvan kehittämisen metodologioita kohdeyrityksessä sovelletaan. Johtajat mieltävät, että kohdeyrityksessä tarvitaan sekä prosessien jatkuvaa kehittämistä että kertakaikkista uudistamista.

”Mun mielestä sekä että, et osa prosesseista kaipaa selkeesti rohkeeta uudelleenmutoilua ja kyseenalaistamista ja osa muuten vaan jatkuvaa kehittämistä pienemmistä paloista, et molempia molempia löytyy kyllä.” (J2)

Kertakaikkista uudistamista johtajat haluaisivat matkustajavakuutuksen korvausprosessiin liittyen, joka heidän näkemyksensä mukaan ei tuotteena vastaa nykyajan matkustamisen tarpeita. Johtajat muuttaisivat sairauskuluvakuutustuotetta siihen suuntaan, ettei vakuutus olisi vain diagnosoitua sairautta varten, vaan myös sellaista elämää varten, jolla ennaltaehkäistään sairauksia.

4.7.7 Organisaatorakenne ja kommunikaatio

Organisaatorakenne kohdeyrityksessä on jokseenkin siilomainen, mutta madaltunut hierarkkisesti vuosien saatossa. Organisaatorakenne oli uudistettu kaksi kuukautta ennen haastattelutilannetta, joten tämän uuden rakenteen arvioiminen oli haastavaa. Rakennetta pidetään tällä hetkellä selkeänä, mutta rakenteen siilomaisuus nähdään kuitenkin ongelmallisena. Organisaatorakenne on Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) prosessiajattelun dimensioiden viimeinen kohta ja tällä tarkoitetaan organisaatorakenteen

kykyä mukautua prosesseille. Prosessien kehittyminen vaati Themistocleousin ja Corbittin (2006) mukaan usein muutoksia organisaatorakenteessa.

”Ehkä sellanen selkein haaste on, että aina nää prosessit menee läpi toimintojen, tai jos ajattelee että jokainen toiminto on ketjun osa niin se eteneminen ei välttämättä oo ihan saumaton, et miten me tunnetaan se naapuritoiminnon prosessi, niin ehkä se tietynlainen siilomaisuus tuottaa siinä asiakaskokemuksessa vähän haasteita, et se on ehkä semmonen hidaste mitä toivois, että työstetään pois.” (J2)

Siilomaisen organisaatorakenteen koetaan tuovan haasteita kommunikaatioon ylimääräisten rajapintojen vuoksi. Organisaation suuren koon myötä rajapintoja tulee väistämättä, jolloin tiedon kulku sen oikeassa muodossa rajapintojen välillä on haasteellista.

”Jos miettii näitä meidän vahingosta selviämisen prosesseja, niin aivan keskeinen haaste on tiedon kulku näin isossa organisaatiossa, ja se että se tieto meidän uudesta palvelusta saavuttaa kaikki niin siinä menee kyllä oma aikansa ja se vaatii todella paljon ponnisteluja. Eli se, et kaikki organisaatiossa tietävät, mitä myydä ja mikä on se viimeisin palvelu ja miten se palvelu on kehittynyt ni se vaatii jatkuvaa tiedonkulun keittämistä.” (J2)

Kommunikaatiota tutkiessa pyrittiin tutkimaan vapaaehtoisten henkilökorvausten sisäistä kommunikaatiota sekä osastojen (tai siilojen) välistä kommunikaatiota. Esimiehet näkevätkin kommunikaation olevan tehokasta osaston sisällä. Osastolla on käytössä sähköinen työtila, jonne viestitään tärkeistä asioista. Sähköinen työtila on korvausratkaisijoilla päivittäisessä käytössä. Työntekijät työskentelevät avokonttorissa, jolloin tärkeät tiedotteet tavoittavat myöskin suullisesti työntekijät nopeasti.

Esimiesten kanssa keskusteltiin eri korvaustasojen (korvausratkaisija, asiantuntija ja lääkäri) välisestä kommunikaatiosta. Lääkärien kohdalla kommunikoinnissa on ollut

kehityskohtia, joihin on puututtu. Kommunikointi lääkärin ja muun tahon välillä on tarpeellista silloin kun korvauspäätös edellyttää lääketieteellistä tulkintaa. Korvausratkaisija tai asiantuntija tekee pyynnön sähköisesti ja saa vastauksen sähköisenä. Kehityskohdat ovat liittyneet vastausaikaan sekä vastauksen ja kysymyksen yhtenäisyyteen.

”Asiantuntijoiden kanssa toimii yleensä aina. Lääkäreiden kanssa on välillä ollut ongelmaa, ettei ne välttämättä ole vastannut ihan siihen mitä kysytään tai vastaus on ollut tosi lyhyt, mut kun heille on annettu palautetta asiasta niin asia on korjaantunut aika hyvin ja se on itseasiassa kehittynyt paljon siitä mitä mä olen alottanut (4 vuotta sitten), mut se ero et jos nyt vertaa niin se kommunikaatio toimii paremmin suuntaan ja toiseen, eli kun me annetaan toive että voisi näin ja näin tehdä niin se on kehittynyt ja taas kun lääkäri kommentoi, että olis hyvä jos tää olis näin muotoiltu kysymykset ja sit kun näin on alettu tekee niin lääkäreiltä on tullut hyvää palautetta että toimenpiteitä tehdään paremmin, eli molemmin puolinen vastuu.” (E1)

Kommunikoinnin kehittäminen lääkäreiden ja korvausratkaisijoiden välillä on koskenut molempia osapuolia.

Haastateltavat nostivat organisaation läpi kulkevasta kommunikaatiosta esille kehityskohteita. Osittain kehityskohteet vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen ja osittain välillisesti liiketoiminnan kehityksen hidastumisen myötä.

”kun asiakas päättää soittaa meille, eikä jostain syystä ymmärrä soittaa korvauspalveluun vaan soittaa vakuutuspuolelle, ni siellä ei tiedetä tuon taivaallista vaikka asiakas on ollut yhteydessä aikaisemminkin, vaikka ollaan organisaation sisällä jo.”(K1)

Edellä lainattu sitaatti on viittaus siihen, että organisaation sisällä on eri laajuiset mahdollisuudet nähdä asiakkaita koskevia tietoja. Kommunikoinnin sujuvoittaminen

korvauspuolen ja vakuutuspuolen välillä on otettu organisaatiossa osaksi toiminnan sisäistä kehitystä ja asiantuntijat ovat osana toimintaryhmää, joka koostuu vakuutuspuolen ja korvauspuolen edustajista.

4.8 Prosessijohtaminen korvausosastolla

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluista nousevia seikkoja koskien prosessijohtamista kohdeyrityksessä. Kappale on jaettu alaotsikoilla prosessijohtamisen osa-alueisiin. Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen ovat toisiinsa linkittyviä teemoja, joten edellisessä kappaleessa on esitetty tutkimustuloksia, jotka sopivat myöskin prosessijohtamisen tutkimiseen, kuten muutoskyvykkyys ja prosessin omistaja.

Prosessijohtamisessa ensimmäisenä lähdetään liikkeelle prosessin määrittämisestä, joten johtajia pyydettiin määrittelemään liiketoimintaprosessi. Molemmat johtajat mielsivät prosessin ketjuksi toimintoja jonka saa käyntiin jokin syöte ja joka päättyy johonkin lopputuotokseen. Kohdeyrityksessä prosessin mielletään käynnistyvän asiakkaasta ja päättyvän asiakkaaseen. Kuten aikaisemmin

Haastattelun yhteydessä johtajille esitettiin prosessijohtamisen määritelmä ja kysyttiin, että sovelletaanko kohdeyrityksessä prosessijohtamista. Johtajien näkemys on, että prosessijohtamista sovelletaan perustuen siihen, että strategiset tavoitteet liittyvät vakavaraisuuteen, osaavaan ja hyvinvoivaan henkilöstöön, toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja korkeaan asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi johtajat perustelivat prosessijohtamisen soveltamista sillä, että merkittävä osa heidän työajastaan liittyy prosessien kehittämiseen.

4.8.1 Johtajuuskäytännöt

Organisaatorakenne on madaltunut ja kohdeyrityksessä pyritään matalaan hierarkiaan. Kohdeyrityksessä annetaan yksilölle mahdollisuusvaikutuksia työntekoon ja monet työn toteuttamistapaa koskevat muutokset ovat lähtöisin korvausratkaisijoiden esityksestä. Matala hierarkia näkyy myös siinä, kuinka työtä ohjataan. Esimiehet näkevät

työnohjauksen tapahtuvan enemmän epämuodollisen ohjauksen kautta, kuin tiukkojen seurantajärjestelmien avulla.

”Aika monin eri tavoin, ei siihen oo yhtä tapaa, ehkä epämuodollisemmin. Se miten sitä työtä ohjataan jää meille harkittavaks...et miten me halutaan tuoda se osastolle ja miten me halutaan viedä sitä eteenpäin. Kyl me katotaan myös sen vastaanottajan kannalta, et mikä toimii, turha mennä seinälle kirjoittaa et tee näin, vaan mielummin käydään kahdestaan keskustelua ja kokeillaan mikä toimii missäkin tilanteissa.” (E1)

Johtamiskäytäntöjä tutkittiin myös sillä näkökulmalla, että mihin päätöksentekovaltuudet perustuvat – asemaan vai substanssiin. Asiantuntijat näkevät päätöksentekovaltuuksien perustuvan asemaan, mutta päätöksentekoprosessi etenee kuitenkin siten, että päätöksentekovaltuudet omaava taho hankkii substanssitiedon itselleen ja tekee päätöksen sen pohjalta.

4.8.2 Liiketoimintatiedon johtaminen

Kohdeyrityksessä aktuaari ja vakuutusmatemaatikot hyödyntävät korvausprosessista syntyvää tietoa moneen tarkoitukseen kuten vakuutusten hinnoitteluun ja riskien hallintaan. Korvausprosessissa tieto korvauksista ja vahinkotyypeistä luokitellaan korvausratkaisijan toimesta korvausten käsittelyjärjestelmään. Vakuutusten hinnoittelun kannalta on kriittistä, että korvauskäsittelijä kohdistaa korvausmenon oikeaan vakuutukseen ja riittävän tarkasti kohdistettuna oikean tyyppiselle korvausmenolle. Erilaisia korvausmenoja ovat esimerkiksi lääkkeet, tutkimuskulut, lääkärinpalkkiot, apuvälineet tai toimenpidekulut.

Vakuutusmatemaatikot tekevät laatutarkastuksia prosessista syntyvään dataan vertaamalla eri ajankohtia saman korvausmenon kohdalla. Mikäli datassa on selvää poikkeamaa, aletaan syytä tutkimaan. Kohdeyrityksessä tapahtunut siirtymä uuteen korvausten käsittelyjärjestelmään on parantanut datan laatua, joka on tuonut helpotusta prosessista syntyvän datan tulkinnalle.

Aktuaari ja vakuutusmatemaatikot eivät käytä työssään BI järjestelmiä, vaan muodostavat raakadatatista analyysejä, joita tarjoavat tulkittavassa muodossa esimiehille. Vakuutusmatemaatikot eivät tarjoa ennusteita korvausmenoista.

Johtajat käyttävät prosessijohtamisessa apunaan BI järjestelmiä. Johtajat kokevat, että BI järjestelmät eivät kommunikoi prosessien kanssa riittävän hyvin ja näkevät tarpeen BI järjestelmien kehittämiseksi.

”Saadaan kohtuullista raportointia mut siihen se sitte jääkin. Tosi paljon on tarpeita BI:n näkökulmasta et haluttais kaivaa tietoo ulos, mutta ei tällä hetkellä saada, et se on meidän iso kehityskohde kyllä. Paljon lisää tietoo tarvittais meidän palveluprosesseista et me osattais johtaa liiketoimintaa vielä paremmin, nimenomaan kehittämisen ja kumppanuuksien johtamisen kannalta.” (J2)

Johtajat myös korostavat tiedon ajantasaisuuden tärkeyttä, eli he toivoisivat liiketoimintatiedon olevan mahdollisimman ajantasaista, jolloin nopea reagointi mahdollistuisi.

4.8.3 Asiakkaiden osallistaminen prosessien kehittämisessä

Kohdeyrityksessä tärkeimpänä strategisena tavoitteena on korkea asiakastyytyväisyys. Asiakkaita on alettu viime aikoina osallistamaan myöskin prosessien kehittämiseen. Kohdeyrityksessä osallistamisen keinoja kokeillaan ja pyritään kehittämään malli, jonka mukaan jatkossa asiakkaita voidaan osallistaa kehittämiseen.

”Kyl meil on aikasemminkin kait ollu jonkinnäkösiä kokeiluja, mut varsinaisesti viime syksystä ollaan lähetty tekee kokeiluja, et millä tavalla asiakkait saatais mukaan ja ollaan vielä siinä opettelun ja kokeilun uralla ja olis tarkoitus, että opittais näist kokeiluista ja pystyttäis hahmotella semmost mallia, et miten ois helpoo koko organisaatiossa osallistaa asiakkaita. Nyt ollaan muutamia

livetyöpajoa tehty ja niistä saatu ihan hyviä kokemuksia. Tärkeintä olisi et kaikis suorin kehityshankkeis, mitkä asiakkaale näkyy, nii niissä asiakas olis mukana hyvissä ajoin, ennenku aletaa juttuja miettimään.” (K3)

Kehityspäälliköt näkevät asiakkaiden osallistamisen vaikuttaneen prosessien kehittämiseen hyödyllisenä juuri siksi, että asiakas arvioi palvelun tärkeitä ominaisuuksia välittämättä siitä millaiset rajoittavat tekijät kehitykseen kohdistuu. Asiakkaiden osallistamista sovelletaan kohdeyrityksessä eri tasoissa. Osa osallistamisesta on palvelun käytettävyytutkimusta ja osa asiakasymmärrystä kasvattavaa osallistamista.

4.8.4 Prosessijohtamista estäviä tekijöitä

Johtajat sekä esimiehet näkevät organisaatiokulttuurillisten tekijöiden olevan osittain prosessijohtamisessa estävä tekijä. Organisaatiokulttuuria on tutkittu omassa kappaleessaan, eikä tässä kappaleessa syvennytä enää siihen. Toisena merkittävän rajoittavan tekijänä johtajat näkevät tietotekniikan, jonka muuttaminen on ajallisesti vaativaa ja edellyttää rahallisesti suuria investointeja.

”Tietotekniikka on niin valtavassa roolissa monessakin prosessissa, niin sen tietoteknisen ympäristön tai ympäristön muuttaminen ensinnäkin on ajallisesti vaativa ja pitkäaikainen prosessi, puhumattakaan niistä taloudellisista kustannuksista. Meillä osa vakuutuksista on lakisäätteisiä ja osa sosiaaliturvaa, joka edellyttää järjestelmissä tiettyjä varmistuksia ja dokumenttien säilytysaikoja, jotka vaativat äärimmäisen järeitä työkaluja. Sit toki myöskin joo ehkä uskallan väittää että on meil rajoitteena myös rajoittunut mielikin joissain asioissa, viitaten ehkä näis kulttuurillisissa asioissa...niin kylhän jonkinlainen rajote on, että ei uskalla, vaan odottaa et joku muu tekee ensin.” (J1)

Vakuutustoimintaa koskevat EU:n ja Suomen asettamat tietoturva vaatimukset, jotka jälleen asettavat tiettyjä haasteita liiketoiminnan kehittämiseksi ja kehittämisen joustavuudelle.

”Perushaasteita kehittämisessä on usein tietoturva. Ei esimerkiksi voida viestiä asiakkaille niin moninaisissa kanavissa mitä haluttaisiin ja sit kaikenlainen muu sääntely, että vaikka meidän pitää raportoida tosi sääntillisesti viranomaisia tietyissä asioissa, tai että eri lajeissa henkilötiedon siirtäminen paikasta toiseen on tosi säädeltyä, niin tämmöset asiat vähän rajaa sitä mitä haluat versus mitä pystyis tekemään.” (J2)

Prosessijohtamista estävät tekijät voidaan kohdeyrityksessä jakaa tutkimustulosten perusteella kolmeen kokonaisuuteen; organisaatiokulttuurilliset tekijä, tietotekniset tekijät ja alaan kohdistunut sääntely.

Teoriaosiossa esitettiin tutkijoiden jakautuvan prosessijohtamisessa kahteen koulukuntaan – niihin, jotka näkevät prosessijohtamisen keskittyvän tietyn prosessin kehittämiseen tietyinä aikana (Elzinga ym, 1995; Zairi, 1997; Lee & Dale, 1998) ja niihin, jotka näkevät prosessijohtamisen olevan koko liiketoimintarakenteen jatkuvaa johtamista. Yrityksen strategiset tavoitteet ja haastattelut kohdeyrityksen johtajien kanssa viittaavat siihen suuntaan, että kohdeyritys edustaa jälkimmäistä koulukuntaa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu vakuutuspalvelun korvaustoimintaa prosessiajattelun käsitteen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa kohdeyrityksen keskeisimmät korvaustoiminnon prosessit, prosessiajattelun taso sekä, kuinka kohdeyritys voisi kehittää prosessejaan prosessiajattelua soveltaen. Päästäkseen näihin tavoitteisiin tutkimuksessa on pyritty tunnistaa kehityskohteita ja kriittisiä osa-alueita kohdeyrityksen prosesseista.

Teoreettinen viitekehys tälle tutkimukselle koostuu prosessikirjallisuudesta ja kirjallisuudesta vakuutuspalveluiden korvaustoiminnasta sekä sen keskeisimmistä prosesseista. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa on sovellettu laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeyrityksen edustajia. Haastateltavia ei ole esitetty heidän omilla nimillään, eikä myöskään kohdeyrityksen tunnistamiseen liitettäviä tietoja ole esitetty kohdeyrityksen pyynnöstä.

Johtajat pitävät vahingosta selviytymisen prosessia tärkeimpänä ydinprosessina korvaustoiminnassa. Vahingosta selviämisen prosessilla tarkoitetaan sitä, että asiakas saadaan mahdollisimman lähelle pistettä, jossa vakuutettu oli ennen vahingon sattumishetkeä. Tavoite on, että palvelukokemus tähän pisteeseen pääsemiseksi on vaivaton, ja korvauksen hakeminen ja maksaminen tapahtuisi ilman asiakkaan erillisiä ponnisteluja. Kehityspäälliköillä on saman suuntainen näkemys korvaustoiminnon keskeisimmistä prosesseista. He liittävät asiakaskokemuksen muun muassa vahinkoilmoituksen tekoon ja sen yhteneväisyyteen eri vakuutuslajien välillä. Saadut tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että tämä ei ole nykytilanne yrityksessä vaan suunta, jota tavoitellaan.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että kohdeyrityksessä vallitsee prosessiajattelu joiltakin osin. Prosessiajattelun tasoa nostaa johdon myönteinen suhtautuminen prosessiajatteluun, ja heidän sitoutuneisuus prosessien kehittämiseksi ajan ja resurssien suhteen. Johtajat myös kokevat prosessiajattelun olevan luonteva lähestymistapa korvaustoimintaan. Prosessiajattelun tasoa nostaa kohdeyrityksen toimet osallistaa asiakkaita prosessien

kehittämiseen ja tätä kautta lisätä asiakaskokemuksen ymmärtämistä organisaatiossa. Organisaatorakenne tukee prosessiajattelua kohdeyrityksessä siltä osin, että se nähdään selkeänä ja matalana. Prosesseja mitataan kattavasti ja mittaamalla saadaan ajankohtaista tietoa prosessista. Kuten teoriaosassa on tuotu esille, niin Trkmanin (2010) mukaan suorituksen mittaaminen on ratkaisevaa prosessien kehittämisen aikaansaamiseksi ja tämän osalta kohdeyrityksessä on kaikki edellytykset kehityskohteiden tunnistamiselle.

Kohdeyrityksessä on tunnistettavissa joitakin prosessiajattelua ja -johtamista estäviä tekijöitä. Kohdeyrityksessä ei ole toistaiseksi nimetty prosessin omistajaa, joka Hammerin ja (1999) mukaan on perustavanlaatuisin ero prosessiajattelun omaavan ja perinteisen yrityksen välillä. Prosessien dokumentaatio on ollut tähän asti vähäistä. Prosessien dokumentoinnille on ryhdytty vähitellen ja johdossa on alettu ymmärtää tämän tärkeys prosessijohtamisessa. Huolimatta siitä, että organisaatorakenteen nähdään tällä hetkellä selkeänä ja matalana, sen nähdään myös olevan jokseenkin siilomainen. Siilomaisuus nähdään ongelmana erityisesti rajapinnoissa sijaitsevien kommunikointiin liittyvien esteiden vuoksi. Kohdeyritys ei organisaatorakenteen puolesta täytä kaikkia teoriaosiossa esitettyjä Slevin ja Colvinin (1990) osa-alueita ”avoimen verkko-organisaation” ominaisuuksista. Suurimmaksi prosessiajattelua estäväksi tekijäksi tutkimustuloksista nousee kuitenkin kohdeyrityksen organisaatiokulttuuri. Kohdeyrityksessä haastatellut henkilöt kuvaavat organisaatiokulttuuria varovaisuutta korostavaksi, joka on johtanut ”perässä hiihtäjän” asemaan kilpailukentällä.

Varovaisuutta korostava organisaatiokulttuuri vaikuttaa prosessiajattelun ja prosessijohtamisen keskiössä olevaan organisaation muutoskyvykkyyteen kielteisellä tavalla. Erityisesti johtajat ja kehityspäälliköt näkevät muutoskyvykkyydessä suuria haasteita. Muutoskyvykkyyden haasteita lisää entisestään järjestelmien kehittämiseen liittyvät valinnat, jotka ovat johtaneet raskaisiin ja jäykkiin järjestelmiin. Hammerin (2007) mukaan merkittävä osa yrityksen muutoskyvykkyyksistä perustuu henkilöstön asenteeseen muutosta kohtaan. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että organisaatiossa vallitsevien asenteiden tulee siirtyä muutosta kohtaan myönteisemmäksi saavuttaakseen korkeamman muutoskyvykkyyden tason.

Kohdeyrityksessä korvaustoiminnan keskeisimmiksi prosessin vaiheiksi tunnistettiin vastaavat vaiheet, jotka Mahlow ja Wagner (2016) esittivät. Nämä vaiheet kohdeyrityksessä ovat yleinen neuvonta, vahingon haltuunotto, vahingon avaus, korvausratkaisun tekeminen, korvauspäätös, asian päättäminen sekä perintätoimet ja muut jälkityöt. Kohdeyrityksessä vakuutuspetoksilla ei katsota olevan suurta roolia korvaustoiminnassa ja tähän suhtaudutaan enemmänkin hyväksyttävänä liiketoimintariskinä kuin liiketoimintauhkana.

Kriittiseksi kohdaksi korvausprosessissa nähdään lisäksi prosessin nopeus ja laatu, joka myöskin teoriaosiossa nousi keskeiseksi korvaustoiminnon (Redjan, 2008). Tutkimustulokset viittaavat tähän suuntaan niin haastatteluiden kuin asiakaspalautteiden osalta. Kohdeyrityksessä korvausprosessin läpimenoaika on altis ruuhkatilanteille ja siten pitkälle käsittelyajalle. Yksi työn johtamisen haasteista on ollut ruuhkatilanteen pitäminen tasaisena vuoden ympäri. Tähän on kuitenkin reagoitu investoimalla robotiikkaan ja korvausprosessin automatisointiin.

Vahinkotapausten segmentoinnin ei nähdä olevan tärkeä osa korvaustoimintaa, sillä kohdeyrityksessä ei tällä hetkellä aktiivisesti kohdisteta oikeita resursseja oikeisiin vahinkoihin. Segmentoinnin nähdään kohdeyrityksessä olevan olennainen osa korvaustoimintaa vasta, kun prosessin automatisoinnin myötä vahinkotapaukset kohdistuvat automaattisesti siten, että helpot tapaukset menevät automaattiseen käsittelyyn ja monimutkaiset tapaukset asiantuntijoiden tai asiantuntijaratkaisijoiden käsittelyyn. Tavoite on, että ihminen ei tule tekemään mitään, mitä ihmisen ei kannata tehdä, vaan tämä työ korvataan roboteilla. Näin ollen ihmisiltä tullaan tulevaisuudessa edellyttämään laajempaa ymmärrystä ja osaamista vakuutuspalveluiden korvausosastolla ja rooli on enemmän asiantuntijarooli.

Kohdeyrityksestä on tunnistettavissa selkeä tarve laajemmalle prosessiajattelun soveltamiselle sekä korvausprosessien kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen perusteella on epämieluisaa tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä koko vakuutusala Suomesta, jolloin olisi

mielenkiintoista ja tarpeellista tutkia korvausprosessien ja prosessiajattelun tilaa laajemminkin vakuutuslalla. Keskeinen tavoite tällä tapaustutkimuksella on avata ja laajentaa tieteellistä keskustelua vakuutuspalveluiden korvausprosessien kehittämisen ympärillä prosessiajattelun käsitteen kautta. Muutosjohtaminen liittyy vahvasti käsillä olevaan aiheeseen, ja olisikin kiinnostava tutkia prosessien kehittämisen yhteydessä sovellettavia muutosjohtamisen keinoja prosessijohtamisen tueksi.

LÄHDELUETTELO

Amoroso, R. C. (2011). *Driving operational excellence in claims management*. Technical Report, Deloitte.

Anand, A., Wamba, S. F. & Gnanzou, D. (2013, June). A literature review on business process management, business process reengineering, and business process innovation. In *Workshop on Enterprise and Organizational Modeling and Simulation* (pp. 1-23). Springer Berlin Heidelberg.

Armistead, C. & Machin, S. (1997). Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 886-898.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.

Bond, E. W. & Crocker, K. J. (1997). Hardball and the soft touch: the economics of optimal insurance contracts with costly state verification and endogenous monitoring costs. *Journal of Public Economics*, 63(2), 239-264.

Buavaraporn, N. & Tannock, J. (2013). Business process improvement in services: case studies of financial institutions in Thailand. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 319-340.

Bucher, T., Gericke, A. & Sigg, S. (2009). Process-centric business intelligence. *Business Process Ma*

Butler, S. & Francis, P. (2010). Cutting the Cost of Insurance Claims, taking control of the process.

Chaudhuri, S., Dayal, U. & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88-98.

Childe, S. J., Maull, R. S. & Bennett, J. (1994). Frameworks for understanding business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(12), 22-34.

Dab, S., Frost, I. & Schwarz, G. (2007). Creating Lasting Advantage in Claims Management. *The Boston Consulting Group Inc, Opportunities for Action in Financial Services*.

Darmani, A. & Hanafizadeh, P. (2013). Business process portfolio selection in re-engineering projects. *Business Process Management Journal*, 19(6), 892-916.

Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign.

Davidson, M. & Holt, R. (2008). Failure points: where BPM projects tend to falter. *Business Performance Management*, Dec.

Derrig, R. A. & Krauss, L. (1994). First steps to fight workers compensation fraud. *Journal of Insurance Regulation*, 12: 390-415

Elbashir, M. Z., Collier, P. A. & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 135-153.

Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y. & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE transactions on engineering management*, 42(2), 119-128.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

- Frei, F. X., Kalakota, R., Leone, A. J. & Marx, L. M. (1999). Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study. *Management Science*, 45(9), 1210-1220.
- Furlan, Š. & Bajec, M. (2008). Holistic approach to fraud management in health insurance. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 32(2), 99-114.
- Gershon, M. (2010). Choosing Which Process Improvement Methodology to Implement . *The Journal of Applied Business and Economics* , 10 (5), 61-69.
- Guha, S. & Kettinger, W. J. (1993). Business process reengineering. *Information Systems Management*, 10(3), 13–22.
- Gustafsson, A., Nilsson, L. & Johnson, M. D. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 232-244.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 68(3), 18-38.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review* .
- Hammer, M. (1996) Beyond Re-Engineering. Harper Collins, London.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard business review*, 85(4), 111.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons* , 36 (5), 90-91.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengineering - Toiminnan uudelleenrakentaminen*. Helsinki, Finland: Oy Rastor AB.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard business review*, 77, 108-120.

- Hanafizadeh, P., Moosakhani, M. & Bakhshi, J. (2009). Selecting the best strategic practices for business process redesign. *Business Process Management Journal*, 15(4), 609-627.
- Hannus, J. (2004). Strategisen menestyksen avaimet. *Jyväskylä: Gummerus*, 102-132
- Harrington, H. (1991). Business Process Improvement - The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hinterhuber, H.H. (1995), "Business process management: the European approach", *Business Change & Re-engineering*, Vol. 2 No. 4, pp. 63-73.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. 15. uudistettu painos. *Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi*.
- Holland, D. & Kumar, S. (1995). Getting past the obstacles to successful reengineering. *Business Horizons*, 38(3), 79-85.
- Jou, S. & Heberton, B. (2007). Insurance fraud in Taiwan: Reflections on regulatory effort and criminological complexity. *International Journal of the Sociology of Law*, 35(3), 127-142.
- Khiruddin, R.A. (2011), "Outsourcing: the claims revolution or illusion", The Malaysian Insurance Institute: Insurance, October-December 2011, pp. 40-44.
- Kim, H., Kim, H. & Simpson, J. (2010). Financial Analysis for Profitability Improvement: A Case Study of a HMMA Supplier.
- Kock, N. F., McQueen, R. J. & Corner, J. L. (1997). The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organizational learning. *The Learning Organization*, 4(2), 70-80.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135-152.
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17(2), 267-283.

- Kopf, O. & Homocianu, D. (2016). The Business Intelligence Based Business Process Management Challenge.
- Küng, P. & Hagen, C. (2007). The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. *Business Process Management Journal*, 13(4), 477-487.
- Laamanen, K. (1998). *Erinomaisuus esiin*. Laatukeskus.
- Laamanen, K. & , M. (2009). Terms and concepts in business process management – Prosessijohtamisen käsitteet. *Espoo: Redfina Oy*.
- Larsen, M. A. & Myers, M. D. (1999). When success turns into failure: a package-driven business process re-engineering project in the financial services industry. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 395-417.
- Lee, R. G. & Dale, B. G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business process management journal*, 4(3), 214-225.
- Lokkerbol, J., Does, R., de Mast, J., & Schoonhoven, M. (2012). Improving processes in financial service organizations: where to begin?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(9), 981-999.
- Macdonald, J. (1995). Together TQM and BPR are winners. *The TQM Magazine*, 7(3), 21-25.
- Mahlow, N., & Wagner, J. (2016). Process landscape and efficiency in non-life insurance claims management: An industry benchmark. *The Journal of Risk Finance*, 17(2), 218-244.
- Manganelli, R. L. & Klein, M. K. (1994). *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*.
- McAdam, R. & McCormack, D. (2001). Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Business Process Management Journal*, 7(2), 113-130.
- McDaniel, C. & Gates, R. (2013). *Marketing Research Essentials*. 8th ed. John Wiley & Sons.

- Morris, D., Brandon, J. & Tillman, M. (1994). *Liiketoimintaprosessien uudistaminen: re-engineering*. Weilin+Göös.
- Ohtonen, J. (2015). *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT CAPABILITIES Turun kauppakorkeakoulu*. Turku School of Economics. Turku: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Palmberg, K. (2009). *BEYOND PROCESS MANAGEMENT Exploring Organizational Applications and Complex Adaptive Systems*. Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences. Luleå: Printed by Universitetstryckeriet, Luleå 2009.
- Rashid, O. A. & Ahmad, M. N. (2013). Business Process Improvement Methodologies: An Overview. *Journal of Information System Research Innovation*, 5, 45-53.
- Reijers, H. A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12(4), 389-409.
- Rohleder, T. R. & Silver, E. A. (1997). A tutorial on business process improvement. *Journal of Operations Management*, 15(2), 139-154.
- Sánchez González, L., García Rubio, F., Ruiz González, F. & Piattini Velthuis, M. (2010). Measurement in business processes: a systematic review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 114-134.
- Schonberger, R. (1986). *World class manufacturing*. New Yourk: The Free Press.
- Sethi, V. & King, W. R. (Eds.). (1998). *Organizational transformation through business process reengineering: applying the lessons learned*. Pearson College Division.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. ASQ Quality Press.
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V. & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754.

Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.

Smart, P. A., Maddern, H. & Maull, R. S. (2009). Understanding business process management: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 20(4), 491-507.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1991). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57-69.

Tajudeen, Y. O. & Adebowale, A. O. (2013). Investigating the roles of claims manager in claims handling process in the Nigeria insurance industry. *Journal of Business and Finance*, 1(2), 69-74.

Terziovski, M., Fitzpatrick, P. & O'Neill, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 35-50.

Themistocleous, M. & Corbitt, G. (2006). Is business process integration feasible?. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(4), 434-449.

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tutschner, A. (2009). Business Intelligence for Business Process Management.

Vukšić, V. B., Bach, M. P. & Popovič, A. (2013). Supporting performance management with business process management and business intelligence: A case analysis of integration and orchestration. *International journal of information management*, 33(4), 613-619.

Watson, H.J. & Wixom, B.H. (2007). The current state of business intelligence. *Computer*, 40(9).

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks. Sage.

Young, LC and Wilkinson, IR (1989). *The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study*. *European Journal of Marketing*, 23(2), 109-122.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3 (1), 64-80.

Zairi, M. & Sinclair, D. (1995). Business process re-engineering and process management: a survey of current practice and future trends in integrated management. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1 (1), 8-30.

VERKKOLÄHTEET

Abbattista, Prasad & Matley, 2015. Tech Trends 2015 - The fusion of business and IT; An Insurance Industry Perspective. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.5.2017]. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-tech-trends-insurance-perspective.pdf>

Bart, (2017). Insurance: improving claims management. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2017]. Saatavilla: <http://www.theactuary.com/archive/old-articles/part-6/insurance-3A-improving-claims-management/>

Dreischmeier, R., Gard, J.C., Niddam, M. & Shah, A. (2014). A Roadmap for Winning as Insurance Goes Digital. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.4.2017] Saatavilla: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/insurance_roadmap_winning_insurance_goes_digital/

Finanssivalvonta, (2017). Tunnuslukujen määritelmät - Vahinkovakuutuksen kannattavuus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2017]. Saatavilla: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Vahinkovakuutus/kannattavuu s/Pages/Maaritelmat.aspx>

Howland, C. (2014). *Business Process Improvement: Understanding TQM & BPR as improvement techniques*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7. 12 2016] Saatavilla: [www.academia.edu:http://www.academia.edu/5739190/Business_Process_Improvement_Understanding_TQM_and_BPR_as_improvement_techniques](http://www.academia.edu/http://www.academia.edu/5739190/Business_Process_Improvement_Understanding_TQM_and_BPR_as_improvement_techniques)

Markovitch, S.;& Willmott , P. (2014). *Accelerating the digitization of business processes*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30. 11 2016]. Saatavilla: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>

Morgan Stanley & BCG, (2014). Insurance and Technology – Evolution and Revolution in a Digital World. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.4.2017] Saatavilla: <https://www.the->

digital-insurer.com/wp-content/uploads/2014/10/372-evolution-revolution-how-insurers-stay-relevant-digital-world.pdf

OECD (2004). OECD guidelines for good practice for insurance claim management. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2017]. Saatavilla: www.oecd.org/finance/insurance/33964905.pdf

Value Line, (2017). Industry Overview: Insurance (Property and Casualty). [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.4.2017]. Saatavilla: [http://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry_Overview_Insurance_\(Property_and_Casualty\).aspx#.WPceb_mLREY](http://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry_Overview_Insurance_(Property_and_Casualty).aspx#.WPceb_mLREY)

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko – Aktuaari ja vakuutusmatemaatikot

- Mitkä ovat keskeisimmät tehtävänne työssänne?
- Miten näette roolinne koskien [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvausprosesseja?
- Mikä on näkemyksenne siitä, että millaiset ovat nykyajan vaatimukset vakuutusyhtiöltä korvaustoiminnon näkökulmasta?
- Mitkä tekijät estävät prosessien kehittämistä?
- Millaisia johtopäätöksi tietojärjestelmistämme voidaan yleisellä tasolla tehdä prosessien ajantasaisuudesta?
- Hyödynnättekö työssänne Business Intelligence -työkaluja?
- Riskien hallinta vakuutuspetosten osalta on olennaisen tärkeää korvaustoiminnossa, kuinka [yrityksen nimi] vakuutuspetokset on otettu huomioon?
- Mitkä tekijät korvausprosessissa ovat kriittisiä riskienhallinnan kannalta?
- Mitkä ovat näkemyksenne siitä, että palvelut siirtyvät korvaustoiminnassa entistä enemmän digitaalisiksi ja itsepalvelulähtöisiksi riskien hallinnan näkökulmasta?
- Osallistutteko ennusteiden tekemiseen? Syntykö prosessista liiketoimintatietoa, jonka perusteella voitaisiin ennustaa trendejä?
- Lopuksi, kuinka näette [yrityksen nimi] korvaustoiminnan viiden vuoden päästä?

Liite 2. Haastattelurunko – Asiantuntijat

- Mitkä ovat keskeisimmät tehtävänne [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi]?
- Kuinka olette olleet mukana kehittämässä [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvausprosesseja?
- Kuinka mielestänne [yrityksen nimi] johto tukee prosessien kehittämistä ja kuinka aktiivisesti he osallistuvat prosessien kehittämiseen?
- Jos mietitään [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvausprosessin eri korvaustasoja, niin kuinka nämä eri tasot toimivat yhdessä prosessin kannalta?
- Mitä eri vaiheita korvausprosessissamme on?
- Mitkä ovat korvausprosessissa sellaiset kriittiset vaiheet, joissa virheitä todennäköisesti esiintyy?
- Mitkä ovat kriittisimmät vaiheet prosessissa asiakkaan näkökulmasta?
- Kuinka hyvin prosessit kannustavat/mahdollistavat vakuutuspetoksille?
- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet korvausprosessissa?
- Kuinka vahingot luokitellaan niiden saavuttua käsittelyyn?
- Oletteko kohdanneet tilanteita, joissa jokin muutos tarvittaisiin nopeasti, mutta erilaiset tekijät ovat estäneet nopean reagoinnin?
- Lopuksi, kuinka näette prosessit [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] viiden vuoden päästä?

Liite 3. Haastattelurunko – Esimiehet

- Jos mietitään [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvaustoimintaa, niin millaisia prosesseja korvaustoiminnassa on?
- Mikä on teidän roolinne [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] prosessien kehittämisessä?
- Kuinka näette korvauskäsittelijän roolin [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvausprosessissa?
- Mitkä ovat kriittisimmät vaiheet [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvausprosessissa?
- Mitä ajatuksia syntyy osaston muutoskyvykkyydestä [yrityksen nimi] organisaatiokulttuurin näkökulmasta?
- Kuinka [yrityksen nimi] vahingot luokitellaan kun asiakas lähettää hakemuksen?
- Vakuutuspetokset ovat yksi suurimmista riskeistä vakuutustoiminnassa. Mitkä ovat [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] osalta keinot tunnistaa vakuutuspetoksia?
- Mikä on oma näkemyksenne [yrityksen nimi] digitaalisista palveluista?
- Perustuvatko päätöksentekovaltuudet organisaatiossa enemmän asemaan vai kokemukseen?
- Kuinka työtä ohjataan organisaatiossa?
- Minkälaisia ajatuksia syntyy kommunikoinnista osastollamme prosesseihin liittyen ja
- niiden vaiheissa?
- Lopuksi, miten näette korvaustoiminnan [yrityksen nimi] viiden vuoden kuluttua?

Liite 4. Haastattelurunko – Johtajat

Suppeat kysymykset:

- Kuinka paljon aikaa käytätte prosessien kehittämiseen työajastanne?
- Kuinka määrittelisitte liiketoimintaprosessin?
- Kuvailisitteko millaisia prosesseja [yrityksen nimi] on?
- Kuinka näette korvausratkaisijan roolin korvausprosessissa?

Laajat kysymykset:

- Jos mietitään vakuutusalaan yleisesti, ilman että keskitymme [yrityksen nimi] erityispiirteisiin, niin mitkä ovat korvaustoiminnon kriittisimpiä toimintoja nykypäivänä?
- Minkälaisia mietteitä korvaustoiminnan tilast synnyttää Morgan Stanley ja BCG:n (2014) Global consumer survey?
- Miten luonnehtisitte [yrityksen nimi] organisaatorakennetta, entä kulttuuria?
- Vallitseeko [yrityksen nimi] toiminnan kehittämisessä mielestänne prosessiajattelu?
- Sovelletaan [yrityksen nimi] prosessijohtamista?
- Mikä [yrityksen nimi] korvaustoiminnassa on kriittistä organisaation menestymiselle?
- Minkälaisia muutoksia prosesseissa on tapahtunut ja ovatko muutokset saavuttaneet asetetut tavoitteet?
- Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvausprosessissa?
- Jos teillä olisi vapaat kädet muuttaa korvausprosessiamme, ilman rajoitteita, millaiset
- ne olisivat?
- Kuinka vakuutuspetokset vaikuttavat prosessijohtamiseen ja millaisia rajoitteita tämä tekee prosessien kehittämiselle?
- Kuinka korvausprosessit ja Business Intelligence -systemit kommunikoivat keskenään?
- Lopuksi; mikä on teidän prosessijohtamisen visio, miten näette prosessimme viiden vuoden päästä?

Liite 5. Haastattelurunko – kehityspäälliköt

- Mitkä ovat keskeisimmät tehtävänne organisaatiossa?
- Kuinka osallistutte prosessien kehittämiseen [yrityksen nimi]?
- Minkälaisia mietteitä vakuutusyhtiöiden korvaustoiminnasta synnyttää Morgan Stanley'n ja BCG:n 2014 Global consumer survey?
- Mistä tekijöistä asiakastyytyväisyys korvaustoiminnassa syntyy?
- Mikä on näkemyksenne siitä, että millaiset ovat nykyajan asiakkaiden vaatimukset vakuutusyhtiöltä korvaustoiminnosta?
- Kuinka asiakaskäyttäjäkokemus otetaan huomioon [yrityksen nimi] korvausprosesseja kehittäessä?
- Osallistetaanko asiakkaita prosessien kehittämisessä?
- Kuinka asiakastyytyväisyys on mielestänne kehittynyt viimevuosina [yrityksen nimi]?
- Kuinka helppokäyttöiset korvauspalvelumme ovat mielestänne asiakkaan näkökulmasta?
- Kuinka korvauspalvelua tulisi mielestänne kehittää käyttäjän näkökulmasta?
- Yksi [yrityksen nimi] strategian kulmakivistä on olla alansa suositelluin, kuinka tämä on otettu huomioon toiminnassa ja sen kehittämisessä?
- Kuinka asiakaspalauteprosessin tulisi toimia, jotta se loisi suurimman lisäarvon yritykselle ja asiakkaalle?
- Lopuksi; kuinka näette [vapaaehtoisten henkilökorvausten osaston nimi] korvausprosessit viiden vuoden päästä?