

TAMPEREEN YLIOPISTO
Oikeustieteiden laitos

TUOTEKEHITYSPROSESSI VAKUUTUSYHTIÖSSÄ
– Case: Tapiolan Toyota-vakuutus

Vakuutustiede
Pro Gradu -tutkielma
Toukokuu 2009
Ohjaaja: Antti Kanto

Tiina Niemi

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Oikeustieteiden laitos, Vakuutustiede
Tekijä:	NIEMI TIINA
Tutkielman nimi:	Tuotekehitysprosessi vakuutusyhtiössä – Case: Tapiolan Toyota-vakuutus
Pro Gradu -tutkielma:	65 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2009
Avainsanat:	Vakuutus, vakuutusinnovaatiot, vakuutusten tuotekehitys, tuotekehitysprosessi

Vakuutusten palvelutarjonnan laajentuminen sekä liiketoimintaympäristön monimuotoistuminen ovat saaneet aikaan kilpailun kiristymistä vakuutusmarkkinoilla. Säilyttääkseen kilpailukykyänsä vakuutusyhtiön on reagoitava muutoksiin sekä toimittava innovatiivisesti. Tästä syystä vakuutusten tuotekehityksestä on muodostunut merkittävä, mutta myös resursseja vaativa, osa-alue vakuutusliiketoiminnassa. Tuotekehitys vakuutuslalle on tullut hieman muuta palvelutuotantoa jäljessä, mutta sen merkitys vakuutusyrityksissä on kasvanut nopeaa tahtia. Nykyään vaaditaankin jo melkoista luovuutta, jotta täysin uusia vakuutustuotteita voitaisiin tuoda markkinoille. Tämän vuoksi vakuutusyrityksissä keskitytäänkin yhä enemmän kehittämään kokonaisvaltaisia palvelukombinaatioita tukemaan itse vakuutustuotteita, jotta vakuutuspalvelu tuottaisi asiakkaalle lisäarvoa ja tyytyväisyyttä.

Tämän Pro Gradu – tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on tarkastella vakuutusyhtiön tuotekehitysprosessin lähtökohtia, puitteita sekä esitellä ihanteellinen vakuutustuotteen tuotekehitysmalli. Aihetta on lähestytty kahdesta näkökulmasta. Toisaalta on esitelty tuotekehitystä rajoittavia tekijöitä ja haasteita ja toisaalta on pohdittu vakuutusalan monipuolisuuden tarjoamia innovaatiomahdollisuuksia ja jo toteutuneita uudistuksia. Tutkimuksen empiirinen osio on Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan toimeksianto koskien markkinoille tulevaa uutta vakuutustuotetta, Toyota-vakuutusta. Toyota-vakuutus on Tapiolan ja Toyotan yhteistyöllä rakentama merkkipakuutuskonsepti, jonka toivotaan tuovan lisäarvoa ensisijaisesti asiakkaille. Lisäksi sen toivotaan hyödyttävän myös muita verkoston sidosryhmiä. Empiria suoritettiin siten, että tuotekehityksen prosessikokonaisuudesta irrotettiin yksi vaihe, konseptitestausta, ja toteutettiin se käytännössä kyselytutkimuksena Toyota Tammer-Auton asiakastiloissa toukokuussa 2008. Asiakaskyselyjen teettäminen on keskeisessä roolissa tuotekehitystyötä tehtäessä. Potentiaalisen asiakasrajapinnan antaman materiaalin avulla saadaan arvokasta tietoa, jolloin vakuutustuotteita saadaan kehitettyä entistä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Asiakaskyselyyn vastasi yhteensä 88 Toyota Tammer-Autossa asioinutta asiakasta. Kohdejoukko oli sen verran pieni ja sidottu tiettyyn ajankohtaan, joten tulosten perusteella ei voida vetää kovinkaan yleistäviä ja suuria johtopäätöksiä. Tulosten perusteella voitaneen kuitenkin todeta, että vaikka samankaltaisia merkkipakuutuspaketteja on markkinoilla tarjolla useille automerkeille useilta eri vakuutusyhtiöiltä, niin kovinkaan moni kuluttaja ei niistä vielä tiedä. Tällä perusteella potentiaalista asiakaskuntaa Suomessa on suhteellisen paljon, mutta vakuutusyhtiöiden tulisi löytää keinot, joilla tuote saataisiin asiakkaiden tietoisuuteen. Toyota-vakuutuksen kehityskohteet liittyisivät näin ollen jakelukanavan ja markkinoinnin tehostamiseen. Koska tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin myöhemmin Tapiolan autoliikekanavan myynnintukena, toimeksiantaja ei halunnut niitä julkisiksi. Tästä syystä tästä työstä on salattu empiirinen osuus ja julkaistaan erillisenä kokonaisuutena tutkimuksen teoriaosuus.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTA JA KESKEINEN KIRJALLISUUS	1
1.2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	2
1.3 TAPIOLAN TOYOTA-VAKUUTUS	3
1.4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	6
2 VAKUUTUS PALVELUNA	8
2.1 PALVELUN MÄÄRITTELY JA ERITYISPIIRTEET	8
2.2 VAKUUTUS JA VAKUUTUSPALVELU	11
2.2.1 Vakuutuksen määritelmä	11
2.2.2 Vakuutus palveluna	13
2.3 PALVELUJEN ERITYISPIIRTEET VAKUUTUSPALVELUSSA	16
3 VAKUUTUSTUOTE -PALVELUAJATUKSESTA PALVELUTUOTTEEKSI	19
3.1 PALVELUAJATUS	19
3.2 VAKUUTUSYHTIÖN PALVELUAJATUS	20
3.3 PALVELUTUOTTEEN OSAT	22
3.4 VAKUUTUSPALVELUTUOTTEEN OSAT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	24
3.4.1 Ydintuote; vakuutuspaketin uudistaminen	25
3.4.2 Avustavat lisäpalvelut; jakelukanavan valinta asiakaspalvelun parantamiseksi	26
3.4.3 Tukevat lisäpalvelut; suhdeverkostojen suunnittelu ja kehittäminen	28
3.4.4 Mielikuvien kehittäminen	28
3.4.5 Yhteenveto vakuutusyhtiön tuotekehityspäätöksistä	29
4 VAKUUTUSINNOVOINTI	30
4.1 UUDEN TUOTTEEN INNOVAATIOPROSESSI PALVELUYRITYKSESSÄ	30
4.1.1 Innovaation kehitysaskleet	30
4.1.2 Innovaatioprosessi palveluyrityksessä	33
4.2 LAINSÄÄDÄNNÖN PUITTEET VAKUUTUSTUOTEKEHITYKSELLE	37
4.3 VAKUUTUKSEN ERITYISPIIRTEIDEN ASETTAMAT HAASTEET TUOTEKEHITYKSELLE	42
4.4 IHANTEELLISEN TUOTEKEHITYSMALLIN TOTEUTUS VAKUUTUSYRITYKSESSÄ	45
4.4.1 Huonon ja hyvän innovaatioprosessin ominaispiirteet	45
4.4.2 Ihanteellinen tuotekehitysmalli vakuutusyrityksessä	46
4.5 VAKUUTUSINNOVOINTI SUOMESSA ENNEN JA NYT	52
5. PÄÄTELMÄT	55
LÄHDELUETTELO	58
LIITE 1 KYSELYLOMAKE	62
LIITE 2 ESITEMATERIAALI	66

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIOT

KUVIO 1 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	6
KUVIO 2 VAKUUTUSSOPIMUKSEN ELINKAARI (MUKAILLEN YLIKOSKI YM. 2006, 85).....	14
KUVIO 3 VAKUUTUSYHTIÖN PALVELUAJATUKSEN OSAT (MUKAILLEN YLIKOSKI YM. 2006, 13).....	21
KUVIO 4 VAKUUTUSPALVELUTUOTTEEN KERROKSELLISUUS (MUKAILLEN YLIKOSKI 2000, 224).....	24
KUVIO 5 INNOVAATIOPORTAAT (MUKAILLEN HARISALO 2008, 291).....	31
KUVIO 6 VAKUUTUSYHTIÖN TUOTEKEHITYSPROSESSI (MUKAILLEN KOTLER YM. 2009, 614).....	47

TAULUKOT

TAULUKKO 1 TOYOTA-VAKUUTUKSEN KASKOPAKETTIEN SISÄLLÖT.....	4
------------------------------------------------------------	---

1. JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus

Innovatiivinen, dynaaminen, trendikäs ovat adjektiiveja, jotka eivät ensisijaisesti assosioi vakuutusalaan. Kuitenkin viimeisen parin vuosikymmenen aikana huomionarvoista aktiivisuutta on ollut havaittavissa niinkin konservatiivisena pidetyllä markkinalohkolla kuin vakuutusmarkkinoilla. Vakuutusyritysten kilpailu asiakkaista on häikäilemätöntä ja markkinaosuuksia pyritään kasvattamaan eri keinoin. Innovatiivisuutta ja luovuutta vaaditaan, jotta vakuutusyritys pysyisi kilpailukykyisenä. Tästä syystä tuotekehityksestä on muodostunut merkittävä, mutta myös resursseja vaativa, osa-alue vakuutusliiketoiminnassa. Tämän Pro Gradu – tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella vakuutusyhtiön tuotekehitysprosessin lähtökohtia, puitteita sekä esitellä ihanteellinen vakuutustuotteen tuotekehitysmalli.

Tuotekehitys vakuutusosalalle on tullut hieman muuta palvelutuotantoa jäljessä, mutta sen merkitys vakuutusyrityksissä on kasvanut rivakkaa tahtia. Nykyään vaaditaankin jo melkoista luovuutta, jotta täysin uusia vakuutustuotteita voitaisiin tuoda markkinoille. Tämän vuoksi vakuutusyrityksissä keskitytäänkin yhä enemmän kehittämään kokonaisvaltaisia palvelukombinaatioita tukemaan itse vakuutustuotteita, jotta vakuutuspalvelu tuottaisi asiakkaalle lisäarvoa ja tyytyväisyyttä.¹ Avainsana laadukkaana vakuutustuotteen kehittämiseen on asiakas. Jotta tuotteesta saadaan kilpailukykyinen, sen on vastattava konkreettiseen kuluttajan tarpeeseen. Vakuutustuotekehitys pyrkii lähestymään uusia kehitettäviä tuotteita sekä niiden lisäpalveluita asiakkaan näkökulmasta, ja jotta tämä olisi mahdollista, asiakkaiden toiveiden, tarpeiden, mielipiteiden sekä kokemusten ymmärtäminen on arvokasta tietoa vakuutusyrityksen tuotekehityksessä.²

Vakuutukset ovat kuluttajien kokemina abstrakteja sekä monimutkaisia palveluja, joiden sisällöstä harvalla kuluttajalla on kokonaisvaltaista tietoa ja joiden käyttämiseen kuluttajat usein kaipaavat neuvoa ja opastusta. Tämän johdosta vakuutukset luokitellaan asiantuntijapalveluiksi, jotka ovat muiden palveluiden ominaispiirteistä joiltakin osin poikkeavia hyödykkeitä.³ Lisäksi vakuutusliike-

¹ Kjær & Poulsen 2006, 14–17.

² Ylikoski 2000, 76.

³ Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 13–30.

toimintaa sääntelevät hyvin yksityiskohtaiset erityislait.⁴ Nämä tekijät asettavat ikään kuin seulan, jonka läpäisevät ideat voidaan ottaa vakuutuksen tuotekehittelyyn prosessoitavaksi. Kun idea uuden tuotteen kehittämiseksi tai vanhojen tuotteiden parantelemiseksi on muotoutunut, tuotekehitysprosessi käynnistyy. Tämän jälkeen ideaan kohdistuu useita päätöksiä; huonoja ideoita karsitaan ja hylätään, hyviä ideoita hyväksytään ja jalostetaan edelleen. Loistavakin idea käy läpi useita vaiheita, joissa sitä pohditaan, testataan, kehitetään ja suunnitellaan useita kertoja ennen päästämistä valmiina tuotteena markkinoille kulutettavaksi.

Tutkimuksen keskeisenä kirjallisuutena on käytetty palvelujen markkinoinnin sekä markkinoinnin johtamisen perusteoksia, joista on hyödynnetty hyvin käyttökelpoisiksi ja muokattaviksi todettuja malleja sekä määritelmiä. Kirjalliset lähteet kuitenkin vanhenevat melko nopeasti, joten sähköisessä muodossa olevat tieteelliset artikkelit sekä muiden tutkijoiden tekemät tutkimukset ovat olleet erittäin suurena apuna teoriamateriaalin hankinnassa.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Tapiola-ryhmään kuuluva Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola). Tapiolan historialliset juuret ulottuvat aina vuoteen 1857 asti, jolloin keskinäiseen omistukseen perustuva Suomen Maalaisten Paloapuyhtiö perustettiin.⁵ Tämä oli merkittävä rajapyykki koko vakuutusallalle Suomessa, kun tätä edeltävä vahinkovakuutustoiminta oli ollut Ruotsin vallan aikaisiin määräyksiin pohjautuvaa paloapua. Tämä pitäjän paloapuna tunnettu toiminta ei enää palvellut yhä monipuolisemmaksi käyvää maaseudun vakuutustarvetta.⁶ Tapiola perustettiin 18.6.1982, jolloin lähinnä maatalouden vakuutusyhtiöiksi perustettujen Aura-yhtiöiden sekä Suomen Osuuskuntalaisen toimintaliikkeen yhteyteen perustettujen Pohja-yhtiöiden hallinto-neuvostot päättivät fuusioitua. Tapiola yhtiöryhmänä on toiminut vuodesta 1984. Vuosituhannen vaihteen jälkeen Tapiola-Ryhmän koko on kasvanut Tapiola Omaisuudenhoito Oy:llä (v. 2000) ja Tapiola Rahastoyhtiö Oy:llä (v. 2000), jotka myöhemmin fuusioituivat Tapiola Varainhoito Oy:ksi (v. 2007), Tapiola-Pankilla (v. 2004) ja Kiinteistö-Tapiola Oy:llä (v. 2007).⁷

⁴ Rantala & Pentikäinen 2003, 217.

⁵ www.tapiola.fi, 18.4.2009.

⁶ Rantala ym. 2003, 25.

⁷ www.tapiola.fi, 18.4.2009.

Tapiolan-ryhmä tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki- ja finanssialan palveluja. Toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkailleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja sekä vastata muiden sidosryhmien tarpeisiin edistämällä Tapiolan toiminnallista ja taloudellista menestystä. Tapiola-ryhmän vakuutus- ja finanssiyhtiöille on tunnusomaista se, että ne toimivat keskinäisyyden periaatteella. Keskinäisyys on yritystoiminnan muoto, jota esiintyy Suomessa vain vakuutuslalla. Keskinäisessä yhtiössä vakuutuksenottajat ovat yhtiön osakkaita eli omistaja-asiakkaita, joilla on oikeus päättää yhtiön asioista, vaikuttaa yhtiön toimintaan ja hyötyä yhtiön tuloksesta.⁸

Vahinko-Tapiolan toimialaan kuuluvat kaikki vapaaehtoiset ja lakisääteiset vahinkovakuutukset. Sen markkinaosuus Suomen vahinkovakuuttajien markkinoilla on ollut If Vahinkovakuutusyhtiön sekä Pohjolan rinnalla kolmen suurimman joukossa useiden vuosien ajan. Yhdessä nämä kolme suurinta kattavat noin 75% Suomen vahinkovakuutusmarkkinoista. Vuonna 2008 Tapiolan markkinaosuus Suomessa oli 18,6%.⁹

1.3 Tapiolan Toyota-vakuutus

TAULUKKO 1 Toyota-vakuutuksen kaskopakettien sisällöt

	Toyota Laaja Kaskovakuutus	Toyota Kaskovakuutus
Kolarointivakuutus	x	x
Hirvivahinkovakuutus	x	x
Ilkivaltavakuutus	x	x
Palovakuutus	x	x
Varkausvakuutus	x	x
Oikeusturvavakuutus	x	x
Vastuuvakuutus	x	x
Autopalveluvakuutus	x	x
Lunastusetuvakuutus	x	x
Lasivakuutus	x	
Luonnonilmiövakuutus	x	
Eläintörmäysvakuutus	x	
Laaja Sijaisautovakuutus	x	
Rahoitusvakuutus*	x	x
Toyota Bonusetu	x	

* Rahoitusvakuutus sisältyy aina kaskovakuutukseen, kun ajoneuvo on hankittu osamaksulla tai leasingvuokrattu.

⁸ Tapiolan Vuosikertomus 2008.

⁹ www.fkl.fi, 18.4.2009.

Vahinko-Tapiolan tarjoama Toyota-vakuutus on tarkoitettu enintään kymmenen vuotta vanhoille, yksityiskäytössä oleville Toyota- ja Lexus-merkkisille henkilö- ja pakettiautoille. Toyota-vakuutusta myydään asiakkaille Toyota-merkkiliikkeessä tai Toyota-asiakaspalvelussa.¹⁰ Toyota-vakuutus on vakuutuspaketti, joka sisältää aina Toyota-liikennevakuutuksen ja sen lisäksi Toyota Kaskovakuutuksen tai Toyota Laaja Kaskovakuutuksen. Myös kaskovakuutus myydään pakettina eikä niissä ole valikoinnin mahdollisuutta eri turvien suhteen. Myös omavastuu vahingon sattuessa on sama 151 euroa. Taulukossa 1 on lueteltuna kaskopakettien sisällöt. Taulukon jälkeen on lyhyesti kerrottu kunkin vakuutusturvan korvausperiaatteet, jotka löytyvät Toyota-vakuutuksen vakuutus-ehdoista.

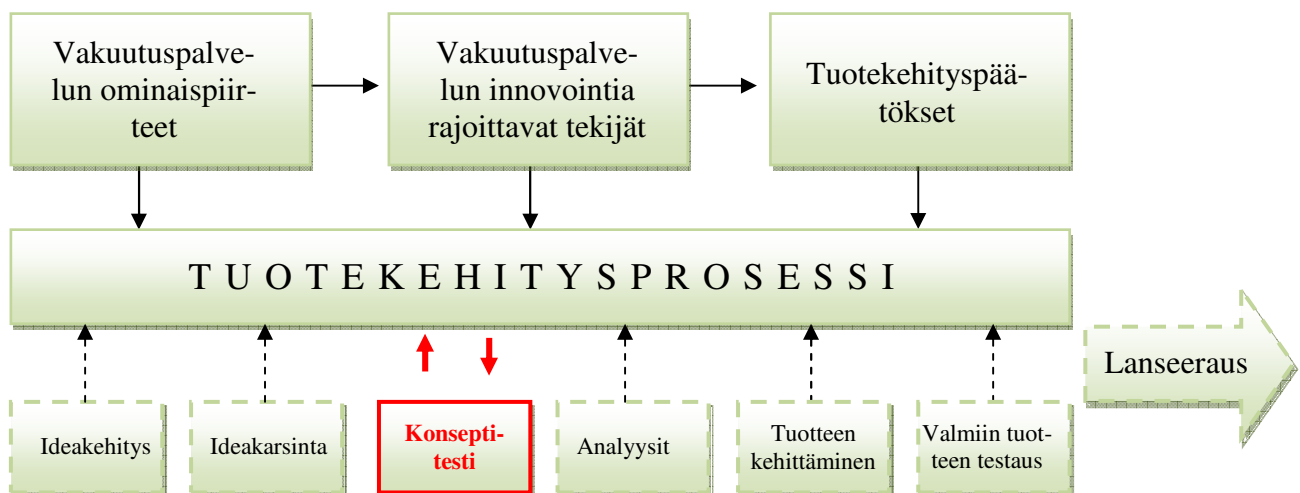
- Kolarointivakuutus korvaa vahingot, jotka aiheutuvat esimerkiksi ajoneuvon törmäämisestä, tieltä suistumisesta, kaatumisesta tai putoamisesta.
- Hirvivahinkovakuutus korvaa vahingon, joka aiheutuu yhteentörmäyksestä hirven, poron tai peuran kanssa. Hirvieläimen väistämisestä aiheutuneet vahingot korvataan kolarointivakuutuksesta.
- Ilkivaltavakuutus korvaa tahallisesta vahingonteosta aiheutuneet vahingot. Ilkivallasta on tehtävä ilmoitus poliisille. Toisella ajoneuvolla aiheutettua vahinkoa ei korvata ilkivaltavakuutuksesta.
- Palovakuutus korvaa irtipäässeen tulen, oikosulun tai salamaniskun aiheuttamat vahingot. Palovakuutus ei kuitenkaan korvaa esim. oikosulun moottorin ohjausyksikölle aiheuttamaa vahinkoa.
- Varkausvakuutus korvaa ajoneuvon, jos se varastetaan. Vakuutus korvaa myös ajoneuvon vauriot, jos se vahingoittuu varkauden, luvattoman käytön tai näiden yrityksen yhteydessä. Korvaus maksetaan, kun ajoneuvo on ollut lukittuna tai lukitussa tilassa. Varkaudesta on aina ilmoitettava poliisille. Kavalluksesta tai petoksesta aiheutuneita vahinkoja ei korvata varkausvakuutuksesta.

¹⁰ www.tapiola.fi, 18.4.2009.

- Oikeusturvavakuutus korvaa asianajo- ja oikeudenkäyntikuluja ajo-neuvon omistamiseen, kuljettamiseen ja hallintaan liittyvissä riita-, rikos- ja hakemusasioissa.
- Vastuuvakuutus täydentää liikennevakuutusta. Jos ajoneuvon omistaja, haltija tai kuljettaja joutuu ulkomailla korvaamaan toiselle liikenteessä aiheuttamansa esine- tai henkilövahingon, vastuuvakuutus maksaa korvauksen. Vastuuvakuutus on voimassa Euroopan talousalueen (ETA) ulkopuolisissa vihreän kortin sopimus-maissa. Se on lisäksi voimassa Liettuassa ja Venäjällä, mutta näissä maissa se korvaa ainoastaan matkustajille aiheutetut henkilövahingot.
- Autopalveluvakuutus korvaa matkan keskeytymisestä aiheutuneita kuluja. Korvausta maksetaan, jos esim. moottori vaurioituu. Korvattavia kuluja ovat mm. ajoneuvon tielle nostaminen ja kuljettaminen lähimpään korjaamoon. Autopalveluvakuutuksesta ei kuitenkaan makseta korvausta, jos matka keskeytyy esim. polttoaineen loppumisen, vararenkain puuttumisen tai sen takia, ettei autoa saada liikkeelle sääolo-suhteiden, kuten esim. pakkasen, vuoksi. Autopalveluvakuutuksesta korvataan kuitenkin ajon aikana sääolosuhteiden takia tapahtunut matkan keskeytyminen, esim. polttoainejärjestelmän jäätyminen.
- Lunastusetuvakuutus antaa lisäturvaa, jos ajoneuvo vaurioituu korjauskelvottomaksi ja se joudutaan lunastamaan. Lunastusedulla saa vastaavan ajoneuvon vaurioituneen tilalle.
- Lasivakuutus korvaa suoraan ikkunalasiin osuneesta iskusta aiheutuneet vauriot. Lasivakuutuksen omavastuu on 151 €, mikäli lasi vaihdetaan, jos lasi korjataan, ei omavastuuta peritä lainkaan.
- Luonnonilmiövakuutus korvaa vahingon, jonka on aiheuttanut tuulen kaatama puu tai tuulen irrottama muu esine, raesade (auton ulkopintojen välitön vaurioituminen) tai tulva (auton ollessa pysäköitynä). Luonnonilmiövakuutuksesta korvattu vahinko ei aiheuta bonusmenetystä.
- Eläintörmäysvakuutus korvaa vahingon, jonka syynä on törmäys muuhun eläimeen kuin hirvieläimeen. Eläintörmäysvakuutuksesta korvattu vahinko ei aiheuta bonusmenetystä.

- Laaja sijaisautovakuutus korvaa sijaisauton käytön, jos matkasi keskeytyy autoosi tulleen teknisen vian tai esimerkiksi kolarin seurauksena. Laaja sijaisautovakuutus on voimassa vain Suomessa.
- Rahoitusvakuutus korvaa rahoitusyhtiölle tai autoliikkeelle vahingon vaikka vakuutus ei muutoin vahinkoa korvaisi (esim. törkeää liikenteen vaarantaminen). Rahoitusvakuutus sisältyy aina osamaksulla hankittujen tai leasing-vuokrattujen ajoneuvojen vakuutukseen.
- Toyota Bonusetu palkitsee huolellisen kuskin. Kun Toyota Laajalla Kaskovakuutuksella vakuutettu autolla on ajettu kolme vahingotonta vuotta, voidaan mahdollinen vahingosta aiheutuva bonusmenetys kuitata Toyota Bonusedulla.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tavoite ja tutkimusongelmat



KUVIO 1 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Vakuutusosalalle ominaista on se, että samoilla markkinoilla toimivat yritykset sekä niiden tarjoamat vakuutustuotteet ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Tämän vuoksi vakuutusmarkkinoilla on vaikeaa erottua muista palveluntuottajista. Kuten jo edellä mainittiin, asiakaslähtöisestä tuotekehityksestä on tullut vakuutusyrityksille lähes olemassaolon edellytys, mikäli yritys haluaa pysyä kilpailukyisenä markkinoilla. Jotta vakuutustuotekehitystä voidaan tehdä asiakaslähtöisesti, vakuutusyrityksen on saatava tietoa asiakasrajapinnasta. Tämän tiedon saamiseen on useita keinoja ja tietoa voidaan hyödyntää vakuutuspalvelun tuotekehitysprosessissa useassa vaiheessa.

Tämä tutkimus jakautuu selkeään teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuuden tavoitteena on ensinnäkin selvittää, mitä tarkoitetaan vakuutuspalvelutuotteella, miten se määritellään sekä mistä osista se rakentuu. Toinen teoreettinen painopiste kohdistuu vakuutuspalvelun tuotekehitysprosessiin, siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä sen eri vaiheisiin. Tutkimuksen empiirinen osio on Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan toimeksianto. Se koostuu yhdestä vakuutuspalvelun tuotekehitysprosessin vaiheesta eli markkinoille tulevan uuden vakuutustuotteen konseptin testaamisesta. Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

Tutkimuksen tavoitteena on testata uuden autovakuutustuotteen, Toyota-vakuutuksen, prototyyppiä konseptitestauksella. Tapiolan toimeksiannolla on ollut suuri vaikutus tutkimuksen tavoitteen määrittelyssä, ja tällä perusteella tutkimukselle on asetettu seuraavat tutkimusongelmat:

Päätutkimusongelmat:

- Kiinnostaako automerkkikohtainen vakuutus asiakkaita; miten asiakkaat suhtautuvat merkkipolkuun ja millaisia odotuksia, mielikuvia ja kokemuksia heillä on merkkipolkuun kohtaan?

Alatutkimusongelmat:

- Mikä saisi asiakkaan ottamaan autolleen Toyota-vakuutuksen, eikä vakuutusyhtiön omaa tuotetta ja mitkä tekijät korostuvat asiakkaan puntaroidessa kahden tuotteen välillä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat ja minkälainen käyttäytyminen korostuu asiakkaan harkitessa autovakuutuksen ottamista?
- Mikä on brandin vaikutus asiakkaalle?

Tutkimuksen ongelmiin on haettu vastauksia konseptitestauksella, joka on toteutettu asiakaskyselyn muodossa pienelle kohderyhmälle ennen varsinaisen tuotteen markkinoilletuloa. Tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että se tuottaa tietoa kahdelle vakuutusliiketoiminnalle olennaisimmalle sidosryhmälle; vakuutusenantajalle ja vakuutusnottajalle. Ensinnäkin asiakkaat saavat tietoonsa uudenlaisen vakuutustuotteen ja siihen liittyvät palvelut ja toisaalta palveluntuottaja saa asiakkailta arvokasta tietoa, jota voi käyttää hyväkseen tuotetta edelleen kehitettäessä. Koska empiirinen osio tutkimuksesta on salassa pidettävää materiaalia, tässä työssä esitetään ainoastaan teoriaosuus erillisenä kokonaisuutena.

2 VAKUUTUS PALVELUNA

2.1 Palvelun määrittely ja erityispiirteet

Vuosien saatossa palveluille on yritetty kehittää yleispätevää määritelmää. Monista yrityksistä on päästy siihen lopputulokseen, että palvelut ovat niin komplekseja toimintoja tai toimintosarjoja, että niille ei voida antaa yhtä yleispätevää määritelmää. Tutkijoiden sekä myös käytännön ihmisten keskuudessa on alettu ymmärtää, että on luultavasti hedelmätöntä taistella palveluiden määritelmistä. Sen sijaan lienee tuloksellisempaa tutkia niitä ominaispiirteitä, jotka ovat palveluille yhteisiä, sekä palveluiden kulutuksen luonnetta.¹¹ Jos palvelun määritelmä halutaan kiteyttää yhteen lauseeseen, niin ehkä parhaiten siinä on onnistunut eräs brittiläinen markkinoinnin professori, joka määrittelee palvelun näin:

”Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä.”¹²

Edellä mainitussa määritelmässä on yritetty ottaa huomioon kaikki olennaiset palvelun ominaispiirteet. Kirjallisuudessa on usein kuvattu palveluiden ominaispiirteitä vertaamalla niiden eroja tavaroihin. Vakiintunein yhdistelmä ominaispiirteistä lienee tämä:

1. aineettomuus
2. tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
3. heterogeenisuus
4. katoavuus.¹³

Palvelu on siis aina aineeton ilmiö, mutta se voi olla sidoksissa tavaraan. Palveluja voidaan ostaa ja myydä, mutta niitä ei voi haistaa, maistaa, tuntea eikä koskettaa konkreettisesti.¹⁴ Palvelun abstrak-

¹¹ Grönroos 2003, 78–80.

¹² Doyle 1998, 424–427.

¹³ Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 21–24.

¹⁴ Lovelock, Vandermerwe & Lewis 1999, 10–15.

tin luonteen vuoksi kirjallisuudessa palveluita konkretisoidaan usein fyysisillä keinoilla, kuten käyttämällä asiakirjoja. Palvelun aineettomuus johtaa siihen, että tavallisessa palvelutapahtumassa myytävän tai ostettavan palveluelementin omistusoikeus ei fyysisesti siirry palveluntuottajalta kuluttajalle.¹⁵ Esimerkiksi kun ostamme lentoyhtiön palveluja, meillä on oikeus saada kuljetus paikasta toiseen, mutta kun pääsemme määränpäähän, niin jäljellä ei ole muuta kuin matkalipun kanta.¹⁶

Palvelun aineettomuuden on todettu olevan palvelun tärkeimmän ominaispiirteen. Palvelut ovat luonteeltaan toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia voimavaroja suorassa vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa, jotta saadaan asiakkaalle hänen toivomansa lisäarvo. Palvelun aineettomuus aiheuttaa haasteita sekä tuottajalle että kuluttajalle. Tuottaja ei voi varastoida, patentoida eikä sellaisenaan esitellä palvelua. Lisäksi hinnoittelu voi olla hankalaa. Asiakkaan on puolestaan vaikea arvioida palvelua, koska se koetaan hyvin subjektiivisesti. Asiakkaat kuvailevat palveluja omien tuntemustensa pohjalta käyttäen sanoja ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Kaikki hyvin abstrakteja kuvauksia.¹⁷

Toinen palvelun peruspiirre on se, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti tai ainakin melkein samanaikaisesti. Monesti palvelun saamisen edellytyksenä on lisäksi, että asiakas tulee paikan päälle saamaan palvelun. Asiakas tilaa ajan kampaajalle hiusten värjäykseen ja leikkaukseen. Hän menee sovittuna ajankohtana kampaamoon ja istuu kampaajatuoliin. Asiakas osallistuu palveluprosessiin kertomalla, minkälaista leikkausta ja väriä hän toivoisi. Kampaaja tuottaa palvelunsa melkein kokonaan asiakkaan ollessa läsnä ja vastaanottaessa sen. Tässä prosessissa tuottajan ja kuluttajan vuorovaikutussuhteet ovat tärkeässä roolissa, jotta asiakas olisi tyytyväinen palvelun näkyvään osaan, eli lopputulokseen. Näin ollen asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan hän osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina.¹⁸

Koska palvelut ovat käsitteellisiä, monista toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan (melkein) samanaikaisesti, niitä on mahdotonta varastoida. Sen sijaan ei ole mahdotonta ”varastoida asiakkaita”. Jos kampaajalla ei juuri tällä hetkellä ole vapaata aikaa, asiakasta voidaan pyytää odottamaan hetki, että tuoleja vapautuu.¹⁹ Myös palvelun vaikutus voidaan säilyttää, kun

¹⁵ Lovelock ym. 1999, 10–15.

¹⁶ Grönroos 2003, 83.

¹⁷ Grönroos 2003, 81–83.

¹⁸ Ylikoski 2000, 24.

¹⁹ Grönroos 2003, 82.

palvelun lopputulos, kampaajan tekemä leikkaus ja väri, tuntuu ja näkyy vielä pitkän aikaa jälkeensä. Kun palvelut toteutetaan reaaliajassa, aikatekijä on palveluissa olennaisempi kuin tavaroissa. Asiakas voi tyytyä odottamaan tilaamaansa tavaraa useita päiviä, mutta jonottaminen palveluun aiheuttaa turhautumista, ärtymystä ja tyytymättömyyttä.²⁰

Palveluprosessiin liittyy useita elementtejä: toimintoja, henkilöitä, mahdollisesti välineitä sekä myös asiakas itse. Tämän vuoksi palvelu on luonteeltaan vaihteleva eli heterogeeninen. Palvelu on heterogeenistä erityisesti silloin, kun se liittyy ihmisiin. Tämä johtaa siihen, että sama palvelu voi seuraavalla kerralla olla erilainen. Hyvä palvelukokemus kampaajalla ei välttämättä toistu täysin samanlaisena kuin edellisellä kerralla, jos kampaaja tai asiakas tai molemmat käyttäytyvät eri lailla. Palveluiden heterogeenisyys voidaan kokea joillain aloilla haasteena, jos tarkoituksena on kohdella jokaista asiakasta samalla tavoin. Asiakas kokee heterogeenisyyden yleensä rikkautena, koska jokainen palvelutilanne räätälöidään hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi. Automatisoiduissa palveluissa vaihtelevuutta ei yleensä esiinny, mutta itsepalvelulaitteetkaan eivät aina toimi moitteettomasti, ja tämä voi aiheuttaa palvelun kokemisen erilaisena tilanteesta riippuen.²¹

Palvelutapahtuman ulkopuolella palvelua ei ole olemassa. Palvelu syntyy vasta sitä suoritettaessa ja vastaanotettaessa. Palvelut ovat katoavia eikä niitä voida pitää varastossa odottamassa asiakasta. Palvelun tuottajalle kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen on tämän vuoksi haastavaa. Kun kampaaja on suorittanut työnsä, palvelu lakkaa olemasta. Palvelun katoava luonne asettaa haasteita palveltaessa sattuneiden virheiden korjaamiseen. Jos asiakas saa kaupasta virheellisen tavarán, hän voi palauttaa sen ja saada uuden tilalle. Epäonnistunutta palvelua ei voi palauttaa. Toki virhe voidaan yrittää korjata, pelastaa tilanne esimerkiksi tuottamalla palvelu uudelleen. Epäonnistunut hiustenvärjäys voidaan korjata, mutta vaikeaa on korjata liian lyhyiksi leikattuja hiuksia tai epäystävällistä palvelua.²²

Sen lisäksi että palveluiden olemuksia voidaan määritellä niiden ominaispiirteiden näkökulmasta, niitä voidaan luokitella monin tavoin vertaamalla erityispiirteitä toisiinsa. Luokittelemalla palveluita saadaan näkyviin erityyppisiä palveluorganisaatioita ja erityyppisiä palvelutilanteita. Luokittelut tuovat palveluntuottajille asiakasnäkökulmaa palvelun laadusta sekä asiakastyytyväisyyteen vaikut-

²⁰ Ylikoski 2000, 24.

²¹ Ylikoski 2000, 24–25.

²² Ylikoski 2000, 26.

tavista tekijöistä. Jokainen palvelu voidaan luokitella monella tavalla sen mukaan mitä asiaa halutaan tarkastella.²³ Yksi tapa luokitella palveluita on jakaa ne tuottajakeskeisiin palveluihin (esim. pankki- ja vakuutuspalvelut), sosiaalipalveluihin (esim. terveydenhuolto- ja koulutuspalvelut), henkilökohtaisiin palveluihin (esim. ravintola- ja kauneudenhoitopalvelut) ja jakelupalveluihin (esim. kuljetus- ja varastointipalvelut).²⁴

Toinen tapa luokitella palveluita on jakaa ne kahtia yksinkertaisiin ja monimutkaisiin palveluihin. Yksinkertaiset palvelut ovat palveluita, joihin liittyviä ominaisuuksia ja hyötyjä kuluttajien on helppo ymmärtää. Esimerkkinä yksinkertaisesta palvelusta olisi pikaruokaravintolassa asiointi. Asiakkaan on helppo ymmärtää, mitä prosessiin kuuluu. Hän valitsee listalta annoksen, maksaa sen ja vastaanottaa sen. Palvelu on yhdenmukainen kaikille mm. sen vuoksi, että henkilökunnalle on ohjeistettu palvelemaan asiakkaat yhtiön standardoidun palvelumallin mukaisesti. Monimutkaisia palveluita kuluttajat pitävät mutkikkaina ja hämmentävinä, ja tämän vuoksi palvelun ominaisuuksia ja hyötyjä on vaikea ymmärtää.²⁵ Vakuutuspalvelut mielletään monimutkaisiksi palveluiksi, koska usein asiakas tarvitsee henkilökohtaista neuvontaa voidakseen käyttää palvelua. Vakuutuspalvelut mielletään myös asiantuntijapalveluiksi, sillä niitä ei kuluttaja itse osaa tai voi tehdä.²⁶

2.2 Vakuutus ja vakuutuspalvelu

Yksityisen ihmisen, perheen ja liikeyrityksen elämään ja toimintaan liittyy aina monenlaisia epävarmuustekijöitä, joita kutsutaan riskeiksi. Toteutuessaan riskit aiheuttavat aina jonkinasteista taloudellista menetystä. Siksi riskien toteutumisen varalle voidaan ottaa vakuutus.²⁷

2.2.1 Vakuutuksen määritelmä

”Vakuutus on kahden osapuolen, vakuutuksenottajan eli asiakkaan ja vakuutuksenantajan eli vakuutusyhtiön välinen sopimus, jolla vakuutuksenantaja sitoutuu vakuutusmaksua vastaan suorittamaan korvausta vakuutuksenottajalle tai kolmannelle osapuolelle (edunsaajalle, vakuutuksensaajalle,

²³ Ylikoski 2000, 26–28.

²⁴ Kuusela 1998, 41–43.

²⁵ Devlin 1998, 1108.

²⁶ Järvinen & Heino 2004, 9.

²⁷ Rantala & Pentikäinen 2003, 53.

eläkkeensaajalle), jos vakuutussopimuksessa edellytetty vakuutustapahtuma kohtaa vakuutettua henkilöä tai omaisuutta²⁸.”

Tämä määritelmä korostaa vakuutuksen luonnetta juridisena sopimussuhteena, jonka todisteena on usein vakuutuskirja. Lain mukaan kuitenkin suullinenkin sopimus on pätevä, mutta se on hankalampi näyttää toteen. Edellä mainittiin kolme vakuuttamisen kannalta keskeistä elementtiä ”vakuutusmaksu”, ”vakuutustapahtuma” sekä ”korvaus”. Tähän listaan on hyvä lisätä lisäksi ”sattumanvaraisuus”, sillä vakuutustapahtuman korvattavuuden kannalta olennaista on, että riski on toteutunut ennalta arvaamattomasti sekä monesti tähän liittyen myös yllätyksellisesti.²⁹

Vakuutukset jaetaan yksityisvakuutuksiin ja sosiaalivakuutuksiin. Yksityisvakuutukset ovat yksityisten tai keskinäisten vakuutusyhtiöiden tarjoamia vapaaehtoisia vakuutuksia, joille on ominaista vakuutusmaksun määräytyminen riskiarvioiden perusteella sekä vakuutusmaksujen ja korvausten samansuuntainen riippuvuus toisistaan. Yksityisvakuutusten sisältöä ei kontrolloida lailla yleisiä määräyksiä lukuun ottamatta. Yksityisvakuutukset jaetaan lisäksi vahinkovakuutuksiin ja henkilövakuutuksiin. Vahinkovakuutukset ovat yleensä puhdasta varallisuusvakuuttamista, jolloin vakuutuksella on selkeä kohde (esine) sekä vakuutuksenottaja on yleensä myös korvauksensaaja. Kotivakuutus ja autovakuutus ovat tyypillisiä vahinkovakuutuksia. Vahinkovakuutuksiin kuuluvat lisäksi vastuuvakuutukset, kuten esimerkiksi lakisääteinen liikennevakuutus, jolloin vakuutuksen kohteena ovat myös henkilöt. Henkilövakuutuksen kohteena on aina luonnollinen henkilö. Esimerkiksi tapaturmavakuutukset, henkivakuutukset sekä eläkevakuutukset ovat henkilövakuutuksia. Korvauksen saajana voi olla vakuutettu itse tai vakuutuksenottajan määräämä edunsaaja.³⁰

Sosiaalivakuutus on lainsäädäntöön perustuvaa tai lailla ohjattua vakuuttamista. Se on järjestetty julkisen vallan toimesta sosiaalisten henkilöriskien varalta, ja sen tarkoituksena on turvata kansalaisten toimeentulo sosiaalisen riskin (kuolema, työkyvyttömyys, työttömyys, vanhuus) toteutuksessa.³¹ Tavallisimmat sosiaalivakuutukset ovat työeläkevakuutukset, tapaturmavakuutukset, kansaneläkevakuutukset ja sairausvakuutukset, jotka ovat yleensä joko työnantajan tai yhteiskunnan laki-

²⁸ www.fkl.fi, 6.4.2009.

²⁹ Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 10.

³⁰ Rantala ym. 2003, 70–73.

³¹ Rantala ym. 2003, 70–73.

sääteinen velvollisuus. Yksittäinen kuluttaja ei voi ottaa itselleen sosiaalivakuutusta tai valita niiden ehtoja.³²

2.2.2 Vakuutus palveluna

Edellä käsiteltiin vakuutuksen juridista ja sopimuksellista luonnetta. Tarkasteltaessa vakuutusta palveluna sen voidaan katsoa kattavan myös siihen liittyvän palvelun sekä vakuuttamiseen että vahinkoihin liittyvissä asioissa. Vakuutuspalvelulla tarkoitetaan yleensä tapahtumaketjua, jolla asiakkaan vakuutusturvaa ylläpidetään. Prosessi sisältää myyntipalvelun, vakuutuksen hoitopalvelun sekä korvauspalvelun. Laajasti ottaen vakuutus käsittää koko siihen liittyvän asiakassuhteen, jonka kesto voi olla jopa useita kymmeniä vuosia.³³

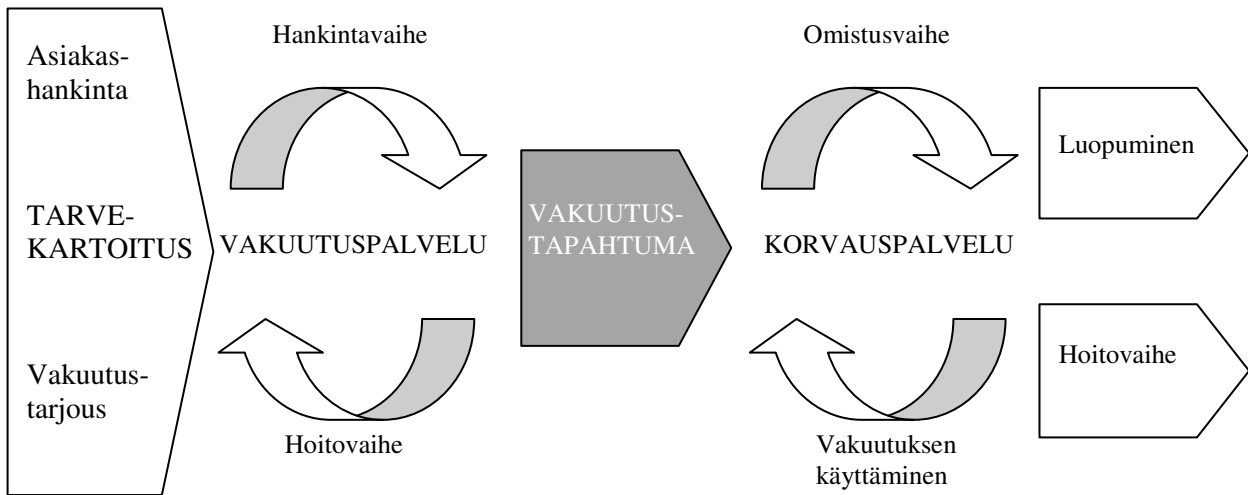
Vakuutus on pitkällä aikavälillä kulutettava palvelu, joka voidaan jakaa neljään vaiheeseen elinkaarirajattelua hyväksikäyttäen. Elinkaarimallin vaiheet, jotka ovat kuvattuna kuviossa 2, ovat seuraavat:

1. Tarve, jolloin asiakas kokee tarvetta tietyn tavaran tai palvelun hankintaan.
2. Hankintavaihe, jolloin asiakas vertailee eri vaihtoehtoja ja sopivimman vaihtoehdon löydettyään ostaa ja maksaa palvelun.
3. Omistusvaihe, jolloin asiakas tutustuu palveluun ja tarkkailee palvelun sisältöä ja mahdollisesti käyttää palvelua. Omistusvaiheessa asiakas voi myös hankkia lisäpalveluita.
4. Luopuminen, jolloin asiakas lopettaa palvelun käytön ja mahdollisesti korvaa tarpeensa jollain muulla palvelulla.³⁴

³² Ylikoski ym. 2006, 10.

³³ Ylikoski ym. 2006, 10.

³⁴ Puustinen ym. 2007, 108–111.



KUVIO 2 Vakuutussopimuksen elinkaari (mukaiillen Ylikoski ym. 2006)

Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaan vakuutustarve herää elämäntilannemuutosten tai hankitun omaisuuden vuoksi. Esimerkiksi uuden asunnon hankkiminen tai kotitalouden koon muuttuminen voi herättää vakuutustarpeen. Viimeisimpien tutkimusten mukaan myös perityt arvot sekä asenteet voivat osaltaan vaikuttaa vakuutustarpeen syntymiseen. Usein jos vanhemmilla on ”kaikki vakuutukset kunnossa” -periaate, niin se siirtyy myös lapsille, kun he väliaikaisesti muuttavat opiskelupaikkakunnalle, tai kun he aikuisiällä muuttavat pysyvästi lapsuudenkodista pois. Muita vakuutustarpeen herättäjiä ovat markkinointiviestintä sekä vakuutusyhtiöiden aktiivinen yhteydenpito asiakaisiin.³⁵

Hankintavaiheessa vakuutustarpeen herättyä kuluttajat etsivät erilaisista lähteistä tietoa vakuutusvaihtoehtoista ja vertailevat vaihtoehtoisia ratkaisuja keskenään. Vertailua voidaan tehdä joko itsenäisesti tai vakuutustarjouksia sekä erilaisia suosituksia voidaan pyytää myös vakuutusyhtiöistä, jotta turvaltaan ja hinnaltaan sopivin vakuutusratkaisu löytyy. Toisinaan ennen vakuutussopimuksen solmimista vakuutusyhtiö voi vaatia vakuutuksenottajaa toimittamaan kirjallisia lomakkeita, asiakirjoja tai tositteita, jotta vakuutus voidaan saattaa voimaan. Kun riittävän hyvä ratkaisu löytyy, kuluttaja ostaa vakuutuksen ja maksaa sen.³⁶

Vakuutussopimuksen voimassaoloaikana (omistusvaihe) kuluttajat voivat tutustua tarkemmin vakuutuksensa sisältöön, hankkia tarvittaessa vakuutukseensa lisäturvaa, tehdä muutoksia maksuso-

³⁵ Järvinen ym. 2004, 16.

³⁶ Järvinen ym. 2004, 16.

pimukseensa, tehdä vakuutusturvan kohdemuutoksia sekä päivittää omia henkilökohtaisia tietojaan vakuutusyhtiön tietokantaan. Vakuutuspalveluille on tyypillistä, että niitä käytetään harvoin vakuutus sopimuksen aikana. Usein vakuutus konkretisoituu vasta silloin, kun vakuutustapahtuma on sattunut ja asiakas hakee tästä korvausta. On hyvin tyypillistä, että asiakas on ottanut vakuutuksen saadakseen mielenrauhan. Vakuutuksenantajan tiedonantovelvollisuus täyttyy sillä, että myyntitilanteessa asiakkaalle kerrotaan vakuutusehdot. Vakuutuskirjat asiakas saa myös kotiinsa vietäväksi, mutta harva näihin kuitenkaan tutustuu. Teoriassa asiakkaalla on vakuutus, joka turvaa, jos jotain sattuu, mutta käytännössä hänellä ei yleensä ole tietoa, minkälaisista vakuutustapahtumista hänellä olisi oikeus korvaukseen. On hyvin todennäköistä, etteivät kuluttajat opi koskaan tietämään vakuutuksensa sisältöä, mikäli he eivät kohta vahinkoa, joka johtaisi korvauksen hakuun.³⁷

Vakuutuspalvelun kuluttaminen päättyy (luopuminen), kun kuluttaja irtisanoo vakuutus sopimuksensa, määräaikainen vakuutus sopimus päättyy tai vakuutuksenantaja irtisanoo vakuutuksen. Yleisimmät syyt vakuutusten päättämiseen tai koko asiakassuhteen lopettamiseen ovat vakuutuksen hinta, halu keskittää vakuutukset samaan yhtiöön ja kuluttajan kokemus huono palvelu.³⁸

Edellä tarkasteltiin vakuutus palvelua elämänsäkaariajattelun näkökulmasta. Vakuutus voidaan nähdä myös kolmejakoisena kokonaisuutena, jossa yhdistyvät seuraavat elementit:

1. Vakuutuksen sopimusoikeudellinen luonne: vakuutus on kahdenvälinen sopimus, jossa sopijaosapuolina ovat vakuutuksenantaja ja vakuutuksenottaja. Todisteena sopimuksesta ovat vakuutus kirjan muodossa olevat vakuutusehdot.
2. Vakuutuksen vahingonkorvausoikeudellinen luonne: vakuutuksenantajan myöntämän vakuutuksen päätarkoitus on vakuutus maksua vastaan tarjota suojaa vakuutuksenottajalle siltä varalta, että vakuutus kirjassa määritelty taloudellinen menetys toteutuu
3. Turvallisuuden tunne: ostaessaan vakuutuksen asiakas ostaa mielenrauhaa ja turvallisuuden tunnetta.³⁹

Tämä kolmijakoinen kokonaisuus avaa vakuutuksen luonnetta asiakkaan näkökulmasta. Turvallisuuden tunne on hyvin olennainen osa vakuutus palvelun kokemista kuluttajan näkökulmasta. Monesti

³⁷ Puustinen ym. 2007, 110.

³⁸ www.fkl.fi 6.4.2009.

³⁹ Ahonen 2007, 43.

ajatellaan, että mikäli vahinkoja ei satu, niin asiakas ei saa vastinetta vakuutusmaksuilleen. Tämä ei pidä paikkaansa, sillä vaikka yhtäkään vakuutustapahtumaa ei aiheutuisi vakuutuksen voimassaoloaikana, asiakas ei ole maksanut turhasta, vaan hän on saanut vastineeksi turvan ja mielenrauhan mahdollisten vahinkojen varalle.⁴⁰

2.3 Palvelujen erityispiirteet vakuutuspalvelussa

Vakuutusta voidaan tarkastella myös yleisesti kirjallisuudessa esitettyjen palveluiden erityispiirteiden näkökulmasta. Kuten edelle jo käytiin läpi, palveluihin liitetään neljä ominaispiirrettä: aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus ja katoavuus. Nämä tavanomaiset palvelun ominaisuudet soveltuvat hyvin vakuutuspalveluun silloin, kun sitä tarkastellaan asiakaspalvelun näkökulmasta. Mutta jos vakuutusta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, niin nämä palveluominaisuuden pätevät vain osittain.⁴¹

Vakuutuspalveluiden kohdalla aineettomuus tarkoittaa sitä, että vakuutus ei ole konkreettinen tavara, vaan pikemminkin turva tai tunne turvallisuudesta äkillisten ja taloudellista menetystä aiheuttavien tapahtumien varalle. Vakuutusta pidetään yhtenä aineettomimmista palveluista, koska sen ainoana konkreettisena osana on vakuutusehdoista ja vakuutus sopimuksesta koostuva vakuutuskirja.⁴²

Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudessa on kyse siitä, että palvelu syntyy vasta palvelutilanteessa, kulutetaan samanaikaisesti ja loppuu, kun tilanne on ohi. Tavallisesti tähän liittyy vielä se elementti, että asiakas on paikalla palvelun kulutuksen ajan. Vakuutuspalvelussa tämä ominaisuus pätee vain osittain. Vakuutuspalvelu syntyy palvelutilanteessa eli esimerkiksi, kun asiakas menee vakuutusyhtiön konttoriin ja ostaa vakuutuksen. Vakuutusturvan kulutus alkaa heti, kun vakuutus on otettu ja kulutus jatkuu koko vakuutus sopimuksen voimassaolon ajan. Tähän liittyvä asiakaspalvelu lakkaa olemasta palvelutapahtuman loputtua, mutta vakuutuspalvelua kulutetaan parhaimmillaan jopa vuosikymmenten ajan.⁴³

Heterogeenisuus tarkoittaa sitä, että palvelu on aina erilaista johtuen siitä, että palveluprosessissa vaikuttavat monet elementit, joista ihmiset tärkeimpänä voimavarana. Riittää, että yksi ihminen

⁴⁰ Järvinen ym. 2004, 10.

⁴¹ Ylikoski ym. 2006, 14.

⁴² Ylikoski ym. 2006, 14.

⁴³ Järvinen ym. 2004, 10.

(asiakas tai asiakaspalvelija) käyttäytyy eri tavalla, niin palvelusta tulee jo vaihteleva. Vakuutuspalvelussa tämäkin ominaispiirre pätee vain osittain. Vakuutukset ovat sidottuja lainsäädäntöön sekä yleisiin käytäntöihin kuten hyvään vakuutustapaan. Tämän vuoksi monet vakuutustuotteet ovat hyvin pitkälle standardoituja tai ainakin ne kootaan hyvin yhdenmukaistetuista elementeistä. Vakuutuspalvelussa otetaan kuitenkin huomioon vakuutuksenottajan yksilölliset tarpeet, kuten vakuutettavan kohteen tiedot. Jokainen kotivakuutus tehdään erikseen selvittämällä asiakkaan kodin koko, irtaimiston arvo, haluttu turvataso ja niin edelleen. Tällä perusteella heterogeenisuuden voidaan katsoa olevan yhden vakuutuspalvelun erityispiirteen.⁴⁴

Palvelu syntyy palvelutilanteessa ja tilanteen mentyä ohi se katoaa. Tämän vuoksi palveluja ei voida varastoida. Tämä pätee vakuutuspalvelussa asiakaspalvelun kannalta, mutta muutoin varastointia tapahtuu ainakin jollakin asteella. Vakuutuskäsittelyssä varastointia tapahtuu siinä muodossa, että vakuutushakemuksia voidaan laittaa jonoon ja käsitellä jälkikäteen. Tällöin vakuutuksia saatetaan voimaan takautuvasti ja puhutaan vakuutusliiketoiminnassa varastonhallinnasta. Tarkoituksenmukaisempi sana olisi ehkä kapasiteetin hallinta, koska eihän kyse ole konkreettisesta varastosta.⁴⁵ Lisäksi, kun tarkastellaan vakuutusta asiakasnäkökulmasta, hänän maksaa vakuutusmaksua sen vuoksi, että on oikeutettu saamaan korvausta tulevista mahdollisista vahingoista. Esimerkiksi kotivakuutuksesta voi saada korvauksen useasta vahingosta. Tällä perusteella voitaisiin ajatella, että vakuutusta on ”varastossa” tulevaisuuden mahdollisten vahinkojen varalta.⁴⁶

Palveluille ominaista oli myös se, että mikään konkreettinen omistusoikeus ei palvelutilanteessa siirry tuottajalta kuluttajalle. Vakuutuspalveluihin tämäkään ominaispiirre ei sovi. Vakuutus sopimuksella asiakas ostaa omistusoikeuden ehtojen mukaiseen korvaukseen vahinkotilanteen satuttua. Tämä näkyy konkreettisesti vakuutusyhtiön taseessa. Taseen vastattavaa-puolella se on korvausvastuuna, joka katetaan sijoitusomaisuudella, jonka arvo esitetään taseen vastaavaa-puolella.⁴⁷

Vakuutuspalvelun omana erityispiirteenä on se, että sitä käytetään suhteellisen harvoin. Vakuutuskelpoisuuden edellytyksenähän oli se, että vakuutustapahtuman tulee olla äkillinen, ennalta arvaamaton sekä usein myös yllätyksellinen. Toki yksi asiakas voi olla vahinkoalttiimpi kuin toinen, mutta peruseriaatteena vakuutusliiketoiminnalle on se, riskien toteutumisen todennäköisyys tulee

⁴⁴ Ylikoski ym. 2006, 15.

⁴⁵ Ylikoski ym. 2006, 15.

⁴⁶ Ahonen 2007, 45.

⁴⁷ Ylikoski ym. 2006, 15.

olla riittävän alhainen, jotta kyseiselle riskille kannattaa tarjota vakuutusta. Näin riskit ja vakuutusmaksut pysyvät vastaavuussuhteessa keskenään. Koska vakuutusta käytetään harvoin, useimmille asiakkaille ei kehity rutiinia vakuutusasioiden hoitamiseen. Toisaalta voidaan ajatella, että se on asiakkaan kannalta vain hyvä asia, ettei hänen tarvitse ainakaan korvausasioissa olla jatkuvasti tekemisissä vakuutusyhtiön kanssa.⁴⁸ Tämän vuoksi vakuutusyhtiöiden aktiivisesta yhteydenpidosta asiakkaisiinsa päin on tullut alan uusi kilpailuvaltti. Asiakkaalle tulee tunne siitä, että hän käyttää vakuutusta sen voimassaoloaikana, eikä näin ollen maksa pelkästään mielenrauhasta.

⁴⁸ Ylikoski ym. 2006, 15.

3 VAKUUTUSTUOTE -PALVELUAJATUKSESTA PALVELUTUOTTEEKSI

Edellisessä kappaleessa on esitelty vakuutuksen ominaispiirteitä palveluna. Vakuutusta voidaan kuvata myös moniulotteisena kokonaisuutena, tuotteena, joka muodostuu asiakkaille tarjottavista hyödyistä. Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella vakuutustuotteen kehitystä palveluajatuksesta valmiiksi tuotteeksi sekä vakuutusyhtiön tuotekehityspäätöksiä, joilla se pyrkii tuomaan lisäarvoa tuotteeseensa.

3.1 Palveluajatus

Asiakkaat ostavat hyötyjä tai hyötykokonaisuuksia käyttäessään palveluja. Ennen kuin hyötyjä voidaan markkinoida asiakkaille, ne on muokattava palvelutuotteiksi. Palvelujen erityispiirteet, erityisesti aineettomuus sekä tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus, asettavat haasteita palvelutuotteiden suunnitteluun ja kehitykseen. Aineeton hyöty tulisi muuntaa joksikin sellaiseksi hyödykkeeksi, jonka asiakas voi kokea. Tuotannon ja kuluttamisen samanaikaisuus merkitsee myös sitä, että asiakas osallistuu palveluprosessiin, joten palveluja suunniteltaessa myös asiakkaan rooli tulee määrittellä.⁴⁹

Palveluorganisaation tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeet tyydyttäviä palvelutuotteita. Markkinoille pyrkiessään palveluntarjoajan on määriteltävä itselleen syy, miksi se on olemassa. Syy pelkistetään toiminta-ajatuksiksi, joka ilmaisee, mitä ongelmia palveluorganisaatio pyrkii ratkaisemaan ja millä markkinoilla se tulee toimimaan. Toiminta-ajatus on luonteeltaan pysyvä, suuria linjoja myötäilevä. Palvelukeskeisestä toiminta-ajatuksista voidaan käyttää myös nimitystä palvelunäkemyks.⁵⁰

Toiminta-ajatuksen sisälle on kehitettävä konkreettisia ohjenuoria, joilla sitä toteutetaan, ja joilla se saavuttaa tavoitteensa. Organisaation tarjonta täsmennetään liikeideassa, joka pyrkii löytämään vastaukset kysymyksiin ”mitä tietyn asiakasryhmän tarpeita organisaatio haluaa tyydyttää?”, ”millä resursseilla?” sekä ”miten se aikoo tämän toteuttaa?” Palveluorganisaation liikeidea kutsutaan palveluajatukseksi. Palveluajatus ilmentää organisaation käsitystä sen menestystekijäistä. Toimin-

⁴⁹ Ylikoski 2000, 215.

⁵⁰ Grönroos 2003, 262.

taympäristön muuttuessa myös menestystekijät muuttuvat. Palveluajatus on dynaaminen ja se elää ympäristössä tapahtuvien muutosten mukana. Muutospaineita voivat aiheuttaa esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden muutokset, kilpailijatilanteen muutokset sekä yhteiskunnalliset muutostrendit.⁵¹

3.2 Vakuutusyhtiön palveluajatus

Vakuutusalailla kuten muussakin liiketoiminnassa tarjottujen palvelujen ominaisuudet pohjautuvat yrityksen fundamentaaliseen toiminta-ajatukseseen: miksi yhtiö on olemassa? Toiminta-ajatuksen pohjalta yrityksen johto määrittelee yrityksen strategian, joka taas määrittelee harjoitettavan liiketoiminnan tai liiketoiminnat. Vakuutusyhtiöt ovat joko vakuutusosakeyhtiöitä tai asiakkaidensa keskinäisessä omistuksessa olevia osuuskuntatyypisiä omistusyhteisöjä eli keskinäisiä vakuutusyhtiöitä.⁵² Vakuutusosakeyhtiön omistavat osakkaat, jotka ovat sijoittaneet varojaan yhtiön toiminnan rahoittamiseen hankkimalla omistukseensa yhtiön osakkeita. Keskinäisten vakuutusyhtiöiden omistavat yhteisön asiakkaat eli omistajajäsenet tai omistaja-asiakkaat. Vakuutusosakeyhtiöiden ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden välinen ero liittyy voitonjakoon ja ylimpään päätöksentekojärjestelmään. Osakeyhtiöt ovat olemassa tuottaakseen omistajilleen voittoa. Se osa vakuutusyhtiön voitosta, jota ei käytetä yhtiön vakavaraisuuden lujittamiseksi ja omien rahastojen kartuttamiseen, jaetaan osakkaille. Keskinäiset vakuutusyhtiöt pyrkivät tuottamaan pitkäaikaista hyötyä omistaja-asiakkailleen, jolloin voitonjako tapahtuu siten, että vakuutuksenottajille annetaan maksunalennuksia tai -palautuksia tai maksuttomia lisäetuja.⁵³ Erot saattavat vaikuttaa kunkin organisaation toiminta-ajatukseseen, mutta päivittäisessä toiminnassa nämä erot eivät useinkaan näy mitenkään.⁵⁴

Toiminta-ajatus on luonteeltaan stabiili perustehtävä. Palveluajatus puolestaan ilmaisee, miten organisaatio perustehtäväänsä toteuttaessaan toimii, jotta se saavuttaa tavoitteensa. Useimmilla vakuutusyhtiöillä on palveltavanaan monia asiakasryhmiä, joilla on erilaiset tarpeet. Kullekin asiakassegmentille määritellään toiminta-ajatuksen pohjalta oma palveluajatuksensa, joten samalla yhtiöllä voi olla useitakin palveluajatuksia.⁵⁵

⁵¹ Ylikoski 2000, 215–217.

⁵² Ylikoski ym. 2006, 11–12.

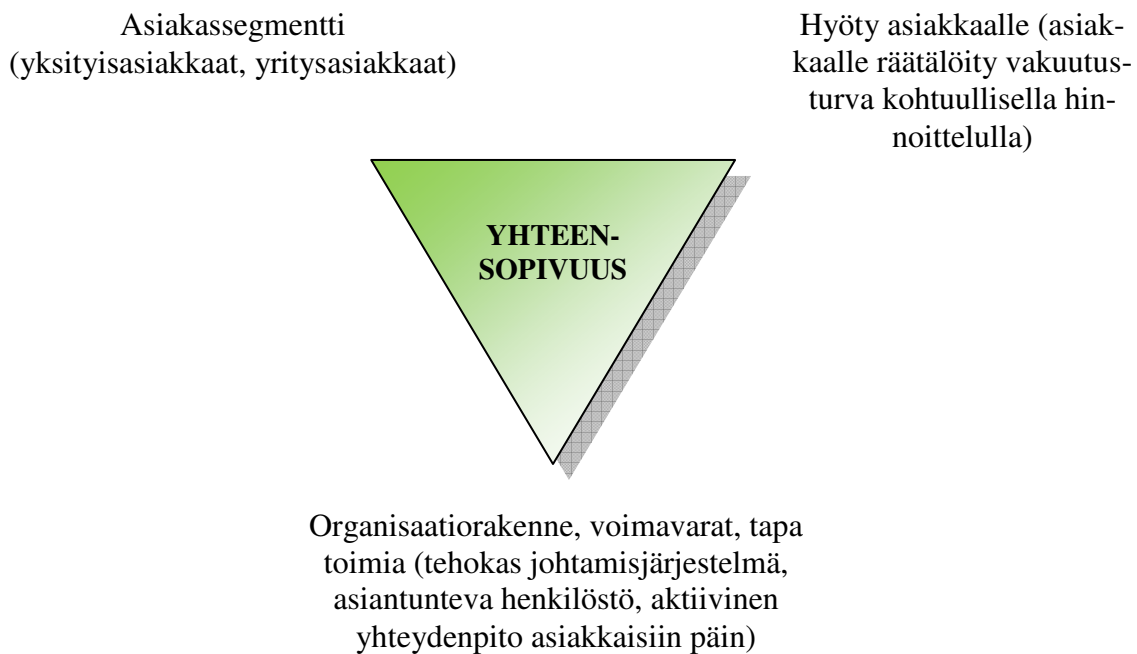
⁵³ Rantala ym. 2003, 119.

⁵⁴ Ylikoski ym. 2006, 11–12.

⁵⁵ Ylikoski ym. 2006, 12.

Vakuutusyhtiön palveluajatuksen muotoutumiseen vaikuttavat useat tekijät: asiakkaiden tarpeet, yhtiön osaaminen, kilpailutilanne ja yhteiskunnan muutokset. Vakuutusosalalle on ominaista sekä asiakkaiden tarpeiden että toimialan kilpatantereen muutosherkkyys. Kun toimintaympäristö muuttuu, myös menestymisen edellytykset muuttuvat. Toiminta-ajatuksessa ilmaistu perustehtävä ja keskeiset arvot pysyvät yleensä ennallaan toimintaympäristön muutoksista huolimatta, mutta palveluajatuksia on muokattava vastamaan uusia menestymisen edellytyksiä. Tämä johtaa myös siihen, että toiminta-ajatuksen toteuttamisessa käytetyt keinot ja menetelmät muuttuvat.⁵⁶

Keskeistä palveluajatuksessa on se, että se muodostuu keskenään yhteensopivista elementeistä, jotka tukevat toisiaan jokapäiväisessä toiminnassa. Kuviossa 3 on esitetty, millaisia vakuutusyhtiön palveluajatuksen osat voisivat olla.



KUVIO 3 Vakuutusyhtiön palveluajatuksen osat (mukaiillen Ylikoski ym. 2006).

⁵⁶ Ylikoski ym. 2006, 12.

3.3 Palvelutuotteen osat

Palvelun kehittämistä kutsutaan palvelun tuotteistamiseksi. Palvelun tuotteistamisen lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tunteminen, tavoiteltu asema asiakkaiden mielissä sekä asiakkaiden arvostamat kokemukset.⁵⁷ Kun palveltava asiakasryhmä ja sen tarpeet on tunnistettu ja organisaation palveluajatus muokattu niitä vastaavaksi, ryhdytään kehittämään segmentille sopivaa palvelutuotetta. Palvelutuotteen suunnittelun hyvänä lähtökohtana toimii tuotteen käsitteellinen kuvaus, jossa tuote kuvataan monista osista koostuvana kerroksellisena kokonaisuutena. Tuote on usein esitetty seuraavanlaisena kolmen ulottuvuuden mallina:

- Ensimmäinen kerros on ydinhyöty eli ydintuote.
- Seuraavassa kerroksessa ovat avustavat lisäpalvelut.
- Kolmannessa kerroksessa ovat tukevat lisäpalvelut.

Sekä tavarat että palvelut koostuvat aineettomasta ydinhyödystä, konkreettisista ja abstrakteista osista ja erilaisista lisäpalveluista ja -tavaroista. Tuote käsittää kaiken sen, jota voidaan tarjota markkinoilla ostettavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi.⁵⁸ Näiden kolmen ulottuvuuden lisäksi tuotteeseen katsotaan kuuluvaksi myös mielikuva, joka koostuu asiakkaan subjektiivisesti kokemista aineksista kuten tunne-elämyksistä, tuotemerkeistä tai väreistä ja logoista.⁵⁹ Mielikuva voi liittyä joko itse ydintuotteeseen, avustaviin lisäpalveluihin tai tukeviin lisäpalveluihin tai kaikkiin näihin kolmeen elementtiin.

Palvelut ovat aineettomia hyödykkeitä, joihin toisinaan voi liittyä konkreettista materiaalia. Palvelutilanteessa asiakas kiinnittää huomiota moneen ympäristössä vaikuttavaan elementtiin. Nämä elementit ovat asiakkaan tavoitteleman ydinhyödyn konkretisoituma, joka näkyy erityisesti palvelun tuottamiseen liittyvissä ratkaisuissa. Palvelun käyttäjän näkökulmasta ydinpalveluun liittyvät fyysiset lisäelementit muodostuvat osaksi varsinaista palvelutuotetta. Esimerkiksi ravintolassa tarjottu ruoka on oleellinen osa palvelutuotetta. Ravintolaympäristö, kuten salin sisustus, henkilökunnan ulkoasu sekä muut ympäristön tekijät muodostavat fyysiset puitteet palvelulle. Laajennetulla tasolla

⁵⁷ Lämsä & Uusitalo 2002, 100–101.

⁵⁸ Ylikoski 2000, 222.

⁵⁹ Lämsä ym. 2002, 103.

ydinpalvelua tehdään kiinnostavammaksi ja houkuttelevammaksi erilaisilla lisäpalveluilla ja tavaroilla. Esimerkiksi ravintolan ilmapiiriä tehostetaan valaistuksella ja tunnelmamusiikilla.⁶⁰

Itse ydinpalvelun käyttäminen on asiakkaalle monesti mahdotonta tai vähintäänkin hankalaa ilman käyttöön liittyviä muita palveluja. Palvelun käytön kannalta välttämättömiä palveluja kutsutaan avustaviksi palveluiksi. Avustavia palveluita ovat seuraavantyyppiset palvelut:

- Informointi; tiedot palvelun ominaisuuksista, hintatiedot, miten palvelun saa, opasteet palvelupaikalle, aukioloajat, ohjeet palvelun käyttämisestä.
- Tilaaminen/varaaminen: moniin palveluihin täytyy varata aika tai tilata palvelu etukäteen.
- Laskutus/maksusuoritus: jotkut palvelut ovat ilmaisia, mutta nämä kuuluvat oleellisesti palvelujen käyttämiseen.

Tukipalvelut tuovat palveluun käyttömukavuutta, jonka toivotaan tuottavan asiakkaalle lisäarvoa. Tukipalvelut ovat omiaan myös luomaan haluttua mielikuvaa palvelun helppoudesta ja mukavuudesta. Tukipalveluita ovat seuraavantyyppiset palvelut:

- Konsultointi: asiakkaalle annetaan ylimääräisiä neuvoja ja ohjausta palvelun käytössä.
- Huolenpito asiakkaasta: hyvinvointi ja mukavuus varmistetaan palvelun aikana.
- Huolenpito asiakkaan omaisuudesta: asiakkaan omaisuuden säilyttämisestä huolehditaan palvelun aikana.
- Poikkeustilanteiden palvelut: erityisryhmien palvelutarpeisiin on hyvä varautua ennalta.⁶¹

Palvelun eri osia yhdistelemällä asiakkaalle voidaan tarjota ydinpalvelusta sekä avustavista ja tukevista lisäpalveluista koostuva hyötykimppu eli palvelupaketti. Palveluorganisaatio optimoi tavoitteidensa toteutumista käytössä olevilla voimavaroilla ja tekee vasta sitten päätöksen tarkoituksenmukaisesta palveluratkaisusta. Kaikkea ei ole aina kannattavaa tarjota. Ydinpalvelun ympärille rakennetun lisäpalvelupaketin tulee tuoda lisäarvoa asiakkaalle ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Tämän vuoksi erinäiset tutkimukset sekä analyysit ovat palvelutuotteen rakentamisessa ensiarvoisen tärkeitä.⁶²

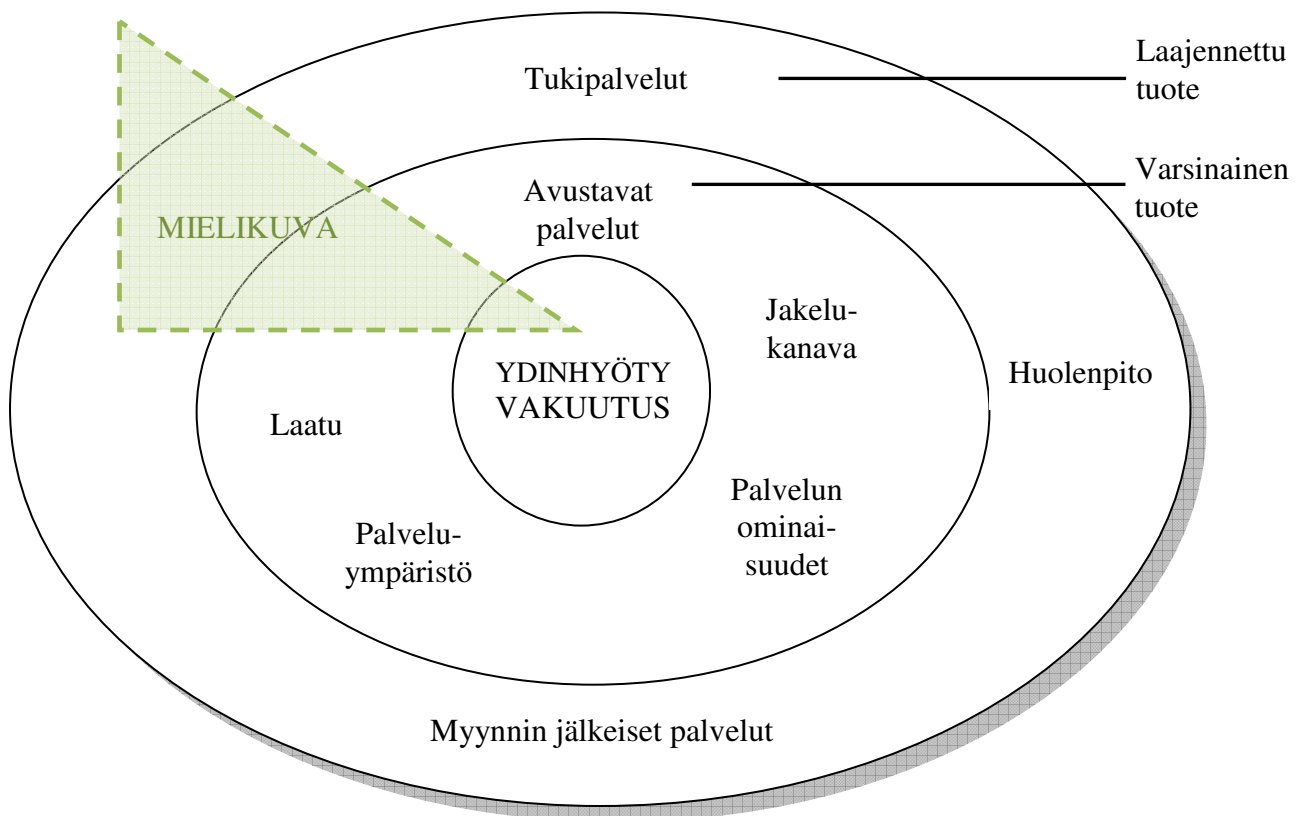
⁶⁰ Ylikoski 2000, 242–225.

⁶¹ Ylikoski 2000, 225–228.

⁶² Ylikoski 2000, 228.

3.4 Vakuutuspalvelutuotteen osat ja niiden kehittäminen

Myös vakuutusentuotteen palvelutarjonnassa voidaan eritellä ainakin kolme ulottuvuutta, jotka ovat ydinpalvelu tai -tuote (vakuutus), avustavat lisäpalvelut (vakuutusyrityksen tarjoamat palvelut, kuten verkkopalvelu ja puhelinneuvonta) ja tukevat lisäpalvelut (huolenpito asiakkaasta olemalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaaseen päin). Näiden kolmen lisäksi myös vakuutusentuotteen voidaan liittää mielikuvia (brandi, imago, vakuutusyhtiön tarjoaman turvan laatu).⁶³ Vallalla olevien käsitysten mukaan kaikki nämä elementit vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen myös vakuutusta hankittaessa. Lisäksi kaikki nämä elementit voivat olla vakuutusyhtiön tuotekehityspäätösten kohteena. Kuviossa 4 havainnollistetaan vakuutuspalvelutuotteen kerroksellisuutta.



KUVIO 4 Vakuutuspalvelutuotteen kerroksellisuus (mukaihen Ylikoski, 2000)

⁶³ Lämsä ym. 2002, 101–103.

Palveluyrityksen tuotekehityspäätökset voidaan jakaa esimerkiksi neljään toisiaan tukevaan toimintoon:

- 1) Ydintuotteen uudistaminen
- 2) Avustavien palvelujen suunnittelu
- 3) Tukevien lisäpalvelujen suunnittelu
- 4) Mielikuvien kehittäminen.⁶⁴

Tuotekehityksessä otetaan lisäksi huomioon asiakkaiden tarpeiden muutokset ja tarkoituksena on tehdä sellaisia innovaatioita, jotta vakuutusyritys voi toimia kannattavasti, pystyy tuottamaan asiakkaiden hyväksymää laatua ja saa lisää tyytyväisiä kanta-asiakkaita.⁶⁵ Seuraavissa alaluvuissa avataan edellä mainittujen tuotekehityspäätöksien sisältöä Tapiolan tuoteuutuuden eli Toyota-vakuutuksen avulla. Tarkoituksena on antaa esimerkkejä Toyota-vakuutuksen tuotekehityksessä tehdyistä tuotekehityspäätöksistä.

3.4.1 Ydintuote; vakuutuspaketin uudistaminen

Edellä jo todettiin, että keskenään kilpalevien vakuutusyhtiöiden ydintuotteet ovat nykyään hyvin samankaltaisia keskenään. Tästä syystä itse ydinpalvelun erilaistaminen on vakuutuslalla tällä hetkellä hyvin vaikeaa, mutta ei mahdotonta. Puhtaita innovaatioita tuskin enää markkinoille saadaan, mutta vanhojen tuotteiden parannus- ja muita johdannaisinnovaatioita pyritään kehittämään jatkuvasti.

Tapiolan Toyota-vakuutuksessa on kyse tuotekohtaisesta vakuutuspaketista. Tuotekohtainen vakuutus merkitsee sitä, että sitä tarjotaan jonkun tietyn hyödykkeen, tässä tapauksessa Toyota-merkkisen henkilö- tai pakettiauton, vakuutusturvaksi. Vakuutuspaketilla tarkoitetaan sitä, että Toyota-vakuutus pitää sisällään useamman kuin yhden vakuutustuotteen. Tuotekohtaiset vakuutukset eivät ole vakuutusmarkkinoilla enää uutuuksia. Niitä on ollut markkinoilla jo useiden vuosien ajan. Myöskään vakuutuspaketit eivät konseptina ole enää uusia. Tapiolan Toyota-vakuutuksen uutuus perustuu siihen, että sitä tarjotaan uudelle kohderyhmälle; Toyota-asiakkaille. Uutuutta perustellaan myös sillä, että itse ydintuotetta eli kaskopakettia on uudistettu uusilla turvilla. Kaskopakettista on tehty kattavampi. Tapiola tarjoaa Toyotan brandin alla kahdenlaista kaskovaihtoehtoa; laajaa ja suppeaa.

⁶⁴ Mukailen Lahtinen ym. 1998, 132.

⁶⁵ Lahtinen ym. 1998, 130–133.

Autojen kaskovakuutukset ovat tyypillinen esimerkki vakuutuspaketista. Kaskopakettit ovat ajan saatossa saavuttaneet tietynlaisen perusturvatason, joten suuria muutoksia kaskopakettien perusturviin ei ole tullut lähiaikoina. Suurempi painoarvo onkin asetettu toisaalle kuin itse tuotteen sisällön kehittämiseen. Myös Tapiola on nähnyt erilaisten liitännäispalvelujen ja brandin kehittämiset hedelmällisempänä tutkimuskenttänä. Tapiolan Toyota-vakuutuksen tuotekehityspäätökset onkin ohjattu koskemaan enemmän liitännäispalveluita ja erityisesti asiakaspalvelua sekä tuotteen brandia.

3.4.2 Avustavat lisäpalvelut; jakelukanavan valinta asiakaspalvelun parantamiseksi

Ydinpalvelun liitännäispalvelut ovat usein välttämättömiä, jotta asiakas voi ylipäänsä kuluttaa itse ydinpalvelua. Välttämättömiä liitännäispalveluita kutsutaan avustaviksi palveluiksi. Esimerkiksi vakuutuskonttorille tulevan asiakkaan täytyy ensin varata aika vakuutusneuvojalle, tällöin ajanvaraus on avustava lisäpalvelu. Myös vakuutuspalvelun tuottamiseen valittu jakelukanava, joka edellä mainitussa esimerkissä oli vakuutusyhtiön konttori, on avustava lisäpalvelu.⁶⁶

Vakuutusyhtiöillä on nykyään mahdollisuus valita, kuinka toimittaa tuotteensa asiakkaalle. Vaihtoehtoina on joko toimittaa tuote itse tai antaa välikäden hoitaa toimittaminen puolestaan. Toisinaan voi olla perusteltua hyödyntää useampaa jakelukanavaa samanaikaisesti. Tällöin on kyse monikanavamarkkinoinnista. Palvelujen jakelukanavat ovat tavaroihin verrattuna yksinkertaisia ja lyhyitä. Tavaroilla saattaa olla useita väliportaita ennen kuin ne päätyvät lopulliselle kuluttajalle, kun taas palveluiden jakelutie on yleensä yksiportainen.⁶⁷ Perinteiset jakelukanavat vakuutusyhtiölle ovat yhtiön omat konttorit ja puhelinmyynti, pankkien tarjoamat kanavat, asiamieskanavat sekä nyttemmin myös internet jakelukanavana.⁶⁸

Tapiolan Toyota-vakuutuksen jakelukanavaratkaisuksi valittiin niin sanottu white label –toiminta. White label -vakuutukset ovat vielä suhteellisen uusi ilmiö Suomen vakuutustarjonnassa.⁶⁹ Tässä on kyse siitä, että vakuutustuotteen tuottaa yritys (Tapiola), mutta sitä markkinoi ja myy omalla tuotemerkillään toinen yritys (Toyota).⁷⁰ White label –toiminta on hyvin lähellä ulkoistamista. Suurin ero ulkoistamisen

⁶⁶ Ylikoski 2000, 225.

⁶⁷ Ylikoski 2000, 273–278.

⁶⁸ Dumm & Hoyt 2003, 27–47.

⁶⁹ www.talouselama.fi 23.4.2009.

⁷⁰ www.jpmorgan.com 23.4.2009.

ja white label -toiminnan välillä on siinä, että ensin mainitussa tapauksessa yhteistyökumppani tekee tietyn toiminnon toisen puolesta, kun taas white label -toiminnassa näitä ulkoistettuja toimintoja on monia, kokonaisen tuotteen tai palvelun verran. Tämänlaisessa jakeluketjussa on yleistä, ja monesti tarkoituksenmukaistakin, että loppukuluttaja on siinä uskossa, että tuote on myyjäyrityksen oma tuote.⁷¹ Tämä on ideana myös Toyota-vakuutuksessa, vaikkakin vakuutusten myynnissä tämän hyödyntäminen kokonaisuudessaan on estetty lainsäädännöllä. Vakuuttavan yhtiön nimi on nimittäin löydyttävä kaikista kirjallisista ja kuvallisistakin materiaaleista, jotta markkinointi noudattaisi vakuutusyhtiöille asetettua tiedonantovelvollisuutta. Vakuutusyhtiölain (28.12.1979/1062) mukaan ”asiamiehen on markkinoinnissaan ilmoitettava edustamansa vakuutusyhtiöt ja yksittäistä vakuutusta markkinoidessaan, minkä vakuutusyhtiön tuotteesta on kysymys.”⁷²

White label -toiminta tarjoaa hyötyjä sekä Tapiolalle että Toyotalle, jonka kautta asiakas saavuttaa tuotteen tai palvelun. Tapiolalle se avaa uuden jakelukanavan, jonka kautta se pääsee uusille markkinoille ja uusien asiakkaiden tietoisuuteen. Tätä kautta tavoitellaan myyntivolyymien kasvua ja parannusta kannattavuuteen. Myös kustannussäästöt ovat mahdollisia, kun asiakasrajapinnan kustannukset sekä markkinointikustannukset pysyvät aisoissa. Hyötyjä on tarjolla myös Toyotalle, joka on kanssakäymisissä varsinaisesti loppukuluttajiin. Sen ei tarvitse tehdä suuria investointeja tuotannon aloittamiseksi, ja uuden palvelun tarjoaminen voi avata uusia markkinoita tai vahvistaa entisiä, jo olemassa olevia markkinoita. Ennen kaikkea white label -toiminta tarjoaa mahdollisuuden yhä parempaan ja monipuolisempaan asiakaspalveluun, josta koituu toivottavaa lisäarvoa asiakkaalle.⁷³

Palvelun merkitys on viime vuosina kasvanut voimakkaasti, ja kun tuotteilla on yhä vaikeampi erottua kilpailijoista, niin palvelun laadusta on tullut yhä merkittävämpi kilpailukeino. Yhtiö voi tarjota asiakkaalle itsepalvelua taikka täysipalvelua tai mitä vaan näiden kahden väliltä. Asiakastyytyväisyyden osalta olennaista on se, että yhtiö osaa tarjota asiakkaalle sellaista palvelua kuin asiakas odottaa. Odotuksiin vaikuttavat monet tekijät: asiakkaan tarpeet, palvelun hinta, asiakkaan aikaisemmat kokemukset, mainonta, muiden ihmisten suositukset, asiakkaan oma panostus palveluun sekä tilannetekijät. Haastavaa onkin se, kuinka asiakkaiden odotukset saadaan konkretisoitua toiminnaksi.⁷⁴

⁷¹ www.jpmorgan.com 23.4.2009.

⁷² Vakuutusyhtiölaki 14 a luku, 9§, 2 mom.

⁷³ www.jpmorgan.com 23.4.2009.

⁷⁴ Ylikoski, 2000, 117–125.

3.4.3 Tukevat lisäpalvelut; suhdeverkostojen suunnittelu ja kehittäminen

Ne lisäpalvelut, jotka eivät ole välttämättömiä palvelun käyttämiseen, ovat tukevia lisäpalveluja. Esimerkiksi toisinaan ydinpalvelun saadakseen asiakkaan on pakko tulla itse palvelun tuottajan luo. Asiakaskohtaamisesta pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä. Mukavuutta voidaan luoda erilaisilla tukipalveluilla. Toyota-vakuutuksen tapauksessa avustavia palveluita on kehitetty siten, että asiakkaan ei tarvitse asioida konttorissa, vaan kaikki tarvittava palvelu on saatavilla puhelimitse. Näin ollen mukavuutta tuova tukipalvelu voisi olla esimerkiksi lyhyet jonotusajat puhelimitse.⁷⁵

Mukavuuspalveluiden kehittämisen lisäksi Toyota-vakuutuksessa on panostettu suhdeverkostojen kehittämiseen. Asiakkaan näkökulmasta konseptilla pyritään siihen, että asiakas saa kohtuullisella hinnalla autolleen parhaan mahdollisen turvan ja kattavat lisäpalvelut. Lisäpalveluiden sujuvuus on varmistettu sopimuksilla muiden suhdeverkostoon kuuluvien sidosryhmien kanssa. Konseptissa on nimenomaan kyse eri tahojen välisistä sopimuksista, joilla pyritään siihen, että kaikki sopimusosapuolet hyötyvät sopimukseen sitoutumisesta. Tässä yhteydessä asiakkaan lisäksi konseptin osapuolia ovat automerkin maahantuoja ja jälleenmyyjät eli autoliikkeet, automerkin merkkikorjaamot, autovuokraamo ja vakuutusyhtiö.

3.4.4 Mielikuvien kehittäminen

Kuten konkreettisesta tavarasta, myös aineettomasta palvelutuotteesta voidaan rakentaa brandi, johon yhdistyvät kaikki arvot, ajatukset ja mielikuvat, jotka ihmiset yhdistävät tuotteeseen, tuotemerkkiin tai yritykseen. Brandi erottaa tuotteen muista vastaavista tuotteista.⁷⁶ Palveluorganisaatiossa brandin merkitys voi olla erityisen tärkeä juuri palvelun aineettomuuden vuoksi. Voimakas ja tunnettu brandi edistää asiakkaan kykyä hahmottaa ja ymmärtää aineetonta palvelua, kun se viestii asiakkaalle totutusta ja tasaisesta laadusta. Brandin välityksellä markkinoija lupaa kuluttajalle tiettyä tarpeentyydytystä. Asiakas saa samanlaisia tuoteominaisuuksia, hyötyjä ja lisäarvoa kuin mitä hän on tottunut saamaan saman brandin muista palveluista tai tavaroista.⁷⁷

⁷⁵ Ylikoski 2000, 225.

⁷⁶ Lämsä ym. 2002, 104.

⁷⁷ Ylikoski 2000, 230.

Brandin rakentaminen nollapisteestä on aikaa vievä, monitahoinen ja kallis prosessi. Erilaisilla tutkimuksilla täytyy selvittää vahvat perusteet, joilla tuotemerkki perustetaan. Lisäksi on pyrittävä pysyvästi takaamaan brandin laatu ja uskottavuus sekä asema markkinoilla. Tunnetun brandin luominen esinehyödykkeelle on hidasta ja hankalaa. Useiden kuluttajatutkimusten mukaan brandin luominen palveluhyödykkeelle on vielä hankalampaa, koska kluttajien on vaikea hahmottaa immateriaalista palvelua saati sitten yhdistää palveluun mielikuviaan, odotuksiaan ja kokemuksiaan.⁷⁸ Vakuutusyhtiön näkökulmasta nämä olivat ensisijaiset syyt siihen, miksi Toyota-vakuutus haluttiin brandata jo valmiiksi maineikkaan ja vahvan Toyota-brandin alle. Toyota puolestaan halusi kehittää brandiaan uudentyyppisillä ratkaisuilla ja liittämällä lisää autoiluun liittyvää palvelua samaan pakettiin. Yhteistyöhön ryhdyttiin pitkien neuvottelujen kautta, kun neuvottelijaosapuolet totesivat arvostavansa samankaltaisia arvoja liiketoiminnassa sekä asiakaspalvelussa.

3.4.5 Yhteenveto vakuutusyhtiön tuotekehityspäätöksistä

Palvelun eri osat yhdistämällä tuotteesta halutaan tehdä asiakkaalle kompakti palvelupaketti, jossa olisi huomioitu kaikki hänen tarpeensa. Uskotaan, että palvelupaketti olisi kokonaisuutena asiakkaalle enemmän kuin vain osiensa summa.⁷⁹ Toyota-vakuutuksesta odotetaan hyötyjä kaikille sen sidosryhmille. Tapiolan motiivi on saada uusi asiakas ja mahdollisuus tehdä tästä uudesta asiakkaasta kanta-asiakas, joka keskittää ehkäpä muitakin vakuutuksiaan kyseiseen vakuutusyhtiöön. Tämän myötä vakuutusyhtiö voi kasvattaa markkinaosuuttaan sekä autovakuuttamisessa että mahdollisesti muussakin vakuuttamisessa. Toyotan maahantuoja ja jälleenmyyjien hyöty on jälkimarkkinointikate, joka muodostuu siitä, että vakuutusyhtiö sitoutuu teettämään autojen huollot sekä vahinkokorjaukset ennalta määrätyissä merkkikorjaamoissa alkuperäisillä merkkivaraosilla ja käyttämään automerkin omaa autovuokraamoja sijaisautotarpeisiin. Autovuokraamo saa asiakasvirtaa siitä, että kun asiakas tuo autonsa korjaamolle, niin hän saa vuokra-auton alleen helposti samasta paikasta ja laskutus hoituu vakuutusyhtiön kanssa. Lisäksi odotetaan, että Toyota brandina vahvistuu, kun se tarjoaa asiakkailleen uusia palveluja Toyota-autoiluun.

⁷⁸ Ylikoski 2000, 232–233.

⁷⁹ Ylikoski 2000, 228.

4 VAKUUTUSINNOVOINTI

Innovaatio-sanalle on useita määritelmiä, esimerkiksi uudennos, uutuus tai uudistus.⁸⁰ Innovaatiolla on positiivinen kaiku, sillä se viittaa johonkin myönteiseen kehitykseen tai keinoon, joka tuottaa positiivista muutosta.⁸¹ Kyse voi olla jonkin uuden luomisesta ja esittelemisestä tai uudistavasta tai kehittävästä toiminnasta. Tässä työssä käsitellään innovaatioita vakuutusten tuotekehityksen näkökulmasta. Aluksi käydään läpi innovaatioprosessia yleisesti. Tämän jälkeen tarkastellaan, minkälaisissa puitteissa vakuutustuotteiden innovointia voidaan harjoittaa, kun lainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa ja vakuutustuotteen ominaispiirteet omat haasteensa vakuutustuotteiden tuotekehitykselle. Tämän jälkeen esitellään ihanteellisen tuotekehitysmallin toteutus vakuutuslaitoksessa. Lopuksi on lyhyt katsaus siitä, minkälaisia vakuutusinnovaatioita on tapahtunut Suomessa.

4.1 Uuden tuotteen innovaatioprosessi palveluyrityksessä

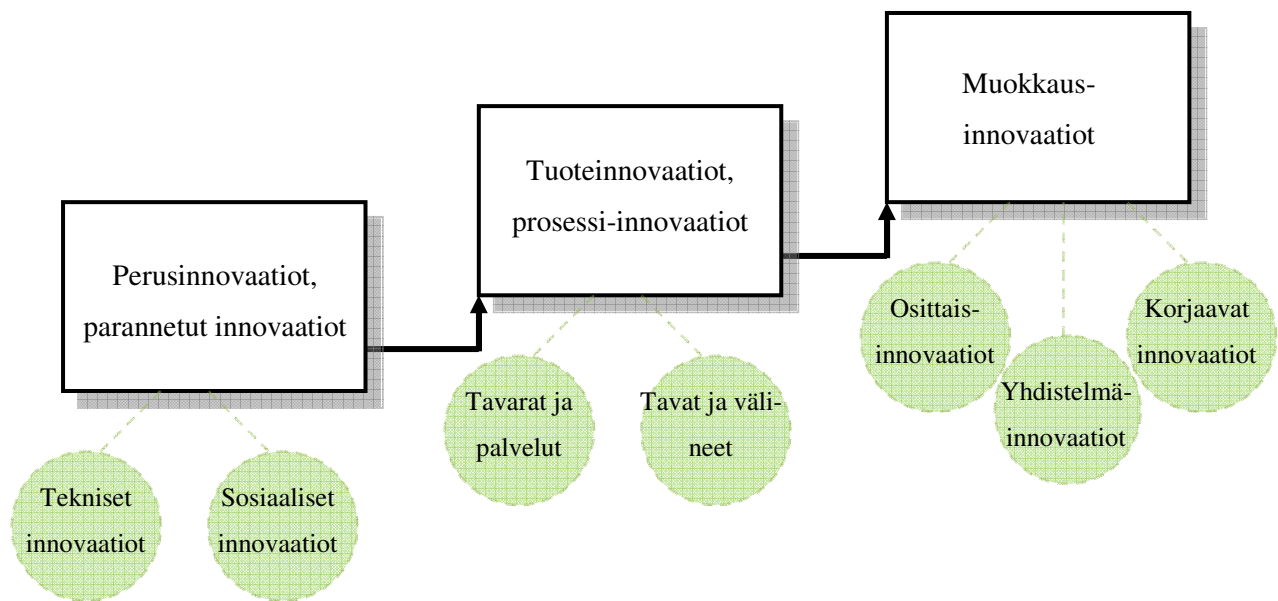
4.1.1 Innovaation kehitysaskalet

Yritystä, joka korjaa, kehittää ja uudistaa tekemisiään sisäisesti ja ulkoisesti, voidaan luonnehtia innovatiiviseksi. Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta innovatiivisuus on hyvin tärkeää, jotta yritys pysyy ajan hermolla tuotekehityksessään sekä kilpailukykyisenä markkinoilla. Innovaatioista usein puhutaan ikään kuin ne olisivat kaikissa organisaatioissa samanlaisia, mutta se ei pidä paikkaansa. On olemassa erityyppisiä innovaatioita ja innovaatioiden erilaisuus on otettava huomioon tuotekehityksen rakentamisessa ja hallitsemisessa. Ne käytännöt ja käsittelytavat, jotka sopivat yhteen innovaatioon, eivät välttämättä palvele muiden innovaatioiden tarpeita. On huomattu, että innovaatiot muodostavat eräänlaisen enemmän ja vähemmän tiiviin ketjun, jossa on huomattavissa ainakin kolme porrasta: perusinnovaatiot ja niiden parannetut johdannaiset, tuote- ja prosessi-innovaatiot sekä muokkausinnovaatiot. Kuviossa 5 havainnollistetaan innovaatiomuotojen kytköksiä toisiinsa.⁸²

⁸⁰ Cambridge Dictionaries Online 26.3.2008.

⁸¹ Tapscott 2006, 105–107.

⁸² Harisalo 2008, 286–291.



KUVIO 5 Innovaatioportaat. Mukailten Harisalo 2008, 291.

Alimmalla portaalla ovat perusinnovaatiot, joista voidaan johtaa parannettuja innovaatioita. Nämä voidaan jakaa edelleen teknologisiin (fyysiset koneet, laitteet ja tuotteet) ja sosiaalisiin (ihmisten välinen kanssakäyminen, yhteistyö ja vuorovaikutuksen eri muodot) innovaatioihin. Perusinnovaatioiden luonteeseen kuuluu se, että ne avaavat täysin uusia mahdollisuuksia. Ne ovat uusien oivallusten synnyttämiä läpimurtoinnovaatioita, jotka luovat uutta teknologiaa, avaavat uusia markkinoita tai mahdollistavat asioiden tekemisen totutusta poikkeavalla tavalla. Aikanaan auton keksiminen oli perusinnovaatio. Perusinnovaatiot tuovat uudenlaista potentiaalia yrityksen käyttöön, mutta niitä hyvin usein vastustetaan, koska ihmisten on vaikea nähdä ja ymmärtää niiden merkitystä kehityksen mahdollistajana. Perusinnovaatiot luovat perustan parannetuille innovaatioille, jotka ovat perusinnovaation parannuksia. Esimerkiksi kun auton voimansiirtoa ja koria kehitetään, on kyse perusinnovaation parannuksesta. Kun eri tuottajat kehittävät itsenäisesti auton uusia laitteita ja välineitä, on kyse perusinnovaation johdannaisista. Toki on mahdollista, että jokin näistä parannuksista tai johdannaisista on niin merkittävä, että sitä voidaan pitää perusinnovaationa. On havaittu, että perusinnovaatiot syntyvät suhteellisen lyhyen ajan kuluessa. Parannetut innovaatiot puolestaan levittävät ja laajentavat perusinnovaatiota pidemmälle aikajanelle. On arvioitu, että perusinnovaatioiden määrä olisi suhteellisen vähäinen, noin 10% kaikista innovaatioista, ja erilaisten johdannaisten innovaatioiden osuus on huomattava eli lähes 90% kaikista innovaatioista.⁸³

⁸³ Harisalo 2008, 291–293.

Toisella portaalla perusinnovaatiot ja parannetut innovaatiot jaetaan tuote- ja prosessi-innovaatioiksi. Tuoteinnovaatioilla tarkoitetaan konkreettisia tavaroita tai aineettomia palveluita tai näiden yhdistelmiä. Prosessi-innovaatioilla tarkoitetaan menetelmiä ja välineitä, joita käytetään tuoteinnovaatioiden valmistamiseksi. Sekä tuote- että prosessi-innovaatioita valmistetaan ja markkinoidaan myyntiä varten. Niiden ero on siinä, että tuoteinnovaatiot ovat tarkoitettu kulutettavaksi ja niillä tyydytetään välittömiä tarpeita. Kulutuksen jälkeen ne menettävät merkityksensä, loppuun ajettu auto viedään romuttamolle. Prosessi-innovaatioita voidaan käyttää yhä uudelleen hyödykkeiden tuottamiseen. Esimerkiksi auton osien valmistukseen käytettävät koneet voivat olla prosessi-innovaatioita. Ne ovat pitkäkestoisia ja ne yleensä ovat yhdistelmiä erilaisista tuotannontekijöistä. Usein ne voivat palvella monia peräkkäisiä omistajia.⁸⁴

Tuote- ja prosessi-innovaatioita kehitetään muokkaamalla niitä kolmella tavalla, jotka muodostavat moniulotteisen asiakokonaisuuden. Ensimmäinen ulottuvuus on osittainen innovaatio, jossa on kyse eri ominaisuuksien lisäämisestä tai vähentämisestä tuotteessa tai prosessissa.⁸⁵ Esimerkiksi kun autoon lisätään vakionopeudensäädin tai ilmastointi, on kyse osittaisesta innovaatiosta.⁸⁶ Toinen ulottuvuus on korjaavat innovaatiot, joilla vahvistetaan tai heikennetään osittaisten innovaatioiden ominaispiirrettä.⁸⁷ Auton talvirenkaiden nastat edustavat osittaista innovaatiota, mutta nastojen kesto edustaa niissä korjaavaa innovaatiota. Auton polttoaineen kulutuksen vähentämisessä on myös kyse korjaavasta innovaatiosta. Esimerkit koskivat fyysisiä hyödykkeitä, mutta osittaisia ja korjaavia innovaatiota voidaan soveltaa yhtä lailla myös palveluihin.⁸⁸ Muokkausinnovaatioiden kolmas ulottuvuus on yhdistelmäinnovaatiot, joissa on kyse eri ominaisuuksien synteisistä, jotta lopputulos tuottaa enemmän arvoa kuin sen yksittäiset osat yhteensä.⁸⁹ Yhdistelmäinnovaatioiden koetaan tarjoavan miltei rajattomia mahdollisuuksia erityisesti palvelusektorilla. Ne voivat parhaimmillaan olla laadullisesti hyvin radikaaleja ja avata avain uudenlaisia ulottuvuuksia palvelutuotantoon.⁹⁰

⁸⁴ Harisalo 2008, 294.

⁸⁵ Gallouj 2002, 71.

⁸⁶ Harisalo 2008, 294.

⁸⁷ Gallouj 2002, 71.

⁸⁸ Harisalo 2008, 294–295

⁸⁹ Gallouj 2002, 71.

⁹⁰ Harisalo 2008, 295.

4.1.2 Innovaatioprosessi palveluyrityksessä

Innovatiivisuutta ja luovuutta on tapana tarkastella toisistaan riippumattomina ilmiöinä, vaikka kummassakin on pohjimmiltaan kyse samasta tai ainakin samankaltaisesta asiasta. Luovuutta ajatellaan psykologisena ilmiönä, jonka toiminta ilmenee ihmisen aivotoimintana, kun taas innovatiivisuutta ajatellaan teknisiin ja liiketaloudellisiin tieteisiin liittyvänä ilmiönä, joka ilmenee organisaatiossa konkreettisenä tilanteena.⁹¹

Innovaatioiden keksimistä, kehittelyä ja hyväksikäyttöä voidaan analysoida prosessina. Innovaatioprosessia voidaan hyvin verrata yksilön luovusprosessiin. Yksilötasolla luovassa prosessissa on neljä vaihetta: ongelma, harkinta, oivallus ja varmistuminen. Tätä prosessia voidaan luonnehtia eräänlaisena mikroprosessina, joka kulkee läpi koko innovaatioprosessin. Laajasti ymmärrettynä palveluyrityksen innovaatioprosessia voidaan kuvata viisivaiheisena toimintaketjuna, joka sisältää seuraavat vaiheet:

1. potentiaalin avaaminen
2. ratkaisuvaihtoehtojen ideointi
3. luova analyysi
4. innovaation käyttöönotto
5. innovaation omaksuminen.⁹²

Innovatiivisen potentiaalin avaaminen

Yrityksessä innovatiivisen potentiaalin avaamiseen on kaksi vaihtoehtoa; ongelma ja mahdollisuus. Innovatiivinen potentiaali on ongelmien ja mahdollisuuksien funktio. Ongelma on mikä tahansa epätydyttäväksi, kahlitsevaksi, heikoksi tai huonoksi koettu asiantila, joka halutaan ratkaista. Ongelmat rajoittavat tai estävät tekemästä jotakin tai saamasta aikaan jotakin. Kun ongelma poistuu, työ sujuu, tavoitteet toteutuvat ja tapahtuu edistymistä. Ongelman tunnistaminen edeltää ongelman ratkaisua, ja jos ongelmia ei tunnisteta, niihin mukaudutaan tiedostamatta tai tietoisesti. Tällöin toiminta urautuu, vakioituu ja rutinoituu sillä seurauksella, että aletaan välttää kaikkea muutosta ja innovatiivinen potentiaali kuihtuu. Monesti ongelman tunnistaminen on vaikeampaa kuin itse rat-

⁹¹ Harisalo 2008, 288.

⁹² Harisalo 2008, 288–303.

kaiseminen. On huomattavasti helpompaa laittaa ihmisiä ratkomaan tunnistettua ongelmia kuin saada heidät tunnistamaan niitä. Tunnistaminen on vaikeaa myös mahdollisuuksien suhteen.⁹³

Mahdollisuus tarjoaa usein yhtäkkiä ja yllättäen uuden ja kokeilemisen arvoisen tavan korjata ja muuttaa asioita ja tekemistä. Mahdollisuudet ovat uutta luovaa potentiaalia. Kehityksen optimaalista tilaa ei minkään yrityksen voida olettaa saavuttavan, joten mahdollisuuksille on jokaisella organisaatiolla käyttöä. Myös mahdollisuuksia on hankala tunnistaa. Tätä on selitetty sillä, että ihmiset liittävät jokaiseen mahdollisuuteen kielteisiä varauksia. Lisäksi mahdollisuudet saattavat altistaa kuvitteellisille, epäkäytännöllisille ja virheellisille tulkinnoille. Ei ole ihme, että yrityksillä on ongelmia innovatiivisen potentiaalinsa avaamisessa. Se vaatii ponnistuksia henkilöstöltä sekä johdolta. Johdon tulisi pystyä havaitsemaan henkilöstöstä rakentavaa tyytymättömyyttä, jotta se pystyisi motivoimaan työntekijöitään korjaamaan ja kehittämään työtään ja itseään jatkuvasti.⁹⁴

Ratkaisuvaihtoehtojen ideointi

Innovatiivisen potentiaalinn tunnistamista seuraa ratkaisuvaihtoehtojen ideointi, jossa on kyse siitä, kuinka monella eri tavalla ongelmaa ja mahdollisuutta voidaan käsitellä. Tästä muodostuu ratkaisuvaihtoehtojen ideoinnin ydin. Ratkaisuvaihtoehtojen ideointia kutsutaan myös mahdollisuuksien moninkertaistamiseksi.⁹⁵ Luovan potentiaalinn tunnistamisesta voi olla ajallisesti hyvin pitkä matka siihen konkreettiseen ideaan, jonka avulla ongelma lopulta ratkaistaan ja mahdollisuus hyödynnetään. Toisaalta joskus idea syntyy sattumalta ja nopeasti. On myös mahdollista, että yrityksessä käytetään järjestelmällisiä tekniikoita ja menetelmiä ideoiden tuottamiseksi. Sekä menestykselliset että epäonnistuneet ideat ovat tärkeitä. On hienoa, että jokin idea saadaan tuotettua valmiiksi tavaraksi tai palveluksi, mutta yhtä lailla on merkityksellistä säilyttää hylätyt ideat. Osa hylätyistä ideoista voi olla sellaisia, että ne auttavat tulevaisuudessa ratkaisemaan ongelmia ja edistämään mahdollisuuksia, joista ei ole vielä tietoa.⁹⁶

⁹³ Harisalo 2008, 288.

⁹⁴ Harisalo 2008, 297–299.

⁹⁵ Weston 2007, 21.

⁹⁶ Harisalo 2008, 300.

Luova analyysi

Luovan analyysin tarkoituksena on valita potentiaalisimmat ideat ja osoittaa niiden käytännöllinen arvo ja merkitys. Tässä vaiheessa suoritetaan ideoiden testausta ja niitä verrataan, jotta parhaat ideat tulevat tunnistetuiksi. Yhden onnistuneen idean löytämiseksi on usein testattava monia ideoita. Hylättyjä ideoita ei pidetä epäonnistumisina, sillä se avaavat taas uusia ovia uusille mahdollisuuksille. Luova analyysi on luonteeltaan järjestelmällistä ja erittelevää. Siihen sisältyy monia vaiheita; käsitteen kehittäminen, prototyypin kehittäminen kaupalliseksi, prototyypin testaaminen, markkina-analyysi, tuotannon aloitusanalyysi, markkinoinnin aloittaminen sekä teknisen tuen kehittäminen. Luova analyysi pitää sisällään myös eri tehtäviä, jotka yleensä vaativat eri alojen asiantuntemusta. On otettava huomioon eettisiä, teknologisia, oikeudellisia, taloudellisia ja hallinnollisia näkökulmia. Eri näkökulmat konkretisoituvat lopputuotteessa, sen luonteessa, hahmossa ja merkityksessä, jotka näkyvät tuotteen kuluttajalle, eli asiakkaalle. Lopputuotetta kutsutaan usein keksinnöksi tai innovaation perusmalliksi, joka on käyttöönottoa odottava vaihtoehto, jollaiseksi sen perustana oleva idea on kehitetty. Keksintönä se auttaa ratkaisemaan siihen johtaneen ongelman tai toteuttamaan mahdollisuuden.⁹⁷

Innovaation käyttöönotto

Innovaatio on käyttöön otettu idea tai keksintö. Ideasta kehitetyn tuotteen tai palvelun tuotantoa ja markkinointia potentiaalisille asiakkaille kutsutaan innovaatiovaiheeksi. Jos kyse on pienen mittakaavan innovaatioista (vähittäiset innovaatiot ja muokkausinnovaatiot) täytäntöönpano ei vaadi merkittäviä organisatorisia muutoksia. Kun innovaation mittakaava kasvaa, hallinnollisiin ongelmiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Mitä merkittävämpi innovaatio on kyseessä, sitä tärkeämpää on luoda sille tarkoin suunniteltu hallinnollinen viitekehys, jonka tehtävänä on tukea ja auttaa innovaatiota kehittymään sekä estää sen ja vakiintuneen organisaation välinen valtataistelu resursseista ja näkyvyydestä. Innovaation menestys riippuu useasta organisatorisesta tekijästä; strategias- ta, henkilökunnasta, kulttuurista, työnjaosta, prosesseista, organisaation rakenteesta ja monista muista hallinnollisista käytännöistä ja erilaisista rajoitteista.⁹⁸

⁹⁷ Harisalo 2008, 300–301.

⁹⁸ Harisalo 2008, 301–302.

Innovaation kehittämistä ei voi pysäyttää sen käyttöönottoon, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti. Tämän dynamiikan tavoite on parantaa esimerkiksi innovaation suorituskykyä, toimintavarmuutta, tehokkuutta sekä korjata sitä tukevaa hallinnollista viitekehystä. Organisaatio seuraa markkinoiden kehitystä sekä kilpailutilannetta ja kilpailijoiden toimia. Myös kuluttajien käyttökokemukset sekä mielipiteet ovat keskeisessä asemassa, ja monesti yritykset vetävätkin asiakkaita mukaan innovaation kehittäelyprosessiin. Asiakkaita voidaan tarkkailla innovaatioiden käyttäjinä ja tämän pohjalta pystytään kehittämään sitä heidän toiveittensa suunnassa. Innovaation käyttäjät voivat myös tuoda ideoita ja oivalluksia yritykseen päin, jolloin voi syntyä uusia innovaatioita. Tällainen avoimen innovaation logiikka voi olla tehokasta, mutta se ei sovellu sellaisiin prosesseihin, joissa vaaditaan keskitettyä johtoa, huolellista työnjakoa ja koordinaatiota.⁹⁹

Innovaatioiden omaksuminen

Kun ryhdytään tuottamaan ja markkinoimaan innovaatiota, sitä halutaan levittää kaikin mahdollisin keinoin ja kanavin. Tätä kutsutaan toisaalta innovaation levittämiseksi, kun yritys korostaa joitakin toimenpiteitä omaksumisen edistämiseksi ja toisaalta omaksumiseksi, kun tarkastellaan omaksujien käyttäytymistä. Sellaisia henkilöitä, jotka ensimmäisenä omaksuvat innovaatiot, kutsutaan innovaattoreiksi. Heille on ominaista ennakkoluulottomuus sekä sitoutumattomuus yhteiskunnan sosiaalisiin arvoihin ja normeihin. Heitä on yleensä marginaaliosa väestöstä. Loput omaksijat voidaan jakaa neljään ryhmään: varhaisomaksijat, varhaisenemmistö, myöhäisenemmistö ja vitkastelijat.¹⁰⁰

Innovaatioiden levittämisstrategiaa kutsutaan markkina- ja infrastruktuurimalliksi. Levittämistä pyritään nopeuttamaan ja vahvistamaan. Ensimmäiseksi yritys yleensä delegoi levitysvastuun paikallisille organisaatioille. Seuraavana toimenpiteenä on päättää keskuksen ja paikallisten organisaatioiden välisestä päätösvallan keskittämisen asteesta. Tämän jälkeen kiinnitetään huomiota tiedon levittämiseen, hinnoitteluun, markkinoiden segmentointiin ja infrastruktuurin kehittämiseen. Markkina- ja infrastruktuurimallin tärkeys tulee esiin siinä, että ilman sitä, innovaation leviäminen on mahdotonta, vaikeaa tai hidasta. Esimerkiksi, elokuvaa on mahdotonta levittää potentiaalisille omaksujille maissa, joissa ei ole lainkaan elokuvateattereita. Tai jos saksalaisia autoja ei tuotaisi Suomeen, niin niistä kiinnostuneet suomalaiset joutuisivat käymään ostamassa autonsa Saksasta.

⁹⁹ Harisalo 2008, 302–303.

¹⁰⁰ Harisalo 2008, 303.

Molemmissa esimerkeissä toimenpiteet, joilla voidaan järjestelmällisesti edistää leviämistä, tulevat tarpeellisiksi.¹⁰¹

4.2 Lainsäädännön puitteet vakuutustuotekehitykselle

Vakuutusliiketoimintaa sääntelevät varsin yksityiskohtaiset erityislait, joita on erikseen eri vakuutuslaintyyppien varten. Seuraavissa kappaleissa käsitellään vakuutustuotekehityksen kannalta keskeinen lainsäädäntö ja kuinka se näkyy käytännön tuotekehitystyössä. Tärkein vakuutusyrityksiä koskevista laeista on vakuutusyhtiölaki. Tuotteiden sisältöä säätelevä lainsäädäntö perustuu kansallisista erityispiirteistä johtuvaan sääntelyyn, josta vakuutuslainsäädäntö on ensisijainen sekä EU:n vakuutuslainsäädäntöä koskevaan lainsäädäntöön.¹⁰² Lopuksi esitellään vielä muu olennainen lainsäädäntö lyhyesti.

Vakuutusyhtiölaki

Vakuutustuotekehityksen osalta vakuutusyhtiölaki vastaa kysymykseen: ”Kuka saa myöntää vakuutuksia ja harjoittaa vakuutusliiketoimintaa?” Vakuutusyhtiölakia sovelletaan suomalaisiin keskinäisiin ja osakeyhtiömuotoisiin vakuutusyhtiöihin. Lisäksi niihin sovelletaan osakeyhtiölain säännöksiä niiltä osin kuin ne mainitaan kussakin vakuutusyhtiölain luvussa.¹⁰³ Jotta vakuutusyhtiö saa harjoittaa vakuutusliiketoimintaa Suomessa, sen on haettava toimilupa sosiaali- ja terveysministeriöltä.¹⁰⁴ Tämä käytäntö on poikkeus Suomessa vallitsevasta elinkeinonvapauden periaatteesta, mutta tärkeä osa vakuutusyhtiöiden julkista valvontaa, joka varmistaa sen, että uusilla vakuutusyhtiöillä on toiminnan alkaessa valmiudet vakuutusasiakkaan edut turvaavaan toimintaan.¹⁰⁵

Toimilupa annetaan vakuutusluokittain ja luokkaryhmittäin.¹⁰⁶ Tätä kutsutaan erillisyyperiaatteeksi, jonka tarkoituksena on turvata henkivakuutukseen liittyvät säästövarat. Nämä kaksi luokkaa ovat myös luonteiltaan hyvin erilaisia: henkivakuutus on pitkäjänteistä toimintaa ja vakuutustapahtuma on luonnollisestikin vakuutetun kuolema. Vahinkovakuutuksen vakuutustapahtumat ovat aivan toisenlaisia ja monesti myös vaikeammin arvioitavissa kuin henkivakuutuksessa. Vakuutusten jakaminen kahtia vahinko-

¹⁰¹ Harisalo 2008, 303.

¹⁰² Rantala ym. 2003, 217.

¹⁰³ Lehtipuro, Luukkonen & Mäntyniemi 2004, 26.

¹⁰⁴ Vakuutusyhtiölaki, 1 luku, 1 b § ja 2 §.

¹⁰⁵ Lehtipuro ym. 2004, 26 ja 56.

¹⁰⁶ Vakuutusyhtiölaki, 2 luku, 2 §.

vakuutusluokkaan ja henkivakuutusluokkaan perustuu EU:n vakuutusdirektiiveihin, jotka on saatettu osaksi lainsäädäntöämme sosiaali- ja terveystieteiden päätöksellä. Vahinkovakuutuksessa luokkajako tehdään katettavien riskien mukaan, mikä ei kaikilta osin vastaa suomalaista vakuutus käytäntöä, sillä Suomessa samalla vakuutustuotteella turvataan yleensä useaa vakuutuksenottajaa ja lisäksi omaisuutta. Henkivakuutusluokissa on puolestaan sellaisia vakuutuksia, joita ei Suomen markkinoilta saa.¹⁰⁷

Vakuutusyhtiö ei saa harjoittaa muuta kuin vakuutusliiketoimintaa ja siihen olennaisesti liittyvää liiketoimintaa.¹⁰⁸ Ennen myös rajoitettiin vakuutusyhtiöiden valtaa muussa elinkeinoelämässä siten, että vakuutusyhtiöt eivät saaneet omistaa osake-enemmistöä muiden toimialojen yrityksistä. Tällainen kansallinen säännös oli säädetty siksi, että haluttiin turvata vakuutusyhtiöiden vakavaraisuutta tarpeettomilta riskeiltä, joita saattaisi koitua muusta kuin vakuutusliiketoiminnasta. Tämä kansallinen säädös on kuitenkin EU:n tuomioistuimen päätöksellä kumottu, joten tällä hetkellä vakuutusyhtiön pystyvät ikään kuin kiertämään vakuutusyhtiölain kolmatta pykälää. Liitännäistoimintaa on sallittua harjoittaa kahdella tavalla: joko niin, että vakuutusyhtiö toimii muiden yhtiöiden edustajana tai siten, että yhtiö tekee suppeaa yhteistyötä saman konsernin yritysten kanssa.¹⁰⁹ Tämä on esimerkiksi mahdollistanut finanssitarvelajien synnyn. Pankit voivat myydä vakuutustuotteita oman toimintansa ohessa ja vakuutusyhtiöt voivat välittää pankin palveluita.

Julkisen valvonnan toteuttaminen on tärkeä osa vakuutusliiketoimintaa. Vakuutusvalvontaviraston yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on vakuutusasiakkaiden etujen turvaaminen valvomalla vakuutusyhtiöiden toiminnan lainmukaisuutta, vakuutusyhtiöiden markkinointia ja sopimusehtoja sekä sitä, että yhtiöt noudattavat hyvää vakuutustapaa. Valvontaa on kahdenlaista. Etukäteisvalvonta on ennalta tehtävä ohjeistus, joka valvottavien on otettava huomioon toiminnassa ennen kuin ne ryhtyvät tiettyihin toimenpiteisiin. Myös toimilupa on etukäteisvalvontaa. Jatkuva valvonta on puolestaan raportointia valvottavan toimesta valvovalle elimelle. Vakuutusyhtiöt ovat velvollisia toimittamaan selvityksiä, tilinpäätöstietoja sekä raportteja vakuutusvalvontavirastolle, ja virastolla on puolestaan valta milloin tahansa tarkastaa vakuutusyhtiön toimintaa. Mikäli virastolla on toimintaan jotain huomautettavaa, sillä on käytössään useita tehokeinoja järjestyksen noudattamiseen. Se voi antaa huomautuksia, uhkasakkoja tai kieltää va-

¹⁰⁷ Lehtipuro ym.2004, 27–33.

¹⁰⁸ Vakuutusyhtiölaki, 1 luku 3§ ja 3a§.

¹⁰⁹ Lehtipuro ym. 2004, 30–32.

kuutusyhtiötä myöntämästä uusista vakuutuksista, kunnes asia on korjattu. Käytännössä tähän mennessä ankariin toimiin joudutaan todella harvoin. Ohjeet ja huomautukset ovat riittäneet valvontakeinoksi.¹¹⁰

Vakuutusopimuslaki

Vakuutusopimuslaki määrittää vakuutusluotekehitykseen reunaehdot, millaisia vakuutusluotteita markkinoilla tarjotaan. Se säätelee sekä vahinko- että henkilövakuuttamista, ja valtaosa säännöksistä on molemmille vakuutusluojille yhteisiä.¹¹¹ Mikäli vakuutusluojille on olemassa eriytyneitä säännöksiä, ne on ilmoitettu kyseessä olevan pykälän tai luvun otsikossa vakuutusopimusluissa. Tällaiseen ratkaisuun on päädytty, sillä vakuutusopimuslaki on vapaaehtoisen vakuuttamisen yleislaki ja on haluttu saada mahdollisimman yhdenmukaiset säännökset sovellettaviksi kumpaankin vakuutusluotoon. Vakuutusopimuslakia sovelletaan kuitenkin myös toissijaisesti eräisiin lakisääteisiin vakuutusluoihin: liikennevakuutukseen, potilasvakuutukseen ja ympäristövahinkovakuutukseen esimerkiksi tiedonantovelvollisuuksien osalta. Muihin lakisääteisiin vakuutusluoihin, kuten lakisääteisiin eläke- ja tapaturmavakuutusluoihin ei sovelleta vakuutusopimuslakia lainkaan, eikä myöskään jälleenvakuutukseen. Jos vakuutusluotteessa on sekä henkilö- että vahinkovakuutusosa, kuten matkavakuutusluossa on, sovelletaan kumpaankin osaan kyseistä vakuutusluotoa koskevia säännöksiä.¹¹²

Vakuutusopimuslaki määrittää vakuutusyhtiöiden ja niiden asiakkaiden väliset yleiset sopimusehdot sekä pääpiirteet myös tuotekohtaisille vakuutusluoille. Laki on pääsääntöisesti pakottavaa lainsäädäntöä, eli sen säännöksistä ei voida poiketa vakuutetun tai muun vakuutusluokorvaukseen oikeutetun vahingoksi.¹¹³ Jos vakuutusluonottaja on kuluttajasuojalain tarkoittama kuluttaja tai siihen rinnastettava elinkeinonharjoittaja, on laki myös pakottava. Pakottavuus tarkoittaa käytännössä sitä, että jos lain säännöksissä on sellaisia sopimusehtoja, jotka poikkeavat edellä mainittujen tahojen vahingoksi, ne jäävät sopimussuhteessa vaille vaikutuksia. Tällaisen mitättömän sopimusehdon sijaan sovelletaan tarpeellisin osin lain pakottavia säännöksiä, joten mitättömiä ehtoja sisältävät vakuutusopimusluot ovat kuitenkin voimassa sopimusluon muiden osien osalta. Vakuutusopimusluissa on eräiden vakuutusluojien kohdalla myös tahdonvaltaista lainsäädäntöä. Esimerkiksi ryhmävakuutusluoissa vakuutusluonottaja ja -antaja voivat puhtaasti sopia sopimussuhteen ehoista, mutta

¹¹⁰ Lehtipuro ym. 2004, 56–60.

¹¹¹ Vakuutusopimuslaki, 1 luku, 1§.

¹¹² Lehtipuro ym. 2004, 114–116.

¹¹³ Vakuutusopimuslaki 1 luku, 3§.

sopijapuolet eivät voi keskinäisillä sopimuksillaankaan heikentää vakuutetun tai muun vakuutus-
korvaukseen oikeutetun asemaa vakuutuslainsäädännön mukaisesta tasosta.¹¹⁴

EY:n vakuutustoimintaa koskeva lainsäädäntö

Euroopan unioni (EU) muodostettiin vuonna 1993 Maastrichtin sopimuksella. Suomen liittyminen
EU:hun vuonna 1995 sai aikaan merkittäviä muutoksia kansallistasoisessa vakuutustoimintaa kos-
kevassa lainsäädännössä. Eniten muutoksia ovat aiheuttaneet EY:n direktiivit.¹¹⁵

Euroopan yhteisön tavoitteena vakuutustoiminnassa on ollut yhtenäisten vakuutusmarkkinoiden
luominen. Yhtenäisillä markkinoilla vakuutusyhtiöt voivat vapaasti perustaa tytäryhtiöitä ja sivu-
konttoreita haluamiinsa muihin jäsenvaltioihin ja tarjota palvelujaan yli rajojen. Asiakkailta ei ole
enää esteitä ottaa vakuutuksia ulkomaisista, muiden jäsenmaiden vakuutusyhtiöistä, jolloin vakuu-
tusyhtiöt voivat kilpailla hinnoilla, tuotteilla ja palvelulla koko EU-alueella. Kilpailun odotetaan
tuottavan entistä laajemmin vakuutusvalikoiman mahdollisimman edulliseen hintaan.¹¹⁶ Lainsää-
dännöllä halutaan tietenkin myös suojella kuluttajia, jotta yhtiöiden lupaamat edut myös toteutuvat.
Jotta nämä päämäärät saavutettaisiin ja vakuutusyhtiöitä koskeva lainsäädäntö EU-jäsenmaissa saa-
taisiin yhdenmukaistettua, EY on antanut useita direktiivejä noudatettavaksi.¹¹⁷ Direktiivit ovat luet-
tavissa EU-komission Internet-sivuilla.

Yhtenäisten vakuutusmarkkinoiden luominen on lainsäädännön tasolla edennyt kolmessa vaiheessa.
Ensimmäisessä vaiheessa luotiin niin sanottu sijoittautumisosoikeus (etabloitumisvapaus), joka tuli
lainvoimaiseksi ensimmäisessä vahinkovakuutusdirektiivissä 1973 ja ensimmäisessä henkivakuu-
tusdirektiivissä 1979. Tämä mahdollisti toisesta jäsenvaltiosta kotoisin olevan vakuutusyhtiön pe-
rustaa sivukonttori toiseen jäsenvaltioon vakuutusliiketoiminnan harjoittamista varten. Tässä en-
simmäisessä vaiheessa säilyivät vielä jäsenvaltion kansalliset lupajärjestelmät, eli sivukonttoreille
täytyi hankkia erillinen toimilupa kuhunkin maahan erikseen.¹¹⁸

¹¹⁴ Lehtipuro ym. 2004, 117–118.

¹¹⁵ Euroopan yhteisö(t) (EY) on yhteisnimitys kolmelle yhteisölle: 1) Euroopan yhteisö (EY), 2) Euroopan hiili- ja te-
räsyhteisö (EHTY) ja 3) Euroopan atomienergiayhteisö (EURATOM). Euroopan unioni (EU) on kolmesta pilarista
muodostuva kokonaisuus: 1) Euroopan yhteisöt (EY), 2) yhteinen ulko- ja turvallisuuspolitiikka ja 3) yhteistyö oikeus-
ja sisäasioissa. Kun viitataan vakuutusdirektiiveihin, käytetään termiä EY:n direktiivi, koska vain yhteisöllä on lainsää-
däntövalta. Ks. Lehtipuro ym. 2004, 10.

¹¹⁶ Lehtipuro ym. 2004, 11.

¹¹⁷ ec.europa.eu, 30.3.2008.

¹¹⁸ Lehtipuro ym. 2004, 12–14.

Toisessa vaiheessa toteutui vakuutuspalveluiden vapaa tarjonta vuosina 1988 ja 1990 annetuilla toisella vahinkovakuutusdirektiivillä ja toisella henkivakuutusdirektiivillä. Tämä tarkoitti sitä, että vakuutuspalveluita sai tarjota yli rajojen jäsenvaltiosta toiseen ilman, että tarvitsi perustaa erillistä sivukonttoria vakuutustoiminnan harjoittamista varten. Käytännössä muutos koski isoimpia kansainvälisiä yhtiöitä, joiden ulkomaisia vahinkovakuutusriskejä vakuutusyhtiö vakuutti.¹¹⁹

Kolmas vaihe yhtenäisten vakuutusmarkkinoiden luomisessa käynnistyi 1.7.1994, kun vuonna 1992 annetut kolmas vahinkovakuutusdirektiivi ja kolmas henkivakuutusdirektiivi tulivat voimaan. Nämä toteuttivat EY:n alun perin tavoitteekseen asettamat periaatteet: yksi toimilupa ja kotivaltion valvonta. Yhden toimiluvan periaatteella tarkoitetaan sitä, että kun vakuutusyhtiön on saanut toimiluvan yhdessä jäsenvaltiossa, voi yhtiö tällä toimiluvalla harjoittaa vakuutusliiketoimintaa myös muissakin jäsenvaltiossa perustamalla sivukonttoreita taikka tarjoamalla vakuutuksia yli rajojen. Mikäli yhtiö perustaa tytäryhtiöitä, on kyse erillisten juridisten entiteettien syntymisestä. Tällöin tytäryhtiö on sijaintijäsenvaltionsa lainsäädännön alainen, eikä yhden toimiluvan periaatetta voida hyödyntää. Kotivaltion valvonta tarkoittaa sitä, että vakuutusyhtiön talouden valvonta on yhtiön kotivaltion viranomaisten vastuulla myös sen ulkomaisen toiminnan osalta. Valvonnan luonne myös muuttui etukäteisvalvonnasta jälkikäteiskontrolliin.¹²⁰

Lainsäädännöllinen pohja EU:n sisämarkkinoille on luotu, mutta käytännössä vakuutusyhtiöt ja vakuutusosittajat ratkaisevat sen, kuinka yhtenäisiksi Euroopan vakuutusmarkkinat muodostuvat. Tähän päivään mennessä vapaan kilpailun hyötyjä on hyödynnetty tilastojen mukaan varsin vähän. Vakuutusdirektiivien lainvalintasääntöjen monimutkaisuus, eri maiden kuluttajansuoja- ja vakuutuslainsäädännön erilaisuus sekä oikeuspaikkaa koskevat säädökset eivät tee tällaisista sopimuksista vakuutusyhtiöiden näkökulmasta liiketaloudellisesti kiinnostavia. Tämä on yksi merkittävimmistä syistä siihen, että yli rajojen käytävää kauppaa ei juurikaan ole. Toinen, hyvin ratkaisevakin syy on kieli- ja kulttuuritekijät. Vakuutusasiakkaat haluavat palvelut ja vakuutusessitteet sekä -kirjat omalla äidinkielellään. Lisäksi on tunnettava paikalliset vakuutustermit sekä paikallinen markkinointi- ja korvauskulttuuri.¹²¹

¹¹⁹ Lehtipuro ym. 2004, 12–14.

¹²⁰ Lehtipuro ym. 2004, 12–14.

¹²¹ Lehtipuro ym. 2004, 20–22.

Muu olennainen säännöstö

Keskeinen säännöstö, joka ei kirjoitettuna lakina näy, mutta on vakuutuslalla lähes lainvoiman saavuttanut, on hyvä vakuutustapa, joka perustuu vallalla olevaan yleiseen vakuutuskäytäntöön. Hyvä vakuutustapa saa tukea ”oikeista laeista” ja sen avulla pyritään hyvien tapojen mukaiseen menettelyyn. Esimerkiksi markkinoilla pitäisi olla tarjolla vain sellaisia tuotteita, jotka antavat todellista turvaa ja ovat eettisesti ja moraalisesti asianmukaisia, eikä niiden markkinointi saa olla harhaanjohtavaa.

Edellä mainittujen lakien ja hyvän vakuutustavan lisäksi muuta olennaisesti vakuutustoimintaan liittyvää lainsäädäntöä on vahingonkorvaus-, vero-, eläke-, tapaturmavakuutus-, liikennevakuutus- ja sosiaaliturvaa koskeva lainsäädäntö. Lisäksi luonnollisten henkilöiden eli tavallisen henkilöasiakkaan ja vakuutusyriyten välistä toimintaa säätelee kuluttajalainsäädäntö, jonka tarkoituksena on suojata sopimussuhteessa heikompaa osapuolta.¹²² Juridisten henkilöiden eli monesti yritysasiakkaiden ja vakuutusyriyksen välistä toimintaa säätelee laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä, koska sopimuskumppanit ovat samanvertaisia.¹²³

4.3 Vakuutuksen erityispiirteiden asettamat haasteet tuotekehitykselle

Lähes kaikki vakuutusyhtiöiden tarjoamat palvelut luokitellaan kuuluviksi finanssipalveluihin, joita asiakkaat käyttävät raha-asioiden hoitamiseen. Erilaiset eläke- ja sijoitusvakuutukset on helppo ymmärtää finanssipalveluksi, mutta myös vahinkovakuutukset ovat raha-asioiden hoitamista: kotitalous tai yritys varautuu ennakkoon vakuutuksen avulla äkilliseen ja ehkäpä muutoin ylitsepääsemättömään rahalliseen menetykseen tai tappioon.¹²⁴

Vakuutus finanssipalveluna on myös asiantuntijapalvelu, jonka tuottaminen vaatii erikoisosaamista. Asiakas kääntyy asiantuntijapalveluiden puoleen silloin, kun työn suorittaminen on niin vaativaa, ettei kuluttajan oma osaaminen riitä sen tekemiseen.¹²⁵ Vakuutus palveluna mielletään usein hyvin monimutkaiseksi. Vakuutus sopimuksen ja -ehtojen sisällöt kuulostavat tavallisen kuluttajan korvaan kapulakieleltä. Tämän vuoksi monimutkaisten palveluiden sisältö jää usein vaikeaselkoiseksi, ja voi saattaa asiakkaan hämmennykseen. Yksinkertaisten palveluiden osalta kuluttaja pystyy teke-

¹²² Kuluttajansuojalaki, 1 luku, 1 §.

¹²³ Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä, 1 §.

¹²⁴ Ylikoski ym. 2006, 9.

¹²⁵ Ylikoski ym. 2006, 9.

mään ostopäätöksen itse, kun taas monimutkaisten palveluiden harkintaan kuluttaja voi tarvita asiantuntijan apua.¹²⁶ Vakuutuksia pidetään yleisesti kovin monimutkaisina ja vaikeaselkoisina asioina, joten vakuutuksen luonteen selkiyttämiseksi käyn vielä läpi vakuutuksen sekä vakuutuskelpoisuuden ominaispiirteet.

Vakuutus on vakuutuksenantajan ja vakuutuksenottajan välinen oikeudellinen sopimus. Vakuutus liittyy aina riskiin taikka riskeihin, jolloin olennainen tunnusmerkki on sattumanvaraisuus, eli vakuutustapahtuma ja sen suuruus ovat ennalta arvaamattomia. Vakuutus koskee ainoastaan ennalta sovittua korvausta mahdollisen taloudellisen vahingon varalta. Vahinko on aina taloudellinen tappio taikka menetys. Terveen vakuutusliiketoiminnan edellytys on, että vakuutusmaksut vastaavat vakuutettavan riskin suuruutta, ja että vakuutusjärjestely koskee useita riskiyksiköitä ja yleensä myös useita vakuutuksenottajia. Vakuutuksenantajan tulee olla vakuutuksenottajasta riippumaton organisaatio.¹²⁷

Vakuutuskelpoiselta riskiltä vaaditaan tiettyjä edellytyksiä. Kaikkien edellytysten ei odotetakaan täyttyvän kirjaimellisesti, mutta ne luovat kuitenkin hyvän perustan käsitteelle ”vakuutuskelpoinen”. Ensinnäkin riskin toteutumisen todennäköisyys on oltava ennustettavissa siksi, että vakuutusmaksut pystytään määrittämään. Vakuutuskelpoisuus edellyttää myös sitä, että riski on korvauksen saajasta riippumaton. Esimerkiksi vakuutuksenottajan itse aiheuttamat vakuutustapahtumat eivät ole korvattavia. Riskin ajallinen vakaus on myös yksi vakuutuskelpoisuuden tunnusmerkki. Tämä tarkoittaa sitä, että ajan kuluessa riski ei voi muuttua ennalta arvaamattomasti hyvin paljon, koska tällöin ei vakuutusmaksua pystytä määrittämään. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi riskin harvinaisuus on ehkä itsestään selväkin vakuutuskelpoisuuden ehto. Jos riskin toteutuminen on hyvin todennäköinen taikka varma, ei mikään vakuutuslaitos lähde sitä vakuuttamaan. Lisäksi vakuutusmatemaattisesti määritetty vakuutusmaksu tulisi olemaan hyvin lähellä korvauksen suuruutta, jolloin kenenkään vakuutuksenottajan ei olisi järkevää sitä ottaa.¹²⁸

Vakuutus on erityislaatuinen palvelu, jolla on tarkoin säännelty juridinen luonne. Vakuutuspalvelu ei ole rinnastettavissa muihin hyödykkeisiin ja sitä harvoin voidaan kokonaan korvata muilla hyödykkeillä. Tämän vuoksi palvelulle tyypilliset ominaispiirteet eivät aina selkeästi näy tai eivät näy

¹²⁶ Devlin 1998, 1108.

¹²⁷ Rantala ym. 2003, 62–67.

¹²⁸ Rantala ym. 2003. 67–69.

lainkaan vakuutuspalvelussa.¹²⁹ Palvelun ominaispiirteet on määritelty kirjallisuudessa usealla tavalla. Kuten jo aikaisemminkin mainittiin, palvelusta voidaan löytää tiettyjä ominaispiirteitä, jotka toteutuvat ainakin useimmissa palveluissa. Palvelut ovat aineettomia toimintoja tai toimintosarjoja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jokseenkin samanaikaisesti. Palvelun kuluttaja osallistuu ainakin jossain määrin palveluprosessiin. Useat asiantuntijat ovat myös sitä mieltä, että näiden edellä mainitun neljän ominaispiirteen lisäksi palvelut ovat myös heterogeenisiä eli vaihtelevia jo siitäkin syystä, että palvelussa on kyse ihmisten sosiaalisesta kanssakäymisestä.¹³⁰

Yhtäläistä muihin palveluiden nähden on, että myös vakuutuspalvelut ovat aineettomia hyödykkeitä, mutta niihin voi myös liittyä konkreettista materiaalia esimerkiksi paperisten vakuutuskirjojen muodossa.¹³¹ Vakuutukset ovat lisäksi hyvin abstrakteja hyödykkeitä, sillä ne perustuvat turvallisuuden sekä mielenrauhan tunteisiin, joita on hyvin vaikea määritellä objektiivisesti.¹³² On myös totta, että vakuutus on palvelutoimintojen ketju, joka koostuu erinäisistä vaiheista. Ensin herää turvan tarve esimerkiksi elämäntilannemuutoksen vuoksi. Tämän jälkeen ollaan yhteydessä vakuutusyhtiöön ja vakuutus ostetaan, jolloin asiakaspalvelu esimerkiksi konttorissa on pääroolissa. Sitten voi pidemmän aikaa olla toisaalta toimeton jakso, jolloin asiakkaan ei välttämättä tarvitse olla palvelusuhteessa vakuutusyhtiöön. Osa palveluketjua on kuitenkin esimerkiksi neuvontapalvelut puhelimitse taikka vakuutusturvan päivitykset konttorilla. Prosessiketju jatkuu vakuutustapahtuman satuesssa, kun asiakas on yhteydessä vakuutusyhtiönsä korvauspalveluun ja niin edelleen. Ketju katkeaa tai alkaa alusta, kun vakuutus päättyy.¹³³

Eroja tavalliseen palveluun on ensinnäkin se, että vakuutusta ei tuoteta ja kuluteta samanaikaisesti. Toki vakuutuspalvelu syntyy asiakaspalvelutilanteessa ja vakuutuksesta peritään hinta vakuutusmaksun muodossa vakuutuskauden alkaessa, mutta vastasuoritus, eli vakuutusturva, toteutuu vasta jälkikäteen koko vakuutuskauden ajan. Vakuutuspalvelun kulutus ei pääty siihenkään, kun vakuutustapahtuma sattuu ja korvausta maksetaan, vaan se jatkuu vakuutussopimuksen mukaisesti joko vakuutuskauden loppuun tai jatkuvana turvana, kunnes se irtisanotaan. Toisena erona tavallisiin palveluihin on se, että vakuutuspalvelut eivät ole heterogeenisiä vaan pitkälle yhdenmukaistettuja.

¹²⁹ Järvinen ym. 2004, 10.

¹³⁰ Grönroos 2001, 47–49.

¹³¹ Järvinen 2000, 23.

¹³² Järvinen ym. 2004, 10.

¹³³ Puustinen ym. 2007, 105–125.

Vakuutusehdot sanelevat hyvin pitkälle vakuutuksen sisällön, ja ehtoja pyritään tulkitsemaan kaikkien asiakkaiden kohdalla oikeudenmukaisesti ja yhteneväisesti.¹³⁴

4.4 Ihanteellisen tuotekehitysmallin toteutus vakuutusyrityksessä

Tässä alaluvussa tarkastellaan, millainen palvelutuotteen kehitysprosessin tulisi olla, jotta siitä olisi konkreettista hyötyä vakuutusyritykselle. Yrityksissä, jossa halutaan saavuttaa orgaanista kasvua innovoinnin myötä, yrityksen tuotekehittelystrategian kohdentaminen ja niukkojen resurssien allokoiminen tulee valita siten, että ne tukevat itse innovaatio- ja tuotekehitystoimintaa.¹³⁵

4.4.1 Huonon ja hyvän innovaatioprosessin ominaispiirteet

Vähäisen tietämyksen ja huonon suunnittelun vuoksi tuotekehitysprojektit usein päätyvät huonoon innovaatioprosessiin, jossa uudet ideat monimutkaistavat yrityksen organisaatiota ja toimintaa sen sijaan, että ne rikastuttaisivat niitä. Huono lähtökohta tuotekehittelyyn on keskittyminen pelkästään tuotteen ominaisuuksiin. Tuoteorientoituneen tuotekehittelyn seurauksena kehitetään tuotteita, joiden korkeat kehityskustannukset ja monimutkaisuus vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen negatiivisesti. Tämä vaikuttaa osaltaan myös yrityksen asiakaspalveluun. Erityisesti vakuutuslalla uusien ja monimutkaisten järjestelmien ja prosessien implementointi on tutkimusten mukaan vaikuttanut haitallisesti asiakaspalvelun laatuun. Syynä tähän voi olla se, että työntekijät eivät osaa käyttää uusia järjestelmiä tai riittävää koulutusta ei järjestetä. Jos epäonnistutaan palvelemaan asiakasta ja tämän lisäksi tuotekehitys etenee siten, että monimutkaistetaan tuotevalikoimaa ja kehitetään seuraavia uusia tuotteita ja järjestelmiä, niin vain pahennetaan tilannetta ja ajetaan toimintaa noidankehään. Tämä on yksi tyypillinen huonon innovaatioprosessin ominaisuus.¹³⁶

Hyvän innovaatioprosessin ominaispiirteisiin kuuluu kokonaisvaltainen orientoituminen tuotekehittelyä kohtaan. Innovaatiot käsittävät uusia tuotteita, jotka ovat tarkoin suunniteltuja ja sisältyvät yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Lisäksi on mietitty uusia prosesseja ja metodeja, joiden avulla saadaan tuotekehityksen lopputuote realisoitua. Tuotekehittelyn ja innovaatioiden ohjaus on merkittävä innovaatioprosessin osa, johon kuuluu useita kokonaisuuksia. Ohjaukseen panostamalla pys-

¹³⁴ Järvinen ym. 2004, 10–11.

¹³⁵ Kjær ym. 2006, 14–17.

¹³⁶ Kjær ym. 2006, 14–17.

tytään välttymään riskeiltä tai ainakin vähentämään niitä. Kuten jo aiemmassa alaluvussa 4.1.2 todettiin, menestynyt innovaatioprosessi organisaatiossa vaatii monenlaisia kompetensseja, kuten johtamistaitoa, ideakehityskykyä, markkinoiden oivaltamista, projektinjohtokykyä sekä talousosaamisen taitoja. Lisäksi täytyy huolehtia investointiin sijoitetun pääoman tuotosta ja yritystoiminnan jatkuvuudesta. Vakuutustuotteen tuotekehityksessä vaaditaan tietenkin vakuutusalan ja -termien tuntemista ja ymmärtämistä. Kjær ja Poulsen ovat artikkelissaan hahmotelleet kasvua luovan ihanteellisen innovaatioprosessimallin, jonka perustan muodostavat edellä mainitut elementit.¹³⁷

4.4.2 Ihanteellinen tuotekehitysmalli vakuutusyrityksessä

Lähtökohtana tuotekehitykselle vakuutusyrityksessä on uuden vakuutuspalvelutuotteen yhteensopiavuus yrityksen olemassa olevan strategian kanssa, joten aivan aluksi on tarkasteltava organisaation perimmäistä olemassaolon tarkoitusta eli toiminta-ajatusta. Innovatiivisen palvelun kehittäminen riippuu organisaation tavoitteista, visiosta, tulevaisuuden kasvusuunnitelmista sekä osaamisesta. Strategiset linjaukset antavat puitteet palvelun kehitysprosessille.¹³⁸ Kappaleessa 3 tarkasteltiin vakuutusyhtiön palveluajatusta ja todettiin sen koostuvan useista toisiaan tukevista elementeistä.¹³⁹ Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeyhtiön, Tapiolan, tavoite, palveluajatus ja arvoperusta, johon palveluajatus perustuu, ovat seuraavanlaiset:

”Tapiolan toiminnan tavoite on tuottaa lisäarvoa omistaja-asiakkaille. Jatkuva ja systemaattinen laadun kehittäminen on olennainen osa tätä työtä.

”Vakuutuksenottajien omistaman Tapiolan toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkaalleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja.”

”Tapiolan arvot määrittävät tavan, jolla yhtiöryhmä toteuttaa toiminta-ajatustaan. Tapiola-ryhmän neljä arvoa – asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys ja eettinen toiminta sekä yhdessä menestyminen – muodostavat kiinteän kokonaisuuden.”¹⁴⁰

¹³⁷ Kjær ym. 2006, 14–17.

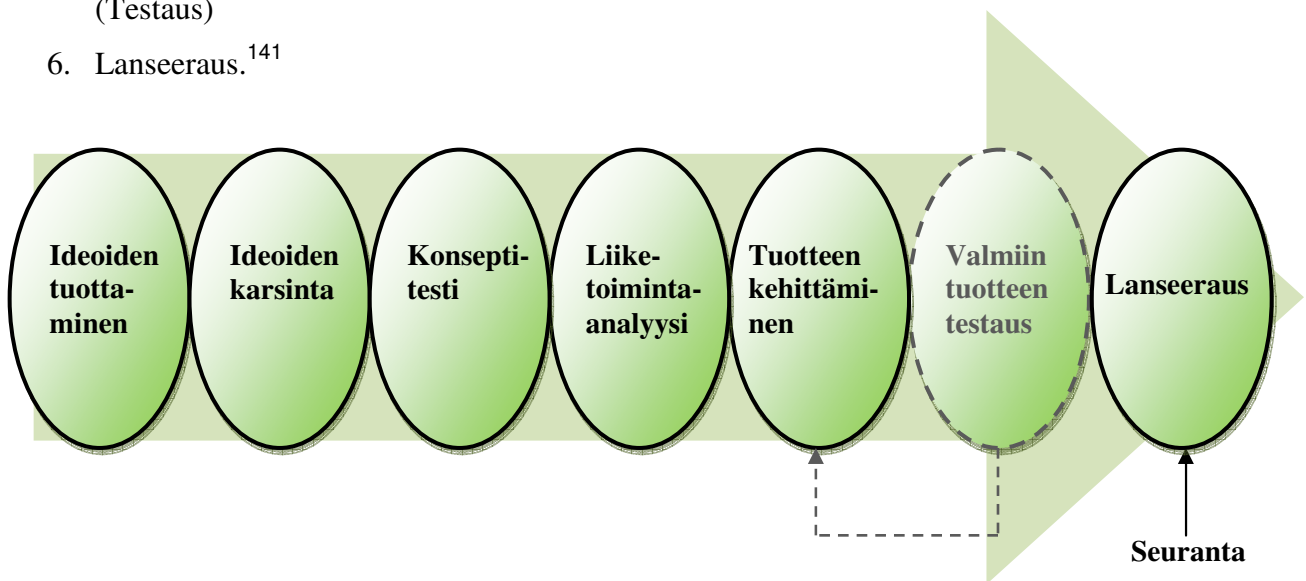
¹³⁸ Kotler ym. 2009, 614–621.

¹³⁹ ks. kpl 3.2.

¹⁴⁰ www.tapiola.fi, 17.4.2009.

Kuviossa 6 on kuvattu yhdenlaisen vakuutus tuotteen kehittämisen prosessia. Vakuutusyhtiön ideankehityksessä voidaan havaita seuraavat kuusi vaihetta:

1. Ideakehitys
2. Ideoiden karsinta
3. Konseptitesti
4. Liiketoiminnallinen analyysi
5. Palvelutuotteen kehittäminen (Testaus)
6. Lanseeraus.¹⁴¹



KUVIO 6 Vakuutusyhtiön tuotekehitysprosessi.

Ideakehitys

Kun palveluajatus on selvennetty, palvelun tuotekehitysprosessi potkaistaan liikkeelle ideoinnilla ja markkina-analyysillä. Kuten jo tämän kappaleen alussa todettiin, ideakehitys rinnastetaan usein luovuuteen ja innovointiin. Tämän lisäksi on löydettävä keinot, joilla ideat ja luovuus saataisiin konkretisoitua mahdolliseksi tuotteeksi tai palveluksi ja edelleen jalostettua kaupalliseksi. Yrityksessä tulisi vallita sellainen työskentely-ympäristö, jossa kannustetaan innovatiivisuuteen ja joka stimuloi ideoiden luomiseen. Tämä voidaan saavuttaa sillä, että ensinnäkin innovaatioprosessi on kuvattu selkeästi, että jokainen sen ymmärtää ja toiseksi, että prosessi saa yrityksen johdolta täyden tuen ja sitoutumisen.¹⁴² Ideoiden etsimisessä usein tarvitaan suunnitelmallista työskentelyä, jossa

¹⁴¹Mukaillen Kotler ym. 2009, 614. Ks. myös Kjær ym. 2006, 14–17.

¹⁴²Kjær ym. 2006, 14–17.

pyritään aktiivisesti löytämään ajatuksia eri lähteistä.¹⁴³ Markkina-analyysi on yksi merkittävä lähde, jonka avulla saadaan tietoa markkinoiden tilanteesta. Se on erityisen tärkeä vaihe tuoteidean ja sisällön määrittämisen kannalta. Sen lisäksi, että markkina-analyysin avulla pystytään selvittämään esimerkiksi kysyntä ja kohderyhmä tuotteelle, jota aletaan kehittää, niin sen avulla voidaan myös urkkia kilpailijoiden strategioita ja aktiviteetteja markkinoilla.¹⁴⁴ Toinen merkittävä ulkoinen lähde on palvelun käyttäjät, joilta saadaan arvokasta tietoa palvelun käyttöön liittyvistä ongelmista. Asiakkaisiin voidaan myös kohdistaa tutkimuksia.¹⁴⁵ Puuttuva tietämys markkinoista ja asiakkaista on usein syy siihen, että hyvä innovaatiokehä murtuu, joten ulkoisten lähteiden analysoimisen tärkeyttä on syytä korostaa. Tämän vuoksi uusia tuotteita tulisi suunnitella yhdessä niihin liittyvien palvelujen prosessien kanssa.¹⁴⁶

Ideoiden karsinta

Eri lähteistä ammennettuja ideoita on hyvä olla runsaasti, mutta kaikki hyvätkään ideat eivät välttämättä ole jatkotoimenpiteiden arvoisia. Kaikkia ideoita ei ole kannattavaa lähteä kehittelemään ideatasoa pidemmälle. Lupaavimmat ideat poimitaan massasta ja niiden joukosta löytyvät tuotekehityksen arvoiset helmet. Karsinnan tarkoituksena on siirtää syrjään ne ideat, joihin panostaminen olisi organisaation resurssien haaskausta. Karsimisen riskinä on, että lupaava idea jätetään huomiotta. Siksi tässäkin kohtaa voidaan turvautua järjestelmälliseen menettelyyn, jossa kukin idea arvioidaan ennalta määriteltujen valintakriteerien perusteella. Kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi idean toteuttamiskelpoisuutta, taloudellista kannattavuutta, sopivuutta organisaation strategiaan ja muihin palveluihin. Ideat tulisi kuitenkin arvioida aina tilannekohtaisesti, jotta karsinnasta ei muodostuisi liian kaavamaisista. Karsintavaiheessa kartoitetaan myös uuden palvelun mahdollisia positiivisia synergiaetuja suhteessa yrityksen olemassa oleviin voimavaroihin. Lisäksi on eduksi, jos tuote on ylivoimainen markkinoilla oleviin kilpailijoihin verrattuna ja sille löytyy todellista tarvetta ja kysyntää asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen syvällinen ymmärrys ja koko toimipaikkaverkoston panostus uuden palvelutuotteen lanseerausvaiheessa ovat keskeisen mielenkiinnon kohteena. Vaikka näitä tekijöitä arvioimalla karsitaan huonot ideat pois, niin tämäkään ei vielä ole tae menestykselle.¹⁴⁷

¹⁴³ Kotler ym. 2009, 614–615.

¹⁴⁴ Kjær ym. 2006, 14–17.

¹⁴⁵ Kotler ym. 2009, 615–619.

¹⁴⁶ Kjær ym. 2006, 14–17.

¹⁴⁷ Kotler ym. 2009, 619–618.

Konseptitesti

Kun idea innovaatiosta on konkretisoitu, tarvittava tieto markkinoista ja kohderyhmästä saatu ja ideoiden karsinta tehty, jäljelle jääneet palveluideat muotoillaan palvelukonsepteiksi, jotka voivat olla joko fyysisiä tai symbolisia valmiin tuotteen kuvauksia. Konsepti on kuitenkin sitä luotettavampi mitä enemmän se muistuttaa valmista tuotetta. Palvelukonseptissa kerrotaan yksityiskohtaisesti, millainen palvelu on. Konseptista on hyvä käydä ilmi esimerkiksi ydinpalvelu ja tarvittavat avustavat palvelut. Tyypillinen konseptimalli kuvaa myös sitä, miksi uutta palvelua ollaan kehittämässä ja miksi asiakas ostaisi palvelun. Konsepti testataan palvelun potentiaalisten käyttäjien keskuudessa. Kohderyhmään kuuluvia asiakkaita pyydetään ottamaan kantaa kuvailtuun palveluun ja mahdollisesti myös arvioimaan sen ominaisuuksia. Tuotetapausten mallintamisesta konsepteiksi on hyötyä, kun pohditaan lopullisen palvelutuoteversion rakentamista. Tällöin saadaan selville, kiinnostako uusi palvelu asiakkaita, ja miten konseptia pitäisi kehittää tyydyttämään asiakkaiden tarpeita paremmin. Samassa yhteydessä voidaan myös tiedustella tulisivatko asiakkaat ostamaan ja käyttämään palvelua.¹⁴⁸

Liiketoiminnallinen analyysi

Kun palveluversio on läpäissyt konseptitestin, seuraavaksi arvioidaan sen toteuttamiskelpoisuus ja kannattavuus. Kehitysolosuhteissa, joissa keskitytään uusiin tuotteisiin, prosesseihin ja palveluihin, yrityksen tulisi analysoida organisatorista johdonmukaisuutta ja tehdä perinpohjainen arviointi palvelupotentiaalista ja kustannuksista. Konseptitestatusta palveluversiosta luodaan liiketoimintamalli, johon sisällytetään erinäisiä laskelmia ja arvioita tulevasta kysynnästä, tuotoista ja kustannuksista. Liiketoiminnallinen analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan, joista ensimmäinen kuvaa kohdemarkkinoiden kokoa, rakennetta ja käyttäytymistä. Toisessa osassa pohjustetaan hintaa, jakelustrategiaa ja markkinointibudjettia. Kolmannessa osassa pyritään arvioimaan mahdollisuuksien mukaan pitkän tähtäimen myynti- ja kannattavuuslukuja sekä tulevaa markkinointikombinaatiota. Tunnuslukujen avulla arvioidaan uutta palvelutuotetta sen kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista näkökulmista.¹⁴⁹ Liiketoimintamallin voidaan varmistaa tuotteen menestysedellytykset markkinoilla.¹⁵⁰ Liiketoimin-

¹⁴⁸ Kotler ym. 2009, 621–624.

¹⁴⁹ Kotler, ym. 2009, 624–626.

¹⁵⁰ Kjær ym. 2006, 14–17.

nallinen analyysi sisältää taloudellisten vaikutusten selvittämisen lisäksi myös arvion siitä, vahvistaako uusi palvelu yrityksen kuvaa asiakkaiden silmissä.¹⁵¹

Palvelutuotteen kehittäminen

Liiketoimintamallin luomisen jälkeen seuraa innovaatioprosessin täytäntöönpano. Kun palveluver-sio on läpäissyt edelliset vaiheet, palvelu varsinaisesti syntyy. Tässä vaiheessa palvelun sisältö ja siihen mahdollisesti kuuluvat konkreettiset osat täsmennetään ja tuotantoprosessi ja tukijärjestelmät suunnitellaan sekä organisaation voimavarat sitoutetaan palveluntuottamiseen. Toimiva palveluprosessi vaatii, että prosessista laaditaan ns. blueprint-kaavio, jossa on vaiheittain yksityiskohtaisesti kuvattu palvelun eteneminen. Lisäksi tehdään tarpeelliset hallinnolliset järjestelyt, jotta palvelusta tulee toimiva. Keskeisessä asemassa ovat myös tarpeellisen laitteiston hankkiminen ja asentaminen sekä henkilöstön koulutus tuottamaan uutta palvelua. Palvelun tavoiteltu laatu tulee myös suunnitella. Hyvän laadun edellytyksenä on, että palveluprosessi on suunniteltu asiakaskeskeisesti.¹⁵²

Valmista palvelua voidaan myös testata ainakin kahdella eri tavalla. Toinen vaihtoehto on koemarkkinointi, eli kokeillaan palvelua pienen asiakasryhmän keskuudessa rajatulla alueella. Tässä on se etu, että jos palvelu ei vastaakaan asiakkaiden odotuksia, se voidaan vielä vetää pois markkinoilta. Palvelujen koemarkkinoinnin heikkous verrattuna tavaroiden koemarkkinointiin piilee palveluiden helppossa kopioinnissa. Se on lisäksi kallista, vie aikaa sekä paljastaa kilpailijoille, mitä yritys on suunnittelemassa. Tämän vuoksi koemarkkinointia ei harjoiteta paljoa, vaan koetaan tärkeämmäksi saada tuote nopeasti markkinoille ja levitykseen. Toinen vaihtoehto testaukseen on tuoda palvelutuote markkinoille hiljaisuudessa. Tällöin sitä mainostetaan alkuun vain vähän, jolloin asiakkaitakaan ei ole paljon, ja tuotetta päästään kokeilemaan pienessä mittakaavassa. Jos ja kun saadaan hyviä tuloksia pienestä koeryhmästä, niin aletaan markkinoida enemmän ja laajentamaan levikkiä. Tärkeää on saada asiakkaat kiinnostumaan palvelusta ja joskus voi olla kriittistä opettaa asiakkaat käyttämään palvelua, jotta sen käyttö ei tuota vaikeuksia.¹⁵³

¹⁵¹ Ylikoski 2000, 253.

¹⁵² Ylikoski 2000, 253.

¹⁵³ Ylikoski 2000, 253–254.

Lanseeraus

Lanseeraus tarkoittaa uuden tuotteen markkinoilletulovaihetta. Tutkimusten mukaan lanseeraus- eli esittelyvaihe on osoittautunut erittäin merkittäväksi uuden palvelutuotteen kohdalla. Lanseerausvaiheessa tehdään vielä useita ratkaisevia päätöksiä, joista keskeisimmät ovat seuraavat: milloin uusi palvelu tuodaan markkinoille, millä alueella tämä tapahtuu, mikä on palvelun kohderyhmä, ja miten valmis tuote esitellään markkinoille.¹⁵⁴ Olennaisena lanseeraukseen kuuluu myös huolellisen markkinointiviestinnän suunnittelu ja toteutus. Monipuolista viestintämateriaalia on hyvä olla ja tulee myös huomioida, että kaikki viestintä tukee ja vahvistaa tavoiteltua imagoa. Tärkeää on myös esitellä valmis tuote ensin henkilöstölle, jotta heillä on aikaa tutustua siihen ja vastata myöhemmin asiakkailta tuleviin tiedusteluihin uudesta palvelusta. Sen jälkeen kun tuote on lanseerattu, sen menestystä markkinoilla seurataan aktiivisesti.¹⁵⁵

Yhteenveto tuotekehitysprosessista

Vakuutusyritysten, niin kuin myös muidenkin yritysten, lisäarvon luominen on viime aikoina riippunut hyvin paljon siitä, miten hyvin yritys on sopinut dynaamiseen, jatkuvasti muuttuvaan, ympäristöön. Viime vuosien kehitys on osoittanut, että organisaation on entistä välttämättömämpää sopeutua ja valmistautua muutokseen.¹⁵⁶ Tästä viisastuneena organisaatiot ovat alkaneet suuntautua projektimuotoisuuteen. Jotta hyvä tuotekehittelyprosessi saadaan varmistettua, on tärkeää tehdä prosessista järjestelmällinen ja tehokas, laatia projektisuunnitelma ja projektibudjetti sekä muodostaa organisatoriset edellytykset tuotteen lanseeraamiselle. Kun innovaatioprosessin implementointi on tehty, prosessia täytyy vielä valvoa ja tarkkailla aktiivisesti. Voidaan esimerkiksi mitata potentiaalisia myynnin tai hinnan lisäyksiä ja hyödyntää laskentatoimen tuottamaa informaatiota erilaisten tunnuslukujen muodossa. Voidaan myös tarkkailla organisaatiossa mahdollisesti tapahtuneita rakenteellisia parannuksia. Ennen tuotteen lanseeraamista markkinoille yrityksessä täytyy vielä varmistaa vastaava johtaja tuotteelle. Tämän jälkeen harkitaan vielä tarkasti tuotteen markkinoille viemisen ajankohta ja lopulta lanseerataan tuote.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Kotler ym. 2009, 630–631.

¹⁵⁵ Ylikoski 2000, 254–255.

¹⁵⁶ Kotler 2009, 607.

¹⁵⁷ Kjær ym. 2006, 14–17.

4.5 Vakuutusinnovointi Suomessa ennen ja nyt

Pysyäkseen kilpailukykyisenä markkinoilla useimmat liikealat omaksuvat innovaatioita niin nopeasti ja niin hyvin kuin mahdollista. On kuitenkin olemassa poikkeuksia. Finanssiala ja erityisesti vakuutusala ovat varovaisempia, kun on kyse uudistuksista. Eri liikealojen analyytikot ovat vuosien varrella yrittäneet lähestyä immateriaalista vakuutusalaa ja tutkia, miksi se reagoi ja sopeutuu niin hitaasti innovaatioihin, kuten teknologian kehittymisen mukanaan tuomiin etuihin, jotka olisivat alalle hyödyllisiä ja tärkeitä. Selkeitä vastauksia näihin kysymyksiin ei ole löytynyt. Vakuutusallalla on katsottu, että vanhat toimintamallit, jakelukanavat sekä tuotteet ovat olleet riittäviä tähän mennessä. Ne uudistukset, joita on implementoitu, ovat olleet lähinnä kustannustehokkuuden hallintaan liittyviä parannuksia.¹⁵⁸

Yhdysvalloissa ennustettiin vuosituhanen vaihteessa vakuutusalan muutostrendejä. Silloin pyydettiin Yhdysvaltojen kahtatoista suurinta vakuutuslaitosta tunnistamaan merkittävimmät ongelmat, jotka kohtaisivat vakuutusalaa seuraavan kahden vuosikymmenen aikana. Suurin osa näistä vastasi ”muutokset jakelukanavissa ja asiakassuhteissa”. Sen hetkiseksi suurimmaksi ongelmaksi todettiin asiakaskeskeisyyden puute ja jakelukanavien joustamattomuus. Lisäksi syyllistettiin liialliseen asiakkaiden holhoukseen. Vakuutusasiantuntijat uskoivat tietävänsä, mikä on asiakkaalle parasta eivätkä he välittäneet siitä, mitä asiakkaat halusivat, koska ”maallikkoasiakas” ei ole siinä asemassa, että se voisi tietää, mikä olisi parasta hänelle. Tämän roolijaon uskottiin muuttuvan radikaalisti.¹⁵⁹ Nykyään on huomattavissa muitakin kuin vain kustannustehokkuutta sivuavia syitä, jotka aiheuttavat muutospaineita vakuutusmarkkinoilla: informaatioteknologian kehittyminen, maailmanlaajuinen kilpailu sekä ehkä tärkeimpänä näkökulmana asiakkaiden uudenlaiset toiveet ja vaatimukset vakuutus tuotteille.

Vakuutusala on hidas muuttumaan ja uudistumaan, koska sitä säätelee tiukka lainsäädännöllinen perusta. Ennen globalisaatiota myös maantieteelliset rajoitteet ovat supistaneet vakuutusalan kehittymismahdollisuuksia. Muutamia kehitysasteita on havaittavissa Suomen vakuutusalan historiasta ja etenkin vuosituhanen vaihteen jälkeen vakuutusala Suomessa on uudistunut runsaasti, kun rajoitettavia tekijöitä on poistettu lainsäädännöstä tai niitä on poistunut teknologisen kehityksen myötä.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Tapscott 2006, 105–107.

¹⁵⁹ CPCU Society 1999, 140.

¹⁶⁰ Kjær ym. 2006, 14–17.

Suomessa 1900-luvun huomattavimpia uudistuksia vakuutusosalalla olivat vuosisadan alkupuolella ja puolivälissä tapahtunut vakuutuslajikohtaisten yhdistysten perustaminen. Esimerkiksi alan vanhin yhdistys, Suomen Vakuutusyhdistys, perustettiin vuonna 1911 ja sen tarkoituksena oli edistää vakuutustoiminnan tervettä kehitystä sekä vakuutustieteellistä tutkimusta. Yhdistykset saivat aikaan sen, että vakuutuslajeille saatiin yhteistä tuotekehittelyä. Yhteistyö tuotti vakuutusehtojen selitystekstejä, jolloin vakuutustoimintaan saatiin suhteellisen yhtenevä soveltamiskäytäntö. Lisäksi pystyttiin luomaan esimerkiksi yhteisiä maksutaulustoja, jolloin vakuutusten hinnoittelusta saatiin yhdenmukaista.¹⁶¹ Suomen Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto (SVK) perustettiin vuonna 1942, mutta oikeastaan vasta 1970- ja 1980-luvuilla yhteistyö siirtyi konkreettisesti SVK:oon. Samalla yhtiöiden välinen yhteistyö väheni, mutta aikaan saatiin kuitenkin kuluttaja- ja yritys vakuutuksia koskevat perussäännöt, jotka tulivat voimaan 1.1.1984. Kuluttajavakuutuksiin laadittiin yhteiset vakuutusehdot, vakuutusmaksujen laskuperusteet sekä vähimmäismaksutaulustot. Yritysvakuutuksien perussäännösten lähtökohtana olivat yhteiset ehdot ja tariffit laajoille asiakasryhmille tarjottavissa perusvakuutuksissa.¹⁶²

Vakuutusmarkkinoiden maantieteelliset rajoitukset ovat teknologisen kehityksen ansiosta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana poistuneet hitaasti mutta varmasti, ja tällä hetkellä vakuutusala pidetäänkin kansainvälistymisen edelläkävijänä.¹⁶³ Vakuutusliiketoimintaa siirretään yhä enemmän Internetiin ja sähköiset vakuutuspalvelut ovat nykypäivää. Euroopan unionin lainsäädännön yhtenäistämistavoitteet ovat toteutuneet 1990-luvulla ja ne ovat poistaneet rajoituksia lainsäädännön tasolla ja mahdollistaneet vapaamman kilpailun yli EU-jäsenvaltioiden rajojen.¹⁶⁴ Ulkomaiset vakuutusyhtiöt ovat vallanneet markkinoita Suomessa, mutta niiden markkinaosuus on toistaiseksi jäänyt pieneksi.¹⁶⁵ Rajoitusten väheneminen onkin synnyttänyt toisenlaista yhdentymistä: yritykset ovat alkaneet fuusioitua ja myös yrityskaupat ovat yleistyneet.

Fuusioaalto pyyhkäisi Pohjolan ja Euroopan ylitse 1990-luvun lopulla aiheuttaen vakuutusalan rakenteellisen muutoksen, joka tapahtui samanaikaisesti, kun sijoittajien vaatimukset muuttuivat enemmän kasvuun ja arvonluomiseen tähtääväksi. Yhteys näiden tekijöiden välillä on selvästi havaittavissa. Mahdollisuudet kasvamiseen fuusioiden ja yritysostojen avulla alkavat olla kuitenkin jo

¹⁶¹ Rantala ym. 2003, 117.

¹⁶² Norio-Timonen 2006.

¹⁶³ Kjær ym. 2006, 14–17.

¹⁶⁴ Lehtipuro ym. 2004, 11.

¹⁶⁵ Lehtipuro ym. 2004, 16.

rajallisia ja vähenemään päin. Vakuutusyritykset ovatkin kiinnittäneet enemmän huomiota yrityksensä sisäisiin prosesseihin: innovaatioihin, tuotekehittelyyn ja uusiin liiketoimintamalleihin siinä uskossa, että näillä keinoilla saataisiin aikaiseksi kasvua.¹⁶⁶

Tuotekehittely on muuttunut yhä enemmän yhtiökohtaisemmaksi ja tuotekehitysten tuloksia varjellaan yhtiön salaisuuksina. Yhtiöt käyttävät edelleen esimerkiksi yhteisiä tilastotietoja sekä asiantuntemusta hyväksi tuotekehityksessä. Tuotekehityksestä on tullut yksi kilpailukeino, jolla pyritään erottumaan muista. Asiakaslähtöisyys on nykypäivän trendi, ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen eteen tehdään paljon työtä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suuret vakuutusyhtiöt ovat investoineet merkittävästi uuden teknologian avulla asiakastutkimusten tekemiseen ja vakuuttavia tuloksiakin on saatu. Tutkimusten synnyttämän datan avulla on saatu arvioitua asiakkaiden riskejä paremmin sekä ennustettua kuluttajatottumusten muutoksia. Näiden tietojen avulla vakuutusyhtiöt pyrkivät kehittämään tuotteita, joita asiakkaat haluavat ostaa sen sijaan, että tuotteita pitäisi tehostetusti myydä asiakkaalle.¹⁶⁷ Suomessakin on viime vuosina itse vakuutus tuotteisiin tullut todellisia eroja ja omaperäisyyttä niihin haetaan esimerkiksi uudentyypisillä markkinointiratkaisuilla, kuten brandeilla. Myös tuotevalikoimiin on tullut laajennusta, kun erilaisia vakuutuspaketteja, tavarakohtaisia vakuutuksia, sijoitustuotteita ja ulkomaisiakin tuotteita tuodaan markkinoille jatkuvasti.

Vakuutusten tuotekehittelyssä voidaan liikkua hyvinkin innovatiivisilla alueilla, koska lähes mitä tahansa voidaan vakuuttaa. On kuitenkin huomioitava, että vakuutusliiketoiminta on erityisluontoista verrattuna muuhun liiketoimintaan ja vakuutus on hyödykkeenä varsin erilainen kuin muut palveluhyödykkeet. Ennen kuin uusia tuotteita aletaan keksiä tai vanhoja, jo myynnissä olevia tuotteita, kehitetään edelleen, on vakuutus tuotekehityksessä huomioitava muutama ohjeistava ja toisaalta rajoittava seikka. Aivan ensimmäisenä on otettava huomioon lainsäädännön antamat ohjeet ja rajoitukset vakuutusliiketoiminnalle sekä itse vakuutuksen erityispiirteet. Tämän jälkeen täytyy eritellä tuotekehityspäätökset, joihin yrityksessä keskitytään. Tuotekehityksessä otetaan lisäksi huomioon asiakkaiden tarpeiden muutokset ja tarkoituksena on tehdä sellaisia innovaatioita, jotta vakuutusyritys voi toimia kannattavasti, pystyy tuottamaan asiakkaiden hyväksymää laatua ja saa lisää tyytyväisiä kanta-asiakkaita.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Kjær ym. 2006, 14–17.

¹⁶⁷ Tapscott 2006, 105–107.

¹⁶⁸ Lahtinen & Isoviita 1998, 130–133.

5. PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan toimeksiannosta selvittää Toyota Tammer-Auton autoliikkeessä asioivien asiakkaiden odotuksia ja mielipiteitä Toyota-vakuutukseen ennen vakuutuksen lanseeraamista markkinoille. Tavoitteena oli saada selville, kiinnostaako automerkkikohtainen vakuutus asiakkaita; miten asiakkaat suhtautuvat merkkivakuutuksiin ja millaisia odotuksia, mielikuvia ja kokemuksia heillä on merkkivakuutuksia kohtaan. Lisäksi haluttiin tietää perusteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen autovakuutusta ostaessa. Erityisesti haluttiin tietää brandin eli Toyota-nimen vaikutusta ostopäätökseen. Tavoitetta lähestyttiin tutkimuksen pääongelman sekä kolmen alaongelman kautta. Tutkimuksen teoriaosassa esiteltiin vakuutuksen tuotekehitysprosessia ja siihen vaikuttavia puitteita, haasteita sekä mahdollisuuksia. Tuotekehitysprosessista on jo aikaisemmin yhteenvetoa kappaleessa kolme ja vakuutusinnovaatioita esiteltiin kappaleessa neljä. Empiirinen osa on hyvin käytännönläheinen toimeksianto, joka on toteutettu hyvin pitkälle toimeksiantajan ehdoilla. Tutkimuksen empiirisen osion tieteellisyys jää tästä syystä vähäiseksi. Toimeksiantotutkimusten teettäminen on kuitenkin tärkeää, sillä se tuottaa arvokasta tietoa käytännön työelämään. Kuten jo johdannossa mainittiin, tutkimuksen empiiristä osiota ei haluttu julkiseksi. Yleisten päätelmien esittäminen tässä yhteydessä pysyy salassapitosäännösten rajoissa, joten muutamia niistä käytetään päätelmissä.

Viesti, joka kyselyyn vastanneiden vastauksista välittyi, kertoo kahdenlaisesta suuntautumisesta auton vakuuttamiseen asiakkaan näkökulmasta. Toisaalta edelleen tuijotetaan hintaa, mutta lähes ellei yhtä tärkeäksi ostoperusteeksi on nousemassa vakuutusturvien kattavuus ja erityisesti vakuutusyhtiön valinnassa keskittämisen edut sekä pitkäaikainen asiakkuus vuorovaikutuksessa vakuutusyhtiön kanssa. Oikeanlainen hinnoittelu on yksi liiketoiminnan kilpailuvalteista. Edullinen hinta herättää asiakkaan huomion, mutta tuottaa myös kahdenlaista informaatiota. Toisaalta edukas hinta viestii siitä, että tuotteen ostettuaan kuluttaja on tyydyttänyt jonkin välttämättömän tarpeen ja hänellä on sen jälkeen varaa ostaa vielä jotakin muuta, mutta toisaalta halpa hinta voi viestiä laadusta tinkimistä. Ennen tutkimuksen teettämistä arvelin omien työkokemusteni sekä yleisen ajattelumallin perusteella, että vakuutusyhtiön valinnassa hinta olisi merkittävin peruste vakuutusyhtiön valintaan asiakkaalle. Yleinen mielipide asiakkaiden keskuudessa on se, että vakuutuksen tulisi olla halpa, mutta silti kattaa mahdollisimman monet vahinkotapahtumat. Voisiko kuitenkin olla niin, että vakuutusmaailmassa hinta kilpailuvaltina on hieman menettämässä merkitystään ja tilalle olisi tulossa

laatu ja ehkäpä luottamus? Ainakin tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että pitkäaikainen asiakkuus tutussa yhtiössä sekä vakuutusten keskittäminen samaan yhtiöön ovat asiakkaille kuitenkin tärkeämpiä valintaperusteita kuin hinta. Toki on syytä olettaa, että keskittäminen samaan yhtiöön tuo mitä suurimmalla todennäköisyydellä myös hintaetuja asiakkaalle, mutta toisaalta luottamus toimivaan yhtiöön kasvaa hyvien kokemusten myötä, ja tämän johdosta asiakas haluaa keskittää vakuutusasioiden lisäksi ehkä muitakin finanssipalveluita saman katon alle. Oli mielenkiintoista huomata asiakkaiden asiakasuskollisuus vakuutusyhtiöönsä myös kyselyä tehdessä. Ne kerrat, kun pääsin asiakkaan kanssa puhe-etäisyydelle, ja asiakas huomasi minun edustavan jotakin muuta yhtiötä kuin omaansa, niin osallistumishalukkuus ja kiinnostus edes kuuntelemaan asiaani hieman lopahtivat. Kuitenkin kun selvisi, etten edustanut Tapiolaa myyjänä, asenne vastaamiseen parani.

Kyselyn materiaalina esitelty Toyota-vakuutus on yksi kattavimmista vakuutuspaketeista Suomen markkinoilla. Uudenlaiset vakuutusturvat herättivät jonkin verran kiinnostusta ja keskustelua vastaajien kanssa, mutta myös toteamuksia siitä, että näin kattava vakuutus on varmasti myös hintava.. Aika monelle merkkivakuutus tuli aivan uutena konseptina. Suomessa automerkkikohtaisten vakuutusten tilanne markkinoilla on tällä hetkellä sellainen, että vaikka merkkivakuutuksia on tällä hetkellä tarjolla useista vakuutusyhtiöistä ja useille automerkeille, niin niillä vakuutettujen autojen kanta ei ole vielä kovin laaja. Tämänkin kyselyn tutkimustulokset vahvistivat ennakkokäsitystä siitä, että vaikka merkkivakuutuksia on markkinoilla varsin monelle automerkille, niin tietämys niistä on potentiaalisten asiakkaiden joukossa varsin pientä. Tämän tutkimuksen pienen otosjoukon vastaajista noin puolet eivät olleet törmänneet missään asiayhteydessä merkkivakuutuksiin. Johtuneeko tämä sitten siitä, että merkkivakuutuksia ei markkinoinnin keinoin tuoda potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen riittävästi, vai ovatko asiakkaat vain ennakkoluuloisia ottamaan autoilleen merkkivakuutuksia. Kyse voi olla myös siitä, että kattavamman turvan tarjoavat merkkivakuutukset itse asiassa myös ovat kalliimpia kuin vakuutusyhtiöiden tarjoamat omat kaskopaketit, jotka jotakuinkin kuitenkin sisältävät samat vakuutusturvat.

Kun kyselyssä kysyttiin vastaajien asennoitumista merkkivakuutuksen kaltaisiin lisäpalveluihin, vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Positiivisimmin suhtautunut vastaaja oli tulosten perusteella yli 45-vuotias perheellinen nainen. Tämä tuli toisaalta yllätyksenä, sillä odotin, että miehet olisivat automerkin suhteen tarkempia, mutta toisaalta vastausjoukko oli niin pieni, ettei kovin luotettavaa yleistystä ehkä voida tehdä. Mutta toisaalta ymmärrä hyvin tuloksen. Omassa työssäni, kun liikennevahinkojen yhteydessä järjestän asiakkaille sijaisautoja, niin olen huomannut sen, että erityisesti Toyota-automerkin autoilla ajavat naisasiakkaat ovat hyvin tarkkoja siitä, että saavat sijaisautokseen

myös Toyotan. Yleisin selitys tälle tosin on, että ”en osaa ajaa muulla kuin Toyotalla”. Mutta Toyotan oma autovuokrauspalvelu toimii tässä suhteessa todella hyvin ja lisäpalveluna vahvistaa auton brandia asiakkaalle entisestään.

Tämän asiakaskyselyn tutkimustulokset ja niiden tulkinnat osoittavat, että tarvitaan aktiivisuutta kaikilta Toyota-vakuutuksen sidosryhmiltä, jotta tuote menestyisi. Ensinnäkin tuotteen tuomista asiakkaiden tietoisuuteen sekä saatavuutta tulisi tehostaa eri jakeluverkostoja ja markkinointikanavia hyödyntämällä. Toiseksi Tapiolan yhteistyö Toyota-merkkikorjaamoiden ja -vuokraamojen kanssa on oltava sujuvaa, jotta palveluketju vahinkotilanteessa pysyisi eheänä, ja asiakas saisi ikävästä tapahtumasta kuitenkin positiivisen kokemuksen. Tämä edellyttää panostusta niin korjaamon henkilökunnalta kuin myös vakuutusyhtiön korvaus- ja asiakaspalvelun henkilökunnalta. Myös sopimushinnoittelu kolarikorjaamoiden kanssa voisi tuoda kilpailuetua. Alhaisemmat korjaushinnat vaikuttavat alentavasti vakuutusmaksun tariffointiin ja edullinen vakuutusmaksu voisi houkutella vakuutusyhtiöön uutta vakuutuskantaa. Hyvällä kokonaispalvelulla on mahdollista herättää uuden asiakkaan luottamus, jolloin pitkäaikainen kehittyvä asiakkuus tuo hyötyä sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit:

- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Seppo 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- CPCU Society 1999. Shopping for Value: Insurance Distribution in the Information Age. CPCU Journal, Fall99, vuosikerta 52, numero 3, p140, 13p
- Devlin, James, F. 1998. Adding Value to Service Offerings: the Vase of UK Retail Financial Services. European Journal of Marketing. vuosikerta 32, numero 11/12, 1091–1109.
- Doyle, Peter 1998. Marketing Management and Strategy. 2. painos. London: Prentice Hall, 424–427.
- Dumm, Randy E. & Hoyt, Robert E. 2003. Insurance Distribution Channels: Markets in Transition. Journal of Insurance Regulation nide 22, numero 1. 27–47.
- Gallouj, Faiz 2002. Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations. Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2002.
- Grönroos, Christian 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvinen, Raija & Heino, Heli 2004. Kuluttajien palvelukokemuksia pankki- ja vakuutussektorilta. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Järvinen, Raija 2000. Vakuutussanommat 1/2000.

- Kjær, Olaf V. ja Poulsen, Camilla 2006. Innovation i forsikring.
<<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Indblik%20Fin.%20Sek.%20juni%2006.pdf>>
29.3.2008.
- Kotlet, Philip & Keller, Kevin, Lane 2009. Marketing management, 13. painos. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson/Prentice Hall, cop. 2009.
- Kuusela, Hannu 1998. Markkinoinnin haaste – näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY.
- Lahtinen, Jukka ja Isoviita, Antti 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos Oy ja Jukka Lahtinen.
- Lehtipuro, Katriina; Luukkonen Irene ja Mäntyniemi Lea, 2004, 26. Vakuutuslainsäädäntö. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus oy. Vammalan kirjapaino Oy.
- Lovelock, Christopher, Vandermerwe, Sandra & Lewis, Barbara 1999. Services marketing. A European Perspective. London: Prentice Hall.
- Lämsä, Anna-Maija ja Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007. Helsinki: Hakapaino Oy. 105–125.
- Puustinen, Pekka, Salonen, Jarno ja Ahonen, Aki, 2007. Ymmärrämmekö toisiamme – sähköiset vakuutuspalvelut lähemmäksi kuluttajaa. Teoksessa Lammi, M., Järvinen, R. ja Leskinen, J. (toim.) Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007. Helsinki: Hakapaino Oy. 105–125.
- Rajalahti, Hanna 2005. Talouselämän artikkeli ”Mitäs sitten tehtäis vahinkovakuuttajat? 16.5.2005.
< <http://www.talouselama.fi/analyysit/article158564.ece> > 23.4.2009.

Rantala, Jukka ja Pentikäinen, Teivo, 2003. Vakuutusoppi. Vammala: Suomen vakuutusalan koulu-
tus ja kustannus Oy.

Tapscott, Don 2006. Best's Review; May 2006, vuosikerta 107, numero 1, 105–107

Weston, Anthony, 2007. Creativity for Critical Thinkers. Oxford University Press. Oxford 2007.

Ylikoski, Tuire, 2000. Unohtuiko asiakas. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä
finanssialalla. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo & Grmler, Dwayne D., 2006. Services Marketing:
Integrating Customer Focus Across the Firm. 4. painos. McGraw - Hill

Virallislähteet:

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38.

Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä 3.12.1993.

Vakuutusopimuslaki 28.6.1994/543.

Vakuutusyhtiölaki, 28.12.1979/1062.

WWW-sivut:

Cambridge Dictionaries Online, 26.3.2008.

The EU Market. Fewer barriers, more opportunities.

<http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/index_en.htm> 30.3.2008

Finanssialan Keskusliiton kotisivut

Pieni vakuutussanasto

<<http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=3474&VID=default&SID=702929359671486&S=0&C=22824>> 6.4.2009

FK Vakuutustutkimus 2004 Tutkimuksen kalvot

<<http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2617&VID=default&SID=819371752954656&S=1&C=21288>> 6.4.2009

Grafiikka

http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2294&VID=default&SID=540791118549870&S=0&A=open:news:item_www:5976&C=35191> 18.4.2009

JP Morganin kotisivut

<http://www.jpmorgan.com/tss/General/Trade-Finance_White_Labels_as_Part_of_a_Growth_Strategy/1102380202104> 1.4.2009

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan kotisivut

<http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/etusivu.htm> 17.4.2009.

Muut lähteet:

Norio-Timonen, Jaana. Tampereen yliopiston kurssin VAKTS012 Vakuutusinnovaatiot uennot. Syksy 2006.

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

TOYOTA-AUTOLIIKKEEN ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSIÄ AUTOVAKUUTTAMISESTA JA TOYOTA-MERKKIVAKUUTUKSESTA

Olen Tampereen yliopiston vakuutustieteen opiskelija ja teen Pro Gradu -tutkimustani autojen merkkivakuutuksista. Tämä kysely on osa tutkimustani Tampereen yliopistolle. Kyselylomakkeet käsitellään nimettöminä. Tutkimus toteutetaan yhdessä Toyota Tammer-auton sekä Tapiola-vakuutusyhtiön kanssa.

Pyydän, että käytät pari minuuttia ajastasi ja tutustut liitteenä olevan materiaalin avulla Toyota-asiakkaille suunnattuun Toyota-merkkivakuutukseen. Lyhyt perehtyminen riittää, voit myös esittää lisäkysymyksiä. Kun olet tutustunut materiaaliin, pyydän sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

Terveisin,

Tiina Niemi, kauppatieteiden kandidaatti

A) Taustakysymykset. Ympyröi sinua parhaiten kuvaava vastaus.

1. Sukupuoli
a. mies
b. nainen
 2. Syntymävuosi _____
 3. Kuuluuko talouteesi lisäksi muita henkilöitä?
a. ei
b. avo- tai aviopuoliso
c. perheeni on lapsiperhe
 4. Missä yhtiössä autosi vakuutukset ovat tällä hetkellä?
a. If
b. Pohjola
c. Tapiola
d. Muu, mikä? _____
 5. Onko tämän hetkinen autosi Toyota tai Lexus?
a. kyllä Toyota
b. kyllä Lexus
c. ei
Jos vastasit kyllä, kauanko olet ollut Toyota- tai Lexus-asiakas? _____
 6. Tuleeko seuraava autosi olemaan Toyota tai Lexus?
a. kyllä Toyota
b. kyllä Lexus
c. ei
d. ehkä jompikumpi
 7. Mikä on nykyisen autosi vakuutusturva?
a. Liikennevakuutus ja kolarointikasko.
b. Liikennevakuutus ja osakasko.
c. Autossani on pelkkä liikennevakuutus
d. en tiedä
 7. Millä perusteella olet päätenyt vakuuttamaan autosi nykyisessä vakuutusyhtiössäsi?
Voit valita useamman vaihtoehdon.
a. Olen pitkäaikainen asiakas.
b. Olen keskittänyt kaikki vakuutukseni nykyiseen yhtiöni.
c. Edullisen hinnan vuoksi.
d. Tuttava tai sukulainen suositteli kyseistä yhtiötä.
e. Vakuutusyhtiön edustaja oli minuun suoraan yhteydessä.
f. Mainoksen perusteella.
g. Vakuutusyhtiön imagon perusteella.
h. Muu peruste, mikä _____
-

B) Toyota-merkkivakuutusta ja autovakuutusta yleensä koskevat kysymykset

1. Missä yhteydessä olet tutustunut automerkkikohtaisiin vakuutuksiin? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - a. Nykyisessä autossani on merkkivakuutus.
 - b. Minulle on tarjottu merkkivakuutusta.
 - c. Olen nähnyt mainoksia.
 - d. Tiedän automerkkejä, joille merkkivakuutuksia on mahdollista saada.
 - e. Kuulen asiasta nyt ensimmäistä kertaa.
2. Millaisia odotuksia ja mielikuvia sinulla on autovakuutusten liittamisestä osaksi automerkkiä?
 - a. Autovakuutuksen liittäminen tuttuun automerkkiin tuo minulle lisäarvoa. Tunnen itseni kokonaisvaltaiseksi asiakkaaksi, kun automerkkiin sisällytetään lisäpalveluita, kuten vakuutus.
 - b. Tietty automerkki ei herätä minussa tunteita suuntaan eikä toiseen.
 - c. En kiinnitä huomiota automerkkiin, enkä ole merkkiuskollinen, joten automerkkiin liitettävät lisäominaisuudet eivät ole minulle merkityksellisiä.
3. Vaikuttaako Toyota-nimi vakuutuksen ostopäätökseesi?
 - a. paljon
 - b. melko paljon
 - c. melko vähän
 - d. ei lainkaan
4. Mikä seuraavista tekijöistä saisi sinut ottamaan Toyota-merkkivakuutuksen eikä vakuutusyhtiön omaa vakuutusta? Voit valita useamman vaihtoehdon.
 - a. Muita edullisempi hinta
 - b. Mieleisen automerkin nimi
 - c. Vakuutuksen kattavuus
 - d. Automerkin edut vakuutuksessa (korjaus merkkikorjaamolla ja alkuperäisillä varaosilla)
 - e. Muu, mikä? _____
5. Onko Toyota Laaja kaskovakuutus kattavampi kuin nykyinen vakuutuksesi?
 - a. kyllä
 - b. ei
6. Kuinka paljon olisit valmis maksamaan siitä verrattuna nykyiseen vakuutukseesi?
 - a. en ostaisi sitä kalliimpana
 - b. voisin ostaa _____% kalliimpana kuin nykyinen vakuutukseni.
7. Ostaisitko Toyotallesi tai Lexuksellesi merkkivakuutuksen?
 - a. kyllä
 - b. ei

Jos vastasit ei, mitä pitäisi olla toisin, jotta kiinnostuisit siitä? _____

	1=hyvin tärkeä	2=melko tärkeä	3=jokseenkin tärkeä	4=ei tärkeä	0=en osaa sanoa
8. Arvioi seuraavia vakuutusturvia. Kuinka tärkeitä kyseiset turvat ovat mielestäsi?					
a. turva palovahinkojen varalle	1	2	3	4	0
b. turva hirvieläimen törmäysvahinkojen varalle	1	2	3	4	0
c. turva kaikkien eläinten törmäysvahinkojen varalle (ilman bonusmenetystä)	1	2	3	4	0
d. turva varkauden ja ilkivallan varalle	1	2	3	4	0
e. turva raesade- ja myrskyvahinkojen varalle (ilman bonusmenetystä)	1	2	3	4	0
f. turva kolarointivahinkojen varalle	1	2	3	4	0
g. lunastusetuvakuutus (uusi auto tilalle tai +30% korvaus)	1	2	3	4	0
h. sijaisauto matkan keskeytyessä kolarin tai teknisen vian vuoksi	1	2	3	4	0
i. Toyota-bonusetu (3 vuotta vahingoitta, seuraava kolarointivahinko ilman bonusmenetystä)	1	2	3	4	0
j. oman auton hinaus korjaamolle, jos auto jää tielle kolarin tai teknisen vian vuoksi	1	2	3	4	0
9. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi, kun olet ostamassa uutta vakuutusta autollesi?	1=samaa mieltä	2=melko samaa mieltä	3=melko eri mieltä	4=eri mieltä	0=en osaa sanoa
a. Ennen ostopäätöksen tekemistä pyydän tarjouksen useasta vakuutusyhtiöstä.	1	2	3	4	0
b. Ennen ostopäätöstä vertailen eri yhtiöiden tarjoamia vakuutusvaihtoehtoja itsenäisesti.	1	2	3	4	0
c. Tutustun vakuutuksen ehtoihin huolellisesti ennen ostopäätöksen tekemistä.	1	2	3	4	0
d. Tarvitsen ostopäätöksen tueksi henkilökohtaista neuvontaa.	1	2	3	4	0
e. En pohdi ostopäätöstä tarkemmin, vaan ostan vakuutuksen, jota autoliikkeestä tarjotaan.	1	2	3	4	0
f. En käytä aikaa vakuutusten vertailuun. Ostan autoni vakuutukset yhtiöstä, jossa edellisetkin vakuutukseni olivat.	1	2	3	4	0
10. Kun olet hankkimassa uutta autovakuutusta, kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat ostopäätöksesi kannalta?	1=hyvin tärkeä	2=melko tärkeä	3=jokseenkin tärkeä	4=ei tärkeä	0=en osaa sanoa
a. liikenevakuutuksen hinta	1	2	3	4	0
b. kaskovakuutuksen hinta	1	2	3	4	0
c. vakuutusten keskittäminen	1	2	3	4	0
d. kattavat vakuutusturvat	1	2	3	4	0
e. ystävien tai sukulaisten suosittelu	1	2	3	4	0
f. vakuutusyhtiön imago	1	2	3	4	0
g. vakuutusedustajan antama neuvonta	1	2	3	4	0
h. vakuutus on helposti saatavilla	1	2	3	4	0

Kiitos vastauksestasi.

Vapaata palautetta tutkimuksesta tai Toyota-vakuutuksesta voi kirjoittaa tällä sivulla.

LIITE 2 ESITEMATERIAALI

www.toyota-vakuutus.fi

Sinua palvelee omaa Toyota-asiakaspalvelussa

Ota yhteyden Toyota-asiakaspalvelun numerot:

- vakuutusasioissa (09) 453 4460 (ma–pe klo 8–20)
- korvausasioissa (09) 453 4462 (ma–pe klo 8–18).

Muina aikoina saat numerosta matkähätäpalvelua.

Lisätietoja saat myös verkosta:
toyota-vakuutus.fi

Toyota-vakuutuksen myöntää ja vakuutus- ja korvauspalvelun tarjoaa Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola.

TAPIOLA

Laajalla Kaskolla enemmän etuja

Luonto yllättää – bonukset pysyvät

Vahinkoon ei aina tarvita syyllistä, riittää että tuuli kaataa puun tai keittu juoksee tielle. Tällaisissa luonnonilmiö- ja eläintörmäysvahingoissa auton kolhut korvataan Laajasta Kaskovakuutuksesta ilman bonusmenetyksiä.

Sijaisautovakuutus turvaa matkasi jatkumisen

Laaja sijaisautovakuutus korvaa sijaisauton, jos matka keskeytyy teknisen vian tai korvattavan vahingon takia. Auton toimittaa yli 50 paikkakunnalla toimiva Toyota Rent -autovuokraamo. Saat sijaisauton käyttöösi suoraan korjaamolta.

Bonusetu palkitsee huolellisen kuskin

Toyota-vakuutukseen kuuluu ainutlaatuinen Toyota Bonusetu, joka palkitsee huolellisista ajotavasta. Kun olet ajanut Laajalla Kaskolla vakuutetulla Toyotalasi kolme vahingotonta vuotta, saat Toyota Bonusetun, jolla voit kuitata mahdollisen vahingon aiheuttaman bonusmenetyksen.

Kun tulevaisuudessa vaihdat uuteen Toyotaan ja vakuutat sen edelleen Toyota Laajalla Kaskovakuutuksella, siirtyy ansaitsemasi bonusetu uuteen autoosi.

Toyota-vakuutus varmistaa laadukkaat Toyota-merkkikorjaamopalvelut ja varaosat

Vahinkotilanteissa Toyotasi korjataan Toyota-merkkikorjaamoissa ja korjauksissa käytetään aina alkuperäisiä Toyota-varaosia. Näin autoosi laatu, turvallisuus ja jälleennyntiarvo säilyvät myös vahingon jälkeen.

Saat korjaukselle takuun:

- Korjaustyö 6 kk / 15 000 km
- Toyota varaosat 12 kk, kattaa vaihtotyön.



Toyota-vakuutus

Huolelonta matkaa.





TOYOTA VAKUUTUS

110-1001V



Toyota-vakuutus – turvaa ja palvelua silloin kun tarvitset

Toyota-autot ja autoilijat ansaitsevat turvaa ja palvelua kaikissa tilanteissa. Siksi Toyota ja Tapiola ovat yhdessä kehittäneet Toyota-vakuutuksen. Toyota-vakuutus on tarkoitettu yksityishenkilöiden enintään kymmenen vuotta vanhoille yksityiskäytössä oleville Toyota- tai Lexus-merkkisille henkilö- ja pakettiautoille.

Toyota-vakuutuksen saat Toyota-merkkiliikkeestä tai Toyota-asiakaspalvelusta.

Toyota-vakuutus sisältää liikennevakuutuksen ja Toyota-kaskon

Toyota-liikennevakuutus korvaa henkilövahingot liikenteessä sekä toiselle osapuolelle aiheutetut omaisuusvahingot. Toyota-kaskovakuutusta tarvitset oman auton vahinkojen varalta. Toyota-kaskovakuutuksiin saat 70 prosentin lähtiöbonuksen.

Toyota-vakuutuksella saat nämä edut:

- Autosi korjataan Toyota-merkkikorjaamolla ja korjauksissa käytetään aina alkuperäisiä Toyota-varaosia.
- Korjauksille ja varaosille on takuu.

- Oma Toyota-asiakaspalvelu palvelee vakuutus- ja korvausasioissa.
- Toyota-vakuutuksella lisäät keskittäjän etuja Tapiolassa.

Kun valitset turvan laajana, saat myös nämä erityisedut:

- Sijaisauton saa Toyota Rent -autovuokraamista.
- Annu-laatuinen Toyota Bonusetu palkitsee huolellisesta ajotavasta.

Valitse Toyota-llesi Toyota Kaskovakuutus tai Toyota Laaja Kaskovakuutus

Toyota Kaskovakuutus

Kolarointivakuutus
 Hirvivahinkovakuutus
 Varkaus- ja ilkvaltavakuutus
 Palovakuutus
 Vastuu- ja oikeusturvavakuutus
 Lunastusvakuutus
 Autopalveluvakuutus

Toyota Laaja Kaskovakuutus

Kolarointivakuutus
 Hirvivahinkovakuutus
 Varkaus- ja ilkvaltavakuutus
 Palovakuutus
 Vastuu- ja oikeusturvavakuutus
 Lunastusvakuutus
 Autopalveluvakuutus

+

Lasivakuutus
 Luonnonilmiövakuutus
 Eläinörmäysvakuutus
 Laaja sijaisautovakuutus
 Toyota Bonusetu

Lunastusedulla parempi korvaus

Kaikkiin Toyota-kaskovakuutuksiin kuuluu aina Lunastusvakuutus. Se varmistaa parhaan korvauksen, jos auto vahingoittuu niin pahoin, että se on lunastettava. Jos olet hankkinut autosi uutena ja se on vahingon sattuessa enintään 3 vuotta vanha ja sillä on ajettu enintään 50 000 km, saat korvauksena uuden vastaavan auton. Jos autosi on käytetty, korvauksena maksetaan lunastettavan auton käypä arvo korotettuna jopa 30 prosentinlla.

Jos samaa korimallia ei enää valmisteta, korvauksen saa uuden vastaavan mallin mukaisesti.

Esimerkki:

Toyota Corolla hatchback lunastetaan. Koska tätä mallia ei enää valmisteta, korvaus maksetaan Toyota Auris -mallin mukaisesti.

Toyota-vakuutus kasvattaa etujasi Tapiolassa

Tapiolan asiakkaana saat Omaetua, joka kannustaa sinua pitämään vakuutus- ja pankkiasiat lunnassa. Mitä laattavemmin asioitasi Tapiolassa hoidat, sitä paremmat edut saat. Etuihin kuuluvat muun muassa reilut alemmukset vakuutusmaksuista ja jopa maksuttomat pankkipalvelut.