

**LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA
TIEDOLLA JOHTAMISESSA**

Case LähiTapiola Lappi

Kallio Heli

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus
Tradenomi (YAMK)

2022

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tiedolla johtamisen asiantuntija
Tradenomi (YAMK)

Tekijä	Heli Kallio	Vuosi	2022
Ohjaajat	Helena Kangastie, TtM, Raija Seppänen, TtT, KT		
Toimeksiantaja	LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö		
Työn nimi	Liiketoimintatiedon hallinta tiedolla johtamisessa – Case LähiTapiola Lappi		
Sivu- ja liitesivumäärä	77 + 1		

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Liiketoiminnan kontekstissa relevantti ja oikea-aikainen analysoitu tieto johtamisessa tekee liiketoiminnasta tuloksellisempaa ja parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli tuottaa analyysi LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksista yhtiön päätöksenteon ja toimenpidesuunnittelun tueksi strategiakaudelle 2022–2026. Kehittämistehtävän tavoitteena oli liiketoimintatiedon hallinnan prosessia hyödyntäen määritellä liiketoiminnan tavoitteet ja analyysin tietotarpeet sekä saavuttaa analyysin avulla ymmärrys LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilasta.

Kehittämistyön tietoperusta muodostuu tiedolla johtamisesta, liiketoimintatiedon hallinnasta ja analytiikasta sekä vakuutusliiketoiminnasta kontekstina. Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin LähiTapiola Lapin johdolle ja asiantuntijalle suunnatun kahden työpajan avulla ja analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Kehittämistyössä syntyneen henkilöasiakkuuksien analyysin perusteella LähiTapiola Lapin asiakasmäärä pienenee ja maksutulo kasvaa hitaasti, asiakkuuksissa on paljon potentiaalia kehittyä enemmän palveluja LähiTapiolaan keskittäviksi, asiointi on monikanavaista ja asiakaskokemus hyvällä tasolla sekä kannattavuus parantunut, mutta vaihtelee vakuutuslajeittain. Kehittämistyön perusteella LähiTapiola Lapin keskeisiä liiketoiminnan painopisteitä ovat asiakashankinta, asiakkuuksien laajentuminen, asiakaspoistuman hallinta, asiakaskokemuksen johtaminen, kanavaratkaisut sekä kannattavuuden hallinta. Analyysi edistää LähiTapiola Lapin valmiuksia johtaa tietoperustaisesti edellä mainittuja liiketoiminnan osa-alueita asiakkaan saaman hyödyn ja liiketoiminnan kasvattamiseksi kuluvalle strategiakaudella. Kehittämistyössä syntyi myös LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan malli, jota yhtiö voi hyödyntää systemaattisen tiedolla johtamisen tukena.

Avainsanat tiedolla johtaminen, tieto, liiketoimintatiedon hallinta, analytiikka, vakuutustoiminta

Knowledge Management Expertise
Master of Business Administration

Author	Heli Kallio	Year	2022
Supervisors	Helena Kangastie, MSc (Health Sciences) Raija Seppänen, DHSc, PhD (education)		
Commissioned by	LocalTapiola Lappi Mutual Insurance Company		
Subject of thesis	Business Intelligence in knowledge-based management		
Number of pages	77 + 1		

Knowledge-based management improves the organizations' performance. Using relevant and topical data to support decision-making makes business more effective and improves company competitiveness.

This thesis is a work-oriented research, the purpose of which was to produce an analysis of LähiTapiola Lappi Mutual Insurance Company's personal customers to support the company's decision-making and planning of activities for the strategic period 2022–2026. The objective of the research was to define the business goals and the data needs of the analysis by using business intelligence. The aim of the analysis was to achieve the knowledge of the current state of LähiTapiola Lappi Mutual Insurance Company's personal customers.

The theoretical framework of the thesis consists of knowledge-based management, business intelligence, data analytics and insurance business as a context. The thesis was carried out by using a qualitative method and was implemented as a case study. The empirical data was collected from two workshops and analysed by using content analysis methods.

Based on the analysis LähiTapiola Lappi Mutual Insurance Company's number of customers is decreasing and fee income is growing slowly, the customer base has a lot of potential of sales, customers use different channels to buy and manage insurances, the customer experience is at a good level and profitability has improved, but varies by type of insurance. Based on the research, LähiTapiola Lappi Mutual Insurance Company's business priorities are sales, customer loyalty and customer experience management, Omni channels and profitability management. The analysis improves the commissioner's capabilities to manage the aforementioned business areas based on knowledge in order to increase customer benefit and business in the current strategy period. As a result of the thesis was also developed a model of a business intelligence process to the commissioner.

Key words knowledge-based management, knowledge, business intelligence, data analytics, insurance business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
2.1	LähiTapiola Lappi osana LähiTapiola-ryhmää	10
2.2	Toimintaympäristö ja strategia	11
3	TIEDOLLA JOHTAMINEN	15
3.1	Tiedolla johtamisen määrittely	15
3.2	Tiedolla johtamisen elementit	17
3.3	Tiedolla johtamisen hyödyt ja haasteet.....	19
4	LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA	22
4.1	Liiketoimintatiedon hallinnan määrittely	22
4.2	Tiedon määrittely	23
4.3	Analytiikan määrittely ja suhde liiketoimintatiedon hallintaan.....	25
4.4	Liiketoimintatiedon hallinta päätöksenteossa.....	27
4.5	Liiketoimintatiedon hallinta ja analytiikka prosessina	29
5	TIEDOLLA JOHTAMINEN VAKUUTUSLIIKETOIMINNASSA	33
5.1	Vakuutus riskin tasaajana.....	33
5.2	Vakuutusyhtiön liiketoiminta ja talous	35
5.3	Tiedon hyödyntäminen vakuutusliiketoiminnassa.....	37
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	41
6.1	Kehittämistyössä käytetyt menetelmät.....	41
6.2	Aineiston kerääminen työpajoista	42
6.3	Aineiston sisällönanalyysi teemoittelemalla	44
7	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	47
7.1	LähiTapiola Lapin tavoitteet henkilöasiakkuuksille	47
7.2	Henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysin tietotarpeet.....	48
7.3	LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila.....	51
7.4	Yhteenveto kehittämistyön tuloksista.....	54

8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS	55
8.1	LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila ja keskeiset liiketoiminnan painopisteet	55
8.2	LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan malli	58
9	POHDINTA	64
9.1	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys	64
9.2	Kehittämistyön arviointi ja asiantuntijuuden kehittyminen	67
9.3	Tiedolla johtaminen organisaation suorituskyvyn kehittäjänä	67
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	77

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. LähiTapiola-ryhmän strategia.....	13
Kuvio 2. Tietojohtamisen osa-alueet.....	16
Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi ja edellytykset	18
Kuvio 4. Tietohierarkia	23
Kuvio 5. Analytiikan tasot.....	26
Kuvio 6. Analytiikka liiketoimintatiedon hallinnassa ja sen rinnalla tiedolla johtamisessa.....	27
Kuvio 7. Informaation tarve ja päätöksenteon aikajänne johtamisen tasoilla	28
Kuvio 8. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi.....	30
Kuvio 9. Tiedonlouhinnan standardoitu prosessi CRISP-DM.....	32
Kuvio 10. Datat hyödyntämisen osa-alueita vakuutuslalla	39
Kuvio 11. Kehittämistyön empiirisen osuuden prosessi ja menetelmät.....	42
Kuvio 12. LähiTapiola Lapin keskeiset liiketoiminnan painopisteet.....	57
Kuvio 13. LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan malli tiedolla johtamisen tueksi	59
Kuvio 14. LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan mallin vaiheiden keskeiset tehtävät	63

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Henkilöasiakkuuksien tavoitteet ja esimerkkejä tavoitteiden teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisista.....	48
Taulukko 2. Henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysin tietotarpeiden kategoriat ja esimerkkejä tietotarpeiden teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisista.....	49
Taulukko 3. Henkilöasiakkuuksien nykytila ja esimerkkejä henkilöasiakkuuksien nykytilan teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisista.....	52
Taulukko 4. Yhteenveto kehittämistyön tuloksista.....	54

1 JOHDANTO

Tulevaisuuden muutoksia ja kehityssuuntia kuvaavat megatrendit sekä muut toimintaympäristön muutostekijät ja ilmiöt vaikuttavat niin yhteiskuntaan, yrityksiin, organisaatioihin kuin yksilöihinkin. Tietoyhteiskunnan kehittyminen, digitalisaatio, kuluttajien odotusten ja käyttäytymisen muutos sekä kilpailuympäristön monipuolistuminen haastavat yrityksiä kehittymään ja uudistumaan. Samaan aikaan teknologia mahdollistaa tiedon keräämisen ja hyödyntämisen entistä isommassa mittakaavassa ja kehittyneemmin menetelmin. Tieto on pääomaa, jonka merkitys liiketoiminnalle kasvaa ja korostuu.

Yksi yritysten menestyksen tärkeimmistä arvoketjuista kulkee datasta informaatioon, tietämykseen ja ymmärrykseen (Markkula & Syväniemi 2015, 21). Kun liiketoiminnan tavoitteista johdettu, ajankohtainen ja analysoitu tieto otetaan käyttöön päätöksenteossa läpi koko organisaation, on kyse tiedolla johtamisesta (Tietokiri 2022). Tällöin tieto täyttää keskeisen tehtävänsä arvonluojana ja organisaation suorituskyvyn kehittäjänä (Laihonen ym. 2013, 77).

Vaikka tiedon kasvava merkitys tiedostetaan, sen integroiminen strategiaan ja hyödyntäminen liiketoiminnassa voi olla haastavaa. Usea tiedolla johtamisen tunnistetuista haasteista liittyy ihmisiin osajina, johtajina ja epärationaalisina päätöksentekijöinä. Muuttuvassa toimintaympäristössä ja valtavien tietovirtojen äärellä toimintamalleista, joilla varmistetaan päätöksenteon oikeellisuus ja vältetään virheelliset valinnat, tulee yrityksen menestystekijöitä (Bergman, Joutsenjärvi, Katavisto & Löfman 2016, 50). Yksi tällainen toimintamalli, työkalu tiedolla johtamisen tueksi, on liiketoimintatiedon hallinta, jolla tarkoitetaan yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisen tiedon keräämistä, analysointia, jakamista ja hyödyntämistä (Laihonen ym. 2013, 45). Sen avulla tuotettu informaatio lisää päätöksentekijöiden ymmärrystä ja auttaa organisaatiota parantamaan ja optimoimaan päätöksentekoa (Pirttimäki 2007, 90). Ihmiset inhimillisine piirteineen paitsi haastavat tiedolla johtamista, tuovat hiljaisen tietämyksen muodossa datalle arvoa (Kosonen 2015). Tieto saadaan tehokkaasti hyötykäyttöön liiketoimintatiedon hallinnan prosessin ja ihmisten välisellä vuoropuhelulla (Shollo & Galliers 2016, 360–361).

Vakuutuslalla tiedolla on aina ollut merkittävä rooli, perustuuhan vakuutuksen keskeinen tehtävä riskin jakamisesta juuri datan keräämiseen ja käsittelyyn (Rantala & Kivisaari 2020, 56). Myös vakuuttamisen toimintaympäristö muuttuu edellyttäen alan toimijoilta kykyä kehittää toimintaansa vastaamaan esimerkiksi muuttuvan kuluttajakäyttäytymisen tai väestönkehityksen tarpeita. Tiedon hyödyntäminen, olipa kyse sitten palveluiden järjestämisestä, myynnistä, vahinkojen ennaltaehkäisystä tai liiketoiminnan kannattavuudesta ja tehokkuudesta, on keskeistä vakuutusliiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka toimeksiantaja on LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Tutkija työskentelee yhtiössä henkilöasiakkuuksista vastaavana liiketoimintajohtajana. Työn tarkoituksena oli tuottaa analyysi yhtiön noin 45.000 henkilöasiakkaasta ja heidän vakuutus sopimuksistaan päätöksenteon tueksi ja toimenpidesuunnittelua varten strategiakaudelle 2022–2026. Kehittämistyön raportissa henkilöasiakkuuksilla viitataan sekä asiakaisiin että heidän vakuutus sopimustensa muodostamaan vakuutuskantaan. Raportissa toimeksiantajasta käytetään lyhyempää nimeä LähiTapiola Lappi.

Kehittämistyön tavoitteena oli määrittellä LähiTapiola Lapin strategiasta johdettu tavoitetila henkilöasiakkuuksille sekä tietotarpeet nykytilan analyysia varten. Analyysin perusteella oli tavoitteena luoda ymmärrys henkilöasiakkuuksien nykytilasta ja sen myötä valmiudet asiakkuudenhallinnan päätöksenteolle ja toimenpidesuunnittelulle. Konkreettiset toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi myyntiin, markkinointiin, kannattavuuden hallintaan, asiakaspysyvyyteen, asiakaskokemukseen tai asiointikanaviin. Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet tukevat LähiTapiola Lapin strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamista, etenkin asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvun osalta. Asiakashyödyllä tarkoitetaan asiakkaan saamaa hyötyä.

Kehittämistyössä pyrittiin vastaamaan kysymykseen:

Mikä on LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila?

Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä tavoitteita henkilöasiakkuuksiin liittyen on löydettävissä sekä mitä tietotarpeita henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysiin liittyy. Kehittämistyössä näihin tavoitteisiin haettiin vastauksia kysymyksillä:

Mitä LähiTapiola Lappi tavoittelee henkilöasiakkuuksien suhteen?

Mitä tietotarpeita henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysiin liittyy?

Kehittämistyössä hyödynnettiin yleisluontoista liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallia, joka käynnistyy liiketoiminnan tavoitteista johdettujen tietotarpeiden määrittelyllä. Kehittämistyössä täsmennettiin henkilöasiakkuuksien tavoitteita, mikä mahdollisti analyysin tietotarpeiden määrittelyn niiden pohjalta. Näin myös henkilöasiakkuuksien nykytilan analysointi ja kehittämissuhteiden esittäminen suhteessa tavoitteisiin oli mahdollista. Kehittämistyön raportissa tulokset esitetään järjestyksessä: tavoitteet, tietotarpeet, nykytila.

Tämä kehittäminen on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kehittämiskysymysten selvittämisessä hyödynnettiin tapaustutkimusta. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu tiedolla johtamisesta sekä liiketoimintatiedon hallinnasta ja analytiikasta, joita käsitellään tutkimuksessa tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Kehittämistyössä ei käsitellä tiedolla johtamiseen ja liiketoimintatiedon hallintaan ja analytiikkaan liittyviä teknologioita tai järjestelmiä. Sen sijaan vakuutustoiminta kontekstina kuvataan aina vakuutuksen määrittelystä tiedon hyödyntämiseen vakuutusosalalla. Kehittämistyön aineisto kerättiin yhteisöllisin ideointimenetelmin LähiTapiola Lapin johdolle ja asiantuntijalle suunnatuista työpajoista ja analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 LähiTapiola Lappi osana LähiTapiola-ryhmää

LähiTapiola-ryhmä on asiakkaidensa omistama, keskinäinen vakuutusyhtiöryhmä, joka koostuu 19 alueyhtiöstä sekä valtakunnallisista LähiTapiolan Vahinko- ja Henkiyhtiöstä, LähiTapiolan Varainhoidosta, Kiinteistövarainhoidosta ja Vaihtoehtorahastoista (LähiTapiola-ryhmä 2022d). Lisäksi LähiTapiola-ryhmä omistaa ajoneuvojen ja koneiden rahoitukseen erikoistuneen LähiTapiola Rahoitus Oy:n (LähiTapiola-ryhmä 2022c), ja sen työeläkekumppanina toimii Työeläkeyhtiö Elo (LähiTapiola-ryhmä 2022f). LähiTapiolalla on valtakunnallisesti lähes 1,6 miljoonaa omistaja-asiakasta ja noin 3.400 työntekijää, joista noin puolet työskentelee ryhmän alueyhtiöissä (LähiTapiola-ryhmä 2022d). LähiTapiola-ryhmä on syntynyt kahden keskinäisen yhtiöryhmän, Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioista vuonna 2012. Virallisesti LähiTapiolan toiminta alkoi vuoden 2013 alussa. (Koivisto 2016, 7.)

Osana yhtiöryhmää toimii LähiTapiola Palvelut Oy, joka tuottaa ryhmän liiketoimintayhtiöille ja ohjaustoiminnoille asiantuntija-, kehitys- ja tukipalveluita (LähiTapiola-ryhmä 2022c). Tietojohtamisen osa-alueella ryhmän alue- ja tuoteyhtiöt vastaavat oman alueensa data-analyyseistä ja kehitystarpeiden määrittelystä. LähiTapiola Palvelut Oy sen sijaan vastaa data-arkkitehtuurista, tietoon liittyvästä kehittämisestä ja ryhmätason raportoinnista sekä tuottaa tietoa erilaisten analyysien, tietotuotteiden ja datatieteen sovellusten avulla alue- ja tuoteyhtiöiden tarpeisiin (Luukkainen 2022).

Keskinäisen vakuutusyhtiön omistajia ovat vakuutuksenottajat, joilla on äänioikeus yhtiökokouksessa (Rantala & Kivisaari 2020, 233). Osakeyhtiön voitonjakomallista poiketen keskinäisen yhtiön vakuutuksenottajat hyötyvät yhtiön tuloksesta, usein vakuutusmaksualennusten tai lisäetujen muodossa (Rantala & Kivisaari 2020, 233; LähiTapiola-ryhmä 2022d). Yhtiökokous valitsee hallintoneuvoston, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa hallintoa sekä ohjeistaa hallitusta laajoissa ja periaatteellisesti tärkeissä asioissa (LähiTapiola-

ryhmä 2022a). Hallintoneuvosto puolestaan valitsee hallituksen, joka yleistoimivallan nojalla huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä sekä valitsee toimitusjohtajan (Rantala & Kivisaari 2020, 234).

LähiTapiola Lappi osana LähiTapiola-ryhmää palvelee yli 55 000 henkilö-, maatala- ja yritysasiakasta toimialueellaan Lapin maakunnassa. LähiTapiolan tuotteet ja palvelut kattavat vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä säästämisen ja sijoittamisen palvelut. (LähiTapiola-ryhmä 2022a.) Monikanavainen palvelu, paikallisuus ja henkilökohtaisuus, 13 toimipisteen palveluverkosto sekä laaja palvelu- ja tuotevalikoima ovat LähiTapiola Lapin kilpailuetuja. Yhtiö työllistää noin 80 henkilöä.

LähiTapiola Lapin omistajia ovat vakuutusosittajat ja LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö takuupääoman omistajana. LähiTapiola Lapilla on 23 jäsenestä koostuva hallintoneuvosto ja kuudesta jäsenestä koostuva hallitus, joihin nimitetään kolmeksi vuodeksi kerrallaan. (LähiTapiola-ryhmä 2022a.) Vuonna 2021 LähiTapiola Lapin maksutulo oli 36,5 miljoonaa euroa ja maksetut korvaukset 20,9 miljoonaa euroa. Yhtiön vakavaraisuus on vahva. (LähiTapiola Lappi 2022.)

2.2 Toimintaympäristö ja strategia

Toimintaympäristön muutostekijät ja ilmiöt vaikuttavat myös vakuutusyhtiön toimintaan. Vakuutusala muuttuu yhteiskunnan, teknologian, ympäristön, talouden ja sääntelyn muutosten mukana. Digitalisaatio ja kuluttajakäyttäytymisen muutos ovat merkittävimpiä uudistumisen ajureita vakuutusalaalla: asiakkaat odottavat palveluilta helppoutta, nopeutta ja elämäntilanteen huomioimista (LähiTapiola-ryhmä 2021). Digitaalinen murros näkyy vakuutusasioiden monikanavaistumisena siten, että verkkopalveluiden käyttö vakuutusasioiden hoitamisessa kasvaa ja vastaavasti toimisto- ja puhelinasiointi vähenevät (LähiTapiola Lappi 2021b). Teknologian kehitys mahdollistaa tehokkaamman tiedon hyödyntämisen ja palvelukokemuksen tasonnoston, ja LähiTapiolan tavoin myös monet muut vakuutusyhtiöt uudistavat järjestelmiään.

Vakuutusalan kilpailuympäristö monipuolistuu ja kansainvälistyy. Tulevaisuudessa EU-integraatio edistää ulkomaalaisten vakuutusyhtiöiden ja uudenlaisten toimijoiden tarjontaa Suomessa (Finanssiala ry 2022b). Toimialarajat hämärtyvät,

ja uusia avauksia palvelukokonaisuuksista nähdään sekä alan sisältä että ulkopuolelta (LähiTapiola-ryhmä 2020a). Esimerkiksi autovalmistajat liittoutuvat kansainvälisten toimijoiden kanssa eivätkä välttämättä käytä kansallisia vakuuttajia (LähiTapiola Lappi 2021b). Myös vertaisvakuuttamisen rooli voi kasvaa tulevaisuudessa omistamisen roolin muuttuessa (LähiTapiola-ryhmä 2020a; Finanssiala ry 2022b).

LähiTapiola pyrkii vastaamaan myös muuttuvan väestörakenteen tarpeisiin. Suomen väestö keskittyy yhä vahvemmin kasvukeskuksiin, työikäisten määrä vähenee ja vieraskielisten määrä kasvaa (LähiTapiola-ryhmä 2021). LähiTapiola-ryhmän (2020a) näkemyksen mukaan ikääntyvä väestö ja terveyspalveluihin kohdistuva julkisen rahoituksen paine vaikuttavat terveysvakuuttamiseen kenttään ja kasvattavat ennakoivien toimeentuloa ja toimintakykyä parantavien palveluiden kysyntää. Teknologian kehitys, työvoiman saatavuus, paikkariippumattomuus ja nuorempien sukupolvien muuttunut arvomaailma ja odotukset muuttavat työn tekemistä (CGI 2020, 4; LähiTapiola-ryhmä 2021) haastaen osaltaan myös vakuutusalan toimijoiden strategiaa ja osaamisen tarpeita. Myös kestävän kehityksen ja vastuullisuuden vaatimukset kasvavat ja yhä suurempi osa asiakkaista ja muista sidosryhmistä katsoo, että yrityksen tehtävä on ratkaista myös yhteiskunnallisia ongelmia (LähiTapiola Lappi 2021b; LähiTapiola-ryhmä 2021).

Ilmastonmuutoksen vaikutukset toimintaympäristöön ja sen myötä liiketoimintaan tulevat olemaan merkittäviä. Muuttuva ilmasto edellyttää yrityksiltä riskienhallintaa ja uusia käytäntöjä, niin myös vakuutusosalta, jolla riskin jakajana ja suurena sijoittajana on keskeinen rooli siinä, miten ilmastonmuutosta hillitään ja sen vaikutuksiin sopeudutaan (LähiTapiola-ryhmä 2020a). Sään ääri-ilmiöt, lämpötilojen kohoaminen sekä lisääntyvät sateet, tulvat ja myrskyt lisäävät ja muuttavat vakuutusriskiä. Vakuuttamisen kannalta eri tavoin lisääntyvä kosteus ja tulvariskin kasvu tuottavat ongelmia rakennuksille, infrastruktuurille, metsille ja sadoille (LähiTapiola Lappi 2021a). Ilmastonmuutos vaikuttaa myös tieverkostoihin ja liikenteen riskeihin sekä ihmisten vapaa-ajan viettoon ja terveyteen (LähiTapiola-ryhmä 2020a).

LähiTapiola-ryhmä pyrkii vastaamaan strategiallaan pitkän aikavälin haasteisiin, ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia ja varautumaan mahdollisiin tulevaisuusskenaarioihin. LähiTapiola Lappi noudattaa LähiTapiola-ryhmän strategiaa. LähiTapiola-ryhmän strategiassa 2022–2026 perustehtävänä on auttaa omistaja-asiakkaita turvaamaan elämänsä ja liiketoimintansa. LähiTapiolan visio on olla asiakkaiden paras kumppani elämänturvassa, joka määritellään strategiassa asiakkaan tilanteeseen nähden oikeana ja riittävänä terveyden, talouden ja omaisuuden turvana. (LähiTapiola-ryhmä 2021.)

LähiTapiola-ryhmän (2021) strategia 2022–2026 (kuvio 1) on jaettu viiteen tavoitteeseen:

- Toimialan paras palvelu sekä henkilökohtaisesti, paikallisesti että digitaalisesti
- Vahva elämänturvan osaaminen ja yhteistyön kulttuuri
- Asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvu
- Tehokkaat toimintamallit
- Vaikuttavasti vastuullinen kaikkialla Suomessa



Kuvio 1. LähiTapiola-ryhmän strategia (LähiTapiola-ryhmä 2021)

LähiTapiola nojaa menestyksensä henkilöstön osaamiseen, yhteistyön kulttuuriin, asiakasomistajuuteen, vastuullisuuteen, paikallisuuteen ja suuren yhtiöryhmän mittakaavaetuihin. LähiTapiolan arvot ovat hyväntahtoisuus, intohimo ja rohkeus. (LähiTapiola-ryhmä 2021.)

3 TIEDOLLA JOHTAMINEN

3.1 Tiedolla johtamisen määrittely

Tiedolla johtaminen on osa laajempaa tietojohdamisen kenttää, jonka lähtökohdiana on tietoon perustuva arvonluonti. Tietojohdaminen on nuori, 1990-luvulla syntynyt tieteenala, jonka käsitteistö on Laihosen ym. (2013, 5) mukaan vakiintumatonta. Lähtökohdanaan tieto- ja palveluyhteiskunnan johtamisen haasteet tietojohdaminen tutkii tietoon liittyviä johtamiskysymyksiä ja tarjoaa ajattelumalleja ja työkaluja tietonäkökulman haltuunottoon organisaatioissa (Finto 2018c; Laihonen ym. 2013, 7–8). Tietojohdaminen on arvonluontia aineettomista resursseista, kuten tiedosta ja osaamisesta (Kosonen 2019, 4; Käpylä & Salonius 2013, 7). Sen tehtävä on kokonaisvaltaisesti tukea organisaation arvonluontiprosessia muodostamalla kokonaiskuva organisaation hallussa olevasta tiedosta ja valjastaa se käyttöön (Laihonen ym. 12–13).

Tietojohdamisen osa-alueita (kuvio 2) ovat tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen (Finto 2018c). Tiedon johtamisella viitataan tiedon hyödyntämisen edellytysten ylläpitoon ja kehittämiseen tähtäävään tietovarantojen hallintaan ja osaajien johtamiseen, tiedolla johtamisella puolestaan toimintatapoihin, jotka mahdollistavat tiedon hyödyntämisen ja tietoperustaisen päätöksenteon ja johtamisen (Käpylä & Salonius 2013, 7; Laihonen ym. 2013, 32). Edellä mainitun kahtiajaon lisäksi tietojohdaminen voidaan jakaa tekniseen ja liikkeenjohdolliseen lähestymistapaan (Laihonen ym. 2013, 33) sekä nähdä tiedon, teknologian ja johtamisen teemojen kattokäsitteenä osa-alueinaan informaation hallinta, aineeton pääoma, liiketoimintatiedon hallinta, tietämyksenhallinta ja organisaation oppiminen (Lönnqvist ym. 2007, 12).



Kuvio 2. Tietojohdamisen osa-alueet (mukaillen Finto 2018c; Leskelä ym. 2019)

Myös tiedolla johtamisen käsite on laaja ja monitulkintainen. Tiedolla johtamisella viitataan kuitenkin tavallisesti tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa, puhuttiinpa sitten strategisesta tai operatiivisesta toiminnasta, kehittämisestä tai osaamisen johtamisesta. Tietokirin (2022) mukaan tiedolla johtaminen on johtamis- ja toimintamalli, jossa ajankohtaista, käytettävissä olevaa ja analysoitua dataa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia ja koko organisaation toimintaa. Niin ikään Kosonen (2019, 3) määrittelee tiedolla johtamisen tiedon systemaattiseksi analysoinniksi sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa.

Partanen (2020, 39) toteaa tiedolla johtamisen käsitteistön nykytilan tutkimuksessaan, että tiedolla johtamisen täydellisen englanninkielisen vastineen puuttuessa se on hyvin pitkälle rinnastettavissa liiketoimintatiedon hallintaan (Business Intelligence, BI) tai analytiikkaa korostavaan termiin Business Intelligence and Analytics (BI&A). Laihosen ym. (2013, 33–34) mukaan liiketoimintatiedon hallinta kerää tietoa organisaation sisältä ja toimintaympäristöstä päätöksenteon tueksi. Analytiikka puolestaan osana liiketoimintatiedon hallintaa analysoi dataa tuottaen lisäarvoa parhaimmillaan ennusteiden ja proaktiivisen päätöksenteon muodossa (Advian 2022, 4). Kososen (2019, 3) mukaan tiedolla johtaminen muodostuu tiedon tuottamisesta ja hyödyntämisestä, ja tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa tarvitaan ennen kaikkea ihmisiä osaamisineen ja motivaatioineen. Näin ol-

len tiedolla johtaminen on kokonaisuus, joka rakentuu sekä datasta ja teknologiasta että prosesseista ja ihmisistä. Tässä kehittämistyössä liiketoimintatiedon hallinta nähdään tiedolla johtamisen työkaluna ja mahdollistajana, jonka avulla kerätään ja analysoidaan tietoa, jota ihmiset hyödyntävät tiedolla johtamisessa. Käsitteiden suhdetta toisiinsa käsitellään myöhemmin lisää luvussa 4.

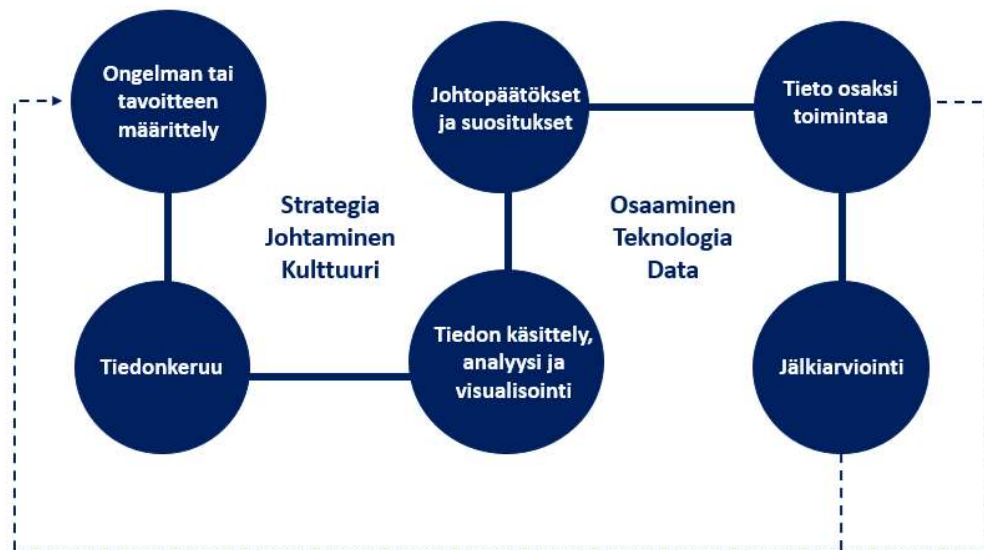
3.2 Tiedolla johtamisen elementit

Tiedon kerääminen ei ole arvo itsessään. Tiedosta syntyy lisäarvoa vasta, kun sitä hyödynnetään niin strategisessa ja operatiivisessa työssä kuin kehittämissäkin paremman ymmärryksen ja käytäntöön vietyjen toimenpiteiden myötä, organisaation kaikilla tasoilla. Keskeistä tiedolla johtamisessa on sen liiketoimintalähtöisyys sekä kytkeminen aidosti osaksi liiketoimintaa, strategiaa ja prosesseja sen sijaan, että sitä pidetään erillisenä tuki- tai johtamisfunktiona (Laihonen ym. 2013, 78–80). Kososen (2019, 7–8) mukaan organisaation kulttuuri, johtaminen, inhimillinen tietämys ja sosiaalinen pääoma ratkaisevat viime kädessä tiedolla johtamisessa onnistumisen.

Tietoresurssien hyödyntämisen tueksi on olemassa erilaisia prosessimalleja, joissa näkökulma voi vaihdella riippuen tiedon hyödyistä ja hyödyntäjästä. Choo (2001b, 197–205) kuvaa tiedonhallinnan prosessin alkavan tilanteesta, jossa tunnustetaan tietotarve tutkimusongelman ja ongelmanratkaisun tai päätöksenteon välillä. Laihonen ym. (2013, 25) kuvaavat Choon (2001a) malliin perustuen tietotarpeiden tunnistamisen johtavan tiedon hankintaan, jakeluun ja käyttöön, päättyen muutokseen toiminnassa. Sekä Laihonen ym. (2013, 25) että Kosonen (2015) korostavat tietotarpeen tunnistamisen merkityksellisyyttä prosessin alkuvaiheessa. Nonakan & Takeuchin (1995, 71–71) SECI-mallin (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) mukaan tiedon luomisen prosessi on kollektiivinen, sosiaalinen oppimisprosessi, jossa yksilöiden ymmärryksen kehittyminen johtaa organisaation ymmärryksen ja toiminnan muuttumiseen.

Tiedolla johtamisen prosessi (kuvio 3) alkaa tavoitteen määrittelystä, joka ohjaa tunnistamaan ja keräämään tavoitteen tai ongelman kannalta relevantin tiedon. Analyysivaihe yhdistelee tietoa ja tunnistaa yhteyksiä prosessin päättyessä tie-

don visualisoinnin kautta johtopäätöksiin ja edelleen osaksi toimintaa. Jälkiarviointi tukee oppimista sekä tulevaa tiedon hyödyntämistä ja päätöksentekoa synnyttäen yhdessä toimeenpantujen muutosten kanssa mahdollisesti uusia havain- toja ja tietotarpeita (Laihonen ym. 2013, 25; Tietokiri 2022). Tiedolla johtamisen prosessin vaiheet voivat olla myös limittäisiä, ja käytännössä tiedolla johtaminen edellyttää organisaatiolta niin sitä tukevaa strategiaa ja kulttuuria, ihmisiä osaa- misineen kuin teknologiaa, työkaluja ja saatavilla olevaa dataa (Tietokiri 2022). Toisaalta Kosonen (2019, 9–10) esittää prosessikuvauksen, jossa ei ole selkeää muutoksen toimeenpanon vaihetta, vaan muutosta jalkautetaan jatkuvassa pro- sessissa.



Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi ja edellytykset (mukaillen Kosonen 2019; Tietokiri 2022)

Tiedolla johtamisen prosessin kuvaus noudattelee myös Barendsin, Rousseauin ja Brinerin (2014, 4) todennettuun tietoon perustuvaa johtamisen mallia (Evidence-Based Management), joka perustuu kriittisen ajattelun ja parhaan mahdollisen todennetun tiedon yhdistelmään. Mallin periaatteiden mukaan tietoa, eli näyttöä ja todisteita, tulisi tutkimusongelman ratkaisemiseksi hankkia neljästä eri lähteestä: tieteellisistä tutkimuksista, organisaatiosta itsestään, asiantuntijoilta ja sidosryhmiltä (Barends ym. 2014, 7). Edellä mainittujen tietolähteiden näyttö voi olla sekä laadullista että määrällistä, eksplisiittistä että hiljaista.

3.3 Tiedolla johtamisen hyödyt ja haasteet

Ongelmalähtöisessä tarkastelussa tiedolla johtaminen vastaa tieto-ongelmiin, joita ovat epävarmuus, monimutkaisuus, epäselvyys ja monitulkintaisuus. Epävarmuus on yksinkertaisesti tosiasioihin perustuvan informaation puutetta. (Jalonen 2014, 9.) Jos tieto-ongelma taas on monimutkaisuus, yhteen kytkeytyvää informaatiota on runsaasti, ja siitä on vaikea saada kokonaiskäsitystä. Epäselvyys puolestaan tarkoittaa vaikeutta tulkita ilmiöitä ja tapahtumia ja tunnistaa relevantti informaatio. (Kosonen 2019, 8–9.) Monitulkintaisuus syntyy ristiriitaisten tulkintojen runsaudesta; yksittäinen tulkinta voi olla yksiselitteinen, mutta yhdessä tulkinat ovat keskenään poissulkevia (Jalonen 2014, 9).

Todennetun tiedon integroiminen johtamiseen parantaa päätöksen onnistumisen mahdollisuutta tai vähintäänkin pienentää epäonnistumisesta aiheutuvaa haittaa (Saarteinen 2018). Yksinkertaistettuna tiedolla johtaminen tuottaa siis parempia päätöksiä. Laihosen ym. (2013, 26) mukaan tietoperustaisessa arvionluonnissa on kyse organisaation suorituskyvyn parantamisesta; tiedon hyödyntäminen tukee päätöksentekoa ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. Liiketoiminnan kontekstissa relevantti ja oikea-aikainen analysoitu tieto johtamisessa tekee liiketoiminnasta tuloksellisempaa. Tämä voi näkyä esimerkiksi lisääntyvänä liikevaihtona ja asiakasarvona, parempana asiakaskokemuksena, saavutettuna kilpailuetuna, tehokkaampina prosesseina, kustannussäästöinä tai uusina liiketoimintamahdollisuuksina (Advian 2022, 5; Laihonen ym. 2013, 26; LähiTapiola-ryhmä 2020). Yrityksen toimintaympäristön, kuten talouden ja markkinoiden tapahtumien vaikutusten ymmärtäminen tukee johtamista, auttaa ennakoimaan, hallitsemaan riskejä ja optimoimaan toimenpiteitä (Davenport, Harris & Morison 2010, 3). LähiTapiola-ryhmän (2020) näkemyksen mukaan tieto on tehokkaimmillaan vaikuttaessaan sekä kehittämiseen että johtamiseen niin, että jo kehittämisessä huomioidaan operatiivisen toiminnan tarpeet.

Tiedolla johtamisen haasteita voidaan tarkastella sen edellytysten ja prosessin kautta. Karkeasti haasteet voidaan jakaa myös Kososen (2019, 3, 8) tiedolla johtamisen sosioteknisen näkökulman mukaan kahteen osaan: tiedon tuottamiseen eli dataan ja teknologiaan liittyviin haasteisiin ja tiedon hyödyntämiseen eli ihmi-

siin ja prosesseihin liittyviin haasteisiin. Ihmiset kulttuurin rakentajina, tiedon hyödyntäjinä ja teknologian käyttäjinä ovat merkittävässä roolissa tiedolla johtamisen prosessissa. Siten myös moni tiedolla johtamisen haasteista liittyy ihmisiin ja inhimilliseen tietokäyttäytymiseen.

Kososen (2019, 4) mukaan ihmisen irrationaalinen toiminta, kuten informaation valikoiminen, huomiotta jättäminen, subjektiivinen tulkinta, muuntaminen ja vääristäminen, voi rajoittaa tietoperustaista päätöksentekoa tai estää sen kokonaan. Bergman ym. (2016, 42) nostavat esiin ajatus- ja tiedonhankinnan vinoumista päätöksenteossa vahvistusharhan ja rajallisen huomiokyvyn ilmiön. Vahvistusharhalla tarkoitetaan vinoumaa, jossa yksilö puoltaa omia ennakkokäsityksiään ja hypoteesejaan tukevaa informaatiota. Rajallinen huomiokyky puolestaan voi johtaa oikomiseen tiedonhankinnassa. Tällöin huomio kiinnittyy epäoleelliseen ja helposti saatavilla olevaan tietoon vaikeammin saavutettavan, mutta oleellisen tiedon sijaan, mikä taas voi johtaa virheelliseen tietoon perustuvaan päätöksentekoon. (Bergman ym. 2016, 42–43.)

Davenportin ym. (2010, 13) näkemyksen mukaan tietoperustaisen päätöksenteon haasteissa on tyypillisesti kyse joko logiikka- tai prosessivirheistä. Logiikkaan liittyviä ongelmia ovat oikean tutkimuskysymyksen asettamisen vaikeus, virheelliset ja testaamattomat oletukset, analytiikan käyttö halutun toiminnan perustelemiseksi, tulkintavirheet ja liian nopea päätöksenteko. Prosessivirheitä puolestaan ovat huolimattomuusvirheet, analyysin sivuuttaminen, väärät tai riittämättömät päätöksentekokriteerit, datan keräämisen ja analyysin väärä ajankohta sekä päätöksenteon lykkääminen epätyytyttävien tulosten vuoksi. (Davenport ym. 2010, 13.)

Kuten aiemmin todettiin, tietotarpeiden tunnistaminen on keskeinen lähtökohta tiedolla johtamiselle. Data itsessään on arvotonta ja tiedolla johtaminen merkityksetöntä, jos dataalta ei osata kysyä oikeita kysymyksiä (Kosonen 2015). Laihosen ym. (2013, 25) mukaan tietotarpeiden tunnistamisen haasteet liittyvät usein organisaation ja sen toimintaympäristön tulevaisuuden ennakkoinnin vaikeuteen. Ennakkoinnin vaikeus taas johtuu usein sen väärinymmärtämisestä ja liian suppeasta tiedonhausta. Pourun ja Niinisalon (2018) tutkimuksen mukaan ennakkointiin tarvittavaa tietoa etsitään usein liian suppeasti vain yrityksen omalta toimialalta ja

menneisyyden kokemuksiin perustuen, kun yrityksen menestyksen kannalta merkittävä tieto voisi löytyä jostain kauempaa.

Haasteita voi aiheuttaa myös tieto itsessään. Jalosen (2015, 6, 14) mukaan tiedolla johtamisen keskeinen haaste on merkityksellisen tiedon löytäminen ja epärelevantin informaation liikatuotanto. Myös Laihosen ym. (2013, 44) mukaan liika tieto on ongelma, jos tiedonkeruussa määrä ajaa laadun ja käyttökelpoisuuden ohi. Toisaalta tiedonkeruuta voidaan myös rajoittaa virheellisesti olettamalla, että kaikki data ei ole olennaista (Dresner 2015). Barends ym. (2014, 13–16) nostavat esiin tiedon heikkoon laatuun, väärään ajoitukseen ja yksipuolisuuteen liittyvät ongelmat. Laadukas data ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti laadukkaita päätöksiä; lisäksi tarvitaan ymmärrystä kontekstista ja todennettuun tietoon perustuvan johtamisen mallin periaatteiden mukaan kriittisyyttä tulkinnaissa (Barends ym. (2014, 16).

Jotta tieto voi hyödyttää organisaatiota, sen on oltava tietotuotteena loppukäyttäjää hyödyttävässä muodossa (Laihonen ym. 2013, 26). Samanlainen visualisointi ei sovi kaikkeen dataan, eikä laadukkaalla raportilla voi korvata datan laadun puutteita (Dresner 2015). Markkula ja Syväniemi (2015, 76–77) korostavat tiedolla johtamisessa loppukäyttäjien tarvetta tukevan raportoinnin lisäksi tiedon omistajuuden merkitystä sekä organisaation tietohallinnon ja päätöksentekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedon hyödyntäminen edellyttää paitsi laadukasta dataa ja teknologiaa, myös ihmisiä motivaatioineen ja osaamisineen. Sekä tiedolla johtamisen onnistuminen että epäonnistuminen ovat usein riippuvaisia ihmisen toiminnasta. LähiTapiola-ryhmän (2020) mukaan tiedonhallinnassa onkin 80-prosenttisesti kyse ihmisistä ja prosesseista. Tiedolla johtamisessa tarvitaan niin teknistä kuin tulkintaan, päätöksentekoon, johtamiseen ja toimeenpanoonkin liittyvää osaamista. Puutteet osaamisessa, epäsuotuisa organisaatiokulttuuri ja tiedon käyttämättä jättäminen ovat omiaan haastamaan tiedolla johtamista.

4 LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA

4.1 Liiketoimintatiedon hallinnan määrittely

Kuten aiemmin luvussa 3.1 kerrottiin, liiketoimintatiedon hallinta voidaan nähdä osana tietojohdantamista. Liiketoimintatiedon hallinta (Business Intelligence, BI) määritellään tutkimuksissa eri tavoin, usein joko teknologian tai prosessin näkökulmasta. Negashin (2004, 178) mukaan liiketoimintatiedon hallinnan järjestelmät keräävät, tallentavat ja analysoivat tietoa. Golfarellin, Rizzin ja Cellan (2004, 1) mukaan liiketoimintatiedon hallinta on prosessi, jossa datasta jalostetaan informaatiota ja informaatiosta tietämystä. Lönnqvist ja Pirttijärvi (2006, 33) määrittelevät liiketoimintatiedon hallinnan järjestelmälliseksi toiminnaksi, joka tuottaa liiketoimintatiedon hallinnan tuotteita ja palveluita. Liiketoimintatiedolla tarkoitetaan sekä organisaation sisäistä että ulkoista liiketoimintaa koskevaa tietoa, joka liittyy esimerkiksi prosesseihin, talouteen, strategiaan, henkilöstöön, asiakkaisiin, markkinoihin ja kilpailijoihin (Laihonen ym. 2013, 44–45). Määritelmille yhteistä on liiketoimintatiedon hallinnan tavoite tukea ja edistää tehokasta operatiivista ja strategista päätöksentekoa (Golfarelli ym. 2004, 2–3; Lönnqvist & Pirttijärvi 2006, 32; Negash 2004, 179).

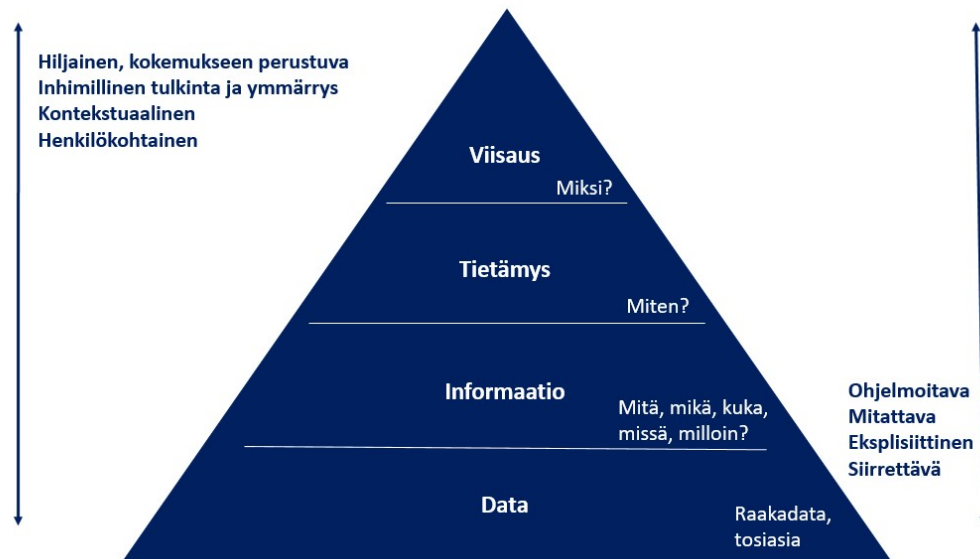
Shollon ja Galliersin (2016, 343) mukaan liiketoimintatiedon hallinta nähdään yhä enemmän teknologioiden, tuotteiden ja prosessien yhdistelmänä; se on systemaattinen tiedon keräämisen, varastoinnin ja analysoinnin prosessi, jossa data muutetaan teknologian ja käytäntöjen avulla liiketoimintaa ja päätöksentekoa palvelevaksi informaatioksi. Liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteena on saada uutta tietoa liiketoiminnasta ja markkinoista esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi, toiminnan tehostamiseksi ja asiakassuhteiden edistämiseksi (Lim, Chen & Chen 2013, 1).

Prosessinäkökulmasta määriteltynä liiketoimintatiedon hallinnan käsite on lähellä tiedolla johtamisen käsitettä. Niissä on samoja elementtejä, ja tiedon hyödyntämisen tärkeys ymmärretään tiedolla johtamisen tapaan myös liiketoimintatiedon hallinnassa. Partasen (2020, 29) mukaan liiketoimintatiedon hallintaa käytetäänkin usein tiedolla johtamisen synonyymina. Lisäksi Partanen pohtii mahdollisuutta, että tiedolla johtaminen voisi jopa terminä syrjäyttää liiketoimintatiedon

hallinnan. Tässä kehittämistyössä liiketoimintatiedon hallinta nähdään tiedolla johtamisen mahdollistajana mukailien Pirttijärven (2007, 5) määritelmää: liiketoimintatiedon hallinnan käsitteellä viitataan sekä organisaation johtamisen kannalta oleelliseen tietoon että toimintaan, joka mahdollistaa tämän tiedon prosessoinnin päätöksenteon tueksi.

4.2 Tiedon määrittely

Tietoa voidaan jäsentää tai luokitella eri tavoin. Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan siirrettävissä ja tallennettavissa olevaa tietoa, kuten tekstiä, puhetta tai kaavioita (Finto 2018a). Hiljainen tieto puolestaan on subjektiivista ja intuitiivista, usein kokemuksen ja osaamisen kautta kertynyttä tietoa (Laihonen ym. 2013, 18; Finto 2018c).



Kuvio 4. Tietohierarkia (mukailien Rowley 2006; Käpylä & Saloniemi 2013)

Tietoa jäsenellään usein myös tietohierarkialla (Data-Information-Knowledge-Wisdom, DIKW) (kuvio 4), joka havainnollistaa tiedon jalostumisen prosessia datasta informaatioon, informaatiosta tietämykseen ja tietämyksestä viisauteen. Data on alimman jalostusasteen rakenteettomia faktoja, kuten numeroita tai havaintoja, jotka jalostuvat kuvailevaksi ja tulkittavaksi informaatioksi. (Rowley 2006, 164, 166.) Tietämys on informaation pohjalta tehtyä inhimillistä, usein kokemukseen perustuvaa tulkintaa ja viisaus syvempää ymmärrystä ja lisäarvoa

tuovaa ongelmanratkaisukykyä (Rowley 2006, 166; Finto 2018d). Tietohierarkian alimmilla tasoilla tieto on eksplisiittistä ja mitattavaa, ylimmillä tasoilla puolestaan hiljaista, inhimilliseen tulkintaan ja merkityksenantoon perustuvaa ja kontekstuaalista (Käpylä & Salenius 2013, 14–15).

Liiketoiminnan kontekstissa tieto voidaan jakaa myös organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tietoon (Laihonen ym. 2013, 44). Kosonen (2015, 7) jakaa liiketoimintatiedon markkinatietoon, toimialakohtaiseen tietoon ja yrityskohtaiseen tietoon, joista ensimmäiset ovat ulkoista ja jälkimmäinen pääsääntöisesti sisäistä tietoa. Markkinatieto liittyy yleiseen toimintaympäristöön, esimerkiksi lainsäädäntöön sekä demografisiin ja talouden tekijöihin ja toimialatieto esimerkiksi kysyntään, tarjontaan ja alan trendeihin. Yrityskohtainen tieto on esimerkiksi kilpailuun tai kumppaneihin liittyvää tai myynnistä, asiakkaista ja markkinoinnista kertyvää tietoa. (Kosonen 2019, 7.)

Edelleen sekä organisaation sisäinen että ulkoinen data voi olla joko määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista tai niiden yhdistelmiä. Määrällinen data on usein perusstatistiikkaa, jota voi yksinkertaisimmillaan analysoida visuaalisen tarkastelun kautta. Laadullinen data puolestaan on usein selittävää tai kuvailevaa, ja sitä kerätään esimerkiksi havainnoimalla, haastatteleamalla, testamalla tai yhteisöllisistä kehittämismenetelmistä kuten työpajoista. (Davenport ym. 2010, 4–5.) Tietohierarkiassa määrällinen data on alemmilla ja laadullinen ylemmillä tasoilla.

Liiketoiminta-analytiikasta puhuttaessa on syytä määritellä myös termit Master Data ja Big Data. Organisaation keskeinen ydintieto on Master Dataa, jolla tarkoitetaan kaikkea yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellista, pitkäaikaista ja hitaasti muuttuvaa tietoa, kuten asiakas-, tuote- ja henkilöstötietoja sekä erilaisia tunniste- ja luokittelutietoja. Master Datan lähteitä ovat yritykset sisäiset rekisterit ja järjestelmät, ja sitä käyttävät eri yksiköt organisaation sisällä. (Markkula & Syväniemi 2015, 39.) Erilaiset tapahtumatyyppiset tiedot, kuten osto- ja klikkausdata, jota kertyy suuria määriä, ovat sen sijaan Big Dataa. Big Datalla eli massadatalla tarkoitetaan suuria ja monimutkaisia, jatkuvasti lisääntyviä tietomassoja, joiden prosessointiin tarvitaan tekoälyn kaltaista uutta teknologiaa (Euroopan parlamentti 2021, 3). Massadataa kerääntyy tietoverkkoon kytketyistä älykkäistä

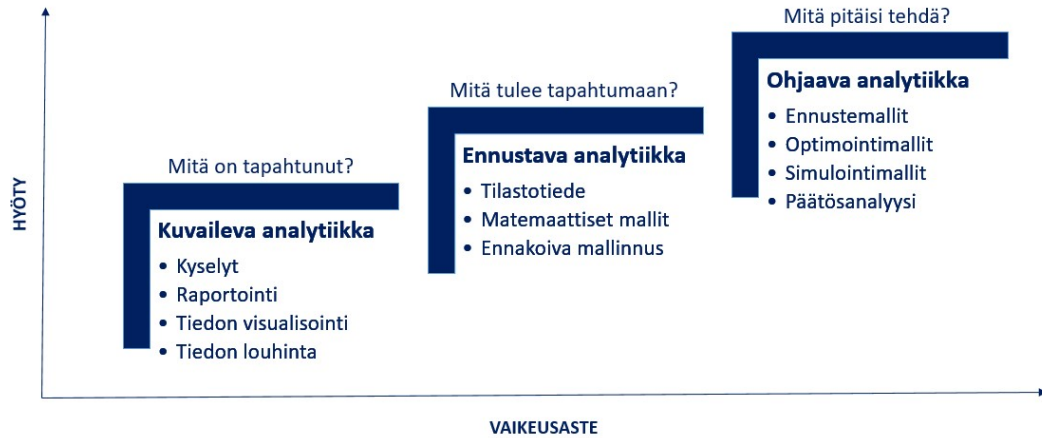
dataa toiminnoistaan välittävistä laitteista, mobiilisovelluksista ja sosiaalisesta mediasta (Markkula & Syväniemi 2015, 22–23; Euroopan parlamentti 2021, 3). Master Datan rikastaminen avoimella ulkoisella datalla ja massadatalle tarjoaa mahdollisuuksia liiketoiminnan johtamiselle, kehittämiselle ja uusille innovaatioille (Markkula & Syväniemi 2015, 39–40).

4.3 Analytiikan määrittely ja suhde liiketoimintatiedon hallintaan

Analytiikan merkitys liiketoiminnassa on kasvanut digitalisaation ja massadatan lisääntymisen myötä. Data-analytiikalla tarkoitetaan riippuvuuksien, toistuvuuksien, poikkeavuuksien ja muiden rakenteiden etsimistä käytössä olevasta rakenteettomasta datasta tai tietomassasta (Vira 2016, 6). Analytiikan eri menetelmillä, kuten datan visualisoinnilla, yhdistelyllä sekä mallinnoilla ja ennusteilla datasta muodostetaan informaatiota hyödyllisten johtopäätösten tekemiseksi (AW Academy 2022; Mattila 2022). Davenport ja Harris (2007, 26) määrittelevät analytiikan osaksi liiketoimintatiedon hallintaa. Määritelmän mukaan se on datan hyödyntämistä, analyysistä, selittäviä ja ennustavia malleja sekä toiminnan, päätöksenteon ja johtamisen perustamista tosiasioihin. Myös Markkulan ja Syväniemen (2015, 72) mukaan liiketoiminnan kontekstissa analytiikka on menetelmiä, joiden avulla datasta jalostettu tieto, ymmärrys, korrelaatiot ja ennusteet tukevat päätöksentekoa ja toimenpiteitä.

Yksinkertaisimmillaan analytiikka on asiantuntijan tekemää tiedon etsimistä ja poimintaa eri tietolähteistä, tietokoneiden suorittaman monimutkaisen tilastotieteellisen tai matemaattisen mallinnuksen ja laskennan edustaessa toista ääripäätä (Vira 2016, 6). Analytiikka jaetaan tyypillisesti kolmeen tasoon (kuvio 5), joita ovat kuvaileva (descriptive), ennustava (predictive) ja ohjaava (prescriptive) analytiikka. Kuvaileva analytiikka on yleisesti käytetty analytiikan muoto, joka käyttää tietoa menneiden tapahtumien selittämiseen yksinkertaisen tilastomatematiikan ja visualisoinnin avulla. (The University of New South Wales Sydney 2020.) Ennustava analytiikka sen sijaan ennustaa ja ymmärtää tulevia tapahtumia todennäköisyyksiin perustuen (Mousanif 2014, 4). Usein suuria tietomääriä ja edistynyttä osaamista vaativa ohjaava analytiikka taas kertoo, mitä pitäisi tapahtua eli suosittelee parhaita mahdollisia toimenpiteitä kuvailevan ja ennusta-

van analytiikan pohjalta ja optimoi päätöksentekoa halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Mousanif 2014, 4; The University of New South Wales Sydney 2020). Mousanifin ym. (2014, 4) mukaan analytiikka voi edellä mainitun kolmen tason lisäksi olla myös diagnosoivaa (inquisitive), jolloin se vastaa kysymykseen miksi jotain on tapahtunut tai tapahtuu.

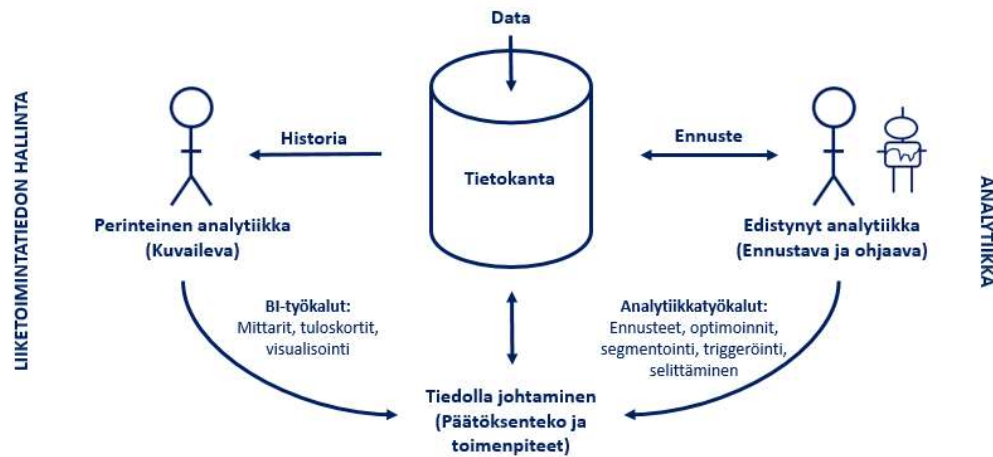


Kuvio 5. Analytiikan tasot (mukaillen Mattila 2022)

Teon, Nishantin ja Kohin (2016, 259) mukaan liiketoiminta-analytiikasta (Business Analytics, BA) puhutaan myös liiketoimintatiedon hallinnan synonyymina. Toisaalta Lim, Chen ja Chen (2013, 1) rinnastavat termit määritellen liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan (Business Intelligence and analytics, BI&A) teknologioiden, järjestelmien, käytäntöjen ja sovellusten yhdistelmäksi liiketoimintatiedon analysoimiseksi. Vartiainen (2014, 18–19) toteaa tutkimuksessaan, että liiketoiminnan analytiikka (BA) kuuluu tai on tiiviisti yhteydessä liiketoimintatiedon hallintaan (BI), ja siitä erikseen puhuttaessa korostetaan usein kehittyneitä data-analytiikkaa ja teknologioita. Zhaon (2021) mukaan liiketoimintatiedon hallinta keskittyy menneen ja nykytilan kuvaamiseen analytiikan ennustaessa tulevia trendejä. Niin ikään Peltolan (2022, 14) mukaan tämä on olennainen ero liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan välillä. Myös Markkulan ja Syväniemen (2015, 90) mukaan perinteinen liiketoimintatiedon hallinta on historiaan peilaavaa raportointia ja raportointityökaluja, edistyneen analytiikan tuottaessa selityksiä ja tulevaisuuden ennusteita. Tämän näkemyksen mukaan kuvaileva analytiikka on

osa liiketoimintatiedon hallintaa ja ennustava ja ohjaava analytiikka siitä erillistä edistynyttä analytiikkaa.

Kosonen (2019, 10) puolestaan pitää analytiikan lajeja eri tapoina toteuttaa tiedolla johtamista. Tässä kehittämistyössä analytiikka nähdään osittain liiketoimintatiedon hallintaan sisältyvänä, osittain siihen rinnastettavana tiedolla johtamisen työkaluna (kuvio 6). Liiketoiminnasta lähtevä tarve määrittelee käytettävät analytiikan menetelmät, jotka tukevat päätöksentekoa.



Kuvio 6. Analytiikka liiketoimintatiedon hallinnassa ja sen rinnalla tiedolla johtamisessa (mukailten Markkula & Syväniemi 2015; Andersson 2020)

4.4 Liiketoimintatiedon hallinta päätöksenteossa

Päätöksenteko on keskeinen johtamisen osa-alue, jonka tarve lähtee monista eri vaihtoehdoista ja niiden välillä tehtävistä päätöksistä (Pellinen 2019, 35). Päätöksenteko organisaatioissa voi ulottua nykytilanteesta pitkälle tulevaisuuteen (Kosonen 2019, 6), ja se voidaan jakaa aikajänteen, huomioitavien asioiden ja päätöksentekijöiden mukaan strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon (Pellinen 2019, 35). Näiden välissä voidaan nähdä myös taktinen, operatiivista toimintaa ohjaava keskipitkän päätöksenteon taso (Pellinen 2006, 41; Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 13).

Tulevaisuuden toimintojen suunnittelemiseksi ja ohjaamiseksi organisaation on tärkeää ymmärtää toimintoympäristön muutokset ja niiden vaikutukset (Laihonen ym. 2013, 45; Klemola ym. 2014, 12). Strategisen päätöksenteon aikajänne on

vähintään useiden vuosien mittainen ja huomioitavien asioiden määrä on suuri (Pellinen 2019, 35). Siinä keskeistä on organisaation pitkän aikavälin uudistumiskyvyn parantamiseen tähtäävä ennakointi, tulevaisuuden vaihtoehtojen monialainen kartoittaminen (Kettunen & Meristö 2010, 17; Hyyryläinen 2020, 13). Yrityksissä strategisia päätöksiä tekevät ylin johto, omistajat ja hallitus (Pellinen 2019, 35). Keskijohdon ja työntekijöiden operatiivinen päätöksenteko puolestaan liittyy välittömästi käsillä oleviin, konkreettisiin toimiin (Pellinen 2019, 35), kyse on siis varsinaisen toiminnan ja arjen johtamisesta. Operatiivisen päätöksenteon aikajänne on lyhyt, muutamista viikoista vuoteen, ja siinä rajattuun tiedon tarpeeseen liittyy strategista päätöksentekoa vähemmän epävarmuutta (Pellinen 2019, 35). Tiedon näkökulmasta strategiseen johtamiseen tarvitaan enemmän ulkoista informaatiota, operatiiviseen sen sijaan sisäistä (kuvio 7).



Kuvio 7. Informaation tarve ja päätöksenteon aikajänne johtamisen tasoilla (mukaihen Klemola ym. 2014)

Ajankohtainen ja analysoitu tieto tukee päätöksentekoa kaikilla johtamisen tasoilla. Kuten jo aiemmin todettiin, ihminen ei ole päätöksentekijänä rationaalinen. Vaikka toisinaan myös intuitio ja kokemus voivat toimia, analysoituun tietoon perustuvat päätökset ohjaavat organisaatiota tekemään parempia päätöksiä (Davenport ym. 2010, 1). Systemaattinen ja organisoitu liiketoimintatiedon hallinta mahdollistaa tietoon perustuvan, tehokkaan päätöksenteon, kun päätöksentekijöiden käytössä on relevanttia ja oikea-aikaista tietoa (Laihonen ym. 44, 50).

Myös Teo ym. (2016, 259) näkevät analysoidun tiedon mahdollistavan nopeamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin, antaen uusia oivalluksia ja älykkäämpiä päätöksiä.

Paukku (2020, 49–50) toteaa tutkimuksessaan, että liiketoimintatiedon hallinta vahvistaa näkemyksiä, auttaa löytämään konsensuksen päätöksentekijöiden kesken ja nopeuttaa päätöksentekoa. Paukun mukaan liiketoimintatiedon hallinta myös tukee strategista päätöksentekoa ja seuraa tehtyjen päätösten vaikutusta suorituskyky mittarein. Myös Pirttimäen (2007, 89) mukaan liiketoimintatiedon hallinta toimii strategisen johtamisen välineenä. Pirttimäen tutkimuksesta ilmenee myös, että organisaation ylin- ja keskijohto ovat tärkeimpiä tietotuotteiden hyödyntäjiä sekä strategisten päätösten tekijöinä että liiketoimintatiedon hallinnan operatiivisina hyödyntäjinä. Tähtisen (2020, 44) tutkimuksen mukaan liiketoimintatiedon hallintajärjestelmien käytön tärkeimmät hyödyt ovat tiedon läpinäkyvyys ja faktoihin perustuva päätöksenteko. Tähtisen mukaan liiketoimintatiedon hallinta hyödyttää paitsi strategista päätöksentekoa ja johtamista, myös osaamisen hallintaa, resursointia ja työkyvyn edistämistä.

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyneen henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysin tarkoitus on tukea toimeksiantajan päätöksentekoa ja johtamista sen strategisten tavoitteiden, etenkin asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvun, saavuttamiseksi. Analyysiä hyödyntävät sekä LähiTapiola Lapin ylin johto päätöksentekijöinä että operatiiviset esihenkilöt toimeenpanijoina.

4.5 Liiketoimintatiedon hallinta ja analytiikka prosessina

Liiketoimintatietoa on johdettava, jotta se tuottaa organisaatiolle arvoa. Liiketoimintatiedon hallinta kerää, analysoi ja yhdistää liiketoiminnan kannalta merkityksellistä tietoa asiayhteyksien ja merkitysten ymmärtämiseksi ja jakaa tiedon sitä tarvitseville päätöksentekijöille (Laihonen ym. 2013, 45). Tietoa voidaan kerätä ja analysoida yksittäisiä täsmällisiä tarpeita varten tai systemaattisesti prosessien avulla, jolloin tietoa kerätään jatkuvasti (Pirttimäki 2007, 72). Prosessimallit tekevät analytiikan tuloksista helpommin hyödynnettäviä, uudelleen käytettäviä ja ennakoitavampia (Jussila ym. 2019, 2).

Yleisluontoinen liiketoiminnan hallinnan prosessi (kuvio 8) alkaa tietotarpeiden määrittelystä edeten tiedon hankintaan, analysointiin, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Prosessin vaiheet voivat olla eri järjestyksessä tai päällekkäisiä, riippuen organisaatiosta ja tietotarpeista (Pirttimäki 2007, 74; Laihonen ym. 2013, 46). Tiedonhankinnan optimoimiseksi ensimmäisen vaiheen tarkoitus on selvittää päätöksentekijöiden tietotarpeet, joita on muuttuvassa toimintaympäristössä tarkennettava prosessin edetessä (Laihonen ym. 2013, 47). Prosessin toisessa vaiheessa tarpeita vastaavaa tietoa hankitaan useista lähteistä kustannustehokkuus, eettisyys ja laillisuus huomioiden (Jussila ym. 2019, 4). Kolmannessa vaiheessa tiedolle annetaan merkitys organisaation kontekstissa eli sitä analysoidaan (Laihonen ym. 2013, 48). Kuten aiemmin luvussa 4.3 kerrottiin, analyysissa voi hyödyntää erilaisia menetelmiä ja työkaluja, kuten tiedon visualisointia ja ennusteita. Mitä kvalitatiivisemmasta aineistosta on kyse, sitä merkityksellisempää on inhimillinen panos analysoinnissa, kvantitatiivisissa aineistoissa sen sijaan korostuu teknologian merkitys (Laihonen ym. 2013, 48).



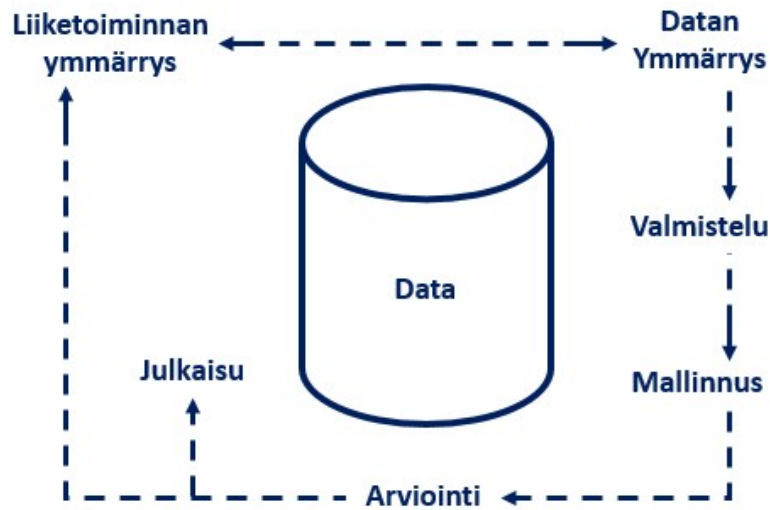
Kuvio 8. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi (mukaillen Laihonen ym. 2013; Pirttimäki 2007)

Jotta organisaation päätöksentekijät voivat hyödyntää tietoa, siitä on jalostettava loppukäyttäjien tarpeita vastaavia tietotuotteita. Raportteja ja analyyssejä voidaan

jakaa päätöksentekijöille tietojärjestelmien kautta, sähköpostitse tai vuorovaikutustilanteissa (Pirttimäki 2007, 75). Liiketoimintatiedon hallinnan prosessin viimeisessä vaiheessa tietoa hyödynnetään ja arvioidaan sen vaikuttavuus organisaation toimintaan (Laihonen ym. 2013, 49). Tietoa ei voi prosessin viimeisessä vaiheessa hyödyntää, jos sitä edeltävissä vaiheissa on epäonnistuttu, minkä vuoksi jatkuva palaute prosessin edetessä on välttämätöntä (Pirttimäki 2007, 75–76).

Liiketoimintatiedon hallinnan tehokas hyödyntäminen tiedolla johtamisessa edellyttää tavoitteellista johtamista, hyvää organisointia ja selkeitä vastuita ja ohjeistuksia (Pirttimäki 2007, 76–77; Markkula & Syväniemi 2015, 76–77). Shollon ja Galliersin (2016, 360–361) tutkimuksen mukaan organisaation hiljainen tieto ja osaaminen saadaan näkyville liiketoimintatiedon hallinnan tuottajien ja käyttäjien yhteistyöllä; se lisää ymmärrystä ja tuo tiedon kontekstiin tulkinnan kautta. Myös Pirttimäki (2007, 55) korostaa jatkuvan vuorovaikutuksen merkitystä päätöksentekijöiden ja tiedontuottajien välillä. Snickeri (2016, 28) toteaa tutkimuksessaan, että liiketoimintatiedon hallinnan haasteet johtuvat usein luottamuksen ja viestinnän puutteesta liiketoiminnan ja tietohallinnon tai liiketoimintatiedon hallinnan asiantuntijoiden välillä.

Analytiikka on ratkaisevaa sekä liiketoimintatiedon hallinnassa että strategisessa johtamisessa (Pirttimäki 2007, 89). Koska päätöksenteko ja toimenpiteet perustuvat laadukkaisiin analyysihin, tiedon prosessointi ja analysointi ovat Pirttimäen (2007, 75) mukaan yksi liiketoimintatiedon hallinnan prosessin tärkeimmistä vaiheista. Tuloksellinen datan rikastaminen ja analysointi vaativat liiketoimintanäkemystä, kykyä esittää oikeita kysymyksiä ja kytkeä analytiikka liiketoimintastrategiaan (Markkula & Syväniemi 2015, 72–75). Yleisesti käytetty analytiikan prosessi CRISP-DM (Cross-Industry Standard Process for Data Mining) (kuvio 9) huomioi tiedonlouhinnan teknisen tehtävän lisäksi liiketoiminnan tavoitteet ja prosessit. Prosessi alkaa liiketoiminnan ymmärryksestä päättyen tiedon käyttöönnottoon (Jussila ym. 2019, 5).



Kuvio 9. Tiedonlouhinnan standardoitu prosessi CRISP-DM (mukailten Jussila ym. 2019; Markkula & Syväniemi 2015)

Edellä esitetyissä liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan prosessimalleissa on yhteneväisyyksiä sekä toisiinsa nähden että aiemmin luvussa 3.2 esitettyyn tiedolla johtamisen prosessiin. Niiden jokaisen päämääränä on tiedon hyödyntäminen. Siinä missä CRISP-DM kuvaa tiedonkäsittelyn elinkaarta painottaen nimensä mukaisesti tiedonlouhintaa, liiketoimintatiedon hallinnan prosessi kuvaa kokonaisuutena tapaa organisoida tiedon jalostaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa. Edelleen verrattuna liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan malleihin tiedolla johtamisen prosessissa korostuu päätöksenteon ja toimeenpanon merkitys.

5 TIEDOLLA JOHTAMINEN VAKUUTUSLIIKETOIMINNASSA

5.1 Vakuutus riskin tasaajana

Vakuutus perustuu tarpeeseen suojautua erilaisten vahinkojen seurauksilta. Vakuutuksen alkumuotona pidetään jo muinaisen Babylonian aikaista matkojen ja kuljetusten turvaamista (Hoppu & Hemmo 1996, 4). Tutkimuksen toimeksiantajan juuret sen sijaan ulottuvat vuoteen 1770, jolloin pitäjien paloapuyhdistysten perustamisesta säädettiin lailla (LähiTapiola-ryhmä 2022a). Jo hyvin varhain siis oivallettiin, että vastuun yhteinen kantaminen ja tasaaminen riskien uhkaamien henkilöiden kesken ei vaaranna yksittäisen henkilön kantokykyä (Rantala & Kivisaari, 2020, 74). Vakuutustoiminnan idea onkin vahinko- ja haittariskin jakaminen ja tasaaminen (Hoppu & Hemmo 1996, 1).

Rantala ja Kivisaari (2020, 75) kuvaavat vakuutustoimintaa toiminnaksi, jossa riskin alaiset yksiköt eli vakuutuksenottajat sopivat vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen vakuutuksenantajan kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutuksenantaja korvaa siitä aiheutuneen vahingon ja vastikkeena korvauksensaantioikeudesta vakuutuksenottaja maksaa vakuutuksenantajalle vakuutusmaksua. Tätä oikeussuhdetta kutsutaan vakuutukseksi ja se luodaan vakuutus sopimuksella, joka määrittelee sekä vakuutuksenantajan että vakuutuksenottajan oikeudet ja velvollisuudet (Rantala & Kivisaari 2020, 75).

Edellä kuvattua yksityisen vakuutusyhtiön harjoittamaa, vakuutuksenantajan ja vakuutuksenottajan sopimukseen perustuvaa toimintaa kutsutaan suomalaisessa vakuutustoiminnan jaottelussa yksityisvakuutukseksi (Pellikka, Peilimö, Puntari & Vaitomaa 2011, 16–17). Sosiaalivakuutus puolestaan on lainsäädäntöön perustuvaa toimintaa, kuten työ- ja kansaneläkkeet ja sairausvakuutus (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a). Sosiaali- ja terveysministeriö (2022b) vastaa lakisääteisten vakuutusten kehittämisestä ja sosiaali- ja yksityisvakuutusta koskevan lainsäädännön valmistelusta.

Vakuutustoiminnalla on merkittävä rooli yhteiskunnassa esimerkiksi korvausten ja eläkkeiden maksajana, veronmaksajana, työllistäjänä, institutionaalisenä sijoittajana ja vahingontorjunnan edistäjänä (Rantala & Kivisaari 2020, 109; Finans-

siala ry 2022b). Yhteiskunnallisen roolin ja suoran riskinkannon lisäksi vakuutus-toiminnalla on vaikutuksia ja seurauksia, joita voidaan pitää vakuutuksen toissijaisina tehtävinä. Vakuutus esimerkiksi lisää talouden aktiivisuutta edistämällä säästämistä ja rahoituksen saatavuutta sekä vapauttamalla varoja investointeihin ja kulutukseen kasvaneen turvallisuuden myötä. Vakuutus myös mahdollistaa luotettavien sopimusten tekemisen, tehostaa työnjaon mahdollisuutta ja vähentää yhteiskunnan kustannuksia ja verotaakkaa. (Kivisaari & Kahola 49-50.)

Vakuutuksella on viisi keskeistä ominaisuutta ja tunnusmerkkiä: sattumanvaraisuus, vahingonmahdollisuus, vakuutusmaksun ja riskin vastaavuus, tasaus suuren joukon kesken sekä erillinen subjekti (Rantala & Kivisaari 2020, 76–79). Vakuutuksen sattumanvaraisuus tarkoittaa, että riskin toteutuminen ylipäättään, sen suuruus ja sattumisajankohta ovat ennalta tietämätöntä (Hoppu & Hemmo 1996, 1; Rantala & Kivisaari 2020, 76). Toiseksi vakuutuskorvaus edellyttää nimenomaan vahingon aiheuttamaa taloudellista tappiota, jolloin esimerkiksi vedonlyönnin tappiot eivät sattumanvaraisuudestaan huolimatta kuulu vakuutuksen piiriin (Rantala & Kivisaari 2020, 76–77). Vakuutukselle on ominaista myös riskivastaaava hinnoittelu. Vakuutusmaksun on vastattava riskiä mahdollisimman tarkasti, sillä vakuutusmaksujen ja vakuutuksesta maksettavien korvausten tulee pitkällä aikavälillä olla tasapainossa vakuutusyhtiön vakavaraisuuden varmistamiseksi (Hoppu & Hemmo 1996, 2). Vakuutuksen tunnusmerkkeihin kuuluu myös riskin tasaaminen suuren joukon kesken eli järjestely koskee useita riskiyksiköitä ja vakuutuksenantajalla on sopimuksia useiden vakuutuksenottajien kanssa. Lopuksi vakuutuksenantajan tulee olla vakuutuksenottajasta riippumaton, taloudellisesti ja juridisesti itsenäinen subjekti. (Rantala & Kivisaari 2020, 79.)

Edellä mainittujen tunnusmerkkien lisäksi vakuutus on muiden palveluelinkeinoista hyödykkeistä poikkeava, sillä maksun vastasuoritus on abstrakti vakuutus-turva, jonka konkretisoituminen riippuu riskin toteutumisesta (Rantala & Kivisaari 2020, 81). Vakuutusmaksu peritään etukäteen vakuutus sopimuksen tai uuden vakuutuskauden alettua (Pellikka ym. 2011, 175).

5.2 Vakuutusyhtiön liiketoiminta ja talous

Kuten aiemmin todettiin, vakuutustoiminta on luonteeltaan kollektiivista riskin jakamista, jonka vakuutusyhtiö mahdollistaa keräämällä vakuutusmaksuja etukäteen ja maksamalla korvauksia myöhemmin. Vakuutusyhtiön ansaintalogiikka on muista toimialoista poikkeava juuri etukäteen perityn maksun ja vakuutuksen satumanvaraisuuden vuoksi (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 9). Vakuutusmaksun keräämisen ja maksettavien korvausten välillä vakuutusyhtiön on huolehdittava varojen huolellisesta hoidosta ja sijoittamisesta, jotta ne riittävät odotettuihin tuleviin korvauksiin (Kivisaari & Kahola 2017, 7). Edellä tiivistettiin vakuutustoiminnan perustehtävät: riskien siirtäminen yhteiseen pooliin ja poolin hallinta (Kivisaari & Kahola 2017, 44), joissa keskeistä on vakuutusyhtiön hyvä vakavaraisuuden hallinta.

Vakuutuksenottaja siirtää pooliin riskin, jota ei halua itse kantaa tai pysty itse kantamaan (Rantala & Kivisaari 2020, 104). Vakuutusyhtiön näkökulmasta puolestaan pooliin siirrettävän riskin tulee olla sellainen, että sen toteutuminen ylipäättään on kohtuullisen epätodennäköistä ja sen samanaikainen toteutuminen suurella joukolla epätodennäköistä. Vakuutusyhtiö mahdollistaa riskin siirtämisen määrittelemällä vakuutuksen hinnan ja ehdot niin, että vakuutuksenottaja kokee ne kohtuulliseksi ja lisäarvoa tuottavaksi. (Kivisaari & Kahola 2017, 44, 46.)

Riskeistä muodostuneen poolin hallintaan kuuluu olennaisesti vakuutusriskin, kuten vastuunvalinnan riskin, tuote- ja hinnoitteluriskin ja esimerkiksi taloudellisen ympäristön riskin hallinta (Rantala & Kivisaari 2020, 204). Lisäksi poolin hallintaa on sen suojaaminen äärimmäisiltä riskeiltä jälleenvakuutuksella, riskin muuntaminen esimerkiksi omavastuukäytännöillä ja vakuutuksenottajalta edellytetyillä suojelutoimilla, kertyneiden varojen sijoittaminen ja korvausten asianmukainen maksaminen (Kivisaari & Kahola 2017, 45–46).

Tärkein tuloerä vakuutusyhtiölle on vakuutuksenottajien suorittamat vakuutusmaksut (Rantala & Kivisaari 2020, 263). Koska niin poolin luomisesta kuin hallinnastakin aiheutuu kustannuksia, vakuutusmaksujen yhteismäärä ylittää vahinkojen korvaamiseen tarvittavan summan (Kivisaari & Kahola 2017, 46). Vakuutus-

yhtiö saa tuottoja myös sijoitustoiminnasta, jota se harjoittaa sijoittamalla vakuutusmaksuista kertyneitä varoja vastuidensa katteeksi (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 74). Vakuutusmaksuista vähennetään luottotappiot, vakuutusmaksuverot ja muut julkiset maksut, jolloin muodostuu vakuutusmaksutulo (Tilastokeskus 2022a). Kun maksutulossa edelleen huomioidaan jälleenvakuutusmaksut ja vakuutusmaksuvastuun muutos, syntyy vakuutusmaksutuotto (Tilastokeskus 2022b). Vakuutusyhtiön liikevaihto koostuu vakuutusmaksutuotoista ennen luottotappioita ja jälleenvakuuttajien osuutta, sijoitustoiminnan nettotuotoista ja muista tuotoista (LähiTapiola-ryhmä 2022b).

Riskipooliin kerätyistä vakuutusmaksuista maksetaan korvaus niille, joiden osalta riski toteutuu (Kivisaari & Kahola 2017, 45). Vakuutusyhtiön kuluista merkittävin onkin vakuutussopimusten perusteella maksettavat korvaukset eli korvausmeno, joka korvausvastuun muutoksella ja jälleenvakuuttajan osuudella huomioituna muodostaa korvauskulut (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 158; LähiTapiola Lappi 2022). Toinen merkittävä kuluerä on poolin hallinnasta syntyvät liikekulut eli vakuutusten hankinnan ja hoidon sekä yleishallinnon kulut (Rantala & Kivisaari 2020, 264–265).

Aiemmin mainitut vakuutusmaksuvastuu ja korvausvastuu muodostavat vastuovelan, joka on vakuutusyhtiön velkaa vakuutuksenottajille (Tilastokeskus 2022c). Vastuuvelka on tulevien vakuutustapahtumien aiheuttamien korvauksien varalle kerättävän vakuutusmaksuvastuun ja jo tapahtuneiden vakuutustapahtumien aiheuttamien tulevien korvauksien varalle kerättävän korvausvastuun summa (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 158).

Vakuutusyhtiön merkittävimpiä talouden mittareita maksutulon ja –tuottojen ja sijoitustuottojen lisäksi on yhdistetty kulusuhde. Yhdistetty kulusuhde kertoo, kuinka suuren osan vakuutusmaksutuotoista korvaus- ja liikekulut syövät: suhdeluvun ylittäessä sadan korvaus- ja liikekuluja on enemmän kuin vakuutusmaksutuottoja, jolloin vakuutusyhtiön tuloksentekeyky on sijoitustoiminnasta saatavien tuottojen varassa (Hurmerinta 2018). Yhdistetyn kulusuhteen voi laskea liikekulu- ja vahinkosuhteen summana tai toimintakulu- ja riskisuhteen summana. Liikekulusuhde vahinkovakuutustoiminnassa on liikekulujen, ja vahinkosuhte korvaus- ja korvaustoiminnan hoitokulujen suhde vakuutusmaksutuottoihin (LähiTapiola-

ryhmä 2022b). Toimintakulusuhteella tarkoitetaan vakuutusten hankinnasta, hoidosta ja yleishallinnosta sekä korvausten hoitamisesta syntyviä kuluja suhteessa vakuutusmaksutuottoon, riskisuhde puolestaan muodostuu korvauskuluista ilman korvaustoiminnan hoitokuluja, jakajana jälleen vakuutusmaksutuotot (Lähi-Tapiola-ryhmä 2022b).

Vakuutusyhtiöiltä vaaditaan turvaavaa tapaa hoitaa liiketoimintaansa ja vakavaraisuuttaan niin, että se suurella todennäköisyydellä suoriutuu velvoitteistaan. Vakavaraisuuden hyvän hallinnan lisäksi vakuutusyhtiön talouden hallinnassa on keskeistä kiinnittää huomiota hallintoon ja riskienhallintaan. (Kivisaari & Kahola 2017, 7–9.) Solvenssi II -direktiivi sääntelee EU-tasolla vakuutusyhtiöiden vakavaraisuutta, vastuuelan laskentaa ja vakavaraisuusvalvonnan sekä sisältää hallintojärjestelmää ja riskienhallintaa koskevia laadullisia vaatimuksia (Finanssiala ry 2022a). Suomalaisen vakuutusyhtiöiden toiminnan vakautta, vakavaraisuutta, hallintoa ja menettelytapoja sekä riskienhallintaa ja pääomamarkkinoita valvoo hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä toimiva Finanssivalvonta (Finanssivalvonta 2022; Rantala & Kivisaari 2020, 298). Valvonnan tarkoitus on varmistaa, että vakuutusyhtiöillä on taloudelliset edellytykset suoriutua velvoitteistaan (Ilvesalo & Voutilainen 2009, 9).

5.3 Tiedon hyödyntäminen vakuutusliiketoiminnassa

Tiedolla on ollut ratkaisevan tärkeä merkitys vakuutuslalle koko sen historian ajan, perinteisesti riskinarvioinnissa ja vakuutusten hinnoittelussa (Rantala & Kivisaari 2020, 56). Data on myös merkittävin asiakasyymmärrystä, ja sen myötä asiakaskokemusta parantava ja myyntiä kasvattava tekijä (Saurila 2018). Tietointensiivisyytensä vuoksi teknologian kehitys vaikuttaa vakuutusalaan nopeasti. Lisääntyvä digitaalisessa muodossa oleva data ja sen entistä nopeampi käsittely luovat vakuutuslalle sekä uusia mahdollisuuksia että haasteita (Kivisaari 2021).

Yksi perinteisimmistä dataa hyödyntävistä toiminnoista lähtee vakuutuksen perusominaisuudesta, vakuutusmaksun ja riskin vastaavuudesta. Vakuutuksen riskimaksun määrittäminen koostuu riskianalysistä, tariffimallin valinnasta ja tariffien numeerisesta määrittämisestä. Riskianalysillä löydetään tekijät, joista riskin

suuruus olennaisimmin riippuu. (Rantala & Kivisaari 2020, 166.) Esimerkiksi autovakuutuksissa riski riippuu vakuutuksenottajan asuinpaikasta ja iästä sekä auton ominaisuuksista, kuten merkistä, tehosta ja painosta (Kaippio 2020). Riskianalyysin perustella luodaan tariffimalli ja määritellään tariffitekijät, joita esimerkiksi autovakuutuksessa ovat tyypillisesti auton merkki ja vuosimalli. Ajan saatossa kertyneen vahinkotiedon ja tilastollisen analyysin perusteella saadaan vakuutukselle tariffin tuottama maksu, joka voi olla euromääräinen, kuten autovakuutuksessa, tai esimerkiksi promilleissa vakuutettavan kohteen vakuutusmäärästä. (Rantala & Kivisaari 2020, 168–169.)

To (2018, 79–80) toteaa tutkimuksessaan vakuutusalan hyödyntävän dataa lähinnä sisäisiin prosesseihin ja varsinkin perinteisiin tarkoituksiin, kuten korvaus- ja asiakaspalvelutoimintojen ylläpitämiseen, riskikohteiden analysointiin, vakuutuksen hinnoitteluun, tuotekehitykseen, suunnitteluun ja ohjaukseen, kilpailuaseman vahvistamiseen sekä riskienhallintaan. Osana OP ryhmää toimiva Pohjola Vakuutus hyödyntää OP Ryhmän (2021) tietotilinpäätöksen mukaan asiakas-, tuote- ja sopimustietoja, transaktiotietoja, riskienhallinnan tietoja, henkilöstön tietoja, yritys- ja organisaatitietoja, markkinatietoja sekä talouden tietoja arvonluontiprosessissaan. Edellä mainittuja tietoja hyödynnetään esimerkiksi palvelujen tuottamiseen asiakkaille ja kumppaneille, sisäisten prosessien tuottamiseen, johtamiseen, raportointiin ja analysointiin sekä riskienhallintaan.

To (2018, 59) jakaa vakuutusyhtiöiden asiakkaistaan keräämän datan perustietoon, taustatietoon ja vahinkotietoon, joista perustiedoilla tarkoitetaan demografisia tietoja kuten ikää ja sukupuolta sekä henkilö- ja yhteystietoja. Taustatiedot sen sijaan liittyvät riskin arvioimiseen ja hinnan määrittämiseen (To 2018, 59), toisin sanoen kyseessä ovat vakuutettavaan kohteeseen liittyvät tiedot, kuten terveystiedot henkilövakuutuksissa. Vahinkotiedot puolestaan pitävät sisällään kaiken vahinkoihin ja korvauksiin liittyvän datan (To 2018, 60). Tutkijan kokemuksen perusteella vakuutusyhtiöissä hyödynnetään myös asiakkaiden asiointista kertyvää dataa esimerkiksi osto- ja asiointikanavien suunnittelussa. Asiakasdataa hyödynnetään myös muihin asiakkuudenhallinnan toimenpiteisiin, kuten segmentointiin sekä myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kohdentamiseen. Myös

asiakaspalautteisiin liittyvä tekstianalytiikka sekä asiakkaisiin liittyvän ostopotentiaalin ja poistumaherkkyuden tunnistaminen ovat dataan liittyviä hyödyntämisalueita vakuutusosalalla (Luukkainen 2022).

Vakuutusosalalla dataa hyödynnetään myös vakuutuspetosten selvittämiseen, torjuntaan ja ehkäisyyn. Vakuutusyhtiöt voivat käyttää vahinkokäsittelyssään alan yhteiseen vahinko- ja väärinkäytösrekisteriin merkittyjä vahinko-, rikos- ja rikos epäilytietoja (Finanssiala ry 2017). Suomalaisista vakuutusyhtiöistä ainakin Lähi-Tapiola-ryhmä käyttää vakuutuspetosten ja rahanpesun torjuntaan ja ehkäisyyn datamallinnusta ja edistynyttä analytiikkaa, jotka lisäävät todennäköisyyttä tunnistaa tyypillisiä petoksia (Havu 2020). Datan, analytiikan ja automaation hyödyntäminen myös muissa prosesseissa, esimerkiksi korvauskäsittelyssä, asiakaspalvelussa ja hallinnossa, lisää tehokkuutta ja alentaa kustannuksia (Pathak 2021; Luukkainen 2022). Datan hyödyntämisen osa-alueita vakuutusosalalla esitetään kootusti ohessa (kuvio 10).



Kuvio 10. Datan hyödyntämisen osa-alueita vakuutusosalalla

Muuttuvassa maailmassa vakuutus- ja finanssisektori on eturintamassa massadatan, tekoälyn ja lohkoketjuteknologian soveltamisessa (Koskinen 2021). Teknologian kehitys tuo uusia mahdollisuuksia paitsi soveltaa vakuutuksen perustehtävää riskin tasaamisesta, myös ennaltaehkäistä vahinkoja ja tuottaa asiakkaalle arvoa tuottavia personoituja ratkaisuja (Saurila 2018; Rantala & Kivisaari 2020, 57). Ennakoivaa mallinnusta voidaan käyttää asiakkaiden käyttäytymismallien ymmärtämiseen, ja siten sekä tehostaa riskinarviointiprosessia että huomioida yksilöllisiä riskiin vaikuttavia tekijöitä hinnoittelussa (Saurila 2018; Pathak 2021). Esimerkiksi henkilövakuutusten sisällön ja hinnan räätälöinnissä voisi hyödyntää asiakkaan terveystietojen lisäksi hänen elämänsä ja käyttäytymiseensä liittyvää, kuten aktiivisuusrannekkeen tuottamaa tietoa. Asiakkaiden verkkokäyttäytymisestä ja sosiaalisen median käytöstä kertynyttä tietoa sen sijaan olisi mahdollista hyödyntää sisäisen asiakasdatan rikastamiseen, asiakkaiden hankintaan ja säilyttämiseen. (Pathak 2021.)

Ton (2018, 80–82) tutkimuksen mukaan vakuutusyhtiön asiakkaat eivät vielä hyödy heistä kerätystä datasta lisäarvoa tuottavasti, vaikka teknologia mahdollistaisi jo asiakasdatan käänteisen hyödyntämisen. Ton tutkimuksesta ilmenee myös, että vakuutuspalveluiden kehittymisen esteenä ovat datan pirstaleisuus, haasteet järjestelmissä ja datan käsittelyprosesseissa, organisatoriset tekijät, asiakkaiden suhtautuminen ja mieltymykset sekä yksityisyydensuoja ja lainsäädäntö. Rantalan ja Kivisaaren (2020, 57) mukaan lisääntyvään digitaaliseen dataan ja siihen liittyvään teknologiaan liittyy myös muita kriittisiä tekijöitä, kuten eettiset kysymykset, informaation epäsymmetrisyys vakuutusyhtiön ja asiakkaan välillä, sovellettavien mallien ymmärrettävyys sekä korvauksenhakijan etujen turvaaminen. Datan ja analytiikan tehtävä on lisätä vakuutusyhtiön liiketoimintaa ja pienentää riskejä, mutta sen mennessä liian pitkälle, vakuutus ei enää palvele asiakasta (Kivisaari 2021).

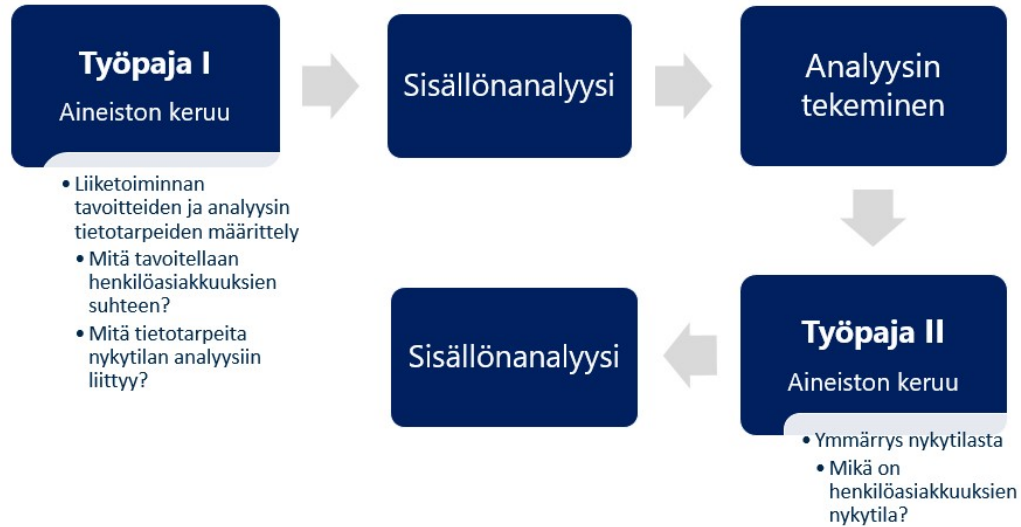
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

6.1 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on edistää toimeksiantajan liiketoiminnan kasvua ja asiakashyötyjen toteutumista. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarve lähtee usein yrityksen kehittämistarpeista, ja tyypillisesti se teoriaa, kokemusta ja käytäntöjä yhdistämällä ratkaisee ongelmia ja tuottaa, kehittää tai ottaa käyttöön jotain uutta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 19; Vilkkä 2021, 14). Työelämän tutkimus on siis usein soveltava, käytännöllisen hyödyn saavuttamiseen pyrkivä (Vilkkä 2021, 14).

Kehittämistyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena lähestymistapana tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella saadaan syvällistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta, ja sen tavoite on tuottaa uusia kehittämissuhteita (Ojasalo ym. 2021, 53–54). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että kehittämissuhteiden tarkentuu tutkimusprosessin edetessä tutkijan tietämyksen kasvaessa. Tutkimus lähtee liikkeelle alustavan tutkimusongelman määrittelystä edeten ilmiöön perehtymisen ja täsmentymisen kautta aineiston keruuseen ja analysointiin ja lopulta kehittämissuhteiksi (Ojasalo ym. 2021, 53–54).

Tapaustutkimus mahdollistaa useiden erilaisten menetelmien käytön. Tutkimukselliselle kehittämistyölle on tyypillistä yhteisöllisten menetelmien käyttö (Ojasalo ym. 2021, 40). Kehittämistyössä käytettiin yhteisöllisistä ideointimenetelmistä LähiTapiola Lapin johdolle ja asiantuntijalle suunnattuja työpajoja, joista kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Kehittämistyön kohteessa on tunnistettavissa laadullisesta lähestymistavasta huolimatta myös määrällisen tutkimuksen piirteitä, kuten tiedon numeraalinen käyttäminen ja asioiden välisten riippuvuuksien ymmärtäminen. Kehittämistyön empiirinen osio toteutettiin useassa vaiheessa (kuvio 11).



Kuvio 11. Kehittämistyön empiirisen osuuden prosessi ja menetelmät

Kehittämistyön empiirisen osuuden ensimmäisessä työpajassa kerättiin aineisto LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien tavoitteiden ja nykytilan analyysin tietotarpeiden määrittelyä varten. Työpajan jälkeen tehtiin analyysi eli kerättiin, analysoitiin ja raportoitiin määritelty tieto LähiTapiola Lapin controller-roolissa toimivan asiantuntijan toimesta. Controller toimii sisäisen laskennan, liiketoimintatiedon ja analytiikan asiantuntijana. Controller-roolissa toimivaan asiantuntijaan viitataan jatkossa asiantuntijana. Toisessa työpajassa kerättiin aineisto LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilan määrittelyä varten. Tavoitteet, tietotarpeet ja nykytila määriteltiin kehittämistyön aineiston perusteella työpajojen jälkeen sisällönanalyysin avulla.

6.2 Aineiston kerääminen työpajoista

Kehittämistyön aineisto kerättiin yhteisöllisin ideointimenetelmin kahdesta työpajasta huhti–toukokuussa 2022. Työpajalla (workshop) tarkoitetaan kokoontumista, jossa osallistujat yhteistoiminnassa vuorovaikutuksellisin keinoin vaihtavat ajatuksia, mielipiteitä, näkemyksiä, tietoa ja ideoita (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 63). Työpajoihin osallistui tutkijan lisäksi viisi LähiTapiola Lapin ylimmässä ja operatiivisessa johdossa työskentelevää esihenkilöä sekä yksi asiantuntija. Tutkija toimi itse sekä työpajojen fasilitaattorina että osallistujana.

Ensimmäisen työpajan aluksi tutkija esitteli kehittämistyön tarkoituksen, tavoitteet ja tietoperustan. Työpaja toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisen osan tarkoitus oli selkeyttää LähiTapiola Lapin tavoitteita henkilöasiakkuuksien suhteen yhtiön strategisten tavoitteiden pohjalta ja jaotella ne pienempiin osioihin. Työpajan ensimmäisen vaiheen ideoinnissa vastattiin kehittämiskysymykseen: mitä LähiTapiola Lappi tavoittelee henkilöasiakkuuksien suhteen? Apukysymyksenä oli: mikä kasvattaa liiketoimintaa ja asiakashyötyä?

Työpajassa divergoitiin eli ideoiden sytyttämiseen käytettiin Me-we-us-menetelmää, jota hyödynnetään usein ideointiin ja tasapuolisen keskustelun aikaansaamiseen ryhmässä (Kantojärvi 2012, 54). Työskentely työpajassa jakautui yksilö- ja pienryhmätyöskentelyyn sekä koko ryhmän yhteiseen työskentelyyn. Yksilötyöskentelyvaiheessa jokainen pohti kysymyksiä yksin ja kirjasi ajatuksensa muistilapuille. Pienryhmätyöskentelyssä omat ajatukset jaettiin parille ja keskustelusta mahdollisesti syntyneet uudet ideat kirjattiin ylös muistilapuille. Lopuksi koko ryhmän työskentelyssä parit jakoivat omat keskustelunsa koko ryhmälle keskusteltavaksi.

Ideoinnin jälkeen muistilaput ryhmiteltiin hiljaisen ryhmittelyn avulla. Menetelmässä osallistujat jakavat muistilaput mielestään loogisiin ryhmiin hiljaisuudessa, jonka tarkoituksena on varmistaa paitsi tehokas työskentely, myös tasapuolinen vaikuttaminen (Kantojärvi 2012, 84–85). Ryhmittelyn jälkeen kategoriat nimettiin keskustellen. Hiljaisen ryhmittelyn tuloksena työpajan ensimmäisen vaiheen ideat jaettiin neljään kategoriaan: markkinat, asiakkuuden kehittymisen elinkaari, kannattavuus ja brändimielikuva. Kategorioita hyödynnettiin myöhemmin sisällönanalyysissä.

Työpajan toisen vaiheen tarkoitus oli määrittellä henkilöasiakkuuksien analyysin tietotarpeet ensimmäisen osan tavoitteiden pohjalta. Toisen vaiheen ideointi toteutettiin niin ikään Me-we-us-menetelmällä ja siinä vastattiin kehittämiskysymykseen: mitä tietotarpeita henkilöasiakkuuksien analyysiin liittyy? Apukysymyksenä oli: millainen tieto tuottaa lisäarvoa seurattaville teemoille/kokonaisuuksille? Apukysymyksellä viitattiin hiljaisen ryhmittelyn tuloksena syntyneeseen neljään kategoriaan. Ideoita ei ryhmitelty osallistujien toimesta, vaan käsiteltiin sisällönanalyysin avulla työpajan jälkeen. Sisällönanalyysin tuloksena syntyneet tietotarpeet

henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysistä teemoitteluineen annettiin asiantuntijalle tiedon keräämistä ja raportin koostamista varten.

Toisessa työpajassa esiteltiin LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysi. Työpajan tarkoitus oli luoda ymmärrys henkilöasiakkuuksien nykytilasta analyysin perusteella. Aineisto kerättiin työpajan osallistujilta keskustelun jälkeen teemoittain. Osallistujat vastasivat kysymykseen: mitä analyysi kertoo LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilasta? Myös toisen työpajan aineisto käsiteltiin sisällönanalyysilla.

6.3 Aineiston sisällönanalyysi teemoittelemalla

Työpajojen jälkeen niistä kerätty aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun (Puusa & Juuti 2011, 117). Sisällönanalyysin tavoite on etsiä ja tunnistaa aineistosta merkityksiä. Sisällönanalyysissä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2021, 137.) Tämän jälkeen tutkija tekee uudelleen kootusta aineistosta johtopäätöksiä (Puusa & Juuti 2011, 115).

Sisällönanalyysin prosessi on monivaiheinen ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. Tutkijan tehtävä on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, joka auttaa tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa tutkija etenee empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 117–118.) Kehittämistyön analyysimuotona käytettiin teemoittelua, jota pidetään yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajarvi 2018, 105). Teemoittelun tarkoitus on nostaa aineistosta esiin tutkimusongelman kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä piirteitä eli teemoja (Juhila 2022).

Sisällönanalyysia hyödynnettiin aineiston käsittelyssä molempien työpajojen jälkeen, ja analyysissa aineistoa tarkasteltiin kehittämistyön kysymysten näkökulmasta. Aineiston käsittely eteni laadullisen tutkimuksen yleisen mallin mukaan kolmessa vaiheessa, joita ovat aineiston valmistelu, analyysi ja pelkistäminen

sekä tulkinta ja johtopäätökset (Ojasalo ym. 2021, 138–145). Työpajoista kerätty aineisto valmisteltiin dokumentoimalla se digitaaliseen muotoon kirjallisesti ja valokuvin. Varsinainen aineiston käsittely tehtiin Microsoft Excelin avulla.

Kehittämistyössä käytetty sisällönanalyysi oli aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi- ja pelkistämisvaihe sisältää aineiston pelkistämisen, luokittelun ja abstrahoinnin (Ojasalo ym. 2021, 139). Alkuperäinen aineisto tiivistettiin pelkistämällä eli karsimalla duplikaatit ja selkeyttämällä käsitteitä ja ilmaisuja, jonka jälkeen yhteiset nimittäjät ja samankaltaisuudet luokiteltiin uudelleen eli teemoiteltiin. Pelkistämisen tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa. Teemoittelussa tarkastellaan vastauksien yhteisiä piirteitä ja eri luokkien välisiä säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Käytännössä samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan, joka nimetään. Teemoittelussa tutkija tekee tulkintaa ja päätöksiä siitä, mitkä ilmaisut kuuluvat samaan luokkaan. (Puusa & Juuti 2011, 117, 121–122.) Sisällönanalyysissä teemoittelua jatkettiin luokkia yhdistelemällä niin pitkään, kuin se aineiston näkökulmasta oli mahdollista. Tätä aineiston pelkistämistä kohti yleiskäsitteitä kutsutaan abstrahoinniksi (Ojasalo ym. 2021, 140).

Kehittämistyössä ensimmäisen työpajan tuottamaa aineistoa käytettiin sekä tavoitteiden että tietotarpeiden teemoittelussa, vaikka aineistonkeruu työpajassa toteutettiin kahdessa osassa ja vastauksia haettiin kahteen eri kysymykseen. Tutkijan tulkinnan mukaan annetut vastaukset liittyivät kumpaankin kehittämiskysymykseen, ja osa vastauksista liittyi myös useampaan teemaan. Teemoittelun teemoja ei määritelty etukäteen aineiston keruuvaiheessa, vaan keskeiset teemat pyrittiin löytämään aineiston ehdoin. Esimerkiksi henkilöasiakkuuksien tavoitteiden teemoittelussa hyödynnettiin työpajan hiljaista ryhmittelyä, mutta siitä oli löydettävissä myös muita luokkia, niin kutsuttuja aineiston rivinvälejä. Teemoittelua havainnollistava ote sisällönanalyysistä on kuvattu liitteessä 1. Kaiken kaikkiaan ensimmäisestä työpajasta kerätty aineisto sisälsi 80, ja toisesta työpajasta kerätty aineisto 118 alkuperäisilmaisuja.

Sisällönanalyysin jälkeen sen tulokset tulkittiin ja selitettiin kehittämistyön loppuunsaattamiseksi. Tulkinnalla tarkoitetaan sisällönanalyysissä esiin nousevien

merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa (Puusa & Juuti 2011, 123). Siitä huolimatta, että tulosten tulkinta ja johtopäätökset esitetään omana sisällönanalyysin vaiheenaan, laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään tyypillisesti koko tutkimuksen ajan (Ojasalo ym. 2021, 143). Laadullisen tutkimuksen analysoinnin lopputulos on tutkimuskohtaista, ja siihen vaikuttavat tutkijan kiinnostuksen kohteet, tutkimuksen konteksti ja tutkimusmenetelmät (Puusa & Juuti 2011, 115). Tutkijan rooli toimeksiantajaorganisaatiossa sekä oma kokemus ja hiljainen tieto kehittämistyön kohteesta mahdollistivat aineiston monipuolisen tulkinnan ja työpajoista kerätyn aineiston lisäksi myös itse analyysin hyödyntämisen sisällönanalyysissä. Sisällönanalyysin tulokset esitetään kehittämiskysymyksittäin luvussa 7.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

7.1 LähiTapiola Lapin tavoitteet henkilöasiakkuuksille

Kehittämistyön tavoitteena oli määritellä LähiTapiola Lapin tavoitteet henkilöasiakkuuksien suhteen yhtiön strategisten tavoitteiden pohjalta keskittyen liiketoiminnan ja asiakashyödyn kasvuun. Kehittämistyössä saatiin vastaus kysymykseen: mitä LähiTapiola Lappi tavoittelee henkilöasiakkuuksien suhteen? Kehittämistyön perusteella LähiTapiola Lapin tavoitteet henkilöasiakkuuksille ovat:

- asiakasmäärän ja maksutulon kasvu
- keskittävät ja kannattavat asiakkuudet
- tehokkaat ja hyvää asiakaskokemusta tuottavat, toimintaympäristön huomioivat kanavaratkaisut
- hyvä brändimielikuva.

Tavoitteet muodostuivat sisällönanalyysin avulla teemoittelemalla. Esimerkkejä teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisuuksista on ohessa (taulukko 1). Kehittämistyön ensimmäisestä työpajasta kerätty aineisto sisälsi useita asiakashankintaan, myyntiin, asiakkuuksien laajentumiseen, asiakaspoistumaan ja asiakkuuksien kannattavuuteen liittyviä ilmaisia. Näistä johdettiin teemoittelun tuloksena kaksi ensimmäistä tavoitetta, asiakasmäärän ja maksutulon kasvu sekä keskittävät ja kannattavat asiakkuudet. Keskittävillä asiakkuuksilla tarkoitetaan palveluun LähiTapiolaan keskittäviä asiakkaita.

Lisäksi kehittämistyön aineistosta havaittiin, että palveluverkoston ja eri osto- ja asiointikanavien sekä asiakkaan tyytyväisyyden nähtiin vaikuttavan liiketoiminnan ja asiakashyödyn kasvuun. Osto- ja asiointikanavia LähiTapiola Lapissa ovat toimistot, maakuntien palvelupisteet, verkkokauppa ja verkkopalvelu, puhelinpalvelu, autoliikkeet ja katsastusasemat sekä yrittäjäsuhteisten edustajien muodostama edustajakanava. Aineistosta kävi ilmi myös tarve huomioida toimintaympäristö, kuten asiakaskäyttäytyminen, väestö ja kilpailutilanne, muutoksineen. Edellä mainituista havainnoista johdettiin henkilöasiakkuuksien kolmas tavoite, tehokkaat ja hyvää asiakaskokemusta tuottavat, toimintaympäristön huomioivat kanavaratkaisut. Tehokkuudella viitataan tavoitteessa sekä kustannustehokkuuteen että laatuun.

Taulukko 1. Henkilöasiakkuuksien tavoitteet ja esimerkkejä tavoitteiden teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisuista

LähiTapiola Lapin tavoitteet henkilöasiakkuuksien suhteen	Esimerkkejä tavoitteiden teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisuista
Asiakasmäärän ja maksutulon kasvu	markkinapotentiaali asiakkaan potentiaali ostaa myynnin mahdollisuudet liidien mahdollisuudet asiakkuuden kehittyminen sen elinkaaren aikana asiakkuuden kesto ja kehitys
Keskittävät ja kannattavat asiakkuudet	tuotepeitto asiakaspysyvyys-/poistuma asiakkaan arvo kannattavuus
Tehokkaat ja hyvää asiakaskokemusta tuottavat, toimintaympäristön huomioivat kanavaratkaisut	palveluverkoston merkitys myyntikanavien merkitys/erot kohtaamisen/myynnin kustannus tyytyväisyys asiakkuuteen kohtaamisten sisältö asiakaskäyttäytymisen ennakointi kilpailijakentän tuntemus väestönkehitys
Hyvä brändimielikuva	yrityksen mielikuva tunnettuuden merkitys markkinoinnin hyöty asiakasodotukset brändille

Kehittämistyön aineistosta nousi esille myös useita vaikuttavaan markkinointiin ja viestintään sekä brändimielikuvaan liittyviä ilmaisuja. Näistä johdettiin teemoittelun avulla henkilöasiakkuuksien neljäs tavoite, hyvä brändimielikuva.

7.2 Henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysin tietotarpeet

Kehittämistyön tavoitteena oli myös määrittellä LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysin tietotarpeet luvussa 7.1 esitettyjen tavoitteiden pohjalta. Kehittämistyössä saatiin vastaus kysymykseen: mitä tietotarpeita henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysiin liittyy? Kehittämistyön perusteella henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysiä varten tunnistettiin yhteensä 41 yksittäistä tietotarvetta, jotka jaettiin neljään kategoriaan:

- asiakkuuksien kuvaus (koko Lappi ja kunnittain)
- asiakkuuksien kehittyminen
- kanavaratkaisut
- kannattavuus.

Kehittämistyön aineistosta ilmeni tarve löytää uusia mahdollisuuksia myynnille niin markkinoilta kuin olemassa olevista asiakkuuksista. Vastauksista kävi ilmi myös tarve ymmärtää asiakkuuksien kehittymiseen ja kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä selvittää osto- ja asiointikanavien yhteyttä eri tekijöihin. Esimerkkejä tuloksiin johtaneista, teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisuista on ohessa (taulukko 2). Kehittämistyön raportissa ei esitetä yksittäisiä tietotarpeita, mutta kategorioiden sisältö kuvataan seuraavaksi.

LähiTapiola Lapin toimialueeseen Lapin maakunnassa kuuluu 21 kuntaa. Kehittämistyön aineiston perusteella havaittiin, että ymmärrys yhtiön henkilöasiakkuuksien nykytilasta vähintään kuntakohtaisesti nähtiin merkityksellisenä. Asiakkuuksien kuvaus -kategoriaan koottiin aineiston perusteella kaikkia tavoitteita palvelevia tietotarpeita asiakkuuksista maakunta- ja kuntatasolla. Näitä tietotarpeita olivat LähiTapiola Lapin asiakasmäärä ja markkinaosuus, markkinapotentiaali, asiakkaiden ikä-, keskittämisaste- ja palvelumallijakauma, asiointitavat, asiasuhteiden kestot ja asiakaspoistuma. Myös maksutulon kertyminen ja kannattavuuden tunnusluvut kunnittain nähtiin aineiston perusteella tarpeellisena tietona.

Taulukko 2. Henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysin tietotarpeiden kategoriat ja esimerkkejä tietotarpeiden teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisuista

LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysin tietotarpeet (kategoriat)	Esimerkkejä tietotarpeiden teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisuista
Asiakkuuksien kuvaus (koko Lappi ja kunnittain)	tieto paikkakunnittain tuotepeitto (puutteet) postinumerotasolla/kohdehaku
Asiakkuuksien kehittyminen	asiakkuuden kehittyminen sen elinkaaren aikana asiakkuuden kesto ja kehitys asiointin merkitys poistumaan kumppanuuksien merkitys
Kanavaratkaisut	kanava-/myynnin kustannus myyntikanavien merkitys / erot ostokanavan suhde asiakaspysyvyyteen ja kannattavuuteen ostokanava tuotetasolla kuka ostaa verkosta?
Kannattavuus	kannattavuus ikä/segmentti/kunta/etusaso/tuotepeitto/asiakkuuden kesto/myyntikanava maksutulon jakautuminen kannattavuus asiakasryhmien, asiakkuuksien, vakuutuslajien välillä

Asiakkuuksien kehittyminen -kategorian tietotarpeiksi määriteltiin kehittämistyön aineiston perusteella asiakkuuden laajentumiseen, hiipumiseen ja asiakaspoistumaan vaikuttavien tekijöiden todentaminen. Aineiston perusteella havaittiin, että on tärkeää tietää, miten esimerkiksi asiakkaan ikä, asiakkuuden kesto, kumppanuudet, uuden vakuutuksen ostaminen sekä asiointi LähiTapiola Lapin kanssa vaikuttavat asiakkuuden kehittymiseen. Asiakkuuden kehittämisellä tarkoitetaan asiakkaan tuotepeiton kasvamista tai pienentymistä ja asiakkuuden päättymistä.

Kehittämistyön aineistosta ilmeni myös tarve tietää, onko ostokanavilla vaikutusta esimerkiksi myynnin konvertoitumiseen ja kustannukseen, sopimuksen keskikokoon, asiakastyytyväisyyteen, asiakaspoistumaan ja asiakkuuden kannattavuuteen. Lisäksi aineiston perusteella nähtiin tarpeellisena tietää, mitä tuotteita eri kanavista ostetaan ja millainen profiili verkkokaupasta ostavalla asiakkaalla on. Edellä mainitut tietotarpeet koottiin kanavaratkaisut-kategoriaan.

Kannattavuus-kategorian tietotarpeiksi määriteltiin aineiston perusteella eri vakuutuslajien tuottama maksutulo ja niiden riskisuhde. Lisäksi aineistosta ilmeni tarve tietää, miten asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan ikä, keskittämisaste, palvelumalli ja asiakkuuden kesto. Palvelumalli on asiakkaiden segmentointiin liittyvä tieto. Esimerkiksi uusilla asiakkailta on oma palvelumallinsa.

Aiemmin luvussa 7.1 kerrottiin, että kehittämistyön aineiston perusteella yksi LähiTapiola Lapin tavoitteista henkilöasiakkuuksien suhteen on hyvä brändimieli-kuva. Tutkijan kokemuksen perusteella brändimielikuvaa sekä markkinoinnin ja viestinnän vaikuttavuutta koskeva tieto on kerättävä kyselytutkimuksilla eikä se siten ollut kerättävissä tätä analyysiä varten käytettävissä olevista tietolähteistä. LähiTapiola-ryhmässä teetetään vuosittain bränditutkimus, joka vastaa tietotarpeisiin brändinmielikuvan osalta. Siten siihen liittyvät tietotarpeet oli perusteltua jättää tämän kehittämistyön ulkopuolelle analyysin osalta.

7.3 LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila

Kehittämistyön tarkoitus oli tuottaa LähiTapiola Lapille henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysi. Analyysi koostettiin kehittämistyön ensimmäisen työpajan aineistosta analysoitujen tietotarpeiden pohjalta, ja siinä hyödynnettiin menetelminä kuvailevaa analytiikkaa ja tiedon visualisointia sekä työkaluina BI-työkalu QlikSenseä ja taulukkolaskentaa. Tiedon keräämisen, analysoinnin ja raportoinnin suoritti asiantuntija. Nykytilan lisäksi henkilöasiakkuuksien analyysissä huomioitiin asiantuntijan suosituksesta kolmen vuoden kehitys. Analyysi raportoitiin ja esitettiin Microsoft PowerPointilla tietotarpeiden mukaisessa neljässä kategoriassa kehittämistyön toisessa työpajassa. Raportin pituus oli 36 sivua.

Kehittämistyön tavoitteena oli analyysin avulla saavuttaa ymmärrys LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilasta. Kehittämistyössä saatiin vastaus pääkehittämiskysymykseen: mikä on LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila? Kehittämistyön perusteella LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila voidaan tiivistää seuraavasti:

- Asiakasmäärä pienenee ja maksutulo kasvaa hitaasti.
- Asiakkuuksissa on paljon potentiaalia kehittyä keskittäviksi.
- Asiointi on monikanavaista ja asiakaskokemus hyvällä tasolla.
- Kannattavuus on parantunut, mutta vaihtelee vakuutuslajeittain.

Tulokset LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilasta saatiin teemoittelemalla kehittämistyön toisesta työpajasta kerätty aineisto. Esimerkkejä teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisista on ohessa (taulukko 3). Alkuperäisilmaisissa lyhenteellä ma viitataan moottoriajoneuvovakuutuksiin, kodilla kotivakuutuksiin ja lyhenteellä hlö henkilövakuutuksiin. Tulokset esitetään seuraavaksi tarkemmalla tasolla.

Kehittämistyön mukaan LähiTapiola Lapin henkilöasiakkaiden määrä pienenee ja maksutulo kasvaa hitaasti, mikä ilmeni aineistosta useista käytetyistä ilmaisuista. Aineiston perusteella LähiTapiola Lapin asiakasmäärä pienenee kokonaisuutena ja lähes kaikissa Lapin kunnissa. Ikäluokkatarkastelussa asiakasmäärä pienenee nuoremmassa ikäluokissa ja kasvaa vanhemmissa. Aineiston perus-

teella havaittiin myös, että asiakasmäärä pienenee etenkin etutasoilla 2 ja 3. Etutaso kuvaa asiakkaan keskittämistä. LähiTapiolan omaetu-ohjelma palkitsee asiakasta alennuksella sen mukaan, kuinka laajasti tämä keskittää vakuutuksiin ja muita palvelujaan LähiTapiolaan. Ohjelma perustuu LähiTapiolan tuote- ja palveluvalikoimaan, joka on jaettu neljään osa-alueeseen. Mitä useammalta osa-alueelta asiakkaalla on LähiTapiolan palveluja, sitä keskittävämpi hän on ja sitä enemmän hän saa alennusta. Keskittävinä asiakkaina pidetään etutason 3 ja 4 asiakkaita.

Taulukko 3. Henkilöasiakkuuksien nykytila ja esimerkkejä henkilöasiakkuuksien nykytilan teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisista

LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila	Esimerkkejä henkilöasiakkuuksien nykytilan teemoittelussa käytetyistä alkuperäisilmaisista
Asiakasmäärä pienenee ja maksutulo kasvaa hitaasti.	asiakasmäärä laskenut ja iäkkäitä asiakkaita on enemmän 2–3-etutason asiakkaat vähenee eniten maksutuloa etutaso 3 Lapin asiakkaita paljon muualla Suomessa ja muiden alueyhtiöiden asiakkaita Lapissa.
Asiakkuuksissa on paljon potentiaalia kehittyä keskittäväksi.	suurimpina haasteina asiakkaiden pysyvyyden varmistaminen, tuotepeiton ylläpito/kasvattaminen sekä markkinatilanteen hallinta 50 % kasvupotentiaalia mitä pidempään asiakkuus on meillä ollut, sitä korkeampi etutaso ja tuotepeitot uudet asiakkaat tärkeä sitoa
Asiointi on monikanavaista ja asiakaskokemus hyvällä tasolla.	nuoret ostavat verkon kautta enemmän kuin vanhimmat, mutta muuten verkko-ostoja tekevät kaikki riippumatta etutasosta tmv. kohtaamisten ja asiakastyytyväisyyden erot kaupunki/maakunnat verkosta ostetaan ma, enenevässä määrin koti+hlö
Kannattavuus on parantunut, mutta vaihtelee vakuutuslajeittain.	koti ja ma heikoimpia kannattavuus paranee: ikä ja asiakassuhteen kesto riskisuhteessa vaihtelua vuosittain

Asiakasmäärään liittyen kehittämistyön aineiston perusteella voitiin myös todeta, että kaikki LähiTapiola Lapin asiakkaat eivät asu Lapin maakunnassa ja toisaalta kaikki LähiTapiolan asiakkaat Lapissa eivät ole LähiTapiola Lapin asiakkaita. LähiTapiola-ryhmässä asiakkaan asiakkuusyhtiö ei muutu automaattisesti muuton myötä. Lisäksi LähiTapiola Lapin hyvästä markkinaosuudesta huolimatta markkinoilla on paljon potentiaalisia asiakkaita, joskin markkinapotentiaali vaihtelee kunnittain. Aineiston perusteella maksutulon kehittyminen on hidasta, ja eniten maksutuloa LähiTapiola Lappi saa etutason 3 asiakkailta sekä ikäluokkatarkastelussa 50–69-vuotiailta asiakkailta.

Kehittämistyön aineiston mukaan LähiTapiola Lapin asiakkuuksissa on paljon potentiaalia kehittyä keskittäviksi, mikä kävi ilmi useista asiakkuuksien kasvupotentiaaliin ja kehittymiseen liittyvistä ilmaisuista. Kehittämistyön aineisto osoitti, että alle puolet LähiTapiola Lapin asiakkaista on keskittäviä, kun keskittävän asiakkaan määritelmänä käytetään etutasoa 3 tai 4. Näin ollen yli puolessa asiakkaista on kasvupotentiaalia. Aineisto osoitti myös, että asiakkuuden kesto vaikuttaa positiivisesti keskittämistasteeseen ja asiakaspoistumaan; pidempään asiakkaana olleen keskittämistaste on suurempi ja asiakkuus päättyy epätodennäköisemmin kuin lyhyemmän aikaa asiakkaana olleen tai vähemmän keskittävän asiakkaan. Asiakkaan keskittämistaste pienenee myös iän myötä. Aineiston perusteella asiakkuuden kestossa kaksi vuotta vaikuttaa olevan kriittinen aikaraja asiakaspoistuman kannalta. Asiakaspoistumaan vaikuttaa myös asiakkaaksi tulon kanava; poistuma on suurinta autoliike-, katsastusasema- ja verkkokanavissa. Lisäksi aineisto osoitti, että asiakaspoistuma on kaupungeissa pienempiä paikkakuntia suurempaa.

Kehittämistyön mukaan LähiTapiola Lapin asiakkaiden asiointi on monikanavaista ja asiakaskokemus hyvällä tasolla. Aineiston perusteella asiakkaat asioivat useissa kanavissa, mutta siirtymä verkkoasiointiin on vauhdikasta. Verkkokaupasta ostetaan etenkin liikenne- ja autovakuutuksia. Kaikkien etutasojen asiakkaat asioivat verkkokaupassa, mutta ikäluokkatarkastelussa selkeää hiipumista verkko-ostamisessa tapahtuu noin 60-vuotiaista asiakkaista eteenpäin. Aineiston perusteella ostokanava ei vaikuta merkittävästi asiakaskokemukseen, sen sijaan asiakkuuden kesto vaikuttaa siihen positiivisesti. Kehittämistyön aineisto osoitti myös, että kaupungeissa asuvat asiakkaat vaikuttavat olevan tyytyväisempiä kohtaamisiin, maakunnissa asuvat puolestaan koko asiakkuuteen.

LähiTapiola Lapin kannattavuus on kehittämistyön aineiston mukaan parantunut, mutta vaihtelee vakuutuslajeittain. Kannattavuuden osalta analyysistä tehdyt huomiot osoittivat kannattavuuden vaihtelevan myös vuosittain. Aineiston perusteella etenkin isoja maksutuloja tuovat koti-, liikenne- ja kaskovakuutukset ovat haastavia kannattavuuden näkökulmasta. Asiakkaan ikä ja asiakkuuden kesto vaikuttavat positiivisesti kannattavuuteen, sen sijaan keskittävä asiakas ei ole välttämättä aina kannattavin. Ostokanava ei aineiston perusteella vaikuta merkittävästi asiakkuuden kannattavuuteen.

7.4 Yhteenveto kehittämistyön tuloksista

Kehittämistyön tarkoitus oli tuottaa LähiTapiola Lapille henkilöasiakkuuksien analyysi tietoperustaisen päätöksenteon ja toimenpidesuunnittelun tueksi. Tavoitteena oli liiketoimintatiedon hallinnan prosessia hyödyntäen määritellä LähiTapiola Lapin tavoitteet henkilöasiakkuuksien suhteen sekä tietotarpeet henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysille sekä edelleen analyysin pohjalta luoda ymmärrys henkilöasiakkuuksien nykytilasta. Yhteenveto lukujen 7.1–7.3 tuloksista esitetään ohessa (taulukko 4).

Taulukko 4. Yhteenveto kehittämistyön tuloksista

Henkilöasiakkuuksien tavoitteet	Henkilöasiakkuuksien analyysin tietotarpeet	LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila
Asiakasmäärän ja maksutulon kasvu	Asiakkuuksien kuvaus (koko Lappi ja kunnittain)	Asiakasmäärä pienenee ja maksutulo kasvaa hitaasti.
Keskittävät ja kannattavat asiakkuudet	Asiakkuuksien kehittyminen	Asiakkuuksissa on paljon potentiaalia kehittyä keskittäväksi.
Tehokkaat ja hyvää asiakaskokemusta tuottavat, toimintaympäristön huomioivat kanavaratkaisut	Kanavaratkaisut	Asiointi on monikanavaista ja asiakaskokemus hyvällä tasolla.
Hyvä brändimielikuva	Kannattavuus	Kannattavuus on parantunut, mutta vaihtelee vakuutuslajeittain.

Kehittämistyössä saatiin vastaus pääkehittämiskysymykseen: mikä on LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila? Niin ikään vastaukset saatiin tavoitteita ja tietotarpeita koskeviin kysymyksiin. Johtopäätökset tuloksista pääkehittämiskysymyksen eli LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytilan osalta esitetään luvussa 8.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS

8.1 LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien nykytila ja keskeiset liiketoiminnan painopisteet

Kehittämistyön raportissa nostetaan esiin henkilöasiakkuuksien nykytilan analyysistä ja kehittämistyön aineistosta tehdyt keskeiset huomiot ja johtopäätökset kehityskohteineen toimeksiantajan hyödynnettäväksi. Kuten aiemmin johdannossa kerrottiin, kehittämistyö rajattiin opinnäytetyön osalta nykytilan analysointiin päätöksenteon ja toimeenpanon tapahtuessa opinnäytetyön ulkopuolella.

Kehittämistyön tuloksena syntyneen analyysin perusteella LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien määrä pienenee maksutulon kasvaessa hitaasti. Asiakasmäärän pienenemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaiden luonnollinen poistuma tai siirtyminen toisten vakuutusyhtiöiden asiakkaiksi. LähiTapiola Lapin alueella asuvien asiakkaiden määrän pienenemiseen vaikuttaa myös Lapista pois suuntautuva muuttoliike. Tutkijan näkemyksen mukaan maksutulon kasvu asiakasmäärän pienenemisestä huolimatta kertoo olemassa olevien asiakkaiden maksutulon kasvusta maksunkorotusten ja asiakkuuden laajentumisen myötä. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakasmäärän ja maksutulon kasvuun vaikuttavat uusien asiakkaiden hankinta, myynti ja maksunkorotukset olemassa oleville asiakkaille sekä asiakaspoistuman hallinta.

Analyysin mukaan LähiTapiola Lapin henkilöasiakkaista alle puolet on etutasolla mitattaessa keskittäviä, jolloin yli puolessa asiakkaista on selkeää kasvupotentiaalia. Huomioitavaa on, että myös keskittävien asiakkaiden tuotepeitto ja maksutulo ovat kasvatettavissa. Uusien ja kasvupotentiaalisten asiakkaiden poistumaherkkyys on muita asiakkaita suurempaa. Näin ollen asiakkuuksien kasvupotentiaalin hyödyntäminen ja asiakkuuksien keskittämistäasteen ja tuotepeiton kasvattaminen vaikuttavat maksutulon kehittymiseen positiivisesti pienemmän asiakaspoistuman ja lisämyynnin myötä.

LähiTapiola Lapin henkilöasiakkaiden asiointi on analyysin mukaan monikanavaista, mutta asioinnin siirtymä verkkokanavaan on nopeaa. Asiakkaat asioivat ja ostavat verkossa keskittämistästeesta riippumatta ja kaikissa ikäluokissa

aina noin 60-vuotiaaksi asti, jolloin verkkokaupasta ostaminen alkaa hiipua. Analyysi osoitti, että LähiTapiola Lapin asiakaskokemus on hyvällä tasolla. Asiakaskokemukseen ei vaikuta merkittävästi asiakkaaksi tulon kanava, sen sijaan asiakkuuden kestolla on siihen positiivinen vaikutus. Asiakkaan ostokanavan ja asiakaspoistuman välillä sen sijaan havaittiin yhteys; analyysin mukaan asiakaspoistuma on suurempaa niissä kanavissa, joissa henkilökohtaista kontaktia LähiTapiolan henkilöstön kanssa ei ole. Sujuvalla asioinnilla ja hyvällä asiakaskokemuksella on tutkijan kokemuksen mukaan positiivinen vaikutus asiakkuuksien laajentumisen mahdollisuuksiin ja asiakaspoistumaan. Kanavasuunnittelussa on hyvä huomioida myös kustannustehokkuus, kohtaamisten laatu ja henkilökohtaisen kontaktin merkitys sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.

Analyysin mukaan LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien kannattavuus on parantunut, mutta vaihtelee vuosittain ja vakuutuslajeittain. Vuosittainen vaihtelu selittyy osittain vakuutuksen sattumanvaraisuudella. Paljon maksutuloa tuottavien vakuutuslajien, kuten koti- ja ajoneuvovakuutusten kannattavuuden varmistaminen vaikuttaa koko LähiTapiola Lapin kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja kasvun mahdollisuuksiin. Analyysin mukaan keskittävä asiakas ei ole välttämättä kannattavin, mutta asiakkaan ikäluokan ja asiakkuuden keston kasvu vaikuttavat positiivisesti kannattavuuteen. Näin ollen asiakaspoistuman hallinta on merkityksellistä myös kannattavuuden näkökulmasta.

LähiTapiola Lapin nykytilan eri osa-alueissa on havaittavissa yhteisiä nimittäjiä ja keskinäisiä riippuvuuksia. Esimerkiksi maksutulon kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myynti ja asiakaspoistuman hallinta, joihin puolestaan osaltaan vaikuttavat kanavavalinnat ja asiakaskokemus, välillisesti myös kannattavuuden hallinnan toimenpiteet. Kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että keskeisiä liiketoiminnan painopisteitä (kuvio 12) ovat asiakashankinta ja asiakkuuksien laajentuminen eli myynti uusille ja olemassa oleville asiakkaille, asiakaspoistuman hallinta, asiakaskokemuksen johtaminen, kanavaratkaisut ja kannattavuuden hallinta. Näihin osa-alueisiin LähiTapiola Lapin kannattaa kiinnittää huomiota mahdollistaakseen henkilöasiakkuuksien tavoitteiden sekä asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvun saavuttamisen. Myös toimintaympäristön huomiointi ennakkoiden on tärkeää huomioida toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa.



Kuvio 12. LähiTapiola Lapin keskeiset liiketoiminnan painopisteet

Yksittäisenä huomiona analyysistä käy ilmi, että asiakkuuden keston pitenemisellä on moneen osa-alueeseen positiivisen vaikutus. Analyysistä käy ilmi myös, että keskittävä asiakas ei ole aina välttämättä kannattavin. Näin ollen on perusteltua pohtia, olisiko keskittäviä ja kannattavia asiakkaita parempi tavoite sitoutuneet tai pitkäaikaiset ja kannattavat asiakkuudet. Toisaalta voidaan pohtia, miten keskittävien asiakkaiden kannattavuus on parannettavissa.

Liiketoimintatiedon hallinta nähdään tutkimuksissa (Pirttimäki 2007, 89; Paukku 2020, 49–50) usein strategisen johtamisen ja päätöksenteon välineenä. Kehittämistyössä syntynyt henkilöasiakkuuksien analyysi parantaa LähiTapiola Lapin valmiuksia johtaa tietoperustaisesti edellä mainittuja liiketoiminnan osa-alueita strategiakaudella 2022–2026. Tutkijan näkemyksen mukaan analyysi toimii strategisen näkökulman lisäksi myös taktisen ja operatiivisen johtamisen välineenä. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi jatkuu opinnäytetyön ulkopuolella analyysin hyödyntämisellä päätöksenteossa. Päätöksentekoa seuraa edelleen toimenpano – näin liiketoimintatiedon hallinta mahdollistaa tiedolla johtamisen.

Kuten aiemmin kehittämistyön tietoperustassa todettiin, tiedolla johtamisen ja liiketoimintatiedon hallinnan prosessit eivät aina etene systemaattisesti vaiheesta toiseen; tietotarpeita voi olla tarpeen päivittää ja tarkentaa prosessin aikana ja vaiheet voivat edetä myös limittäin (Pirttimäki 2007, 74; Lahonen ym. 2013, 46–47). Useissa tutkimuksissa (Pirttimäki 2007, 55; Shollo & Galliers 2016; Snickeri 2016, 28) korostetaan myös liiketoimintatiedon hallinnan tuottajien ja käyttäjien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeyttä.

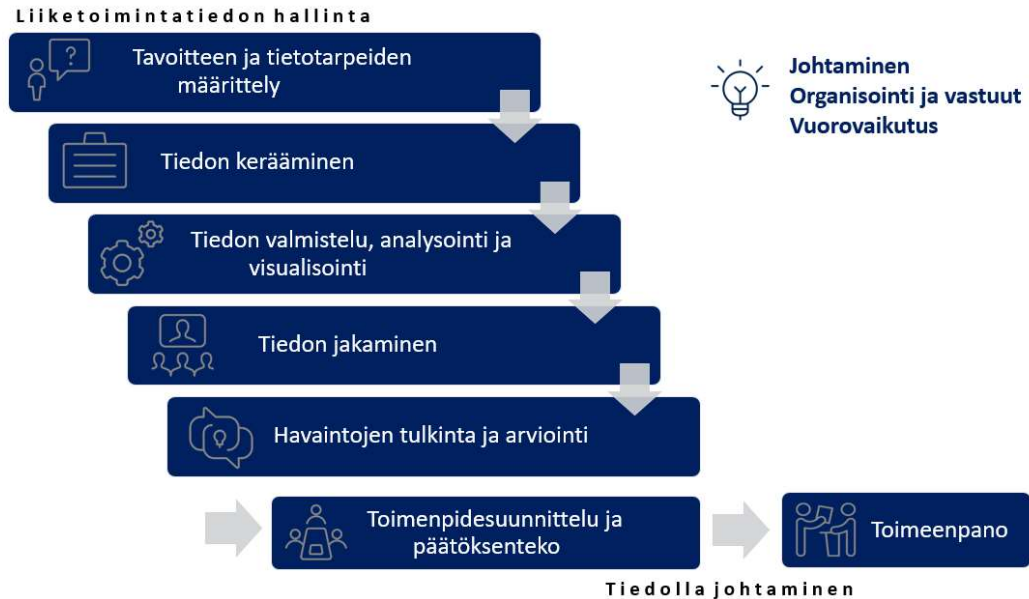
Henkilöasiakkuuksien analyysin esittely ja osallistujien keskinäinen vuorovaikutus kehittämistyön toisessa työpajassa synnytti sekä analyysin täsmennystarpeita että kokonaan uusia tietotarpeita. Analyysiin koettiin tarpeelliseksi lisätä esimerkiksi tarkemmalla tasolla tietoja Lapin maakunnan ulkopuolella asuvista LähiTapiola Lapin asiakkaista, poistaa turhia sisäisiä kanavatietoja sekä lisätä selitteitä. Kannattavuuden osalta todettiin mielekkääksi tarkastella riskisuhdetta pidemmältä ajalta, jolloin heilahtelua esiintyy vähemmän ja analyysi kuvaa paremmin kannattavuuden kehitystä ja nykytilaa. Analyysin kehitystarpeet annettiin asiantuntijalle analyysin jatkotyöstöä varten, jotta se tietotuotteena palvelisi päätöksentekijöitä paremmin.

Vaikka analyysi koostui varsin kvantitatiivisesta aineistosta, kuten tilastoista ja numeroista, vuorovaikutus ja inhimillinen panos analysoinnissa oli merkityksellistä. Tutkijan ja muiden tutkimukseen osallistujien tietämys antoi analyysin eksplisiittiselle tiedolle merkityksen kontekstin, tulkinnan ja ymmärryksen kautta.

8.2 LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan malli

LähiTapiola Lapin henkilöasiakkuuksien analyysissä hyödynnettiin yleisluontoista liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallia. Prosessin testaamisen seurauksena kehittämistyössä syntyi myös LähiTapiola Lapin oma liiketoimintatiedon hallinnan malli (kuvio 13), jonka tarkoitus on tukea ja edistää organisaation tiedolla johtamista. Mallia voidaan pitää tiedolla johtamisen työkaluna, määrämuotoisena tapana selvittää LähiTapiola Lapin toimintaan liittyviä kysymyksiä. Systemaattinen ja organisoitu liiketoimintatiedon hallinta mahdollistaa tietoperustaisen, läpinäkyvän ja tehokkaan päätöksenteon (Lahonen ym. 2013, 44, 50; Tähtinen 2020, 44). Malli edistää tiedolla johtamisen systemaattisuutta käymällä läpi kaikki

liiketoimintatiedon hallinnan prosessin vaiheet ja osa-alueet ja helpottaa siten analytiikan tulosten hyödynnettävyyttä.



Kuvio 13. LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan malli tiedolla johtamisen tueksi

Liiketoimintatiedon hallinnan hyödyntämisen edellytyksinä pidetään tavoitteellista johtamista, hyvää organisointia sekä selkeää vastuunjakoa ja ohjeistusta (Pirttimäki 2007, 76–77; Markkula & Syväniemi 2015, 76–77). Mallin tavoitteena on kuvata liiketoimintatiedon hallinnan vaiheet keskeisine tehtävineen. Malliin on kuvattu myös päätöksenteon ja toimeenpanon vaiheet, jotta liiketoimintatiedon hallinnan merkitys tiedolla johtamisen kokonaisuudessa hahmottuu paremmin. Samalla malli kuvaa tämän kehittämistyön näkemystä liiketoimintatiedon suhteesta tiedolla johtamiseen. Kokonaisuutena malli voidaan nähdä myös tiedolla johtamisen prosessimallina.

LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan mallia voi hyödyntää tilanteesta ja tarpeesta riippuen niin strategisen, taktisen kuin operatiivisenkin johtamisen ja toiminnan työkaluna, niin laajoissa analyysissä kuin yksittäisissä täsmällisissä tarpeissakin. Prosessin vaiheiden painotus voi vaihdella analyysitarpeen, osaamisen, saatavilla olevan tiedon ja työvälineiden mukaan. Mallissa ei oteta kantaa käytettäviin tietolähteisiin, työkaluihin tai menetelmiin, sen sijaan jokaisesta vaiheesta nostetaan esiin keskeiset huomiot, tehtävät ja roolit. LähiTapiola Lapissa

prosessin omistaja voi olla toimitusjohtaja, liiketoiminta-, korvaus- tai hallintojohtaja sekä jossain tapauksissa myös henkilöstöpäällikkö ja operatiiviset esihenkilöt. Analytiikan asiantuntija on LähiTapiola Lapin controller-roolissa toimiva asiantuntija, joka tarvittaessa konsultoi LähiTapiola Palvelut Oy:n analytiikan asiantuntijoita. LähiTapiola-ryhmässä kehittyneempää teknologiaa ja laajempaa tietojohdamisen ja analytiikan osaamista vaativat monimutkaisemmat analytiikkatarpeet hoidetaan ryhmän palveluyhtiössä.

Liiketoimintatiedon hallinnan lähtökohtana on liiketoiminnan tavoite tai toimintaan liittyvä selvitettävä ongelma. Tavoite syntyy strategiasta tai taktisemmin vuosisuunnitelmasta, selvitettävät ongelmat sen sijaan huomataan usein arjessa operatiivisen johtamisen kautta. Tavoitteen tai ongelman kuvaamisen jälkeen määritellään tietotarpeet; selvitetään, mitä tietoa ylipäätään tarvitaan, milloin ja missä muodossa (Laihonen ym. 2013, 47). Päävastuu tietotarpeiden määrittelystä on prosessin omistajalla, mutta vaihe vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta dataa ja tietolähteitä tuntevan analytiikan asiantuntijan kanssa. Keskinäisellä vuorovaikutuksella varmistetaan, että kaikilla osapuolilla on ymmärrys prosessin tavoitteista. Analytiikan asiantuntija osaa myös arvioida, onko tarvetta vastaavaa tietoa ylipäätään saatavilla tai mitä haasteita siihen mahdollisesti liittyy. Prosessin omistajan vastuulla on selvittää ja huomioida esimerkiksi tietosuojaan liittyvät juridiset seikat ja rajoitteet. Ensimmäisessä vaiheessa on syytä määritellä ja huomioida myös prosessin aikataulu, osallistujat ja vastuualueet.

Tietotarpeiden määrittely optimoi tiedon keräämistä seuraavassa vaiheessa. Analyysiä varten relevanttia ja laadukasta dataa on hyvä olla riittävästi, sen sijaan tavoitteen tai ongelman kannalta epäolennainen data kuormittaa analyysin tekemistä turhaan (Vira 2016, 17). Analytiikan asiantuntija kerää tarvittavan datan tietolähteistä, varmistaa datan laadun ja tarvittaessa palaa prosessin omistajan kanssa edelliseen vaiheeseen ja tavoitteen tarkennukseen. Tiedon keräämisen sekä seuraavan vaiheen valmistelun, analysoinnin ja visualisoinnin vastuuhenkilö on analytiikan asiantuntija.

Tiedon valmistelu on tyypillisesti työläin ja aikaa vievin vaihe prosessissa (Vira 2016, 19). Valmistelu sisältää sääntöjen luomista, tietojen yhdistelyä, karsimista

ja luokittelua (Laihonen ym. 2014, 48; Vira 2016, 19). Tiedon valmistelun vaiheessa huomioidaan myös tietojen anonymisointi tai pseudonymisointi, mikäli aineisto ei jo lähtökohtaisesti sitä ole. Myös itse analyysivaihe vie aikaa, vaatii keuiluja ja toistoja; prosessi on luonteeltaan iteratiivinen ja analyysin lopputulos syntyy vaiheittain (Vira 2016, 21). Useiden lähteiden (Markkula & Syväniemi 2016, 90; Zhao 2021) mukaan liiketoimintatiedon hallinta kuvaa historiaa tai nykytilaa, mitä on tapahtunut tai tapahtumassa. Siten liiketoimintatiedon hallinnassa tyypillisesti hyödynnetään kuvailevaa analytiikkaa ja tiedon visualisointia. Analytiikan välineenä voidaan käyttää esimerkiksi taulukkolaskentaa, tilasto-ohjelmaa, koodausta tai tiedon visualisointisovelluksia (Laihonen ym. 2013, 48; Jussila 2019, 6; Mattila 2022). LähiTapiola-ryhmässä käytetään datan koostamiseen, analysointiin ja visualisointiin BI-työkaluna QlikSenseä (Dolk 2021). Myös taulukkolaskenta on usein käytetty työkalu. Analyysivaiheessa vuorovaikutus prosessin omistajan kanssa voi tuottaa uusia analysoitavia kohteita tai tarpeen palata tavoitteen tai ongelman muotoiluun.

Tiedon visualisoinnissa on huomioitava loppukäyttäjä, joka on usein prosessin omistaja ja vastaa päätöksenteosta. Laihosen ym. (2013, 48) mukaan tiedon ymmärrettävyys ja hyödynnettävyys paranevat, kun tiedosta jalostetaan tietotuotteita, kuten raportteja tai analyysseja. Tietotuotteet sisältävät usein tilastokuvioita, joiden tehtävä on Malinin (2014, 3–4) tiivistää, typistää ja luokitella informaatio ymmärrettävästi ja helposti tulkittavaksi. Informaationmuotoilun kultaisen säännön mukaan tiedon esitystavassa on pyrittävä mahdollisimman selkeään lopputulokseen (Koponen, Hildén & Vapaasalo 2016, 32). LähiTapiola Lapissa tiedosta jalostetaan usein erillisiä, yhteenvedona toimivia raportteja QlikSensen rinnalle juuri tiedon paremman hyödynnettävyyden vuoksi.

Myös tiedon jakaminen voidaan tehdä monella eri tavalla, yksinkertaisimmillaan esimerkiksi sähköpostitse tai tietojärjestelmän kautta (Laihonen ym. 2013, 48; Jussila ym. 2019, 4). Liiketoimintatiedon hallinnan viimeisen vaiheen, havaintojen tulkinnan ja arvioinnin kannalta on kuitenkin usein mielekäästä jakaa tieto vuorovaikutustilanteessa, kuten analytiikan asiantuntijan ja prosessin omistajan välisessä keskustelussa, palaverissa tai kuten tässä kehittämistehtävässä, työpaikassa. Havaintojen tulkinta antaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, lisää ymmärrystä ja yhteistyössä liiketoimintatiedon hallinnan tuottajien ja käyttäjien kanssa tehtynä

tuo näkyville organisaation hiljaisen tiedon (Shollo & Galliers 2016, 360–361; Vira 2016, 23). Havaintojen tulkinta ja arviointi voivat synnyttää myös uusia analyysitarpeita tai tarkennuksia tehtyyn analyysiin. Päävastuu prosessin viimeisestä vaiheesta on sen omistajalla, joka vastaa myös tiedon julkaisemisesta sekä hyödyntämisestä päätöksenteossa. Päätöksenteko tapahtuu LähiTapiola Lapissa joko johtoryhmän kokouksessa tai liiketoimintavastuullisen toimesta, riippuen päätöksenteon merkittävydestä. Toimeenpaneva taho on liiketoimintavastuullinen ja operatiiviset esihenkilöt.

Edellä läpikäyty LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan vaiheiden keskeiset huomiot ja tehtävät on esitetty yhteenvedona ohessa (kuvio 14). Jokaisen liiketoimintatiedon hallinnan prosessin vaiheen läpikäynti painotuksesta ja järjestyksestä huolimatta tekee tiedolla johtamisesta laadukkaampaa; se auttaa välttämään tyypillisiä tiedolla johtamisen haasteita ja virheellisiä tulkintoja. Tehokas liiketoimintatiedon hallinta edellyttää järjestelmällisyyttä, hyvää organisointia ja selkeitä vastuita (Laihonen ym. 2013, 49). Hyvin johdettu ja organisoitu liiketoimintatiedon hallinta tuottaa osuvaa ja oikea-aikaista tietoa päätöksenteon tueksi sekä auttaa välttämään päällekkäisiä tiedonhankinnan ja -analysoinnin prosesseja. Myös vuorovaikutus tiedon tuottajan ja käyttäjän välillä läpi koko prosessin on välttämätöntä.

Huomioitavaa on, että vaikka liiketoimintatiedon hallinnan mallissa on määritelty prosessin omistajan ja analytiikan asiantuntijan roolit, jokaiseen prosessiin ei välttämättä tarvita analytiikan asiantuntijaa. Päätöksentekijöillä on osaamista BI-työkalu QlikSensen hyödyntämiseen ja usein myös yksinkertaisen kuvailevan analytiikan käyttöön esimerkiksi taulukkolaskennan avulla. Hyödynnettiinpä prosessimallia yksin tai yhdessä, on sen jokaisen osa-alueen huomiointi ja kriittinen tarkastelu tärkeää.



Kuvio 14. Lähitapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan mallin vaiheiden keskeiset tehtävät

Edellä esitetty liiketoimintatiedon hallinnan prosessin kuvaus tuo hyvin esille myös sen iteratiivisen luonteen; jokainen vaihe voi vaatia toistoa tai paluuta edelliseen vaiheeseen. Myös itse Lähitapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan malli voi vielä kehittyä käytännön ja käytön myötä.

Lähitapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan mallia voi hyödyntää paitsi strategisen, myös taktisen ja operatiivisen johtamisen ja toiminnan tukena. Vaikka työelämälähtöinen ja organisaatiosidonnainen kehittämistyö ei sellaisenaan ole yleistettävissä tai toistettavissa, on kehittämistyön tuloksena syntynyt liiketoimintatiedon hallinnan malli tutkijan näkemyksen mukaan pääpiirteittäin myös muiden organisaatioiden hyödynnettävissä.

9 POHDINTA

9.1 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan vakiintuneilla käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti, joista ensimmäinen tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja jälkimmäinen pätevyyttä (Vilka 2021, 216). Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen tarkkuutta ja toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius puolestaan kuvaa mittarin tai menetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Siinä missä reliabiliteetti ja validiteetti soveltuvat sellaisenaan paremmin määrällisen tutkimuksen arviointiin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltava sekä näitä käsitteitä laajemmin että niitä soveltaen (Puusa & Juuti 2011, 156).

Vilkan (2021, 216–221) mukaan laadullista tutkimusta arvioidaan tulkinnan yleistämisen ja tutkimuksen luotettavuuden kautta. Yleistettävyys osoitetaan kykyä yhdistää havaintoja ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa arvioinnin kohteena on tutkijan rehellisyys ja kriittisyys sekä kyky kuvata, perustella ja arvioida aineiston luokittelua, tulkintaa, tuloksia ja johtopäätöksiä (Vilka 2021, 218–221). Menetelmien tarkka kuvaus ja jäljitettävyys ovat keskeisiä seikkoja tutkimuksen ja sen tulkinnan luotettavuustarkastelussa (Puusa & Juuti 2011, 157). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaatiolla eli usean menetelmän tai tutkijan käyttämisellä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233).

Laadullinen tutkimus on aina oma ainutlaatuinen kokonaisuutensa eikä siten sellaisenaan toistettavissa (Puusa & Juuti 2011, 157; Vilka 2021, 221). Puusan & Juutin (2011, 157–158) mukaan ansioituneesta argumentoinnista ja perusteluista huolimatta toinen tutkija voi päätyä erilaiseen lopputulokseen erilaisen perehtyneisyyden, ymmärryksen tai näkökulman vuoksi. Vilkan (2021, 221) mukaan sen sijaan tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden periaatteella toisen tutkijan tai tutkijan pitäisi pystyä päättämään myös samaan tulokseen tutkimusprosessin ja tulkinnan tarkan kuvauksen avulla.

Kehittämistyön luotettavuutta vahvistettiin tutkimuksen, menetelmien ja sisälönanalyysin tarkalla ja avoimella kuvauksella. Kehittämistyön aineiston teemoittelussa noudatettiin systemaattisuutta ja rehellisyyttä. Kehittämistyön raportissa käytettiin aineiston alkuperäisilmaisuja lisäämään tulkinnan läpinäkyvyyttä ja havainnollistamaan päättelyä. Tehdyt tulkinnat ja ratkaisut pyrittiin perustelemaan uskottavasti kehittämistyön aineistoon, tutkijan subjektiiviseen kokemukseen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi ja henkilöasiakkuuksien analyysi pyrittiin kuvaamaan kontekstissaan eheänä ymmärrystä lisäävänä kokonaisuutena.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tietty subjektiivisuus; tutkijan näkemykset, intressit ja arvot vaikuttavat tutkimukseen ja tulkintaan (Puusa & Juuti 2011, 158; Vilka 2021, 221). Toimenkuvansa vuoksi tutkijalla oli esiyymmärrystä kehittämistyön organisaatiosta ja tutkittavasta kohteesta. Puolueettomuusnäkökulmaa ja tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin läpinäkyvyydellä eikä tutkija katsonut olevansa esteellinen toteuttamaan kehittämistyötä. Kehittämistyötä pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti ja reflektiivisesti sen kaikissa vaiheissa ja esitietoa yhdistelemään uusiin havaintoihin ja teoreettiseen viitekehykseen. Henkilöasiakkuuksien nykytilan analysoinnissa työpajassa hyödynnettiin paitsi tutkijan omaa kokemukseen ja näkemykseen perustuvaa tulkintaa, myös LähiTapiola Lapin johdon ja asiantuntijoiden näkemystä, minkä voidaan osaltaan nähdä tuovan kehittämistyöhön triangulaation piirteitä ja vahvistavan sen luotettavuutta.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on huomioitava niin tieteelliset kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt (Ojasalo ym. 2021, 48). Tutkimusetiikka tarkoittaa yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen ja sidosryhmiin, kuten kollegoihin, toimeksiantajiin ja yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkimuksessa noudatetaan eettisesti kestäviä, tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä kunnioitetaan toisia tutkijoita esimerkiksi asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Tutkimus on myös suunniteltava, toteutettava ja raportoitava laadukkaasti. (Vilka 2021, 42–47.)

Kehittämistyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, Lapin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessiin liittyviä ohjeita sekä ammattikorkeakoulujen opin-

näytetöiden eettisiä suosituksia. Tiedonhankinnassa käytettiin tieteellisiä tutkimuksia, ammattikirjallisuutta sekä muita tarkoituksenmukaisia ja luotettavaksi katsottuja lähteitä. Internet-lähteistä hyödynnettiin lähinnä tiedolla johtamisen koulutuksen opintojaksoissakin käytettyjä lähteitä. Lähdeviittauksissa noudatettiin erityistä tarkkuutta ja Lapin ammattikorkeakoulun viittaustapaa. Tiedon hankinnassa, käyttämisessä ja tulkinassa pyrittiin kriittiseen ja selkeään esitysmuotoon. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan kehittämistyö sekä tuotti uutta tietoa analyysin ja liiketoimintatiedon hallinnan mallin muodossa, että sovelsi vanhaa tietoa liiketoimintatiedon hallinnasta. Kehittämistyössä ja sen raportissa noudatettiin avoimuutta, rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta.

Kehittämistyöstä laadittiin tutkimus- ja aineistonhallintasuunnitelma sekä kirjallinen sopimus toimeksiantajan kanssa. Kehittämistyö ei edellyttänyt tutkimuslupaa tai eettistä ennakkoarviointia. Kehittämistyön aineisto ei sisältänyt henkilötietoja, mutta se kerättiin osittain kehittämistyössä tuotetun henkilöasiakkaiden analyysin pohjalta. Analyysi ei kuitenkaan paljastanut henkilötietoja työpajaan osallistuneille. Asiantuntijan koostaman analyysin asiakastiedot olivat joko pseudonymisoituja tai anonymisoituja eivätkä siten yhdistettävissä henkilöön suoraan tai välillisesti. Koska pseudonymisoidut tiedot ovat kuitenkin palautettavissa tunnistettavaan muotoon, ne ovat henkilötietoja, joiden käsittelyssä on noudatettava tietosuojasäännöksiä (Tieto-suojavaltuutetun toimisto 2021). Henkilötietoja käsiteltiin huolellisesti ja turvallisesti tietosuoja-asetuksen vaatimukset, rekisteröidyn oikeudet ja LähiTapiolan tietosuojaselosteen sisältö huomioiden.

Analyysin koostamisessa ja tiedon käsittelyssä huomioitiin myös vakuutuslain säädäntö, hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset periaatteet. Hyvä vakuutustapa tarkoittaa vakuutusalan vakiintuneita käytäntöjä, jotka ohjaavat alan toimintaa. Sekä Finanssiala ry (2019) että Vakuutus- ja rahoitusneuvonta Fine (2017) ovat koonneet alalle suosituksenomaisia ohjeita hyvän vakuutustavan velvollisuuksista; ammattimaisesta, huolellisesta ja asiakkaan intressit huomioivasta toiminnasta sekä eettisesti kestävien toimintatapojen noudattamisesta liiketoiminnassa.

9.2 Kehittämistyön arviointi ja asiantuntijuuden kehittyminen

Kehittämistyön edetessä ilmeni niin opinnäytetyön kuin kehittämistoiminnankin prosessimaisuus. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkijan ymmärrys syveni ja osaaminen kehittyi prosessin edetessä. Esimerkiksi tiedolla johtamisen, liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan määritelmät ja suhde toisiinsa vaativat alkuun palaamista lukemattomia kertoja, aina kehittämistyön ja sen raportoinnin loppumetreille asti. Niin tutkijan tiedolla johtamisen, liiketoimintatiedon hallinnan, analytiikan, vakuutustoiminnan kuin kehittämistoiminnankin osaaminen kehittyi prosessin aikana.

Kehittämistyö on toimeksiantajaa hyödyttävä, sen tavoitteet saavutettiin ja kehittämiskysymyksiin saatiin vastaukset. Siten kehittämistyötä voidaan pitää onnistuneena. Huolellisesta suunnittelusta, selkeistä tavoitteista ja tutkijan sitoutumisesta huolimatta kehittämistyön prosessissa oli myös haastavia vaiheita, jotka vaativat kriittistä arviointia. Yksi niistä oli kehittämistyötä tukevien menetelmien valinta. Kehittämistyön aineisto kerättiin työpajoista, jolloin tutkija sai myös oman näkemyksensä kehittämistyössä hyödynnettäväksi. Menetelmän käyttö oli perusteltua myös liiketoimintatiedon hallinnan prosessin kannalta. Kehittämistyön haastavin osuus oli sisällönanalyysin kuvaaminen ja tutkijan tekemän päättelyn ja tulosten todentaminen lukijalle.

Kehittämistyön hyötynä voidaan analyysin lisäksi pitää toimeksiantajan tiedolla johtamisen maturiteetin kypsymistä. Kypsyystason kehittymiseen vaikuttivat sekä kehittämistyössä syntynyt liiketoimintatiedon hallinnan malli että tutkijan ja muiden työpajoihin osallistuneiden ymmärryksen lisääntyminen ja osaamisen kehittyminen. LähiTapiola Lapin jo lähtökohtaisesti tiedolla johtamiselle suotuista kulttuuri kehittyi entisestään.

9.3 Tiedolla johtaminen organisaation suorituskyvyn kehittäjänä

Tiedolla johtaminen tuntuu ensi kuulemalta itsestään selvältä asialta – voiko jotenkin muuten kuin tietoon perustuen johtaa? Johtaa voi toki intuitiolla, kokemuksella ja näkemyksellä, silti tässäkin kehittämistehtävässä käsiteltyjä tiedolla joh-

tamisen liiketoiminnallisia hyötyjä ei voi kiistää. Helpolta kuulostava asia voi kuitenkin olla yllättävän haastava; tiedolla johtamisen polulla voi astua harhaan, ja ihminen inhimillisine ominaisuuksineen usein niin tekeekin. Siksi tiedon hyödyntämiseenkin tarvitaan systemaattisuutta; toimintamalleja ja prosesseja, jotka auttavat välttämään näitä harha-askelia.

Vaikka LähiTapiola Lappi ei keskinäisenä vakuutusyhtiönä tavoittele voiton maksimointia, oikeiden päätösten tekeminen asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvattamiseksi on merkityksellistä sen liiketoiminnan kannalta. Korvaussuhteen tasapaino ja tehokkuus omassa toiminnassa ovat kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä ja vastuullisuutta omistaja-asiakkaita kohtaan. Lisäksi tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan oikeita päätöksiä niin myynnin, asiakaspoistuman hallinnan, asiakaskokemuksen johtamisen kuin kanavavalintojenkin saralla. Systemaattista tiedolla johtamista tukee kehittämistyössä syntynyt LähiTapiola Lapin liiketoimintatiedon hallinnan malli.

Kehittämistyö oli LähiTapiola Lapille hyvä harjoitus liiketoimintatiedon hallinnan toteuttamisesta käytännössä. Kehittämistyö paitsi selkeytti LähiTapiola Lapin strategisia tavoitteita, antoi myös työn tuloksena syntyneen analyysin myötä hyvän lähtökohdan niiden saavuttamiseksi. Analyysi vahvisti yhtiön johdon käsitystä henkilöasiakkuuksien nykytilasta ja teki näkyväksi ne osa-alueet, joihin liiketoiminnassa on hyvä kiinnittää huomiota. Tämän opinnäytetyöprosessin päätösvaiheessa LähiTapiola Lapin toiminnan suunnittelu seuraavalle vuodelle on käynnistymässä, ja kehittämistyöstä käynnistynyttä asiakkuuksien analysointia tullaan hyödyntämään toimenpidesuunnittelussa asiakashyödyn ja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Kehittämistehtävä teki näkyväksi myös liiketoimintatiedon hallinnan ja ylipäätään tiedolla johtamisen iteratiivisen luonteen. Prosessi ei välttämättä etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen; joskus on palattava taaksepäin ja vaiheet vaativat usein toistoja. Onnistunut lopputulos edellyttää vuorovaikutusta sekä aikaa ja paneutumista etenkin havaintojen tekemiseen ja tulkintaan.

Vakuutustoiminnassa on aina analysoitu ja hyödynnetty tietoa. Kuten muillakin toimialoilla, yksi suurimmista toimintaympäristön muutostekijöistä myös vakuutusosalalla on teknologian kehittyminen, jolla on vaikutuksia esimerkiksi kuluttaja-

käyttäytymiseen. Digitaalisen transformaation yhteydessä kuulee usein puhuttavan paitsi teknologiasta, myös asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, siitä kuinka tietoa voi hyödyntää asiakkaan hyväksi. Tietointensiivisellä vakuutuslalla tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia on paljon, toisaalta alan tiukka sääntely ja eettiset kysymykset rajoittavat tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia. Myös vakuutusliiketoiminnan perusajatus suurten lukujen lakiin perustusvasta riskin jakamisesta saa pohtimaan, kuinka yksilöllisiä palveluita tai tuotteita asiakkaalle lopulta voidaan tarjota. Tämä voisikin olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Myös masadatan hyödyntämistä vakuutusliiketoiminnassa niin asiakkaan kuin vakuutusenantajan hyväksi voisi edelleen tutkia.

Kehittämistyössä hyödynnettiin liiketoimintatiedon hallintaa varsin tyypillisiin tarkoituksiin; aloitettua analyysityötä tullaan hyödyntämään esimerkiksi myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin suunnitteluun ja ohjaukseen, kilpailuaseman vahvistamiseen sekä kannattavuuden hallintaan. Valtavien tietovirtojen äärellä ja teknologian kehittyessä perinteinen liiketoimintatiedon hallinta jää turhaan edistyneen analytiikan jalkoihin. Jotta voi johtaa kohti tulevaisuuden visiota, on ensin ymmärrettävä nykytila ja historia. Tulevaisuustutkija Elina Hiltusen (2019, 11) sanoin:

”Emme voi visioda tulevaisuutta, jos tämä päivä ja historia eivät ole meillä hallussa.”

LÄHTEET

Advian Oy 2022. Mitä on tiedolla johtaminen? Viitattu 24.1.2022 https://www.advian.fi/hubfs/Oppaat_PDF/advian-tiedolla-johtaminen.pdf?hsCtaTracking=c4b88e18-d018-4990-b82a-1251bb7ebdf3%7C3e8c9c5e-544e-4d0e-b0f0-3f92b1f852d0.

Andersson, M. 2020. Edistynyt analytiikka – muista nämä 6 asiaa jo suunnitteluvaiheessa. Advian Oy. Viitattu 6.2.2022 <https://www.advian.fi/blogi/edistynyt-analytiikka-muista-nama-6-asiaa-jo-suunnitteluvaiheessa>.

AW Academy 2022. Mitä data-analytiikka on ja miksi data-analytiikkakoulutus kannattaa? Viitattu 5.2.2022 <https://awacademy.fi/stories-insights/alanvaihto/ura-it-alalla-mita-on-data-analytiikka>.

Barends, D., Rousseau, D.M. & Briner, R.B. 2014. Evidence-Based Management. The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.

Bergman, B., Joutsenjärvi, M., Katavisto, S. & Löfman, S. 2016. Tieto vanhojen näkemysten vahvistajana ja uusien urien avaajana työyhteisössä. Teoksessa L. Alakoski & K. Hytönen (toim.) Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa. Helsinki: Laurea ammattikorkeakoulu, 42–51.

CGI 2020. Työn murros Suomessa. Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. *Conseillers en gestion et informatique*.

Choo, C.W. 2001a. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information research* Vol 7 No 1, 112.

– 2001b. The knowing organization as learning organization. *Education & training* Vol. 43 No 4/5, 197–205. Viitattu 26.1.2022 <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005482>.

Davenport, T.H. & Harris, J.G. 2007. *Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede*. Helsinki: Talentum.

Davenport T.H., Harris J.G. & Morison R. 2010. *Analytics at Work. Smarter Decisions Better Results*. Boston: Harvard Business Press.

Dolk, J. 2021. QlikSensen ja raportoinnin esimieskoulutus 3.12.2021. LähiTapiola Lappi. Sisäinen materiaali.

Dresner, H. 2015. Watch Out for Business Intelligence "Gotchas". Viitattu 13.3.2022 <http://businessintelligence.blogspot.com/>.

Euroopan parlamentti 2021. Massadata: määritelmä, hyödyt, haasteet (infografiikka). Viitattu 30.1.2022 https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2021/3/story/20210211STO97614/20210211STO97614_fi.pdf.

Finanssiala ry 2017. Rekisteri herättää vakuutustutkijan penkomaan. Viitattu 27.2.2022 <https://www.finanssiala.fi/uutiset/rekisteri-herattaa-vakuutustutkijan-penkomaan/>.

– 2019. Hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset periaatteet. Viitattu 10.12.2021 <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2019/04/FA-ohje-05042019-Hyva-vakuutustapa-ja-vakuutustoiminnan-yleiset-periaatteet.pdf>

– 2022a. Vakuutusyhtiöiden vakavaraisuussäätely (Solvenssi II). Viitattu 25.2.2022 <https://www.finanssiala.fi/aiheet/solvenssi-ii/#/>.

– 2022b. Vakuutusalan tulevaisuus. Viitattu 1.3.2022 <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/vakuuttaminen/vakuutusalan-tulevaisuus.html>.

Finanssivalvonta 2022. Tietoa Finanssivalvonnasta. Viitattu 23.2.2022 <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssivalvonta/>.

Finto 2018a. Eksplisiittinen tieto. Viitattu 24.1.2022 <http://finto.fi/tt/fi/page/t91>.

– 2018b. Hiljainen tieto. Viitattu 24.1.2022 <http://finto.fi/tt/fi/page/t130>.

– 2018c. Tietojohtaminen. Viitattu 24.1.2022 <http://finto.fi/tt/fi/page/t9>.

– 2018d. Viisaus. Viitattu 24.1.2022 <http://finto.fi/tt/fi/page/t87>.

Golfarelli, M., Rizzi, S. & Cella, I. 2004. Beyond data warehousing: What's next in business intelligence? Viitattu 7.1.2022 <https://doi.org/10.1145/1031763.1031765>.

Havu, K. 2020. LähiTapiola torjuu vakuutushuijauksia ja rahanpesua SASin hybridiratkaisulla. Viitattu 27.2.2022 https://www.sas.com/fi_fi/news/press-releases/2020/september/lahitapiola_torjuu_vakuutushuijauksia_ja_rahanpesua_sas_in_hybridiratkaisulla.html.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä: Docendo Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hurmerinta, M. 2018. Vakuutusbisneksessä tylsä on tuottavaa. Viitattu 23.2.2022 <https://www.sijoitustieto.fi/sijoitusartikkelit/vakuutusbisneksessa-tylsa-tuottavaa>.

Hyyryläinen P. 2020. Tulevaisuustiedon ja ennakointimenetelmien hyödyntäminen Kajaanilaisissa PK-yrityksissä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö YAMK.

Ilvessalo, S. & Voutilainen, R. 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Jalonen, H. 2014. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press, 40–68.

- Juhila, K. 2022. Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.5.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.
- Jussila, J., Saari, J., Närhi, J., Järvenpää, A.-M. 2019. Tuleva. Data-analytiikan opas pk-yrityksille 2.0. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Kaippio, J. 2020. Mikä kaikki vaikuttaa vakuutusten hintaan? Vakuutusyhtiön matemaatikko paljastaa. Viitattu 27.2.2022 <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/ihmiset-kulttuuri/artikkeli-1.1188200>.
- Kantojärvi, P. 2012 Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Alma Talent.
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennavaatiosta – rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kivisaari, E. 2021. FA:n Kivisaari: Data helpottaa vakuutustoimintaa, mutta sillä on myös kääntöpuolensa. Viitattu 27.2.2022 <https://www.finanssiala.fi/uutiset/fan-kivisaari-data-helpottaa-vakuutustoimintaa-mutta-silla-on-myoos-vaa-ransa/>.
- Kivisaari, E. & Kahola, M.-L. 2017. Vakuutustalous. Vakuutusyrityksen riskienhallinta, tilinpäätös ja vakavaraisuus. Finva Finanssikoulutus Oy. Turenki: Hansaprint Oy.
- Koivisto, J. 2016. Tahto ratkaisee. Näin syntyi LähiTapiola. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Klemola K., Uusi-Ilkainen J., Askola T. 2014. Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki: Sitra.
- Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo, T. 2016. Tieto näkyväksi. Informaatiomuotoilun perusteet. Aalto Yliopisto. Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Helsinki: Aalto ARTS Books.
- Koskinen, L. 2015. Vakuutustoiminnan mallinnuksen trendejä. Talouden, vakuutuksen ja rahoituksen mallinnusseminaari 2.12.2015. Tilastokeskus.
- Koskinen, L. 2021. Pankki- ja vakuutusalan mullistus nostaa esiin teknologian kipupisteet. Viitattu 27.2.2022 <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/pankki-ja-vakuutusalan-mullistus-nostaa-esiin-teknologian-kipupisteet>.
- Kosonen M. 2015. Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen. Esitys yhteisömanagerikurssilla 27.8.2015.
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
- Käpylä, J. & Salenius, H. 2013. Tietojohdajan taskukirja. Tietojohdamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi.

Laihonen, H., Hannula M., Helander, N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko, M., Kärkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yli-niemi T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtio-neuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Helsinki: Valtio-neuvoston kanslia.

Lim, E., Chen, H. & Chen, G. 2013. Business Intelligence and Analytics: Research Directions. ACM transactions on management information systems Vol. 3 No 4, 1–10. Viitattu 28.12.2021 <https://doi.org/10.1145/2407740.2407741>.

Luukkainen, P. 2022. Palvelujohtajan sähköpostihaastattelu 25.4.2022. Haastattelija: Heli Kallio.

LähiTapiola Lappi 2021a. Lapissa lämpö nousee ja sademäärä kasvaa – muuttuva ilmasto vaikuttaa myös vakuuttamiseen. Viitattu 22.3.2022 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/tiedotteet/tiedotteet/uutinen/1509574750574>.

– 2021b. Strategia ja vuosisuunnitelma. Sisäinen materiaali.

– 2022. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2021.

LähiTapiola-ryhmä 2020a. Muutosvoimat ja trendit 2025. Sisäinen materiaali.

– 2020b. Tiedonhallinnan perehdytys. Sisäinen materiaali.

– 2021. Ryhmästrategia 2022–2026. Sisäinen materiaali.

– 2022a. LähiTapiola Lappi. Viitattu 26.2.2022 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/lappi/hallinto->.

– 2022b. LähiTapiola Palvelut Oy. Viitattu 26.2.2022 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/lahitapiola-palvelut-oy/lahitapiola-palvelut-oy>.

– 2022c. LähiTapiola Rahoitus Oy. Viitattu 26.2.2022 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/lahitapiola-rahoitus-oy>.

– 2022d. Tietoa yhtiöryhmästä. Viitattu 23.2.2022 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/historia>.

– 2022e. Tunnuslukujen määritelmät. Viitattu 23.2.2022 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/tunnuslukujen-maaritelmat->.

– 2022f. Työeläketurva. Viitattu 26.2.2022 <https://www.lahitapiola.fi/henkilo/vakuutukset-ja-elake/henkilovakuutukset/tyoelaketurva>.

- Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. 2007. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus Oy.
- Malin, I. 2014. Tilastokuvioiden käyttö informaatiografiikassa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viestinnän koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Mattila, E. 2022. Data-analytiikka ja avoin data kehittämisessä. Lapin ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali 31.1.2022.
- Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen liikekirjat.
- Mousannif, H., Sabah, H., Douiji, Y. & Sayad, Y. O. 2014. From Big Data to Big Projects: A Step-by-Step Roadmap. International Conference on Future Internet of Things and Cloud. Viitattu 30.12.2021
<https://doi.org/10.1109/FiCloud.2014.66>.
- Negash, S. 2004. Business Intelligence. Communications of the Association for Information Systems. Vol. 13 No 15, 177–195. Viitattu 7.1.2022
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01315>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Lönnqvist, A. & Pirttimäki, V. 2005. The Measurement of Business Intelligence. Information systems management, Vol. 23 No 1, 32–40. Viitattu 7.1.2022
<https://doi.org/10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91770.4>.
- Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OP Ryhmä 2021. OP Ryhmän tietotilinpäätös 2021. Viitattu 3.9.2022
https://vuosi.op.fi/contentassets/4bce34f993944ed0a998214e781b5d76/pdf/op_ryhma_tietotilinpaa-tos_2021.pdf.
- Partanen, E. 2020. Tiedolla johtamisen käsitteen nykytila. Tampereen yliopisto. Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta. Kandidaatintyö.
- Pathatk, R. 2021. 7 Uses of Big data in the insurance industry. Viitattu 28.2.2022 <https://www.analyticssteps.com/blogs/7-uses-big-data-insurance-industry>.
- Paukku, A. 2020. Liiketoimintatiedon hallinnan hyödyntäminen johtoryhmän päätöksenteossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö, ylempi AMK.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum Media Oy.

- 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Peltola, J. 2022. Liiketoiminta-analyysityökalun hyödyntäminen raportoinnissa ja päätöksenteossa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Digitaalisen liiketoiminnan mahdollisuudet. Opinnäytetyö, ylempi AMK.
- Pirttimäki 2007. Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Artikkeliväitöskirja.
- Pouru L. & Niinisalo T. 2018. Miten teillä ymmärretään ennakointi? Tietohaasteblogisarja. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 10.2.2022 <https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-ymmarretaan-ennakointi/>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.
- Rantala, J. & Kivisaari, E. 2020. Vakuutusoppi. Finva Finanssikoulutus Oy.
- Rowley, J. 2006. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, Vol 33 No 2, 163–180. Viitattu 23.1.2022 <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>.
- Saarteinen, M. 2018. Tiedolla johtamisen hyödyt korostuvat digitalisaation edetessä. Viitattu 11.3.2022 <https://www.tietokiri.fi/blogi/tiedolla-johtamisen-hyodyt-korostuvat-digitalisaation-edetessa/>.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinosh, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja, 108. Viitattu 28.8.2022 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.
- Saurila, V. 2018. Asiakasdata hoitaa vakuutusalan kilpailun avautumisen, alan uusiutumisen ja vahinkojen vähentymisen. Viitattu 27.2.2022 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/blogi/1310394640919>.
- Shollo, A. & Galliers, R. D. 2016. Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organisational knowing. *Information systems journal* Vol. 26 No 4, 339–367. Viitattu 7.1.2022 <https://doi.org/10.1111/isj.12071>.
- Snickeri, J. 2016. Business Intelligence Competency Centerin perustaminen: Case LähiTapiola. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietotekniikan koulutusohjelma. Diplomityö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022a. Sosiaalivakuutus. Viitattu 23.2.2022 <https://stm.fi/sosiaalivakuutus>.
- 2022b. Vakuutusasiat. Viitattu 23.2.2022 <https://stm.fi/vakuutusasiat>.
- Suomen virallinen tilasto 2022a. Vakuutusmaksutulo. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 23.2.2022 https://www.stat.fi/meta/kas/vakuutus_mtulo.html.

– 2022b. Vakuutusmaksutuotto. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 23.2.2022 https://www.stat.fi/meta/kas/vakuutus_mtuoto.html.

– 2022c. Vakuutustekninen vastuovelka. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 24.2.2022 https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_vastvelka.html.

Teo, T. S., Nishant, R & Koh, P.B. 2016. Do shareholders favor business analytics announcements? The journal of strategic information systems Vol. 25 No 4, 259–276. Viitattu 5.2.2022 <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.05.001>.

The University of New South Wales Sydney 2020. Descriptive, Predictive & Prescriptive Analytics: What are the differences? Viitattu 5.2.2022 <https://studyonline.unsw.edu.au/blog/descriptive-predictive-prescriptive-analytics>.

Tietokiri 2022. Mitä on tiedolla johtaminen? Viitattu 24.1.2022 <https://www.tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. Viitattu 10.12.2021 <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>.

To, L.L. 2018. Asiakastiedon käänteinen hyödyntäminen vakuutusyhtiössä. Johtamiskorkeakoulu. Vakuutustiede. Pro gradu -tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistetty painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tähtinen, J. 2020. Liiketoimintatiedon hallintajärjestelmät tiedolla johtamisen työkaluna asiantuntijaorganisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Vakuutus- ja rahoitusneuvonta Fine 2017. Hyvä vakuutustapa ja vakuutuslautakunta. Viitattu 10.12.2021 <https://www.fine.fi/julkaisut/julkaisu/hyva-vakuutustapa-ja-vakuutuslautakunta.html#>.

Vartiainen M., 2014. Liiketoimintatiedon hallinta ja analytiikka – esimerkkinä energiayhtiö. Itä-Suomen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Vira, J. 2016. Kaupunkialgoritmi. Turun kaupunki. Viitattu 3.8.2022 https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kaupunkialgoritmi_A5_verkko.pdf.

Zhao, Y. 2021. Transformation of Business Analytics from Business Intelligence. Viitattu 3.8.2022 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125303013>.

LIITTEET

Liite 1. Ote henkilöasiakkuuksien tavoitteiden teemoittelusta

Liite 1. Ote henkilöasiakkuuksien tavoitteiden teemoittelusta

Alkuperäinen vastaus	Pelkistetty vastaus	1. ryhmittely	2. ryhmittely	3. ryhmittely
Markkinapotentiaali	Markkinoilla olevat potentiaaliset asiakkaat	Myynnin mahdollisuudet uusille asiakkaille	Lisää uusia asiakkaita	TAVOITE: Asiakasmäärän ja maksutulon kasvu
Asiakkaan potentiaali ostaa	Asiakkaan potentiaali ostaa/ uudet myyntimahdollisuudet			
Myynnin mahdollisuudet				
Liidien mahdollisuudet				
Verkkomyynnin mahdollisuudet	Verkkomyynnin mahdollisuudet	Asiakkaiden tuotepeiton ja maksutulon kasvattaminen	Lisää maksutuloa	
Asiakkuuden kehittyminen sen elinkaaren aikana	Asiakkuuden tuotepeiton kehittyminen sen elinkaaren aikana			
Tuotepeitto				
Asiakkuuden kesto ja kehitys				
Asiakaspysyvyys-/poistuma (miksi)	Asiakaspoistuman ymmärrys	Asiakaspoistuman hallinta	Vähemmän poistuvia asiakkaita	
Ostokanavan suhde asiakaspysyvyyteen	Ostokanavan vaikutus asiakaspoistumaan			