

Saku Kiistala

# **VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖN KUMPPANUUSYHTEISTYÖN HYÖDYT JA HAASTEET – CASE POHJOLA VAKUUTUS**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Lokakuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Saku Kiistala: Vahinkovakuutusyhtiön kumppanuusyhteistyön hyödyt ja haasteet – Case Pohjola Vakuutus

Ohjaaja: Timo Rintamäki

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma; Vakuutus ja riskienhallinta

Lokakuu 2020

---

Vakuutusala on hyvin perinteinen toimiala, jonka peruseriaatteet eivät ole muuttuneet ajan saatossa. Vuodesta toiseen vakuutetaan samoja asioita. Ala on kuitenkin nyt murroksessa ja asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet yhä suuremmiksi. Yksi tapa vastata asiakkaiden suurentuneihin odotuksiin on vakuutusyhtiön korvauspalvelun parantaminen kumppanuusyhteistyöllä. Perinteisesti vakuutusyhtiöt ovat maksaneet korvauksen rahana asiakkaalle. Kumppaneiden avulla vakuutusyhtiöt siirtyvät kohti palvelulähtoisempää toimintamallia, jossa asiakkaan vahinkoon pyritään etsimään ratkaisu.

Tässä tutkielmassa tutkitaan vahinkovakuutusyhtiön kumppanuusyhteistyötä tapaustutkimusluontaisesti. Tutkimuksen kohdeyritys on Pohjola Vakuutus Oy. Tutkielmassa kartoitetaan millaisia kumppanuusyhteistyön eri malleja vahinkovakuutusyhtiö käyttää henkilöasiakkaiden omaisuusvahingoissa. Tutkimuksen toisena tavoitteena on tutkia kumppanuusyhteistyöhön liittyviä hyötyjä sekä haasteita. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, joihin osallistui Pohjola Vakuutuksen kumppanuspäällikkö, asiakasrajapinnassa työskenteleviä korvausneuvojia sekä kohdeyrityksen kumppaneiden edustajia. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että tutkittavien kumppanuusyhteistöiden tärkeimmät palaset ovat luottamus, vuorovaikutus, yhteinen tavoite ja yhteiset arvot. Tutkimuksessa esiintyvät kumppanuudet jaetaan ulkoistus- sekä toimeksiantokumppaneihin ja esitellään sen jälkeen kumppanuuksien vaikutus vahinkovakuutusyhtiön korvauspalveluun ja vahingonkorvausprosessiin. Vahingonkorvausprosessia tarkastelemalla selviää, että kumppaneiden avulla vahingonkorvausprosessia voidaan nopeuttaa ja virtaviivaistaa huomattavasti. Tämä hyödyttää vakuutusyhtiötä, kumppaneita sekä myös asiakasta. Yhteistyön avulla Pohjola Vakuutus ja kumppanit voivat palvella yhteisiä asiakkaitaan paremmin ja tehokkaammin, kuin he yksin pystyisivät.

Kumppanuusyhteistyöhön liittyvät hyödyt ja haasteet kerätään yhteen tutkimuksen johtopäätöksissä. Tutkimuksessa todetaan, että suurimmat vakuutusyhtiön hyödyt liittyen kumppanuusyhteistyötä liittyvät asiakaskokemukseen ja taloudellisiin hyötyihin. Taloudelliset hyödyt syntyvät kustannustehokkuuden parantumisella, korvausmenojen pienentymisellä sekä vakuutusvilpin ehkäisemisellä. Kumppanit hyötyvät asiakasmäärän lisääntymisellä, uusilla asiakassuhteilla ja entistä tyytyväisemmillä asiakkailla. Asiakkaat hyötyvät saamalla parempaa, nopeampaa ja asiantuntevampaa palvelua. Tämän lisäksi asiakkaat ovat oikeutettu mahdollisiin lisäetuihin. Kumppanuusyhteistyön haasteet liittyvät pääasiassa henkilöstön kouluttamiseen, järjestelmien ja prosessien yhteensovittamiseen sekä tietosuojaan liittyviin riskeihin.

Avainsanat: Vakuutusyhtiö, kumppanuusyhteistyö, kumppanitoiminta, yksityisvakuutus, henkilöasiakkaiden omaisuusvakuutus, vahinkovakuutus, vahingonkorvausprosessi, asiakaskokemus, korvauspalvelu, ulkoistuskumppanit, toimeksiantokumppanit

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Aihealueen esittely ja sen merkitys .....	1
1.1.1	Vakuutusyhtiöiden kumppanuusyhteistyö .....	1
1.1.2	Kumppanuusyhteistyö ja sen merkitys.....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto .....	5
1.3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	6
1.3.2	Tutkimuksen aineiston keruu .....	6
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet .....	8
1.5	Kirjallisuuskatsaus ja aiemmat tutkimukset.....	9
1.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	10
1.7	Tutkielman rakenne.....	11
<b>2</b>	<b>HENKILÖASIAKKAIDEN OMAISUUSVAKUUTUS</b> .....	<b>12</b>
2.1	Vahinkovakuutustoiminta ja omaisuusvakuuttaminen.....	13
2.2	Vakuutuksen elinkaari.....	15
2.3	Vahingonkorvausprosessi .....	19
2.4	Vahingon korvaaminen ja korvaustoiminnan periaatteet.....	22
2.4.1	Korvattavuus .....	24
2.4.2	Vahingon ja korvauksen määrä.....	27
2.4.3	Ostavastuu.....	28
2.4.4	Korvauksen suorittamisvaihtoehdot.....	29
2.5	Vahinkovakuutusyhtiötä ja kumppanuusyhteistyötä koskeva lainsäädäntö .....	30
<b>3</b>	<b>KUMPPANUUSYHTEISTYÖ</b> .....	<b>33</b>
3.1	Kumppanuus ja verkostot.....	33
3.2	Kumppanuusyhteistyön komponentit.....	35
3.3	Kumppanuusstrategia, strategia, visio ja päämäärät .....	35
3.4	Eritasoiset kumppanuudet .....	39
3.4.1	Operatiivinen kumppanuus .....	39
3.4.2	Taktinen kumppanuus .....	40
3.4.3	Strateginen kumppanuus .....	42
3.5	Korvauspalvelun parantaminen kumppanuusyhteistyöllä.....	43
3.5.1	Korvausvolyymin minimointi .....	44
3.5.2	Vahingonkorvausprosessin optimointi ja kustannustehokkuus .....	44
3.5.3	Asiakastytyväisyyden maksimointi.....	45
<b>4</b>	<b>POHJOLA VAKUUTUKSEN KUMPPANUUDET</b> .....	<b>46</b>

4.1	Pohjola Vakuutus Oy .....	47
4.2	Aineiston esittely ja sen käsittely .....	48
4.3	Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistyön komponentit .....	50
4.3.1	Luottamus ja sen rakentaminen.....	51
4.3.2	Yhteinen tavoite .....	53
4.3.3	Yhteiset arvot .....	55
4.4	Kumppanuusyhteistyön merkitys.....	56
4.5	Ulkoistus- ja toimeksiantokumppanuudet.....	57
4.6	Kumppanuuden vaikutus vahingonkorvausprosessiin .....	58
4.6.1	Toimeksiantokumppanuudet .....	61
4.6.2	Ulkoistuskumppanuudet.....	63
4.7	Kumppanuusyhteistyön hyödyt ja haasteet .....	65
4.7.1	Pohjola Vakuutuksen hyödyt ja haasteet.....	65
4.7.2	Kumppaneiden hyödyt ja haasteet .....	68
4.7.3	Pohjola Vakuutuksen asiakkaiden näkökulma .....	71
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....</b>	<b>73</b>
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	73
5.1.1	Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistyön mallit .....	73
5.1.2	Kumppanuusyhteistyöhön liittyvät hyödyt ja haasteet .....	75
5.2	Tutkimuksen arviointi .....	79
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>81</b>
	<b>LIITE 1 - Haastattelurunko kumppanuuksien edustajille .....</b>	<b>84</b>
	<b>LIITE 2 - Haastattelurunko Pohjola Vakuutuksen kumppanuspäällikölle .....</b>	<b>85</b>
	<b>LIITE 3 - Haastattelurunko korvausneuvojille .....</b>	<b>86</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely ja sen merkitys

### 1.1.1 Vakuutusyhtiöiden kumppanuusyhteistyö

Vakuutusala on perinteinen toimiala, jonka peruseriaatteet eivät ole Suomessa muuttuneet sitten 1800-luvun (Saksi 2013, 15). Alaa on leimannut pysähtyneisyys, koska vuodesta toiseen vakuutetaan samoja asioita. Pääsääntöisesti vakuutukset koskevat autoja, koteja, ihmisiä ja eläimiä. Vaikka vakuutusalan peruseriaatteet eivät ole muuttuneet, on ala kuitenkin murroksessa internetin, digitalisaation, hintakilpailun, sääntelyn tiukentumisen ja asiakkaiden kasvaneiden odotusten seurauksena. Alati muuttuvassa yritysmaailmassa yritysten on entistä joustavammin ja tehokkaammin vastattava lisääntyneeseen kilpailun tuomiin haasteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin heidän tyytyväisyytensä takaamiseksi. Vakuutusala ei ole poikkeus, vaan kilpailu on myös koventunut myös vakuutusosalalla ja vakuutusyhtiöiden tulee mukautua murrokseen, jotta niiden kilpailukyky säilyy tulevaisuudessa.

Finanssialan tarkka sääntely rajoittaa vakuutusyhtiöiden innovaatiomahdollisuuksia, mutta se ei kuitenkaan estä niitä uudistumasta (Saksi 2013, 215). Päällisin puolin Suomalaiset vakuutusyhtiöt, niiden tuotteet ja ehdot vaikuttavat hyvin samankaltaisilta. Ihmiset pitävät vakuutusalaan vaikeaselkoisena ja vahinkovakuutusyhtiöiden asiakkaat kokevat, että yhtiöt luistavat velvoitteistaan vetoamalla monitulkintaisiin vakuutusehtoihin. (Finanssiala 2016, 4) Perinteisesti vahinkovakuutustoiminnassa hinnoittelu on ollut suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan päätökseen vakuutusyhtiötä valittaessa. Tätä puoltaa myös Bain & Co's tekemä laaja kysely lähes 160 000 ihmiselle (Schwarz, Singh & Schwedel 2014). Asiakkaan tulisi kuitenkin hinnan lisäksi huomioida korvattavat vakuutustapahtumat, korvauspalvelun laatu ja muut seikat, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan asiakasarvoon. Näitä on kuitenkin vaikea huomioida etukäteen. (Seog 2010, 234) Hinnoittelulla ei voi kilpailla loputtomiin, vaan vakuutusyhtiöiden on kehitettävä muita ominaisuuksiaan erottuakseen kilpailijoista. Myös Puustisen, Saarijärven ja Maasin mukaan, asiakkaat odottavat nykypäivänä saavansa hyvää palvelua ja jotain ylimääräistä, jota myös kutsutaan lisäarvoksi. Heidän mukaansa finanssilaitokset joutuvat yhä enemmän miettimään, mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu (Puustinen, Saarijärvi & Maas 2014, 44–46). Vakuutusyhtiöiden tulee siis keskittyä varsinaisten tuotteiden tarjoamisen lisäksi näihin edellä mainittuihin seikkoihin, jotka

parantavat asiakkaan kokemaa asiakasarvoa. Korvattavien vakuutustapahtumien laajuus on yksi tapa parantaa asiakasarvoa. Sillä on kuitenkin vaikea erottautua muista kilpailijoista niin, että se olisi taloudellisesti kannattavaa. Tämän vuoksi korvauspalvelu on vakuutuksen tärkein vaihe, jossa asiakkaan odotukset voidaan lunastaa. Vakuutusyhtiöt pystyvät kehittämään korvauspalvelun laatua sekä mahdollisesti parantamaan asiakkaan kokemusta kumppanuusyhteistyöllä.

Yhä yleisemmin vakuutusyhtiöiden ajattelutapana siis on, että asiakkaalle täytyy tuottaa arvoa, eikä vain tuottaa ja myydä tuotetta. Useimmiten vahingonkorvausprosessissa tämä asiakkaan kokemaa arvoa on monen eri tahon yhteistyön tulosta. Olennaista kumppanien yhteistyössä on se, että osaamisen yhdistämisen avulla, tuotetaan enemmän arvoa asiakkaalle, kuin että vakuutusyhtiö pystyisi yksin tuottamaan. Tyypillistä on, että verkosto rakentuu ison yrityksen, eli tässä tapauksessa Pohjola Vakuutuksen ympärille. (Viitala & Jylhä 2019, 96)

### **1.1.2 Kumppanuusyhteistyö ja sen merkitys**

Vakuutusyhtiöt ovat muuttaneet palveluitaan kumppanuusyhteistyön avulla merkittävästi. Vakuutusliiketoiminta perustuu lupaukseen vakuutettujen riskien kattamisesta riskin toteutuessa. Kun riski toteutuu asiakkaalle, on vakuutusyhtiö velvollinen auttamaan asiakas siihen tilanteeseen, missä hän oli ennen riskiä. Asiakas saattaa maksaa vakuutusmaksuja vuosia, ennen kuin hänelle sattuu vahinko. Vahingon sattuessa on tärkeää, että korvausprosessi toimii sujuvasti ja vähintään asiakkaan odotusten mukaisesti. Asiakkaat odottavat, että vahinkoilmoituksen tekeminen on helppoa, korvauspäätös tehdään ennalta sovitun vakuutussopimuksen mukaisesti ja he saavat vahinkoonsa ratkaisun mahdollisimman nopeasti. Asiakkaan kannalta vuosien mittainen vakuutussuhde kulminoituu tähän pisteeseen. Vakuutustapahtuma ja sen jälkeinen korvauspalvelu voivat määrittää asiakkaan mielipiteen koko yhtiöstä. On siis tärkeää, että vakuutusyhtiö onnistuu korvausprosessissa tai jopa ylittää siinä asiakkaan odotukset. (Mahlow & Wagner 2016a, 200)

Vakuutusyhtiön yksinään on hieman haastavaa auttaa asiakas oikeasti samaan tilanteeseen, missä hän oli ennen vahinkotapahtumaa. Taloudellisesti samaan tilanteeseen auttaminen on helpointa maksamalla asiakkaalle korvaus suoraan rahana. Pelkällä rahalla soittaminen tai tekstiviestien lähettämien on kuitenkin mahdotonta, joten vahinkotapahtumassa rikkoutuneen puhelimen kohdalla asiakas joutuu korjauttamaan vanhan tai hankkimaan uuden puhelimen. Perinteinen vakuutusyhtiön rooli onkin ollut vain rahallisen korvauksen maksaminen asiakkaalle. Tekniikan kehittymisen, yritysmaailman murroksen ja asiakkaiden lisääntyneiden odotusten rinnalla vakuutusyhtiöt ovat

huomanneet uuden tavan toimia. Vakuutusyhtiö ei ole enää vain korvauksen maksaja, vaan toimija, jonka kautta asiakas saa esimerkiksi uuden puhelimen vanhan rikkouduttua. Vakuutusyhtiöiden korvauspalvelu on siis muuttunut enemmän palvelukeskeiseksi. Kumppanien avulla vahinkovakuutusyhtiöt voivat oikeasti tarjota asiakkaalle ratkaisun heidän vahinkoonsa. Ilman kumppania korvausprosessiin liittyisi useita eri toimenpiteitä, kuten lisäselvitysten hankkimista, dokumenttien lähettämistä tai rikkoutuneen puhelimen toimittamista vakuutusyhtiölle. Puhelimen rikkouduttua kumppanuusyhteistyöllä joudutetaan korvausprosessia niin, että parhaimmillaan asiakas saa tehtyä vahinkoilmoituksen kumppanin tykönä, hän saa korvauspäätöksen minuuttien sisällä ja puhelin korjataan, mikäli se on kannattavaa. Asiakkaan ongelmaan on luotu ratkaisu, ja asiakas on jälleen samassa tilanteessa, kuin ennen vahinkoa.

Suomessa vakuutusyhtiöt ovat huomanneet, että kumppanuuksien käyttäminen korvauspalvelun apuna hyödyttää sekä heitä, että asiakkaita. Suomen neljä suurinta vahinkovakuutusyhtiötä, joiden markkinaosuus oli vuonna 2018 jopa 92 prosenttia, käyttävät nettisivujensa mukaan kumppaneita apuna mobiilivahingoissa. Pohjola Vakuutus ohjaa nettisivuillaan menemään suoraan huoltokumppanilleen Fonumille (Pohjola 2019). Samoin neuvoo tekemään LähiTapiola (LähiTapiola 2019). If kehoittaa asiakasta ottamaan yhteyttä joko iTapsaan, mcareen tai Fonumiin (If 2019). Pohjolalla, LähiTapiolla sekä Ifillä voi siis kännykän rikkoutumisen vahinkoilmoituksen tehdä suoraan heidän kumppanillaan. Fennialle pitää tehdä vahinkoilmoitus, mutta he mainitsevat sivuillaan, että mobiililaitteiden vahinkopalvelu tuotetaan yhteistyössä Moby lifen kanssa (Fennia 2019).

Tämän tutkielman aiheena on siis vahinkovakuutusyhtiön ja kumppanuusyhteistyön tutkiminen. Sen tutkiminen on tärkeää, koska yhteistyö on yleistymässä vahinkovakuutuksen omaisuuskorvauspalveluissa yhä enemmän. Sillä on suuri vaikutus vakuutusyhtiön perinteiseen korvauspalveluun, jossa rahallisesta korvauksesta siirrytään kohti palvelukeskeistä ja asiakaslähtöistä toimintamallia. Uudesta toimintamallista on hyötyä jokaiselle osapuolelle. Kun vakuutusyhtiö sisällyttää yhteistyökumppanin osaksi vahingonkorvausprosessia, se parhaimmillaan tehostaa korvauskäsittelyä, jolloin asiakas hyötyy palvelun helppoudesta ja yhteistyökumppani saa lisää asiakkaita.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joita he tarkentavat neljän eri piirteen avulla. Tutkimus voi olla joko kartoittava, selittävä, kuvaileva, tai ennustava. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 133–135) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on olla kartoittava ja kuvaileva. Tutkimuksessa tutkitaan vahinkovakuutusyhtiön kumppaniyhteistyötä ja yhteistyön hyötyjä ja haasteita. Tutkimuksessa kartoitetaan yhteistyöhön liittyvät lain määräämät säännökset, vahinkovakuutusyhtiön ja kumppanuustoimintaan liittyvät prosessit sekä niiden vaikutus korvauspalveluun. Tavoitteena on saada kattava kuva siitä, miten vahinkovakuutusyhtiön ja kumppanin yhteistyö toimii käytännössä, ja mitä hyötyjä sekä haasteita yhteistyöhön liittyy.

Tutkimuksen tavoitteeseen päästään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Minkälaisia kumppanuusyhteistyön malleja vahinkovakuutusyhtiöillä on käytössä?
2. Mitä hyötyjä ja haasteita kumppanuusyhteistyöhön liittyy?

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat saman arvoisia ja niihin pyritään vastaamaan tasapuolisesti. Tutkimuksen ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään kumppanuusyhteistyön tärkeimmät piirteet ja yhteistyön mahdolliset eri tasot ja mallit. Toisella kysymyksellä pyritään löytämään yhteistyön konkreettiset vaikutukset sekä vakuutusyhtiön, kumppanin että asiakkaan näkökulmasta.

Kumppanuusyhteistyö ja siihen liittyvä mahdollinen verkosto vaatii monia eri toimijoita. Tutkimus tullaan tekemään vahinkovakuutusyhtiön näkökulmasta, vaikka tutkimuksessa otetaan jokainen osapuoli huomioon. Kumppanuusyhteistyö ei toteutuisi, mikäli sillä ei olisi liiketoiminnan kannalta positiivisia vaikutuksia sekä vakuutusyhtiölle että kumppanille. Tämän vuoksi tutkielmassa kartoitetaan ja otetaan myös huomioon vahinkovakuutusyhtiön kumppanien hyödyt yhteistyössä. Lisäksi on huomioitava myös vahinkovakuutusyhtiön asiakkaan kokema konkreettinen muutos korvauspalvelussa ja vahinkoprosessissa.

Tämä tutkimus tehdään tapaustutkimusluontaisesti. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus rajaa tutkittavan ilmiön kohdeyritykseen Pohjola Vakuutus. Kumppanuusyhteistyötä käytetään nykyisin kaikenlaisissa vahinkotilanteissa. Pohjola Vakuutus kertoo sivuillansa kumppaneiden sisältävän muun muassa Pohjola Sairaalan, ulkomaisia hoitolaitoksia, autokorjaamoita, optikkoliikkeitä, kuivausliikkeitä, eläinlääkäreitä ja metsäkumppaneita. (Pohjola Vakuutus 2020) Kumppaneiden suuren määrän ja erilaisuuden vuoksi tutkimus tullaan myös rajaamaan niin, että



tutkimuksessa otetaan huomioon vain tietyt irtaimiston esinevahingot. Tutkimus tulee sisältämään Pohjola Vakuutuksen kumppanit seuraavissa vahingoissa:

- mobiilivahingot (kännykät ja tabletit)
- kodinkonevahingot
- silmälasivahingot
- eläinvahingot

Seuraavat vahingot ja niiden korvausprosessit antavat kattavan kuvan koti-irtaimistoa koskevista käytännöistä. Kyseiset vahingot antavat myös laajan kuvan Pohjolan Vakuutuksen kumppanuuksista irtaimiston vahingoissa. Pohjola Vakuutus käyttää lähes kymmentä eri kumppania edellä mainituissa vahingoissa. Lueteltuja vahinkoja pystytään korvaamaan useista eri vakuutuksista. Esimerkiksi puhelimen ennalta arvaamaton ja äkillinen rikkoutuminen on vakuutettu mahdollisesti koti-, matkatavara, tai vastuuvakuutuksesta. Tämän lisäksi Pohjola Vakuutus tarjoaa myös tuoteturvaa, josta pystytään korvaamaan rikkoutunut puhelin. Vaikka edellä mainitut vahingot ovat myös mahdollisia vakuuttaa arvotavaravakuutuksesta, ei vakuutusta ole tarkoitettu tavanomaisen irtaimiston vakuuttamiseen. Arvotavaravakuutus rajataan siis tästä tutkielmasta pois. Eri vakuutuksien ehtojen yhtenäisyyksien vuoksi ei ole mielekäästä rajata tutkimusta vain yhteen vakuutukseen. Rajaus voidaan kuitenkin tehdä henkilöasiakkaiden omaisuusvakuutuksiin, joista edellä mainitut irtaimistovahingot ovat korvattavia. Tämä rajaus on merkittävä, sillä sen avulla saadaan muut vakuutusluokat ja myös yritysten omaisuusvakuutukset rajattua pois tutkimuksesta. Yritysten vakuutukset voivat poiketa huomattavasti henkilöasiakkaiden vakuutuksista, joten niiden rajaamisella tutkimuksen aihe täsmentyy ja kohdistuu tarkemmaksi.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmien valintaa ja kuinka aineisto tullaan keräämään. Tämä tutkimus on tapaustutkimus (case study), jonka kohdeyritys on Pohjola Vakuutus Oy. Taustoituksen vuoksi kerrottakoon, että olen itse työskennellyt Pohjola Vakuutuksen omaisuuskorvauspalvelussa korvausneuvojana. Työssäni kumppanuuksien käyttö oli lähes päivittäistä. Näin lähietäisyydeltä kumppanien merkittävyyden Pohjola Vakuutuksen korvauspalveluun henkilöasiakkaiden omaisuusvahingoissa ja olin myös näkemässä uusien kumppanuuksien käyttöönottoa. Työskentelin muutaman kuukauden osana asiakastytyväisyysprosessia keräämällä dataa niistä vahingoista, joissa asiakas oli käyttänyt Pohjola

Vakuutuksen kumppania vahingonkorvausprosessissa. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kiinnostuin aiheesta ja se oli mielestäni erinomainen tutkimuksen kohde pro gradu -tutkielmaan.

### **1.3.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tämä tutkimus on siis Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistyötä kartoittava ja kuvaileva tutkimus. Tutkimuksen lähestymistavat jaetaan yleensä karkeasti kvantitatiiviseen eli määrälliseen tai kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Näiden kahden tutkimuksen lähestymistavan raja on kuitenkin häilyvä. Vaikka kvantitatiivista tutkimusta pidetään yleensä numeerisena ja kvalitatiivista tutkimusta merkityksiä käsittelevänä, niin ne nähdään enemmänkin toisiaan täydentäviksi, kuin kilpaileviksi suuntauksiksi. Numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia ja niiden avulla pystytään ilmaisemaan toisiaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 131–133) Kumppanuusyhteistyöhön liittyvää säädäntöä, käytäntöjä, toteutusta, hyötyjä ja haasteita olisi tutkimusjoukolla ja tilastollisella analyysillä vaikeaa kartoittaa ja kuvailla. Tämä pro gradu -tutkielma on siis kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimus tuo esiin asioiden laadun ja merkityksen ja sen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen.

### **1.3.2 Tutkimuksen aineiston keruu**

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen yleisin tapa on haastattelu. Haastattelutyypit jaetaan perinteisesti kolmeen eri kategoriaan sen perusteella, kuinka paljon ne ohjailevat tai antavat vapauksia haastateltavalle. Nämä kolme kategoriaa ovat strukturoitu-, puolistrukturoitu-, ja syvähaastattelu. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 104–106)

Strukturoitu haastattelu etenee tutkijan ennalta määräämän haastattelurungon mukaan. Haastattelurunko pitää sisällään kysymykset juuri tietyssä järjestyksessä. Usein strukturoituun haastattelurunkoon kuuluu myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Tämä nimitys tulee siitä, että haastattelurungossa on määritelty haastattelun pääteemat. Teemahaastattelu sallii sekä haastattelijalle että haastateltavalle enemmän vapauksia. Teemahaastattelun haastattelurunko pitää sisällään valmiita kysymyksiä mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja ohjata haastateltavaa syvemmälle tiettyihin aihepiireihin näin halutessaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten esitysjärjestys ei ole niin ennalta määrätty kuin strukturoidussa

haastattelussa. Teemahaastattelussa on myös mahdollista lisätä kysymyksiä kesken haastattelun tarpeen vaatiessa. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 104–106)

Syvähaastattelussa pyritään minimoimaan haastattelijan vaikutus haastattelun tuloksiin. Syvähaastattelussa haastattelija on etukäteen määritellyt vain haastattelun päälinjat, joista haastateltava voi kertoa vapaasti omin sanoin. Tutkijan tehtävä on kirjata käyty keskustelu muistiin ja tukea haastateltavan ajatuksenjuoksua. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 104–106)

Teemahaastattelu on tehokkuutensa ansiosta kvalitatiivisten tutkimusten eniten käytetty menetelmä aineiston keräämiseen. Teemahaastattelun tehokkuus perustuu siihen, että haastattelija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman täydellistä haastattelutilanteen kontrollia. Haastattelijan vaikutus haastateltavan vastauksiin on yksi haastattelututkimuksen heikkouksista. Haastattelijan onkin teemahaastattelussa kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että hän ei ohjaile haastateltavan vastauksia omien mielipiteidensä mukaisesti. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 104–106)

Haastattelun etuna on suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa, joka mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen ja haastattelun suunnan ohjaamisen haastattelutilanteessa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 33–35). Tässä tutkimuksessa päädyttiin haastattelumenetelmään, jossa pystytään ohjaamaan haastattelua. Tutkimuksen aineisto kerätään siis puolistrukturoiduilla eli teemahaastatteluilla, joiden kohteena on henkilöstöä niin Pohjola Vakuutukselta kuin myös heidän kumppaneiltansa.

Tutkimuksen luotettavuuden ja laajemman kuvan hahmottamisen vuoksi haastatellaan useissa eri työtehtävissä olevia henkilöitä. Koska osapuolia on useita, joudutaan haastattelurunkoa muuttamaan haastateltavan työtehtävien ja tietämyksen mukaan. Pohjola Vakuutukselta haastatellaan kumppanipäällikköä, sekä ryhmähaastatteluna muutamaa suorittavaa työtä tekevää korvausneuvojaa. Jotta tutkimuksesta saatiin kattava, tehtiin haastattelupyynnöt myös muutamille Pohjola Vakuutuksen kumppanien edustajille. Tutkielman kannalta on tärkeää tietää, myös heidän hyötynsä ja haasteet kumppanuuteen liittyen.

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin menetelmällä analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi tarkoittaa melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa siis haastatteluja, jotka litteroitiin kirjallisiksi. Teoriaohjaavassa analyysissä käytetään apuna tutkimuksen teoriassa esitettyihin malleihin, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan. Teoriaosuudessa esitetään korvauspalvelun eri vaiheita, sekä kumppanuuksien eri tasoja. Haastattelut analysoidaan osittain näiden mallien pohjalta, niitä soveltaen ja tukien. Analyysin avulla

haastatteluista etsitään olennainen sisältö, joka vaikuttaa tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79–86)

## 1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

*Kumppanuus* voidaan määritellä kahden yrityksen tai organisaation vakiintuneeksi verkostosuhteeksi, joka usein virallistetaan sopimuksella ja sille on luonteenomaista pitkäjänteisyys, yhteisöllisyys sekä luottamukseen perustuva tavoitteellinen yhteistyö (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77). Kumppanuus on pitkälle kehitetty yhteistyösuhde, jossa yhteistyö on laaja-alaista ja keskinäinen riippuvuus suuri. Kumppaneiden keskinäinen tiedonvaihto on yleensä intensiivistä ja avointa. Myös yritysten toiminnot ja järjestelmät on usein pitkälti limittyneet. Avoimuus ja luottamus ovat toimivassa kumppanuussuhteessa välttämättömiä. (Viitala & Jylhä 2019, 102)

Tässä pro gradu -tutkielmassa kumppaneilla tarkoitetaan Pohjola Vakuutuksen henkilöasiakkaiden omaisuuskorvauspalveluiden kumppaneita, jotka hoitavat rajauksessa kerrottuja vahinkoja. Mobiililaitteiden vahingoissa kumppanina toimii Fonum ja mcare, kodinkonevahingoissa Gigantti, silmälasivahingoissa Instru Optiikka ja eläinvahingoissa FirstVet.

*Vakuutustapahtuma* on vakuutus sopimuksessa vakuutus suorituksen edellytykseksi sovittu tapahtuma. Esimerkiksi tulipalo, haaksirikko, kuolema, tavarain rikkoutuminen. Vakuutustapahtuma voi olla myös määrään täytyminen (Rantala & Kivisaari 2014, 82). Tätä tutkimusta koskevat vakuutustapahtumat ovat siis pääosin tavarain rikkoutumisia, jotka johtuvat äkillisestä ja ennalta arvaamattomasta iskusta tai laitteen sisäisestä rikkoutumisesta.

*Yksityisvakuutus* sisältää vapaaehtoiset henkilö- ja vahinkovakuutukset. Perustuu vakuutuksenottajan ja vakuutuksenantajan tekemiin vakuutus sopimukseen. Yksityisvakuutus sisältää myös lakisääteiset liikenne- ja tapaturmavakuutukset sekä muutamat pakolliset vakuutukset, joita yksityiset vakuutusyhtiöt hoitavat. (Pellikka 2005, 10) Tässä työssä keskitytään henkilöasiakkaiden vahinkovakuutuksiin.

*Vahingonkorvausprosessi* tarkoittaa vakuutusyhtiön korvauspalvelun toimintoa. Se alkaa vahingon ilmoittamisesta ja päättyy siihen, kun asiakkaan tilanne on palautettu vastaavaksi kuin ennen vahinkoa, tai siihen että vahinkoa ei korvata. Rantalan ja Kivisaaren (2014) mukaan ”Korvauksen tulee antaa hyvitys sille arvovähennykselle tai muulle tappiolle, jonka vahinko aiheuttaa” on koko vakuutustoiminnon keskeinen vahingonkorvausperiaate. (Rantala & Kivisaari 2014, 144)

## 1.5 Kirjallisuuskatsaus ja aiemmat tutkimukset

Vahinkovakuutusala on perinteinen toimiala ja sitä on tutkittu paljon. Omaisuusvahinkojen korvauspalvelu on suhteellisen vakiintunut toiminto sekä Suomessa että kansainvälisesti. Kuitenkin siihen liittyvä kumppanuusyhteistyö on suhteellisen uusi ilmiö, joten sitä on tutkittu tieteellisesti kohtuullisen vähän. Tutkimuksen aiheen ympäriltä löytyy kuitenkin laajasti erilaisia tutkimuksia, tieteellisiä artikkeleita ja julkaistuja teoksia.

Omaisuuden korvauspalvelun keskeisimpiä teoksia on Pellikan, Peilimön, Puntarin ja Vaitomaan (2011) teos ”Omaisuuden vakuuttaminen”. Teoksessa käydään kattavasti läpi vakuutuksen elinkaari, vahingonkorvausprosessi, suomalainen lainsäädäntö sekä erilaisia vakuutustapahtumia. Omaisuuden vakuuttaminen ja Rantalan & Kivisaaren (2014) Vakuutusoppi -kirjat toimivat ensimmäisen teoriaosuuden pääasiallisena pohjana.

Mahlowin ja Wagnerin (2016a) tutkimus ”Evolution of Strategic Levers in Insurance Claims Management: An Industry Survey” käsittelee vahinkovakuutusyhtiöiden korvausprosessin johtamista. Tutkimus on tehty laajana kyselynä 22 Saksalaiselle tai Sveitsiläiselle vahinkovakuutusyhtiölle. Mahlow ja Wagner tuovat ilmi kumppaneiden merkityksen korvausprosessin parantamisessa ja tehostamisessa. Toisessa tutkimukselle tärkeässä artikkelissa Mahlow ja Wagner (2016b) ”Process landscape and efficiency in non-life insurance claims management: An industry benchmark” esittelevät vahingonkorvausprosessin vaiheet.

Puustinen, Saarijärvi ja Maas (2014) käsittelevät yleisesti finanssialan murrosta julkaisussaan ”What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services”. Siinä käsitellään uusia arvon luonnin tapoja sekä asiakkaiden muuttuneita odotuksia finanssialalla.

Lisäksi yrityksen toimintojen ulkoistamisesta, kumppanuusyhteistyöstä sekä verkostoitumisesta löytyy paljon teoksia. Keskeisiä tämän aiheen teoksia on Ståhlen ja Laennon (2000) teos ”Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan”, Hakasen, Heinosen ja Sipilän teos (2007) ”Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä”, Vesalaisen teos (2006) ”Kaupankäynnistä kumppanuuteen” sekä Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan ”Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen” – kirja

Myös Tampereen yliopiston Vakuuttamisen ja riskienhallinnan tiedesuunnasta löytyy pro gradu - tutkielma, joka liittyy vahvasti tutkimuksen aiheeseen. Emmi Öhbergin (2017) tutkielmassa ”Vahinkovakuutusyhtiön kumppaninyhteistyön tiivistyminen” tutkitaan vahinkokäsittelyn ja korjausliikekumppanin prosessien yhdistämistä. Tutkielmassa keskitytään niin sanottuun uuteen

toimintamalliin, jossa vahinkoilmoituksen voi tehdä kumppanin tykönä. Myös Kymäläinen Kirsi Laurean ammattikorkeakoulusta on tutkinut vuonna 2016 kumppanuusyhteistyön sovittamista oikeusturvavakuutukseen opinnäytetyössään ”Oikeusturvavakuutus ja korvauskumppanuus”.

Tämä tutkielma on hyvä lisäys aiemmille tutkimuksille täydentäen niitä. Tutkimus eroaa aiemmista tutkimuksista sillä, että tämä tutkimus tehdään case tutkimuksena, jonka kohdeyrityksenä on Pohjola Vakuutus. Tässä tutkimuksessa käydään myös läpi vahingonkorvausprosessin eri vaiheet ja kumppanuusyhteistyön eri mallien vaikutus näihin vaiheisiin. Vahingonkorvausprosessiin syvennyttään huomattavasti tarkemmin kuin aiemmissä tutkimuksissa.

## 1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on kertoa, mihin teorioihin ja käsitteistöön tutkimus sisältyy. Lähtökohtana tutkimuksessa on aikaisemmat tutkimukset, joista muodostetaan kokonaiskuva tutkimuksessa käytetyistä käsitteistä ja teorioista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Teoreettinen viitekehys havainnollistaa siis tutkimuksen näkökulmaa.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka nähdään kuviossa 1, muodostuu monesta eri palasesta. Viitekehyksessä näkyvät tutkielman teoreettiset sekä empiiriset osuudet. Tutkimuksen ensimmäisessä teoreettisessa osuudessa esitellään vahinkovakuutus toimintaa ja vakuutuksen elinkaarta sekä mihin kohtaan vakuutuksen elinkaarta tutkimus kohdistuu. Tämän jälkeen ensimmäisessä teoriaosuudessa käydään läpi vahingon korvaukseen liittyvää teoriaa sekä tutkielmaan vaikuttavaa lainsäädäntöä. Vahingon korvaukseen liittyvässä teoriassa syvennyttään varsinkin vakuutusyhtiön korvauspalveluun ja vahingonkorvausprosessin eri vaiheisiin.

Tutkimuksen toinen teoreettinen osuus sisältää teoriaa kumppanuusyhteistyöstä. Siinä käydään läpi eri yritysten välistä yhteistyötä. Sen avulla selitetään, miksi yritykset tekevät yhteistyötä, minkälaisia eri yhteistyön tasoja ja malleja on olemassa ja mitä kumppanuusyhteistyöltä vaaditaan. Teoriassa kumppanuusyhteistyö jaetaan eri malleihin eli operatiiviseen-, taktiseen- sekä strategiseen kumppanuusmalliin. Toisen teoriaosuuden lopuksi nidotaan teoriaosuudet yhteen ja esitellään, miten vakuutusyhtiön korvauspalvelua ja vahingonkorvausprosessia voidaan parantaa kumppanuusyhteistyöllä.

Teorioiden mukana kulkee vahinkovakuutusyhtiötä koskeva lainsäädäntö. Lainsäädännön avulla kerrotaan, kuinka Suomen laissa on säännelty vahinkovakuutusyhtiön ja kumppanien välistä yhteistyötä. Korvauspalvelun- ja kumppanuusteorian avulla luodaan erilaisia malleja, joihin empirian puolella sitten peilataan. Empiriassa lajitellaan kohdeyrityksen kumppanuudet eri malleihin ja katsotaan kuinka nämä yhteistyöt vaikuttavat korvauspalveluun. Tutkimuksessa käsitellään myös osapuolten kokemat yhteistyöhön liittyvät hyödyt sekä haasteet.

## **1.7 Tutkielman rakenne**

Tämä tutkielma noudattaa vakuutustieteen ohjeiden mukaista rakennetta. Johdannossa kerrotaan lähtökohdat tutkimukselle. Johdannossa käsitellään myös tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, keskeiset rajaukset, käsitteet ja lopuksi teoreettinen viitekehys. Johdannon jälkeen syvennyttään tutkimuksen teoriaosuuksiin. Teorialukuja on tässä tutkielmassa kaksi.

Ensimmäinen teoriaosuudessa käydään läpi vakuutustoimintaan, omaisuuden vakuuttamiseen ja varsinkin korvauspalveluun liittyvää teoriaa. Aluksi luvussa määritellään mihin vakuutusalan osaan tämä tutkielma keskittyy. Seuraavaksi esitellään vakuutuksen elinkaari, josta syvennyttään korvauspalveluun. Lopuksi käydään läpi tutkielmassa tutkittavien vahinkojen korvausprosessia,

vahinkojen korvausperiaatteita ja mallinnetaan niitä prosessikaavioiden avulla. Luvussa käydään myös läpi lainsäädäntöä, joka koskettaa vahinkovakuutuksen toimintaa ja kumppanuusyhteistyötä.

Toisessa teoriaosuudessa eli tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään yrityksen verkostoitumista ja kumppanuusyhteistyötä. Tämän teorian avulla saadaan selville kumppanuuden eri tasot, yleiset yhteistyön tavoitteet sekä miksi yritykset ylipäänsä tekevät yhteistyötä. Teoriaosuuksien jälkeen lukija ymmärtää kuinka vahinkovakuutusyhtiön vahingonkorvausprosessi toimii ja kuinka sitä voidaan mahdollisesti parantaa kumppanuuksien avulla. Tämä on tärkeää tutkimuksen ymmärtämiseksi. Luvuissa annetaan kumppanuusyhteistyön ja vahingonkorvausprosessin eri malleja, joihin empiriassa sitten peilataan.

Teorialukujen jälkeen on empirialuvun osuus, jossa esitellään ensimmäisenä tapaustutkimuksen kohdeyritys. Sen jälkeen esitellään aineisto ja tutkimuksen analyysimenetelmä. Tämän jälkeen esitellään Pohjola Vakuutuksen tutkimusta koskevat kumppanuudet, niiden mallit, tavoitteet sekä kumppanuuden tärkeimmät pilarit. Kumppanuuksien mallien jälkeen empiriassa esitellään eri kumppanuusyhteistöiden vaikutus Pohjola Vakuutuksen korvauspalveluun ja vahingonkorvausprosessiin. Empirialuvun lopuksi käydään läpi kumppanuusyhteistyöhön liittyvät hyödyt sekä haasteet.

Empirian jälkeen seuraa tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Kun tutkimuskysymyksiin on vastattu, arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja merkitystä. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita, joita tämän tutkielman pohjalta voisi toteuttaa.

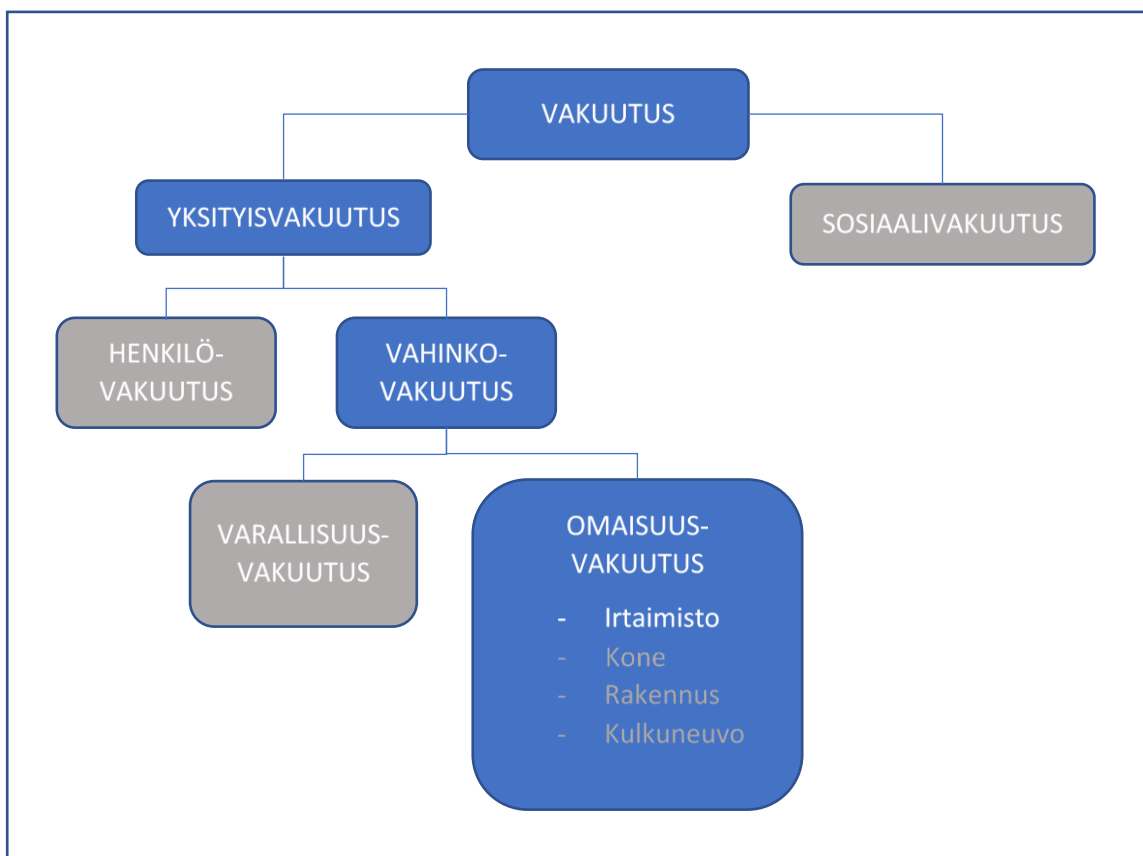
## **2 HENKILÖASIAKKAIDEN OMAISUUSVAKUUTUS**

Tässä luvussa selitetään vakuutustoimintaa, sen perinteistä lajittelua ja vakuutuksen korvauspalvelua sekä vahingonkorvausprosessin eri vaiheet ja periaatteet. Luvussa kerrotaan, mihin kohtaan vakuutuksen elinkaarta tutkittava ilmiö kohdistuu. Omaisuuden korvauskäytännöt ja vahingonkorvausprosessi muodostavat tärkeimmän osan tutkimuksen teoriasta. Korvauskäytäntöjä läpi käytäessä otetaan huomioon tutkimuksen rajaukset irtaimiston sekä henkilöasiakkaiden omaisuusvakuutusten osalta.



## 2.1 Vahinkovakuutustoiminta ja omaisuusvakuuttaminen

Elämässä tulee väistämättä tilanteita, joihin ei pysty varautumaan ennalta. Tätä kuvastaa vanha suomalainen sanonta ”vahinko ei tule kello kaulassa”. Joskus nämä vahinkotilanteet ovat niin merkityksellisiä, että yksittäinen ihminen ei selviä niistä taloudellisesti. Näitä tilanteita varten otetaan vakuutus. Vakuutuksen tarkoitus on jakaa tietty riski suuren ryhmän kesken niin, ettei se vaaranna yksittäisen ihmisen kantokykyä. Kivisaari ja Rantala (2014) ovat määrittäneet vakuutustoiminnan tarkoittavan ”Tietyn riskin alaiset yksiköt, vakuutuksenottajat, sopivat vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen laitoksen, vakuutuslaitoksen eli vakuutuksenottajan kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutuksenantaja korvaa siitä aiheutuneen vahingon. Korvauksensaantioikeuden vastikkeeksi vakuutuksenottajat suorittavat vakuutusmaksun vakuutuksenantajalle.” (Rantala & Kivisaari 2014, 70) Finanssialan keskusliiton mukaan ”Vakuutuksen tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Ilman vakuutuksia elämä olisi liiaksi sattumien varassa” Vakuutuksella hallitaan siis elämän riskejä. (Finanssiala 2009)



Kuvio 2 Vakuutusalan jaottelua (mukaihen Rantala & Kivisaari 2014, 81)

Kuviosta 2 nähdään, että Suomessa vakuutukset ovat jaettu perinteisesti yksityisvakuutukseen ja sosiaalivakuutukseen. Suomessa sosiaaliturva ja sosiaalivakuutus tarjoavat lakisääteisen suojaverkon. Sosiaalivakuutus sisältää työ- ja kansaneläkkeet, sairaus-, tapaturma- ja myös työttömyysvakuutuksen. Suomessa sosiaalivakuutuksen hoito on jaettu julkisluonteisten ja yksityisten laitosten kesken. (Rantala & Kivisaari 2014, 81) Kuviossa on merkitty sinisellä alueella tutkimuksessa vaikuttavat osa-alueet. Kuten kuviosta näkyy, siirrytään vakuutus kohdasta yksityisvakuutukseen, ja sosiaalivakuutus jää tutkimuksen ulkopuolelle.

Yksityisvakuutus perustuu vakuutuksenottajan ja vakuutuksenantajan sopimukseen. Vakuutus sopimus on kahden osapuolen välinen sopimus vakuutuksesta. Vakuutusyhtiö eli vakuutuksenantaja on valmis järjestämään vakuutuksenottajalle vakuutusturvan mahdollisesti sattuvan vahingon varalle, kunhan vakuutus sopimuksen edellytykset toteutuvat. Vakuutetun eli vakuutuksenottajan päävelvoite sopimuksessa on vakuutusmaksun maksaminen. Vakuutuksenantajan taas on maksaa korvaus vakuutusehtojen mukaisen vakuutustapahtuman realisoiduttua. (Pellikka, Peilimö, Puntari & Vaitomaa 2011, 44–45) Yksityisvakuutuksen tunnuspiirteenä on vapaasti sovittava luonne, eli valtiovallan ohjaavien toimien puuttuminen. Tästä käytetään myös termiä vapaaehtoisesta vahinkovakuuttamisesta. Raja ei kuitenkaan ole täysin johdonmukainen, sillä esimerkiksi liikennevakuutus, joka on osa yksityisvakuutusta, on Suomessa lakisääteinen.

Yksityisvakuutus jaetaan henkilövakuutuksiin ja vahinkovakuutuksiin. Henkilövakuutuksella tarkoitetaan sellaista vakuutusta, jonka kohteena on luonnollinen henkilö. Henkilövakuutuksessa vakuutustapahtumana on henkilön kuoleminen, työkyvyttömyys, työttömyys tai muu vastaava tapahtuma. Vahinkovakuutus, johon tutkielma keskittyy, jaetaan myös omaisuus- eli esinevakuutukseen ja varallisuusvakuutukseen. Esinevahingoksi on nimestäkin päätellen tyypillistä, että siinä vakuutetaan konkreettinen esine. Se voi tarkoittaa juridisessa mielessä irtaimistoa, koneita, kulkuneuvoja, rakennuksia sekä jopa eläimiä (Rantala & Kivisaari 2014, 90) Tässä tutkimuksessa keskitytään siis kuviossa 2 esitettyyn yksityishenkilöiden omaisuusvakuuttamiseen, josta on valittu irtaimiston osuus. Kodin irtaimistolla tarkoitetaan yleensä irtaimistoa, johon sisältyy kotitalouskäyttöön tarkoitettut tavarat. Pohjola Vakuutuksen mukaan (2020) tyypillisiä irtaimistoon kuuluvia tavaroita on huonekalut, vaatteet, astiat, viihde-elektroniikka, korut, taulut ja harrastusvälineet. (Pohjola Vakuutus 2020)

Omaisuusvakuutus sopimukset tehdään yleensä suurelle massalle, niin että korvattavat vahingot ja rajoitusehdot ovat samanlaiset. Sopimuksen avulla vakuutusyhtiö pienentää omaa korvausvastuuta niistä yleisistä vahinkotapahtumista, joihin liittyvä taloudellinen riski on suuri ja ennalta tunnistettu.

Sopimuksessa voidaan yksilöidä vakuutusmäärä, omavastuu ja tietenkin vakuutuksen kohde asiakkaan tarpeiden mukaan. Esimerkiksi kerrostaloasunnossa asuva asiakkaan ei tarvitse huolehtia piha-alueen vakuuttamisesta toisin kuin omakotitalon omistama asiakas. (Pellikka ym. 2011, 142)

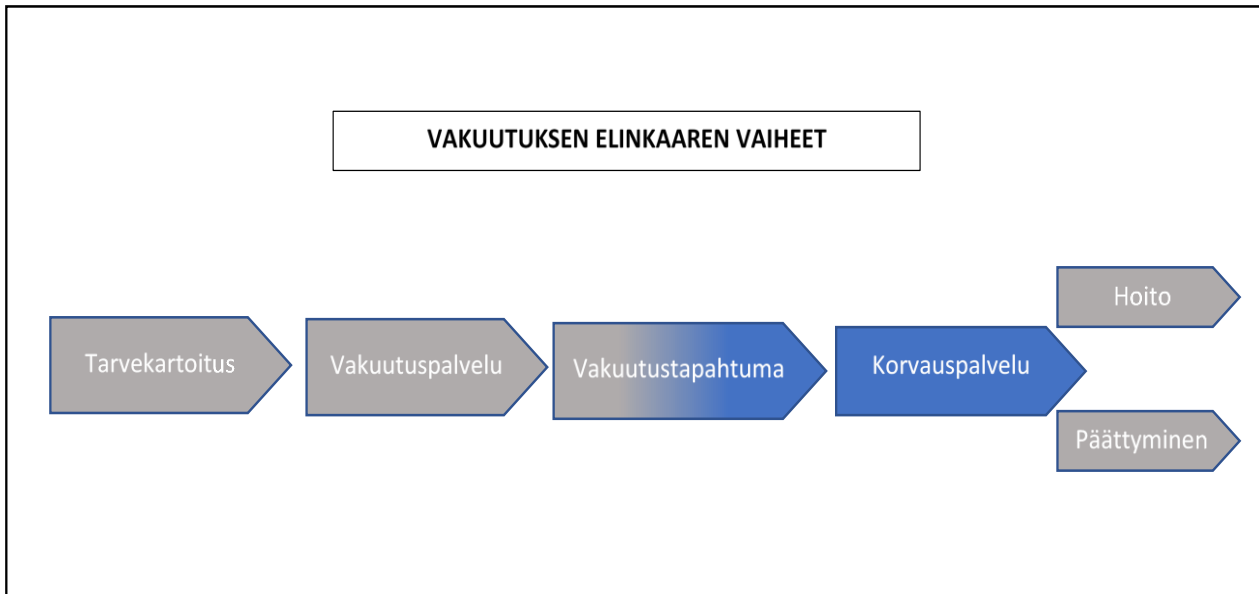
Henkilöasiakkaille tarjottavat omaisuusvakuutukset ovat nykyään tyypillisesti yhdistelmävakuutuksia, joista tärkeimpiä on kotivakuutukset ja maatilavakuutukset. Yhdistelmävakuutuksella tarkoitetaan sitä, että siihen on paketoitu erilaisia riskilajeja. Asiakas voi kuitenkin yhdistelmävakuutuksen sijaan valita erilaisia riskin mukaisia vakuutuksia. Tyypillinen tilanne on, että asiakas ottaa pelkästään palovakuutuksen. Kotivakuutuksen kattavimmat yhdistelmävakuutukset antavat turvaa esimerkiksi palo-, luonnonilmiö-, rikos-, putki-, laiterikko- ja särkymisvahinkoja varten. Tämän lisäksi pakettiin yleensä yhdistetään sekä vastuu- että oikeusturvavakuutus. Vastuuvakuutuksen tarkoitus on turvata niiltä vahingoilta, joissa vakuutettu aiheuttaa toiselle henkilölle tai hänen omaisuudellensa vahinkoa, niin että vakuutetulla on lain mukainen korvausvastuu. Oikeusturvavakuutuksen tarkoitus on korvata vakuutetun asianajo- ja oikeudenkäyntikulut, jotka on aiheutunut lakimiesavun käyttämisestä riita-, rikos- ja hakemusasioissa. Näiden lisäksi on myös mahdollista ottaa niin sanottu kojevakuutus, joka koskee vain tiettyä esinettä tai esineryhmää kuten kameroita, soittimia tai koruja. (Rantala & Kivisaari 2014, 516–517; Pohjola Vakuutus 2020)

Kotivakuutukset voivat olla perinteisiä yhdistelmävakuutuksia tai sen lisäksi all risk -vakuutuksia. Perinteisissä yhdistelmävakuutuksissa vakuutus sopimuksen ehdoissa luetellaan korvattavat vahinkotapahtumat rajoituksineen. All risk – vakuutuksissa taas korvataan kaikki äkilliset ja ennalta arvaamattomat tapahtumat, joita ei ole rajattu korvauspiirin ulkopuolelle. All risk -vahingolle on tyypillistä, että selvitetään nimenomaan vahingon aiheuttaman tapahtuman syy. Syyn on oltava äkillinen ja ennalta arvaamaton. (Pellikka ym. 2011, 290; Rantala & Kivisaari 2014, 522)

## **2.2 Vakuutuksen elinkaari**

Korvauspalvelu on osa vakuutuksen elinkaaren mallia. Vakuutuksen elinkaaren malli alkaa asiakkaan tarvekartoituksesta ja päättyy joko vahingon johdosta, määräajan loputtua tai irtisanomisen vuoksi. Elinkaarimallissa korvauspalvelu alkaa, kun asiakkaalle on sattunut vakuutustapahtuma ja asiakas tekee vahinkoilmoituksen (Pellikka 2005, 33). Korvauspalvelu itsessään sisältää vakuutusyhtiön vahingonkorvausprosessin. Korvauspalvelu on vakuutuksen elinkaarimallin näkyvin ja tärkein osa asiakkaan näkökulmasta. Tässä vaiheessa elinkaarta asiakas odottaa saavansa korvauspäätöksen

viivytyksettä ja vakuutus sopimuksen mukaisesti. Korvaustoiminta perustuu lakiin, voimassa olevaan oikeuteen, hyvään vakuutustapaan ja vakuutus sopimukseen. (Finanssialalle 2019)



Kuvio 3 Vakuutuksen elinkaaren vaiheet (mukaiillen Pellikka 2005, 30)

Yllä olevassa kuvassa esitellään perinteinen vakuutuksen elinkaari prosessin muodossa. Vakuutuksen elinkaari alkaa tarvekartoituksesta. Tässä vaiheessa joko asiakas itse arvioi riskinsä ja tekee tarvekartoituksen sekä havaitsee haluavansa vakuutuksen tai vakuutusyhtiöt tarjoavat potentiaalisille asiakkaille riski- sekä tarvekartoitusta. Tarvekartoituksen vaiheessa pyritään siihen, että asiakas pystyy kartoituksen jälkeen tekemään päätöksen, mitä hän haluaa vakuuttaa. Tarvekartoituksen jälkeen seuraa mahdollinen vakuutus sopimuksen tekeminen. Nykyisin on varsin yleistä, että vakuutuksenottaja antaa vakuutusyhtiölle tiedot vakuutustarjouksen tekemiseksi joko puhelimen tai internetin välityksellä. Vakuutusyhtiö kirjaa tiedot tietojärjestelmiin ja niitä käytetään hyödyksi sopimuksesta neuvoteltaessa. Vakuutus sopimuslain mukaisen tiedonantovelvollisuuden täyttämisen vuoksi, on tullut tavaksi, että ennen vakuutus sopimuksen tekemistä asiakas saa tarjouksen sekä tuoteselosteen, joihin hänen tulisi tutustua. Sopimus syntyy, kun toinen osapuoli hyväksyy toisen tekemän tarjouksen. Kun sopimus on tehty niin vakuutusyhtiö toimittaa asiakkaalle vakuutus kirjan, johon merkitään sopimuksen yksilöidyt tiedot ja keskeinen sisältö. (Pellikka 2005, 33 ja 76) Sopimuksen myöntäminen on pakollista ainoastaan lakisääteisen liikennevakuutuksen kohdalla.

Tutkielmassa tutkittavat vahingot ovat osa vapaaehtoista vahinkovakuutusta. Vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että molemmilla osapuolilla on oikeus valita, kenen kanssa vakuutus sopimuksen tekee. Asiakkaalla on lukuisia eri vaihtoehtoja, joista se voi valita tarpeidensa mukaan niin, että se samalla välttää päällekkäisyyksiä ja turhaa vakuuttamista. (Rantala & Kivisaari 2014, 516) Toisaalta vapaaehtoisuus tarkoittaa myös sitä, että vakuutusyhtiötä ei ole veloitettu myöntämään vakuutusta kaikilla asiakkaille. Vakuutuslalla vallitseva tiukka kilpailu asiakkaita pitää huolen, että yhtiöt eivät epää vakuutuksia turhaan. Onhan uusien vakuutusten myynti ja vanhojen vakuutusten ylläpito välttämättömyys vakuutusmaksutulojen saamiselle ja koko vakuutustoiminnan elinehto. Mikäli vakuutusyhtiö kuitenkin katsoo, että jonkun asiakkaan riski on liian suuri, ei yhtiö halua ottaa sitä kannettavakseen. Asiakasvalinnan tulee olla aina asiallista, niin että kaikkia asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti, rotuun, kansallisuuteen, etniseen alkuperään taikka uskontoon katsomatta. Yhtiötä sitoo hyvä vakuutustapa eli mielivaltaisesti hylätty hakemus ei ole sallittua. Yleisimpiä syitä sopimuksesta kieltäytymiselle on vakuutusyhtiölle esimerkiksi asiakkaan aikaisemmat maksuongelmat, velka vakuutusyhtiölle, maksuhäiriömerkintä, yksityishenkilön konkurssi, vahinkohistoria kyseisessä yhtiössä tai merkintä väärinkäytösrekisterissä. Vakuutusyhtiöillä on käytössä Suomen Asiakastieto Oy:n ylläpitämä väärinkäytösrekisteri, johon rekisteröidään tietoja vahinkotapahtumista, joista on tehty rikosilmoitus, tutkintapyyntö taikka muuten vireille saatettu rikosprosessi. Yhtiö voi evätä väärinkäytösrekisteriin merkityltä henkilöltä vakuutuksen myöntämisen. (Pellikka 2005, 49–52); Tietosuojalautakunta 2001)

Kuviossa 3 tarvekartoituksen jälkeen tullaan elinkaarella vakuutuspalveluun. Mikäli molemmat osapuolet ovat halukkaita sopimuksen solmimiseen, niin tässä vaiheessa vakuutuksenottaja ja vakuutusyhtiöt ovat tehneet vakuutus sopimuksen ja sitä pidetään yllä. Vakuutuksenottaja eli asiakas maksaa vakuutusmaksuja, jotta vakuutus pysyy voimassa ja vakuutusyhtiö huolehtii omista velvoitteistaan. Vakuutusyhtiö on vuosittain velvollinen lähettämään vakuutuksenottajalle vakuutusta koskevat merkittävät tiedot. Tällaisia on muun muassa vakuutusmäärä, omavastuun osuus tai muutokset vakuutusehdoissa. (Pellikka 2005, 76–77) Mikäli asiakkaalle ei tapahdu koskaan vahinkoa, ei elinkaarella siirrytä seuraaviin vaiheisiin eli vakuutustapahtumaan tai korvauspalveluun.

Vakuutustapahtuman satuttua elinkaarella siirrytään siis eteenpäin. Asiakkaalle sattuu jokin odottamaton tapahtuma, joka johtaa vahinkoon. Vakuutustapahtumia on monia erilaisia, pieniä sekä isoja. Vakuutustapahtuma voi olla pieni ja arkinen kuten silmälasien rikkoutuminen, pyykinpesukoneen jumiutuminen tai lapsen oksentaminen sohvalle. Suuri vakuutustapahtuma voi olla esimerkiksi ryöstö, tulipalo tai poikkeuksellinen myrsky. Yhtenäistä vakuutustapahtumilla on se, että henkilölle aiheutuu näistä taloudellista vahinkoa. Vakuutustapahtuma tai toisin sanoen

vahinkotapahtuma on ikään kuin kulminaatiopiste vakuutukselle. Vahingon seurauksena vakuutus täyttää tehtävänsä, eli suojaa asiakasta vakuutetun riskin toteutumisen realisoiduttua. Tämä tapahtuu korvauspalvelun kautta, kun asiakas ilmoittaa vahingosta vakuutusyhtiölle. Kun asiakas ottaa yhteyttä vakuutusyhtiöön päästään elinkaarimallissa korvauspalveluun, johon tämä tutkielma kohdistuu. Jo tuo ensimmäinen kontakti vahingon jälkeen joko puhelimen, internetin, mobiilisovelluksen tai kasvokkain on osa vakuutusyhtiön korvauspalvelua ja aloittaa myös samalla vahingonkorvausprosessin. Vahingonkorvausprosessia käydään läpi tarkemmin seuraavassa luvussa.

Vakuutuksen elinkaaren lopussa on vakuutuksen hoito tai sen päättyminen. Hoitaminen voi tarkoittaa esimerkiksi vakuutussopimuksen muuttamista puolin tai toisin. Asiakas voi haluta muuttaa sopimusta, kun hänen elämäntilanteessansa tapahtuu muutoksia. Sopimuksesta voidaan muuttaa esimerkiksi vakuutusaikaa, vakuutusmäärää, omavastuun määrää, maksutapaa tai eräpäivää. Nämä tekniset muutokset saadaan yleensä tehtyä jo vakuutuskauden aikana tai ne sovitaan toteutettaviksi seuraavan vakuutuskauden alusta. Suuremmat muutokset kuten esimerkiksi vakuutuskohteiden lisääminen tai poistaminen voi vaatia uuden vakuutuksen tekemistä tai vanhan irtisanomista. Yleensä vakuutusyhtiöt ovat suostuvaisia vakuutusturvan kattavuutta muutettaessa. Myös vakuutusyhtiö voi olla halukas muuttamaan sopimusta, mutta kesken vakuutuskauden mahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Muutokset vaativat aina molempien osapuolen hyväksymisen. Jos vakuutusyhtiö tekee muutoksia vakuutuskauden vaihtuessa, pitää sen ilmoittaa siitä vakuutuksenottajalle ja antaa hänelle mahdollisuus irtisanoa vakuutus. (Pellikka 2005, 77–86)

Vakuutus voi päättyä usealla eri tavalla. Päättyminen voi tapahtua esimerkiksi määräajaksi solmitun sopimuksen voimassaolon päätyttyä, omistusoikeuden siirryttyä tai muista moninaisista syistä. Molemmat osapuolet voivat myös irtisanoa sopimuksen. Asiakkaalla eli vakuutuksenottajalla on oikeus irtisanoa vakuutussopimus, milloin tahansa, mutta se on kuitenkin tehtävä kirjallisesti. Vakuutusyhtiölle irtisanominen ei ole aivan yhtä helppoa, sillä kesken vakuutuskauden vakuutusyhtiö voi irtisanoa vakuutuksen vain vakuutussopimuslaissa ja vakuutusehdoissa erikseen mainituissa tilanteissa. Tällaisia irtisanomisperusteita on esimerkiksi:

- Vakuutuksenottaja laiminlyö vakuutuksen maksuja.
- Vakuutuksenottaja antaa väärää tietoa vakuutusta tehdessä.
- Vahingonvaara on olennaisesti lisääntynyt.
- Vakuutettu on tahallisesti tai törkeästi huolimattomuudesta laiminlyönyt suojeleohjeen noudattamisen.
- Vakuutettu on tahallisesti tai törkeästi huolimattomuudesta aiheuttanut vakuutustapahtuman.

- Vakuutettu on vakuutustapahtuman jälkeen vilpillisesti antanut vakuutusyhtiölle vääriä tai puutteellisia tietoja, joilla on merkitystä vakuutusyhtiön vastuun arvioimisen kannalta.

Myös vakuutusyhtiön on suoritettava irtisanominen kirjallisesti ja tämän lisäksi ilmoitettava irtisanomisen syy. Vakuutus päättyy kuukauden kuluttua irtisanomista koskevan ilmoituksen lähettämisestä. Vakuutuskauden päättyessä irtisanominen syy voi olla kaikki edellä mainitut tapahtumat ja näiden lisäksi esimerkiksi luottamuspula, poikkeuksellinen vahinkohistoria tai keskimääräistä suuremmat korvausmenot. Syyn on kuitenkin noudatettava hyvää vakuutustapaa. (Pellikka 2005, 94–97; Pohjola Vakuutus 2016)

## 2.3 Vahingonkorvausprosessi

Korvauskäsittely ja siihen liittyvä vahingonkorvausprosessi on osa vakuutuksen elinkaaren korvauspalvelua. Korvauskäsittely on vaiheittain tapahtuvaa toimintaa, joka alkaa, kun vakuutusyhtiölle ilmoitetaan vakuutustapahtumasta ja vaaditaan korvausta. Korvauskäsittelyn tuloksena syntyy lopulta päätös vahingon korvattavuudesta ja korvausmäärästä joka myönteisessä päätöksessä suoritetaan vahingon kärsineelle. Käsittelyssä voidaan myös päätyä hylkäävään korvauspäätökseen syystä tai toisesta. Vahingon korvaustoiminnan periaatteita ja korvattavuutta tarkastellaan luvussa 2.4. (Pellikka ym. 2011, 414) Tutkimusta varten vahingonkorvausprosessin ymmärtäminen on todella tärkeää. Tässä tutkimuksessa tutkittavat kumppanit muuttavat vakuutusyhtiön vahingonkorvausprosessia tavalla tai toisella.

Korvauskäsittely on kohtuullisen vakiintunut prosessi varsinkin omaisuusvahingoissa. Mahlow ja Wagner (2016b) esittävät julkaisussaan “Process landscape and efficiency in non-life insurance claims management: An industry benchmark” korvausprosessin päävaiheet. He jakavat korvausprosessin viiteen eri päävaiheeseen: Ilmoittamiseen, rekisteröintiin, tarkastukseen, ratkaisemiseen ja päättämiseen. Kuviossa esitellään päävaiheiden lisäksi kolme eritasoista vahinkovirtausta. Nämä tasot on jaettu vahinkojen monimutkaisuuden mukaan. Kyseinen kuvio ja jaottelu on pelkistys tavanomaisesta korvauskäsittelystä. Todellisuudessa kuvio voi hieman poiketa vakuutusyhtiöittäin mutta se on hyvä pohja, jonka avulla vahingonkorvausprosessia voidaan tutkia ja kehittää. (Mahlow & Wagner 2016b, 220)

Kuten kuvioista 4 ilmenee, vahingonkorvausprosessi alkaa siitä, kun asiakas ilmoittaa vahingosta vakuutusyhtiölle. Ilmoittaminen voi tapahtua monen eri kanavan kautta. Pohjola Vakuutukselle vahingosta voi ilmoittaa puhelimitse, verkossa, mobiilisovelluksen kautta, perinteisellä kirjallisella

vahinkoilmoituslomakkeella tai jopa suora korvauskumppanin kautta. On tärkeää, että ilmoittaminen valitaan ensimmäiseksi päävaiheeksi, jotta pystytään mittaamaan tehokkaasti korvauskäsittelyn tehokkuutta ja käsittelyaikoja. (Mahlow & Wagner 2016b, 221)

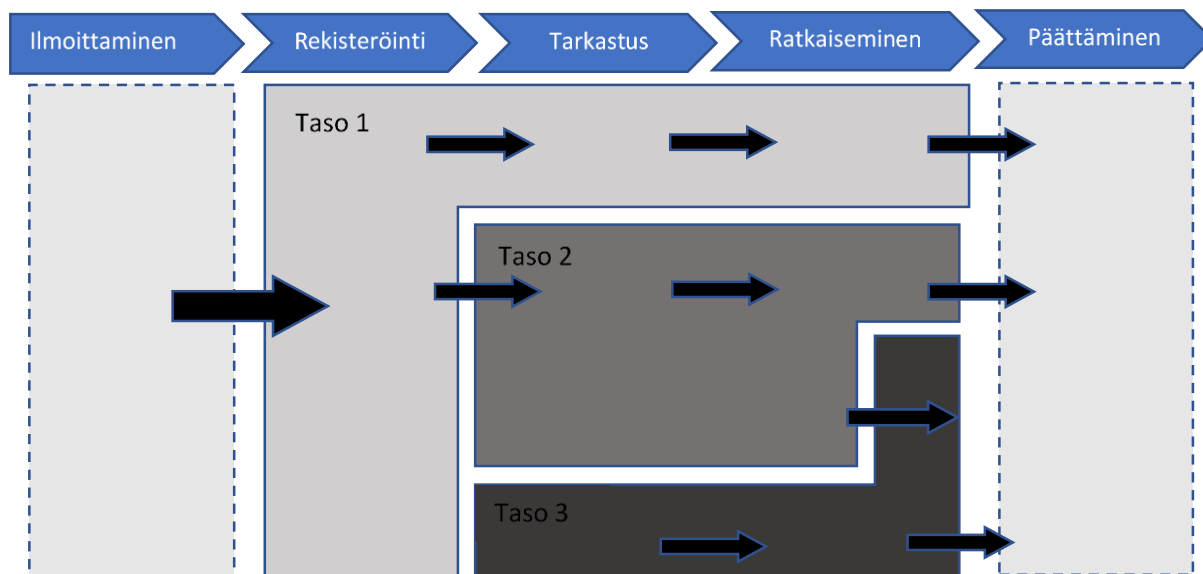
Toisessa päävaiheessa eli rekisteröinnissä, vakuutusyhtiö rekisteröi vahingon järjestelmään ja se lajittelee vahingon monimutkaisuuden mukaan. Tämä vaihe on eritelty ilmoittamisvaiheesta, jotta vahinkojen lajittelua olisi helpompi tarkastella. Mahlowin ja Wagnerin (2016b) mukaan vahingon lajittelu on tärkeä prosessi, sillä se määrää koko korvauskäsittelyn tehokkuuden. (Mahlow & Wagner 2016b, 221)

Rekisteröinnin jälkeen pääsemme tarkastus vaiheeseen. Tässä päävaiheessa korvauskäsittelijä tarkastaa vahingon korvattavuuden. Tärkeää on todentaa, että asiakkaan ilmoittama vahinko on korvattava asiakkaan vakuutuksesta ja että vahinko on todellinen. Mikäli asiakkaan ilmoituksen pohjalta ei pystytä tekemään päätöstä, pyydetään tässä vaiheessa asiakkaalta lisätietoja. Tarkastus vaiheessa voidaan myös tehdä hylkäävä korvauspäätös, mikäli vahinko ei ole korvattava. Rajatapauksissa vahingon korvattavuudesta voidaan sopia asiakkaan kanssa. Yleensä tällaiset tapaukset nostavat asiakastyytyväisyyttä, mutta nostavat samalla korvausmenojen määrää. (Mahlow & Wagner 2016b, 221)

Kuvion 4 seuraava päävaihe on ratkaiseminen. Ratkaiseminen on Mahlowin ja Wagnerin mukaan prosessin tärkein vaihe, sillä siinä määritellään korvauksen määrä. Vahingon kompleksisuuden mukaan tämä vaihe voidaan tehdä monella eri tapaa. Helpoimmissa vahingoissa arviointi voidaan tehdä pelkästään vahinkoilmoituksen mukaan. Vaikeammissa tapauksissa voidaan pyytää esimerkiksi korjausarviota laitteita korjaavilta firmoilta. Kaikista vaikeimpia tapauksia varten vakuutusyhtiöllä on omat sisäiset tarkastajat ja asiantuntijat. Näiden käyttäminen kuitenkin nostaa vakuutusyhtiön menoja ja hidastaa vahingonkorvausprosessia. (Mahlow & Wagner 2016b, 221)

Viimeisenä vaiheena on vahingon päättäminen. Korvauskäsittely päättyy, kun asiakas saa ilmoituksen korvauspäätöksestä, ja asiakkaan tilanne on palautettu vastaavaksi kuin ennen vahinkoa. Vahinko suljetaan ja vakuutusyhtiö saa tietoonsa, kuinka kauan vahingon käsittelyssä meni aikaa ja miten korvauspalvelu suoriutui vahingosta. (Mahlow & Wagner 2016b, 221)





Kuvio 4 Vahingonkorvausprosessin vaiheet (mukailtu Mahlow & Wagner 2016b)

Kuviossa 4 esitettävät tasot edustavat vahingon monimutkaisuutta. Niiden lajittelulla on suuri vaikutus korvauskäsittelyn käsittelyaikaan. Kuten kuvioista 4 näkee, vahingon monimutkaisuus vaikuttaa päävaiheisin vahingon tarkastus ja ratkaiseminen. Vakuutuslalla ei ole selvyttä parhaasta mahdollisesta lajittelutavasta ja eri segmenttien määrästä. Mahlow ja Wagner (2016b) on kuitenkin julkaisussaan jakanut ne kolmeen eri luokkaan monimutkaisuuden mukaan. (Mahlow & Wagner 2016b, 221)

Taso 1 edustaa helpoimpien vahinkojen vahinkovirtausta. Niitä Mahlow ja Wagner (2016b) kutsuu ”maksettaviksi vahingoiksi”. Tämä taso edustaa kohtuullisen suurta osuutta kaikista vahinkoilmoituksista. Idea tällä tasolla on se, että sinne laitetaan nopeasti käsiteltävät vahingot, joita ei yleensä tarvitse tarkastaa tarkemmin. Yleensä tälle tasolle luokitellaan vahingot, joiden korvausvaade on pieni ja vahingon korvattavuus on helposti pääteltävissä. Korvausvaateen rajan päättäminen on tärkeää, sillä jos asiakkaat huomaavat ja tiedostavat rajan, helpottaa se vakuutuspetoksien tekemistä. Tason 1 vahinkojen käsittelyajat ovat lyhyimpiä koska niiden käsittely on helpointa. Kaikki vahingot ratkaistaan heti, jos tarvittavat tiedot ovat saatavilla. (Mahlow & Wagner 2016b, 221–222)

Tasoa 2 Mahlow ja Wagner kutsuu ”tavallisiksi vahingoiksi”. Niiden osuus on suurin kaikista vahingoista. Toisin kuin ensimmäisen tason vahinkoja, tason 2 vahinkoja joudutaan käsittelemään ja tarkistamaan tarkemmin riippuen vahingon luonteesta. Tällä tasolla vahingon korvattavuuden

päättäminen ja vahingon todentaminen vaativat eniten korvauskäsittelyn resursseja. Jotta varmistutaan vahingon korvattavuudesta, pyydetään asiakkaalta yleensä tositteita ja lisätietoja, joiden avulla korvauskäsittelijä voi jatkaa vahingon käsittelyä. Lisäselvityksessä voidaan pyytää esimerkiksi tarkempaa vahinkotapahtuman kuvausta, kuvia rikkoutuneesta esineestä, vahingoittuneen esineen ostokuittia, rikosilmoitusta, korjausarviota, aitoustodistusta, eläimen hoitokulutositteita tai todistetta matkasta. Pyydytetyt lisäselvitykset vaihtelevat vahingon ja vakuutuksen mukaan. (Mahlow & Wagner 2016b, 221–222)

Tasolla 3 on ”monimutkaiset vahingot” jotka edustavat pienintä osaa kaikista vahinkotapauksista. Nämä vahingot ovat hyvin monimutkaisia ja vaikeasti päätettäviä. Kaikki tason 3 vahingot tarkastetaan erikseen, jotta voidaan päättää korvaavuus ja mahdollinen korvausmäärä. Tämän vuoksi vahinkojen käsittelyaika on yleensä keskivertoa pidempi. Vahingoissa käytetään yhtiön erikoistuneimpia päätöksentekijöitä. (Mahlow & Wagner 2016b, 222)

## **2.4 Vahingon korvaaminen ja korvaustoiminnan periaatteet**

Kuten aiemmin on kerrottu, omaisuuden vakuuttaminen on yksilölle tärkeää, jotta hänellä olisi turva siltä varalta, että vahingon johdosta hän menettäisi omaisuutta niin, että hänen toimintaedellytyksensä huononisivat. Vakuutuksen ansiosta vakuutettu voidaan korvaustoiminnan avulla palauttaa samalle taloudelliselle tasolle, kuin hän oli ennen vahinkoa. Pellikan, Peilimön, Puntarin ja Vaitomaan (2011) mukaan: ”Vakuutusyhtiöiden korvaustoiminta perustuu lakeihin, voimassa olevaan oikeuteen, vakuutus sopimukseen, vakuutusehtoihin ja hyvän vakuutustapaan.” (Pellikka ym. 2011, 372)

Koska vakuutusehdotkaan eivät voi aina kattaa kaikenlaisia vahinkoja, niin yhtiöt käyttävät myös omia sisäisiä korvausohjeita, jotka perustuvat vahinkojen käsittelystä saatuun tietoon. Tämän lisäksi yhtiöt ottavat huomioon korvausasioita käsittelevät lautakunnat ja heiltä saadut ratkaisusuositukset. Näiden avulla varmistetaan, että ehtojen tulkinta ja käytännöt säilyvät yhtenäisinä. Finanssialan Keskusliitto on julkaissut hyvän vakuutustavan ja korvaustoiminnan periaatteiden ohjeen. Ohjeen tavoitteena on kertoa, miten lainsäädännön ja hyvän vakuutustavan asettamat vaatimukset toteutetaan myönnettäessä vapaaehtoisia vakuutus sopimuksia, irtisanottaessa niitä ja päätettäessä korvauksista. (Pellikka ym. 2011, 372; Finanssiala 2019)

Korvaustoiminnan tavoitteena tulee aina olla se, että asiakas saa sen korvauksen, joka hänelle lain ja vakuutus sopimuksen mukaan kuuluu. Hyvän vakuutustavan mukaista on, että asiakasta neuvotaan ja ohjeistetaan niin, että hän saa myös ne korvaukset, joita ei itse osaisi hakea. Vakuutusyhtiön tulee

kohdella kaikkia asiakkaita samanarvoisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Finanssiala 2019, 5) Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan soittaessa vahingosta, tulee korvausneuvojan osata kysyä ja neuvoa mistä kaikesta asiakas on oikeutettu saamaan korvausta. Esimerkiksi jos asiakas ilmoittaa, että hänen lukittu pyörä on varastettu pyörävarastosta ja vahinko on korvattava asiakkaan vakuutuksesta. Jos asiakas hakee korvausta vain pyörän osalta, tulee korvausneuvojan ohjeistaa, että myös lukko on korvattavissa hänen vakuutuksestaan.

Vakuutusyhtiön asiakkaan tietoja käsitellään aina luottamuksellisina, salassapitosäännöksiä ja tietosuojalainsäädäntöä noudattaen. Lähtökohtana on se, että asiakas on antanut oikeat ja täydelliset tiedot. Mikäli kuitenkin asiakkaan huomataan toimineen vilpillisesti, on vakuutusyhtiön velvollisuus torjua vilppi ja väärinkäytöksen yritys. Havaittuihin väärinkäsityksiin tai niiden yrityksiin puututaan tehokkaasti. Vilpin yrityksestä vakuutuskorvaus voidaan alentaa tai jopa evätä. Rikollisesta menettelystä voidaan ilmoittaa poliisille. (Finanssiala 2019, 5; Pellikka ym. 2011, 373)

Vakuutusyhtiön on pyrittävä siihen, että korvauspäätös voidaan tehdä viivytyksettä. Korvausta haettaessa vahinkotapahtuman jälkeen vakuutusyhtiö antaa vakuutetulle tarvittavan opastuksen ja neuvonnan, niin että asiakas tietää mahdollisimman nopeasti, mitä asiakirjoja ja tietoja vakuutusyhtiölle on korvauskäsittelyä varten toimitettava. Asiakkaan kanssa selvitetään vahinkotapahtuman tosiseikat niin, että vahingon korvattavuuteen ja korvauksen määrään vaikuttavat seikat selviävät korvausta haettaessa. Samalla pyritään ilmoittamaan kaikki asiakkaalta tarvittavat lisäselvitykset yhdellä kertaa, ja asiakkaalle kerrotaan, että päätöksenteko riippuu hänen toimittamistaan lisäselvityksistä. Korvaushakemuksen saatuaan vakuutusyhtiön tulee aloittaa korvauskäsittely viivytyksettä kaikissa vakuutuksissa, joista vahingon korvausta voitaisiin maksaa. (Finanssiala 2019, 5; Pellikka ym. 2011, 373)

Korvausta voi joissain tapauksissa hakea useasta eri vakuutuksesta. Vahinkovakuutusyhtiön on asiakkaan kanssa selvitettävä, mistä vakuutuksesta tai vakuutuksista asiakas voi saada korvausta kyseiselle vahingolle. Asiakkaalle kerrotaan eri vakuutusten korvausperusteiden keskeiset eroavaisuudet ja menettelytavat. Asiakas ratkaisee, mistä vakuutuksesta hän korvausta hakee. Tarvittaessa asiakasta myös neuvotaan hakemaan korvausta muiltakin vakuutusyhtiöiltä. (Finanssiala, 2019, 5) Korvausta voi hakea useasta eri vakuutuksesta, esimerkiksi jos yhden vakuutuksen vakuutusmäärä ei riitä kattamaan vahinkoa. Korvaustoiminnan periaatteisiin kuuluu myös se, ettei vakuutettu saa myöskään hyötyä vakuutustapahtumasta. Korvausta ei tule maksaa enempää kuin tarvitaan vahingon kattamiseksi. (Pellikka ym. 2011, 373)

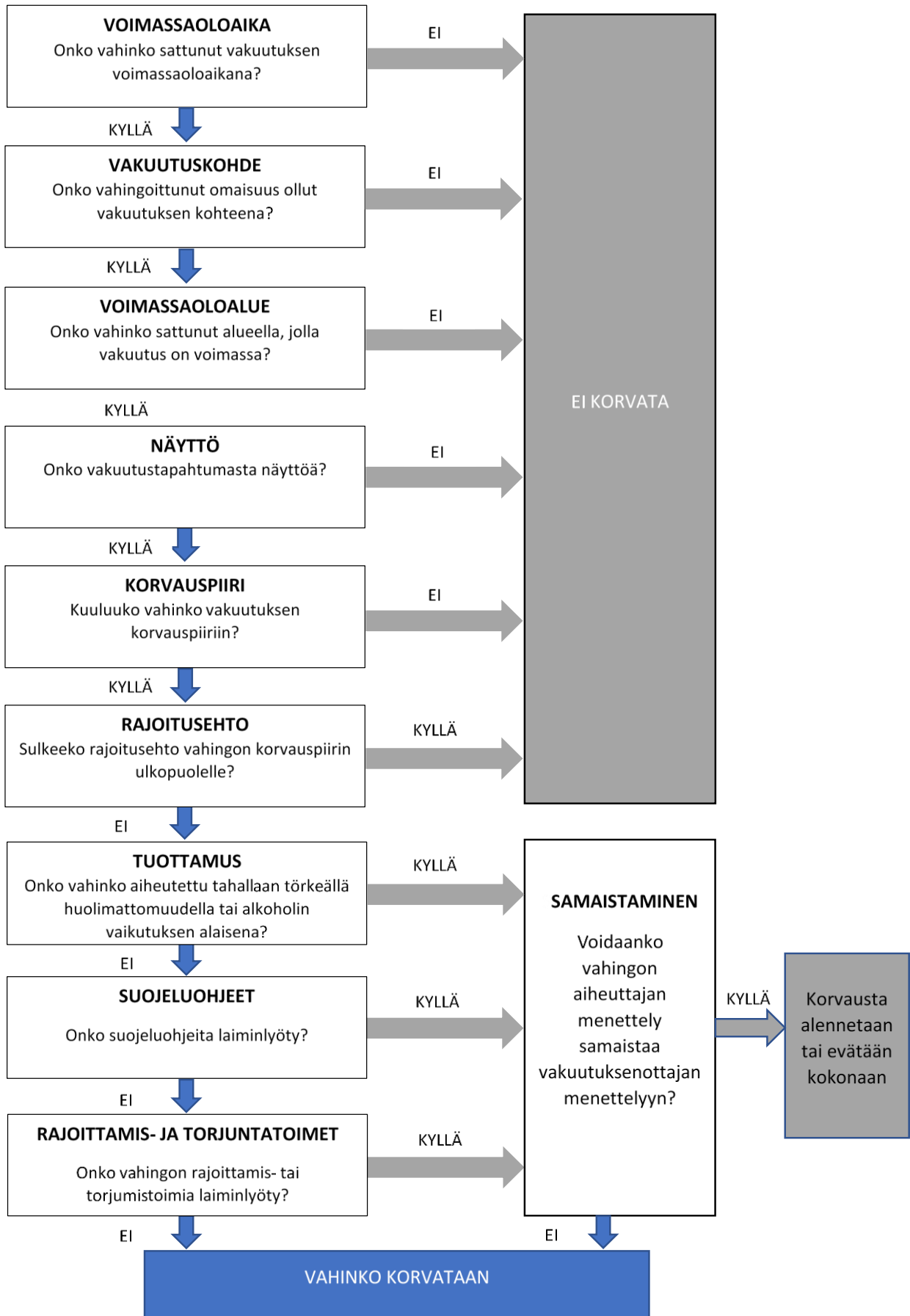
Vakuutusyhtiö voi ilmoittaa korvauspäätöksestä kirjallisesti, puhelimitse tai sähköisesti. Korvauspäätöksestä pitää selvittää korvattavuuden lisäksi mahdollisen korvauksen määrä. Päätökset tulee aina perustella huolellisesti. Epäselvissä tapauksissa päätös tehdään asiakkaan hyväksi. Jos korvauksen määrä ei ole riidaton, maksaa vakuutusyhtiö riidattoman osan asiakkaalle. Vakuutusyhtiöllä on kuukausi aikaa käsitellä vahinko siitä, kun tarvittavat asiakirjat on toimitettu. Tämän jälkeiseltä ajalta vakuutusyhtiön on maksettava korkoa. (Finanssiala 2019, 5)

Finanssialan mukaan kielteiset päätökset tulee pyydettyessä antaa pysyvällä tavalla. Asiakkaalle on kerrottava kaikki tiedossa olevat epäysperusteet. Jos korvauspäätös on kielteinen tai poikkeava asiakkaan korvaushakemuksesta, niin asiakkaalle on annettava muutoksenhakua koskevat ohjeet. Tyytymättömällä asiakkaalla on oikeus hakea muutosta korvauspäätökseen. (Finanssiala 2019, 6)

#### **2.4.1 Korvattavuus**

Tärkein korvauskäsittelyn aikana tehtävä päätös on korvattavuuden ratkaisu. Korvattavuudella tarkoitetaan sitä, kattaako vakuutus sattuneen vahingon, eli korvataanko aiheutunut vahinko, ja jos korvataan, niin miltä osin. Korvattavuuden selvittämiseksi vakuutusyhtiön tulee selvittää useita eri asioita, ennen kuin se voi tehdä päätöksen onko vahinko korvattava. (Pellikka ym. 2011, 373)

Pellikka ym. (2011) ovat tehneet kattavan kuvion (Kuvio 5), jossa kuvataan korvattavuuden päätöksen etenemistä. Jotta vahinko olisi korvattava, täytyy sen läpäistä kuvion mukaiset 9 porrasta. Kuten kuviosta 5 ilmenee, selvittää vahingon käsittelijä ensimmäisenä vakuutetun vakuutukset. Ensimmäisenä käsittelijä tarkastaa vakuutuksen voimassaoloajan. Vakuutus voi olla esimerkiksi alkanut vahinkotapahtuman jälkeen, jolloin se ei ole ollut voimassa. Määräaikainen vakuutus voi olla päättynyt ennen vahinkoa, tai vakuutus voi olla päättynyt irtisanomisen vuoksi. (Pellikka ym. 2011, 375)



Kuvio 5 Korvattavuus (mukailtu Pellikka ym. 2011, 374)

Jos vakuutus on ollut voimassa vahingon ajankohtana sekä vahingoittunut omaisuus on ollut vakuutettuna, tarkastetaan, onko vahinko sattunut vakuutuksen voimassaoloalueella. (Pellikka ym. 2011, 375–376) Esimerkiksi matkatavaravakuutuksessa voi olla ehtona, että vahingon on tapahduttava tietyn matkan päässä kotoa, vapaa-ajan asunnolta tai työpaikalta. Muuten vakuutus ei ole voimassa.

Käsittelijän tarkastettua nämä kolme ensimmäistä kohtaa, hän tarkistaa onko vahingosta näyttöä. Tämän jälkeen katsotaan, onko vahinko vakuutuksesta korvattava. Korvauspiirillä tarkoitetaan sitä, minkälaisia eri vakuutustapahtumia vakuutus kattaa. (Pellikka ym. 2011, 377) Vakuutusyhtiöt määrittelevät yleensä korvattavat vahingot vakuutusehdoissa. Pohjola Vakuutus määrittää ”Kodin ja tavaroiden vakuutuksien” ehdoissa korvattavat vakuutustapahtumat Omakoti-vakuutuksesta seuraavasti:

*”Vakuutuksesta korvataan vakuutetun omaisuuden suoranainen esinevahinko, joka on aiheutunut jäljempänä selostetusta tapahtumasta, jos tämä tapahtuma on ollut äkillinen ja ennalta arvaamaton ja jos turva, jonka perusteella vahinko on korvattavissa, on ollut voimassa vakuutustapahtuman sattuessa.*

*Ennalta arvaamattomuutta arvioidaan objektiivisesti ja vahingon syyn, ei seurauksen perusteella.” (Pohjola Vakuutus 2016, 3)*

Kuten ehtokohdasta näkyy, niin siinä korostetaan tapahtuman äkillisyyttä ja ennalta arvaamattomuutta. Tämän lisäksi jäljempänä vielä tarkennetaan jokaisen vakuutukseen kuuluvan turvan kattavuus erikseen. Koska vahinkojen korvattavuus on yleensä uusissa laajoissa vakuutuksissa todella kattava, pyritään vakuutuksen kattavuutta supistamaan ehdoilla. Vakuutusehdoissa on siis rajoitusehtoja, joiden avulla tiettyjä vahinkoja voidaan sulkea korvauspiirin ulkopuolelle, vaikka ne muuten olisivat korvattavia. Kuten kuviosta 5 ilmenee, jos jokin näistä luetelluista korvattavuuden portaista ei täyty, tai vahinko on rajattu korvauspiirin ulkopuolelle, niin vahinkoa ei korvata. (Pellikka ym. 2011, 374–378)

Tämän jälkeen korvauskäsittelijä selvittää, onko vakuutetulla tuottamus vahinkoon. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos vakuutettu aiheuttaa vahingon tahallaan, on vakuutusyhtiö vapaa vakuutettua kohtaan. Jos vakuutettu aiheuttaa vahingon törkeällä huolimattomuudella tai huumausaineiden vaikutuksen alaisena, niin että ne ovat vaikuttaneet vahingon syntyyn, voidaan hänen korvaustansa alentaa tai jopa evätä. Vakuutusopimuslain mukaan harkittaessa, onko korvausta edellä mainituissa tapauksissa alennettava vai kokonaan evättävä, otetaan huomioon vakuutetun henkilön toimenpiteen merkitys vahingon syntyyn. Lisäksi huomioidaan vakuutetun henkilön

tahallisuus ja huolimattomuuden laatu, sekä myös olosuhteet. (Vakuutuslakilaki 28.6.1994/543; Pellikka ym. 2011, 378–379)

Tuottamuksen jälkeen tutkitaan, onko vakuutettu laiminlyönyt suojeleohjeita. Suojeleohjeella tarkoitetaan vakuutusehdoissa määritettyjä toimintaohjeita, joita vakuutetun tai häneen samastettavan henkilön tulee noudattaa. Suojeleohjeet sisältävät tavallisimpia varotoimenpiteitä, joiden avulla vahinkoja pyritään estämään tai niiden laajuutta pienentämään. (Pellikka ym. 2011, 382) Vakuutuslakilain mukaan korvausta voidaan alentaa tai evätä se kokonaan, jos suojeleohjeita ei ole noudatettu. (Vakuutuslakilaki 28.6.1994/543) Tahallisuus tai törkeä huolimattomuus suojeleohjeiden noudattamisessa johtaa korvauksen epäämiseen tai tuntuvaan alennukseen. Tavallinen huolimattomuus johtaa korvauksen alentamiseen ja vähäinen huolimattomuus ei vaikuta korvauksen määrään ollenkaan. (Pellikka ym. 2011, 382–383)

Viimeisenä porttana on rajoittamis- ja torjuntatoimet, jotka liittyvät tuottamukseen sekä suojeleohjeisiin. Mikäli katsotaan, että asiakas on aiheuttanut vahingon tuottamuksellisesti, laiminlyönyt suojeleohjeita tai torjuntatoimia, niin arvioi vakuutusyhtiö, voiko vahingon aiheuttanut henkilö samaistaa. Samaistamisella tarkoitetaan sitä, että kolmannen henkilön teko tai laiminlyönti, aiheuttaisi samat seuraukset, kuin jos vakuutettu tekisi vastaavan teon tai laiminlyönnin. Samaistamisen tarkoituksena on pyrkiä ohjaamaan kaikkia vakuutettua omaisuutta käyttäviä tai omistavia henkilöitä huolellisuuteen. Sen avulla laiminlyönnin tai teon vaikutus korvaukseen estetään riippumatta siitä, kuka vakuutustapahtuman on aiheuttanut tai kuka käyttäjistä on vakuutettu. (Pellikka ym. 2011, 386) Kun kaikki kuvion 5 portaat on käyty läpi, voi vakuutusyhtiö todeta, onko vahinko korvattava tai ei korvattava asiakkaan vakuutuksesta. Jos vahinko ei ole korvattava, antaa vakuutusyhtiö perustellun päätöksen vakuutuksenottajalle. Mikäli vahinko on korvattava, tulee seuraavaksi selvittää vahingon korvauksen määrä. Tätä käydään läpi seuraavassa luvussa.

#### **2.4.2 Vahingon ja korvauksen määrä**

Vahinkotapahtuman jälkeen on selvitettävä vahingon sekä korvauksen määrä. Vahingon määrällä tarkoitetaan yleensä rikkoutuneen tai tuhoutuneen esineen vahinkotapahtuman hetkistä vakuutusarvoa. Vahingon määrä on siis se taloudellinen menetys, jonka asiakas on menettänyt vahinkotapahtumassa. Vakuutusyhtiön maksama korvauksen määrä voi kuitenkin poiketa vahingon määrästä. Korvauksen määrä perustuu aina korvaussääntöihin, jotka on erikseen määritelty vakuutusehdoissa. (Pellikka ym. 2011, 393–397)

Vahingon ja korvauksen määrä perustuu aina joko jälleenhankinta-arvoon tai esineen päivänarvoon. (Pellikka ym. 2011, 397) Nimensä mukaisesti jälleenhankinta-arvo on se rahamäärä, jolla vahingoittuneen tai sitä lähinnä vastaavan uuden esineen saisi hankittua. Jälleenhankinta-arvoon perustuvaa vahingon määrää arvioitaessa, tulee siitä kuitenkin vähentää mahdollinen jäännösarvo. Jäännösarvolla tarkoitetaan arvoa, mikä esineelle on jäänyt, jos se on vahingoittunut vain osaksi. Mikäli esine on kokonaan tuhoutunut tai menetetty, on vahingon määrä uuden vastaavan laitteen jälleenhankintakustannus. (Pellikka ym. 2011, 393 ja Pohjola Vakuutus 2016, 7)

Mikäli omaisuuden arvo on iän, käytön, käyttökelpoisuuden alenemisen tai muun vastaavan seikan vuoksi alentunut yli 50 % jälleenhankinta-arvosta, määritetään korvaus päivänarvon mukaan. Päivänarvolla tarkoitetaan esineen käypää arvoa ennen vahinkotapahtumaa. Tällä tarkoitetaan siis sitä hintaa, joka esineestä saataisiin myymällä se vapailla markkinoilla. Myös päivänarvoon perustuvan vahingon määrää arvioitaessa, vähennetään esineen mahdollinen jäännösarvo. (Pellikka ym. 2011, 394 ja Pohjola Vakuutus 2016, 7)

Koska esineillä ei monesti ole toimivia vapaita markkinoita, joutuu vakuutusyhtiöt määrittelemään niille ennalta ikävähennyksen. Ikävähennys on siis vakuutusyhtiön katsoma käyttökelpoisuuden ja arvon väheneminen esineen iän myötä. Ikävähennys on siis tavallisesti omaisuuden ikään perustuva vuosittainen prosenttivähennys, joka kerrotaan korvaussäännöissä. Vähennys vaihtelee omaisuusluokan mukaan. (Pellikka ym. 2011, 399) Esimerkiksi puhelinten vähennys on luultavasti suurempi kuin työkalujen, sillä puhelimen käyttökelpoisuus sekä arvo vähenee huomattavasti työkaluja nopeammin.

### **2.4.3 Omavastuu**

Vahingon määrän selvittyä, tulee korvausta laskettaessa huomioida vakuutussovimuksessa sovittu mahdollinen omavastuu. Omavastuulla tarkoitetaan summaa, joka jää vakuutetun maksettavaksi vahingosta. Kuten edellisestä luvusta selviää, tulee vahingon määrää arvioitaessa huomioida monia asioita. Pienissä vahingoissa asian selvittämiseen voi mennä suhteettoman paljon aikaa ja vaivaa, joten omavastuulla nämä pyritään karsimaan pois. (Pellikka ym. 2011, 164)

Omavastuulla voidaan myös vaikuttaa vahinkojen ennalta ehkäisyyn. Vakuutuksen otettua osa asiakkaista voi alkaa käyttäytyä riskialttiimmin. Tätä ilmiötä sanotaan moraalikadoksi. Jos asiakas joutuu maksamaan osan vahingostaan itse, voi se vähentää moraalikatoa. (Cohen & Einav 2007, 773) Moraalikatoon vaikuttamisen lisäksi, omavastuun avulla voidaan lisätä asiakkaiden



turvallisuuskäyttäytymistä. Vakuutusyhtiöt voivat suosia esimerkiksi tiettyjä varmuuslukkoja, joita käytettäessä vakuutusyhtiö ei peri asiakkaalta omavastuuta. Vakuutusehtoihin kirjataan säännös, jonka perusteella omavastuuta ei sovelleta, jos omaisuus on suojattu edellä mainitulla turvalaitteella vahingon tapahtuma-aikana. (Pellikka ym. 2011, 164)

Myös asiakas voi vaikuttaa omavastuun määrään vakuutusta ottaessa. Pohjola Vakuutuksella kotivakuutuksen turviin voi valita omavastuun väliltä 150–1000 euroa. Matkatavaravakuutuksen taas saa valittua jopa ilman omavastuuta. (Osuuspankki 2020) Mitä pienempi on asiakkaan omavastuu, sitä enemmän se tietenkin nostaa asiakkaan maksamaa vakuutusmaksua.

#### **2.4.4 Korvauksen suorittamisvaihtoehdot**

Yleisesti vakuutusyhtiöt kirjaavat vakuutusehtoihin kohdan, jossa kerrotaan korvauksen suorittamisvaihtoehdot. Tavoitteena on siis palauttaa asiakas taloudellisesti samaan tilanteeseen, kuin hän oli ennen vakuutustapahtumaa. Tämä voidaan tehdä usealla eri tapaa. Eri vakuutusyhtiöiden ehdot ja korvauksen suorittamisvaihtoehdot ovat pääpiirteittäin samanlaisia. Tässä luvussa käytetään lähteenä kohdeyrityksen eli Pohjola Vakuutuksen vakuutusehtoja.

Kun vakuutusyhtiö on todennut vahingon korvattavuuden ja selvittänyt vahingon määrän, päätetään millä tavalla korvaus suoritetaan. Vakuutusyhtiöt haluavat usein korjata esineen, mikäli se on vain mahdollista ja kannattavaa. Pohjola Vakuutuksen vakuutusehtojen (2020) mukaan vahingoittuneen omaisuuden korjaus on aina ensisijainen korvaustapa. Mobiililaitteiden osalta rikkoutunut laite voidaan korvata myös hankkimalla vaihtolaite. Vaihtolaite rinnastetaan korjaukseen. Korjauksessa pyritään siihen, että rikkoutunut esine saadaan samaan kuntoon, kuin se oli ennen vahinkotapahtumaa. Korjauksen yhteydessä omaisuudelle tehtyjä parannuksia ei vakuutusyhtiö korvaa. (Pohjola Vakuutus 2020)

Pohjola Vakuutuksen (2020) ehtojen mukaan vakuutusyhtiöllä on oikeus määrätä rakentaja tai korjaaja, joka korjaa vahingoittuneen omaisuuden. Korjaus ei ole kuitenkaan aina kannattavaa, ja silloin korvaus on enintään vahingoittuneen omaisuuden arvon suuruinen, jonka vakuutusyhtiö on laskenut korvaussääntöjen mukaan. (Pohjola Vakuutus 2020)

Mikäli rikkoutunutta laitetta ei voida korjata, on vakuutusyhtiöllä oikeus hankkia tilalle vastaava omaisuus vakuutusyhtiön määräämästä hankintapaikasta. Joskus on kuitenkin kätevintä hoitaa korvaus suoraan rahakorvauksena. Tällöisiä tilanteita on esimerkiksi, jos asiakas on jo ostanut

rikkinäisen omaisuuden tilalle uuden vastaavan, asiakas on jo korjannut rikkinäisen omaisuuden, tai jos vastaavan omaisuuden hankinta on vaikeaa. Jos korvaus suoritetaan rahakorvauksena, perustuu korvauksen enimmäismäärä sen mukaan, mitä yhtiö olisi esineestä maksanut sen myyjälle tai korjauskustannuksista korjaajalle. Tässä huomioidaan kaikki alennukset, joihin vakuutusyhtiöllä olisi ollut oikeus omaisuuden hankkiessa tai korjauttaessa. (Pohjola Vakuutus 2020) Vakuutusyhtiön oikeuteen määrätä korjaus tai hankintapaikka on hyvin merkittävä tutkimukselle. Se, että vakuutusyhtiö voi vaatia asiakasta käyttämään kumppaninsa palveluita, tai ainakin perustamaan rahakorvauksen heidän hinnoillensa, luo hyvän neuvottelupohjan kumppanuuksia sovittaessa. Vakuutusyhtiöllä on mahdollisuus neuvotella alennuksista, joihin vakuutusyhtiö sekä vakuutusyhtiön asiakkaat ovat oikeutettuja.

Jos vakuutusyhtiö hankkii asiakkaalle uuden omaisuuden, tai maksaa rikkoutuneesta rahakorvauksen, on yhtiöllä oikeus lunastaa vahingoittunut omaisuus, tai sen osa arvosta, joka määritellään samojen perusteiden mukaan kuin ennen vakuutustapahtumaa. (Pohjola Vakuutus 2020) Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli asiakas ei esimerkiksi halua korjauttaa osaksi rikkinäistä puhelintansa, joutuu hän luovuttaman puhelimen vakuutusyhtiölle, jotta hän on oikeutettu korvaukseen. Tässä tapauksessa rahallisen korvauksen määrä olisi puhelimen korjaushinta.

Mikäli menetettyä omaisuutta saadaan takaisin korvauksen maksamisen jälkeen, tulee vakuutuksenottajan viipymättä luovuttaa se vakuutusyhtiölle tai palauttaa omaisuudesta maksettu korvaus. (Pohjola Vakuutus 2020) Tämä ehtokohta koskee pääasiassa varkausvahinkoja, joissa varastettua omaisuutta löydetään jälkeensä. Koska vakuutusyhtiö on maksanut korvauksen menetetyistä omaisuudesta, on löytynyt omaisuus vakuutusyhtiön omaisuutta.

## **2.5 Vahinkovakuutusyhtiötä ja kumppanuusyhteistyötä koskeva lainsäädäntö**

Suomessa vakuutusyhtiöt ovat hyvin säänneltyjä. Tässä luvussa käymme läpi lainsäädännöllisen kehyksen, joka vakuutusyhtiöiden on otettava huomioon toiminnassaan. Luvussa keskitytään niihin lain kohtiin ja säännöksiin, jotka mahdollisesti vaikuttavat vakuutusyhtiön ja kumppanin yhteistyöhön.

Suomen vakuutusyhtiölain mukaan finanssivalvonta on vakuutusyhtiöiden virallinen valvoja, jonka tehtävänä on valvoa vakuutusyhtiöiden toimintaa. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521). Finanssivalvonnalla on useita tehtäviä, jotka liittyvät vakuutussektorin valvomiseen. Tärkeimpiä

tehtäviä on toimilupien myöntäminen, vakavaraisuuden valvominen, vakuutettujen etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyminen vakuutusmarkkinoiden toimintaan. (Finanssivalvonta 2018)

Jotta vakuutusyhtiö voi toimia Suomessa, on sen haettava ensin toimilupaa Finanssivalvonnalta. Vakuutusyhtiölain 1 luvun 13 §:n mukaan ainoastaan toimiluvan saaneilla on oikeus harjoittaa vakuutustoimintaa. Toimiluvan saaneella vakuutusyhtiöllä ei ole oikeutta harjoittaa muuta kuin toimiluvassa määriteltyä vakuutustoimintaa ja tähän liittyvää liitännäistoimintaa. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521)

Kuten myös pankkisektorilla, niin myös vakuutusyhtiöiltä vaaditaan asiakkaan tuntemista. Vakuutusyhtiöillä on lakisääteinen velvollisuus noudattaa lakia rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä. Tämän vuoksi vakuutusyhtiöllä on oltava riittävä riskienhallintajärjestelmä, jolla se voi arvioida asiakkaista toiminnalleen aiheutuvia rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen riskejä. Vakuutusyhtiön on tunnettava asiakkaansa ennen kuin asiakassuhde aloitetaan. Tämän lisäksi vakuutusyhtiön on tunnistettava asiakkaansa henkilöllisyys ja todennettava se aina kun asiakas käyttää vakuutusyhtiön palveluita. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521 ja Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 28.6.2017/444).

Vakuutusyhtiölaki asettaa myös säännöksiä vakuutustoiminnan ulkoistamiseen liittyen. Vakuutusyhtiön on aina tehtävä ilmoitus Finanssivalvonnalle, jos se on aikeissa ulkoistaa toimintojaan tai tehtäviään. Finanssivalvonnalle on myös tehtävä ilmoitus ulkoistamista koskevista merkittävistä muutoksista. Vakuutusyhtiö on ulkoistamisesta huolimatta vastuussa lain, alemman asteisten säännösten ja määräysten mukaisista velvoitteista. Vakuutusyhtiön on myös huolehdittava, että keskeisiä toimintoja tai tehtäviä ei saa ulkoistaa tavalla, joka johtaisi:

- 1) yhtiön hallintojärjestelmän laadun olennaiseen heikkenemiseen;
- 2) operatiivisen riskin kohtuuttomaan kasvamiseen;
- 3) Finanssivalvonnan valvontamahdollisuuksien heikkenemiseen; tai
- 4) vakuutuksenottajille, vakuutetuilla ja korvauksensaajille tarjottavan palvelun heikkenemiseen.

Keskeisten toimintojen tai tehtävien ulkoistamisesta on myös tehtävä aina kirjallinen sopimus. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521)

Suomen perustuslain 124 § mukaan:

*”Julkinen hallintotehtävä voidaan antaa muulle kuin viranomaiselle vain lailla tai lain nojalla, jos se on tarpeen tehtävän tarkoituksenmukaiseksi hoitamiseksi eikä vaaranna perusoikeuksia, oikeusturvaa tai muita hyvän hallinnon vaatimuksia. Merkittävää julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä voidaan kuitenkin antaa vain viranomaiselle”. (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731)*

Tämä tarkoittaa sitä, että vakuutusyhtiöille annettua lakisääteisen liikennevakuutuksen toimeenpanemista tai siihen liittyvää vahinkojen käsittelyä tai korvaustoimintaa ei vakuutusyhtiö voi ulkoistaa toiselle taholle. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin rajattu tutkimaan vapaaehtoista omaisuusvakuutusta, jonka ulkoistaminen ei ole Suomen lain mukaan kiellettyä. Ulkoistaminen on siis lainsäädännön puitteissa mahdollista vapaaehtoisin vakuutuksiin liittyen, kunhan vakuutusyhtiö huolehtii, että edellä mainittuja pykälää noudatetaan.

Huomioitavaa on, että tutkimuksessa olevat kumppanit eivät kaikki ole ulkoistuskumppaneita. Tehtävien ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että kumppani on osana vahinkojen käsittelyä tai korvaustoimintaa. Tutkielmassa ulkoistuskumppaneita on Fonum ja Gigantti. Muiden kumppanuuksien osalla ei tarvitse kyseisestä lainsäädännöstä välittää. Kaikessa kumppanuudessa on kuitenkin otettava huomioon myös salassapitovelvollisuus ja tietosuojalainsäädäntö.

Tietosuojalailla pyritään suojelemaan luonnollisten henkilöiden turvaa. Sen mukaan henkilö, joka on henkilötietojen käsittelyyn liittyviä toimenpiteitä suorittaessaan saanut tietää jotakin toisen henkilön ominaisuuksista, henkilökohtaisista oloista, taloudellisesta asemasta taikka toisen liikesalaisuudesta, ei saa oikeudettomasti ilmaista sivulliselle näin saamiaan tietoja, eikä käyttää niitä omaksi tai toisen hyödyksi tai toisen vahingoksi (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050)

Asiakkaiden tuntemisen, tunnistamisen ja asiakassuhteen seuraamisen lisäksi on vakuutusyhtiöillä myös salassapitovelvollisuus. Salassapitovelvollisuuteen mukaan:

*”Joka vakuutusyhtiön tai sen omistusyhteisön taikka palveluyrityksen palveluksessa tai näiden toimielinten jäsenenä tai varajäsenenä tai vakuutusyhtiön toimeksiannosta tehtävää suorittaessaan taikka vakuutusalan lautakunnan tai vastaavan toimielimen palveluksessa tai jäsenenä tai asiantuntijana toimeksiannon perusteella taikka 2 tai 3 §:n nojalla on saanut tietää vakuutusyhtiön, sen asiakkaan tai jonkun muun taloudellista asemaa tai terveydentilaa tai muita henkilökohtaisia oloja koskevan seikan taikka liikesalaisuuden, ei saa ilmaista tätä sivulliselle, ellei se, jonka hyväksi salassapitovelvollisuus on säädetty, anna suostumustaan tietojen ilmaisemiseen tai ellei laissa muuta säädetä. Asiakasta koskevia salassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvia*

*tietoja ei saa antaa myöskään yhtiökokoukselle tai edustajistolle eikä kokoukseen osallistuvalla osakkaalla, lukuun ottamatta yhtiökokouksen ääniluetteloa.”*  
(Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521)

Laissa mainitulla sivullisella voidaan tarkoittaa jopa samassa yhtiössä toimivaa henkilöstöä. Henkilö on sivullinen, vaikka hän työskentelisi samassa yhtiössä, samassa työtehtävässä, jos hän ei tarvitse asiakkaan henkilökohtaisia tietoja omien työtehtäviensä hoitamiseen. Tietojen luovuttamiseen vaaditaan siis se, että kyseinen henkilö tarvitsee tietoja työtehtävän hoitamiseen. Henkilökohtaisten tietojen luovuttaminen on kuitenkin sallittua, jos asiakas on siihen antanut luvan. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521)

Vakuutusyhtiöllä on kuitenkin oikeus luovuttaa salassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvia tietoja vakuutusyhtiön palveluyritykselle tai sille, joka hoitaa vakuutusyhtiön antamaa tehtävää toimeksiannon perusteella. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521) Ulkoistamista tehtäessä on siis huolehdittava, että kumppanuusyhtiö ja sen työntekijät ovat tietoisia salassapitovelvollisuudesta ja myös noudattavat sitä.

### **3 KUMPPANUUSYHTEISTYÖ**

Tässä luvussa käsitellään tutkielman toista pääteoriaa eli kumppanuusyhteistyötä. Luvussa määritellään, mitä kumppanuudella tarkoitetaan, mistä se koostuu ja mitä kumppanuusyhteistyöllä tavoitellaan. Luvussa syvennyttään käymään läpi kumppanuusstrategiaa ja eritasoisia kumppanuuden malleja. Jotta tutkielmassa voidaan vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, tulee ensin määrittää pohja, jolta kumppanuuksien malleja tarkastellaan. Luvun lopuksi sidotaan kumppanuusteoria osaksi vakuutusyhtiön korvauspalvelua. ja käydään läpi Nils Mahlowin ja Joël Wagnerin pääteemat, joilla korvauspalvelua pyritään tehostamaan.

#### **3.1 Kumppanuus ja verkostot**

Kumppanuus tai verkosto useamman osapuolen välillä on yleensä yritysten, organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten välisiä liiketoimintasuhteita. Verkostoitumista voi kuvata prosessina, jossa

yhteistyötä tekevien yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Viitalan ja Jylhän mukaan verkostoille on myös tyypillistä se, että verkosto rakentuu ison yrityksen ympärille. Verkostoitumisella tarkoitetaan pitkäaikaista yhteistyötä, joka hyödyttää jokaista verkoston osapuolta. Verkoston toimivuus ratkaisee palvelun tai tuotteen laadun ja toiminnan tehokkuuden. Verkosto kykenee tuottamaan arvoa kuitenkin vain kumppanuuksien kautta. Kumppanuusyhteistyön taas voi määrittää kahden yrityksen tai organisaation vakiintuneeksi ja tiiviiksi verkostosuhteeksi, joka usein virallistetaan sopimuksella. Vaikka tässä tutkimuksessa kumppanuuksia tarkastellaankin aina kahden osapuolen yhteistyönä, on tärkeää tiedostaa, että yritysten väliset verkostot voivat olla hyvinkin moniulotteisia. (Hakanen ym. 2007, 44–48 ja 77; Stähle & Laento 2000, 26; Viitala & Jylhä 2019, 96).

Kumppanuus perustuu yritysten väliseen vaihtokauppaan, molemmat antavat ja saavat niin, että molemmat osapuolet hyötyvät. Molempien hyötyminen kumppanuussuhteesta on tärkeää. Mikäli toinen osapuoli ei hyödy yhteistyöstä, on kumppanuuden rakentaminen vaikeaa tai jopa mahdotonta. Vaihdon välineenä voi olla raha, tuote, tieto tai vaikka osaaminen. Vaihdamistapahtuma voi olla kuitenkin monimutkaisempi, esimerkiksi alihankintasuhteessa voidaan myydä myös toimintaprosesseja ja palvelukokonaisuuksia. Mitä tyytyväisempiä osapuolet ovat, sitä todennäköisemmin vaihtotapahtuma tehdään uudelleen samoin ehdoin. Kun samat yritykset tekevät vaihdantaa useasti, se vahvistaa osapuolten välistä suhdetta. Kumppanuusyhteistyölle onkin luonteenomaista pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus, jonka avulla voidaan saavuttaa sellaista kilpailuetua, jota yritykset eivät pystyisi yksin saavuttamaan. (Stähle & Laento 2000, 78–80)

Kumppanuuksien rooli on nykybisneksessä niin oleellinen, että niiden rakentaminen ja muodostaminen on oltava tietoista. Yritysten on välttämätöntä paneutua siihen, mitä kumppanuudella tarkoitetaan, mistä se koostuu ja mitä sillä tavoitetaan. Verkostoitumisen ja sitä kautta kumppanuuden avulla organisaatiolla on mahdollisuus reagoida muutoksiin entistä nopeammin ja kehittää jatkuvasti osaamistaan ja liiketoimintaansa integroitumalla. Yhteistyön avulla pystytään keskittämään osaamista yrityksen ydintoimintoihin. Kumppanuus mahdollistaa aivan uudenlaisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämisen. Usein kumppanuuksilta haetaan uusia markkinoita, tuotteita, riskin jakamista, liikevaihdon kasvattamista, jakelukanavien parantamista, uutta teknologiaa, kustannuksien säästöä, kapasiteetin kasvattamista tai parempaa asiakaskokemusta. (Stähle & Laento, 2000 20–21 ja 26; Vakaslahti 2004, 33–46)

### **3.2 Kumppanuusyhteistyön komponentit**

Kumppanuuksia on erilaisia, mutta kumppanuus tarvitsee aina kolme komponenttia, joista se rakentuu: tietopääomaa muodossa tai toisessa, luottamusta, sekä lisäarvon tuottamista. Jos kumppanilla ei ole mitään annettavaa, kuten osaamista, tietoa, tuotteita tai markkinaosuuksia, on mahdotonta toimia kumppanina. Luottamus on kumppanuusyhteistyön tärkein komponentti, sillä ilman luottamusta, ei kumppanuussuhteen ylläpito voi onnistua. Kolmas komponentti eli lisäarvon tuottaminen, on kumppanuuden tavoite. Kumppanuuteen laitetaan voimavaroja, resursseja ja työtunteja, joten kumppanuuksissa on aina mahdollisuus epäonnistua. Tavoite kuitenkin on, että kumppanuuteen allokoitujen resurssien tuottavat jollakin tapaa yritykselle menestystä ja ansaintaa. (Stähle & Laento 2000, 76–77).

Erityyppiset kumppanuudet tarvitsevat eri määrän näitä komponentteja. Samoin niillä on myös erilaiset mahdollisuudet ansaintaan ja menestykseen. Alhaisen riskitason kumppanuuksissa, ansainta että riskit voidaan yleensä ennustaa helposti. Näissä kumppanuuksissa ansainta on yleensä pientä. Kumppanuudet, joiden riskit ja ansainnan mahdollisuudet ovat suuret, on yleensä vaikeasti arvioitavissa ja niiden kontrollointi on haastavaa. Yleinen sääntö on, että riski ja ansainta kulkevat käsikädessä. Tämä myös pätee Stählen ja Laennon mukaan kumppanuuksiin. Mitä suuremmat ansainnan mahdollisuudet, sitä enemmän kumppanuudessa tarvitaan luottamusta ja tietopääomaa. Yrityksen verkostossa voi siis olla useita erilaisia kumppaneita. Kun kumppanuuden vaihdon kohteena on tieto ja osaaminen, syntyy lisäarvo siitä, miten kumppanuuden osapuolet kykenevät hyödyntämään toistensa jakamia tietoja yhdistämällä liiketoimintojaan. Tällaisessa suhteessa, on kumppanuuden oltava vahvaa, jotta tietoa voidaan jakaa edelleen, niin että molemmat osapuolet hyötyvät kumppanuudesta. Avoimuus ja luottamus ovat aina välttämättömiä. Osaamisen integraation lisääntyessä, lisääntyy myös siis luottamuksen tarve sekä arvon tuottamisen ja riskin mahdollisuudet. Jotta kumppanuudesta hyödytään parhaiten, vaatii se osapuolilta suhteellisen avointa tiedonvaihtoa niiltä alueilta, joita kumppanuus koskee. Tuolloin molemmat osapuolet voivat myös oppia jotain yhteistyöstä. (Stähle & Laento 2000, 78–79; Viitala & Jylhä 2019, 102)

### **3.3 Kumppanuusstrategia, strategia, visio ja päämäärät**

Yrityksen kumppanuusstrategiaa varten määritellään ensin muutamat käsitteet liittyen yrityksen peruspilareihin. Visio on yrityksen unelma tai tahdonilmaisu, siitä mitä se haluaa tulevaisuudessa olla. Visio ohjaa yrityksen suuntaa ja antaa motivaatiota, merkitystä ja innostusta yrityksen

henkilöstölle. Visio luodaan kuitenkin pitkälle tulevaisuuteen, joten se on monesti epämääräinen. Tutkimuksen kohdeyritys Pohjola Vakuutus on osa OP Ryhmää. OP Ryhmän visio, on: ”olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta.” (OP 2020) Koska visio on monesti jotain suurta, voi siihen olla vaikea samaistua ja muistaa se jokapäiväisessä työskentelyssä. Jotta työntekijät muistaisivat edetä kohti visiota, asetetaan päämääriä. Päämäärät ovat konkreettisempia lähitulevaisuuden tavoitteita. (Hakanen ym. 2007, 84) Yrityksen arvot taas ovat sääntöjä, joita noudatetaan matkalla kohti visiota (Hesso 2015, 27–28).

Yrityksen strategia on yksi liikkeenjohdon kirjotetuimmista aihealueista. Mitään yksinkertaista kaiken kattavaa määrittelyä ei strategiasta ole, joten tässä tutkielmassa käytetään Hakasen ym. (2007) määritelmää: ”Strategia tarkoittaa keinoja vision saavuttamiseksi.” Strategisen työskentelyn perimmäinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. (Hakanen ym. 2007, 80)

Kuten Kuvioista 6 ilmenee, lähtökohtana menestyvässä kumppanuudessa ja verkostossa pitää aina olla yrityksen oma strategia, jonka pohjalle kumppanuuksien rakentaminen pohjautuu. Yritys päättää minkälaisia kumppaneita ja yhteistyön tasoja se tarvitsee saavuttaakseen strategiset päämäärät, tavoitteet ja vision. Yrityksellä täytyy olla suunnitelma, miten se tekee yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa niin, että yhteistyö edistää strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. (Hakanen ym. 2007, 92–94)

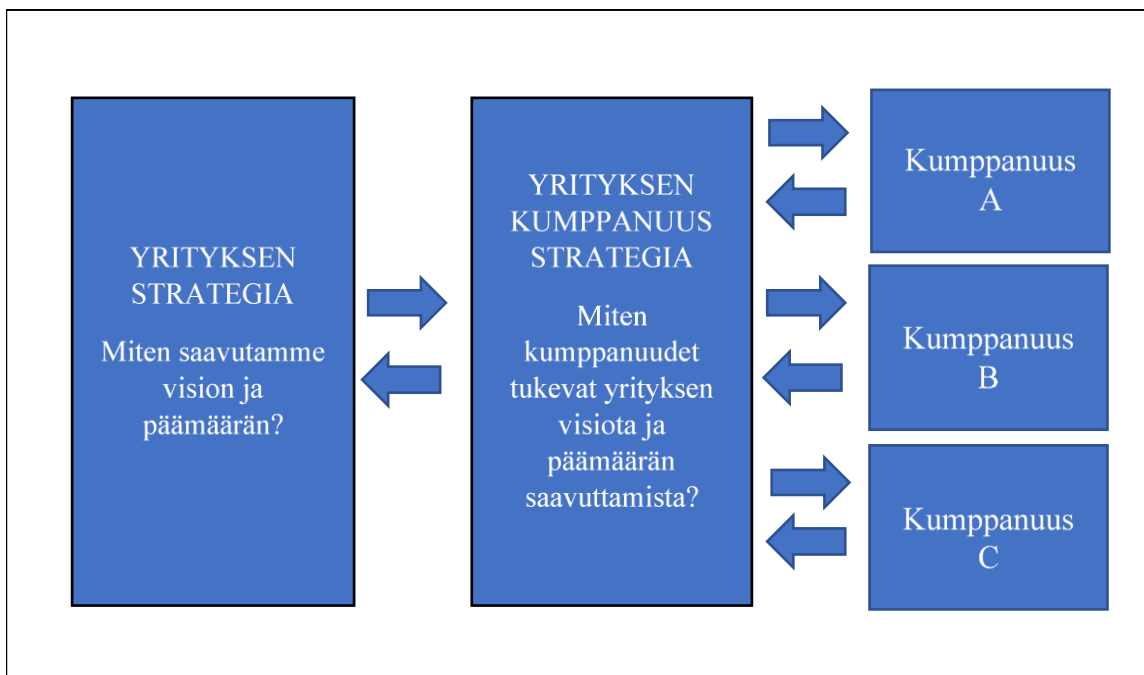
Tätä varten yritys tarvitsee ensin oman sisäisen toimintamallin, jonka avulla kumppanuusyhteistyö voidaan sovittaa yhteen osaksi yrityksen strategiaan, toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Toimintamallin ensimmäinen vaihe on yrityksen oma strategia ja sen tuloksena syntyy kumppanuusstrategia (Kuvio 6). Yhteistyötä rakentaessa on arvioitava, miksi kumppania haetaan. Vakaslahden (2004) mukaan on arvioitava, täydentääkö kumppanin osaaminen ja toiminta yrityksen ja verkoston kokonaisuutta (Vakaslahti 2004, 65). Kumppanuusyhteistyötä rakentaessa ei kuitenkaan riitä, että selvitetään vain omia strategisia tavoitteita, vaan yhteistyön onnistumiseen tarvitaan yhteensopivuutta. On myös huomioitava kumppanin tavoitteet ja tarpeet yhteistyölle. (Hakanen ym. 2007, 93–94)

Kumppanin valinta on onnistuneen kumppanuusstrategian tärkeimmistä tekijöistä. Sisäisen toimintamallin avulla määritetään tärkeimmät kriteerit, joiden mukaisesti kumppanit valitaan. Koska kumppanuudet voivat olla hyvin erilaisia, myös kriteerit voivat vaihdella jokaisen kumppanuuden kohdalla. Yritys voi arvostaa kumppanissa esimerkiksi kumppanin kokoa, arvoja, vakavaraisuutta,



luotettavuutta, viestintää, mainetta, tietämystä tai vaikka tavoitteita. (Hakanen ym. 2007, 161–162) Tärkeää on huomioida myös kumppanin strateginen suuntautuminen ja että se sopii yhteen oman strategian kanssa. Kumppanuuden keskinäinen tasapaino toisiinsa nähden on myös tärkeää. Jos toinen yritys on reilusti vahvempi ja yhteistyö on tälle yritykselle vähemmän tärkeä, ei se luultavasti panosta yhteistyöhön yhtä paljon kuin toinen yritys. (Stähle & Laento 2000, 105)

Kumppanit voivat toimia eri toimialoilla, jolloin niillä on toisistaan poikkeavaa osaamista ja erilaisia tavoitteita. Yrityksen on välttämätöntä ymmärtää erityyppisten kumppanuuksien erilainen luonne. Yhdellä toimintatavalla ei selviä nykyisessä verkostotalouden muuttuvassa ympäristössä, vaan on opittava hallitsemaan ja hyödyntämään erilaisia kumppanuussuhteita parhaalla mahdollisella tavalla. (Stähle & Laento 2000, 76–77) Kuviosta 6 näemme, että yrityksellä voi olla useita kumppanuuksia. Yhteistyö ja tavoitteet jokaisen yksittäisen kumppanuuden välillä voivat olla erilaisia. Tärkeää kuitenkin on, että loppujen lopuksi kumppanuuksien on pohjauduttava ja oltava yhdensuuntaisia yrityksen strategiassa ja kumppanuusstrategiassa määrittelemiinsä linjauksiin. Kumppanuuksien on toimittava yhdessä, jotta ne voivat toimia yhteisen vision ja päämäärien saavuttamiseksi. (Hakanen ym. 2007, 93)



Kuvio 6 Strategiasta kumppanuuksien strategiaan (mukaillen Hakanen ym. 2007, 93)

Kuten Kuvio 6 osoittaa, on kumppanuuksien linkittäminen yrityksen kumppanuusstrategiaan tärkeää. Stählen ja Laennon mukaan (2000) kumppanuuksien ylläpitäminen on ratkaiseva osa yhteistyön menestykselle. Kumppaneiden on kehitettävä yhteiset pelisäännöt ja toimintaperiaatteet

lainsäädännön lisäksi. Toimintatapoihin voi kuulua esimerkiksi se, että jokaisessa yrityksen solmimassa kumppanuussuhteessa varmistetaan oma hyödyn lisäksi myös se, että kumppanilla on näköpiirissä tuottava tulevaisuus yhteistyöstä. Tällainen toimintapa lisää luottamusta kumppanuussuhteessa ja varmistaa, että yhteistyö on pitkäaikaista. Kommunikaatio on saatava toimimaan riittävällä ja tehokkaalla tavalla. Samalla on huolehdittava, että avoimuus ja salassapito tärkeiden asioiden välillä pysyy tasapainossa ja raja niiden välillä on selkeä. Kommunikaation lisäksi ylläpitämisen peruspilareita on järjestelmät, prosessit ja työkalut, jotka toimivat pohjana ja ohjaajina kumppanuuksien yhteistyössä. Yhteistyön ylläpitämiseksi on tärkeää kehittää toimintaa, käytäntöjä ja järjestelmiä jatkuvasti. (Stähle & Laento 2000, 106–109)

Ylläpitämisen yksi tärkeä elementti on kumppanuusyhteistyön arviointi. Arviointia varten täytyy luoda mittaristo ja arviointijärjestelmä, joiden avulla yhteistyön kehitystä on mahdollista seurata. On tärkeää seurata, missä määrin kumppanuudet tuottavat lisäarvoa ja mitkä niiden tuotot ovat suhteessa yhteistyöhön laitettuihin panostuksiin. (Stähle & Laento 2000, 109) Hakasen ym. (2007) mukaan yhteistyötä voidaan seurata sekä määrällisillä että laadullisilla mittareilla. Yritykset asettavat määrälliset mittarit yleensä etusijalle, vaikka myös laadullisten mittareiden merkitys on nykyisin todella tärkeää yhteistyössä. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä laadullisista mittareista, joka voi kertoa enemmän kuin määrälliset tulokset. Perimmäinen tarkoitus yritysten yhteistyöllä on kuitenkin taloudelliset tulokset. Konkreettisimpia mittareita yhteistyössä on esimerkiksi kumppanuuksien kautta saavutettu myyntimäärä, kate, sijoitetun pääoman tuotto tai kumppanuuden avulla saavutettu markkinaosuus. (Hakanen ym. 2007, 175–176)

Osana kumppanuusstrategiaa ja yhteistyötä on myös kumppanuusyhteistyön päättäminen. Mikäli yhteistyö ei ole enää tarpeellinen tai tuottava, kannattaa se päättää. Päättämisen syynä voi olla yritysten muuttuneet tavoitteet, strategian puutteet, ylläpidon epäonnistuminen tai myöskin tavoitteiden savuttaminen. Pitkällä aikavälillä yritysten markkina-asema, tai strategia voi muuttua, jolloin yhteiset tavoitteetkin erkanevat. Mikäli yhteistyö epäonnistuu syitä voi olla myös negatiivinen julkisuus, luottamuksen pettäminen, epäselvät toimintatavat tai vaikkapa kommunikaation muutos. Erilaisia syitä yhteistyön päättämiseksi on siis todella paljon. Päättäminen ei kuitenkaan tarkoita, että yhteistyö olisi epäonnistunut. Yhteistyön avulla on voitu jo saavuttaa kaikki siltä halutut tavoitteet, niin että yhteistyölle ei ole enää tarvetta. Menestystä ei voi myöskään mitata yhteistyön eliniällä. Myös lyhyt yhteistyö voi olla hyvin menestynyt ja tuottava. (Vakaslahti 2004, 108–109)

### 3.4 Eritasoiset kumppanuudet

Kuten aiemmin kerrottiin, niin kumppanuudet ovat monimuotoisia ja vaativat monenlaisia välineitä onnistuakseen. Tärkein kumppanuusyhteistyön onnistumisen välineistä on kuitenkin ymmärrys siitä, minkälaisesta kumppanuudesta on kysymys ja mitkä ovat yhteistyön onnistumisen edellytykset. Pelkästään tavoitteen tai hyödyn tiedostaminen ei riitä, vaan onnistuakseen kumppanuuksilla tulee olla myös tietotaitoa itse kumppanuusyhteistyön rakentamiseksi. Stähle ja Laento (2000) vertaavat tätä tuoteideaan. Pelkästään idea ei koskaan tuota taloudellista hyötyä, vaan se tarvitsee myös ymmärrystä siitä, millainen bisnessuunnitelma ja organisaatio tarvitaan realisoimaan idea ensin tuotteeksi ja sitten rahaksi. Kumppanuus voidaan jakaa esimerkiksi kolmeksi eritasoiseksi kumppanuudeksi: operatiiviseksi, taktiseksi sekä strategiseksi kumppanuudeksi. Tällä jaottelulla korostetaan kumppaneiden yhteistyön syvyyttä sekä tietopääoman ja prosessien integraatiota. (Stähle & Laento 2000, 81–93 ja 102–103)

#### 3.4.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivinen kumppanuus on yksinkertaisin kumppanuuden muoto. Se on kumppanuuksista lähimpänä osto- ja myyntitapahtumaa. Kumppanuussuhde on kohtalaisen heikko ja yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista ja sen tavoitteena on yleensä kustannusten alentaminen ja resurssien fokuosoiminen yrityksen omaan ydinliiketoimintaan. Alihankinta onkin tyypillisin operatiivisen kumppanuuden muoto. Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty molempien osapuolten tehtävät. Yritysten välinen yhteistyö rakentuu molempien osapuolien omista tavoitteista. Yritykset ovat eri toimijoita, mutta toinen ottaa huolehtiakseen toisen osatoiminnoista. Ostajan ei tarvitse käyttää resursseja panostamalla asian vaatimaan koulutukseen tai uusien toimintojen rakentamiseen, vaan se voi keskittyä oman liiketoiminnan kehittämiseen. Yrityksen toimintojen virtaviivaistaminen on siis operatiivisen kumppanuuden tärkeimmistä syistä. (Stähle & Laento 2000, 81–82; ks. myös Hakanen ym. 2007, 60)

Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty molempien osapuolten tehtävät, roolit, vastuut ja mahdolliset sanktiot. Sopimuksen tekeminen tehdään ennalta saatuihin tietojen ja faktojen pohjalta. Pelkät lupaukset tai maine eivät riitä operatiivista kumppania valittaessa. Kumppanin tuote tai palvelut ovat useasti selkeitä ja ennalta testattuja. Ennakkotietojen avulla yritys tietää, että kumppanin laatu vastaa odotettua tasoa. Operatiivista kumppania valitessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota toisen osapuolen luotettavuuteen, laatuun ja uskottavuuteen. Operatiivisessa

kumppanuudessa hyöty on helposti laskettavissa ja luottamuksen perusta on kirjallisissa sopimuksissa. Kumppanuuden lisäarvo muodostuu siitä, miten paljon yritys säästää yhteistyössä, tai vapauttaa resursseja muuhun liiketoimintaan. (Stähle & Laento 2000, 81–82)

Operatiivisessa kumppanuudessa ostettava tuote tai palvelut ovat yleensä valmiita ja sellaisenaan liitettävissä kumppanin liiketoimintaan. Tämän vuoksi oppimista ei tapahdu puolin ja toisin. Stähle ja Laento (2000) mainitsevat, että operatiivisessa kumppanuudessa on kyse valmiiden tuotteiden, prosessien, tai palvelukokonaisuuden liittämistä osaksi yrityksen toimintaan, niin että se tapahtuu mahdollisimman automaattisesti ja systemaattisesti. (Stähle & Laento 2000, 82)

Koska tässä kumppanuuden muodossa ostaja ei pyri hyödyntämään muita kuin toimittajan tuotantoresursseja, niin yhteistyö jää luonteeltaan hyvin ohueksi. Yhteistyön syvyys määrittyy ostajan tavoitteiden ja tuottajan ydinosaamisen pohjalta. Yhteistyölle on tyypillistä määräaikainen ja kova kilpailuttaminen, jonka tavoitteena on monesti määräaikainen puitesopimus. Tiedonkulun ja arviointimenettelyt tulee liittää heti osaksi yhteistä toimintaa. Stählen ja Laennon (2000) mukaan tällä saadaan toimintaa haittaavat virheet hiotuksi pois mahdollisimman nopeasti. Operatiivisessa kumppanuudessa toiminnan tehokkuus riippuu aina molemmista osapuolista, sillä jos omat prosessit eivät toimi, ei kumppanin vaihtaminenkaan auta. (Stähle ja Laento 2000, 84)

### **3.4.2 Taktinen kumppanuus**

Toisin kuin operatiivisessa kumppanuudessa, taktisessa kumppanuudessa ei kumppanuuden lopputulemaa voida ennalta määritellä tarkasti. Taktinen kumppanuuden tavoitteena on oppia uutta, yhdistää kumppaneiden prosesseja, toimintakulttuureita sekä poistaa päällekkäisyyksiä. Pyritään siis integroimaan toimintoja, ei vain vaihtamaan suoritteita. Näiden tavoitteiden avulla osapuolet saavuttavat sekä säästöjä että oppivat uutta. Koska kumppanuudessa opitaan uutta, on yhteistyön ja kumppanuuden mahdollisuus kasvaa ajan kuluessa. (Stähle & Laento 2000, 86; ks. myös Hakanen ym. 2007, 60)

Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta, eikä se toimi pelkästään kirjallisen sopimuksen avulla. Kiiskisen, Linkoahon & Santalan (2002) mukaan yhteistyö perustuu ensisijaisesti vahvaan keskinäiseen luottamukseen ja vain toissijaisesti solmittuun sopimukseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 126) Osapuolten on johdettava kumppanuuden tavoitteet yhteisistä lähtökohdista, niin että ne voidaan sovittaa molempien osapuolten strategioihin edes kapealla yhteistyöalueella.

Osapuolten kilpailu joillakin alueilla keskenään ei estä taktista kumppanuutta, vaan ne voivat olla toisilla alueilla kumppaneita keskenään. (Stähle & Laento 2000, 87)

Toimijoiden verkosto on taktisessa kumppanuudessa monimutkainen ja vaikeasti hallittava, mikä tekee kumppanuuden johtamisesta haastavaa ja vaativaa. Yhteistyönraja-ajantoja on useita ja niiden hallitseminen mekaanisin järjestelmin tai tiukasti kontrolloiden on mahdotonta. Kun kahdella osapuolella on useita ketjuja ja ne kattavat osin toisensa, voidaan puhua ennemmin arvoverkosta kuin arvoketjusta. (Stähle & Laento 2000, 87)

Kun operatiivisessa kumppanuudessa tuote tai palvelu on helposti määriteltävissä, niin taktisessa kumppanuudessa tilanne on paljon kompleksisempi. Kumppanuuden kehityksen määrittely vie paljon aikaa, sillä osapuolten visiot, intressit, tavoitteet ja yhteistyön roolit syntyvät usein luottamuksellisista aineista. Luottamusta tarvitaan siis jo neuvotteluvaiheessa ennen kumppanuuden aloittamista. Neuvotteluvaiheessa rakennetaan luottamus pohjaa, jonka jälkeen luottamus kuitenkin rakentuu vuorovaikutuksen ja ajan myötä vahvemmaksi. Kumppanuus on huomattavasti operatiivista kumppanuutta syvempää. (Stähle & Laento 2000, 88)

Taktisessa kumppanuudessa osapuolten tulee käydä yhdessä läpi molempien tärkeimmät yhteistyötä koskevat prosessit. Tämän päämääränä on koko arvoketjun ymmärtäminen molempien yhtiöiden läpi aina asiakkaaseen asti. Kumppanuus on kuitenkin paljon muutakin kuin vain prosessien mekaanista tehostamista. Molempien osapuolten on oltava valmiita kyseenalaistamaan entisiä totuuksia ja käytäntöjä. Valtaosa uusista ansaintamahdollisuuksista syntyy yhdistämällä eri osapuolten osaamista aivan uudella tavalla uudessa tilanteessa. (Stähle & Laento 2000, 88)

Tietopääoman integrointi tapahtuu puheen avulla. Kun operatiivisessa kumppanuudessa tuotteita ja palveluja voidaan asettaa ja istuttaa sellaisenaan yrityksen toimintaan, niin taktisessa kumppanuudessa aineettoman varallisuuden, osaamisen tai innovointikyvyn integroitumista tapahtuu vain puheen avulla. Stählen ja Laento (2000) mainitsevatkin, että taktisen kumppanuuden tuloksellisuus riippuu paljon siitä, miten hyvin tasavertaista dialogia kyetään ylläpitämään jatkuvasti. Dokumentointi ja kirjalliset sopimukset ovat tärkeitä, mutta piilevää, kokemuksellista tietoa, josta yrityksen tietopääoma pääosin koostuu, ei voi siirtää dokumenttien avulla, vaan dialogissa ja yhteistoiminnassa. (Stähle & Laento 2000, 88–89)

Taktisen kumppanuuden yksi tavoitteista oli myös uuden oppiminen. Päämäärätietoinen oppiminen vaatii selkeät oppimistavoitteet. Kumppanuuksissa opitaan paljon, ja siksi olisi tärkeää myös osata hyödyntää tätä uutta tietoa. Kun on opittu uusi tehokas toimintatapa, niin yrityksen tulee osata siirtää sen koko yrityksen hyödyksi. Jos oppimistavoitteita ei ole, tai oppimistuloksia ei tunnisteta, niin on

selvää, että kumppanuuden kaikkea potentiaalia ei käytetä hyödyksi. Usein yritykset tyytyvät raportoimaan ja mittaamaan vain välittömän taloudellisen hyödyn, mutta on tärkeää ymmärtää, että kumppanuudesta voidaan saada paljon välillistä hyötyä, jota voidaan käyttää muualla yrityksessä ja toisissa kumppanuuksissa. (Stähle & Laento 2000, 89–91)

### 3.4.3 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus on kehittynein ja kompleksisin kumppanuuden taso. Strategisessa kumppanuudessa pyritään tietopääoman yhdistämiseen, niin että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat todella merkittävässä riippuvuussuhteessa, koska yhteys edellyttää strategisesti merkittävän tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Tämän vuoksi strategiset kumppanuussuhteet ovat hyvin intensiivisiä, monimuotoisia ja vaativat paljon luottamusta. Samalla ne ovat myös hyvin haavoittuvia ja riskialttiita kumppanuussuhteita, mutta niillä on suurin lisäarvon tuottamisen mahdollisuus. Strategisen kumppanuuden avulla osapuolet voivat päästä aivan uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. (Stähle & Laento 2000, 93–94; ks. myös Hakanen ym. 2007, 60–61)

Strategisessa kumppanuudessa osapuolet ovat tasavahvoja ja täydentävät toisiaan. Hyötysuhde yhteistyöstä on harvoin epätasapainossa. Sillä ei ole väliä, onko kumppani oman alansa paras yritys, vaan kumppanin on oltava yritys, jonka kanssa strateginen kumppanuus tuo molemmille merkittävää lisäarvoa markkinoilla. Edellytys tälle on, että osapuolet jakavat yhteisen vision, arvot ja menettelytavat. Oikean kumppanin löytäminen on haastavaa ja vaatii perinpohjaista tietämystä. Stählen ja Laento (2000) ovat listanneet kolme tärkeää pointtia:

1. On tunnettava ja tiedostettava oma tietopääoma sekä luotava visiot siihen liittyvistä mahdollisuuksista.
2. On tunnettava bisneksen pelikenttä sekä sen pelureiden vahvuudet ja heikkoudet.
3. On kerättävä tietoa järjestelmällisesti mahdollisten kumppanien tietopääomasta.

Näiden kolmen tärkeän pointin on oltava yrityksen hallussa, jotta kumppanin valinnan onnistuminen ei olisi arpapeliä. Analysointi ja systemaattinen tiedon kerääminen on tarpeen kaikilla alueilla. (Stähle & Laento 2000, 95 ja 99)

Koska strateginen kumppanuus vaatii molemmilta osapuolilta avoimuutta ja luottamusta, niin myös oman tietopääoman suojaamisen kyky on tärkeä. Rajan vetäminen avoimuuden ja tietojen suojaamisen välillä on Stählen ja Laennon mukaan yksi menestyksen perusedellytys strategisissa

kumppanuuksissa. Yrityksen on tehtävä rajaukset ja toimittava mahdollisimman avoimesti tällä rajatulla alueella. Selkeä patenttistrategia ja selkeä linja aineettomien oikeuksien suhteen ovat tärkeitä. Strateginen kumppanuus tuottaa useasti kumppaneille uutta tietopääomaa, jonka oikeuksista ja suojaamisesta on päätettävä jo sopimuksen tekovaiheessa. Ilman ennakkoon tehtyjä rajoja ja päätöstyä, kumppanuus voi päättyä jopa raastupaan. (Stähle & Laento 2000, 96)

Strategisissa kumppanuuksissa korostuu riskienhallinta sekä mahdollisuuksien analysointi. Etujen saavuttamiseksi prosessit täytyy tuntua läpikotaisin riippumatta siitä, missä yritysten rajapinta sijaitsee. Tulokset realisoituvat vasta, kun yhteinen kommunikaation aallonpituus ja keskinäinen luottamus saavutetaan. (Hakanen ym. 2007, 60)

Strategista kumppanuutta ei voi johtaa tarkan kontrollin avulla, vaan tilaa ja vapautta antamalla. Tulokset ja innovaatiot syntyvät usein riittävän vapaan ideoinnin ja kokeilun pohjalta. Strategisen kumppanuuden johtaminen vaatiikin perinteisten johtamistapojen uudistumista. Jotta päätöksenteko olisi joustavaa ja nopeaa, unohdetaan yrityksen sisäinen hierarkia ja annetaan päätöksenteko-oikeus myös henkilöstölle, jotka vastaavat kyseisestä alueesta. Tämä vaatii yritykseltä henkilöstön kouluttamista ja leadership-kulttuurin vahvistamista. Vallan delegointi lisää organisaation sisäistä luottamusta ja näin ollen myös vähentää byrokratiaa ja lisää joustavuutta. (Stähle & Laento 2000, 98)

### **3.5 Korvauspalvelun parantaminen kumppanuusyhteistyöllä**

Kuten aiemmin on kerrottu, korvauspalvelu on yksi vakuutuksen elinkaaren päävaiheista ja samalla se on yksi tärkeimmistä vakuutusyhtiön toiminnoista. Vahinkovakuutusyhtiön maksamat korvaukset ovat Mahlowin ja Wagnerin mukaan noin 70 % vuosittaisista kuluista. Vahinkoja käsittelevä henkilöstöä on noin 20 % kaikesta henkilökunnasta. (Mahlow & Wagner 2016b, 218) Optimoidut korvauskäytännöt ja korvausprosessit ovat siis tärkeässä roolissa vahinkovakuutustoiminnan menestyksen kannalta. Mahlow ja Wagner esittävät artikkelissaan “Evolution of strategic levers in insurance claims management: an industry survey” pääteemat, joiden avulla korvauspalvelua voidaan parantaa. Ne ovat korvausvolyymin minimointi, vahingonkorvausprosessin optimointi ja kustannustehokkuus, sekä asiakastyytyväisyyden maksimointi. (Mahlow & Wagner 2016a, 199)

Tässä luvussa esitellään nuo kolme teemaa, joiden avulla vakuutusyhtiö voi tehostaa korvauspalveluaan. Näihin kaikkiin teemoihin liittyy vahvasti vakuutusyhtiön kumppanuusyhteistyö. Tällä luvulla yhdistetään siis vahinkovakuutusyhtiön korvauspalvelu sekä kumppanuusyhteistyö, eli tämän tutkimuksen teoriaosuudet.

### **3.5.1 Korvausvolyymin minimointi**

Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, korvausvolyymi vaikuttaa vakuutusyhtiön taloudelliseen tulokseen merkittävästi. Sen takia, korvausmenojen optimointi on yksivakuutusyhtiön merkittävimmistä strategisista kohteista. Korvausmenojen pienentämiseen on Mahlowin ja Wagnerin (2016) mukaan monia eri keinoja. (Mahlow & Wagner 2016a, 199)

Yksi näistä keinoista on kumppanuusyhteistyö eli ulkoiset palveluyritykset sekä ohjauskumppanit. Kumppanuusyhteistyö mahdollistaa suurteen skaalaetujen hyödyntämisen, se luo uusia vaihtoehtoisia korvaustapoja ja vähentää mahdollisia vilppitapauksia. Kun kumppanuus on syväksi integroitunutta, pystyy vakuutusyhtiö ulkoistamaan osan korvauspalvelustaan, tai ohjaamaan vakuutetun suoraan ohjauskumppanille. Tämän avulla vakuutusyhtiö pystyy arvioimaan korvausvaatimuksia ja vahingon määrää entistä paremmin. Kumppaneiden ammattitaidon ja tietämyksen avulla pystytään myös tarjoamaan muita korvausvaihtoehtoja, kuin vain rahallisen korvauksen suoraan asiakkaalle. Nämä korvausvaihtoehdot ovat monesti edullisempia kuin suora rahallinen korvaus. Varsinkin, jos vakuutusyhtiö aktiivisesti käyttää ohjauskumppaniaan, jonka palvelut se on todennut edullisiksi. Näin vakuutusyhtiö pystyy pienentämään korvausmenojen määrää. (Mahlow & Wagner 2016a, 199–200)

Kumppanuusliikkeiden avulla myös vilppiyritykset voivat vähentyä. Finanssialan Keskusliiton tutkimuksen mukaan, jopa 17 % vastaajista tunsii jonkun, joka on jo huijannut vakuutusyhtiötä. Jopa 12 % vastaajista oli sitä mieltä, että on täysin tai osin hyväksyttävää liioitella vahingon määrää korvaushakemuksessa. (Finanssiala 2016, 4) Vahingon liioitteleminen, vakuutusyhtiön huijaaminen ja vakuutuspetokset nostavat siis korvausmenoja huomattavasti. Mahlowin ja Wagnerin mukaan vilpilliset menot voivat kattaa jopa 10 % kaikesta korvausmenosta. (Mahlow & Wagner 2016a, 199–200) Integroituneen kumppanuusyhteistyön avulla vakuutusyhtiöllä ja kumppanilla on yhteinen tavoite. Sen lisäksi, että vakuutusyhtiön kumppani voi todentaa vahingon, on myös rikkoutuneen esineen lunastaminen vakuutusyhtiölle helpompaa ja vaivattomampaa. Myöskin ilman yhteistyötä, korjausyrityksellä voisi olla omat intressinsä antaa vakuutusyhtiölle virheellistä tietoa, joka voisi kasvattaa korvausmenoja.

### **3.5.2 Vahingonkorvausprosessin optimointi ja kustannustehokkuus**

Toinen pääteema korvauspalvelun parantamiseen on korvauskäsittelyn optimointi ja kustannustehokkuus. Tällä Mahlow ja Wagner (2016a) tarkoittavat korvauskäsittelystä syntyvien



hallinnollisten kulujen optimoimista. Mitä tehokkaampi vahingonkorvausprosessi on, sitä vähemmän siitä syntyy hallinnollisia kuluja. Kumppanuusyhteistyön avulla, vakuutusyhtiö voi tehostaa, nopeuttaa ja suoraviivaistaa vahingonkorvausprosessia huomattavasti. (Mahlow & Wagner, 2016a, 200) Kuten myös Stähle ja Laento (2000) kirjoittivat, niin yhteistyön avulla, kumppanuuden osapuolet voivat yhdistää prosesseja, poistaa niiden päällekkäisyyksiä ja oppia uutta. Prosesseja integroimalla molemmat osapuolet voivat saavuttaa huomattavia säästöjä. (Stähle & Laento 2000, 86)

Yhtenä tapana optimoida vahingonkorvausprossia on vahinkojen jaottelu monimutkaisuuden mukaan, jota käytiin läpi luvussa 2.3. Tähän liittyy myös vahvasti Mahlowin ja Wagnerin mainitsema ”yhdellä kertaa” käsittely. Tällä tarkoitetaan sitä, että vahinko saadaan vietyä vahingonkorvausprosessin läpi, vahingon ilmoittamisesta, korvauksen suorittamiseen. Tätä käsittelytapaa voidaan käyttää vain helpompiin tapauksiin. (Mahlow & Wagner 2016a, 204) Tätä yhdellä kertaa käsittelyä voivat vakuutusyhtiöt toteuttaa varsinkin ulkoistuskumppaneiden avulla. Kun vakuutusyhtiön kumppanina toimiva korjausliike tarkistaa vahingon, on heillä yleensä valtuutus aloittaa korjaus ilman vakuutusyhtiön erillistä hyväksyntää, mikäli korjaus on kannattavaa. Koska kumppanit tietävät ja tuntevat vakuutusyhtiön sisäisiä prosesseja, pystyvät he suoraan sanomaan, kannattako vahingoittunutta esinettä korjata, vai hankitaanko asiakkaalle uusi vastaava laite.

### **3.5.3 Asiakastyytyväisyyden maksimointi**

Kolmas pääteema on korvauspalvelun parantaminen asiakastyytyväisyyttä maksimoimalla. Vakuutustapahtuman satuttua asiakkaalle, on korvauspalvelu ikään kuin ”totuudenhetki”, jossa vakuutusyhtiön on lunastettava asiakkaalle tekemänsä lupaukset. Asiakastyytyväisyyden maksimointi on yksi pääteemoista, koska ikävän vahinkotapahtuman jälkeen on tärkeää, että asiakas ei saa huonoa palvelua vakuutusyhtiöltä. Huono palvelu tällaisessa tilanteessa voi johtaa jopa vakuutuksien irtisanomiseen ja vakuutusyhtiön vaihtamiseen. (Mahlow & Wagner 2016a, 200)

Mahlowin ja Wagnerin (2016a) mukaan useat tutkimukset näyttävät, että asiakkaiden odotukset vahingon tapahduttua ovat:

- vahinkoilmoituksen tekeminen on helppoa
- henkilökohtainen kommunikointi korvauskäsittelyn aikana
- lyhyet vastausajat

- nopea käsittelyaika sekä korvauspäätös

Tämän lisäksi asiakkaat odottavat läpinäkyvyyttä korvauspäätöksestä ja korvauksen määrästä. Asiakkaat myös arvostavat heidän omaa taloudellista menetystään enemmän kuin muiden vakuutettujen. Rajatapauksissa asiakkaan hyväksi tehty korvauspäätös vaikuttaa heidän asiakastyytyväisyyteensä positiivisesti. (Mahlow & Wagner 2016a, 200)

Yksi tapa kasvattaa asiakastyytyväisyyttä on aktiivinen kommunikaatio. Tällä tarkoitetaan sitä, että vakuutusyhtiö pitää asiakkaan ajan tasalla käyttäen kaikkia nykypäivän yhteydenpitokanavia apunaan. Vakuutusyhtiön pitää pystyä kommunikoimaan tekstiviestillä, puhelimella, verkkoviestillä, chatin kautta sekä sähköpostilla. Digitalisaation aikakautena, asiakkaat myös odottavat, että vakuutusyhtiöt ottavat vahinkoilmoituksen vastaan esimerkiksi mobiilisovelluksen tai sosiaalisen median kautta. Mahlowin ja Wagnerin (2016a) mukaan, asiakkaat mieltävät helpon yhteydenpidon yhä enemmän osana asiakastyytyväisyyttä. Digitalisaatio on pienentänyt perinteisiä yhteydenpito kanavia kuten esimerkiksi kirjeitä, faxeja ja puhelinsoittoja. (Mahlow & Wagner 2016a, 205)

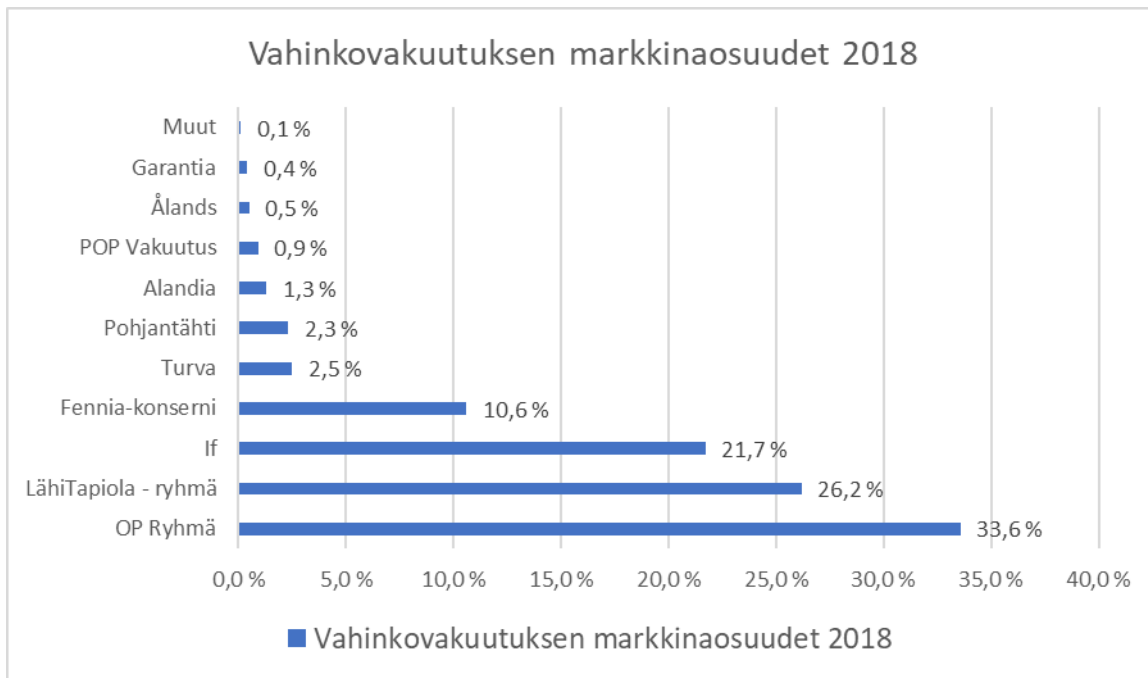
Kumppanuusyhteistyön avulla vakuutusyhtiö voi parantaa vakuutetun asiakaskokemusta tarjoamalla esimerkiksi suoran korjauspalvelun vahingoittuneelle laitteelle. Ulkoistuskumppaneilla vahinkoilmoituksen tekeminen suoraan korjausliikkeelle on asiakkaille sekä helppo, että nopea tapa.

## **4 POHJOLA VAKUUTUKSEN KUMPPANUUDET**

Kappaleissa kaksi ja kolme on käyty läpi tutkimuksen teoria. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiriaosuus. Ensimmäisenä luvussa kuitenkin esitellään tapaustutkimuksen kohde, eli Pohjola Vakuutus Oy. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto ja miten sitä käsitellään. Empiriaa varten aineistoa on kerätty yhteensä seitsemästä eri haastattelusta, joista viisi on kumppaneiden edustajia, yksi on Pohjola Vakuutuksen kumppanuuspäällikkö sekä viimeisessä haastattelussa kaksi Pohjola Vakuutuksen korvausneuvojaa. Aineiston esittelyn jälkeen analysoidaan haastattelut ja pyritään tuloksia peilaamaan teoriassa kerrottuihin malleihin.

## 4.1 Pohjola Vakuutus Oy

Kuten luvussa 1.3 kerrottiin, niin tämä tutkimus on tapaustutkimus Pohjola Vakuutus Oy:stä. Pohjola vakuutus on osa OP Ryhmää, joka on suurin Suomalainen finanssiryhmä. Vuonna 2019 OP Ryhmällä oli jopa 2 miljoonaa omistaja-asiakasta. OP Ryhmä itsessään on yhtiömuodoltaan osuuskunta ja sen muodostaa yli 150 itsenäistä Osuuspankkia. Osuuspankin liiketoiminta on jaettu kolmeen eri segmenttiin. Ne ovat Vähittäispankki (Pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yrityksiä), Yrityspankki (pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat) sekä Vakuutus. Vakuutus-segmenttiin kuuluu Pohjola Vakuutus, A-Vakuutus, OP-Henkivakuutus sekä Pohjola Sairaala. OP Ryhmä työllistää noin 12 000 henkilöä Suomessa, joista Vakuutus kattaa noin 2000 henkilöä. (OP Ryhmä, 2020) Kuvion 7 mukaan OP Ryhmän markkinaosuus oli vahinkovakuutuksen osalta vuonna 2018 33,6 % ja henkivakuutusten osalta 26,4 %.



Kuvio 7 Vahinkovakuutusyhtiöiden markkinaosuudet vuonna 2018 (mukailtu Finanssiala, 2018)

Osuuspankin visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin myös yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta. OP Ryhmässä on käynnissä organisaation ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Se pyrkii kohti ketterää toimintatapaa, jonka ytimessä on asiakasarvoa tuottavat tiimit. Ketterää toimintatapaa alettiin laajentamaan vuoden 2019 syksyllä myös Pohjola Vakuutukseen. Ketterän yksi tavoitteista on se, että pystytään reagoimaan asiakkaiden odotuksiin nopeammin. Johdanto-luvussa ilmeni, että asiakkaat odottavat koko ajan enemmän ja enemmän yrityksiltä. Asiakasarvon parantaminen ja paras

asiakaskokemus on myös yksi koko OP Ryhmän strategisista painopisteistä vuodelle 2020. (OP Ryhmä, 2020) Tätä asiakkaiden kokemaa asiakasarvoa ja asiakaskokemusta pyritään myös parantamaan vahinkovakuutuksen kumppanuusyhteistyöllä.

## **4.2 Aineiston esittely ja sen käsittely**

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä aineisto muodostuu seitsemästä eri haastattelusta. Laadulliset haastattelut valittiin tutkimuksen aineistonkeruu menetelmäksi heti tutkimussuunnitelman aikana. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina. Haastateltaville kerrottiin ennakkoon haastattelun teemat, sekä annettiin mahdollisuus tutustua kysymyksiin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysrunгон lisäksi haastattelija voi myös tarkentaa kysymyksiä ja ohjata haastateltavaa syvemmälle haluamiinsa aihepiireihin (Koskinen ym. 2004, 104–106). Jokaisessa haastattelussa tehtiin lisäkysymyksiä ja pyydettiin haastateltavalta tarkennusta vastauksiinsa. Kolme haastattelua tehtiin kasvokkain sekä loput neljä Microsoft Teamsin välityksellä logististen ongelmien tai aikataulutusten vuoksi.

Jotta tutkimusta varten saatiin kattava haastatteluaineisto, haastateltiin tutkimukseen kumppaneiden edustajia, Pohjola Vakuutuksen kumppanuuspäällikköä sekä korvausneuvojia. Muut haastattelut tehtiin yksittäin, mutta korvausneuvojat haastateltiin kahden henkilön ryhmähaastatteluna. Haastattelut suoritettiin 13.2 – 12.3.2020 välisenä aikana. Taulukosta 1 selviää haastattelun ajankohdan lisäksi muut perustiedot.

Haastattelun ajankohta	Yhtiö	Haastateltava	Haastattelun toteutus	Kesto
13.2.2020	Instru Optiikka Oy	Susanna Hakala, Yritysmyyntipäällikkö	Kasvokkain	31 minuuttia
20.2.2020	FirstVet	Maiju Tamminen, Maajohtaja ja vastaava eläinlääkäri	Microsoft Teams	48 minuuttia
20.2.2020	mcare	Matti Uronen, Toimitusjohtaja	Microsoft Teams	30 minuuttia
21.2.2020	Fonum	Saku Anttila, Liiketoimintapäällikkö	Microsoft Teams	28 minuuttia
21.2.2020	Gigantti	Henri Aaltonen, Gigantti Pohjola-team Sales Leader	Microsoft Teams	32 minuuttia
11.3.2020	Pohjola Vakuutus Oy	Niina Haanpää, Kumppanuuspäällikkö	Kasvokkain	54 minuuttia
12.3.2020	Pohjola Vakuutus Oy	Joel Pajunen, Korvausneuvoja Katja Koivunen, Korvausneuvoja	Kasvokkain	30 minuuttia

Taulukko 1 Haastattelujen toteutus

Kuten taulukosta näkyy, on aineistoa varten haastateltu monen eri toimenkuvan omaavia henkilöitä. Vaikka haastateltavien tittelit yrityksissään ovat erilaisia, he kaikki ovat kuitenkin olleet tai ovat tällä hetkellä vahvasti osana Pohjola Vakuutuksen yhteistyötä. Haastatteluun on siis valittu kaikista yrityksistä juuri tämän yhteistyön parhaimmat asiantuntijat. Suurin osa haastatteluista kesti noin 30 minuuttia, mutta FirstVetin Maajohtaja Maiju Tamminen kanssa haastattelu venyi jopa 48 minuuttiseksi. Myös Pohjola Vakuutuksen Kumppanuuspäällikön Niina Haanpään kanssa tehty keskustelu oli melkein tunnin mittainen, mutta tämä selittyy laajemmalla haastattelurungolla.

Aineiston analysointia varten haastattelut nauhoitettiin jokaisen haastateltavan suostumuksella. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi, jotta aineistoa olisi helpompi jäsenellä. Haastatteluista karsittiin pois kaikki ylimääräinen aineisto, jolla ei tutkimuksen kannalta ole merkitystä. Haastattelun nauhoittamisen etuna on se, että haastatteliija pystyy keskittymään haastateltavaan. Keskustelusta tulee paljon vapaampaa, kun haastattelijan ei tarvitse käyttää kaikkea aikaa muistiinpanojen tekemiseen.

Kaikki tutkimusta varten tehdyt haastattelut toteutettiin hyvässä hengessä, eikä vastausten rehellisyyttä ole syytä epäillä. Haastateltaville kerrottiin, että mitään arkaluontoista asiaa tai tietoa, joka olisi heille tai heidän yhtiölleen haitallista, ei tulla julkaisemaan. Haastateltavat sekä Pohjola Vakuutus Oy saivat myös mahdollisuuden tarkistaa tutkimuksen ennen sen julkaisua. Haastattelurungossa oli kolme pääteemaa, joiden pohjalta haastattelut tehtiin. Ne olivat:

- Kumppanuusyhteistyö
- Kumppanuuksien vaikutus korvausprosessiin
- Hyödyt ja haasteet

Koska haastattelurunkoja oli kolme erilaista, käytiin näitä teemoja läpi eri näkökulmista. Jo litterointivaiheessa tehtiin muistiinpanoja haastattelun tärkeimmistä pointeista läpi teemojen. Vaikka teemat olivatkin samat, painottuivat ne esimerkiksi korvausneuvojen sekä kumppanuuspäällikön haastattelussa eri tavoin. Korvausneuvojen kanssa käydyssä haastattelussa ilmeni kumppanuuden vaikutus käytännön työssä. Korvausneuvojat Joel Pajunen ja Katja Koivunen kertoivat heidän näkemyksensä kumppanuuden vaikutuksista korvauspalveluun ja mitä hyötyjä ja haasteita heidän mielestään näistä yhteistöistä syntyy. Kumppanuuspäällikkö Niina Haanpään kanssa korostui kumppanuusyhteistyön strategia, erilaiset kumppanuuksien mallit sekä yhteistyöstä syntyvät hyödyt ja haasteet suuremmissa mittakaavassa. Kumppaneiden edustajien haastatteluissa taas painottui heidän näkemyksensä yhteistyöstä Pohjola Vakuutuksen kanssa.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistyötä tarkemmin. Ensimmäisenä käydään läpi Pohjola Vakuutuksen kumppanuuspäällikkö Niina Haanpään mainitsemat onnistuneen kumppanuuden tärkeimmät komponentit. Toiseksi käydään läpi kumppanuuksien merkitystä Pohjola Vakuutukselle ja lopuksi jaotellaan kumppanuudet erilaisiin kategorioihin. Kumppaneiden edustajien haastatteluista nostetaan esiin heidän vastauksensa, jotka käsittelevät näitä samoja aiheita. Vastauksilla pyritään saamaan kokonaiskuva tutkimuksessa tutkittavien Pohjola Vakuutuksen kumppanuuksista, yhteistöiden rakenteista ja malleista. Luvun 4.3 aiheiden on tarkoitus vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

### **4.3 Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistyön komponentit**

Stählen ja Laennon (2000) mukaan onnistunut kumppanuus rakentuu tietyistä palasista. Nämä samat kumppanuusyhteistyön palaset tulivat myös esille haastatteluista. Kumppaneilta ei kysytty suoraan

heidän mielipidettään yhteistyön komponenteista, vaan heitä pyydettiin arvioimaan yhteistyön syvyyttä, merkittävyyttä, yhteistä tavoitetta ja yhteistyön ylläpitoa. Näiden kysymysten vastaukset peilaavat hyvin Pohjola Vakuutuksen Kumppanuuspäällikön määrittelemiin kumppanuuden tärkeimpiin komponentteihin.

#### 4.3.1 Luottamus ja sen rakentaminen

Stählen ja Laennon (2000) mukaan yksi tärkeimmistä kumppanuusyhteistyön komponenteista on luottamus, jota myös Pohjola Vakuutuksen kumppanuuspäällikkö Niina Haanpää korosti ensimmäisenä.

*”Tärkeintä kumppanuudessa on keskinäinen luottamus, sillä jos et voi luottaa kumppaniisi, niin silloin ei yhteistyöllä ole mitään menestymisen mahdollisuutta.” - Niina Haanpää*

Yhteistyön syvyyttä arvioitaessa Gigantin salesteam leader Henri Aaltonen mainitsee luottamuksen ja sen merkityksen yhteistyön syvyyteen.

*”Mun mielestä tehdään jo aika syvää ja tiivistä yhteistyötä Pohjola Vakuutuksen kanssa. Pohjola Vakuutus luottaa meihin sen verran, että me teemme vakuutuspäätöksen, maksetaan korvaukset ja tehdään hankintoja täällä Gigantin päässä. – Pohjola Vakuutus luottaa siihen, että asiakkaat saavat mahdollisimman hyvän palvelun meiltä, ja että me pystymme toimittamaan niin hyvän palvelun, että asiakas pysyy Pohjolan asiakkaana myös jatkossa. -Henri Aaltonen*

Myös Fonumin liiketoimintapäällikkö Saku Anttilan mielestä luottamus sekä läpinäkyvyys on tärkeässä osassa Pohjola Vakuutuksen ja Fonumin välisessä laadukkaassa ja kestävässä yhteistyössä.

*”Meidän vakioidut ohjausmallimme, ohjausryhmä- ja viikkopalaveri käytännöt sekä tavat miten me ratkaistaan asioita, on hyvin läpinäkyviä ja luotettavia. Tämä, on yksi avainsyy, miksi yhteistyö toimii ja varmasti tulee toimimaan erinomaisesti.” -Saku Anttila*

Myöhemmin Anttila myös lisää:

*”Se, että ollaan rehellisiä, avoimia, luotettavia, läpinäkyviä kaiken suhteen mitä tapahtuukin ja oli hyvä tai huono asia niin pystytään nostamaan ne asiat esille. Tällä tavoin kumppanuus pysyy kestäväenä.” -Saku Anttila*

Yritysten välistä luottamuksen rakentamista on käyty läpi kirjallisuudessa paljon. Jukka Vesalaisen mukaan (2006) luottamuksen rakentamisen keskeisin tapa on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen ihannetila voidaan hänen mukaansa määritellä aidoksi yritysten väliseksi dialogiksi, jonka osapuolet arvostavat toisiaan, ovat avoimia ja vastaanottavia. Vuorovaikutuksen lisäksi Vesalainen mainitsee kumppanin saavutettavuuden, avoimuuden tiedon ja ideoiden jakamisessa, laaduntuottokyvyn, johdonmukaisuuden ja rehellisyyden. (Vesalainen 2006, 52–54)

Lähes jokainen kumppani korostaakin vuorovaikutusta ja sen merkittävyyttä yhteistyöhön. Haastatteluita analysoidessa nousee esiin yhteistyön ylläpitämisen johdonmukaisuus. Pohjola Vakuutus ja kumppanit tapaavat vähintään pari kertaa vuodessa, jolloin katsotaan yhteistyön suuria linjauksia. Tämän lisäksi heillä on jatkuvaa raportointia ja tarvittaessa jopa päivittäistä kommunikointia. Instru Optiikan yritysmyyntipäällikkö Susanna Hakala kertoo erilaisista vuorovaikutuksen tavoista.

*”Meillä on kaksi kertaa vuodessa isompi palaveri, jossa tavataan kasvotusten isommalla porukalla ja käydään agendalta läpi kaikki tapaukset, haasteet, hyvät asiat, myyntiluvut, NPS-tulokset eli asiakastyytyväisyystulokset ja vaihdetaan mielipiteitä. Keskustelemme koko yhteistyöstä, miten sitä voidaan kehittää ja parantaa. Sitten toki tapaamme Niinan (Haanpää) kanssa kahden kesken. Nyt tapaamiset ovat vähän harvemmin, noin kolmen kuukauden välein, mutta alkuun tapasimme melkein kuukausittain. Viikoittain olemme kuitenkin puhelimitse tai sähköpostitse yhteydessä.”*  
*-Susanna Hakala*

Hakalan mukaan vuorovaikutuksen merkitys korostuu yhteistyötä aloittaessa, mutta myöhemmin hiljaisuus on hyvä merkki.

*”Olemme kahden vuoden aikana saaneet asiat rullaamaan ja se että käytänteet ovat tulleet kaikille osapuolille tutuiksi vähentää päivittäisiä yhteydenottoja”*  
*-Susanna Hakala*

Myös mcaren toimitusjohtaja Matti Uronen kertoo, että kommunikointi ja jatkuva raportointi on tärkeää. He raportoivat Pohjola Vakuutukselle kerran kuussa huolletut laitteet ja tämän lisäksi analysoivat mennyttä yhteistyötä ja suunnittelevat tulevaa.



*”Me istutaan alas silloin tällöin ja katsotaan, miten yhteistyö on mennyt. Silloin käydään läpi toiveita ja palautteita Pohjolalta meille ja mitä palautetta meiltä on Pohjolle ja miten voitaisiin viedä tätä hommaa yhdessä eteenpäin.” -Matti Uronen*

Urosen mukaan yritysten välinen kommunikointi korostuu nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Hyvällä kommunikoinnilla kumppanit pystyvät reagoimaan mahdollisiin muutoksiin tarvittaessa. Esimerkkinä hän mainitsee markkinoiden muutoksen mobiililaitteissa, jossa käytettyjen laitteiden kasvu on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosien aikana. Haastattelun ajankohtana koronavirus aiheutti epätietoisuutta varaosien saatavuuteen.

*”Nyt odotellaan miten koronavirus vaikuttaa meidän varaosien saantiin ja siitä odotellaan Applelta tietoja ja kun sen saamme, ilmoitamme heti Pohjolle, mikäli on ongelmia. Toivottavasti ei ole.” -Matti Uronen*

Onnistuneessa kumppanuusyhteistyössä kommunikoinnin tulee olla avointa myös ikävissä asioissa. Aineistosta löytyy selvät merkit, jotka viittaavat yritysten väliseen aitoon vuorovaikutukseen. Osapuolet ovat tarvittaessa nopeasti tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Kun yhteistyö on saatu toimimaan, niin tarve jokapäiväiseen yhteydenpitoon vähenee. Raportointi ja vuorovaikutus on tutkimuksen aineiston mukaan avointa, luotettavaa ja jatkuvaa sekä yhteistyön mittareita seurataan aktiivisesti.

#### **4.3.2 Yhteinen tavoite**

Luottamuksen lisäksi Haanpään mukaan kumppanuus rakentuu osapuolten yhteisestä tavoitteesta ja pyrkimyksestä samaan asiaan.

*”Se (kumppanuus) on aika vaarallista, jos on kovin vahva intressiristiriita olemassa. Jollain tavalla kumppanuus pitäisi pystyä rakentamaan niin, että siinä on joko luonnolliset yhteiset intressit, tai rakennettu sopimus niin, että se kannustaisi molempia osapuolia yhteiseen suuntaan.” -Niina Haanpää*

Haanpäältä kysyttäessä Pohjola Vakuutuksen ja kumppaneiden yhteistä tavoitetta, hän kiteyttää sen lyhyesti.

*”Yhteinen tavoite on tuottaa parasta asiakaskokemusta yhteisille asiakkaille.” -Niina Haanpää*

Kumppanuudessa on tärkeää, että molemmat kumppanuuden osapuolet tietävät yhteisen tavoitteen. Asiakaskokemus tai asiakastyytyväisyys tulee esille jokaisessa kumppaneiden edustajien haastattelussa kysyttäessä yhteistyön yhteistä tavoitetta.

*”Yhteinen tavoite on, että pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaalle kaikista parhaimman kokemuksen tällaisessa ikävässä asiassa, kun on sattunut joku vahinko, ja jotain on mennyt rikki. – Pyritään siihen, että asiakkaat olisivat mahdollisimman tyytyväisiä.”*  
-Henri Aaltonen

Uronen kertoo, että Pohjola Vakuutuksen ja mcaren yhteinen tavoite on mahdollisimman korkea asiakastyytyväisyys.

*”Asiakastyytyväisyys on kaiken a ja o. Tavoite on, että saataisiin Pohjolankin asiakkaat mahdollisimman tyytyväisiksi ja että pystymme tarjoamaan heille mahdollisimman helpon prosessin ikävissä vahinkotapahtumissa. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä niin silloin yleensä myös muutkin asiat hoituvat hyvin taustalla.”* -Matti Uronen

Fonumin Anttila mainitsee asiakastyytyväisyyden sekä palvelun jatkuvan kehittymisen.

*”Pitkällä aikavälillä tässä palvelussa ratkaisee korkea asiakastyytyväisyys. Me pyritään pitämään asiakastyytyväisyys korkealla ja kehittämään jatkuvasti tätä prosessia, jotta se (asiakastyytyväisyys) kehittyy ajan saatossa. Periaatteessa vaikka pitäisimme tämän erinomaisen palvelun samassa tasossa niin asiakkaat odottavat koko ajan enemmän ja meidän pitää tuoda jotain lisää tähän palveluun, jotta me pystymme pitämään asiakastyytyväisyyden yllä.”* -Saku Anttila

Myös Instru Optiikan Hakala on täysin samoilla linjoilla.

*”Yhteistyöllä pystymme tuottamaan parempaa asiakastyytyväisyyttä. Pystymme takaamaan asiakkaalle helpon polun tässä koko prosessissa, kun asiakkaalla menee silmälasit tai aurinkolasit rikki.”* -Susanna Hakala

FirstVetin maajohtaja ja vastaava eläinlääkäri Maiju Tamminen korostaa asiakaskokemusta ja sen lisäksi hän myös mainitsee kustannusten vähentämisen sekä säästämisen. Kustannusten vähentämistä ja säästämistä käydään läpi tarkemmin yhteistyön hyötyjä tarkastellessa.

*”Hyvä asiakaskokemus ja se, että hoitopolku lähtee meidän kauttamme sujuvasti eteenpäin. Me vähennämme sekä vakuutusyhtiön että asiakkaan kustannuksia sillä, että*

*turhia (eläinlääkäri) käyntejä vältetään ja hoitopolku muuttuu sujuvammaksi.” -Maiju Tamminen*

Haastattelujen perusteella voidaan siis todeta, että Pohjola Vakuutus ja kumppanit ovat tietoisia yhteisestä tavoitteestaan. Jokainen kumppanuusyrittäjän edustaja nosti ensimmäisenä esille asiakaskokemuksen. Kumppanien vastaukset olivat sisällöltään hyvin samanlaisia ja ne olivat myös linjassa kumppanuuspäällikkö Haanpään vastaukseen.

### **4.3.3 Yhteiset arvot**

Kolmanneksi Haanpää mainitsee yritysten arvot ja yritysten tapa kohdata asiakas. Tässä hän vielä korostaa asiakaskokemuksen merkitystä Pohjola Vakuutukselle. Jos kumppani ei jaa samoja arvoja, ei yhteistyöllä ole yhtä hyviä eväitä menestyä. Arvot ja tapa kohdata asiakas tulevat esiin varsinkin uusia kumppanuuksia etsiessä.

*”Meillä (Pohjola Vakuutuksella) asiakaskokemus mielletään esimerkiksi todella tärkeäksi asiaksi, ja jos kumppani painottaa pelkästään hintaa, niin siinä on aika vahva törmäys. Bisnestä tulee ajatella samantyyppisesti.” -Niina Haanpää*

Yhteisistä tavoitteista päätellen on selvää, että Pohjola Vakuutuksen kumppanit jakavat asiakaskokemuksen tärkeyden. OP Ryhmän sivuilta löytyy listattuna tämän lisäksi arvot, joita myös Pohjola Vakuutus noudattaa. Nämä arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen (OP Ryhmä 2020). Näitä samoja arvoja löytyy myös tutkittaessa kumppaneiden sivuja.

Instru Optiikka mainitsee sivuillaan vastuullisuuden, kestävän kehityksen, asiakkaista välittämisen ja reilun toiminnan. (Instru Optiikka 2020)

Mcaren internetsivuilla ei ole suoraan kerrottu yrityksen arvoja, mutta he korostavat eettisyyttä ja ympäristöystävällisyyttä toimitusketjussa. Yrityksen esittelyssä korostetaan asiakasymmärrystä ja välittämisen voimaa. (mcare 2020)

Gigantin arvot ovat omistautuminen, vastuullisuus, tehokkuus. Lisäksi he mainitsevat halun mahdollistaa teknologian uskomattomat elämykset jokaiselle sekä asenteen, jolla he lupaavat välittää, toimia ja tekee sen mitä lupaa. (Gigantti 2020)

Fonumilla ei suoraan mainita yrityksen arvoja, mutta sivuilla mainitaan asiakaslähtöinen palvelu, kestävä liiketoiminta myös ympäristön näkökulmasta sekä työn laatu että työntekijöiden viihtyvyys. (Fonum 2020)

#### 4.4 Kumppanuusyhteistyön merkitys

Aiemmin tutkimuksen luvussa 3.1 on kerrottu, että kumppanuus mahdollistaa monia uusia asioita. Näitä olivat muun muassa uusien tuotteiden, toimintojen ja prosessien kehittäminen. Kumppanuuksilta myös haetaan useasti kustannusten säästöä, kapasiteetin kasvattamista sekä asiakaskokemusta. Kumppanuuspäällikkö Haanpäältä kysyttäessä, mitä kumppanuusyhteistyö merkitsee Pohjola Vakuutukselle, korostuu asiakastyytyväisyys, prosessien tehostuminen sekä korvausmenon pienentyminen.

*”Me pystymme kumppaneiden kanssa rakentamaan sellaisia palveluprosesseja, mitä me emme yksin pystyisi vakuutusyhtiönä rakentamaan. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että meidän asiakkaamme ovat tyytyväisempiä, prosessimme tehokkaampia ja saamme myös korvaussäästöjä niin, että se hyödyttää molempia osapuolia.” -Niina Haanpää*

Pohjola Vakuutuksen kumppanuuspäällikkö korostaa myös kumppanuusyhteistyön tuomaa muutosta vakuutusalaan. Kumppaneiden avulla yhtiöt pyrkivät parantamaan palveluaan ja siirtymään pois pelkästä perinteisestä rahakorvauksesta.

*”Kumppanuusyhteistyön avulla haluamme vahinkotilanteessa tarjota asiakkaallemme palvelua rahan sijaan. – – Pyrimme auttamaan asiakkaan takaisin arkeen vahingon jälkeen, eikä vaan makseta rahana, jolloin asiakkaalla olisi yhä se ongelma.” -Niina Haanpää*

Kumppaneiden edustajien mielestä yhteistyö on heille kaikille todella merkittävä. Yhteistyön syvyydestä puhuttaessa lähes kaikkien mielestä yhteistyö on jo todella syvää, mutta muutamien edustajien mielestä se voisi olla vielä tiiviimpää ja syvempää. Urosen mukaan mcaren ja Pohjola Vakuutuksen yhteistyö ei ole vielä hirveän syvää, sillä yhteistyö on vielä alkuvaiheessa. Hän näkee, että yhteistyöllä on paljon potentiaalia kehittyä ja syventyä tulevaisuudessa. Yhteistyö Pohjolan ja mcaren kanssa on tutkimuksessa tutkittavista kumppanuuksista selvästi tuorein. Suurin osa kumppanuuksista on aloitettu jo useampi vuosi sitten, kun taas mcaren ja Pohjola Vakuutuksen yhteistyö alkoi noin neljä kuukautta ennen haastattelua.

## 4.5 Ulkoistus- ja toimeksiantokumppanuudet

Tutkimuksen teoriaosuudessa kumppanuudet on lajiteltu pääasiassa Ståhlen ja Laennon tekemän lajittelun mukaan operatiivisiin, taktisiin, ja strategisiin kumppanuuksiin. Kumppanuuksien lajiteltaessa ei Haanpää seuraa vastaavaa lajittelumallia. Hänen mukaansa tutkimuksessa käytettävät kumppanuudet ovat kuitenkin kohtuullisen helppo lajitella ulkoistus- ja toimeksiantokumppanuuksiin.

Ulkoistuskumppaneilla tarkoitetaan sitä, että ne ovat osa Pohjola Vakuutuksen korvauspalvelua. Ulkoistuskumppanille asiakas voi tehdä vahinkoilmoituksen, kumppani pystyy tekemään korvauspäätöksen ja korvaamaan jopa vahingon asiakkaalle. Käytännössä asiakas voi siis hoitaa vahinkonsa suoraan kumppanin kautta, olematta yhteydessä Pohjola Vakuutukseen. Tällaiseen kategoriaan tutkimuksen kumppanuuksista asettuvat Fonum ja Gigantti.

*”Ulkoistuskumppanit lajittelevin samaan kategoriaan, koska niihin (kumppanuuksiin) liittyy tiettyjä valvontatoimenpiteitä ja tiettyjä strukturoituja ohjausryhmäkäytäntöjä. Ne (Fonum ja Gigantti) on meidän näkökulmastamme ja asiakkaan saaman palvelun näkökulmasta hyvin samantasoisia.” -Niina Haanpää*

Valvontatoimenpiteillä Haanpää tarkoittaa muun muassa auditointeja ja laskukontrolleja. Strukturoidut ohjausryhmäkäytännöt viittaavat säännöllisiin vakioagendan pohjalta toteutettaviin ohjausryhmän tapaamisiin. Ulkoistuskumppanuuksien lisäksi Haanpää lajittelee toimeksiantokumppanit. Tähän kategoriaan Haanpää mainitsee heti mcaren ja Instru Optiikan.

*”Toimeksiantokumppanilla tarkoitetaan sitä, että Pohjola Vakuutus aktiivisesti ohjaa asiakkaat asioimaan kumppanille.” -Niina Haanpää*

Toimeksiantokumppaneiden voidaan katsoa olevan osa Pohjola Vakuutuksen korvausprosessia, sillä Pohjola Vakuutus ohjaa asiakkaat korjaamaan esineensä tai hankkimaan vastaavan esineen näiden kumppaneiden luokse. Toimeksiantokumppanit eivät kuitenkaan pysty tekemään itse korvauspäätöksiä, vaan he tarvitsevat aina ohjauksen sekä korvauspäätöksen Pohjola Vakuutukselta.

Kumppaneita kategorioitaessa jäljelle jää siis FirstVet. FirstVet on eläinten etäeläinlääkäripalvelu, jossa asiakas ottaa yhteyttä videopuhelun välityksellä eläinlääkäriin. Asiakas saa eläinlääkärin arvion, siitä, onko klinikalle meno tarpeen, vai tuleeko eläin kuntoon kotikonstein. Videopuhelun välityksellä saa myös apua ei-kiireellisiin ongelmiin. Haanpään mukaan myös FirstVet kuuluu

toimeksiantokumppanein kategoriaan, vaikka tässä kumppanuudessa asiakkaiden ohjautuminen on hieman erityyppinen.

*”FirstVet tavallaan kuuluu Instru Optiikan ja mcaren kanssa samaan ryhmään, mutta käytäntö on Firstvetin kanssa hieman erilainen. Asiakasta ei aktiivisesti ohjata vahinkoilmoituksen jälkeen FirstVetille, vaan asiakas ohjautuu sinne itse.” -Niina Haanpää*

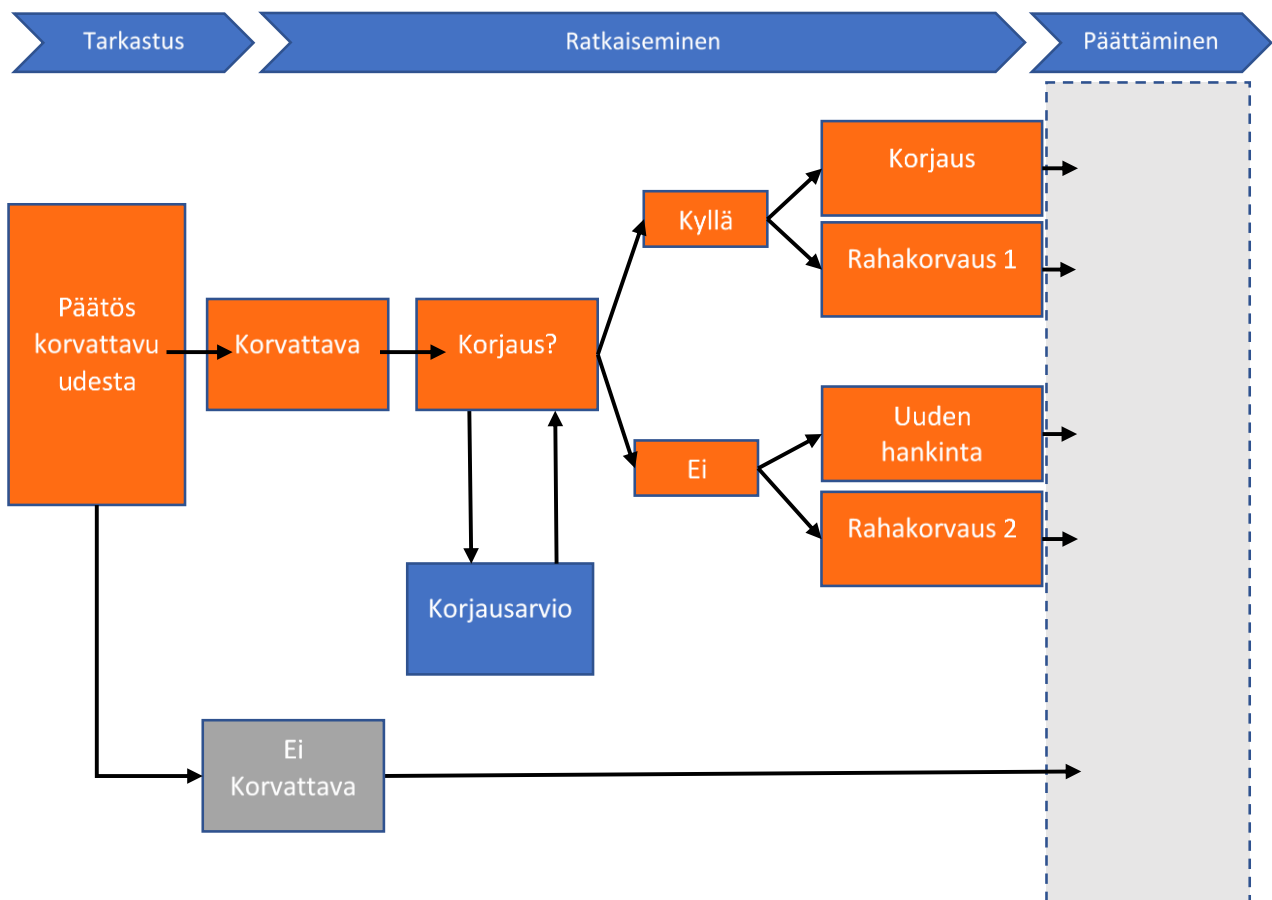
## **4.6 Kumppanuuden vaikutus vahingonkorvausprosessiin**

Vahingonkorvausprosessi on parhaimmillaan, kun se on selkeä, nopea sekä päätös on perusteltu asiakkaalle ymmärrettävästi. Vakuutusyhtiö pyrkii tekemään prosessista mahdollisimman asiakasystävällisen sekä samalla kustannustehokkaan, unohtamatta päätösten oikeellisuutta. Vaikka vakuutusyhtiö pyrkii parantamaan asiakkaan kokemaa palvelua jatkuvasti, voi vahingonkorvausprosessi kuitenkin tuntua asiakkaalle joskus monimutkikkaalta ja työläältä.

Luvussa 2.4 kerrottiin, että pelkästään korvattavuuden päättämisessä vakuutusyhtiön tarvitsee selvittää hyvin monta eri vaihetta. Mikäli vahinko todetaan korvattavaksi, selvitetään sen jälkeen vahingon määrä. Vahingon määrän selvittäminen voi myös olla asiakkaan mielestä hyvin monimutkainen, sillä siinä otetaan huomioon muun muassa esineiden hintojen alenemiset, hankintavuodet, ikävähennykset ja mahdollisesta korvauksesta vähennetään vielä asiakkaan valitsema omavastuu.

Vahingonkorvausprosessin yksi tavoitteista on siis hoitaa vahinko loppuun mahdollisimman nopeasti. Jotta vahinko pystyttäisiin käsittelemään yhdellä kontaktilla, tarvitsee vakuutusyhtiö monia eri tietoja. Mikäli vakuutusyhtiö ei ole saanut kaikkia tarvittavia tietoja vahingon käsittelemiseksi, joutuu vakuutusyhtiö pyytämään asiakkaalta lisäselvityksiä. Tiedot voivat liittyä siis korvattavuuden, korvauksen määrän ja korvausvaihtoehdon selvittämiseen. Tietojen selvittämiseen voi mennä aikaa ja vaivaa, eikä vakuutusyhtiö voi antaa päätöstä ennen kuin yhtiöllä on tarvittavat tiedot. Lisäselvitysten pyytäminen pysäyttää vahingon käsittelemisen siksi ajaksi, kunnes vakuutusyhtiö saa pyytämänsä selvityksen. Kumppanuuksilla vahingonkorvausprosessia voidaan selkeyttää ja nopeuttaa eliminoimalla prosessista vaiheet, joiden aikana vahingon käsitteleminen pysähtyisi. Luvussa 4.6 käydään läpi kumppanuuksien vaikutus vahingonkorvausprosessiin ja korvauspalveluun. Toimeksiantokumppanuudet ja ulkoistuskumppanuudet vaikuttavat prosessiin hieman eritavoin.

Vahinkotapahtuman korvausprosessin päävaiheet olivat vahingon ilmoittaminen, rekisteröinti, tarkastus, ratkaiseminen ja päättäminen. Nämä esiteltiin kuviossa 4, jossa käytiin läpi Mahlowin ja Wagnerin (2016b) vahingonkorvausprosessin vaiheet. Kuviossa taso 2 ja taso 3 edustivat tavallisia sekä monimutkaisia vahinkoja. Niihin käytettävät resurssit ovat kohdissa tarkastus ja ratkaiseminen suurempia kuin tason 1 vahingoissa, jotka Mahlow ja Wagner nimesivät maksettaviksi vahingoiksi. Tämä johtuu tason 2 ja tason 3 vahinkojen kompleksisuudesta ja siitä, ettei päätöstä tai korvattavuuden määrää pystytä välttämättä suoraa päättelemään vahinkoilmoituksesta. Kumppaneita käytetään jokaisella kuviossa 4 esitellyllä tasolla, mutta vakuutusyhtiölle suurin hyöty tulee tason 2 ja tason 3 vahingoista. Seuraavissa kuvioissa unohdetaan eri tasot, ja esitellään pelkistetty prosessikaavio vahingon etenemisestä. Kuviot 8, 9, 10 ja 11, joissa esitellään vahingonkorvausprosessin loppuvaiheita ja kumppanuuksyhteistöiden vaikutusta prosessiin, on tehty tutkijan oman tiedon sekä haastattelujen aineiston pohjalta. Vahingon etenemistä kuvaavissa prosessikuvioissa oranssi väri kuvaa vahingon etenemistä Pohjola Vakuutuksella ja sininen Pohjola Vakuutuksen kumppanilla.



Kuvio 8 Vahingonkorvausprosessin loppuvaiheet

Kuviosta 8 nähdään siis vahingonkorvausprosessin eteneminen Mahlowin ja Wagnerin (2016b) loppuvaiheiden alla. Tarkastusvaiheessa tehdään kuviossa 5 esitelty päätös korvattavuudesta. Siinä käydään läpi hyvin monia portaita, jonka jälkeen päädytään korvauspäätökseen. Mikäli vahinko ei ole korvattava, ilmoittaa vakuutusyhtiö tästä asiakkaalle ja päättää tämän jälkeen vahingon käsittelyn. Vahinko voidaan kuitenkin ottaa uudestaan käsittelyyn, mikäli ilmenee uusia tietoja, jotka voivat vaikuttaa korvauspäätökseen. Jos todetaan, että vahinko on korvattava niin tämän jälkeen edetään vahingonkorvausprosessin vaiheeseen ratkaiseminen. Ratkaisemisvaiheessa määritellään korvauksen määrä.

Kuten aiemmin kerrottiin, on vahingoittuneen esineen korjaaminen ensisijainen korvaustapa, mikäli korjaaminen on mahdollista ja kannattavaa. Hyvin tyypillinen tilanne on, että vakuutusyhtiö pyytää asiakasta selvittämään esineen korjattavuuden alan liikkeestä. Asiakas menee liikkeeseen esineen kanssa ja pyytää siitä korjausarvion. Korjausarvion hankintaan menee asiakkaalla aikaa sekä vaivaa. Kun hän on saanut korjausarvion, ilmoittaa asiakas lisäselvityksen vakuutusyhtiölle. Kuviosta 8 nähdään, että vahingon eteneminen pysähtyy korjausarvion ajaksi. Vahingon pysähtyminen on haitallista kaikilla osapuolille. Vahingon tietoihin joudutaan paneutumaan uusiksi, kun asiakas toimittaa korjausarvion. Lisäksi se kasvattaa asiakaskontaktien määrää kyseiselle vahingolle. Tämä vie aikaa sekä resursseja myös vakuutusyhtiöltä. Asiakkaat odottavat nopeaa palvelua, ja jokainen hidaste korvauksen saamisessa vähentää asiakkaan kokemusta ja tyytyväisyyttä.

Kun vakuutusyhtiö saa korjausarvion, pystytään todentamaan vahingon todellinen määrä. Tämän jälkeen päätetään, miten asiakkaalle korvataan vahinko. Jos korjaus on mahdollista ja kannattavaa, niin vahingoittunut esine korjataan. Jos asiakas kuitenkin haluaa syystä tai toisesta, että esinettä ei korjata, voi hän saada rahakorvauksen, joka perustuu korjauksen hintaan. Kuviossa 8 tämä näkyy rahakorvaus 1 laatikkona. Huomioitavaa on, että korjaushintaan perustuvasta rahakorvauksesta ei enää vähennetä ikävähennystä, sillä korjaus on jo todettu kannattavaksi. Jos asiakas päätyy rahakorvaukseen 1, vakuutusyhtiö lunastaa rikkoutuneen esineen asiakkaalta ennen rahakorvauksen maksamista.

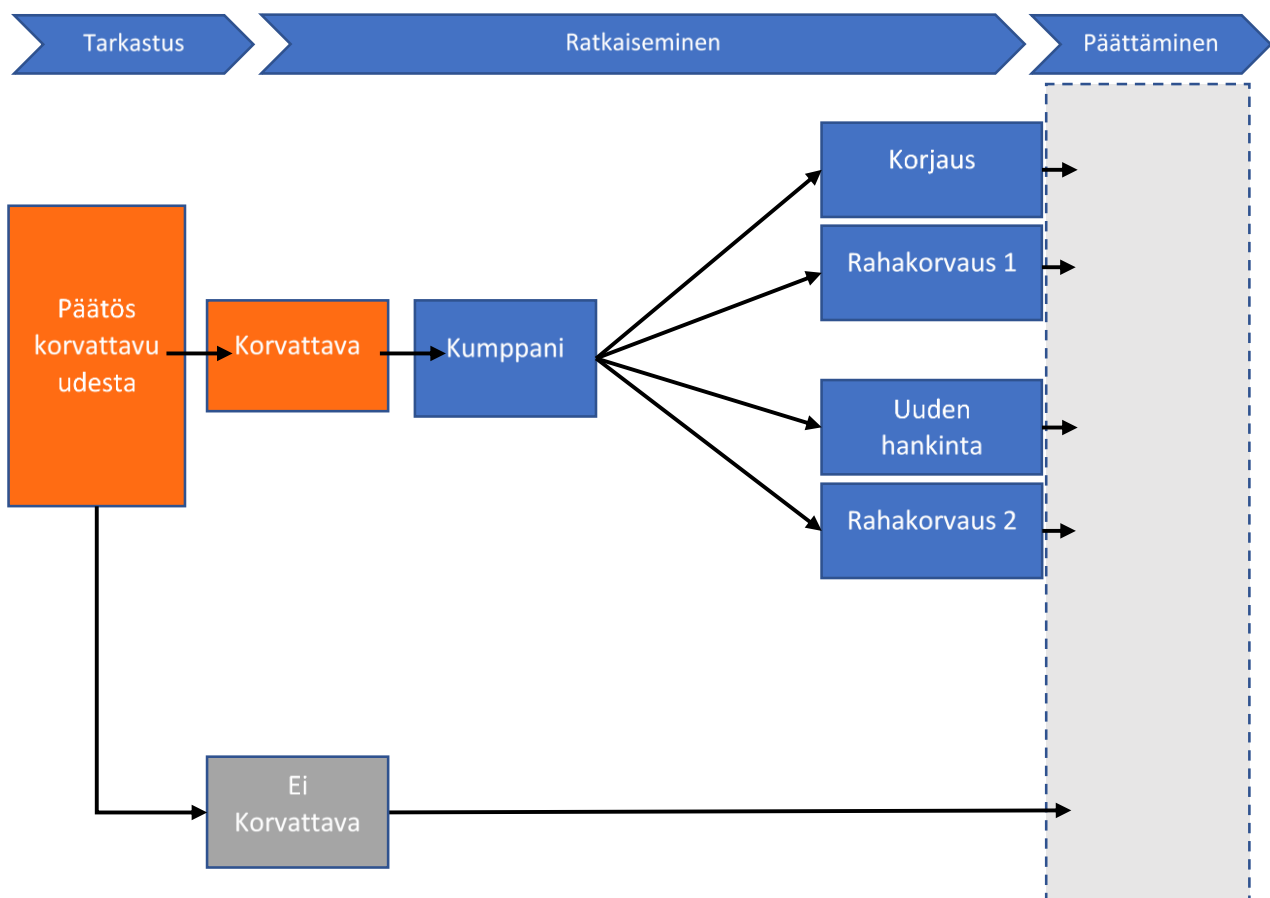
Mikäli korjaus ei ole kannattavaa tai mahdollista, korvataan vahinko asiakkaalle, joko hankkimalla uusi vastaava esine vakuutusyhtiön kautta, tai korvaamalla asiakkaalle uuden vastaavan esineen hankinta kuittia vastaan. Korvauksessa otetaan huomioon esineen mahdollinen ikävähennys, jonka osuuden asiakas joutuu maksamaan uutta laitetta hankkiessa. Myös tässä vaiheessa, asiakas voi myös pyytää rahakorvausta, jolloin rahakorvaus perustuu uuden esineen hankintakustannuksiin, josta vähennetään asiakkaan osuus. Tämä esitetään kuviossa rahakorvaus 2 laatikkona.



Kuvion 8 prosessia on pelkistetty, jotta kumppanuuksien vaikutusta olisi helpompi visualisoida. Korjausarvion tilalta voidaan myös pyytää muita lisäselvityksiä, joilla voidaan todentaa vahingon todellinen määrä. Mikäli esine on menetetty kokonaan, ei sitä tietenkään voi enää korjata. Tällöin selvitetään vahingon määrä muilla tavoilla, ja siirrytään suoraan joko uuden vastaavan esineen hankintaan, tai rahakorvaukseen. Kumppani voi auttaa vakuutusyhtiötä ilmoittamalla esimerkiksi vahingoittuneen esineen tai sitä vastaavan esineen hinnan. Tämän lisäksi Kuviossa 8 oletetaan, että vahingosta on jo tarvittavat tiedot tarkastus vaiheessa. Myös tarkastaessa vahingon korvattavuutta, voidaan pyytää monia eri lisäselvityksiä, joilla todennetaan vahinko ja sen korvattavuus. Yksi näistä lisäselvityksistä voisi esimerkiksi olla korjausarvio. Korjausarvio on vakuutusyhtiölle siitä kätevä lisäselvitys, että sillä pystytään samalla todentamaan laitteen olemassaolo ja sen rikkoutuminen.

#### 4.6.1 Toimeksiantokumppanuudet

Tämän tutkimuksen toimeksiantokumppaneita olivat mcare, Instru Optiikka sekä FristVet. Seuraavaksi katsotaan, kuinka Pohjola Vakuutuksen aktiivinen ohjaaminen mcarelle ja Instru Optiikalle vaikuttaa vahingonkorvausprosessiin.



Kuvio 9 Kumppanille ohjaamisen vaikutus vahingonkorvausprosessiin

Kuviosta 9 nähdään, että Pohjola Vakuutus ohjaa asiakkaan kumppanille, kun vahingon korvattavuus on ratkaistu. Kumppanilla tarkistetaan vahingoittunut esine, ja tehdään sille mahdollisesti korjausarvio. Pohjola Vakuutuksen kumppani tietää kaikki korvausvaihtoehdot ja ohjeistaa asiakasta niistä. Asiakas voi hoitaa vahingon loppuun kumppanin kanssa. Tämä nopeuttaa vahingonkorvausprosessia huomattavasti, sillä nyt korjausarviota ei tarvitse toimittaa erikseen, eikä prosessi pysähdy paikalleen.

Pohjola Vakuutuksen korvausneuvojat Joel Pajunen ja Katja Koivunen kertoivat haastattelussa, kuinka kumppanuusyhteistyö vaikuttaa heidän työhönsä ja vahingonkorvausprosessiin Joel Pajusen mukaan korvauskäsittelyn kolme kriittisintä vaihetta on käsittelijän näkökulmasta vakuutusturvan tarkastaminen, päätös vahingon korvattavuudesta sekä vahingon määrän selvittäminen. Pajusen mukaan toimeksiantokumppaneiden avulla vahingon määrän selvittäminen helpottuu.

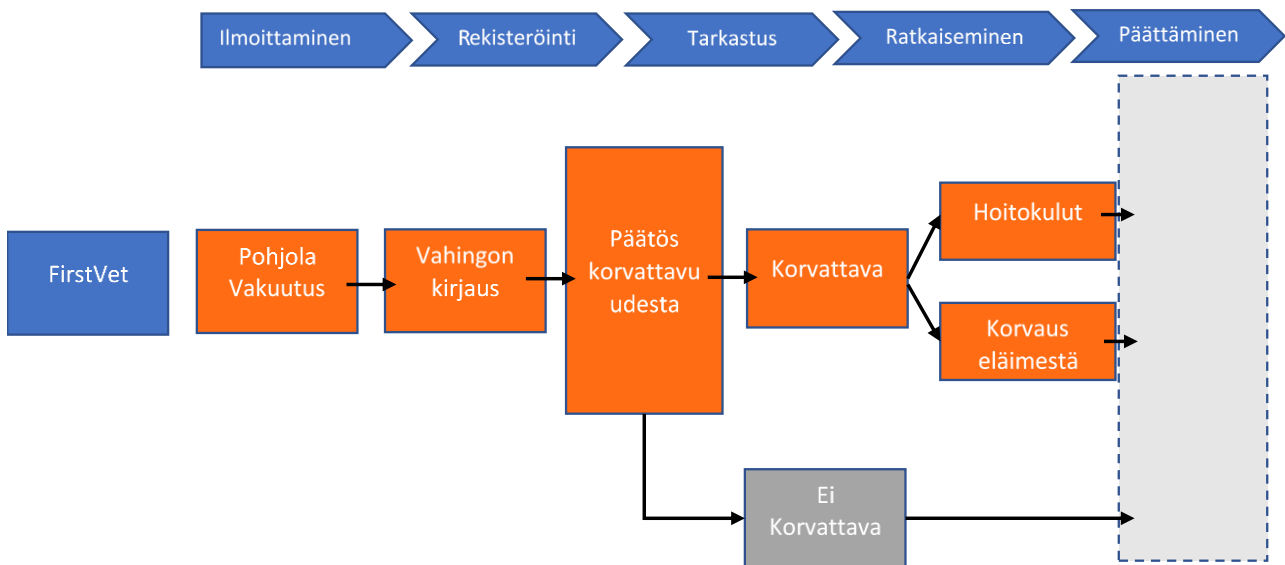
*”Toimeksiannon avulla meidän ei tarvitse erikseen pyytää korjausarviota, jonka jälkeen todetaankin, että ei kannata korjata laitetta ja sitten aletaan selvittämään uuden vastaavan laitteen hintaa. Kumppanille ohjaus vie vaiheita pois vahingon määrää selvittäessä.” – Joel Pajunen*

Kumppanit nopeuttavat prosessia myös asiakkaan näkökulmasta. Mikäli esine on korjattavissa, se pystytään monesti jo korjaamaan heti paikan päällä. Jos esine ei ole korvattavissa, voi asiakas mahdollisesti tilata uuden vastaavan esineen Pohjola Vakuutuksen kumppanilta. Mikäli esine on menetetty, niin parhaassa tapauksessa kumppanilla on jo valmiina uusi vastaava esine, jolloin asiakkaan ei tarvitse odotella esineen tilaamista ja saapumista.

Korvauksen jälkeen asiakas maksaa vahingosta oman osuutensa suoraan Pohjola Vakuutuksen kumppanille, ja kumppani laskuttaa tämän jälkeen Pohjola Vakuutusta. Rahakorvaukseen päädyttyä voi asiakas jättää rikkoutuneen esineen suoraan Pohjola Vakuutuksen kumppanille. Esineen toimittaminen vakuutusyhtiölle ilman kumppania on yksi lisävaihe korvausprosessissa, joka mahdollisesti myöhästyttää korvausta. Pohjola Vakuutuksen kumppani ilmoittaa vakuutusyhtiölle rahakorvauksesta, joka maksetaan asiakkaalle mahdollisimman pian. Kumppanille ohjaaminen nopeuttaa ja selkeyttää prosessia siis sekä vakuutusyhtiön, että asiakkaan kannalta.

Vaikka Haanpää lajittelikin FirstVetin toimeksiantokumppaneiden luokkaan, toimii yhteistyö huomattavasti eri tavalla, kuin muut toimeksiantokumppanuudet. Kuviosta 10 nähdään, että FirstVet – palvelu ei vaikuta suoraan vahingonkorvausprosessiin, vaan se toimii ikään kuin lisäpalveluna asiakkaille, joilla on seuraeläimen hoitokuluvakuutus. Kuten aiemmin kerrottiin, on FirstVet

etäeläinlääkäri – palvelu, joka toimii pääasiassa videopuhelun välityksellä. Asiakas itse ottaa yhteyttä FirstVettiin, jossa eläinlääkäri tekee videopuhelun avulla ensiarvioinnin eläimestä.



Kuvio 10 FirstVet - palvelu ennen vahingonkorvausprosessia

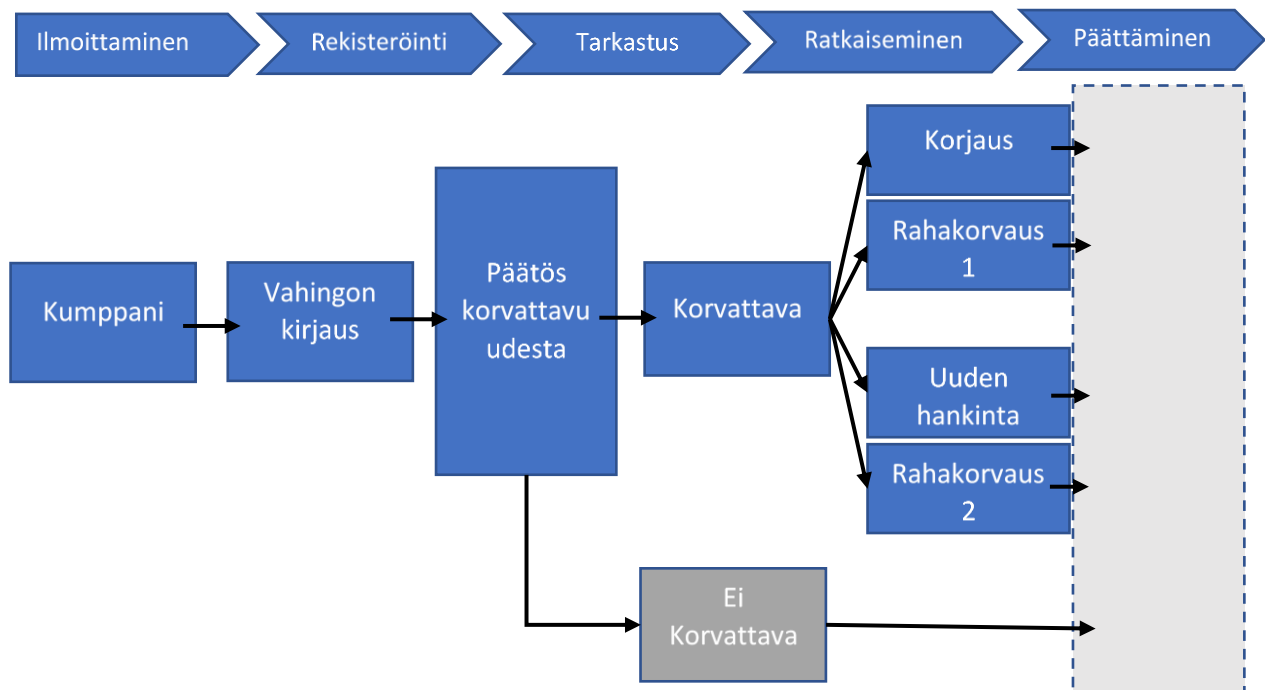
FirstVet kuuluu siis osaksi Pohjola Vakuutuksen korvauspalvelua, muttei vahingonkorvausprosessia. Parhaimmillaan FirstVet – palvelu toimii ennen kuin asiakas vie eläimen eläinlääkəriin ja ilmoittaa Pohjola Vakuutukselle vahingosta. FirstVet – palvelun kautta asiakas ei pysty siis ilmoittamaan vahinkotapahtumasta Pohjola Vakuutukselle. Pohjola Vakuutus ei myöskään ohjaa asiakasta FirstVettiin korvauspäätöksen jälkeen, vaan se pyrkii viestimään asiakkaille palvelusta jo ennen vahinkotapahtumaa. Etäkonsultaation tavoitteena on vähentää turhia eläinlääkärikäyntejä. Tästä hyötyy sekä asiakas, että Pohjola Vakuutus. Etäeläinlääkärikäynnit ovat ilmaisia Pohjola Vakuutuksen asiakkaille, joilla on eläimen hoitokuluvakuutus.

#### 4.6.2 Ulkoistuskumppanuudet

Tutkimuksen ulkoistuskumppaneita, jotka ovat osana korvauspalvelua on Fonum ja Gigantti. Ne eroavat toimeksiantokumppaneista sillä, että ulkoistuskumppanit voivat itse tehdä korvauspäätöksen vahingosta. Ulkoistuskumppanit voivat toimia myös toimeksiantokumppaneiden tapaan. Ero tulee siinä, mitä kautta asiakas ohjautuu prosessiin. Mikäli asiakas ottaa ensin yhteyttä Pohjola Vakuutukseen, ohjataan asiakas tämän jälkeen Fonumille tai Gigantille toimeksiantokumppaneiden tapaan korvauspäätöksen jälkeen. Toinen vaihtoehto on, että asiakas on itse ottanut yhteyttä suoraan

ulkoistuskumppanille ja tehnyt vahinkoilmoituksen heille. Näin on tapahtunut Kuviossa 11. Fonumille se tapahtuu menemällä liikkeeseen, ja Gigantille soittamalla heidän palvelunumeroonsa. Fonum ja Gigantti kirjaavat siis vahingon ylös, kysyvät vahinkoon tarvittavat tiedot asiakkaalta ja tekevät tämän jälkeen korvauspäätöksen. Mikäli vahinko ei ole korvattava vakuutuksesta, ilmoittaa kumppani siitä asiakkaalle. Jos vahinko on korvattava, niin he kertovat asiakkaalle mahdolliset korvaustavat. Yhteydenottoa vakuutusyhtiöön ei tarvita ollenkaan, vaan kumppani tekee ilmoituksen Pohjola Vakuutukselle myöhemmin. Korvausneuvoja Koivunen tiivistää prosessin hänen näkökulmastaan.

*”Parhaimmillaan ulkoistuskumppanit ulkoistavat käsittelytyön kokonaan. Meille tulee lasku tai tieto rahakorvauksesta kumppanilta, ja se on ainoa kontaktipinta asiakkaan vahinkoon.” -Katja Koivunen*



Kuvio 11 Ulkoistuskumppaneiden vaikutus vahingonkorvausprosessiin

Yllä oleva kuvio nopeuttaa prosessia jopa toimeksiantokumppaneita enemmän. Asiakkaan ei tarvitse olla ensin vakuutusyhtiöön yhteydessä ja odottaa korvauspäätöstä, vaan hän voi suoraan ilmoittaa vahingosta Pohjola Vakuutuksen kumppanille. Kumppanuuden ulkoistaminen vaatii siis sitä, että kumppani tuntee Pohjola Vakuutuksen korvausehdot, käytännöt ja säännöt. Gigantilla ja Fonumilla on erilliset vakuustisiimit, jotka on koulutettu Pohjola Vakuutuksen toimesta. Ulkoistuskumppaneilla

on myös rajattu näkyvyys asiakkaan vakuutusturvaan, jotta he voivat tehdä korvauspäätöksen Pohjola Vakuutuksen puolesta.

## 4.7 Kumppanuusyhteistyön hyödyt ja haasteet

Kuten johdannossa kerrottiin, selvitetään tutkimuksessa myös kumppanuusyhteistyön hyötyjä sekä siihen liittyviä haasteita. Ensimmäisenä käydään läpi Pohjola Vakuutuksen näkökulma ja tämän jälkeen siirrytään kumppaneiden kertomiin hyötyihin sekä haasteisiin. Lopuksi päätellään asiakkaiden saamat hyödyt liittyen tutkimuksessa esiintyviin yhteistöihin.

### 4.7.1 Pohjola Vakuutuksen hyödyt ja haasteet

Luvussa 3.5 esiteltiin Mahlowin ja Wagnerin (2016a) pääteemat, joiden avulla vakuutusyhtiön korvausprosessia voidaan parantaa. Ne olivat korvausvolyymin minimointi, vahingonkorvausprosessin optimointi, kustannustehokkuus, sekä asiakastytyväisyyden maksimointi. Korvausprosessin parantaminen kumppanuusyhteistyöllä tuottaa monia eri hyötyjä, joita tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin

Kumppanuuspäällikkö Haanpään mukaan kaikista tärkein hyöty Pohjola Vakuutukselle on parantunut asiakaskokemus ja asiakkaan kokema lisäarvo.

*”Kumppanuusyhteistöiden avulla saavutamme keskimäärin korkeampaa asiakastytyväisyyttä, kuin pelkästään omalla korvauspalvelulla.” -Niina Haanpää*

Parempi asiakaskokemus ja asiakkaan kokema lisäarvo on kuitenkin tulos parantuneista korvausprosesseista siirryttäessä vanhasta toimintamallista kohti palvelulähtöistä prosessia. Kumppanit parantavat prosessia muun muassa nopeammalla käsittelyllä, henkilökohtaisella palvelulla, sekä lyhyemmällä vastausajalla.

Sen lisäksi että kumppanuudet parantavat asiakaskokemusta, niin ne tuovat myös säästöjä, joita syntyy monella eri tavalla. Haanpää mainitsee kumppaneiden keskimääräistä halvemmat hinnat ja korvausmenon kontrolloinnin. Korvausmenon kontrolloinnilla Haanpää tarkoittaa sitä, että vakuutuksesta ei makseta suoraan esimerkiksi vaihtolaitteen hintaa, vaan ensin tarkistetaan korjauksen kannattavuus. Myös korvausneuvoja Katja Koivunen, jolla on lähes kymmenen vuoden kokemus asiakasrajapinnassa työskentelystä, puoltaa Haanpään sanomaa.

*”Ennen kumppaneita korvausmenot olivat suuremmat, sillä enimmäkseen maksettiin asiakkaan korvausvaateen mukaan suoraan vaihtolaite tai uuden laitteen hinta.” -Katja Koivunen*

Vahingon määrän selvittämisen lisäksi kumppanit voivat myös Pajusen ja Koivusen mukaan auttaa todentamaan vahinkoa. Normaalisti vahinko voidaan todeta esimerkiksi ostotositteella, kuvalla tai korjausarviolla, joka pyydetään asiakkaalta erikseen.

*”Kumppaneiden avulla on myös helpompi varmentaa vahinkotapahtuma. Esimerkiksi puhelinvahingoissa yhteistyökumppanimme näkee rikkinäisen puhelimen.” -Joel Pajunen*

Vahingon todentaminen pienentää vakuutusvilppejä huomattavasti. Kumppaneiden avulla pystytään siis myös minimoimaan korvausvolyyymia karsimalla väärinkäytöksiä ja vilppivahinkoja pois. Pajusen mukaan kumppanuusyhteistyö hyödyttää vakuutusyhtiön rehellisiä asiakkaita, koska he saavat parempaa palvelua asiantuntevilta yrityksiltä, eivätkä vain rahaa. Toisaalta Pajusen mukaan kumppanuusyhteistyö tekee vilpin tekemisestä huomattavasti vaikeampaa. Tämä vähentää korvausmenoja ja tuo säästöjä vakuutusyhtiölle.

Asiakastyytyväisyyden ja säästöjen lisäksi Haanpää mainitsee vielä omien prosessien tehostumisen. Tällä kumppanuuspäällikkö tarkoittaa aiemmassa luvussa läpi käytyjä kumppanuusyhteistyön vaikutuksia korvausprosesseihin. Prosessien optimoinnilla ja tehostamisella saadaan aikaan sekä kustannustehokkuutta, että nostettua asiakaskokemusta. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan aiemmin mainittujen säästöjen lisäksi myös hallinnollisten kulujen vähenemisellä. Kumppanuuspäällikön ja korvausneuvojen haastatteluista löytyi siis kaikki Mahlowin ja Wagnerin (2016a) mainitsemat tavat, joilla vakuutusyhtiö voi parantaa korvausprosessiaan. Näiden lisäksi Haanpää vielä kertoo, että laaja kumppanuusverkosto tuo itsessään lisäarvoa vakuutustuotteelle.

*”Laajaa kumppaniverkosta voi käyttää hyödyksi esimerkiksi myyntitilanteessa. Asiakkaalle voi kertoa, että jos sinulle käy tällöinen vahinko, niin voit mennä kumppanillemme ja hoitaa vahingon vaivattomasti.” -Niina Haanpää*

Laaja ja kattava kumppaniverkosto voi olla siis kilpailuvaltti muita vakuutusyhtiöitä vastaan.

Hyötyjen lisäksi kumppanuudet tuovat myös monia haasteita. Haanpää kertoo, että vaikka ulkoistuskumppanuudet vapauttavat paljon resursseja ja antavat Pohjola Vakuutukselle tavan keskittyä omiin prosesseihin, niin ulkoistuskumppanuudet vaativat tietynlaista valvontaa.

Valvonnalla Pohjola Vakuutuksen kumppanuuspäällikkö tarkoittaa esimerkiksi korvauspäätösten ratkaisujen oikeellisuutta.

*”On tärkeää, että asiakas saa saman ratkaisun kumppanilta, kuin se saisi meidän korvausneuvojiltamme. – – Tämän lisäksi valvotaan laskuttamisen oikeellisuutta ja myös sitä, että kumppani toimii sovittujen yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.” -Niina Haanpää*

Yhteisillä pelisäännöillä Haanpää tarkoittaa muun muassa sitä, että kumppani toimii Pohjola Vakuutuksen edun mukaisesti myös tilanteissa, joissa kumppanille se ei olisi taloudellisesti kannattavin vaihtoehto.

Kaikkien kumppanuuksien kanssa yksi suurimmista haasteista on Haanpään mukaan kumppaneiden henkilöstön osaaminen ja koulutus. Se korostuu varsinkin niiden kumppanuuksien kanssa, joilla on laaja myymäläverkosto ja todella paljon henkilöstöä.

*”Prosessi pitää luoda semmoiseksi, että vaikka jokainen myyjä ei tietäisikään yhteistyön kaikkia yksityiskohtia, niin se ei estä yhteistyön tekemistä.” -Niina Haanpää*

Tämän lisäksi Haanpää korostaa vielä asiakkaan saamaa palvelua ja asiakaskokemusta.

*”Pohjola Vakuutukselle on tärkeää, että kun asiakas lähetetään kumppanin luokse, niin häntä osataan palvella siellä Pohjola Vakuutuksen odottamalla tasolla.” -Niina Haanpää*

Kumppaneiden henkilöstön lisäksi on haasteena kouluttaa Pohjola Vakuutuksen oma henkilöstö. Hänen mukaansa asiakkaita ohjataan joskus virheellisesti kumppaneille. Haanpää kertoo, että varsinkin käytäntöjen muuttuessa tai virheellistä toimintamallia korjatessa on haasteena tiedon kulku jokaiselle Pohjola Vakuutuksen korvausneuvojalle. Haasteita miettiessään Haanpää mainitsee seuraavaksi tietosuojaan liittyvät riskit.

*”Tietosuojaan liittyvät asiat ja tilanteet on tietenkin haastavampia hoitaa, kun mukana on kumppanit, kuin että jos olisimme vain itse vastuussa tilanteesta.” -Niina Haanpää*

Hän kertoo, että Pohjola Vakuutus luottaa ja odottaa kumppaneiden käsittelevän asiakkaiden tietosuojalainsäädännön mukaisia tietoja yhtä huolellisesti kuin Pohjola Vakuutus itse tekee. Tietosuojaan liittyvät riskit korostuvat etenkin ulkoistuskumppaneiden kanssa, sillä heillä on pääsy niihin Pohjola Vakuutuksen tietoihin, jotka he tarvitsevat korvauspäätöksen tekemiseen.

Viimeiseksi Haanpää mainitsee asiakkaiden tietoisuuden lisäämisen kumppanuuksista. Tämä korostuu varsinkin ulkoistuskumppanuuksissa sekä FirstVet - palvelussa. Kumppanuusyhteistyöhön laitetaan resursseja ja tavoitteena on, että tietty määrä asiakkaista itseohjautuu suoraan kumppaneille. Kun asiakas osaa vahingon jälkeen ohjautua suoraan kumppanille, saadaan yhteistyöstä täysi hyöty käyttöön.

#### 4.7.2 Kumppaneiden hyödyt ja haasteet

Pohjola Vakuutuksen kumppanit hyötyvät kumppanuudesta enimmäkseen Pohjola Vakuutukselta ohjautuvalla asiakasmäärällä. Tämän mcaren Uronen kiteyttääkin toteamalla, että suurin hyöty kumppanuudesta on liikevaihdon kasvu, mutta lisäksi myös uudet asiakkaat, vahvempi asema Suomen markkinoilla ja omien prosessien kehittyminen ovat tärkeitä hyötyjä. Urosen mukaan jokaisesta yhteistyöstä voi oppia jotain.

*”Liikevaihdon kasvun lisäksi saamme uusia asiakkaita ja nimeä eteenpäin. Pohjola Vakuutuksen kautta tulleet asiakkaat ovat lähes 90 prosenttisesti mcarelle uusia asiakkaita. – – Jokainen kumppanuus ja yhteistyö on hieman erilainen. Yhteistyö Pohjola Vakuutuksen kanssa auttaa oppimaan ja kehittämään myös meidän omia prosessejamme.” -Matti Uronen*

Asiakasmäärää puoltaa myös Fonumin Saku Anttila.

*”Asiakasmäärä on se, joka meille tuottaa sen arvon loppupelissä. Suuret volyymit Pohjola Vakuutuksen kautta lisäävät sekä asiakkaiden tietoisuutta, että tuovat meille lisämyynnin paikkoja” -Saku Anttila*

Tietoisuuden lisäämisellä hän tarkoittaa sitä, että suuri osa ihmisistä ei tiedä, että puhelimia tai tabletteja kannattaa ja pystyy korjaamaan. Pohjola Vakuutukselta tulevien ohjausmäärien avulla Fonum pystyy kasvattamaan omaa liiketoimintaa ja myymäläverkostoaan ympäri Suomea.

Instru Optiikan Hakala vastaa myös ensimmäiseksi taloudelliset hyödyt, jotka tulevat ohjatuista asiakkaista. Tämän lisäksi hän kertoo, että Pohjola Vakuutuksen kautta tulevista uusista asiakkaista voi mahdollisesti syntyä uusia pitkiä asiakassuhteita.

*”Asiakkaat arvostavat sitä, että saavat mennä samaan liikkeeseen, mistä on edellisetkin lasit hankkinut. Jos asiakas saa positiivisen kokemuksen kauttamme, hän mahdollisesti kertoo tästä kokemuksesta myös tutuille ja perheenjäsenille.” -Susanna Hakala*



Henri Aaltosen mukaan Gigantin suurin hyöty kumppanuudesta on se, että Gigantti pääsee ensimmäisenä kodinkoneliikkeenä tarjoamaan asiakkaalle korvaavaa laitetta vahinkotapahtuman jälkeen. Tämän jälkeen hän myös mainitsee uudet mahdolliset asiakassuhteet.

*”Jos pystymme tarjoamaan Pohjola Vakuutuksen asiakkaille hyvää ja sujuvaa palvelua tällöisessä ikävässä asiassa eli vahinkotapahtumassa, niin asiakkaalle jää Gigantista positiivinen mielikuva ja hän voi tämän jälkeen tehdä muutkin hankinnat kauttamme.”*  
*-Henri Aaltonen*

Aaltonen lisää myös, että kolikolla on myös toinen puoli. Mikäli vahinkotapahtumasta ei esimerkiksi jää mitään korvattavaa, niin asiakkaalle voi jäädä negatiivinen muistikuva Gigantista.

Tammisen mukaan FirstVet hyötyy paljon siitä, että Pohjola Vakuutus viestii ja markkinoi asiakkailleen heidän palvelustaan.

*”Meidän ei tarvitse Pohjola Vakuutuksen kautta tulleisiin asiakkaisiin laittaa erillistä markkinoinnin budjettia eikä meillä ole silloin yhtä suuria hankinnan kustannuksia näistä asiakkaista.”* -Maiju Tamminen

Tamminen kertoo, että FirstVetin toivomus ei ole suoraan saada lisää yhteydenottoja uusilta asiakkailta, vaan saada uusia rekisteröityneitä käyttäjiä.

*”Eläinlääkäripalveluita ylipäättään käytetään vain tarpeeseen. Rekisteröityneet käyttäjät muistavat, että heillä on sovellus mitä kautta he voivat kysyä apua, jos jotain sattuu. Toki se, että Pohjola Vakuutus korvaa asiakkaidensa palvelun käytön, madaltaa huomattavasti asiakkaiden kynnystä varata etävastaanottokäynti FirstVetissä”* -Maiju Tamminen

Haasteita kertoessa lähes kaikki kumppanit mainitsevat yhteistyön alussa olleet operatiiviset ongelmat. Järjestelmät eivät olleet yhteensopivia ja laskutustapaa jouduttiin miettimään ja räätälöimään kaikissa kumppanuusyhteistöissä. Alun operatiivisten ongelmien lisäksi Gigantin Henri Aaltonen kertoo, että suurin haaste liittyy henkilöstön tietotaitoon.

*”Vakuutustapahtumat ja päätökset voivat olla joskus hyvinkin hankalia ja monimutkaisia. Vakuutustiihimme täytyy olla vakuutusasioiden ammattilainen ja sen lisäksi heillä tulee olla todella hyvä tuotetuntemus myös omissa asioissamme.”* -Henri Aaltonen

Ennen kumppanuutta, on henkilöstölle riittänyt, että tuntee nykyiset laitteet. Haasteena on Aaltosen mukaan esimerkiksi tilanne, jossa asiakkaalla on rikkoutunut 15 vuotta vanha kodinkone, jota ei enää myydä ja pitäisi arvioida uuden vastaavan laitteen hinta. Tämän lisäksi Aaltonen mainitsee uusien linjauksien kouluttamisen henkilöstölle sekä inhimilliset virheet vahinkoja kirjattaessa.

*”Muutokset ja uudet linjaukset Pohjolta pitää saada myös meidän henkilökunnallemme tietoon. Se voi vaatia todella nopeaa lisäkoulutusta.” – – Kun asiakas ilmoittaa vahingosta Pohjola Vakuutukselle, ja korvausneuvoja kirjaa tietoja ylös, on aina vaara, että jotain jää pois. -Henri Aaltonen*

Esimerkiksi Aaltonen kertoo tilanteen, jossa asiakas on jo kertonut Pohjola Vakuutukselle haluavansa juuri tietyn laitteen vahingoittuneen tilalle. Jos Pohjola Vakuutuksen korvausneuvoja unohtaa mainita tämän Gigantille, voi epätäydellisestä informaatiosta syntyä huono asiakaskokemustilanne.

Fonumin Saku Antilan mukaan heidän suurin haasteensa yhteistyölle on ollut oman henkilöstön koulutus. Yhteistyön mukana Fonum on joutunut laajentamaan korjaamisen tuoteportfoliota. Suurempi määrä korvattavia tuotteita vaatii henkilöstön tietämyksen lisäksi enemmän varaosia, verkostoa ja panostuksia logistiikkaan.

*”Yhteistyötä aloitettaessa ei oikeastaan tiedetty, kuinka suuria toimenpiteitä tämä meiltä kokonaisuudessaan vaatii. Maailmaltakaan ei oikein voinut ottaa mallia, koska tietojemme mukaan, mikään korjausfirma ei ainakaan korjannut puhelimia näin laajasti.” -Saku Anttila*

Haastateltavien mukaan haasteita on siis riittänyt. FirstVetin Maiju Tammissen mukaan heidän ja Pohjola Vakuutuksen yhteistyön aloitus ei järjestelmien osalta kuitenkaan vaatinut suuria ponnisteluja. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että heidän tuotteensa toimii pelkästään digitaalisella alustalla.

*”Palvelumme on perusteiltaan samanlainen myös ilman Pohjola Vakuutuksen yhteistyötä. Käytännössä vain aktivoimme Pohjola Vakuutuksen yhteistyön alustamme (mobiilisovellus) ja lisäsimme heidän laatimansa asiakasinformaation sekä logon.” -Maiju Tamminen*

Tammissen mukaan yhteistyötä aloittaessa haasteet liittyivät joko asiakkaiden odotuksiin tai henkilöstön koulutukseen.

*”Haasteet alussa liittyivät enemmänkin siihen, että yksittäiset asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä palveluun, koska emme muun muassa lain rajoitusten takia määrää reseptilääkkeitä.” -Maiju Tamminen*

Henkilöstön osalta haasteena oli FirstVetillä eläinlääkäreiden kommunikaatiotaitojen edistäminen. Tamminen kertoo, että heidän työskentelytapansa poikkeaa hieman perinteisestä eläinlääkärin työstä.

*”Perinteisesti eläinlääkäri tekee työtä käsillään. Meidän palvelussamme eläimeen ei pääse koskemaan, vaan tieto pitää hankkia katsomalla ja keskustelemalla. Meidän palvelussamme työskentely edellyttää eläinlääkäriltä enemmän kommunikaatiotaitoja, kuin ehkä on perinteisesti ollut tarpeen.” -Maiju Tamminen*

Tammisen mukaan näistä haasteista on kuitenkin päästy yli ajan kanssa. Näiden haasteiden lisäksi Tamminen mainitsee yhteistyön haasteiksi tunnettavuuden ja asiakkaiden tietoisuuden palvelusta. Vaikka heillä ei ole erillistä markkinoinnin budjettia yhteistyöhön liittyen, joutuvat he kuitenkin käyttämään resursseja tunnettavuuden lisäämiseksi.

*”Teemme paljon yhteistyötä Pohjolan kanssa palvelun tunnettuuden lisäämiseksi, sillä kyseessä on uudenlainen palvelu eläinten terveydenhuollon kentällä, jota ihmiset eivät löydä ilman molempien osapuolten panosta. Olemme ikään kuin asiantuntijan roolissa lemmikkien terveyteen liittyen. Olemme tuottaneet mm. yhteistä sosiaalisen median sisältöä ja yhteisiä mediatiedotteita. Eli markkinoinnin resursseja käytetään toki Pohjolan asiakkaidenkin tavoittamiseksi, mutta viestintä on tehokkaampaa, kun se tehdään yhdessä.” -Maiju Tamminen*

Kumppaneiden haastatteluista ilmenevien haasteiden perusteella voidaan päätellä, että monet yhteistyön haasteet kohdistuvat varsinkin alkuvaiheille. Osa haasteista on myös osapuolten yhteisiä. Näitä haasteita pystytään ratkomaan yhä tiiviimmällä ja syvemmällä kumppanuusyhteistyöllä.

### **4.7.3 Pohjola Vakuutuksen asiakkaiden näkökulma**

Asiakkaan näkökulmasta kumppanuusyhteistyöllä on suuri merkitys. Yhteistyöllä pyritään tekemään asiakkaan kokemuksesta ja palvelusta parempaa, ja tämän avulla nostetaan asiakastyytyväisyyttä. Korvausneuvoja Koivusen mukaan kumppanit nopeuttavat ja helpottavat asiakkaiden palvelua. Korvauspäätöksen jälkeen tärkein asia asiakkaalle on korvausprosessin nopeus ja helppous.

*”Vahingosta ilmoitettua asiakkaalle tärkeintä on tietää, että saako hän jotain korvausta vahingosta. Tämän jälkeen asiakkaan näkökulmasta tärkeintä on nopeus ja helppous.”*  
*-Katja Koivunen*

Kumppaneilla vahingon saa parhaimmillaan hoidettua yhdellä käynnillä niin, että asiakas on palautettu taloudellisesti samaan tilanteeseen, kuin hän oli ennen vahinkoa. Esineen korjaaminen tai hankinta on nopeampaa kuin ilman kumppania. Pajunen mainitsee myös kumppaneiden asiantuntevuuden.

*”Asiakas saa asioida asiantuntijoiden kanssa, joilla on tietämys rikkoutuneista laitteista. Esimerkiksi Gigantilla tiedetään paljon enemmän kodinkoneista kuin me korvausneuvojat Pohjola Vakuutuksella”-Joel Pajunen*

Kumppanuspäällikkö Haanpään mukaan kumppanuuksista on asiakkaille myös muita hyötyjä. Näitä hän kutsuu yhteistöiden lisäeduiksi, jotka voivat olla esimerkiksi alennuksia kumppaneilta.

*”Asiakas saa mahdollisesti vakuutuksesta lisäetuja... - - Eli vakuutuksesta on hyötyä asiakkaalle, niissäkin tilanteissa, missä vahingosta ei jää korvattavaa osuutta. Tämä on usein hyvin ikävä tilanne asiakkaalle.” -Niina Haanpää*

Haanpään mukaan vakuutuksesta voi olla siis asiakkaalle hyötyä, vaikka vahingosta ei jäisi korvattavaa. Pohjola Vakuutuksen kotivakuutuksessa on minimi omavastuu 150 euroa. Asiakkaalle voi siis tulla tilanteita, joissa hänelle sattuu vahinko, joka jää alle omavastuun. Tällaiset tilanteet ovat tietenkin harmillisia varsinkin asiakkaan mielestä. Laajalla kumppanuuksiyhteistyöllä voidaan kuitenkin parantaa asiakkaan asemaa tällaisissa vahinkotilanteissa.

Pohjola Vakuutus tarjoaa kumppaneidensa kautta tällä hetkellä lisäetuina muun muassa alennusta uusista tuotteista, vanhan laitteen poisvienti veloitusetta tai ilmaisen näöntarkastuksen. Huomioitavaa on, että asiakkaille on täytynyt sattua vahinkotapahtuma, että he ovat oikeutettuna näihin etuihin. Pohjola Vakuutuksen asiakkaat eivät ole siis aina oikeutettu saamaan alennusta kumppaniverkoston kautta, ainakaan vielä. Kumppanuspäällikkö Haanpää kertoo, että Pohjola Vakuutus miettii jatkuvasti, miten asiakas hyötyisi asiakkuudesta myös niissä tilanteissa, joissa vahinkoa ei ole sattunut. Tämän tyyppiset lisäedut luovat mahdollisuuden laajentaa yhteistyötä myös uusille osa-alueille.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Viimeisessä luvussa käsitellään tutkielman keskeiset johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksiin vastataan teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston pohjalta. Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistöiden malleja verrataan teoriassa esitettyihin malleihin. Yhteistyöhön liittyvät hyödyt ja haasteet kootaan listaksi, jotta niiden hahmottaminen olisi mahdollisimman helppoa. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen onnistuminen kokonaisuudessaan. Tutkimuksen arvioinnissa on tärkeää pohtia tutkimusprosessin onnistumista, tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuskysymyksiin vastaamista. Lopuksi mietitään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia

### 5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kahteen tutkimuskysymykseen, jotka esitettiin luvussa 1.2. Tutkimuksessa on kartoitettu ja kuvailtu Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistyön pääpiirteitä, niin että tutkimuksen tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

1. Minkälaisia kumppanuusyhteistyön malleja vahinkovakuutusyhtiöillä on käytössä?
2. Mitä hyötyjä ja haasteita kumppanuusyhteistyöhön liittyy?

Tutkimuksen johtopäätöksiä käsitellään yksi tutkimuskysymys kerrallaan.

#### 5.1.1 Pohjola Vakuutuksen kumppanuusyhteistyön mallit

Tutkimuksen ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin, minkälaisia kumppanuusyhteistyön malleja vahinkovakuutusyhtiöillä on käytössään. Yhteistyön erilaiset kumppanuuden mallit jaettiin erilaisiin tasoihin ja malleihin tutkimuksen teoriassa. Nämä tasot olivat Ståhlen ja Laennon (2000) esittelemät operatiivinen- taktinen- sekä strateginen kumppanuus. Jaottelun tarkoitus oli vertailla kumppanuusyhteistöiden syvyyttä, tietopääoman ja prosessien integraatiota.

Pohjola Vakuutuksen kumppanuuspäällikkö jaotteli tutkimukseen osallistuvat kumppanuudet ulkoistus- ja toimeksiantokumppaneiksi. Tämän jaottelun hän teki pääasiassa sillä, pystyykö kumppani tekemään korvauspäätöksen heidän puolestaan. Toinen kriteeri oli se, miten asiakas

ohjautuu kumppaniin tykö. Tutkimuksen ulkoistuskumppaneihin kuului Fonum ja Gigantti ja toimeksiantokumppaneihin Instru Optiikka, mcare sekä FirstVet. Mikäli jaottelun kriteeriä muutettaisiin esimerkiksi siihen, että onko kumppanuus osana korvausprosessia, saataisiin vielä FirstVet omaan kategoriaan.

Vaikka Haanpään lajittelu on hyvin erilainen kuin Stählen ja Laennon esittelemä, löytyy kumppanuuksien malleista hyvin paljon samankaltaisuuksia. Täysin niitä ei kuitenkaan pysty vertaamaan toisiinsa. Pohjola Vakuutuksen ja FirstVetin kumppanuus on helpoin eristää tutkimuksen muista kumppanuuksista sen erilaisen luonteen perusteella. Tämä kumppanuus ei itsessään vaikuttanut korvausprosessiin muuten kuin, että se ennalta ehkäisee asiakkaan turhia eläinlääkärikäyntejä. Tämä kumppanuus on lähimpänä operatiivista kumppanuutta, jonka kuvailtiin olevan lähellä osto- ja myyntitapahtumaa. Tässä kumppanuudessa Pohjola Vakuutus ostaa FirstVetiltä heidän palveluitaan asiakkailleen. Tavoitteena on positiivisen asiakaskokemuksen lisäksi kustannusten alentaminen hoitokulujen korvausmenoissa ja vakuutusyhtiön resurssien optimointi. FirstVetin palvelutuote oli jo valmiina ennen yhteistyötä ja se vain yhdistettiin Pohjola Vakuutuksen liiketoimintaan. Tietopääomaa ei tässä kumppanuudessa tarvitse juurikaan jakaa kumppanille, mutta yhteistyöstä on molempien mahdollista oppia. Asiakkaan näkökulmasta tämä palvelu on ylimääräinen bonus hoitokuluvakuutusta ottaessa.

Muiden kumppanuuksien lajittelu Stählen ja Laennon mallin mukaan on haastavampaa. Sekä ulkoistuskumppanuudet, että loput toimeksiantokumppanuudet vaativat syvää yhteistyötä, sekä tietopääoman ja prosessien vähintäänkin kohtalaista integraatiota. Nämä kumppanuudet perustuvat keskinäiseen luottamukseen ja vaativat avointa kommunikaatiota osapuolten välillä. Lopuissa kumppanuuksista on samankaltaisuuksia sekä taktisen että strategisen kumppanuuden määritelmiin. Stählen ja Laennon lajittelussa Pohjola Vakuutuksen tutkimuksen liittyvät kumppanuudet ovat mielestäni sekoitus taktista ja strategista kumppanuuden mallia.

Vaikka loput kumppanuudet olisivatkin malliltaan lähes samanlaisia, löydetään ulkoistus ja toimeksiantokumppaneista eroavaisuuksia. Ulkoistuskumppaneilta vaaditaan enemmän tietopääoman ja prosessien yhdistämistä, kuin toimeksiantokumppaneilta. Toimiakseen osana korvauspalvelua, tarvitsee ulkoistuskumppanin opetella vakuutusyhtiön korvauskäytännöt, sekä päästä tarvittaviin vakuutusyhtiön tietoihin. Muuten vahinkokäsittelyn ulkoistaminen ei olisi mahdollista. Toimeksiantokumppaneidenkin tulee tietää vakuutusyhtiön korvausvaihtoehdot ja käytännöt. Heidän ei kuitenkaan tarvitse päästä asiakkaiden tietoihin, tai tietää yhtiön ja asiakkaan sopiman vakuutuksen ehtoja, tehdäkseen vahingon korvattavuuden päätöstä. Vahinkovakuutusyhtiö ohjaa asiakkaan toimeksiantokumppanille vasta korvauspäätöksen jälkeen. Näistä eroavaisuuksista

voidaan päätellä, että toimeksiantokumppanuudet ovat lähempänä taktista kumppanuuden mallia ja ulkoistuskumppanuudet lähempänä strategista kumppanuuden mallia.

Vaikka kumppanuudet on tutkimuksessa lajiteltu erilaisiin malleihin, on huomioitava, että toinen kumppanuuden malli ei ole parempi kuin toinen. Kumppanuuspäällikkö Haanpää korostaakin, että vaikka ulkoistuskumppanuus on hänen lajittelussaan syvin kumppanuuden malli, ei siihen aina pyritä. Ulkoistuskumppanuudessa on omat haasteensa, ja tämä kumppanuuden malli vaatii myös eniten resursseja molemmilta osapuolilta.

*”Kannattavuuden kantilta, vakuutusyhtiön kannattaa ulkoistaa vain suuren volyymin vahingot kumppaneille.” -Niina Haanpää*

Jos volyymi on liian pientä, niin Haanpään mukaan ulkoistamisesta syntyvät säästöt valuvat prosessien valvomiseen. Haanpää mainitsee lopuksi, että tekniikan kehittyessä tulevaisuudessa, voi olla mahdollista, että vahinkokäsittelyn automatisointi helpottaa korvauskäsittelyn ulkoistamista.

### **5.1.2 Kumppanuusyhteistyöhön liittyvät hyödyt ja haasteet**

Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin etsimään tutkimuksen kumppanuusyhteistyöhön liittyviä hyötyjä ja haasteita. Tutkimuksessa käytiin näitä läpi monesta eri näkökulmasta. Hyötyjä sekä haasteita oli tärkeää tutkia sekä vahinkovakuutusyhtiön, että kumppaneiden puolelta, jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin tarpeeksi laaja kuva. Haastatteluiden avulla päätellään lopuksi myös asiakkaan saamat hyödyt. Tämä on mahdollista, sillä haastatteluista ilmeni, että kumppanuusyhteistyön päätavoite on parantaa asiakkaiden kokemusta ja tyytyväisyyttä. Asiakkaiden haasteita ei tutkimuksessa esitellä, sillä niistä ei kerätty tarvittavaa aineistoa.

Pohjola Vakuutuksen hyötyjä kumppanuusyhteistöistä listattaessa esiin nousi seuraavat asiat:

- Asiakaskokemuksen parantuminen
- Uudet palveluprosessit
- Kustannustehokkuus korvausprosesseissa
- Säästöt korvausmenoissa
- Vakuutusvilpin ehkäiseminen
- Laaja kumppanuusverkosto tuo lisäarvoa vakuutustuotteelle

Vakuutusyhtiön suurin ja merkittävin hyöty oli siis asiakaskokemuksen parantuminen. Tämä oli kaikkien kumppanuusyhteistöiden tavoitteena ja siihen on myös Pohjola Vakuutuksen

kumppanuuspäällikön mukaan päästy. Itsessään pelkkä kumppanuusyhteistyön sopiminen ei vielä tuota vahinkovakuutusyhtiölle parempaa asiakaskokemusta, vaan se muodostuu paremmista palveluprosesseista ja vahingonkorvausprosessin optimoinnista. Kumppaneiden avulla vahinkovakuutusyhtiö siirtyy kohta uutta palvelulähtöistä toimintamallia. Vahingonkorvausprosessin optimointia käsiteltiin aiemmassa luvussa kuvioden avulla. Niistä pystyi huomaamaan, että kumppaneiden käyttäminen estää mahdollisesti vahingonkorvausprosessin pysähtymisen. Tämä voi nopeuttaa vahingonkorvausprosessia jopa usealla päivällä. Kumppanit myös selkeyttävät vahingonkorvausprosessia, joka myös lisää asiakaskokemusta.

Toiseksi suureksi hyötyteemaksi nousi esiin taloudelliset hyödyt, joita tulee vakuutusyhtiölle monella eri tavalla. Pohjola Vakuutus säästää suuria summia korvausmenoissa muun muassa kumppaneiden halvempien hintojen avulla. Suuret volyymit mahdollistavat skaalaedut ja kumppanit voivat tarjota vakuutusyhtiölle alennuksia. Kumppaneiden avulla pystytään myös kontrolloimaan korvausmenoja varmistamalla vahingon määrä tarkasti. Tämä tarkoittaa pääasiassa korjauksen mahdollisuuden selvittämistä ja uuden vastaavan esineen määrittämistä tarkemmin kuin ennen. Asiantuntevat kumppanit pystyvät tekemään molemmat toimenpiteet ilman että vahingonkorvausprosessi pysähtyisi paikalleen. Nopeampi korvausprosessi vähentää myös siihen käytettyä aikaa ja resursseja, joka näkyy vähentyneissä henkilöstökuluissa. Yhteistyön avulla säästöjä syntyy myös vakuutusvilpin ehkäisemisessä, joka pienentää samalla korvausvolyyymia.

Asiakaskokemuksen ja kustannusten alentamisen lisäksi laaja kumppanuusverkosto tuo jo itsessään lisäarvoa vakuutustuotteelle. Se voi olla hyvä myyntivaltti vakuutuksia myydessä asiakkaille, sillä kumppanit luovat uusia palvelukokonaisuuksia, joka voi olla jo yksistään merkittävä kriteeri vakuutusta päättäessä.

Jotta kumppanuusyhteistyöstä olisi hyötyä, pitää siihen aina laittaa vakuutusyhtiön resursseja huomattava määrä. Yhteistyöhön liittyy tämän myötä myös paljon haasteita. Vakuutusyhtiön haasteista nousi esiin tutkimuksessa erityisesti:

- Henkilöstön osaaminen ja koulutus
- Prosessien yhteensovittaminen
- Kumppanuusyhteistyön valvonta
- Asiakkaiden tietoisuuden lisääminen
- Tietosuojaan liittyvät riskit

Suurimmat näistä haasteista olivat selvästi henkilöstön kouluttaminen sekä prosessien yhteensovittaminen. Nämä molemmat haasteet vaikuttavat enimmäkseen juuri



vahingonkorvausprosessin parantamiseen, josta saadaan myös suurimmat hyödyt. Henkilöstön kouluttaminen kattaa sekä Pohjola Vakuutuksen oman, että kumppanin henkilöstön. Näiden lisäksi yhteistyötä pitää valvoa ja seurata aktiivisesti, jotta kehittyminen on mahdollista. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että yksi haaste on asiakkaiden tietoisuuden lisääminen vakuutusyhtiön kumppaneista. Tällä tavalla saadaan asiakkaat ilmoittamaan vahingoista haluttuja kanavia pitkin ja pystytään keskittymään omiin toimintoihin. Lopuksi nousi vielä esiin tietosuojaan liittyvät riskit ja haasteet. Nämä ovat olemassa jo ilman kumppaneitakin, mutta ne korostuvat hieman kumppanuusyhteistyössä. Vahinkovakuutusyhtiö voi joutua välillisesti hankalaan tilanteeseen, mikäli tietosuojariski konkretisoituu kumppanin kautta.

Kumppaneiden hyötyjä tutkittaessa yleisimmät ja merkittävimmät olivat:

- Asiakasmäärän lisääntyminen
- Uudet asiakassuhteet
- Tyytyväiset asiakkaat
- Lisämyynti

Kumppaneiden hyötyjä tutkittaessa ne liittyivät pääasiassa taloudellisiin hyötyihin. Selvästi suurin hyöty kumppanuusyhteistyöstä oli kumppaneille asiakasmäärän lisääntyminen ja tämän myötä liikevaihdon kasvu. Vahinkovakuutusyhtiöltä ohjautuvat asiakkaat ovat mahdollisesti kumppanille uusia asiakkaita. Kun kumppani on osana asiakkaan kokemaa positiivista palvelukokonaisuutta, niin se mahdollistaa uusiin pitkiin asiakassuhteisiin. Tyytyväiset asiakkaat hyödyttävät siis myös kumppaneita. Kumppanit saavat myös paljon lisämyynnin paikkoja, kun heille uudet asiakkaat ottavat heihin yhteyttä vakuutusyhtiön ohjaamina.

Kun yhteistyötä tutkitaan, on yhteistyön osapuolten haasteet luonnollisesti osaksi samoja.

Kumppaneiden suurimmat haasteet olivat tässä tutkimuksessa:

- Henkilöstön osaaminen ja koulutus
- Vakuutusalan tietämys
- Prosessien yhteensovittaminen
- Tuoteportfolion kasvatus
- Yhteistyön markkinointi asiakkaille

Prosessien yhteensovittaminen on varsinkin yhteistyötä aloitettaessa suuri haaste. Siitä päästään kuitenkin osittain eroon sen jälkeen, kun yhteistyö on alkanut rullaamaan. Vaikka henkilöstön osaamisen ja kouluttamisen haaste mainittiin jo Pohjola Vakuutuksen näkökulmasta, on se kumppaneilla sitäkin suurempi. Kumppanuusyhteistyön henkilöstön pitää osata selittää ja perustella

asiakkaalle erilaiset korvausvaihtoehdot ja ulkoistuskumppaneiden henkilöstön pitää osata kaikki vahinkovakuutusyhtiön korvaussäännöt. Yhteistyön vuoksi osa kumppaneista on laajentanut tuoteportfoliotaan, joka itsessään lisää paljon haasteita. Kumppanit tarvitsevat mahdollisesti enemmän varaosia tai tietämystä vanhoista laitteista. Viimeisenä haasteena ilmeni yhteistyön markkinointi ja informointi asiakkaille, jotta he osaavat ottaa suoraan yhteyttä kumppanille.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että eri kumppanuuden mallit voivat tuoda erilaisia haasteita yhteistyöhön. Ulkoistuskumppanuudet vaativat kumppanin osalta enemmän henkilöstön osaamista ja vakuutusalan koulutusta kuin toimeksiantokumppanuudet. Ulkoistuskumppanien kanssa myös tietosuojaan liittyvät riskit ovat suurempia. Vahinkoprosessin ulkoistamiseen liittyy siis enemmän haasteita, mutta samalla se myös vapauttaa vakuutusyhtiön resursseja enemmän sen ydintoimintoihin. Kumppanuusstrategia ja oikean kumppanuuden tason löytäminen on siis tärkeää molemmille osapuolille, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman kannattavaa.

Aineistosta voidaan myös päätellä, että yhteistyöhön liittyy luonnollisesti monia osapuolten välisiä yhteisiä haasteita. Näitä haasteita ilmeni sekä ulkoistus että toimeksiantokumppanuuksissa. Yhteisiä haasteita oli muun muassa prosessien yhteensovittaminen, henkilöstön koulutus, tunnettavuuden ja tietoisuuden lisääminen sekä selkeä ja avoin vuorovaikutus. Yhteiset haasteet ajavat osapuolia kohti tiiviimpää ja syvempää yhteistyötä, sillä haasteiden ratkaiseminen yhdessä hyödyttää kaikkia kumppanuuden osapuolia.

Aineistosta on myös mahdollista päätellä, että suurin osa haasteista liittyy yhteistyön aloittamiseen tai aloittamisen alkuvaiheisiin. Kun järjestelmät ja prosessit on saatu sovitettua yhteen, henkilöstöt on koulutettu ja yhteistyö on alkanut sujumaan, vaatii kumppanuus huomattavasti vähemmän resursseja. Tämän jälkeen korostuu yhteistyön jatkuva valvonta, yhteisten mittareiden seuraaminen ja yhteistyön kehittäminen.

Vahinkovakuutusyhtiön ja kumppanin kumppanuusyhteistyöhön liittyy vielä asiakkaan saamat hyödyt. Haastatteluiden avulla pystyttiin päättelemään seuraavat asiakkaisiin liittyvät hyödyt, jotka liittyivät pääasiassa korvausprosessiin:

- Asiakaskokemuksen parantuminen
- Palvelulähtöinen toimintamalli
- Asiantuntevaa palvelua
- Nopeampi ja suoraviivaisempi korvausprosessi
- Vahingon ilmoittaminen helpompaa
- Lisäedut

Suurimman hyödyn asiakas saa siis paremmasta, nopeammasta ja helpommasta palvelusta vahinkotapahtuman satuttua. Kumppanit suoraviivaistavat korvausprosessia, niin että asiakkaan ei tarvitse itse pitää dialogia ulkoisen korjausfirman sekä vakuutusyhtiön välillä. Kumppanit mahdollistavat myös sen, että asiakas saa ratkaisun ongelmaansa, eikä vain taloudellista korvausta rahan muodossa. Esine voidaan mahdollisesti joko korjata heti, tai hankkia uusi samalla kertaa. Kontaktikerrat vähenevät, ja vahinko saadaan päätökseen nopeammin. Asiakas saa myös asiantuntevampaa palvelua suoraan kumppanilta. Tämän lisäksi asiakas on myös oikeutettu vakuutusyhtiön sopimiin lisäetuihin vahinkotapahtumassa, vaikka vahingosta ei jäisi mitään korvattavaa. Lisäetuja voi olla muun muassa alennus uuden esineen hankintahinnasta, ilmainen kotiinkuljetus, tai ilmainen näöntarkastus.

## **5.2 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ja kuvailla vahinkovakuutusyhtiön kumppanuuksien erilaisia malleja, sekä siihen liittyviä hyötyjä sekä haasteita. Aihetta taustoitettiin aluksi teoriaosuudessa käsittelemällä vahinkovakuutustoimintaa sekä vahingonkorvausprosessia. Toisessa teoriaosuudessa esiteltiin kumppanuusyhteistyötä ja siihen liittyviä eri malleja. Teoriaosuuden lopuksi nämä yhdistettiin kertomalla, kuinka kumppanuusyhteistyöllä olisi mahdollista parantaa vakuutusyhtiön korvausprosesseja.

Tutkimukseen liittyvää tietoa löytyi reilusti niin alan kirjallisuudesta, kuin myös tieteellisistä artikkeleista. Tutkimuksessa käytettiin myös internet-lähteitä, Pohjola Vakuutuksen korvausehtoja sekä Suomen lakia. Tutkimuksessa lähteenä käytetty kirjallisuus oli pääosaksi suomeksi ja tieteelliset artikkelit englanniksi. Niistä löytyi hyviä teoriamalleja, joita pystyi peilaamaan tutkimuksen empiriaosuudessa.

Tutkimuksen alussa oli jo tiedossa, että tutkimus tulitaisiin tekemään tapaustutkimuksena Pohjola Vakuutukselle. Tutkimuksen aihe ei ollut kuitenkaan selvillä aluksi, vaan se muovautui ajan kanssa kumppanuusyhteistyöhön ja sen hyötyihin sekä haasteisiin. Tutkimuksen aiheen oli aluksi tarkoitus sivuta myös vakuutusyhtiön riskejä kumppanitoiminnassa, mutta tämä olisi ollut vaikeammin toteutettavissa. Tutkimuksen oponoijien sekä ohjaajan neuvojen jälkeen riskeistä luovuttiin. Tutkimuksen aiheen muodostuminen toi vaikeuksia tutkimusta aloitettaessa muun muassa tutkimuksessa käytettävän teorian ja kirjallisuuden etsimiseen.

Tutkielman aiheen muodostuttua oli lähtökohdat tutkimukselle oivat. Tutkimuskysymyksiin olisi vaikea vastata määrällisillä tutkimustavoilla, joten tutkimus päädyttiin tekemään laadullisesti. Kaikki haastatteluun kutsutut kumppaneiden edustajat suostuivat haastatteluun. Haastattelut sujuivat hyvin, ja aineisto oli mielestäni riittävän laadukasta tutkimukseen. Tätä puoltaa kumppaneiden edustajien samankaltaiset vastaukset. Tuomen ja Sarajärven mukaan aineiston kyllästyminen eli saturaatio on yksi laadullisen tutkimuksen aineiston- laadun ja riittävyuden mittari. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74–76) Haastattelurunkoa olisi tutkimusta varten voinut tiivistää. Samat asiat tulivat esille useissa eri kysymyksissä. Esimerkiksi asiakkaan polun kriittiset kohdat ja kumppanuusyhteistyön haasteet olivat kysymyksinä hyvin samankaltaisia.

Tutkimus onnistui vastaamaan molempiin tutkimuskysymyksiin tavoitteiden mukaisesti. Teoriassa esitettyihin malleihin reflektointi onnistui mielestäni erinomaisesti. Viidestä eri kumppanuudesta löydettiin erilaisia malleja, jotka pystyttiin lajittamaan ainakin kahteen eri tasoon. Kumppanuuksia oli kuitenkin vaikea verrata Ståhlen ja Laennon (2000) eri tasoihin. Jokaisesta Pohjola Vakuutuksen kumppanuudesta löytyi ominaisuuksia, jotka sopivat sekä operatiiviseen, taktiseen, että strategiseen kumppanuuteen. Yhteistyön syvyyttä, merkittävyyttä ja tietopääoman integrointia on kohtalaisen hankala tutkia, sillä ihmiset käsittävät ne eri tavoin. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen oli huomattavasti helpompaa. Prosessikuvioiden avulla oli helppo hahmottaa kumppanuuksien erilaiset positiiviset vaikutukset vahingonkorvausprosessiin. Tämän lisäksi hyödyt ja haasteet olivat myös haastattelijoille helpompia aiheita käsitellä. Toisaalta kumppaneiden edustajat tai Pohjola Vakuutus eivät liikesalaisuuksiensa vuoksi pystyneet kertomaan tarkkoja lukuja, jotka olisivat auttaneet vertailemaan yhteistyöstä saatavia hyötyjä tarkemmin.

Tutkielma antaa hyvän pohjan tehdä jatkotutkimuksia. Kumppanuusyhteistyöt ovat vielä kohtalaisen uusia vakuutusosalalla, joten aiheessa riittää vielä tutkittavaa. Vahinkovakuutusyhtiöiden kumppanuusyhteistyön hyötyjä olisi mielenkiintoista tutkia varsinkin lukujen valossa. Mikäli vakuutusyhtiöt ja heidän kumppaninsa suostuisivat avaamaan taloudellisesti saatavat hyödyt tarkemmin, olisi se oiva jatkotutkimusaihe. Tutkimus pitäisi luultavasti tehdä anonymisti, niin että tutkittavat yritykset eivät paljastuisi. Haastatteluista ilmeni myös paljon kumppanuusyhteistyöiden kehityskohteita tulevaisuuteen. Toimeksiantokumppanit pitivät mahdollisena, että tulevaisuudessa myös he pystyisivät tekemään korvauspäätöksiä. Lähitulevaisuuden kehitysideoista kysyttäessä esiin nousi esiin varsinkin uusien tuotteiden lisääminen yhteistyön piiriin sekä yhteisen datan syvempi analysointi.

# LÄHDELUETTELO

## Kirjallisuus:

- Cohen, Alma & Einav, Liran. 2007. Estimating Risk Preferences from Deductible Choice. *The American Economic Review*. Nashville. Vol 97. Iss 3.
- Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri. 2007. *Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Hesso, Johannes. 2015. *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*. 2. uud. p. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki: WSOY.
- Mahlow, Nils & Wagner Joël. 2016a. Evolution of Strategic Levers in Insurance Claims Management: An Industry Survey. *Risk Management and Insurance Review*. 2016. Vol. 19, No. 2, 197-223.
- Mahlow, Nils & Wagner Joël. 2016b. Process landscape and efficiency in non-life insurance claims management: An industry benchmark. *The Journal of Risk Finance*; London. Vol. 17, Iss. 2, 218-244.
- Puustinen, Pekka, Saarijärvi, Hannu & Maas, Peter. 2014. What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*. Vol. 19, No 1, 43–51.
- Pellikka, Tuula. 2005. *Omaisuuuden vakuuttaminen*. Pieksämäki, RT-Print Oy.
- Pellikka, Tuula, Peilimö, Petri, Puntari, Pasi & Vaitomaa, Mikko. 2011. *Omaisuuuden vakuuttaminen*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rantala, Jukka & Kivisaari, Esko. 2014. *Vakuutusoppi*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Saksi, J. 2013. *Johtajat toimialamurroksen keskiössä – Finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. Jyväskylä: Jyväskylän University Printing House.
- Schwarz, G., Singh, H. & Schwedel, A. 2014. Want more loyal customers. *Best's review*, Vol 5. 91–94.
- Seog, S. Hun. 2010. *The Economics of Risk and Insurance*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vakaslahti, Pasi. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Helsinki: Talentum.

Vesalainen, Jukka. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Vantaa: Teknologiateollisuus

Viitala, Riitta, Jylhä, Eila. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## **Oikeudelliset lähteet:**

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731

Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521

Vakuutusopimuslaki 28.6.1994/543

Tietosuojalautakunta 03.09.2001 4/2001

## **Internet-lähteet**

Fennia. 2019 Saatavilla: <https://apu.fennia.fi/omaisuus/fennian-mobiililaitevahinkopalvelu> (Viitattu 24.11.2019)

Finanssiala. 2009. Saatavilla: [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutus\\_Suomessa.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutus_Suomessa.pdf) (Viitattu 2.12.2019)

Finanssiala. 2016. Vakuutustutkimus. Saatavilla: <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutustutkimus-2016.pdf> (Viitattu 5.4.2020)

Finanssiala. 2018. Vakuutusyhtiöiden tulokatsaus. Saatavilla: <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaaisu-Vakuutusvuosi-2018.pdf> (Viitattu 12.11.2019)

Finanssiala. 2019. Hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset periaatteet. Saatavilla: <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-ohje-05042019-Hyv%C3%A4-vakuutustapa-ja-vakuutustoiminnan-yleiset-periaatteet.pdf> (Viitattu 13.1.2019)

Finanssialalle. 2019. Korvauspalvelut. Saatavilla: <http://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/vakuuttaminen/korvauspalvelut-2.html> (Viitattu 13.1.2019)

Finanssivalvonta. 2018. Saatavilla: <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssivalvonta/organisaatio-ja-tehtavat/tehtavat/> (Viitattu 27.11.2019)

Fonum. 2020. Fonum Oy. Saatavilla:  
<https://www.fonum.fi/fonum-oy> (Viitattu 24.9.2020)

Gigantti. 2020. Gigantin arvot ja visiot. Saatavilla:  
<https://www.gigantti.fi/cms/gigantin-arvot-visio/gigantin-arvot-ja-visio/> (Viitattu 24.9.2020)

If. 2019 Saatavilla: <https://www.if.fi/henkiloasiakkaat/vahingot/koti-ja-omaisuus/matkapuhelin-ja-tabletti> (Viitattu 24.11.2019)

Instru Optiikka. 2020. Vastuullisuus. Saatavilla:  
<https://instruoptiikka.fi/vastuullisuus/> (Viitattu 24.9.2020)

LähiTapiola. 2019. Saatavilla: <https://www.lahitapiola.fi/henkilo/hae-korvausta/omaisuus/mobiililaitte-rikki> (Viitattu 24.11.2019)

mcare. 2020. Tarina asiakasymmärryksen ja välittämisen voimasta. Saatavilla:  
<https://mcare.fi/yritys/> (Viitattu 24.9.2020)

OP Ryhmä 2020. OP lyhyesti. Saatavilla:  
<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti> (Viitattu 3.2.2020)

Osuuspankki 2020. Vakuutukset. Saatavilla:  
<https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/vakuutukset/> (Viitattu 2.6.2020)

Pohjola Vakuutus Oy. 2016. Mittaturvan vakuutusehdot 1.1.2016 - Kodin ja tavaroiden vakuutukset. Saatavilla: <https://www.pohjola.fi/loso/1334091.pdf> (Viitattu 30.3.2020)

Pohjola Vakuutus 2019. Saatavilla:  
<https://vahinkoapu.pohjola.fi/henkiloasiakkaat/puhelin/puhelin-rikki> (Viitattu 24.11.2019)

Pohjola Vakuutus Oy. 2020. Mittaturvan vakuutusehdot 1.4.2020 – Kodin ja tavaroiden vakuutukset. Saatavilla: <https://www.op.fi/ehdot> (Viitattu 11.9.2020)

Pohjola Vakuutus Oy. 2020. Henkilöasiakkaiden kotivakuutus.  
<https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/vakuutukset/kotivakuutus> (Viitattu 8.2.2020)

## LIITE 1 - Haastattelurunko kumppanuuksien edustajille

Kuka olet? Mikä on toimenkuvasi yhtiössä x?

### **Korvausprosessi vakuutusyhtiön kanssa:**

1. Voisitko kuvailla kumppaniprosessiin ohjautuvan asiakkaan polun?
2. Mitkä ovat prosessin kriittisimmät kohdat yhtiön x näkökulmasta?
3. Voiko asiakas hoitaa vahingon alusta loppuun yhtiössä x?
  - i. Minkälaisia haasteita vahingon käsitteleminen teille asettaa?tai
  - ii. Näetkö mahdollisena, että tulevaisuudessa se olisi mahdollista teidän puolestanne?

### **Kumppanuusyhteistyö**

4. Miten syvänä näkisit yhteistyön Pohjola Vakuutuksen?
5. Mikä on yhteinen tavoitteenne?
6. Kuinka ylläpidätte yhteistyötä Pohjola Vakuutuksen kanssa?
7. Onko teillä muita vakuutusyhtiöitä kumppanina?
8. Kuinka merkittävänä pidätte yhteistyötä Pohjola Vakuutuksen kanssa?

### **Hyödyt ja haasteet**

9. Miten hyödytte kumppanuusyhteistyöstä Pohjola Vakuutuksen kanssa?
10. Minkälaisia haasteita kumppanuusyhteistyö Pohjola Vakuutuksen kanssa luo?
  
11. Voiko yhteistyötä mielestäsi kehittää jotenkin?



## **LIITE 2 - Haastattelurunko Pohjola Vakuutuksen kumppanuspäällikölle**

Kuka olet? Mikä on toimenkuvasi Pohjola Vakuutuksella?

### **Vakuutusyhtiön kumppanuustoiminta**

1. Miten määrittelet yritysten välisen kumppanuuden?
2. Mitkä ovat kumppanuuden tärkeimmät komponentit?
3. Mitä kumppanitoiminta merkitsee vakuutusyhtiölle?
4. Miten kumppanuusyhteistyö on muuttunut viimeisten vuosien aikana?

### **Kumppanuusyhteistyö**

5. Miten syvänä näet yhteistyön kumppanin x kanssa?
6. Mikä on yhteinen tavoitteenne?
7. Kuinka merkittävänä pidät yhteistyötä kumppanin x kanssa?
8. Voiko kumppaniyhteistyötä mielestäsi kehittää jotenkin kumppanin x kanssa?
9. Miten jaottelisit tutkimuksessa olevat kumppanuudet eri kumppanuusmalleihin?

### **Hyödyt ja haasteet**

10. Miten Pohjola Vakuutus hyötyy kumppanuusyhteistöistä?
11. Minkälaisia haasteita kumppanuusyhteistyöt luovat?
12. Minkälaisia haasteita käsittelyn ulkoistaminen kumppanille aiheuttaa?

### **LIITE 3 - Haastattelurunko korvausneuvojille**

1. Voisitteko kuvailla korvauskäsittely prosessin vaiheet?
2. Miten kumppanit muuttavat tätä korvausprosessia?
3. Mitkä ovat kriittisimmät vaiheet, jotta korvauskäsittely onnistuu?
4. Mitä hyötyjä näette kumppanuusyhteistyössä korvauskäsittelyn näkökulmasta?
5. Mitä haasteita näette kumppaneiden käyttämisessä?