

Heikki Tissari

Vakuuttamisen prosessin mittaaminen ja raportointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinööriytyö

7.5.2018

Tekijä Otsikko	Heikki Tissari Vakuuttamisen prosessin mittaaminen ja raportointi
Sivumäärä Aika	41 sivua 7.5.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ohjaajat	Talousjohtaja Sakari Pehkonen Business Controller Mika Matilainen Lehtori Virpi Tevä-Helminen
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli parantaa työn tilanneen vakuutusyhtiön henkilöasiakassegmentin prosessia ja prosessin mittaamista. Työn tavoitteena oli ymmärtää asiakkaan prosessin keskeiset tehtävät ja muutostavoitteet ja niiden pohjalta määrittää mittarit prosessin kehittämiseksi yrityksen oman toiminnan optimoimisesta asiakkaan tehtävien suorittamisen optimoimiseen. Mittariston tavoitteena on löytää syy-seuraussuhteita mitattavien elementtien välillä. Mittaristo antaa tietoa ja on tukena päätöksenteossa siirryttäessä asiakaskeskeiseen toimintatapaan.</p> <p>Insinööriyössä kuvattiin ensin asiakkaan elinkaari. Elinkaari pilkottiin pienempiin prosessivaiheisiin, joista selvitettiin tehtävät ja tavoitteet. Tehtävien ja muutostavoitteiden selvittyä rakennettiin mittaristo, jolla voidaan mitata ja arvioida asiakasmassan kehitystä. Kehityksessä pyritään poistamaan ei-toivotut ilmiöt ja edesauttamaan toivottujen tavoitteiden toteutumista.</p> <p>Insinööriyön lopputuloksena syntyi tasapainotettu mittaristo asiakkaaksi tulemisen ja asiakkuuden haltuunoton prosessivaiheille. Asiakkaaksi tulemisen mittaristosta löydettiin syy-seuraussuhteita sitouttamisen, asiakasmäärien ja myynnin arvon välillä. Asiakkuuden haltuunoton mittaamisessa havaittiin syy-seuraussuhteita asiakaspoistuman, lisämyynnin, asiakaskohtaamisten ja keskittäjäntason kehityksen välillä.</p> <p>Insinööriyö oli projekti, jossa vakuutusyhtiön toiminnan tärkeänä osana oli asiakkaan prosessin kehittäminen. Projektin pohjalta yritys kehittää mittariohjelmiston, joka keskustelee käytettävien järjestelmien kanssa ja hakee mitattavat arvot automaattisesti mittaussovellukseen. Valmista mittaristoa voidaan käyttää asiakkuuksien kehittämisen optimoimiseen. Mittariohjelmiston tilaaminen ja integrointi tehdään yrityksen sisäisen eCraft-tilauksen kautta.</p>	
Avainsanat	asiakashankinta, asiakkaaksi tuleminen, asiakkuuden haltuunotto, asiakkuuden elinkaari, mittaaminen, tulokorttimittaristo

Author Title	Heikki Tissari Measuring the process of insurance and reporting
Number of Pages Date	41 pages 7 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Instructors	Sakari Pehkonen, CFO Mika Matilainen, Business Controller Virpi Tev�-Helminen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to improve the process of the personal customer segment of the insurance company and the measurement of the process. The aim of the thesis was to understand the client's key tasks and change targets in the process and on their basis determine instruments to measure and develop processes from optimizing the company's own operations to optimizing the execution of client tasks. The aim of the instruments was to find the cause and effect relationships between the elements to be measured. The instruments provide information and support of decision-making when moving to the customer-centric mode of operation.</p> <p>In the thesis, the customer's life cycle was first described. The life cycle was subdivided into smaller process steps from which tasks and goals were clarified. After the tasks and change targets were overcome, an instrument was built to measure and evaluate the development of customer mass. The aim of development is to eliminate unwanted phenomena and to help to achieve the desired goals.</p> <p>As a result of the bachelor's thesis, a set of balanced instruments of measurement was created for becoming a customer and for the process steps of getting the customer relationship. Causal relationships were found when measuring commitment, the number of customers and the price of sales. Causal relationships were also found between customer loss, additional sales, customer meetings, and middle-level performance in measuring customer loyalty.</p> <p>The thesis was a project in which an important part of the insurance company's operations was the development and of the customer process. Based on the project, the company develops a piece of metrological software that discusses with the systems used and automatically retrieves the measurable values for the measurement application. The prepared instrument cluster can be used to optimize customer development. Ordering and integrating the software is done via the company's internal eCraft subscription.</p>	
Keywords	customer acquisition, becoming a customer, customer relationships, customer life cycle, measuring, balanced scorecard

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	LähiTapiola-ryhmä	2
3	Asiakasprosessin hallinta ja asiakkuuden elinkaari	5
3.1	Asiakashallinta	5
3.2	Asiakuuden elinkaari	7
3.2.1	Asiakkaaksi tulemisen prosessi	12
3.2.2	Asiakuuden haltuunoton prosessi	16
4	Asiakasprosessin mittaaminen	19
4.1	Mittareiden määrittäminen	20
4.1.1	Asiakkaaksi tulemisen mittaaminen	21
4.1.2	Asiakuuden haltuunoton mittaaminen	24
4.2	Mittareiden havainnollistaminen	26
4.2.1	Asiakkaaksi tulemisen mittareiden havainnollistaminen	27
4.2.2	Asiakuuden haltuunoton mittareiden havainnollistaminen	30
5	Johtopäätökset	38
	Lähteet	41

Lyhenteet

BSC	Balanced Score Card. Tasapainotettu tuloskortti.
Epsi rating	Pohjoismaiden pankkien asiakastyytyväisyyskysely.
FCR	First Contact Resolution. Vastaa asiakkaiden vaatimukseen saada asiansa hoidettua yhdellä kontaktilla.
NPS	Net Promoter Score. Suosittelemittari.

1 Johdanto

Insinööriyössä perehdytään vakuutusliiketoiminnan henkilöasiakassegmentin asiakasprosessiin ja sen mittaamiseen. Työ tehdään LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle, ja mittarit otetaan käyttöön ryhmätasolla asiakasprosessin kehittämisessä. LähiTapiolan visio on olla jatkossakin Suomen johtava vakuutusyhtiö, josta talon sisällä käytetään nimeä Elämäturvayhtiö.

Työn tavoitteena on ymmärtää asiakkaan prosessin kulku ja sen kriittiset vaiheet ja niiden pohjalta luoda mittaristotyökalu henkilöasiakassegmentin prosessin tehtävien ja tavoitteiden toteutumisen mittaamiseksi. Mittaristolla on tarkoitus löytää syy-seuraussuhteita muun muassa prosessin laadun, asiakaspoistuman, vuorovaikutuksen ja kannattavuuden välillä. Asiakslähtöiseen johtamiseen siirryttäessä parannetaan asiakkaiden kokemuksia yrityksestä, mikä parantaa myös liiketoiminnan kannattavuutta tulevaisuudessa. Mittaustyökalua on määrää käyttää johdon päätöksenteon tukena liiketoiminnan kestävyyttä ja kannattavuutta suunniteltaessa. Mittaristosovelluksen ohjelmoinnin tekee toimeksiantajan määrittämä taho, kun oikeat ja olennaiset mittarit on selvitetty.

Mittariston avulla pyritään muuttamaan toimintamallia oman organisaation optimoimisesta asiakkaan prosessin ja kokemuksen optimointiin. Asiakasmassaa voidaan hallita ja kehittää haluttuun suuntaan mittaustyökalua hyväksikäyttäen aiempaa varhaisemmassa elinkaaren vaiheessa. Henkilöasiakassegmentin elinkaaren osalta työssä keskitytään asiakashankinnan, asiakkaaksi tulemisen ja asiakkuuden haltuunoton prosesseihin ja niiden mittaamiseen. Kaikista mittareihin sijoitetuista muuttujista asiakasdatan käsittely ja havainnollistaminen vaatisi tilastotyökalun, jota työtä tehdessä ei ollut mahdollista käyttää. Rajoitteiden vuoksi data käsitellään Excel-ohjelmistolla ja havainnollistetaan asiakkaaksi tulemisen ja sen kehittymisen vaiheista myynnin, asiakkuuden kehittymisen, poistuman, asiakaskohtaamisten ja eri asiakkuuspolkujen eroavaisuuksia. Havainnot eli löytyneet syy-seuraussuhteet tekijöiden välillä analysoidaan.

Työssä käytetään apuna muun muassa asiakashallinnan, mittaamisen ja prosessijohtamisen kirjallisuutta. Mittaristoa havainnollistetaan Excel-kaavioiden avulla. Mittareiden nykyarvot saadaan käyttämällä lähihistorian asiakasdataa.

2 LähiTapiola-ryhmä

Kehityskohteena olevien asioiden tunnistamisen jälkeen on tiedettävä, mikä on nykyinen tilanne eli mitkä ovat lähtökohdat. Toimeksiantajan lähtökohdat heikkouksineen ja vahvuuksineen antavat suuntaa sille, mitä muita tekijöitä kokonaisuudessa on ja voidaanko joitain vahvuuksia hyödyntää heikkouksia kitkettäessä tai jopa kokonaan poistettaessa.

LähiTapiola-ryhmä on suomalainen, kokonaan asiakkaiden omistama keskinäinen vakuutusyhtiö. Yhtiöryhmään kuuluu 20 alueellista keskinäistä vahinkovakuutusyhtiötä sekä valtakunnallisesti toimivat emoyhtiö LähiTapiola Vahinkoyhtiö, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Palveluyhtiö, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito ja LähiTapiola Kiinteistöpääomarahastot. Henkilöstöä ryhmässä on noin 3 400 henkilöä, joista noin puolet työskentelee alueyhtiöissä. (Tietoa yhtiöryhmästä 2018.)

LähiTapiola on vahvistanut systemaattisesti asemiaan ja tunnettuuttaan Suomen vakuutusalan markkinajohtajana. Vuoden 2017 yhteenvedossa LähiTapiola-ryhmän pääjohtaja Erkki Moisander kertoo olevansa tyytyväinen tuloksiin. Vaikka vahinkovakuutuksen maksutulo laski hinnan alennusten vuoksi hiukan, asiakasmäärän ja -tyytyväisyyden kasvussa saavutettiin hyvät tulokset. (Moisander 2018.)

Henkivakuutusten maksutulo nousi ensi kertaa yli puolen miljardin euron, mikä oli 22,4 prosenttia suurempi edellisvuoteen verrattuna. Varainhoito saavutti erinomaiset sijoitustuotot haastavasta markkinatilanteesta huolimatta, mikä mahdollistaa palveluiden kehittämisen ja vahvistaa vakavaraisuutta. Vahinkovakuutuksen keskittämisetuina maksettiin 66,8 miljoonaa euroa ja korvauksina 653,0 miljoonaa euroa. Lisäksi maksettiin vakuutusmaksuista kertyvää S-ryhmän Bonusta 27,4 miljoonaa euroa. Henkivakuutuksista edunsaajille maksettiin 323,4 miljoonaa euroa korvauksia, joiden lisäksi 64,9 miljoonaa euroa perustekorkona ja asiakashyvityksinä. (Moisander 2018.)

Strategisia kumppanuuksia terveystalveluiden puolella on vahvistettu, mikä mahdollistaa asiakaslähtöisen palveluntarjoamisen. Esimerkkinä tästä on LähiTapiolan avaama Suomen ensimmäinen virtuaalisairaala, jossa yli 70 % lääkärikäyntiä vaativista on pystytty hoitamaan etänä. Keväällä 2017 LähiTapiola toi markkinoille uudenlaisen vakuutusellisen varainhoidon konseptin. Suuren sijoittajan välineet ja edut ovat nyt kaikkien asi-

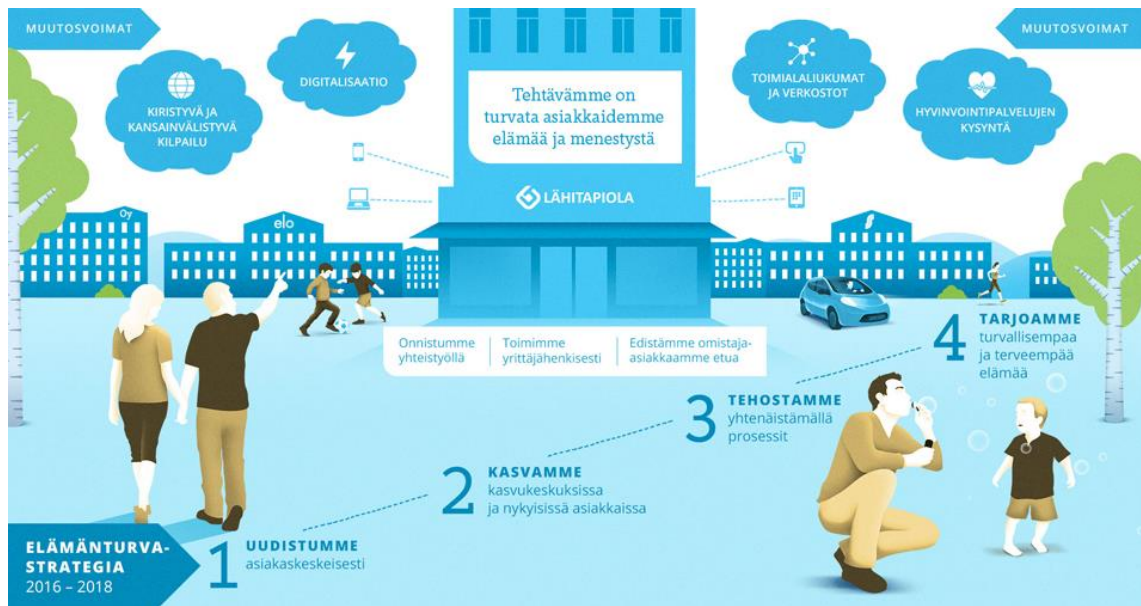
akkaiden saatavilla. Konseptin ratkaisussa asiakkaan varat sijoitetaan samoihin kohteisiin, joihin LähiTapiolan Henkivakuutusyhtiö sijoittaa. Kysynnästä päätellen asiakkaat ovat ottaneet uuden konseptin heti omakseen. (Moisander 2018.)

Markkinajohtajuus liikennevakuuttamisen osalta vahvistui. LähiTapiolan liikennevakuutuskanta kasvoi 56 300 kappaleella vuoden 2017 aikana, joista 40 300 oli henkilöautovakuutuksia. Kesäkuussa liikennevakuutukset siirrettiin 20 eri alueyhtiön hallinnoitavaksi. Siirto mahdollistaa 1,6 miljardin sijoitusomaisuuden panostamiseen paikallisesti alueiden hyväksi, millä vauhditetaan paikallista kehitystä tai rahoitetaan esimerkiksi alueen kasvuyrityksiä. Yritysasiakassegmentti kasvoi erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten osalta. Uudet henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät palvelukokonaisuudet ovat myös suosittuja. Maatila-asiakkaiden segmentissä markkinajohtajuus on säilytetty edelleen (TNS Kantar 12/2017). (Moisander 2018.)

Panostuksia on tehty ja tullaan tekemään asiakaskokemuksen kehittämiseen, innovointiin ja teknologia- ja digikehitykseen, jotta asiakkaat voisivat tulevaisuudessakin kokea saavansa LähiTapiolasta laadukasta palvelua. Arki muuttuu, joten niin on muututtava myös LähiTapiolan. LähiTapiola haluaa olla arjessa mukana turvallisuuden, terveyden sekä talouden osalta ja entistä enemmän ennakoivan sekä hyvinvoinnin ja turvallisuuden ratkaisutarpeissa sen sijaan, että vuorovaikutus rajoittuisi vain myynnin-, laskutuksen- tai korvaustapahtumiin. (Moisander 2018.)

Kuten pääjohtaja Erkki Moisanderin vuosikatsauksesta voidaan todeta, ihmisten arki muuttuu ennennäkemättömän nopeasti ja kilpailu vakuutuslalla kiristyy entisestään. Näin ollen on löydettävä uusia tapoja kehittää yrityksen toimintaa kannattavalla ja kestäväällä pohjalla. Sen saavuttaminen vaatii ajattelumallin uudistamista ja sen tukemiseksi mittaristoa, jonka avulla toimintaa voidaan johtaa haluttuun suuntaan.

Kuvasta 1 selviää LähiTapiolan Elämänturvastrategia vuosille 2016–2018 sekä toimintaympäristössä vallitsevat muutosvoimat. Strategian keskeiset kulmakivet, uudistuminen, kasvaminen, tehostaminen ja tarjoaminen tulevat esille Moisanderin katsauksessa laajemmin avattuina. Katsauksesta päätellen tavoitteiden pääsemiseen on tehty suuria organisaatiotason muutoksia ja kehitytty perinteisestä vakuutusyhtiöstä Elämänturvayhtiöksi.



Kuva 1. LähiTapiola-ryhmän strategia (Tietoa yhtiöryhmästä 2018).

LähiTapiolan arvot löytyvät yrityksen verkkosivuilta. Arvoissa painotetaan ensimmäisenä yhteistyötä, jossa niin asiakas kuin muu yhteistyökumppanikin tietää olevansa arvokas. Toisena arvona on toiminnan perustuminen yrittäjähenkisyyteen, mikä mahdollistaa pitkäjänteisen joustavan, asiakaslähtöisen yhteistyön. Kolmantena arvona on keskinäisyys, eli ollaan kiinnostuneita omistaja-asiakkaiden tarpeista ja tilanteista. (Tietoa yhtiöryhmästä 2018.)

Puohiniemi kirjoittaa teoksessaan (2002: 67) suomalaisten tärkeimmistä arvoista. Kärkisijalla suomalaisilla on hyvántahtoisuus, seuraavalla sijalla on turvallisuus ja kolmannelle sijalle on noussut universalismi. Hyvántahtoiseen, turvalliseen ja universalistiseen arvoajatteluun lukeutuvat muun muassa perheen turvallisuus, terveys, vastuullisuus, elämän mielekkäisyys, uskollisuus, yhteenkuuluvuuden tunne ja avuliaisuus (Puohiniemi 2002: 29–30). Kaikki kärkikolmikkoon kuuluvat ovat myös LähiTapiolan strategian mukaisia arvoja.

Elämänturvastrategian mukainen uudistuminen asiakaskeskeisesti tarkoittaa ajattelu- ja toimintamallin muutosta tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseen. Asiakaskeskeisellä ajattelulla laajennetaan näkökulmaa tuotteista asiakkuuksiin ja niiden kehittämiseen. Kehittämisessä pyritään parempaan asiakastuntemukseen ja asiakaslähtöisyyteen elinkaari-prosessin eri vaiheissa.

3 Asiakasprosessin hallinta ja asiakkuuden elinkaari

Asiakasprosessin hallinta ja sen kehittäminen vaativat kokonaisuuden ymmärtämistä: mitä asiakkaat haluavat, mistä he kokevat saavansa lisäarvoa ja kuinka suhdetta ylläpidetään. Asiakas haluaa olla yhteistyökumppani ja odottaa saavansa luotettavaa ja pitkäkestoista yhteistyötä. Vaatimukset kasvavat, ja toimintatapoja on kehitettävä sitä mukaa, kuin toimintaympäristö sitä vaatii. Kyse ei ole ainoastaan operatiivisesta toiminnasta ja tehokkuudesta vaan myös strategisista päätöksistä. (Selin & Selin 2013: 5.)

3.1 Asiakashallinta

Asiakashallinta vaatii hyvää asiakas-, kilpailija- ja toimintaympäristötuntemusta. Kun nämä tunnetaan läpikotaisin, päästään vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeeseen, jolloin hinnalla kilpailu jää toissijaiseksi tekijäksi ja tuotteista sekä palveluista ollaan valmiita maksamaan aiempaa enemmän. Tuote- ja hinta-ajattelu voi olla edelleen taustalla, mutta ajattelumallin muutos on siirrettävä lisäarvo- ja prosessiajatteluun. (Selin & Selin 2013: 5–6.)

Selin & Selin (2013: 5) esittävät teoksessaan, että asiakkaat hakevat entistä aktiivisemmin pitkiä yhteistyökumppanuuksia. Asia voi ollakin näin yritysasiakassegmentissä. Yritykset näkevät paremmin tulevaan ja suunnittelevat sitä sekä rakentavat vakuutusyhteistyönkin sen mukaisesti. Mielestäni henkilöasiakassegmentin osalta asia ei kuitenkaan ole näin. Ihmisten ajattelutapa muuttuu kiireisen arjen myötä rauhattomaksi ja vaikeammin ennustettavaksi. Lisääntyneet avioerot ja lyhytkestoisemmat liitot ihmissuhteissa tuovat tullessaan vakuutustarpeiden muuttumisen ja sen uudistamistarpeen aiempaa nopeampaan tahtiin. Myös työurat ovat entistä rikkiäisempiä, ja harva on nykyään työuran alusta eläkeikään samassa ammatissa tai samassa työpaikassa. Työikäisen elämäntilanne muuttuu huomattavasti, mikäli kesken uran joutuu kouluttautumaan uudelleen tai jää työkyvyttömäksi.

Muutos tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajattelutapaan vaatii asettumista asiakkaan asemaan. Enää ei siis etsitä tuotteelle asiakkaita, vaan haetaan asiakkailla ratkaisuja heidän tarpeidensa tyydyttämiseksi. Tärkeää asiakaskeskeisessä toi-

mintatavassa on juuri potentiaalisen asiakkaan ja hänen tarpeensa tunnistaminen. Ratkaiseva tekijä on, että asiakas kohdataan oikeaan aikaan ja tarjotaan hänelle sopivia ratkaisuja. (Selin & Selin 2013: 18–22)

Vakuutussektorilla asiakkaalla on paljon valinnanvaraa. Haasteena pysyvien asiakassuhteiden muodostamiselle on asiakkaan valinnanvapaus: kenen palveluista tai yhteistyöstä hän maksaa ja minkä verran. Jos yrityksellä ei ole asiakaskohtaamisessa esittää asiakkaalle konkreettista tuotetta, on myyntivaiheessa onnistuttava vakuuttamaan asiakas ratkaisun tarpeellisuudesta ja sen tuomasta lisäarvosta.

Kuva 3 havainnollistaa yksinkertaisesti tuotokeskeisen ja asiakaskeisänen ajattelun eroja. Asiakaskeisänen ajattelussa ei pureuduta yksityiskohtaisesti tuotteeseen vaan ajattelua laajennetaan asiakastasolle. Se ei muuta tuotekohtaista kannattavuutta tai kustannusta, vaan näkökulma pidetään kokonaisuudessa, onko asiakkuus kannattava ja onko hänellä tarvitsemansa ratkaisukokonaisuus.

Tuotokeskeinen ajattelu	Asiakaskeisänen ajattelu
Haetaan tuotteelle asiakkaita	Haetaan asiakkaalle ratkaisuja
Tuotteen kannattavuus	Asiakkaan kannattavuus
Tuotekehitys	Asiakassuhteen kehitys
Tuotteen ominaisuudet	Asiakkaan toimintatyyli
Tuotteen ikä	Asiakassuhteen ikä
Jakelukanavat	Asiakkaan asiointitavat
Markkinaosuus	Asiakasosuus
Tuotteen myynti	Asiakkaan ostot
Tuotteen myynnin lisääminen	Asiakassuhteen syventäminen

Kuva 3 Tuotokeskeisen ja asiakaskeisänen ajattelun eroja (Selin & Selin 2013: 19).

Kvist ym. (1995: 15) kirjoittaa teoksessaan, että prosessien kehittäminen on suositeltavaa varsinkin sellaisessa organisaatiossa, jossa omaa sisäisten asiakkaiden toimintaa on vuoden kahden verran kehitetty. Sisäisen asiakkaan, eli toisen prosessivaiheen ”asiakassuhteen”, kehittämisen jälkeen voidaan keskittyä ulkoisen asiakkaan prosessin kehittämiseen. Prosessivaiheiden eli sisäisten asiakkuuksien yhteistyön parantuessa asiakaskeisänen parantamiseen löytyy uusia apuvälineitä.

Selin & Selin (2013: 19–20) tähdentää, että tuote voi olla yritykselle kannattamaton, koska sitä ei ole sovitettu vastaamaan asiakkaan tarpeita tai asiakas ei oivalla sen tarjoamaa lisäarvoa. Asiakas ei osta ominaisuuksia, vaan ratkaisun tarpeeseen. Kun tarpeet on havaittu, voidaan ratkaisu sovittaa perustellusti asiakkaan tarpeisiin. Oikean ratkaisun löytäminen tuottaa lisäarvoa, joka kääntyy yritykselle kannattavaksi asiakkuuden elinkaarta ylläpidettäessä.

Yritysten toiminnassa on viime vuosina otettu vahvasti kantaa digitalisaatioon ja asiointien viemiseen verkkoon. Digiajan asiointia ei saa kuitenkaan vauhdittaa liikaa muiden asiointitapojen rinnalla, vaikka kustannustehokkuuden puolesta se olisikin houkuttelevaa. Toimisto- ja puhelinkohtaukset ovat edelleen asiakkaiden mielekkäiksi kokemia tapoja. Kuten Selin & Selin (2013: 21) toteaa, monikanavainen ja toimiva asiointi edesauttaa oman myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin istuvuutta toisiinsa saumattomasti.

3.2 Asiakuuden elinkaari

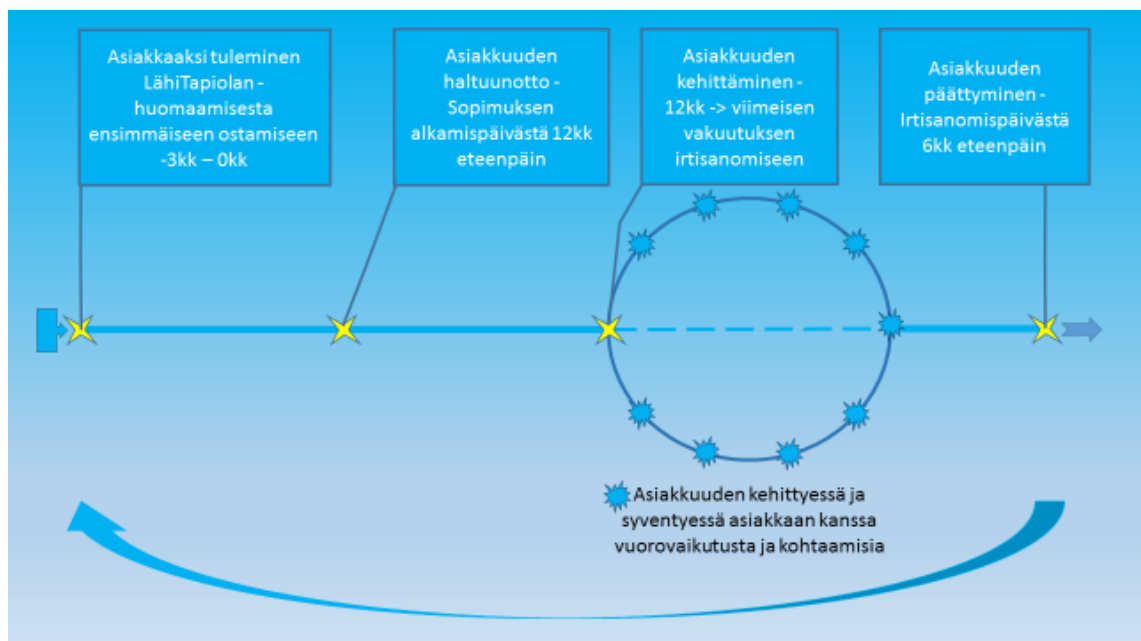
Asiakassuhteiden johtamisen ydin on asiakkaan arvontuotantoprosessin syvällinen tunteminen ja suhtautuminen asiakkuuteen prosessina. Erityistä huomiota kannattaa kohdistaa yrityksen tarjonnan ja toiminnan kokonaisuuteen, koska asiakkuus elinkaarensa ajan koostuu useista kohtaamisista ja erilaisista vaiheista. (Selin & Selin 2013: 29)

Järvenpään ym. (2013: 197–209) näkemyksen mukaan eri prosessivaiheet luovat tuotoksen lisäarvon, joka perustuu taas asiakkaan arvomaailmaan. Tiedot asiakkaiden arvoista saadaan esimerkiksi markkina- ja asiakastutkimuksista. Prosessivaiheista selvitetään ne vaiheet, jotka luovat asiakkaan asiakkaalle lisäarvoa. Arvoketjuajattelussa on kyse pohjimmiltaan toivottujen ja parhaiden asiakassuhteiden muodostamisesta ja niiden syventämisestä, kun halutaan kasvattaa omaa toimintaa. Tavoitteena ei ole vain olla lähellä asiakasta, vaan ”elää yhdessä” asiakkaan kanssa (Selin & Selin 2013: 29).

Koska työssä ei oteta kantaa koko asiakkuuden elinkaareen, on prosessin teoriaa (Järvenpää ym. 2013: 197–209) sovellettava toimialalle ja tehtävän tarkoitukseen sopivaksi. Näin ollen pilkotaan toimialalle tyypillinen elinkaari neljään eri päävaiheeseen: *asiakkaaksi tuleminen*, *asiakkuuden haltuunotto*, *asiakkuuden kehittäminen* ja *asiakkuuden päätyminen*. Näistä valitaan kaksi alkupään prosessivaihetta (*asiakkaaksi tuleminen* ja *asiakkuuden haltuunotto*), joista selvitetään vaiheen kulku ja lisäarvon tuottavat pisteet

sekä se, kuinka paljon arvon saavuttaminen tulee maksamaan. Kummallekin vaiheelle määritetään myöhemmin omat mittarit, joiden avulla jatkuvaa kehitystä prosessissa ja kustannustehokkuudessa pystytään saavuttamaan.

Kuva 4 havainnollistaa asiakkuusprosessin elinkaarta. Asiakkaaksi tulemisen prosessivaihe on yleisesti ottaen lyhyt vaihe ajallisesti ja kallis rahallisesti, mutta tärkeä elementti arvontuotannollisesta näkökulmasta. Asiakkuuden haltuunoton vaiheessa asiakas sitoutetaan yritykseen ja pyritään kirkastamaan asiakkaan mielikuvaa yrityksestä. Näiden kahden vaiheen tuotoksen laadun määrittää pitkälti se, miten asiakas näkee yrityksen ja kuinka pitkä asiakkuuden elinkaaresta muodostuu. Asiakkuuden kehittämisvaiheessa kohdataan asiakas säännöllisesti, mahdollisuuksien mukaan pyritään oikea-aikaisuuteen. Prosessin viimeisessä vaiheessa, asiakkuuden päättymisessä, pyritään asiakkaalle jättämään positiivinen kuva yrityksestä, vaikka yhteistyö päättyykin toistaiseksi. (Pehkonen 2018.)



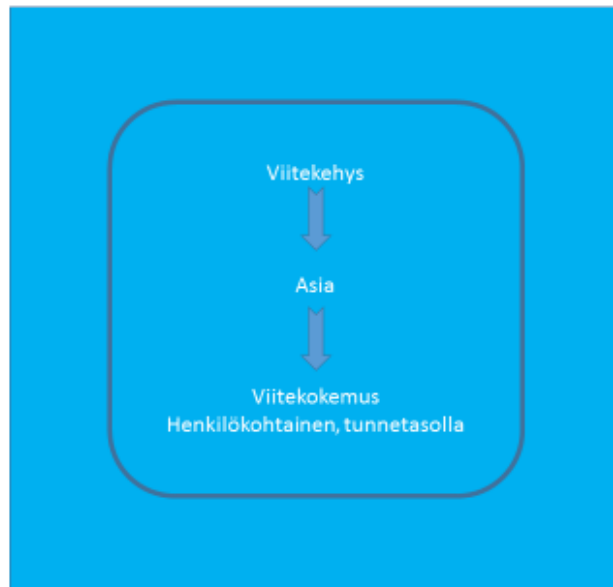
Kuva 4. Asiakkuuden elinkaari (Pehkonen 2018).

Prosessijohtamisessa on olennaista tietää, mikä on edeltävä ja mikä seuraava vaihe ja mitkä ovat prosessin tehtävät ja tavoitteet. Yksittäiseen vaiheeseen tehty muutos vaikuttaa usein toiseenkin vaiheeseen. Prosessin tunteminen auttaa ymmärtämään, millaisia syy-seuraussuhteita tehdyistä päätöksistä seuraa tai voi seurata. Prosessivaihe alkaa aina herätteestä, eli inputista ja päättyy prosessin tuotokseen, jota kutsutaan outputiksi. (Selin & Selin 2013: 106–107.)

Kvistin ym. (1995: 23) mukaan hyvällä prosessijohtamisella voidaan saavuttaa lisäarvon saavuttamisen lisäksi päällekkäisen työn eli arvoa tuottamattoman tekemisen vähentymistä. Kvistin ym. ajatukset kohtaavat Selinien teoksen kanssa, mutta lisäksi Kvist ym. (1995: 23) ottaa esille ISO 9000 -laatustandardin hyödyntämisen osana prosessien johtamista. ISO-standardit ovat maailman laajuisen asiantuntijatyöryhmän ylläpitämä standardiperhe, jota kehitetään jatkuvasti. Viimeisimmät viidennen sukupolven standardit ISO 9000 ja ISO 9001 valmistuivat vuonna 2015. ISO 9000 -standardi on alun perin luotu vain teollisuusyrityksille, mutta viime aikoina standardi on sovitettu myös palveluyrityksille. (SFS-ISO 9000 2015.)

Elinkaariprosessin ensimmäinen vaihe *Asiakkaaksi tuleminen* alkaa ensikohtaamisesta, joka voi tapahtua toimistolla, verkossa tai kumppaniverkostossa. Vaiheen edetessä asiakkaalle luodaan viitekehys asiakkaana olemisesta, tarjotaan ratkaisua tarpeisiin ja tehdään ensimmäinen vakuutus sopimus. Tästä alkaa *Asiakkuuden haltuunotto*, ja itse myyntiprosessi nivoutuu asiakkaan ostoprosessiin. Asiakkuuden alussa vahvistetaan viitekehystä, käynnistetään yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sekä sitoutetaan asiakkuutta. Viitekehys voi myös muuttua viitekokemukseksi palveluiden käyttämisen myötä.

Asiakkaan kohtaamisessa viitekehys auttaa asiakasta ymmärtämään, mitä etuja ja hyötyä ratkaisu hänelle tarjoaa. Viitekehysten voi kertoa tarinan muodossa, kuinka jossain tilanteessa tuote tai palvelu toimii, jolloin sen oivaltaminen ja sisäistäminen helpottuvat. Tarina voi olla esimerkiksi asiointin helppoudesta, tapaturman- tai sairaudenhoitotilanteesta tai auton tuulilasin vaihdosta kertova, helposti asiakkaan omaksuttavissa oleva tilanne. Onnistuneesti luotu viitekehys luo asiakkaalle hänen arvomaailmaansa perustuvaa lisäarvoa. Kuva 5 havainnollistaa asiakkaan viitekehystä ja sen muuttumista viitekokemukseksi.



Kuva 5. Asiakkaan viitekehys (Selin & Selin 2013: 86).

Kun asiakkuutta on kehitetty toimenpideohjelman mukaisesti, *Asiakkuuden kehittäminen* johtaa lisäostoihin ja viitekokemuksiin. Asiakkaalle tarjotaan elämänturvapalveluja ja pyritään tunnistamaan hänen elämässään tapahtuvia muutoksia sekä olemaan mukana arjessa.

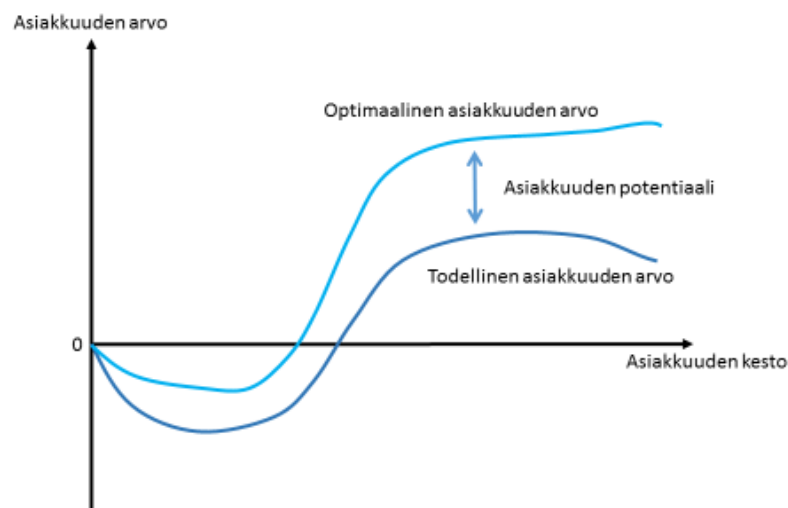
Asiakkuuden päätyminen on elinkaaren viimeinen vaihe, ja siinä tulee selvittää, mikä seikka on johtanut asiakassuhteen päättymiseen. Mikäli asiakas on käännettävissä takaisin, tehdään tarvittavat toimenpiteet hyvän yhteistyön jatkamiseksi. Jos ”win-back” ei ole mahdollista, hoidetaan yhteistyön päätyminen niin, että asiakas kokee olevansa tervetullut takaisin.

Kuvasta 6 selviävät elinkaariprosessin vaiheet. Tehtävät ja tavoitteet avataan ensimmäisen ja toisen vaiheen osalta tarkemmin vielä alaluvussa.

Asiakkaaksi tuleminen	Asiakkuuden syntyminen	Asiakkuuden kehittyminen ja syventyminen	Asiakkuuden päättymisen
Keskeiset tehtävät Tunnettavuuden lisääminen Potentiaalin tunnistaminen Kiinnostuksen herättäminen Tarpeiden kartoittaminen Ratkaisun tarjoaminen Palvelun myyminen	Keskeiset tehtävät Asiakkuuden vahvistaminen Palvelujen esittäminen Vuoropuhelun käynnistäminen Potentiaalin tunnistaminen Asiakkuuden kasvattaminen Elämänturvapalveluiden tarjoaminen	Keskeiset tehtävät Elämänturvapalveluiden tarjoaminen Tarpeiden tunnistaminen Huolenpito Potentiaalin tunnistaminen Asiakkuuden kasvattaminen	Keskeiset tehtävät Haluttujen asiakkaiden win-back Asiakkuuksien jälkikato Potentiaalin tallentaminen Poistuman syyn selvittäminen
Valheen muutos On saatu haluttunlaisia asiakkaita	Valheen muutos Asiakas on sitoutunut lähitapiolaan tasolla, joka vaikuttaa positiivisesti poistumaan.	Valheen muutos Asiakas pitää lähitapiolaa elämänturvajana, on tehnyt lisäostoja ja haluaa pysyä asiakkaana.	Valheen muutos Valtuille asiakkaille jää positiivinen mieli ja portti auki myöhempään yhteydenottoon.
Muutostavoitteet Tunnettavuuden rakentaminen nykyistä edullisemmin keinoin Potentiaalin tehokkaampi etsiminen ja tunnistaminen -> kohteiden laadun Digitaalisen kanavan vahvistaminen Pääleikkäisen tekemisen minimoiminen	Muutostavoitteet Asiakkaan potentiaalin mukaisen "toimintajärjestelmän" tehokas ja oikea-aikainen toteuttaminen Toimenpiteiden synkronointi valtakunnallisten toimien kanssa Asiakkaan kriittisten tilanteiden hoitaminen laadukkaasti Asiakkaan parempi tunteminen	Muutostavoitteet Elämänturvan peruspalvelut ovat helposti, näkyvästi ja nopeasti asiakkaalle saatavilla. Kirjipalveluiden vahva esiin nosto. Asiakkaiden kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua Asiakkuuksia kasvatetaan kolonisaatioiksi elämänturvan asiakkuuksiksi	Muutostavoitteet Tärkeimpien asiakkuuksien pelastaminen takaisin Poistuman syistä oppiminen

Kuva 6 Elinkaaren vaiheiden keskeiset tehtävät ja muutostavoitteet (Pehkonen 2018).

Elinkaaren aikana asiakkuuksista on pyrittävä havaitsemaan potentiaalisimmat asiakkuudet niiden kehittämiseksi. (Pehkonen 2018.) Kuvassa 7 havainnollistetaan asiakkuuden arvoa ja sen kehitystä elinkaarella.



Kuva 7. Asiakkuuden potentiaalinen ja todellinen arvo elinkaarella (Mäntytneva 2001: 38).

Asiakkuuksien arvon kehitys (kuva 7) painuu elinkaaren alussa negatiiviseksi asiakashankinnasta koituvien kustannusten myötä. Asiakkuuden jatkuessa arvo saadaan muuttamaan suuntansa positiiviseen päin lisä- ja uusintaostojen myötä. Potentiaalisten asiakkaiden löytäminen pienentää Mäntynevan mukaan asiakkuuden negatiivisuutta alkuhetkillä ja nopeuttaa positiivisen arvon saavuttamista. Samassa kuvassa tulee ilmi myös, että optimaalisten asiakkuuksien käyrä on nousujohteinen loppuun saakka, toisinkuin todellinen asiakkuuden arvo, joka kääntyy ennen pitkää laskuun. (Mäntyneva 2001: 38)

3.2.1 Asiakkaaksi tulemisen prosessi

Asiakashankinta on yksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä; yrityksen olemassaolon perusta ovat asiakkaat. Ilman asiakashankintaa liiketoiminta näivettyy ja supistuu, eikä se ole yrityksen jatkuvuutta ajatellen hyvä asia.

Määrätietoinen ja suunnitelmallinen toiminta markkinoilla on uusasiakashankinnan perusta. Se edellyttää vahvaa asiakas- ja kilpailijatuntemusta sekä selkeitä lisäarvoja tuotavia tuotteita ja palveluja asiakkaalle. Markkinoinnilla vahvistetaan tunnettuutta ja herätetään luottamusta halutussa asiakassegmentissä. (Selin & Selin 2013: 154)

Yrityksellä on oltava jokaisesta prosessistaan tiedossa, mitä lisäarvoa tuottavia komponentteja kukin toiminto tuo myytävään tuotteeseen tai palveluun. Asiakaskohtaamisessa, tapahtuu se verkossa, toimistolla tai kumppaniverkoston kautta, on erityisen tärkeää herättää asiakkaan mielenkiinto ja luottamus. Tämän jälkeen päästään kartoittamaan asiakkaalle hänen tarpeisiin ja arvomaailmaan pohjautuvaa ratkaisua. Kuvassa 8 havainnollistetaan asiakkaaksi tulemisen prosessia ja sen vaiheita.

Prosessi- vaihe	Asiakkaaksi tulemisen prosessi, asiakkuuspolku	
	LähiTapiola	Asiakas
Input 1.	Input: Kiinnostuksen herättäminen	Huomaaminen
2.	Tarpeiden tunnistaminen	Kiinnostuminen
3.	Ratkaisun tarjoaminen	Ehdotuksen pyytäminen
4.	Päätöksen tukeminen	Arviointi ja päätöksen teko
Output 5.	Output: Sopimuksen synnyn varmistaminen	Ostaminen
	Input: Asiakkuuden haltuunotto	

Kuva 8. Asiakkaaksi tulemisen prosessiketju (Pehkonen 2018).

Kuvan 8 vaihe 1 - Input: Herätetään asiakkaan kiinnostus kohtaamisympäristöstä riippuen sähköpostilla, puhelinkohtaamisella tai verkkosivujen selailun perusteella kohdistetulla mainonnalla (Pehkonen 2018).

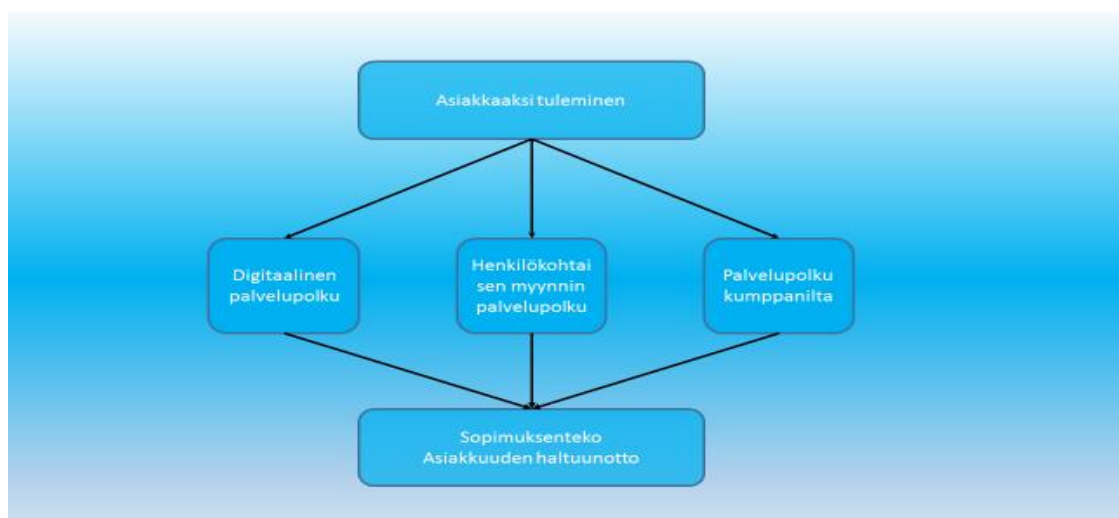
Vaihe 2: Kartoitetaan asiakkaan arvot ja tarpeet. Verkkokohtaamisessa asiakkaan tarpeet kartoitetaan klikkauksien perusteella. Kohtaamisen tapahtuessa henkilökohtaisessa tapaamisessa kartoitetaan asiakkaan tarpeet avoimesti keskustelemalla, miten asiakas on varautunut esimerkiksi auton särkymiseen tai omaan tai läheisen sairastumiseen. (Pehkonen 2018)

Vaihe 3: Tarjotaan henkilökohtaisesti rakennettua kokonaisratkaisua. Kerrataan tarpeet, luodaan asiakkaan viitekehys ja perustellaan ratkaisukokonaisuus vedoten asiakkaan arvoihin ja tarpeisiin. (Pehkonen 2018)

Vaihe 4: Tuetaan asiakasta päätöksen teossa ja autetaan vertailussa (Pehkonen 2018).

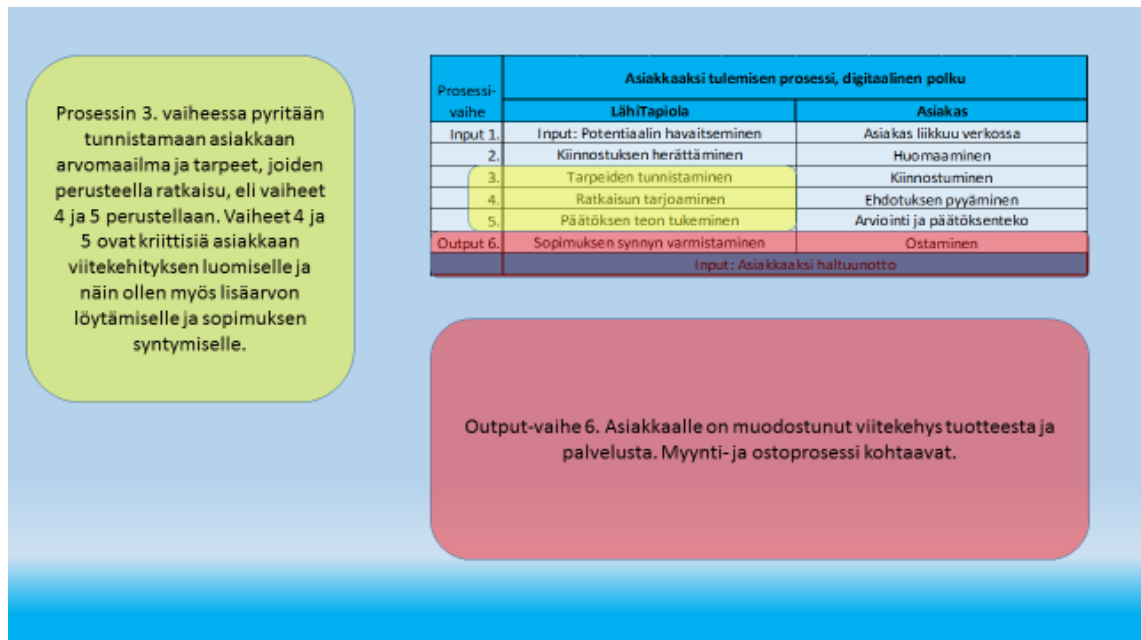
Vaihe 5 - output: Varmistetaan sopimuksen synty kertomalla asiakkaaksi tulemisen helpoudesta. Tehdään sopimukset. (Pehkonen 2018)

Prosessiketjun pääpiirteet muodostavat käsityksen mistä pisteestä vaihe alkaa, mitä toimenpiteitä se pitää sisällään ja mihin se päättyy, eli mikä prosessivaihe seuraa prosessiketjussa seuraavana. Toiminnot on kuitenkin tiedettävä yksityiskohtaisemmin, jotta saadaan käsitys kohtaamisympäristöstä riippuvista tekijöistä. Kuva 9 havainnollistaa kohtaamisympäristöt asiakkuuspoluittain.



Kuva 9. Asiakkaaksi tuleminen polut (Pehkonen 2018).

Kuva 10 esittää digitaalisen polun kehityksen kulun sekä vaiheet, joissa arvontuotantoa syntyy, ja milloin oma myyntiprosessi ja asiakkaan ostoprosessi kohtaavat. Ensin herätetään kiinnostus verkkokäyttäytymisen perusteella kohdennetulla mainonnalla. Kiinnostuksen herättyä kartoitetaan tarpeet ja esitellään tarpeisiin sopiva ratkaisu. Ehdotuksen jälkeen kerrataan edut ja hyödyt päätöksenteon tukemiseksi. Sopimuksen synty varmistetaan asian hoitamisen helppoudella, jolloin ostoprosessi kohtaa myyntiprosessin. (Pehkonen 2018)

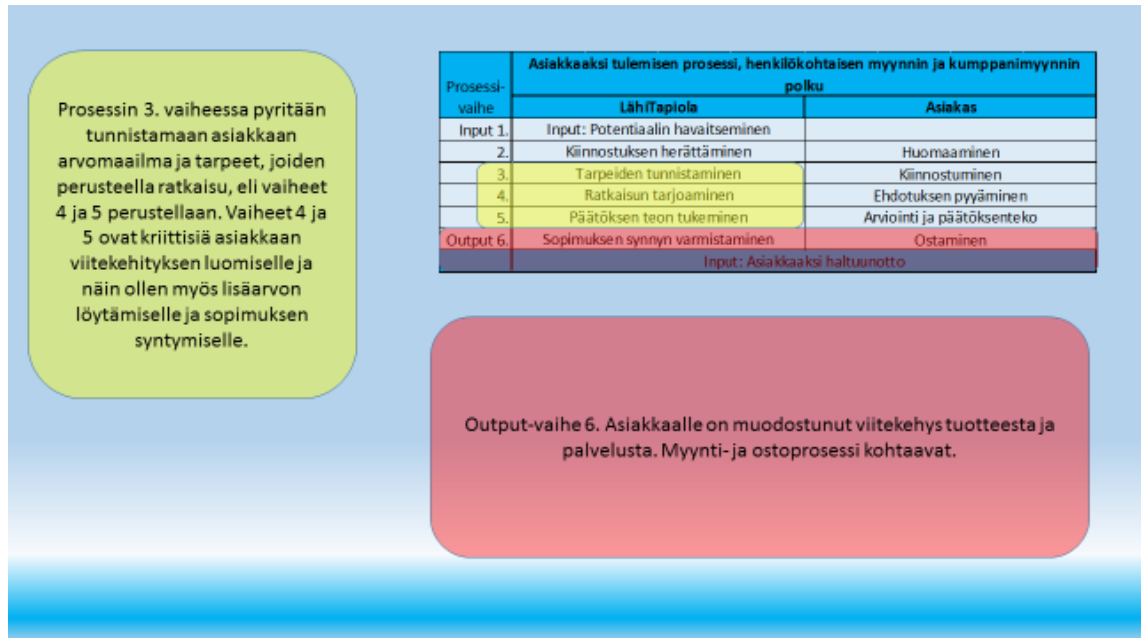


Kuva 10. Digitaalisen prosessin kriittiset vaiheet (Pehkonen 2018).

Suurin eroavaisuus digitaalisen kanavan ja henkilökohtaisen myyntipolun välillä on, että asiakas kokee, ettei hän tee verkossa päätöstä ilman ulkopuolista vaikuttajaa, vaikka automatisoitu ja optimoitu verkko kartoittaa klikkausten perusteella hänen tarpeensa ja arvomaailmansa, joiden perusteella se ehdottaa ratkaisua ja jopa tukee päätöksenteossa. Potentiaalın ja tarpeiden kartoittaminen tehdään automatisoidusti, eikä henkilökohtaista kontaktia tässä tapauksessa tarvita. Verkko-oston kautta ei välttämättä saada laajan tuotepeiton asiakkaita, mutta se voi olla hyvä ratkaisu ensioston asiakkaan saamiseksi. Yhteistyötä voidaan syventää ensimmäisen digioston jälkeen ja tehdä lisämyyntiä tuotepeiton laajentamiseksi.

Kuva 11 kirkastaa ajatusta henkilökohtaisen myynnin ja kumppanimyynnin näkökulmasta. Kuvasta voi havaita arvontuotantovaiheet ja oman myyntiprosessi ja asiakkaan

ostoprosessin kohtaamisesta. Henkilökohtaisen myynnin kanavassa kohtaaminen tapahtuu useimmiten toimistolla, puhelimesta tai sähköpostin välityksellä, ja asiakas asioi ihmisen kanssa. (Pehkonen 2018)



Kuva 11. Henkilökohtaisen myynnin ja kumppanimyynnin polku (Pehkonen 2018).

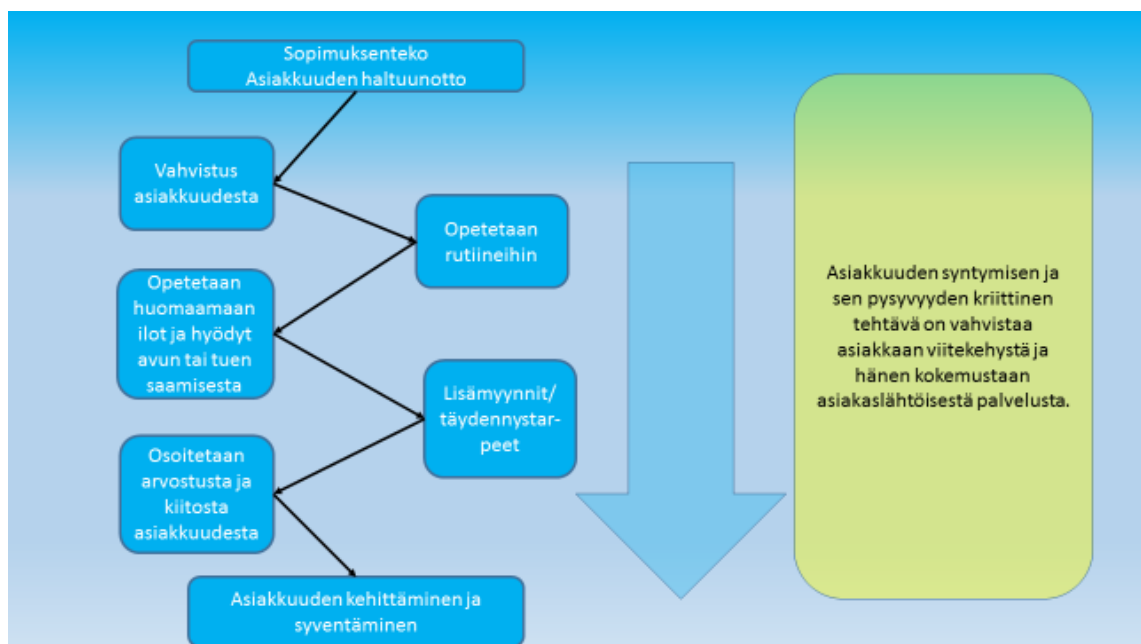
Kun potentiaalinen asiakas on tunnistettu, herätetään hänen kiinnostuksensa ja sovitaan tapaaminen tai soittoaika. Tarpeet kartoitetaan keskustelemalla asiakkaan tarpeista ja elämäntilanteesta. Näihin pohjautuva ratkaisuehdotus esitellään ja käydään asiakkaan kanssa läpi. Kun ratkaisu pohjautuu tarpeisiin, se on helppo perustella asiakkaalle ja löytää hänen arvomaailmaan sopivia huomioita siitä, miksi juuri tämä ratkaisu on sopiva juuri hänelle. Ehdotuksen tärkeyden ymmärtämisen jälkeen varmistetaan sopimuksen synty ja asiakkuuden alkaminen. (Pehkonen 2018)

Polku, jonka kautta asiakkuus luodaan, on olennainen osa kannattavuuden näkökulmasta. Henkilökohtaisella myyntipolulla asiakas saadaan keskimäärin alusta pitäen laajemmin tuotepeiton suojiin. Laaja tuotepeitto syventää asiakassuhdetta ja pitkällä aikavälillä johtaa myös kannattavampaan ja pysyvämpään yhteistyöhön. Kannattavuuden kehittäminen vaatii, että potentiaalisia, tavoiteltavia asiakkaita pyritään tunnistamaan entistä paremmin, jopa ennen kuin asiakasta on kohdattu tai tavoiteltu kertaakaan. (Pehkonen 2018)

3.2.2 Asiakkuuden haltuunoton prosessi

Sopimuksen synnyttyä voidaan olettaa, että asiakkaan arvot ja yrityksen arvot ovat kohdanneet ja yhteistyöhön vaadittava luottamus on saavutettu. Keskittäjätasolla voidaan mitata aiemman prosessivaiheen onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Asiakkuuden haltuunoton, eli ensimmäisen vuoden, aikana asiakas pyritään sitouttamaan yritykseen mahdollisimman laajasti niin tuotepeiton kuin vankan viitekokemuksen osalta. Tuotepeiton kehitystä voidaan mitata keskittäjätasoon nousulla. Laadukas asiakkuuden haltuunotto vaatii vuoropuhelun käynnistämistä ja aktiivista kohtaamisen tavoittelua yrityksen puolelta. Selin & Selin (2013: 152) muistuttaa, että on syytä muistaa, ettei asiakas ole välttämättä ennen oma-aloitteisesti osannut ajatella arkipäiväistä yhteistyötä, ja tällaisten tilanteiden hoitamiseksi tyylikkäästi on laadittava toimintasuunnitelma.

Ensimmäisen vuoden aikana yhteistyötä syvennetään asiakkaan luonteesta riippuen hänelle sopivalla tyyllillä (kuva 12). Tapauksissa, joissa ensimmäinen ostos on tehty verkossa tai asiakkuus on muuten puutteellinen tai hoidettu kilpailijalla, tapaaminen henkilökohtaisten tarpeiden kartoittamiseksi on paikallaan. (Pehkonen 2018)



Kuva 12. Asiakkuuden haltuunoton polku (Pehkonen 2018).

Kuvassa 13 havainnollistetaan asiakkuuden haltuunoton prosessivaiheita.

Prosessi- vaihe	Asiakkuuden haltuunoton prosessi, asiakkuuspolku	
	LähiTapiola	Asiakas
Input 1.	Input: Sopimuksen teko, Asiakkuuden vahvistaminen	Tarve saada varmistus ostosta
2.	Tutustuminen ja tarkistaminen	Tarve oppia tuntemaan asiakkuuden käytännöt
3.	Rutiineissa palveleminen	Tarve selvittää asiakkuuden rutiineista helposti
4.	Lisäarvon tuottaminen	"Pääprosesseihin" liittyvät tarpeet, ilo, hyöty avun/tuen saamisesta
5.	Huomioiminen	Halu tulla huomatuksi ja muistetuksi
6.	Täydentäminen	Elämänturvaan liittyvät laajemmat / piilevät tarpeet
7.	Kiittäminen	Halu olla arvostettu ja tärkeä
Output 8.	Output: Tarpeissa palveleminen	Tarve saada apua akuuteissa tilanteissa
	Input: Asiakkuuden kehittäminen ja syventäminen	

Kuva 13. Asiakkuuden haltuunoton prosessiketju (Pehkonen 2018).

Kuvan 13 vaihe 1: Input – Asiakkuus vahvistetaan asiakkaalle. Tarkoitus on, että asiakas mieltää olevansa tervetullut asiakkaaksi ja elämänturva on sovitulla tasolla. (Pehkonen 2018)

Vaihe 2: Asiakkaalle tehdään mielekkääksi tutustua yritykseen ja ratkaisun tuomiin etuihin. Viitekehys vahvistuu ja lisää tunnetta siitä, miksi ostaa. (Pehkonen 2018)

Vaihe 3: Palvellaan asiakasta arjessa – viitekehys vaihtuu viitekokemuksiin helpon asiain myötä (Pehkonen 2018).

Vaihe 4: Viitekokemusten syventäminen: asiakas saa avun ja tuen iloisella ja häntä hyödyttävällä tavalla (Pehkonen 2018).

Vaihe 5: Huomioidaan asiakasta jälkihoidolla ja kohtaamisilla eri ympäristöissä (Pehkonen 2018).

Vaihe 6: Täydennystarpeisiin vastaaminen. Asiakas tekee lisäostoja ja tuotepeitto kasvaa. (Pehkonen 2018)

Vaihe 7: Luodaan asiakkaalle tunne, että häntä arvostetaan (Pehkonen 2018).

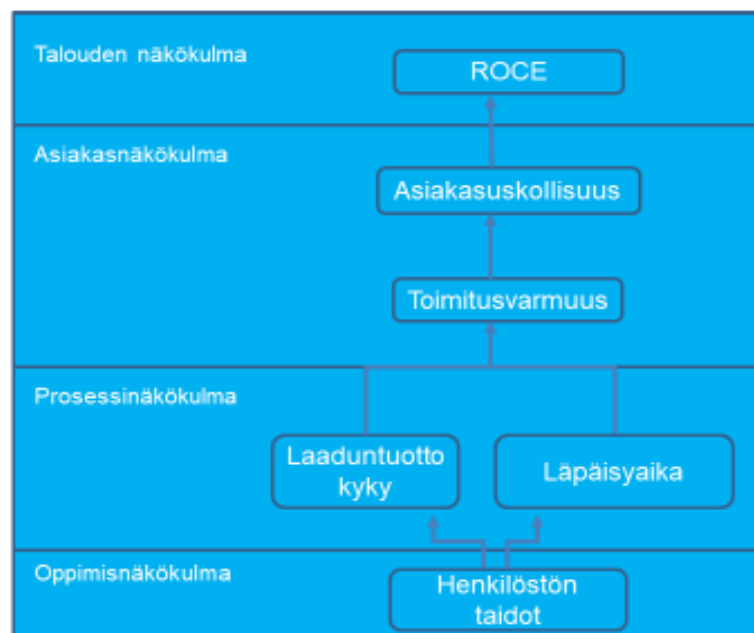
Vaihe 8: Output – Palvellaan, opastetaan ja huolehditaan asiakkaasta toimenpideohjelman mukaisesti (Pehkonen 2018).

Asiakasuskollisuuden lisääminen edellyttää hyvää asiakastuntemusta ja usein myös toimintaprosessien yhteensovittamista asiakkaan kanssa sekä jatkuvaa uudistumista, jonka avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa (Selin & Selin 2013: 153).

4 Asiakasprosessin mittaaminen

Mittaaminen on osa yrityksen toiminnanohjausprosessia ja johtamisjärjestelmää. Taloudellisten mittareiden lisäksi reaali prosesseista ja asiakasrajapinnasta saadaan mitattua niissä tapahtuvia ilmiöitä. Onnistuneen ohjauksen edellytyksenä on, että mitattavista asioista saadaan riittävä kuva päätöksenteon avuksi. Tämän lisäksi on ymmärrettävä, mitä mittaamalla tulokset saadaan ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Mittareiden rakentamisen vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, tarkkailu ja mahdolliset korjaustoimenpiteet. (Lehtonen 2004: 52–53)

Yleisestikin käytössä oleva *tasapainotettu mittaristo* (Balanced Scorecard) on yksi suosituimmista mittaamisen työkaluista. Perusmuodossaan se pitää sisällään neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisenäkökulma. *Taloudellinen näkökulma* mittaa taloudellisista lähtökohdista omistajien odotuksia. *Asiakasnäkökulma* mittaa asiakkaiden kokemuksia ja arvostusta yhtiötä kohtaan. *Prosessinäkökulma* puolestaan kertoo kriittisten menestystekijöiden tyydyttämisen niin omistajien kuin asiakkaiden osalta. *Oppimisenäkökulmaan* liitetään monissa tapauksissa henkilöstö, kasvu ja kehittyminen. Mittariston kullekin osa-alueelle valitaan yleensä 2–5 mittaria. (Lehtonen 2004: 53–55) Kuvassa 14 on mittaristo, johon on valittu kuitenkin vähemmän mittareita.



Kuva 14. Tulokorttimittarin esimerkki (Lehtonen 2004: 54).

Lehtosen (2004: 54) kuvassa (kuva 14) mittareita on otettu yleistä käytäntöä vähemmän mukaan esimerkkiin. Kuvassa talouden näkökulman mittariksi on valittu sijoitetun pääoman tuotto prosentti, ROCE. Nimitys ROCE tulee englannin kielen sanoista ”Return On Capital Employed”, sen laskentakaava on

$$\text{ROCE} = (\text{liikevoitto} + \text{rahoitustuotot}) / (\text{taseen loppusumma} - \text{korottomat velat})$$

Asiakasuskollisuus ja toimitusvarmuus on valittu esimerkissä asiakasnäkökulman mittareiksi. Asiakasuskollisuutta tai -tyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi asiakastytyväisyysskyselyillä. Toimitusvarmuuden mittari esitetään yleensä prosentuaalisena arvona. Toimitusvarmuus kertoo, kuinka monta prosenttia kaudelle luvatuista tilauksista toimitettiin sovittuun ajankohtaan mennessä. Prosessinäkökulmaan on valittu prosessin läpimenoaika ja tuotosten laatu, jotka kuvaavat prosessin tehokkuutta. Henkilöstön mittaamista on Lehtosen mukaan pidetty vaikeasti arvioitavana mittarina. Sillä pyritään arvioimaan, miten henkilöstö pystyy tuottamaan uusia tuote- ja prosessi-innovaatioita. Mittattavat asiat voivat olla työilmapiiriin, koulutuksen määrään tai henkilöstörakenteisiin liittyviä tekijöitä. Valittaessa mittareita ei niiden määrällä ole suoraa vaikutusta tuloksiin, vaan sillä, mitä mitataan. Oikeita asioita mittaamalla päästään tekemään päätöksiä, jotka johtavat toivottuihin tuloksiin. (Lehtonen 2004: 55–57)

Valitsin BSC:n mittaamisen työkaluksi, koska sillä löydetään syy-seuraussuhteita prosessivaiheiden väliltä. Samaa työkalua on käyttänyt eräs suomalainen eläkevakuutusyhtiö koko organisaation toiminnan kehittämiseksi. Myös Mäntyneva (2001: 117–121) esittelee tuloskorttiajattelua asiakashallinnan teoksessaan. Työssä syvennytään prosessi- ja asiakasnäkökulmien ja talouden näkökulman mittaamiseen. Oppimisenäkökulmaan ja sen mittaamiseen ei työssä määritetä mittareita. Tämän mittarin määrittämättä jättäminen ei kuitenkaan vähennä oppimisenäkökulman tärkeyttä kokonaisvaltaisten syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä, mittaamisessa tai kehittämisessä. BSC-kaavion havainnollistamiseksi valitsen mittaamisessa käytettävät tekijät.

4.1 Mittareiden määrittäminen

Mittaristojen määrittäminen pohjautuu yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteet ovat strategisia päämääriä, jotka pyritään saavuttamaan operatiivisella toiminnalla. Itse tähän pääsemi-

seen liittyy operatiivinen johtaminen. Oikeita asioita johtamalla kehittymistä voidaan mitata, ja sen pohjalta voidaan saavuttaa määritetyt tavoitteet. Mittaamalla saadaan johtamisen tukena tarvittavaa tilannedataa, jolloin voidaan kehittää toimintaa tasapainoisesti eikä syy-seuraussuhteiden vaikutus pääse heikentämään minkään tärkeän osa-alueen saavutuksia dramaattisesti. (Malmi ym. 2006: 32–33)

4.1.1 Asiakkaaksi tulemisen mittaaminen

Lehtosen (2004: 54) esimerkin mukainen mittari ei suoraan käy yritykseen tai osaprosessin mittaamiseen. Asiakashankinnan ja asiakkaaksi tulemisen prosessivaiheiden mittareiksi valitaan tekijät, joiden avulla voidaan havainnoida prosessin onnistumisastetta, laatua, uusien asiakkaiden määrää, poistumaa ja myynnin arvoa sekä myynnin ja markkinoinnin kustannuksia.

Talouden näkökulman mittarit

Talouden mittareiksi valitaan myynnin arvo sekä myynnin ja markkinoinnin kustannukset ja kohtaamisten tuottamisen laskennallinen arvo. Mittareilla seurataan myynnin kehittymistä ja sitä, kuinka paljon kustannuksia saavutetut tavoitteet aiheuttavat. Myynnin nousujohteinen kehittyminen on olennaista yrityksen arvon positiivisen kehityksen osalta. Kustannukset puolestaan kertovat, millaisilla taloudellisilla resursseilla myynti on saavutettu. Onnistunut markkinointi tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Markkinoinnin kustannusjohtaminen edellyttää hyvää asiakastuntemusta siitä, mitä markkinoidaan ja kenelle.

Talouden mittareiden erotuksella, eli myynnin arvo vähennettynä myynnin-, markkinoinnin- ja asiakaspalvelun kustannuksilla voidaan tarkastella myös asiakkuuksien katetta. Asiakkuuksien katteen (kuva 15) laskennassa vähennetään asiakkuuksien tuotoista suorat kustannukset, jolloin saadaan myyntikate. Myyntikatteesta vähennetään myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset, jolloin saadaan asiakkuuksien kate. (Mäntyneva 2001: 36)

Asiakkuuden katetuottolaskenta	
Asiakkuuden tuotot	
-Suorat kustannukset	
<hr/>	
=Myyntikate	
-Myyntin kustannukset	
-Markkinoinnin kustannukset	
-Asiakaspalvelun kustannukset	
<hr/>	
=Asiakkuuden kate	

Kuva 15. Asiakkuuden katelaskenta (Mäntyneva 2001: 36).

Toimialalla ei juurikaan suoria kustannuksia tule, sillä asiakkuuden alkaessa konkreettisia tavaroita tai suoria palveluita ei ole. Suorat kustannukset vakuutusyhtiössä mitataan riskisuhteena, joka perustuu vahinkotilastojen matematiikkaan. Kaikilla tuotteilla on omat laskennalliset riskilukemat, joiden mukaan vakuutusmaksu on suhteutettu riskiin nähden. Riskisuhde realisoituu kustannuksiksi silloin, kun vakuutusta tai vakuutuksen tarjoamaa palvelua käytetään. Myynnin, markkinoinnin sekä asiakaspalvelun kustannukset ja niiden optimointi on tärkeää asiakaskannattavuuden parantamisessa.

Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulman mittareiksi valittiin NPS (Net Promoter Score), FCR (First Contact Resolution), markkinaosuus, tunnettuus ja uudet asiakkaat. NPS mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas olisi valmis suosittelemaan yrityksen palveluita ja tuotteita. FCR puolestaan mittaa asiakkaan kokemusta siitä, saiko hän asiansa hoidettua kerralla kuntoon. Mittareista NPS, FCR sekä tunnettavuuden ja markkinaosuuden tiedot tulevat ulkopuolisilta tahoilta. Niiden perusteella voidaan havainnoida asiakkaiden kuvaa yrityksestä myös kilpailijoihin verrattuna.

Prosessinäkökulman mittarit

Sisäisiksi eli prosessin mittareiksi otetaan asiakkuuden keskittäjätasot, annetut alennukset, asiakasohjauksien määrä ja tehdyt muut sopimukset (paperiton palvelu, e-laskusopimus). Keskittäjätasojen mittaamisella tarkoitetaan asiakkuuksien sitouttamista yritykseen tuotepeiton laajuudella, jonka mittari on keskittäjätasot: Etutaso 1, Etutaso 2, Etu-

taso 3, Etutaso 4. Asiakkuuden etutaso kasvaa sen mukaan, mitä useammasta tuotesegmentistä vakuutuksia on. Tuotesegmentit ovat ajoneuvovakuutukset, kotivakuutukset, terveystakuutukset sekä tulevaisuuden turva, jonka saavuttaa henkivakuutus- tai säästämisen ja sijoittamisen sopimuksilla. Keskittäjätasoa vaikuttaa myös vapaaehtoisten vakuutusten hintoihin –8–17 %. Näiden perusteella voidaan mitata uusien asiakkuuksien laatua. Keskittäjätasoa on olennainen tekijä asiakkuuden sitouttamisessa. Mitä varhaisemmassa vaiheessa asiakkuuden potentiaali saadaan niin sanotulle optimaaliselle tasolle, sitä nopeammin asiakkuuden arvo muuttuu kannattavaksi myös yritykselle (ks. kuva 7, s. 16).

Alennusten mittaaminen ja muiden sopimusten tekeminen voisivat olla yhtä lailla taloudellisen näkökulman mittareita. Alennukset näkyisivät siellä erillisenä myynnin arvoa laskevana tekijänä ja muiden sopimusten tekeminen arvoa lisäävinä tekijöinä, sillä paperiton palvelu ja e-laskut ovat käytännössä yritykselle edullisempia ratkaisuja kuin paperipostin lähettäminen. Laadullisiksi mittareiksi valitsin ne, koska niillä voidaan mitata asiakkaaksi tulemisen prosessin laatua. Alennuksia tarvitaan vähemmän, jos asiakas kokee ratkaisun omakseen eli myyjä tai myyntikanava onnistuu terävöittämään ratkaisun tuomat edut ja hyödyt.

Oppimisnäkökulman mittarit

Oppimismittareiksi sijoitettiin myynnin ja sitä tukevan henkilöstön työtyytyväisyys ja henkilöstön vaihtuvuus. Mittareille ei kuitenkaan sijoiteta arvoja nykyhetkestä tai kehittämisen tavoitearvoja.

Mittarit tulokortilla

Kuvasta 16 nähdään, miten mittarit sijoittuvat tulokortille. Syy-seuraussuhteita pyritään löytämään lohkojen sisällä ja lohkojen kesken. Voidaan kuvitella, miten markkinointiin kohdistetut panostukset näkyvät myynnin arvossa ja kohtaamisten määrän lisääntyessä asiakasohjauksien kasvamisessa.



Kuva 16. Asiakashankinnan ja asiakkaaksi tuleminen mittarit tuloskortilla.

Mittaamisella pyritään havaitsemaan syy-seuraussuhteita lohkojen välillä ja niiden sisällä. Oppimisen näkökulman (ei määritetty) tekijät vaikuttavat prosessin laatuun ja onnistumiseen. Asiakasnäkökulman mittareihin taas vaikuttaa prosessin toiminta ja siinä onnistuminen. Taloudelliset mittarit ovat tietysti asiakasnäkökulman arvot muutettuna taloudelliseksi arvoiksi. Taloudelliset mittarit prosessivaiheessa nojautuvat puolestaan yrityksen strategiaan ja visioon. Mittaaminen tehdään 12 kuukauden liukuvalla ajanjaksolla neljännesvuosittain ja mitattavat arvot vertaillaan sopimuksen tekohetken perusteella. Mittaukseen 12 kuukauden liukuva ajanjakso sopii hyvin, sillä yhden kuukauden ajalta mittaaminen ei anna välttämättä oikeaa kuvaa ja suurentaa kausivaihteluista johtuvaa eroa.

4.1.2 Asiakkuuden haltuunoton mittaaminen

Talouden näkökulman mittarit

Asiakkuuden haltuunottamisessa talouden mittareina toimivat lisämyynnin arvo ja lisämyynnin ja kontaktoinnin eli kohtaamisten kustannukset. Kohtaamisten kustannukset

voidaan sijoittaa Mäntynevan asiakkuuden katteen laskennassa asiakaspalvelukustannuksien ryhmään. Mittareilla seurataan asiakkuuksien arvon kehittymistä ja sitä, kuinka paljon kustannuksia saavutetut tuotokset aiheuttavat.

Asiakasnäkökulman mittarit

Asiaksmittareiksi valittiin NPS, FCR ja asiakaspoistuma. Poistuma tarkoittaa asiakkaan haltuunotossa ennenaikaista asiakkuuden päättymistä. Kuten sivun 15 kuvasta 7 voidaan tulkita, asiakkuuden arvo ei ole ennättänyt kehittyä negatiivisesta positiiviseksi ennen asiakkuuden päättymistä. Ennenaikainen päätyminen siis on yritykselle ainoastaan kulu aiheuttava ilmiö, jonka pienentäminen parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. Asiakkuuden haltuunoton prosessivaiheessa tavoitteena on sitouttaa asiakas mahdollisimman hyvin yritykseen asiakkuuden ensi hetkillä.

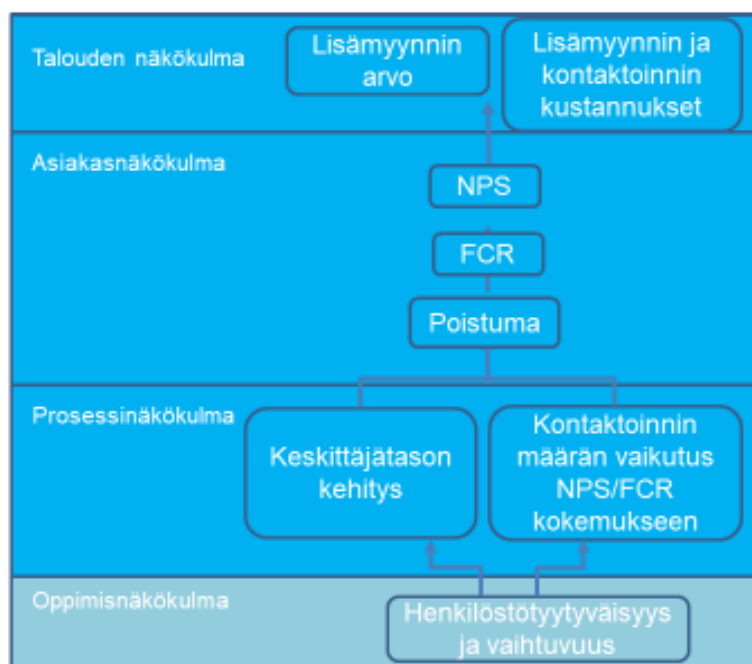
Prosessinäkökulman mittarit

Haltuunoton prosessinäkökulman mittareiksi valitsin keskittäjätasoin kehityksen. Kohtauksia, mitataan toisena prosessitekijänä ja arvioidaan sen vaikutusta keskittäjätasoin kehittymiseen. Mittareita seurataan neljännesvuosittain liukuvasti 12 kuukaudelta. Tuoreimmat mittarilukemat ovat 12 kuukautta ensisopimuksen alkamisesta ja loput ovat 13–24 kuukautta mittaushetkestä. Kuten asiakkaaksi tulemisessa, myös tässä minimoidaan kausivaihtelut ottamalla mitattavaksi 12 kuukauden jakso.

Oppimisenäkökulman mittarit

Oppimismittariksi on sijoitettu myynnin ja sitä tukevan henkilöstön työtyytyväisyys ja henkilöstön vaihtuvuus. Mittareille ei tulla kuitenkaan sijoittamaan arvoja nykyhetkestä tai kehittämisen tavoitearvoja.

Kuva 17 havainnollistaa, miten asiakkuuden haltuunoton prosessivaihetta mitataan. Voidaan kuvitella, että panostukset asiakkuuksien haltuunottoon ja aktiiviseen vuorovaikutukseen vaikuttavat keskittäjätasoin kasvamiseen.



Kuva 17. Asiakkuuden haltuunoton mittarit tuloskortilla.

Asiakkuuden haltuunoton prosessin onnistumista mitataan sillä, kuinka paljon keskittäjätasoa on saatu nostettua suhteutettuna käytettyihin kontaktimääriin eli kuinka hyvin asiakkuutta on onnistuttu syventämään ensimmäisen sopimuksen alkupäivästä 12 kuukautta eteenpäin. Kuten asiakkaaksi tulemisen vaiheessa, tässäkin vaiheessa prosessin näkökulmien vaikutus toisiinsa alkaa vertikaalisessa suunnassa (alhaalta ylös) oppimisnäkökulmasta (ei määritetty) prosessinmittareihin, asiakasnäkökulman mittareihin ja viimeisenä taloudellisiin mittareihin.

4.2 Mittareiden havainnollistaminen

Mittareita havainnollistetaan ja analysoidaan asiakkuuspoluittain. Asiakkuuspolkuja on kolme erilaista: henkilökohtaisen myynnin polku, verkkopolku ja kumppanipolku. Mittaamisen tuloksia tarkastellessa pyritään selkeään ilmaisuun. Numeeriset mittarit eivät luoparasta mahdollista ymmärrystä kokonaisuudesta. Tästä syystä numeeriset mittarit esitetään myös kaavioina. Visuaalisista kaavioista tulevat paremmin ilmi eri polkujen mittasuhteet, ja ne auttavat keskittymään olennaisiin kohtiin operatiivisia päätöksiä tehtäessä.

Kun operatiivisessa toiminnassa keskitytään oikeisiin asioihin, resurssit ohjautuvat tehokkaammin sinne, missä niitä tarvitaan.

4.2.1 Asiakkaaksi tulemisen mittareiden havainnollistaminen

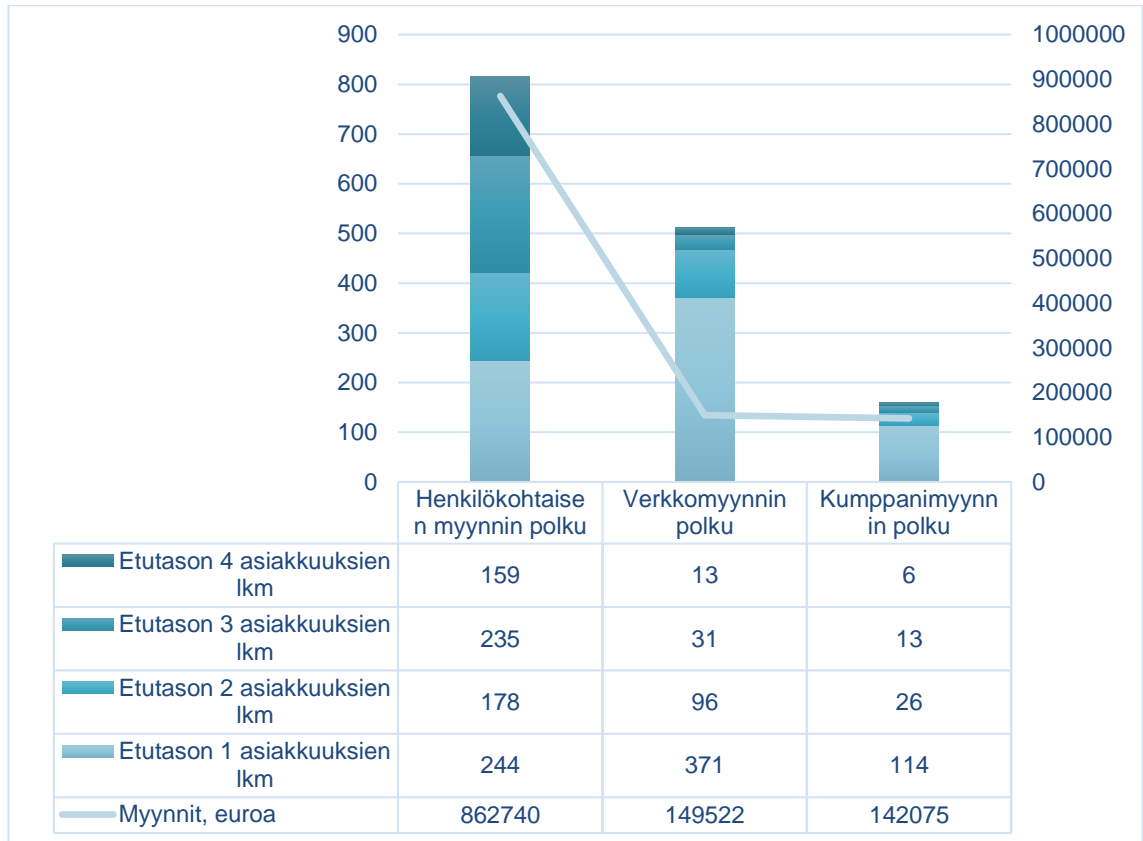
Asiakkaaksi tulemisen mittaamisesta tarkastellaan uusien asiakkaiden lukumäärän, keskittäjätasoa ja myynnin arvon mittareita. Kuvasta 18 ilmenee uusien asiakkaiden keskittäjätasoa ensisopimuksen tekokuukaudelta. Lukumäärät on rajattu niistä asiakkaista, jotka ovat tehneet sopimukset kertaostona, eikä lisämyyntiä ensimmäisen vuoden aikana ole tapahtunut. Kuvassa on luokiteltu asiakkuudet ensisopimuksen tekopolun mukaan. Näin ollen kuva ei ota huomioon yhdistelmää, jossa ensisopimuksen polku on eri kuin saman kuukauden aikana täydennysmyynnin tehnyt asiakkuuspolku. Jos ensisopimus on tehty esimerkiksi autoliikkeessä ja täydennykset korkeammalle keskittäjätasolle toimistolla, se jää tässä tilastossa autoliikekanavan pylvääseen. Kaiken kaikkiaan uusien asiakkaiden lukumäärä oli tammikuussa 2017 noin 2 600 kpl, joista noin 2 060 asiakkuuteen ei tehty täydennysmyyntiä ensimmäisen vuoden aikana.

	Etutaso 1	Etutaso 2	Etutaso 3	Etutaso 4
Henkilökohtaisen myynnin polku	244	178	235	159
Verkkomyynnin polku	371	96	31	13
Kumppanimyynnin polku	114	26	13	6
	729	300	279	178

Kuva 18. Ensisopimuskuukauden keskittäjätasoa asiakkuuspoluittain.

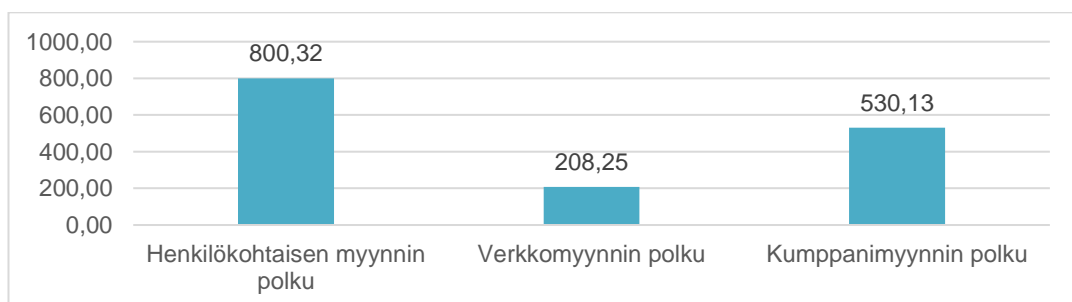
Kuten kuvasta 18 huomataan, kumppanimyynnin polku on huomattavasti pienemmän asiakasmassan polku kuin henkilökohtaisen myynnin ja verkkomyynnin polut. Suuren asiakasmäärän poluista molemmilla kuitenkin on omat erityispiirteensä. Verkkomyynnin polussa on suuri asiakasmäärä, mutta heikko sitouttaminen. Henkilökohtaisessa myyntipolussa asiakasmäärä on aavistuksen suurempi kuin verkossa, mutta sitouttaminen on huomattavasti tasaisempaa. Kuva 19 havainnollistaa yhdistelmädiagrammin avulla kuvan 18 taulukon asiakasmäärät ja asiakkuuspolkujen myyntien arvot. Pylväs osoittaa asiakaslukumäärät keskittäjätasoin, ja viiva osoittaa myynnin arvon. Kaaviosta voidaan havaita polkujen välisiä eroja niin asiakasmassojen kuin sitouttamisen suhteen. Henkilökohtainen asiakkuuspolku tuo eniten uusia asiakkaita, verkko toiseksi eniten ja kumppanuuspolku vähiten. Myynnin arvon ero polkujen välillä on huomattava. Vaikka kumppanuuspolun asiakasmäärä on marginaalinen, myynnin arvo on lähes samalla tasolla verkon kanssa. Henkilökohtaisen myynnin polun arvo puolestaan on huomattavan

suuri. Kannattavuusnäkökulmasta ajatellen asiakkuus tulisi saada heti ensisopimushetkestä parhaalle mahdolliselle keskittäjätasolle. Mikäli tähän ei päästä, vaatii asiakkuuden haltuunoton vaihe huomattavasti enemmän asiakaskohtaamisia sekä resursseja, mikä näkyy kustannusten nousuna.



Kuva 19. Sitouttaminen asiakkaaksi tullessa, tammikuu 2017.

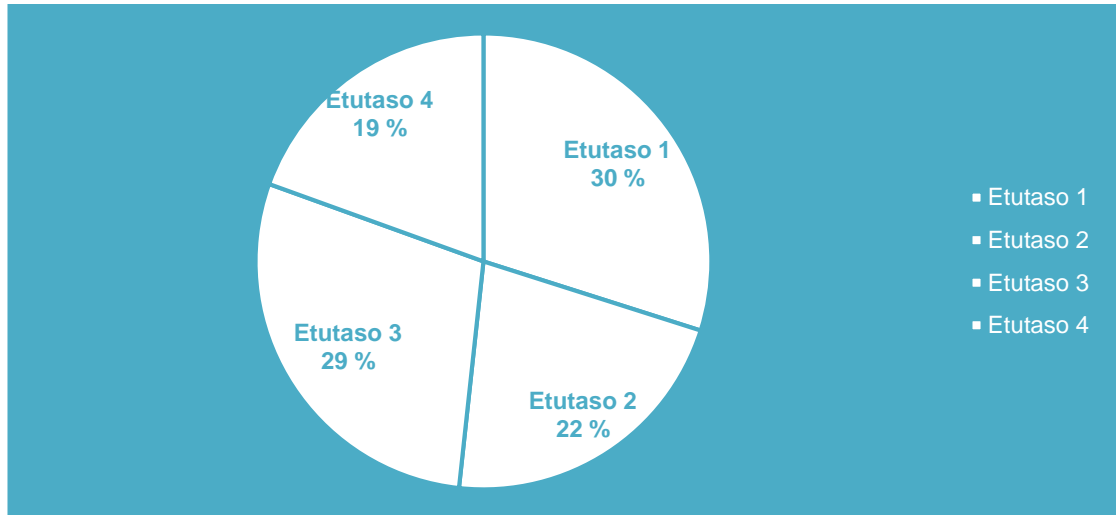
Kuten kuva 19 kertoi suuntaa asiakasmäärien ja myynnin arvon eroista, kuvasta 20 voidaan havaita keskikaupan suuruus asiakasta kohti. Verkkomyynnin polun keskikaupan suuruus on vain noin neljäsosaa henkilökohtaisen myynninpolun keskikaupasta. Myös ero kumppanimyynnin polkuun on huomattava, lähes 50 %.



Kuva

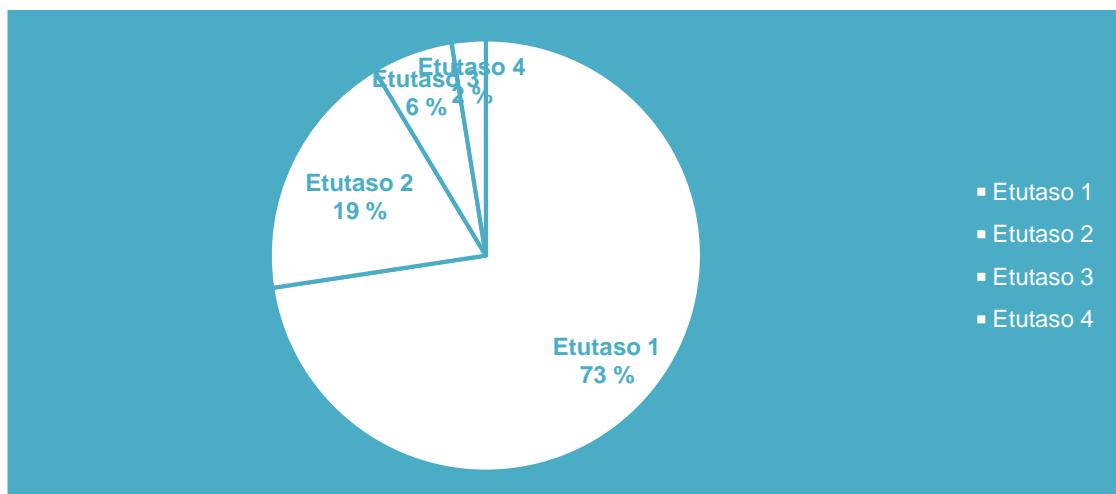
20. Keskimääräinen myynnin arvo asiakasta kohti.

Analysoitaessa kannattavuutta olisi olennaista tietää asiakkuuksien riskisuhteet ja myynnissä käytetyt alennukset. Näitä arvoja ei kuitenkaan ollut työtä tehdessä saatavilla. Seuraavaksi analysoidaan asiakkaaksi tulleiden jakaumaa keskittäjätasoin. Kuvasta 21 tulee ilmi, että sitouttaminen henkilökohtaisen myynnin polun osalta on hyvinkin laadukasta. Valtaosa, noin kolmannes asiakkaista, on sitoutettu asiakkaaksi tullessa hyvin. Yhteensä hyvin ja erittäin hyvin sitoutettuja on 48 %. Loput 52 % jakautuvat lähes tasan heikosti ja kohtalaisesti sitoutettujen kesken.



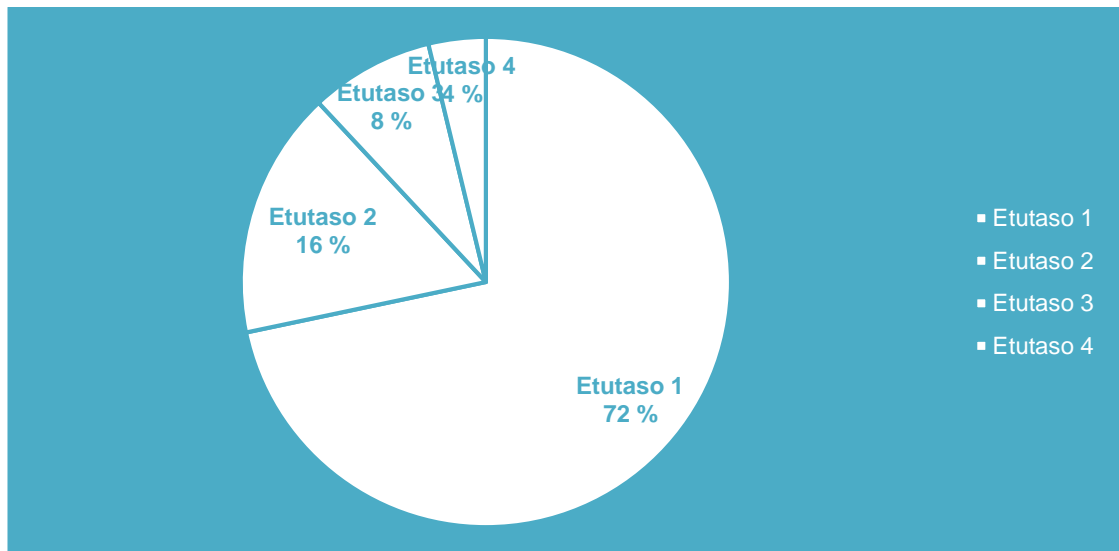
Kuva 21. Henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolun sitouttaminen asiakkaaksi tulemisessa.

Kuva 22 havainnollistaa sen, kuinka suuri osuus verkkokanavan osuuden myynnistä on jakautunut ensimmäiselle etutasolle (73 %). Kohtalaisesti sitoutettuja asiakkuuksia on 19 %. Yleisestikin sitoutettuja asiakkaita on vain marginaalinen osuus kokonaisasiakasmassasta.



Kuva 22. Verkkomyynnin asiakkuuspolun sitouttaminen asiakkaaksi tulemisessa.

Kuvasta 23 selviää, kuinka kumppanimyynnin polun kautta tulleet asiakkuudet on onnistuttu sitouttamaan. Asiaksmassat kumppanipolussa ovat huomattavasti pienemmät kuin aikaisemmin käsitellyissä henkilökohtaisen myynnin ja verkkomyynnin poluissa. Suurin osa on onnistuttu sitouttamaan heikosti eli etutasolle 1. Tässä polussa kuitenkin huomattavaa on, että kumppanuuspolun kautta tullessiin asiakkuuksiin on tehty lisämyynti ja sitouttaminen toisen polun kautta.



Kuva 23. Kumppanimyynnin asiakkuuspolun sitouttaminen asiakkaaksi tulemisessa.

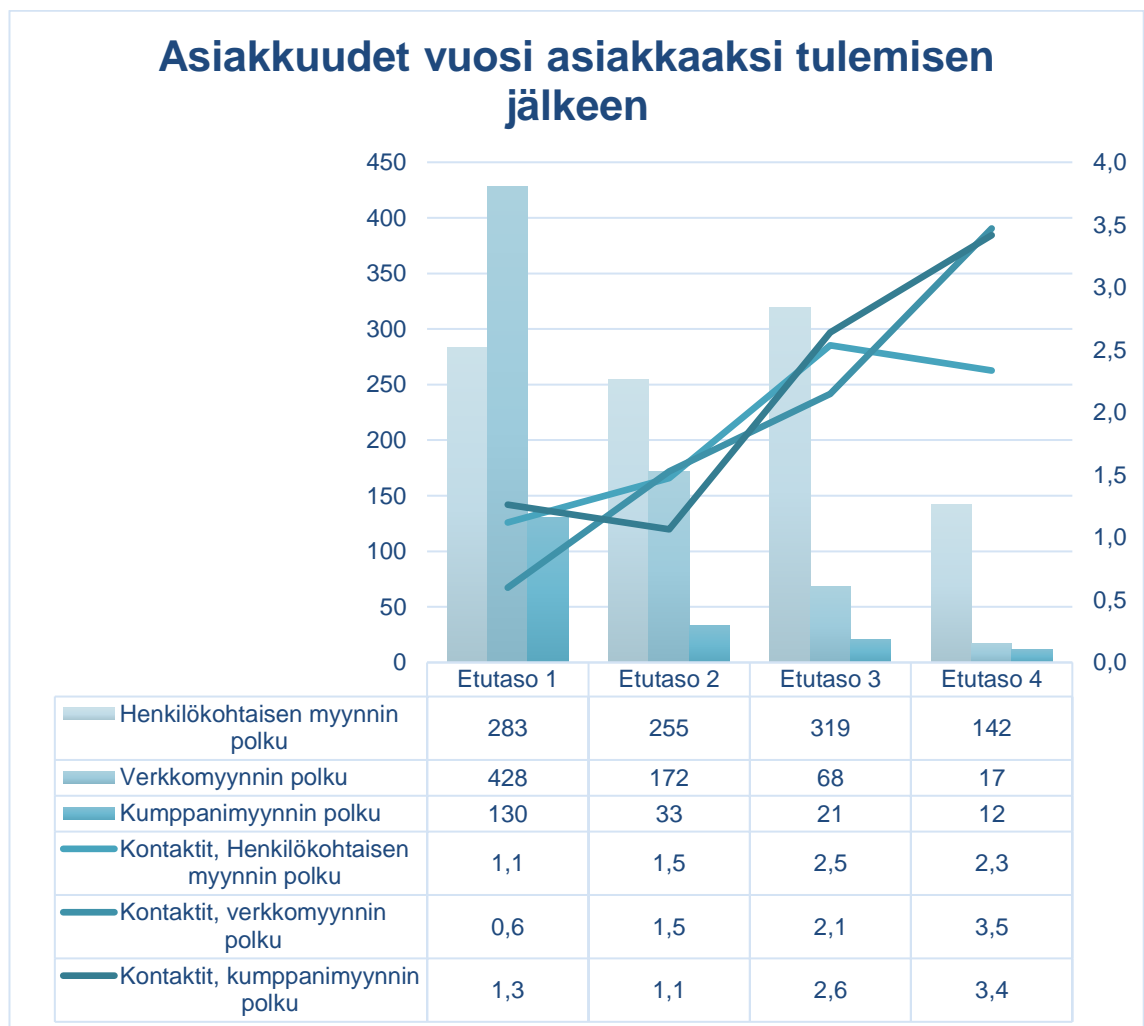
4.2.2 Asiakkuuden haltuunoton mittareiden havainnollistaminen

Asiakkaan haltuunotosta havainnollistetaan poistumaa, lisämyynnin arvoa, keskittäjäta-son kehitystä ja kohtaamismääriä. Kuvasta 24 nähdään tammikuussa 2017 tulneiden asiakkuuksien keskittäjäta-son 12 kk ensimmäisen vakuutus sopimuksen teosta. Kuvasta nähdään asiakkuuksien lukumäärän lisäksi myös keskiarvoiset kontaktimäärät asiakasta kohden. Kohtaamismäärän vaikutusta asiakkuuden kehittymiseen arvioidaan myöhemmin.

Kotitaloudet asiakkuuspoluittain	Etutaso 1	%	Kontakti ka	Etutaso 2	%	Kontakti ka	Etutaso 3	%	Kontakti ka	Etutaso 4	%	Kontakti ka	Lähteneet	%	Kontakti ka	
Henkilökohtaisen myynnin polku	1356	283	21 %	1,1	255	19 %	1,5	319	24 %	2,5	142	10 %	2,3	357	26 %	1,3
Verkkomyynnin polku	935	428	46 %	0,6	172	18 %	1,5	68	7 %	2,1	17	2 %	3,5	250	27 %	1,0
Kumppanimyynnin polku	309	130	42 %	1,3	33	11 %	1,1	21	7 %	2,6	12	4 %	3,4	113	37 %	1,3
	2600	841	32 %		460	18 %		408	16 %		171	7 %		720	28 %	

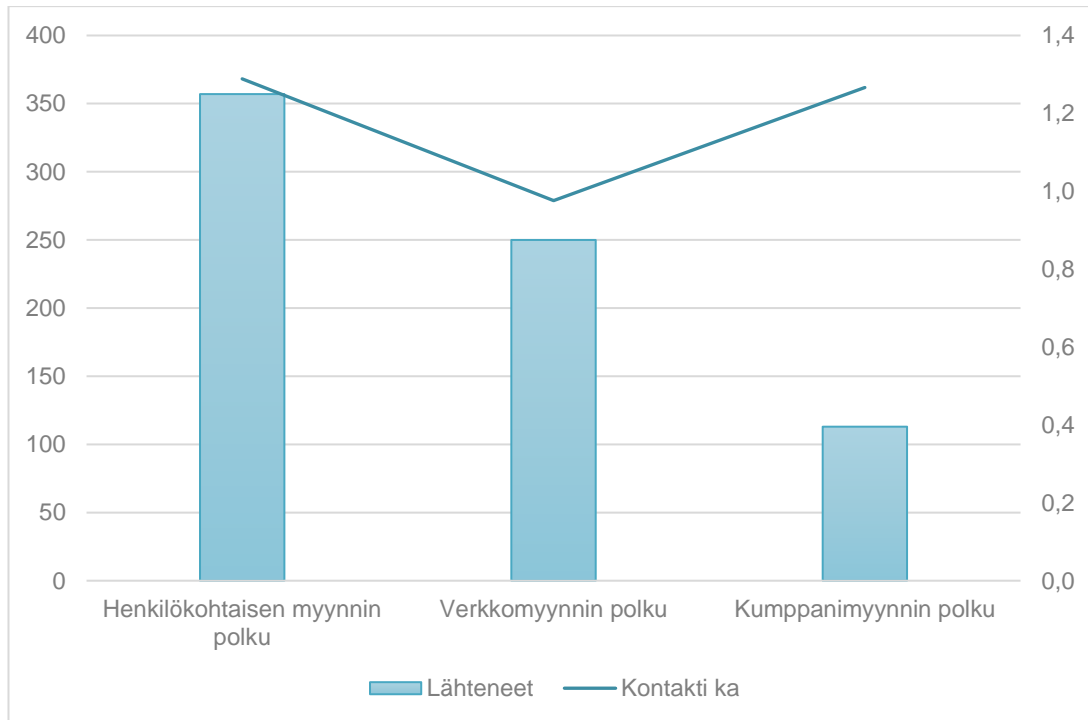
Kuva 24. Tammikuussa 2017 ensisopimuksen tehneiden etutasot tammikuussa 2018.

Kuva 25 havainnollistaa, kuinka uusien asiakkaiden virta jakautuu polkujen kesken. Kaaviossa pystypalkkina näkyvät asiakasmäärät kullekin keskittäjätasolle asiakkuuspoluittain ja keskimääräiset kontaktimäärät keskittäjätasoinnain. Kuvasta voidaan havaita, että kohtaamismäärällä on selkeä merkitys asiakkuuden kehittymisessä. Keskimääräisen kohtaamismäärän noustessa asiakkuuksien etutasokin nousee, eli sitouttamista ja lisämyyntiä tapahtuu. Ensimmäisen etutason asiakkuus vaatii keskimäärin yhden kohtaamisen, toisen etutason puolestaan 1,4 kohtaamista. Etutasolle 3 nouseminen vaatiikin jo 2,4 kohtaamista ja korkein etutaso 3,1 kohtaamista.



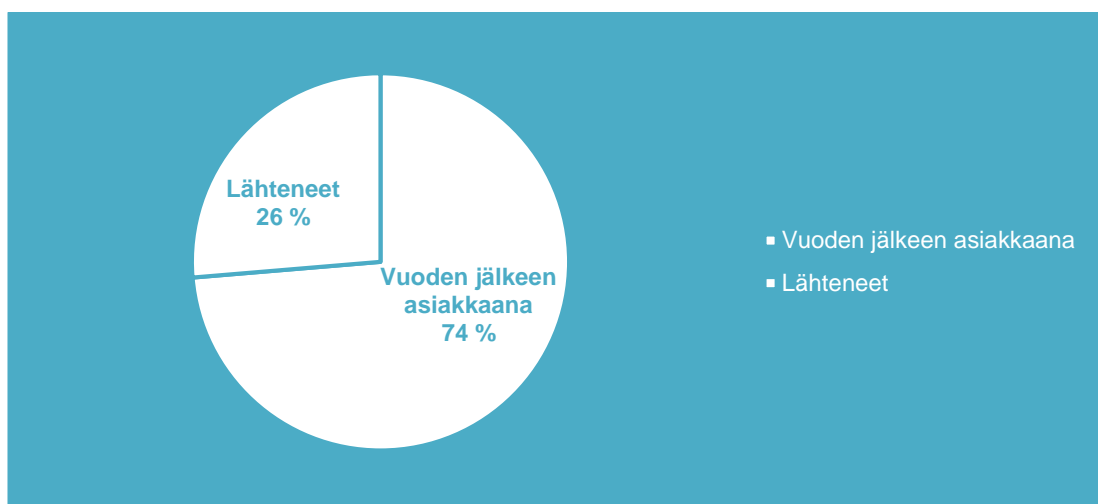
Kuva 25. Tammikuussa 2017 tulleiden asiakkaiden keskittäjätaso tammikuussa 2018.

Seuraavana tarkastellaan poistumaa. Poistumassa (kuva 26) eri poluilla on suuria määrellisiä eroja asiakkuuksien päättymisessä, ja määrät puolestaan korreloivat myös asiakkuuspolkujen kautta tulleiden asiakkaiden lukumäärien kanssa.



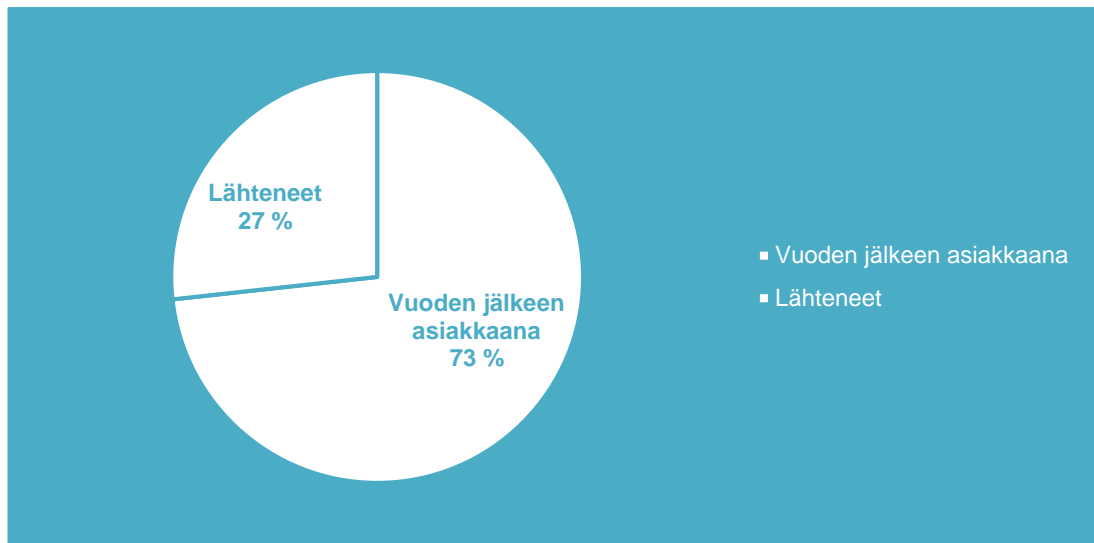
Kuva 26. Asiakaspoistuma tammikuussa 2017 tulleista asiakkuuksista ja lähteneiden asiakkuuksien kontaktit keskimäärin.

Suhteutettuna polkujen asiakasmääriin prosentuaaliset erot kuitenkin jäävät pieniksi. Henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolulla (kuva 27) asiakaspoistuma, 26 %, näyttää olevan aavistuksen pienempi kuin verkko- ja kumppanipoluilla, verkolla 27 % sekä kumppanipolulla 37 %. Henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolulla ensiostoksen 1 356 asiakkuudesta 999 on edelleen asiakkaana vuoden jälkeen asiakkuuden alkamisesta.



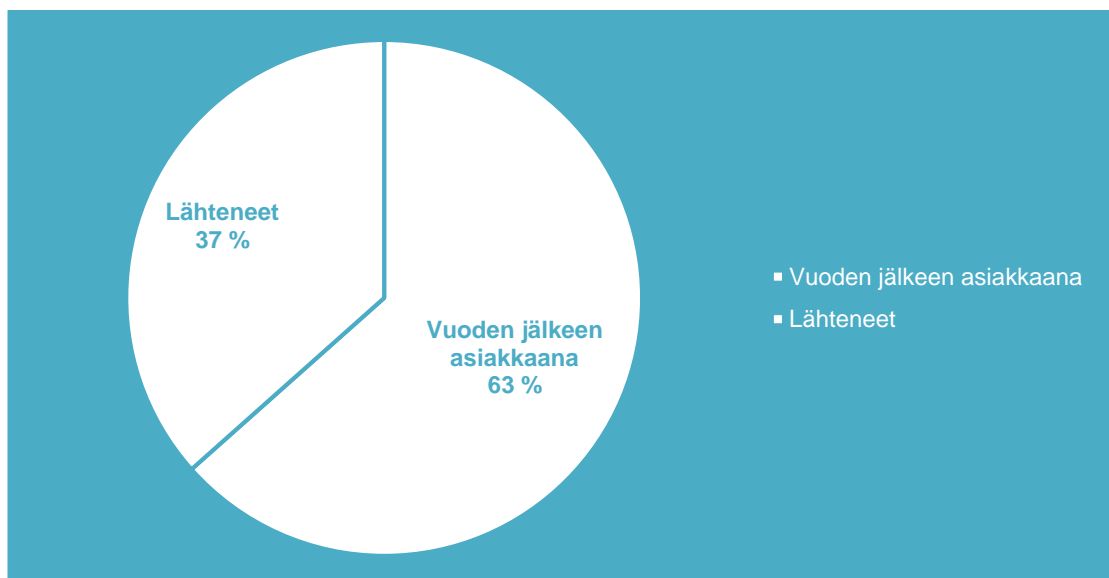
Kuva 27. Henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolun poistuma.

Verkkomyynnin asiakkuuspolusta (kuva 28) alkaneista 935:stä asiakkaasta 685 asiakasta jatkaa yhteistyötä vuosi sopimuksen teosta, poistuma näin ollen on 27 %.



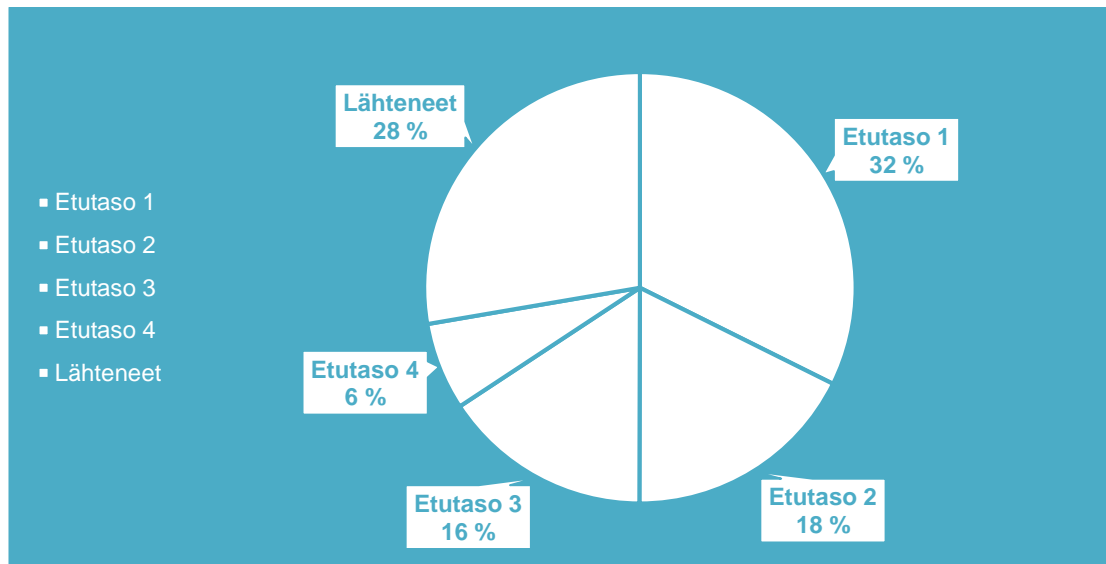
Kuva 28. Verkkomyynnin asiakkuuspolun poistuma.

Poistumatilaston häntäpäätä pitävälle kumppanimyynnin asiakkuuspolulle (kuva 29) on ominaista, ettei asiakas tee ensisopimuksen ratkaisua yhdessä asiantuntijan tai ratkaisukeskeisen järjestelmän, esimerkiksi verkon, kautta. Suhteessa muihin asiakasmäärä on pieni, 309 asiakasta, joista asiakkaana on 12 kuukauden kuluttua 196, ja poistuma kumppaniasiakkuuspolulla on 37 %.



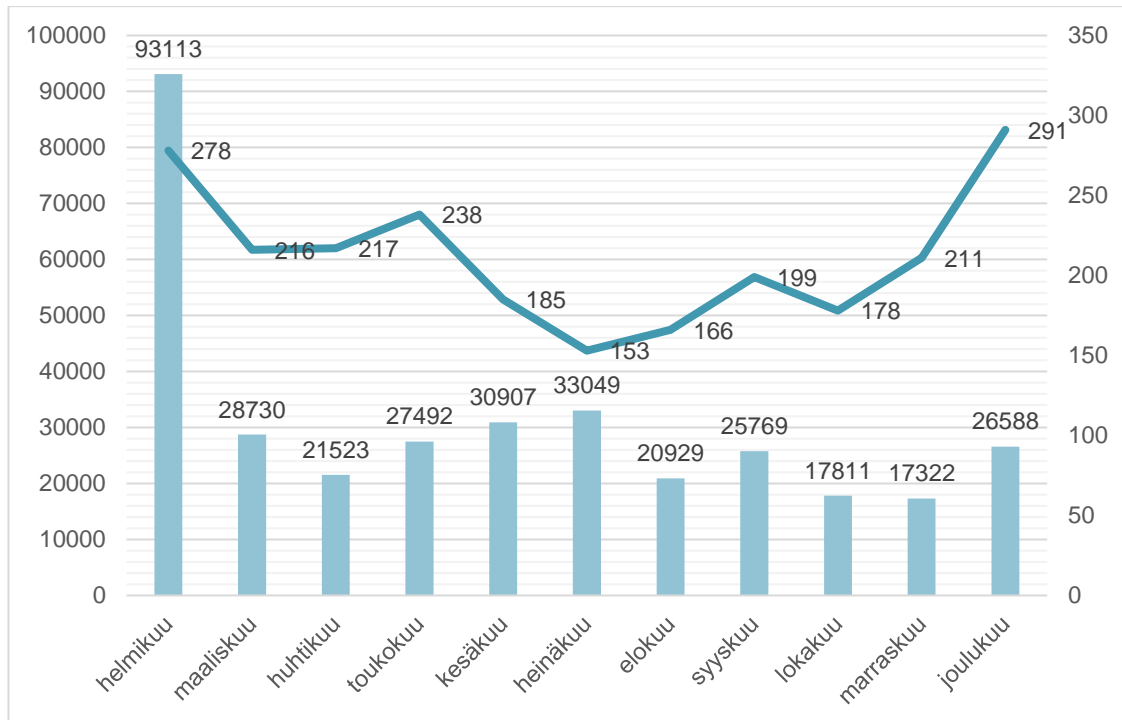
Kuva 29. Kumppanimyynnin asiakkuuspolun poistuma.

Kuvasta 30 voidaan katsoa kokonaisuutta. Asiakkuuden päättäneiden osuus kokonaisuudessa on suuressa roolissa, sillä se on jopa 28 %, mikä tarkoittaa, että lähes joka kolmas asiakas päättää yhteistyön ensimmäisen vuoden aikana.



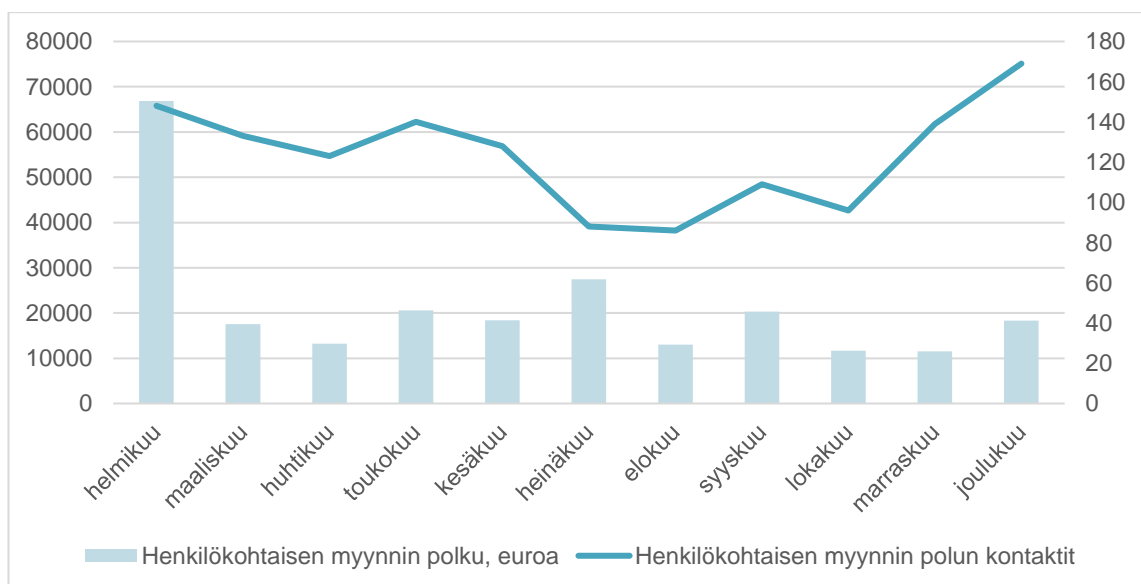
Kuva 30. Tammikuussa 2017 tulleiden asiakkuuksien jakauma 12 kk ensisopimuksesta.

Seuraavaksi havainnollistetaan lisämyyntien ja kohtaamisten mittaamista. Kuvan 31 yhdistelmädiagrammin pylväistä huomataan, että uusien asiakkuuksien lisämyynneistä suuri osa kohdistuu helmikuulle. Tämä voi johtua siitä, että ensisopimus on tehty loppukuusta, jolloin vakuutuksen myöntäminen on siirtynyt seuraavan kuukauden puolelle. Maalis–joulukuu -akselille koko vuoden tammikuussa tulleiden asiakkuuksien myynneistä jakautuu 1–2 % kuukautta kohti. Kontaktimäärä näkyy viivana ja kertoo, kuinka paljon yhteydenottoja tammikuussa 2017 tulleisiin asiakkuuksiin on kohdistettu. Kohtaamisilla on kuvasta päätellen suuri merkitys asiakkaan lisämyyntiin. Varsinkin loppupuoliskon myynnissä näkee selkeästi, kuinka kontaktien lukumäärän noustessa nousee myös asiakkuuksiin tehty lisämyynti. Myös tässä kuvassa olisi olennaista nähdä kustannuspalkki. Kontakteille, eli asiakaspalvelulle, voitaisiin tässäkin tapauksessa määrittää hinta, jolloin kannattavuutta voitaisiin arvioida. Asiakkuuden katteen laskemiseksi tulisi kuitenkin tietää myös Mäntynevan (2001: 38) mukaan myynnin sekä markkinoinnin kustannukset. Jos kontaktin hinta olisi esimerkiksi 10 euroa, toukokuulle jyvittyisi 2 380 euroa (10 e * 238 kpl) lisämyynnin kustannuksia jo ainoastaan kohtaamisista.



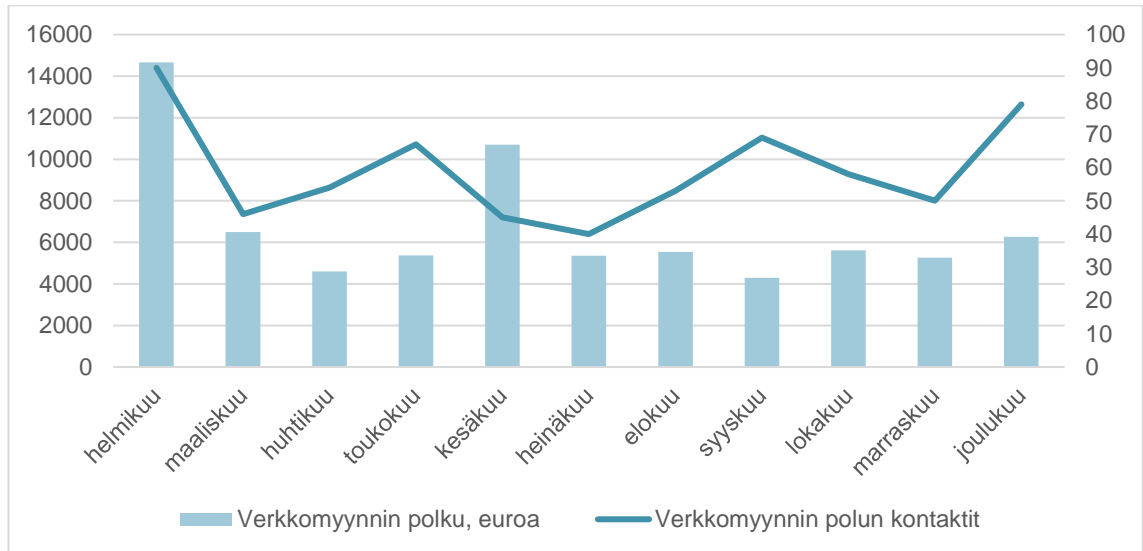
Kuva 31. Lisämyyntien ja kohtaamislukumäärien suhde, kaikki asiakkuuspolut.

Kuvasta 32 nähdään, kuinka henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolun kautta tulleita asiakkaita on ensimmäisen vuoden aikana kohdattu. Asiakkuuksia aktiivisesti kohtaamalla saavutetaan lisäostoja. Varsinkin vuoden loppupuoliskolla kohtaamisten lukumäärä ja myynti ovat suhteessa toisiinsa.



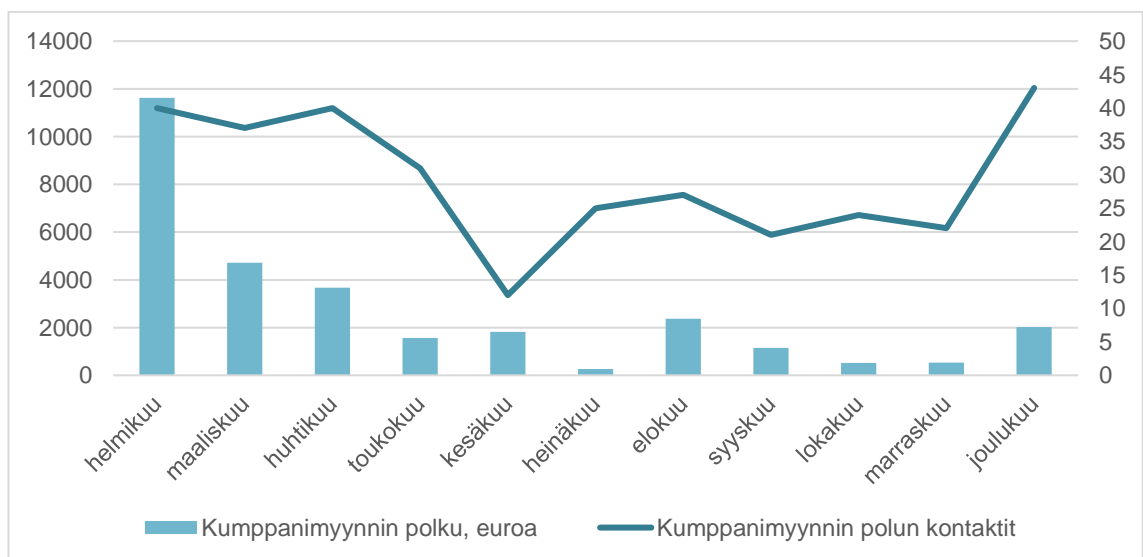
Kuva 32. Henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolun myynnin arvo ja kohtaamisten lukumäärä.

Kuvan 33 yhdistelmädiagrammi puolestaan havainnollistaa verkkomyynnin asiakkuuspolun osalta samoja asioita. Siitä voidaan tehdä samoja havaintoja kuin edellisestä. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka lisämyynnit ovat verkkopolun diagrammissa, on lisämyynti voitu tehdä myös henkilökohtaisen myynnin kanavissa.



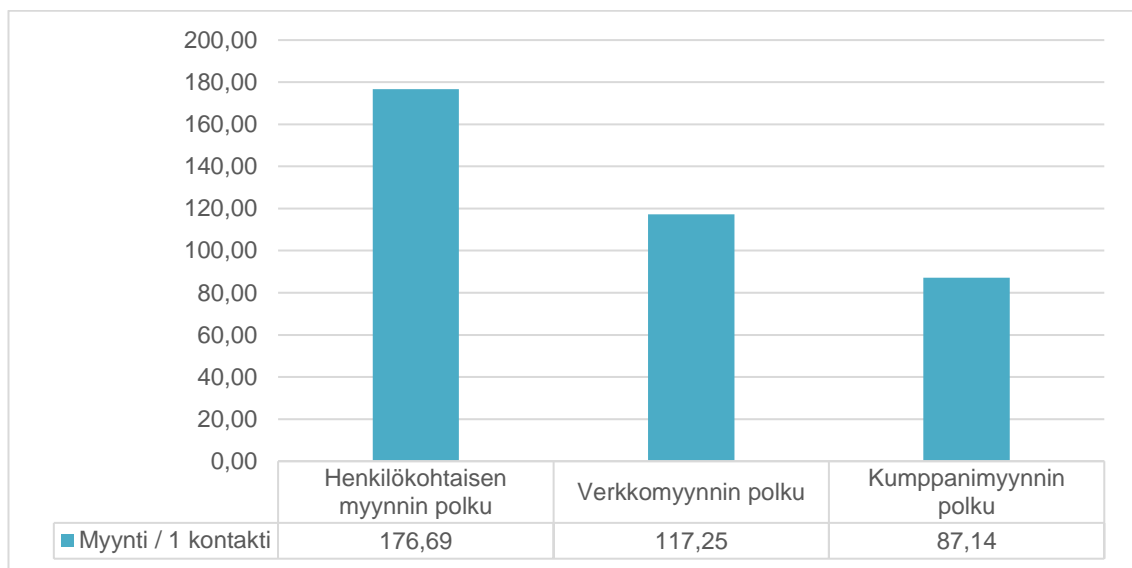
Kuva 33. Verkkomyynnin asiakkuuspolun myynnin arvo ja kohtaamisten lukumäärä.

Kumppanimyynnin asiakkuuspolun (kuva 34) pylväät ja diagrammit poikkeavat aikaisemmin käsiteltyn polkujen taulukoista. Tässä tapauksessa asiakkuuksiin tehdyt lisämyynnit ovat painottuneet asiakkuuden ensimmäiselle vuodelle tasaisemmin, eli asiakkaaksi tuleminen ja haltuunottamisen myynnit eivät eroa niin huomattavasti toisistaan. Kuten aiemmissa, myös kumppanipolulla myynnit ja kontaktointit ovat riippuvaisia toisistaan.



Kuva 34. Kumppanimyynnin asiakkuuspolun myynnin arvo ja kohtaamisten lukumäärä.

Kuva 35 antaa käsityksen, kuinka paljon lisämyyntiä keskimäärin saavutetaan yhdellä kohtaamisella ensimmäisen asiakkuusvuoden aikana. Henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolulla yhdellä yhteydenotolla asiakkaaseen myydään lähes 50 % enemmän täydennystä kuin kumppaniasiakkuuspolun kautta. Voidaankin päätellä, että lisämyynti kumppanuuspolun kautta täytyisi saada kasvamaan suuremmaksi suhteessa toteutuneisiin kohtaamisiin. Jos taas kontaktille määritetään hinnaksi 10 euroa, jää lisämyynnille enää 77,14 euroa. Kun tästä vielä vähennetään mahdolliset myynnin- ja markkinoinnin kustannukset, voi arvo olla jopa lähellä nollaa.



Kuva 35. Lisämyynnin arvo kohtaamista kohti, asiakkuuspoluittain.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa keskitytään koko insinööriyön toteutuksen yhteenvedoon ja johtopäätöksiin. Yhteenvedo sisältää tiedot siitä, miten työ toteutettiin ja johtopäätöksistä selviää mittareissa havaitut ilmiöt mittareiden eri osa-alueilta.

Yhteenvedo

Insinööriyössä pyrittiin ymmärtämään työn tilanneen vakuutusyhtiön henkilöasiakassegmentin asiakkuuden prosessi, sen vaiheet ja vaiheiden keskeiset tehtävät. Työn tilaajan strategia on uudistua asiakaskeskeisesti ja strategian toteutuminen vaatii ajattelumallin muutosta tuotokeskeisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa. Työssä käytiin läpi asiakashallinnan ja sen mittaamiseen keskittyneitä kirjallisuutta. Kirjallisuus korosti asiakastuntemusta ja -segmentointia asiakaskeskeisen toimintamallin perustana.

Asiakkuuden elinkaari pilkottiin prosessivaiheisiin: asiakkaaksi tuleminen, asiakkuuden haltuunotto, asiakkuuden kehittyminen ja asiakkuuden päättyminen. Myös asiakkuuspolut jaettiin kolmeen eri ryhmään: henkilökohtaisen myynnin, verkkomyynnin ja kumppanimyynnin asiakkuuspolkuihin. Työssä syvennyttiin tarkemmin asiakkaaksi tulemisen ja asiakkuuden haltuunoton vaiheisiin ja tarkasteltiin ilmiöitä näiden asiakkuuspolkujen välillä. Lisäksi työssä määritettiin mittarit prosessin mittaamiseksi. Valituista mittareista havainnoitiin mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Havainnollistamiseksi tehtiin erilaisia kaavioita ja taulukoita.

Ensimmäisenä selvitettiin asiakkaaksi tulemisen prosessivaiheen keskeiset tehtävät ja mitä prosessin hallinta vaatii. Keskeisiksi tehtäviksi listautuivat tunnettuuden lisääminen, potentiaalinen tehokkaampi tunnistaminen, kiinnostuksen herättäminen, tarpeiden kartoittaminen, ratkaisun tarjoaminen ja palvelun myyminen. Prosessivaiheen tavoitteena on löytää halutunlaisia asiakkaita. Tavoitteen lisäksi toiminta täytyy jatkossakin pystyä järjestämään kustannustehokkaasti. Tavoitteeseen päästään paremmalla asiakastuntemuksella ja tehokkaammalla prosessilla.

Asiakkaaksi tulemisen keskeisten tehtävien ja muutostavoitteiden perusteella prosessivaiheelle rakennettiin mittaristo, johon valittiin tasapainotettu tulokorttimittaristo. Tasapainotettua tulokorttia käytetään yleisesti prosessijohtamisen mittaamiseen. Mittaristoon määritettiin prosessitehtäviin ja muutostavoitteisiin perustuvat mittarit. Taloudellisen

näkökulman mittareiksi valittiin myynnin arvo, myynnin ja markkinoinnin kustannukset ja kontaktoinnin eli asiakaskohtaamisten kustannukset. Asiakasnäkökulman mittareina olivat NPS, FCR, uusien asiakkuuksien lukumäärä, markkinaosuus ja tunnettuus. Prosessinäkökulmassa mitataan keskittäjätasoa, annettuja alennuksia, muiden sopimusten määrää (e-lasku ja paperiton palvelu) ja asiakasohjauksien määrää. Työssä tutkittiin myynnin arvon, asiakasmäärän ja keskittäjätasoa välisiä suhteita.

Seuraavaksi selvitettiin asiakkuuden haltuunoton prosessivaiheen keskeiset tehtävät ja mitä prosessin hallinta vaatii. Keskeisiksi tehtäviksi lukeutuivat asiakkuuden vahvistaminen, palvelujen esittelemine, vuoropuhelun käynnistäminen, potentiaalinn tunnistaminen, asiakkuuden kasvattaminen ja elämänturvapalvelujen tarjoaminen. Tavoitteena on sitouttaa asiakas mahdollisimman hyvin, millä on positiivinen vaikutus poistumaan eli ennenaikaiseen asiakkuuden päättymiseen.

Kuten asiakkaaksi tulemistä myös asiakkuuden haltuunottoa mitataan tasapainotetulla tuloskortilla. Mittarit tosin poikkeavat aiemmasta, sillä prosessivaiheen tehtävät ja muutostavoitteetkin eroavat toisistaan. Taloudellisiksi mittareiksi valittiin myynnin arvon ja lisämyynnin ja asiakaspalvelun kustannukset. Asiakasnäkökulmaa mitataan NPS:lla, FCR:lla ja poistuman suuruudella. Prosessinäkökulman mittarit ovat keskittäjätasoa kehittymine sekä kohtaamismäärän vaikutus asiakaskokemukseen, johon sijoitetaan myös NPS:n sekä FCR:n arvot. Työssä tutkittiin lisämyynnin arvon, keskittäjätasoa, asiakaskohtaamisten ja poistuman välisiä suhteita.

Havaintojen arviointi

Asiakkaaksi tulemisen mittareissa ilmeni suuria eroja polkukohtaisissa asiakasmäärissä, myynnin arvossa ja keskittäjätasossa. Henkilökohtaisen myynnin asiakkuuspolun myynnin arvo on huomattavasti suurempi kuin verkkopolussa. Verkon suuressa asiakasmäärässä puolestaan olisi paljon potentiaalia lisämyyntiin ja parempaan sitouttamiseen. Verkon kautta tulleet asiakkaat on sitoutettu suhteellisen heikosti verrattuna henkilökohtaisen myynnin polkuun. Parhaaseen tulokseen päästäisiin, kun verkon kautta tullut asiakas kohdattaisiin mahdollisimman varhain ensisopimuksen teon jälkeen henkilökohtaisen myynnin kanavassa, esimerkiksi toimistolla.

Asiakkuuden haltuunoton vaiheessa asiakas pyritään sitouttamaan yritykseen mahdollisimman hyvin. Suuren asiakasmäärän, henkilökohtaisen myynnin ja verkkomyynnin asiakkuuspolkujen asiakasmäärästä löytyi myös tässä selkeitä eroja. Asiakkuudet, jotka tulevat henkilökohtaisen myyntikanavan kautta, ovat keskimääräisesti selkeästi korkeammalla keskittäjätasolla kuin verkkopolun kautta tulleet asiakkuudet. Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella kohtaamisessa on siis tärkeä rooli asiakkuuksien keskittäjätasoa muodostumisessa. Lisämyynnin ja asiakaskohtaamisten välisissä vertailuissa havaittiin, että kontaktoinnilla on selkeä vaikutus asiakkuuksien maksutuloon. Suurin osa myynistä tuli ensisopimuksen tekohetkellä, mutta aktiivisella vuoropuhelulla uusiin asiakkuuksiin saatiin myytyä lisää ratkaisuja. Poistumaa tarkastellessa ensisopimuksen tekopolku ja kontaktien lukumäärä vaikuttavat poistumaan. Poistuman pienentäminen vaatii aktiivista vuoropuhelua asiakkaiden kanssa sekä keskittäjätasoa kasvattamista. Tehtävissä onnistutaan parhaiten kohtaamalla verkko- ja kumppanipolun kautta tulleita asiakkaita aktiivisesti. Kohtaaminen johtaa lisämyyntiin ja keskittäjätasoa kasvamiseen, jolloin voidaan myös olettaa, että poistuma pienenee. Tavoitteeseen päästään tuotepeiton kasvattamisella, poistuman minimoimisella, tyytyväisillä asiakkailla ja tehokkailla prosesseilla.

Loppusanat

Haasteena työn tekemisessä oli tiukka aikataulu ja asiakasdataan käytettävän Excel-ohjelmiston rajallisuus. Excel-ohjelmistolla asiakasmassan datankäsittely on raskasta, sillä mitattavien muuttujien määrän kasvaessa ohjelmisto hidastuu ja virhekaavojen mahdollisuus kasvaa. Ihanteellinen lopputulos olisi saatu vertailemalla dataa useammilta kuukausilta ja vuosilta. Tavoitearvojen määrittäminen ei ole järkevää yhden mittaushetken perusteella, vaan siihen tarvitaan jopa kymmenien mittaushetkien tulokset. Useaan mittaushetkeen perustuvat nyky- ja tavoitearvot lisäävät mittareiden antamien tulosten luotettavuutta. Näin laaja selvitystyö ei tässä tapauksessa ollut mahdollista. Todennäköistä kuitenkin on, että kun mittaristoon liitetään kaikki mitattavat elementit, löydetään lisää syy-seuraussuhteita. Mittavirheiden minimoimiseksi mittarit tulisi tehdä ohjelmistoversioksi, joka hakee täsmällisesti oikeat tiedot täsmällisesti oikeaan aikaan. Ohjelman tulisi myös keskustella kaikkien käytössä olevien järjestelmien kanssa, jotta käsin haettavat arvot saataisiin minimoitua.

Lähteet

Järvenpää, Marko; Länsiluoto, Aapo; Partanen, Vesa & Pellinen Jukka. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Lehtonen, Juha-Matti (toim.). 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY.

Malmi, Teemu; Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Moisander, Erkki. 2018. LähiTapiola-ryhmän tulos 2017: Asiakasmäärä kasvoi ja asiakkaamme ovat entistä tyytyväisempiä. Verkkoaineisto. LähiTapiola-ryhmä. <<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509551012198>>. Päivitetty 1.3.2018. Luettu 6.3.2018.

Mäntyneva, Mikko. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Nelikenttä-analyysi. 2013. Verkkoaineisto. Suomen Riskienhallintayhdistys ry. <<https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>>. Luettu 10.3.2018.

Pehkonen, Sakari. 2018. Talusjohtaja, LähiTapiola Pääkaupunkiseutu, Helsinki. Aloituspalaveri 13.2.2018.

Puohiniemi, Martti. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Limor kustannus.

SFS-ISO 9000 Laadunhallinta. 2015. Helsinki: Suomen Standardioimisliitto.

Selin, Erica & Selin, Jarmo. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2., uudistettu painos. Espoo: SelinSelin®.

Tietoa yhtiöryhmästä. 2018. LähiTapiolan visio ja arvot. Ryhmän rakenne ja johto. Verkkoaineisto. LähiTapiola-ryhmä. <<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>>. Luettu 10.3.2018, 7.4.2018.

