



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Iiro Gunnila

TAUSTAHENKILÖ -MUUTOKSET PUHELINPALVELUSSA

Case Vakuutusyhtiö, Vaasa

Liiketalous ja matkailu
2014

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Iiro Gunnila
Opinnäytetyön nimi	Taustahenkilö -muutokset vakuutusyhtiössä
Vuosi	2014
Kieli	suomi
Sivumäärä	43 + 6 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Opinnäytetyön aiheena oli suomalaisen vakuutusyhtiön puhelinpalvelussa tapahtunut taustahenkilöiden siirtyminen omaan tiimiinsä. Taustahenkilöt siirtyivät omaan tiimiinsä joulukuussa 2014. Ennen tiimiytymistä taustahenkilöt toimivat samoissa tiimeissä, kuin myyntineuvottelijat. Työn tavoitteena oli tutkia tiimiytymisestä johtuvaa mahdollista tuloksien nousua sekä tarkastella yleisellä tasolla tiimien tuloksien muutoksia.

Työn teoriaosassa käydään läpi organisaation käsitettä, erinäisiä organisaation rakenteita, tiimin teoriaa ja vakuutusyhtiön organisaation historiaa. Työn tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä tutkimalla vakuutusyhtiön tuloksia tammikuusta syyskuuhun vuonna 2013 sekä tammikuusta syyskuuhun vuonna 2014. Saatu aineisto on analysoitu tilastollisesti taulukointia apuna käyttäen.

Tutkimuksen tulokset olivat osittain ennakoitavissa, sillä vakuutusyhtiön puhelinpalvelun tulokset ovat nousseet kokonaisuutena selvästi. Tuloksista käy ilmi, että lähes jokaisessa tiimissä tulokset ovat parantuneet jokaisella mitattavalla osa-alueella. Tuloksia analysoitaessa voidaan todeta, että kehitys on kokonaisuutena ollut positiivinen, mutta vaikuttavia tekijöitä kyseiseen suuntaan voi olla monia. Pääasiassa kuitenkin taustahenkilöiden tiimiytyminen on ollut tuloksien perusteella askel oikeaan suuntaan.

ABSTRACT

Author	Iiro Gunnila
Title	Back Office changes in Finnish insurance company
Year	2014
Language	Finnish
Pages	43 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The subject of this thesis was changes made in the phone service of a Finnish insurance company. The Back Office –staff was transferred to their own teams in December 2013. Before the transfer they worked in the same teams as the sales negotiators. The goal of this thesis was to study the possible changes in the results of the teams.

The theoretical section of the thesis studies the concept of organization, different kind of organizational structures, theory of teams and the history of the case insurance company. The research section of this thesis was executed by using the quantitative research method by studying the insurance company's results from January to September 2013 and from January to September 2014. The data was analyzed statistically by using charts.

The results of this research could partly be anticipated, as they show that the overall results of insurance company's phone services have increased. The results showed that almost every team has improved its results. By examining the results it can be stated that the over-all development has been positive, but there can be many different positively affecting factors. The main result is, however, that transferring Back Office –personnel in to their own teams has led to a positive outcome.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimusongelma ja -tavoite	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja rajaukset	6
2	ORGANISAATIO	8
2.1	Organisaation käsite	8
2.2	Organisaation muodostuminen	8
2.3	Organisaatorakenteet	9
2.4	Horizontaalinen ja vertikaalinen organisaatorakenne	9
2.5	Organisaatiomallit.....	11
3	TIIMI	19
3.1	Tiimin määritelmä.....	19
3.2	Tiimien toiminta.....	20
3.3	Tiimiytyminen.....	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
5	VAKUUTUSYHTIÖ.....	25
5.1	Historiaa.....	25
5.2	Vakuutusyhtiön puhelinpalvelu	26
5.3	Taustahenkilö -toiminta ennen.....	28
5.4	Taustahenkilö -toiminta nyt	29
6	TULOKSET	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	39
7.1	Tulosten tarkastelu	40
7.2	Luotettavuuden pohdinta	41
	LÄHTEET.....	43
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Vertikaalinen työnjako	s. 10
Kuvio 2.	Horisontaalinen työnjako	s. 11
Kuvio 3.	Linjaorganisaatio	s. 12
Kuvio 4.	Linja-esikuntaorganisaatio	s. 13
Kuvio 5.	Toimintakohtainen organisaatio	s. 14
Kuvio 6.	Projektiorganisaatio	s. 15
Kuvio 7.	Matriisiorganisaatio	s. 16
Kuvio 8.	Tulosityksikköorganisaatio	s. 17
Kuvio 9.	Verkosto-organisaatio	s. 18
Kuvio 10.	Vakuutusyhtiön tiimien tulokset vuonna 2013	s. 31
Kuvio 11.	Vakuutusyhtiön tiimien tulokset vuonna 2014	s. 33
Taulukko 1.	Tiimin A myynnit vuosina 2013 ja 2014	s. 34
Taulukko 2.	Tiimin A asiakastietojen tarkastukset vuosina 2013 ja 2014	s. 34
Taulukko 3.	Tiimin B myynnit vuosina 2013 ja 2014	s. 35
Taulukko 4.	Tiimin B asiakastietojen tarkistukset vuosina 2013 ja 2014	s. 36

Taulukko 5. Tiimin C Myynnit vuosina 2013 ja 2014	s. 36
Taulukko 6. Tiimin C asiakastietojen tarkistukset vuosina 2013 ja 2014	s. 37
Taulukko 7. Tiimin D myynnin vuosina 2013 ja 2014	s. 38
Taulukko 8. Tiimin D asiakastietojen tarkastukset vuosina 2013 ja 2014	s. 38

LIITELUETTELO

LIITE 1. Tiimien keskiarvolliset siirrot vuonna 2013

LIITE 2. Tiimien keskiarvolliset siirrot vuonna 2014

LIITE 3. Tiimien keskiarvolliset asiakastietojen tarkastukset vuonna 2013

LIITE 4. Tiimien keskiarvolliset asiakastietojen tarkastukset vuonna 2014

LIITE 5. Taustahenkilöiden tehtävälista ennen tiimiytymistä

LIITE 6. Taustahenkilöiden tehtävälista tiimiytymisen jälkeen

1 JOHDANTO

Työssä tutkitaan, kuinka taustahenkilöiden siirtäminen omaan tiimiinsä on vaikuttanut palvelun nopeuteen sekä myyntiin Vakuutusyhtiön puhelinpalvelussa, joka sijaitsee Vaasassa. Myös Helsingissä sijaitsee yksi tiimi. Tätä tiimiä ei kuitenkaan oteta tutkimukseen mukaan, sillä kyseisellä tiimillä ei ole ollut taustahenkilöä.

Vakuutusyhtiön taustahenkilöt siirtyivät omaan tiimiinsä tammikuussa 2014. Tätä ennen jokaisessa puhelinpalvelun tiimissä oli yksi taustahenkilö, joka hoiti niin sanotut hankalat tehtävät. Tämä johti siihen, ettei työ jakaantunut tasaisesti kaikkien taustahenkilöiden kesken, sillä osa tiimeistä siirsi töitä vähemmän, osa taas enemmän. Tämä taas näkyi tiimin tuloksissa sekä yksittäisten myyntineuvottelijoiden tuloksissa, sillä yhden asiakkaan (ei-myyntillisten) asioiden hoitoon kuluu ideaalitulanteessa maksimissaan 15 minuuttia. Hankalat tapaukset kuitenkin vievät lähes poikkeuksetta yli 30 minuuttia.

Tämä vaikuttaa suoraan palvelutasoon, jonka keskiarvon tulee olla yli 90 %. Palvelutaso lasketaan suoraan siitä, päästäänkö puhelun vastausnopeudessa haluttuun tasoon ja kuinka paljon puheluista on niin sanottua ”yli-vuotoa”, eli kyseisiin puheluihin ei vastata määräaikaan mennessä ja puhelu yhdistyy vaihteeseen.

Nykyään on siis helpompaa siirtää tehtävät taustahenkilöille, sillä he eivät enää ole lähimpänä istuva työkaveri, vaan tiimiä on hieman etäännytetty muista sijoittamalla heidät omaan osaansa Vaasan puhelinpalvelun tiloissa. Tämä johtaa siirtojen helpottamiseen eikä myyntineuvottelijan tarvitse siten huolehtia kuormittavansa kollegaansa tai haittaavansa hänen myyntiä.

Tiimiytymisen johdosta myös siirrettävien työtehtävien sääntöjä ja ohjeistusta muokattiin siten, että siirrettävien tehtävien listausta tiukennettiin. Tämä on johtanut siihen, että osa tiimeistä välittää töitä vähemmän kuin ennen, osa taas huomattavasti enemmän. Aikaisemmin ongelmallisia töitä siirrettiin suuremmalla volyyminolla, koska täysin selviä sääntöjä siirtoja koskien ei ollut. Tämän vuoksi siirret-

tävät tehtävät eivät välttämättä vapauttaneet myyntineuvottelijan työaikaan tai liisänneet myynnillistä työtä. Nykyään tehtävät siirrot taustahenkilöille ovat juuri niitä tapauksia, jotka oletettavasti vapauttavat työaikaan.

Tavoitteena on selvittää taustahenkilöiden tiimiytymisen hyöty liiketuloksen kannalta.

1.1 Tutkimusongelma ja -tavoite

Lopputyön tutkimusongelmana on se, kuinka paljon taustahenkilöiden tiimiytyminen on vaikuttanut Vakuutusyhtiön puhelinpalvelun saavutettuihin myynti- ja asiakaspalvelutavoitteisiin, sekä onko yksittäisten myyntineuvottelijoiden sekä tiimien keskiarvoellisessa myynnissä havaittavissa nousua.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keskiarvoellisen myynnin, taustahenkilöille siirrettyjen tapauksien sekä erinäisten tulosten muutoksia. Onko tiimiytyminen johtanut ongelmatapauksien siirtojen kasvuun. Kuinka aikataulu on muokkaantunut ongelmallisten toimeksiantojen suhteen, jos verrataan nykyistä tilannetta aikaisempaan aikaan, ennen tiimiytymistä.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Lopputyössä verrataan vuoden 2013 tammikuu – toukokuu tiimien myyntiä, puhelinpalvelun palvelutasoa sekä taustahenkilöille siirrettyjen toimeksiantojen lukuja vuoden 2014 tammikuu – toukokuu -lukuihin.

Tiimeissä on tapahtunut tänä aikana muutoksia, joten paras tapa tehdä tutkimus on laskea jokaisen tiimin myynnin keskiarvo per myyntineuvottelija. Tämä tasoittaa yksittäisten myyntineuvottelijoiden myynnillisiä eroja ja antaa todenmukaiseman kuvan myynnin keskiarvosta.

Palvelutaso on laskettu alusta asti samalla kaavalla, joten vanhat tulokset ovat helposti verrattavissa nykyiseen tilanteeseen.

Lopputyössä ei tutkita yksittäisten myyntineuvottelijoiden eroja, tiimien myynnillisiä eroja tai toimeksiantojen siirtojen lukumäärällisiä eroja. Lopputyössä ei myöskään tutkita yleistä mielipidettä muutoksien suhteen vaan keskitytään konkreettiseen lukujen vertaamiseen.

2 ORGANISAATIO

Tässä luvussa käsitellään organisaatiota käsitteenä, suurimpia organisaatiomuotoja sekä vertaillaan organisaatorakenteita.

2.1 Organisaation käsite

Organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Ihmisten välisellä yhteistoiminnalla organisaatioissa on ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa. Ihmisten väliset yhteistoimintasuhteet ilmenevät organisaation toiminnassa. (Juuti 1989, 208)

Organisaatio on taloudellinen ja sosiaalinen järjestelmä, jossa lukuisa joukko ihmisiä suorittaa erilaisia tehtäviä tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatio on väline, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan koostaa yhteen tavalla, jonka seuraukset ovat siinä mielessä parempia kuin yksilöiden oma toiminta, ettei kukaan noista ihmisistä yksinään voisi sada aikaan samoja tuloksia. Organisaatiot palvelevat ihmisten tarpeita. (Juuti 1989, 209)

Organisaatiotutkijat ovat todenneet, että organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatioita pidetään avoimina sosiaalisina järjestelminä, jotka koostuvat useita osajärjestelmistä. Organisaatiot saavat syötteitä, muuntavat niitä ja luovuttavat panoksena ympäristölleen sekä käyttävät palautetta hyväkseen toimintojen ohjauksessa. Organisaation tuotokset ovat seurausta sen saamista syötteistä ja muunnosprosessista. (Juuti 1989, 208)

2.2 Organisaation muodostuminen

Organisaation muodostumisen prosessissa voidaan erottaa kolme erilaista tekijäryhmää ja samalla näkemystä siitä, mitkä tekijät ovat tärkeitä organisaation syntymisessä: 1) yksilöllisten persoonallisuuksien vaikutus, 2) tilannetekijöiden ja organisaation sisäisten prosessien vaikutus sekä 3) organisaation ekologisen ympäristön vaikutus. (Honkanen 1989, 105)

Persoonallisuuksien vaikutusta kannattava näkemys korostaa organisaation perustajan yksilöllisiä ominaisuuksia. ”Yrittäjyyden ilmapiiri” tai ”pioneerihenki” kuvaa hyvin tällaista organisaatiota. Vahvat persoonallisuudet eivät kuitenkaan kykene kovin kauan ylläpitämään innovatiivista ilmapiiriä, koska organisaation kypsyessä se kehittää myös tällaisten toimintaa uudistavien yksilöiden vaikutusta pienentäviä mekanismeja. (Honkanen 1989, 105)

Kun organisaatio kypsyy, sen toiminta ja rakenteet vakiintuvat. Toisaalta sen on pystyttävä säilyttämään toiminnassa joustavuutta, jotta se voisi mukautua ympäristön muutoksiin. Joustavan organisaation rakentamisessa keskeiset muuttujan ovat differentiaation ja integraation aste. (Honkanen 1989, 106-107)

2.3 Organisaatorakenteet

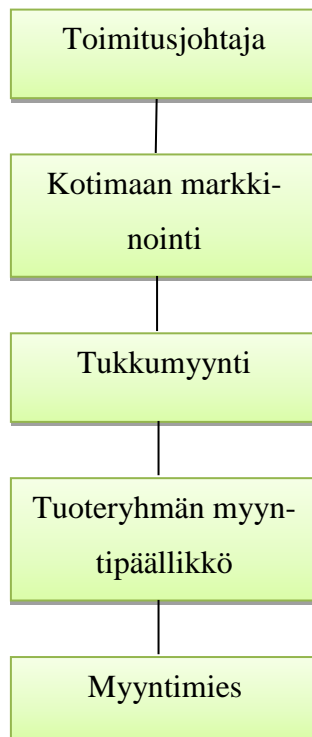
Jokaisella organisaatiolla on rakenteensa, jossa on määritelty eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Organisaation rakenteesta käyvät ilmi ihmisten väliset roolit. Organisaatioon luodaan rakenne, jotta voitaisiin mahdollistaa eri ihmisten ja ihmisryhmien välinen yhteistyö. (Juuti 1989, 209)

Organisaation rakenne on muodollinen suunnitelma tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi. (Juuti 1989, 210)

2.4 Horisontaalinen ja vertikaalinen organisaatorakenne

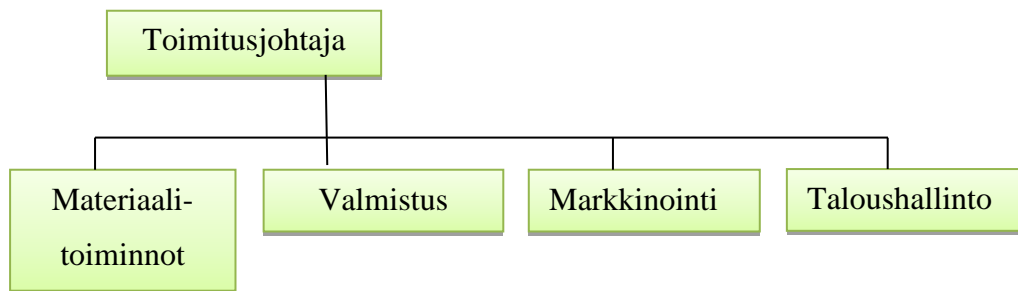
Organisaation muodollisen rakenteen muodostavat pystysuora ja vaakasuora ulottuvuus. Organisaation sisäinen hierarkisuus eli auktoriteettisuhteet muodostuvat *vertikaalisen rakenteen* perusteella. Vertikaaliseen erilaistumiseen liittyy termi valvontajänne, jolla tarkoitetaan yhden esimiehen alaisuudessa toimivien henkilöiden lukumäärää. Valvontajänteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat alaisten tehtävien sisältö, niiden samankaltaisuus ja toimintojen keskinäinen riippuvuus sekä alaisten ammattitaito. Organisaation näkemys sen tehokkuudesta vastata ympäristön haasteisiin vaikuttaa sen vertikaaliseen rakenteeseen. Klassisen teorian mukaan organisaation valvontajänteen tuli olla pienehkö, jotta se voisi toimia tehok-

kaasti, mutta nykyaikaisissa teorioissa tätä näkemystä ei enää tueta. (Juuti 1989, 211)



Kuvio 1. Vertikaalinen työnjako (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 22).

Horisontaalinen erilaistuminen viittaa organisaation osastojakoon: mitä enemmän organisaation sisällä on eri toimintoja ja ammatteja, sitä erilaistuneempi se on horisontaalisesti. Horisontaalinen erilaistuminen vaikuttaa myös toimintojen ohjaukseen sekä ihmisten viestintä- ja vuorovaikutustapoihin. Osastokohtainen organisoituminen voidaan toteuttaa jakamalla ihmiset eri yksikköihin esimerkiksi valitsemalla yksi seuraavista perusteista: toiminto, tuote tai palvelu, asiakas tai asiakasryhmä, tai alue. (Juuti 1989, 210-211)



Kuvio 2. Horisontaalinen organisaatorakenne (Rissanen, Sääsäki & Vornanen 1996, 22).

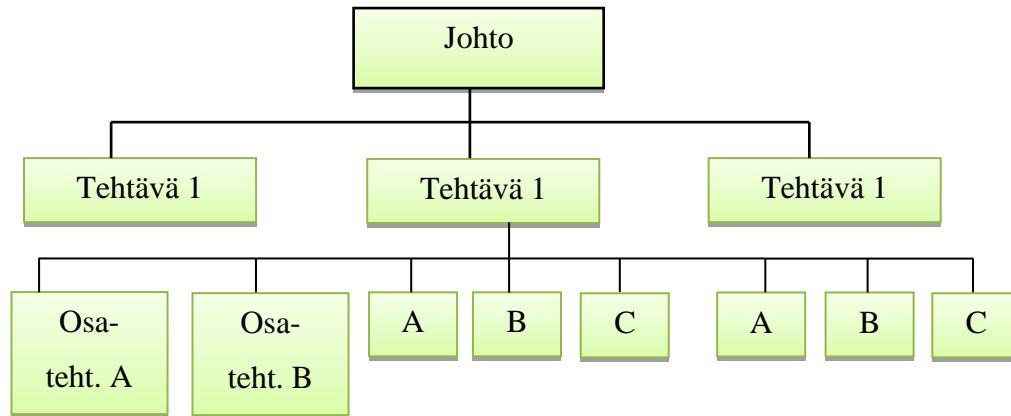
2.5 Organisaatiomallit

Linjaorganisaatio

Linjaorganisaatio on organisaation perusmalli. Sille on ominaista, että organisaatio perustuu kokonaan hierarkkiseen ajatukseen ja käskyvalta on keskitetty ylimpään johtoon. Työntekijä saa käskyjä vain omalta esimieheltään ja vastaa vain hänelle.

Linjaorganisaatiota on kuvattu etenkin *Weberin* byrokratian ihannemallissa. Kuitenkin järjestelmällä on taipumus tulla suljetuksi. Lisäksi asiakkaita kohdellaan helposti vain tapauksina ja johtamisesta tulee liian autoritääristä, jolloin työntekijöiden motivaatio jää usein heikoksi.

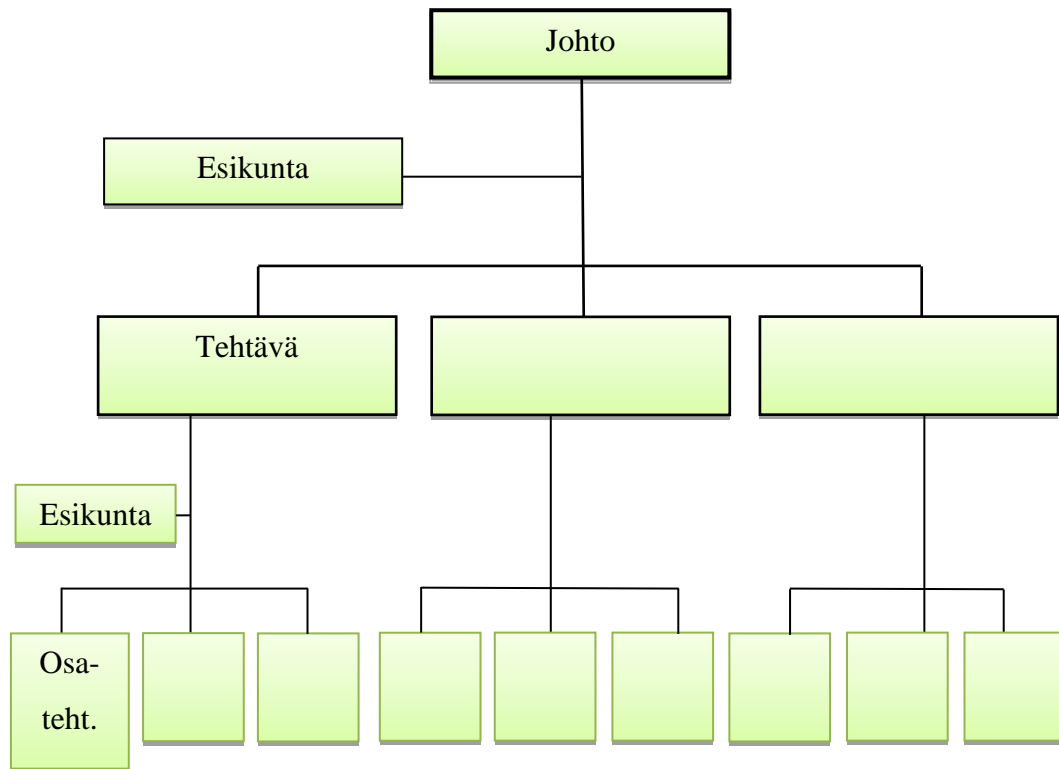
Linjaorganisaation hyvinä puolina pidetään sitä, että valta- ja vastuusuhteet voidaan rajata helposti. Järjestelmässä esiintyy vähän myös ohjausmenetelmiin liittyviä ongelmia, jotka helpottavat organisaation toimintaa. Linjaorganisaatiota voidaan pitää organisaation perusaineksena, jota täydennetään eri tilanteiden ja edellytysten mukaan. (Rissanen, Sääsäki & Vornanen 1996, 24)



Kuvio 3. Linjaorganisaatio (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 25).

Linja-esikuntaorganisaatio

Linja-esikuntaorganisaatio on ohjausjärjestelmä, jossa johdon apuna on asiantuntijoista koostuvia esikuntaelimiä. Esikunta on sivuelin, jolla ei ole oikeutta antaa määräyksiä, vaan ainoastaan neuvoja ja ohjeita (esimerkiksi tilintarkastaja, atk-osasto, lakimies), erotukseksi esimies-alaisuuksiin perustuvasta linjaorganisaatiosta. Kuitenkin käytännössä on vaikea erottaa käskyjä ja ohjeita toisistaan. Usein myös ohjeet koetaan lähettäjän asiantuntemusauktoriteetin vuoksi käskyiksi. (Juuti 1989, 216)



Kuvio 4. Linja-esikuntaorganisaatio (Rissanen, Sääsäki & Vornanen 1996, 24).

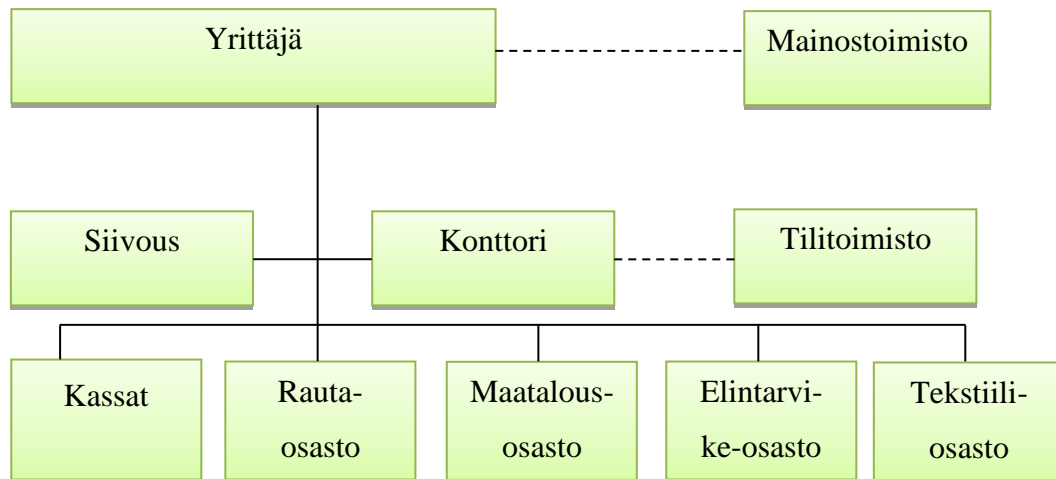
Toimintokohtainen organisaatio

Toimintokohtainen organisaatio perustuu erikoistumiselle. Kustakin henkilöstä tulee vain oman alansa asiantuntija. Henkilöt keskittyvät vain oman alansa kysymyksiin, mutta heidän kokonaisnäkömyksensä ei kehity. Ainostaan toimitusjohtaja hallitsee koko liikeidean. Kukin osasto painottaa oman toimintonsa merkitystä. Henkilöstö valitaan osastoille koulutuksensa ja asiantuntemuksensa perusteella.

Toimintokohtainen hierarkkinen rakenne ei juuri voi kasvaa muutoin kuin lisäämällä hierarkiatasoa. Toimintokohtaisessa hierarkiassa organisaatioissa auktoriteetti on kovin keskitettyä. Yksi henkilö on vastuussa vain tietyntyyppisistä tehtävistä. Samalla hänellä on toimivaltaa vain noissa tehtävissä.

Toimintokohtaisissa organisaatioissa linjaorganisaation ja esikuntaorganisaation välinen ero on selvä. Esikuntaorganisaation tehtävänä on palvella linjaorganisaatiota.

tiota, jonka tehtävänä puolestaan on varsinaisen tuotteen tai palvelun tekeminen. (Juuti 1989, 217)



Kuvio 5. Toimintakohtainen organisaatio (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 26).

Projektiorganisaatio

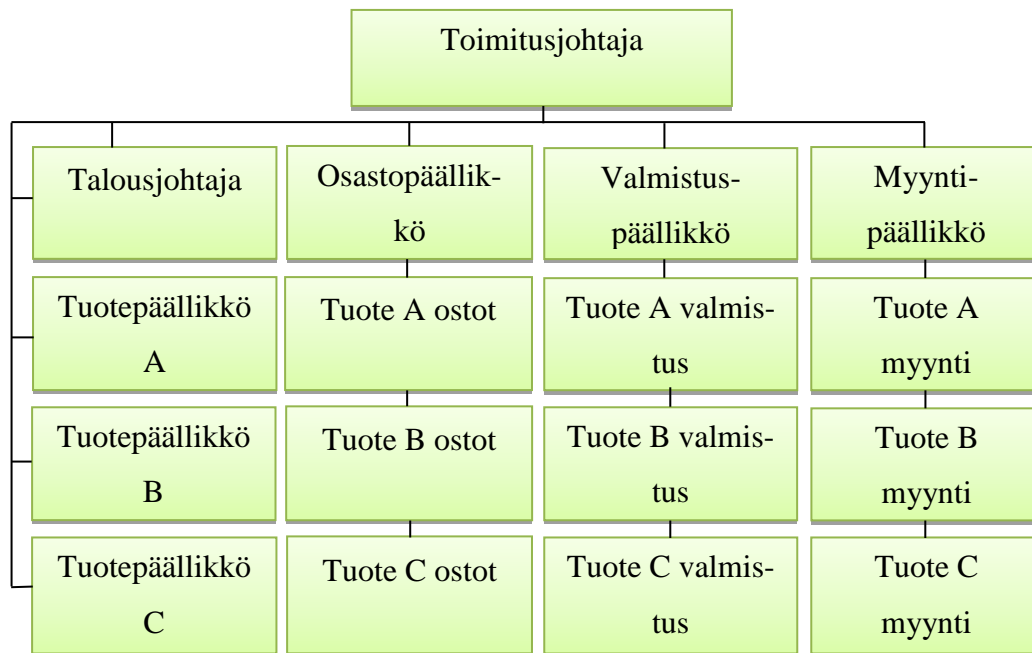
Projektiorganisaation avulla saadaan tarvittava asiantuntemus kytketyksi tiettyyn tehtävään tietyksi ajaksi. Projektiin kootaan paras käytössä oleva asiantuntemus tietyksi ajaksi tai tietyn tehtävän loppuun saattamiseksi. Projektiorganisaatio soveltuu tehtäviin, jotka vaativat suunnittelua, tutkimista, ideointia ja erilaisten näkökantojen välistä yhteistyötä. (Juuti 1989, 220)



Kuvio 6. Projektioorganisaatio (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 26).

Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiossa toteutuu niin sanottu ristikkäisohjaus. Siinä käytetään samanaikaisesti useaa päätösvaltaa ja vastuun jakoperustetta. Ohjausvastuu voi olla jaettu esimerkiksi tuotteiden, tuoteryhmien, liiketoiminta-alueiden tai asiakkaiden mukaan. Toisessa suunnassa vastuualueet voidaan jakaa esimerkiksi toimintojen mukaan markkinointiin, logistiikkaan, tuotantoon ja henkilöstöjohtamiseen. Myös toiminto- ja projektioorganisaatio voivat muodostaa matriisiorganisaation. Matriisiorganisaatio mahdollistaa tehokkaamman henkilöresurssien käytön kuin projektioorganisaatio ja on joustavampi kuin toiminta-organisaatio. (Viitala & Jylhä 2001, 169)



Kuvio 7. Matriisiorganisaatio (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 29).

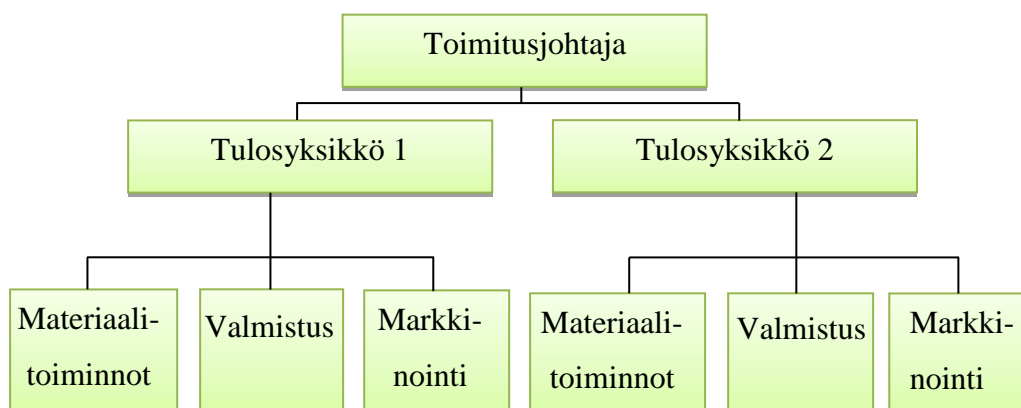
Tulosityksikköorganisaatio

Suurehkoissa yrityksissä, joilla on useita liikeideoita, on tulosityksikkörakenne tavallisin. Tällöin kullekin liikeidealle pyritään antamaan omat toimintaedellytykset ja mahdollisuudet kehittyä samanveroiseksi kuin jos kysymyksessä olisi samankaltaisia liiketoimintoja toteuttava itsenäinen yritys.

Tulosityksikköorganisaatiota luotaessa muodostetaan isosta toiminnallisesta hierarkkisesta organisaatiosta useita pieniä ja joustavia yksiköitä. Itsenäiset tulosityksiköt luodaan joko tuotteen tai alueen mukaisesti.

Tulosityksikköorganisaatio soveltuu ympäristöihin, jotka eivät ole kovin monimutkaisia ja kovin nopeasti muuttuvia, mutta joissa tarvitaan suhteellisen nopeaa sopeutumiskykyä ja melko monimutkaisten ongelmien ratkaisutaitoa.

Tulosityksikköorganisaation etuna on, että yhden johtajan alaisuudessa ovat kaikki toiminnot, joita tarvitaan yhden tuotteen tai liikeidean toteuttamiseen. (Juuti 1989, 218-219)



Kuvio 8. Tulosyksikköorganisaatio (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 30).

Verkosto-organisaatio

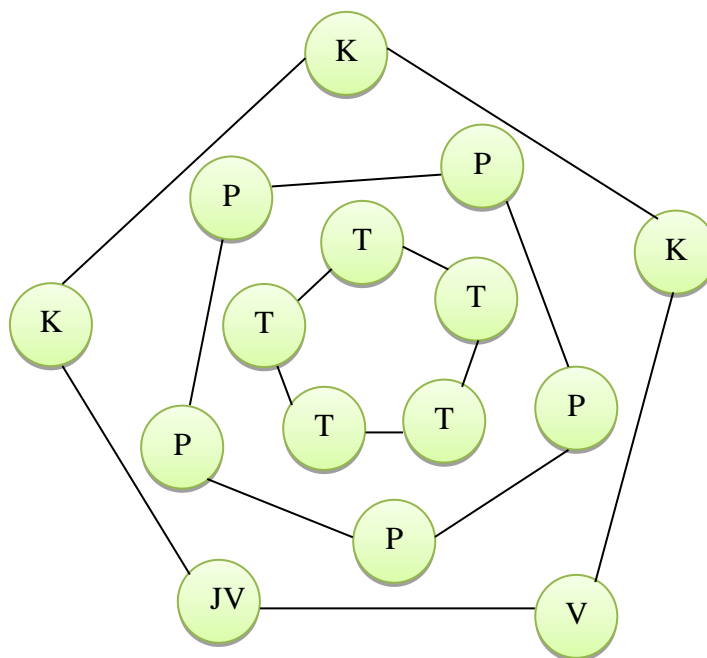
Yritysympäristön yhä monimutkaistuessa tarvitaan suuria organisaatiomuotoja. Näiden joustavien tai avointen organisaatioiden organisaatorakennetta voitaisiin luonnehtia verknomaiseksi. Työskentely tapahtuu pienryhmissä, joiden esimies on osallistuvaa johtamistapaa käyttävä valmentaja.

Organisaatiossa on vain muutamia hierarkiatasoa. Johtaminen tapahtuu visioita välittäen ja alaisten mielipiteitä kuunnellen. Ryhmät ovat vastuussa työnjaosta ja työn tuloksesta. Ryhmän jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien suoritustapaan ja tehtävien jakoon. Lisäksi ryhmän jäsenillä on oikeus ja mahdollisuus osallistua organisaation strategisen ja operationaalisen tason johtamiseen.

Organisaation rakenne on kuin elävä, joustava solukko. Se muovautuu jatkuvasti ympäristön vaatimusten mukaisesti. Työnjako ei ole pitkälle vietyä, vaan henkilöt suorittavat korkeata asiantuntemusta vaativia tehtäviä. Henkilöstöä ei jaotella työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Työntekijän ja toimihenkilön roolin ovat yhdenyntyneet. Organisaation johtaminen tapahtuu yhtenäisten päämäärien ja yhtenäisen kulttuurin kautta. Jokaisella on mahdollisuus osallistua päämäärien suunnitteluun. (Juuti 1989, 222-223)

Verkosto-organisaatioissa (networks) valtakeskusten ja arvojärjestyksien asteet menettävät merkitystään. Niitä perustetaan tiedonvaihdon, tiedonkeräämisen, tut-

kimusten, seurannan, edunvalvonnan ja koordinoinnin lisäämiseksi. Organisaatiot tukeutuvat toisiinsa, ja muodostavat yhteistyösuhteita hyväksymiensä tavoitteiden toteuttamiseksi. Yksikkö voi kuulua samaan aikaan moniin verkostoihin ja niitä ohjataan ulkopuolelta verkkosuhteen välityksellä. Yksikkö ohjaa samoja kanavia myöten myös muiden organisaatioiden toimintaa omalla osaamisellaan ja asiantuntemuksellaan. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 32)



T = Teollisuusyritys	->Teollinen verkko	-> Ydinverkko
P = Palveluyritys	-> Palveluverkko	-> Tukiverkko
K, JV = Kunta, julk. valta	-> Julkinen verkko	-> Tukiverkko

Kuvio 9. Verkosto-organisaatio (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 32).

3 TIIMI

Tässä luvussa käsitellään tiimiä, tiimin määritelmää, tiimien toimintaa sekä tiimiytymistä.

3.1 Tiimin määritelmä

Jon R. Katzenbach ja Douglas K. Smith 1993, 59 määrittelevät tiimin seuraavasti:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Katzenbachin ja Douglasin mukaan optimaalisin joukko tiimissä on kahdesta kahteenkymmeneen ihmistä, tämän kokoisista tiimeistä he käyttävät nimitystä ”Pieni ryhmä” – tämä on käytännön ohje. Heidän mukaan suuremmastakin ihmisryhmästä, vaikkapa viidestäkymmenestä ihmisestä tai sitä suuremmastakin ihmisjoukosta voi teoriassa tulla tiimi. Tämän kokoiset tiimit jakaantuvat kuitenkin todennäköisemmin alatiimeiksi kuin toimivat yhtenä tiiminä.

Katzenbachin ja Douglasin mukaan suurella ihmisryhmällä on kokonsa vuoksi vaikeuksia pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta ryhmänä, saati päästä sopimukseen yksityiskohtaisista toimenpiteistä.

Kymmenen ihmisen on huomattavasti helpompaa hioa yksilöllisiä, toimenkuvallisia ja hierarkkisia erojaan yhteiseksi suunnitelmaksi ja hyväksyä yhteisvastuu tuloksista kuin viidenkymmenen ihmisen.

Katzenbach ja Douglas mainitsevat, että suurilla ryhmillä on seuraavanlaisia ongelmia:

- logistisia ongelmia löytää tarpeeksi tilaa ja aikaa yhteisiin tapaamisiin
- laumakäyttäytyminen, joka estää tiimin muodostamiseen tarvittavaa kiihkeää näkemysten vaihtoa. (Katzenbach & Smith 1993, 59 – 60)

Jari Salmisen mukaan suurin ero tiimien ja tavallisen esimiesvetoisen työyhteisön tai -ryhmän liittyä siihen, että esimiesvetoisissa organisaatioissa keskitytään ensisijaisesti yksilösuorituksiin, kun taas tiimityössä toimintaa tarkastellaan koko tiimin näkökulmasta. Perinteisessä työyhteisössä esimies määrittelee tavoitteet yksilötasolle saakka, kun taas aidossa tiimityössä koko tiimiä koskeva yhteistavoite sovitaan esimiehen ja tiimin kesken, minkä jälkeen tiimi päättää itsenäisesti tehtävien jaosta tiimin jäsenten kesken.

Esimiesvetoinen johtamismalli perustuu ajatukseen, että jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen työtehtävä, josta hän on yksin vastuussa. Tiimin jäsenilläkin on omat vastuualueensa, mutta toiminnassa korostuu yksilövastuun lisäksi myös yhteisvastuu tiimin tuloksista. (Salminen 2013, 19)

3.2 Tiimien toiminta

Katzenbach ja Douglas kirjoittavat, että tiimillä on viisi ehdottoman välttämätöntä tekijää, jotta ryhmästä saadaan muodostettua tiimi:

1. Mielekäs päämäärä. – Kun tiimillä on mielekäs päämäärä, löytyy toiminnalle yhtenäiset suuntaviivat, suoritustarmo ja nämä edistävät tiimin jäsenten sitoutumista toisiinsa. (Katzenbach & Smith 1993, 64 – 68)
2. Yksityiskohtaiset suoritustavoitteet. – Selkeät suoritustavoitteet ovat olennainen osa päämäärää. Kun toiminnan suuntaviivoja täsmennetään suoritustavoitteiksi, johtaa tämä varmimmin siihen, että tiimi löytää yhteisin, mielekkään päämäärän. Yksityiskohtaiset tavoitteet antavat tiimeille vahvan ja konkreettisen kiinnostuksen useista syistä – tämä muun muassa määrittää tiimin työtuloksen. Suoritustavoitteiden yksityiskohtaisuus taas helpottaa tiimin kommunikointia ja auttaa pitämään mielessä tulosten saavuttamisen. (Katzenbach & Smith 1993, 68 – 70)

3. Yhteinen toimintamalli – Tiimin on kehitettävä yhteinen toimintamalli – eli yhteiset työskentelytavat, joilla tiimi pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Toimintamallin määrittämiseen tulee käyttää yhtä paljon aikaa, kuin päämäärän etsimiseen. Tiimin jäsenten on sovittava selvät toiminnan periaatteet. (Katzenbach & Smith 1993, 71)
4. Täydentävät taidot – Tiimit tarvitsevat oikean taitojen yhdistelmän eli kaikkia niitä taitoja, joita tiimin työn toteuttaminen vaatii. Taidolliset vaatimuksen jakautuvat kolmeen luokkaan: 1. tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, 2. ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ja 3. vuorovaikutustaidot. (Katzenbach & Smith 1993, 61 – 62)
5. Yhteisvastuu – Jotta ryhmästä tulee tiimi, tulee sen tuntea vastuuta itsestään tiiminä. Yhtisen päämäärän ja yhteisten tavoitteiden laadinnan tapaan tämäkin on ryhmälle kova koetus. Tiimin yhteisvastuussa on perimmältään kyse vilpittömistä lupauksista, joita tiimin jäsenet tekevät itselleen ja muilla, lupauksista, jotka tukevat kahta tiimiin liittyvää tärkeää näkökohtaa: sitoutumista ja luotamusta. (Katzenbach & Smith 1993, 75 – 76)

Yhteisvastuullisuus ei poista yksilön vastuuta, vaan päinvastoin korostaa sitä. Yhteistyö ei tarkoita, etteikö olisi yksilöllisiä työsuorituksia, mutta se velvoittaa näkemään yksilösuoritukset osina kokonaisuutta. Työkokonaisuudella ymmärretään tiimin jäsenten kykyjen ja valmiuksien rajoissa mahdollisimman laajaa ja rikasta tehtävien valikoimaa. Yhteisen pelisäännöt tarkoittavat yhteisiä sopimuksia periaatteista, joiden mukaan ihmiset toimitavat tiimissä. Ne saattavat rajata tehtäviä ja toimintatapoja, mutta eivät rajoita voimavarojen käyttöä ryhmässä. Tiimi onkin perinteisiä työryhmiä kehittyneempi juuri ryhmän jäsenten erilaisuuden hyödyntämisessä. Erilaisuudella tarkoitetaan, paitsi ammattitaidollista erilaisuutta, myös tiimin jäsenten kykyjen, taipumusten ja persoonallisuuden piirteiden erilaisuutta. (Pirnes 1994, 18 – 19)

Tiimien taustalla on myös muuttunut näkemys motivoivasta työstä ja ihmisen kyvykkyydestä. Tutkimusten mukaan ihminen motivoituu kokonaisesta työstä paremmin kuin ositetusta: lopputuloksen ja kokonaisuuden hallinta luo mielekkyyttä ja merkitystä tekemiselle. Monipuolinen työ on myös fyysisesti ja psyykkisesti vähemmän kuormittavaa kuin yksitoikkoinen vaihtely. Tiimeissä, joissa ryhmä ihmisiä vastaa yhteistyössä sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun, yksitoikkoinen tehdastyö on pystytty rikastamaan mielekkäämmäksi ja vaihtelevammaksi. Tehtäväkokonaisuuksista vastaavissa tiimeissä on helppoa järjestää tehtävissä kiertämistä sekä moniosaamista. (Viitala & Jylhä 2001, 172)

Tiimien avulla on myös pystytty luomaan ihmiselle tärkeitä sosiaalisia verkostoja eristyneen liukuhihnatyön sijaan. Tiimi toimii parhaimmillaan yksilölle tärkeänä lähityöyhteisönä. Tiimeille voidaan määritellä yhteisiä tavoitteita, jolloin toimintaan tulee yrittäjämäisiä piirteitä. Tiimillä on vapautta vaikuttaa siihen, miten toimitaan, ja mitä saadaan aikaan. Samalla syntyy kollegiaalista vastuuta sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Parhaimmillaan toiminnan tehokkuus, luovuus ja laatu paranevat, kun ihmiset yhdessä kantavat vastuuta ja jakavat osaamistaan. Ihmisten vuorovaikutuksessa osaaminen ja luovuus voivat parhaiten yhdistyä uusiksi oivalluksiksi ja innovaatioiksi. Tuotekehitys ja muu luovuutta vaativa toiminta onkin tyypillistä tiimityön aluetta. (Viitala & Jylhä 2001, 172-173)

Pysyvillä tiimeillä on seuraavia ominaisuuksia, jotka erottavat ne muista työryhmistä:

- Vastuu työn suunnittelusta ja tuloksista on tiimillä.
- Päätösvalta on varsin laaja. Siihen voivat kuulua esimerkiksi päätökset työtehtävien suoritusjärjestyksestä, materiaalilauksista, hinnoittelusta ja reklamaatioihin vastaamisesta.
- Tiimiin kuuluvat yleensä kaikki samaan työvaiheeseen tai -prosessiin osallistuvat työntekijät. Tiimin miehitys on pysyväisluonteinen. Jäsenyys ei ole vapaaehtoista. Ihanteellinen tiimikoko on tutkimusten mukaan 4-7 jäsentä, ei mielellään yli 10.

- Tiimi saa koulutusta paitsi työtehtävien hallintaan myös ryhmän sisäiseen yhteistyöhön.
- Tiimin vetäjällä on enemmän valmentajan kuin valvojan rooli
- Tiimin aikaansaamat tulokset ratkaisevat usein ainakin osan yksittäisen jäsenen palkasta. (Viitala & Jylhä 2001, 173)

3.3 Tiimiytyminen

Tiimin perusajatuksena on yhteinen päämäärä. Tiimille täytyy olla selvää, mitä he haluavat tiiminä saada aikaan ja miksi. Katzenbachin ja Douglasin mukaan tiimiytymistä edistää muun muassa yhteinen suoritusnäkö – tämä vaikuttaa suoraan tiimin menestymiseen paljon enemmän kuin tiimityöharjoitukset, erityskannustimet tai profiililtaan ihanteelliset tiiminvetäjät. Tiimit muodostuvat usein itsestään haasteiden vaikutuksesta ilman minkäänlaista johdon mukanaoloa tai tukea.

Tiimin perusasioihin kuuluvat koko, päämäärä, tavoitteet, taidot, toimintamalli ja vastuu. Näistä asioista huolehtiminen luo edellytykset tiimin suorituksille. (Katzenbach & Smith 1993, 15)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin vertailemalla *vakuutusyhtiön Vaasan* tiimien tuloksia keskiarvallisesti keskenään. Vertailuajankohtana käytetään tammikuu – syyskuu 2013 sekä tammikuu – syyskuu 2014.

Tiimeissä on jonkin verran kokoeroja, joten kaikista vertailukelpoisin tarkasteltava tulos saadaan, kun lasketaan jokaisen tiimin keskiarvo yhtä myyntineuvottelijaa kohden. Tämä johtaa siihen, ettei luvuissa huomaa enää tiimien kokoeroja.

Loogisin tapa verrata tuloksia on, kun verrataan jokaista kuukautta vuoden takaiseen – per tiimi. Eli käytännössä vuoden 2013 tammikuuta verrataan vuoden 2014 tammikuuhun. Toki jokaisessa tiimissä on tullut jonkin verran muutoksia, muun muassa myyntineuvottelijoiden liikkuvuuden ja työtilanteiden muutoksien vuoksi, mutta tämä ei sinänsä ole relevanttia, sillä tarkoituksena on tutkia pelkästään sitä seikkaa, onko taustahenkilöiden tiimiytyminen nostanut jokaisen tiimin tuloksia.

Tiimit on nimetty seuraavasti: tiimi A, tiimi B, tiimi C, tiimi D – tämä sen vuoksi että tässä työssä ei ole kyse tutkia minkään yksittäisen tiimin tuloksien muutoksia tai pohtia syitä mikä siihen on johtanut, vaan tarkoituksena on tarkastella vakuutusyhtiön palvelun toiminnan kokonaiskehitystä.

5 VAKUUTUSYHTIÖ

Vakuutusyhtiö on suomalainen, asiakkaidensa omistama vahinkovakuutusyhtiö, jonka juuret ja arvot ovat vahvasti yrittäjyydessä. Vakuutusyhtiön toimialaan kuuluvat kaikki lakisääteiset ja vapaaehtoiset vahinkovakuutukset, joita se tarjoaa yrityksille, yrittäjille ja kotitalouksille. (Vakuutusyhtiön WWW-sivut, 2014)

5.1 Historiaa

Suomalaisella vakuutustoiminnalla on pitkät perinteet ja monta kehityshaaraa. Vakuutusyhtiön konsernin neljästä yhtiöstä kyseessä olevan yhtiön juuret ulottuvat pisimmälle, aina vuoteen 1882. Silloin perustettiin ensimmäinen suomalainen vahinkovakuutusyhtiö, Palovakuutusosakeyhtiö.

Vakuutusyhtiön sukupuun toisen päähaaran muodostaa Suomen Liikkeenharjoittajain Keskinäinen Vakuutusyhdistys, joka perustettiin toukokuussa 1928. Yhtiö palveli aluksi pelkästään helsinkiläisiä liikkeenharjoittajia tarjoten heille työväen tapaturmavakuutuksia. Toiminta kuitenkin laajeni varsin aikaisessa vaiheessa koko maan kattavaksi, ja jo vuoden 1929 lopussa yhtiöllä oli 300 henkilön asiamiesverkko.

Vuonna 1934 *Liikkeenharjoittajan Keskinäinen Vakuutusyhdistys* vaihtoi nimensä *Liikkeenharjoittajain Keskinäiseksi Vakuutusyhtiöksi*, eikä se suinkaan jäänyt yhtiön viimeiseksi nimenvaihdokseksi. *Yksityisyrittäjain Keskinäinen Vakuutusyhtiö* -nimi otettiin käyttöön vuonna 1947, ja vuoden 1963 alussa nimi muuttui muotoon *Yrittäjain Vakuutus Keskinäinen Yhtiö*.

Vuonna 1947 perustettiin myös Eläke-Varma, jonka pohjalta neljä vuosikymmentä myöhemmin syntyi Eläkeyhtiö. Vuoteen 1983 asti erillisenä vakuutusosakeyhtiönä toimineen vakuutusyhtiön liittäminen osaksi Yrittäjain Vakuutusta vaikutti jälleen yhtiön nimeen. Vuodesta 1984 lähtien se oli Keskinäinen Yhtiö Yrittäjainvakuutus. Eläke- ja Henki-yhtiöt perustettiin vuonna 1998. Samana vuonna Yrittä-

jäinvakuutus-, Eläke- ja Henki -yhtiöt muodostivat myös oman keskinäisen ryhmän.

Viimeisimmän nimenmuutoksensa Vakuutusyhtiö koki vuonna 2001, josta lähtien yhtiön virallinen nimi on ollut Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Yhtiö -ryhmä täydentyi vuonna 2010 vahinkotarkastuksia toteuttavalla Suomen Vahinkotarkastus SVT Oy:llä, ja vuonna 2011 perustettiin varainhoitopalveluja tarjoava Varainhoito Oy. Vuonna 2013 Henki -yhtiö siirtyi kokonaisuudessaan vakuutusyhtiön omistukseen.

Yhdestä vakuutuslajista ponnistaneen palovakuutusyhtiön ympärille on vuosikymmenten saatossa kasvanut yhtiöryhmä, joka tarjoaa nykyisille ja tuleville asiakkailleen kattavat vakuutusasioiden suunnitteluun, riskienhallintaan, säästämiseen ja varainhoitoon liittyvät palvelut. (Vakuutusyhtiön verkkosivut, 2014)

5.2 Vakuutusyhtiön puhelinpalvelu

Vuonna 2000 vahinkovakuutusyhtiöön perustettiin puhelinpalvelu, jossa hoidetaan keskitetysti sekä yhtiön kotitalous- että yritysasiakkaiden puhelinasiakaspalvelu ja verkkotoiminnot. Syyskuussa 2010 Vakuutusyhtiön puhelinpalveluun yhdistettiin Suur-Helsingin asiakaspalvelukonttorit. Puhelinpalvelu on jakaantunut viiteen eri osaan: kotitalous- ja yritysasiakaspalveluun, asiakaskannanhoitoon, verkkopalveluun ja asiakaskonttoreihin.

Puhelinpalvelu toimii Vaasassa ja Helsingissä. Koko puhelinpalvelussa työskentelee tällä hetkellä n. 40 henkilöä, jotka ovat jaettu tiimeihin toimintojensa perusteella. Keskimäärin yhdessä tiimissä toimii viidestä kuuteen jäsentä. Huolimatta siitä, että puhelinpalvelun toiminnot on jaettu tiimeihin, joilla on hieman toisistaan poikkeavia tehtäviä ja tavoitteita, on kaikkien tiimien yhteisenä tarkoituksena kuitenkin huolehtia vakuutusyhtiön asiakaspalvelusta yhtiön strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

Puhelinpalvelu on vakuutusyhtiön suurin asiakaspalvelukeskus. Puhelinpalveluun tulee keskimäärin 24 000 - 31 000 puhelua kuukaudessa. Puhelinpalvelun palvelutavoitteena on vastata jokaiseen puheluun alle 60 sekunnissa ja vähintään 90 prosenttiin puheluista. Näiden tavoitteiden lisäksi puhelinpalvelussa on jokaiselle myyntineuvottelijalle sekä tiimille omat tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat muun muassa uusasiakashankinta sekä jo olemassa olevan kannan hoito. Viime aikoina puhelinpalvelun palvelumäärät ovat kasvaneet huomasti, mikä on johtanut siihen että nykyään ei puhelinpalvelun toimesta enää soitella asiakkaille perään, mutta kannanhoito tapahtuu nykyään, kun asiakas soittaa puhelinpalveluun muulla asialla. Tällöin tehdään kokonaisvaltainen asiakkaan perustietojen tarkistus ja mahdollinen lisämyynti. Pääasiassa kannanhoito vanhassa mallissaan - asiakkaalle soittamalla - tapahtuu paikallisen konttorihenkilökunnan toimesta. (Vakuutusyhtiön sisäiset WWW-sivut)

Puhelinpalvelussa mitataan jokaisen yli 3 minuuttia pitkän puhelun palvelulaatu, automatisoidun kyselyn avulla. Tämä kysely tapahtuu tekstiviestitse. Asiakas saa lähes heti puhelun jälkeen tekstiviestitse kyselyn palvelun laadusta.

Negatiiviset palautteet menevät suoraan esimiehelle, positiiviset palautteet – arvosanalla 9 -10 – tulevat suoraan esimiehen sekä myyntineuvottelijan sähköposteihin.

Vakuutusyhtiön tärkeimpiä tavoitteita on asiakaspalvelun laadun takaaminen, eli käytännössä huolimatta asiointikanavasta, tavoitteena on taata asiakkaalle tehokas ja sujuva palvelu.

Vakuutusyhtiön puhelinpalvelun asiointikanavia:

-Puhelin

-Sähköposti

- Vakuutusyhtiön www –sivut

Puhelinpalvelussa kotitalouspuolella toimii tällä hetkellä kuusi tiimiä, joista viisi toimii pääasiassa puhelimessa sekä yksi verkkotiimi, joka hoitaa vakuutusyhtiön verkkosivujen kautta tulleet tarjouspyynnöt. Nämä tiimit tekevät myynnillistä työtä. Tiimien myynnillistä työtä tukee taustahenkilöiden tiimi auttamalla ja neuvomalla vaikeissa tilanteissa.

Vaikka jokaisella myyntineuvottelijalla on omat henkilökohtaiset tavoitteet, on toiminta kuitenkin nidottu yhteen asettamalla jokaiselle tiimille yhteiset tavoitteet. Näitä tavoitteita ovat muun muassa yhteenlaskettu myynti, sopimus -asiakkuudet, niin sanottu AKAtus, joka käytännössä tarkoittaa asiakkaan tietojen tarkistamista, päivittämistä ja mahdollisen lisämyynnin tai muutoksien tekemistä. Näiden tavoitteiden lisäksi on myös yhtenä mittarina palvelutaso, joka täytyy olla 90 prosenttia tavoitteen saavuttamiseksi.

Yhteiset tavoitteet on tehty tiimin toiminnan parantamiseksi sekä palvelutason tavoitteiden vuoksi. Vakuutusyhtiön palvelussa ajatellaan, että yhteiset tavoitteet parantavat tiimihenkeä sekä käytännössä ajaa myyntineuvottelijat auttamaan toisiaan. Tämä näkyy suoraan asiakaspalvelun tasossa, asiakaspalvelun laadun kehittymisessä sekä henkilöstön tyytyväisyydessä.

5.3 Taustahenkilö -toiminta ennen

Vakuutusyhtiön puhelinpalvelussa aloitettiin vuonna 2008 yhdessä tiimeistä uuden toimintamallin kokeilu. Tässä kokeilussa tiimistä valittiin yksi myyntineuvottelija hoitamaan tiimin taustatehtäviä. Kyseisen henkilön toimenkuvana oli tiimin taustatehtävien – ei-mynnillisten – hoitaminen sekä myyntineuvottelijoiden avustaminen hankalissa asiakaspalvelutehtävissä. Kokeilu huomattiin toimivaksi, ja tämän johdosta vuoteen 2011 mennessä jokaiseen tiimiin oli valittu oma taustahenkilö hoitamaan ongelmatapauksia.

Taustahenkilöt koettiin selvästi tehokkuutta parantavaksi tekijäksi. Aikaa vievissä asiakaspalvelutilanteissa niin sanottu normaali myyntineuvottelija pystyi siirtä-

mään hankalat asiakaspalvelutilanteet sekä selvittelyt tiimin taustahenkilölle, jolloin tiimin muut henkilöt pystyivät keskittymään muihin asiakaspalvelutehtäviin. Huomattiin, että myyntineuvottelijat pystyivät ottamaan enemmän puheluita sekä niin sanotut hankalat tehtävät hoidettiin tehokkaammin, kun näiden tehtävien hoitamiseen oli varattu kunnan resurssit eikä taustahenkilöllä ollut velvoitteita hoitaa muita asiakaspalvelutehtäviä sillä hetkellä. Tukitoiminta kehitettiin tukemaan tiimiä sekä saavuttamaan sille määrätyt tavoitteet.

Toiminnalla ei kuitenkaan ollut virallista toimintamallia, mikä aiheutti ongelmia. Jokainen tukihenkilö toimi oman osaamisen ja harkinnan mukaan. Jokaisessa tiimissä oli erilaiset toimintamallit joka johti siihen, että tiimeissä ei ollut yhteistä toimintatapaa joka johti tehokkuuden ja palvelun laadun vaihtelevuuteen. Toimintatapojen vaihtelevuus häiritsi työntekoa, sillä tiimejä sekoitettiin välillä, eli vanhat toimintasäännöt eivät pätenneet uudessa tiimissä joka aiheutti toiminnan heikentymistä sekä haittasi omalta osaltaan tiimiytymistä. Tämä myös aiheutti eroja tiimien välillä asiakaspalvelun toiminnan ja tehokkuuden suhteen. (Vakuutusyhtiön sisäiset WWW-sivut, 2014)

5.4 Taustahenkilö -toiminta nyt

Joulukuussa 2013 taustahenkilö -toiminta pyrittiin kehittämään kokoamalla jokaisesta tiimistä tukihenkilöt omaan tiimiin. Tällä pyrittiin tehostamaan asiakaspalvelua ja parantamaan hankalien asiakaspalvelutilanteiden hoitoaikaa. Tiimiytyminen johti siihen, että taustahenkilö -toiminta on parantunut selvästi kokonaisuutena. Kynnys hankalien tehtävien siirtämiseen on pienentynyt, sillä tukihenkilö ei ole nykyisessä mallissa vieressä istuva kollega. Eli mahdolliset huolet siitä, että tukihenkilön kuormittaminen hankalilla asiakaspalvelutehtävillä vaikuttaisi tukihenkilön myyntiin - eli käytännössä kollegan provisiopalkkaan – on käytännössä mahdotonta. Tukihenkilöiltä on yksittäiset myynnilliset tavoitteet poistettu. Tukihenkilöt kokevat, että tiimiytyminen oli positiivinen asia ja että asioiden selvittelyyn ei enää kulu yhtä kauaa aikaa, kuin ennen yhtä tehtävää kohden. Tämä johtuu sii-

tä, että tukihenkilöt istuvat kaikki samassa tilassa, joten tiedon ja neuvojen jakaminen on helppoa.

Tiimiytyminen kuitenkin johti siihen, että tukihenkilöiden tehtävälista on kasvanut osittain. Tämä on johtanut siihen, että päätoimena ei enää ole pelkästään myyntineuvottelijoiden siirtämät hankalat tehtävät, vaan rinnalle on tullut muitakin tehtäviä (Liite 6.). Tämä on suoraan vaikuttanut vasteaikoihin taustahenkilöiden selvittelyissä, eli asiakaspalvelu on tältä osin kärsinyt. Tämä on selvää, kun tukihenkilöiden toimenkuvia laajennettiin.

6 TULOKSET

Tarkasteltaessa alla olevaa taulukkoa, voidaan todeta että verrattaessa tiimin ongelmallisten tapauksien siirtoja tiimien A, B ja C välillä ole suuria eroja. Jokaisella siirrot pysyvät keskiarvo per henkilö -kohdassa hyvin tasoissa sekä tiimien myynti sekä asiakastietojen tarkastus ovat hyvin tasoissa. Voimme siis todeta, ettei vuoden 2013 tuloksissa ole suuria eroja kolmen tiimin kohdalla. Mutta kun tarkastelemme neljättä tiimiä, tiimi D:tä, voimme todeta että ongelmallisten tapauksien -siirtojen vähäisyys näkyy lievästi myös tiimin myynneissä sekä asiakastietojen tarkistuksessa. Tästä ei kuitenkaan voi vetää suoraa johtopäätöstä, että siirtojen määrä olisi suoraan verrattavissa tulokseen, sillä kyseessä saattaa myös olla pelkästään tehottomampi tiimi. Koko tiimin erot ovat selvästi näkyvissä, kun tarkastellaan koko tiimin keskiarvoa – mutta kun jaetaan tiimin tulokset per myyntineuvottelija, tämä tasoittuu huomattavasti – tällöin ero kapenee lähes mitättömäksi.

Kuvio 10. Vakuutusyhtiön tiimien tulokset vuonna 2013.

2013		Keskiarvo	Henkilömäärä	Keskiarvo per henkilö
Tiimi A	Siirrot	55	5,8	10
	€	43173	5,8	7444
	AKA	60	5,8	10
Tiimi B	Siirrot	57	5,1	11
	€	37684	5,1	7389
	AKA	53	5,1	10
Tiimi C	Siirrot	60	5,9	10
	€	41773	5,9	7080
	AKA	69	5,9	12
Tiimi D	Siirrot	31	5	6
	€	34969	5	6994
	AKA	45	5	9
AKA = Asiakastietojen tarkastus				

Kun taas tarkastellaan vuoden 2014 tiimien tuloksia samoilla kuukausilla, voidaan todeta, että kun ongelmallisten tapauksien siirtojen on tehty keskimääräinen tai sitä suurempi määrä, tiimin keskiarvoinen kuukausimyynti on keskimääräistä parempi ja / tai asiakastietojen tarkistuksia on pystytty tekemään keskimääräistä kuukausitasoa enemmän.

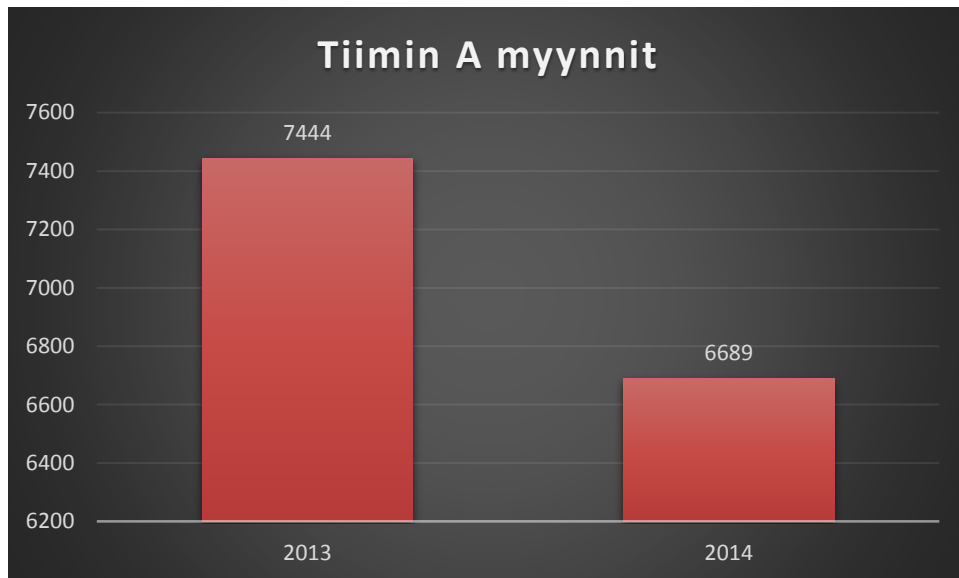
Eli jos katsastellaan tiimien tuloksia tiimikohtaisesti, voidaan todeta että tiimi A:lla on taustahenkilöille tehtyjä siirtoja muita vähemmän, joka näkyy euromääräisessä tuloksessa per myyntineuvottelija. Tämä ei kuitenkaan selvästikään vaikuta asiakastietojen tarkastuksiin, sillä tiimi A:lla on huomattavasti suurempi määrä tarkastuksia, kuin muilla tiimeillä. Tiimi B taas on siirtänyt taustahenkilöille A:ta enemmän ja tämä näkyy selvästi euromääräisessä myynnissä per myyntineuvottelija. Kun taas verrataan tiimejä C ja D aikaisempiin, on täysin selvää että molemmat tiimit ovat siirtäneet huomattavasti enemmän ongelmallisia tapauksia taustahenkilö -tiimille - tämä näkyy näkyy selvästi myös tiimien tuloksissa. Kummallakin tiimillä tiimin euromääräiset myynnin ovat aikaisempia tiimejä korkeammat ja asiakastietojen tarkastukset ovat keskiarvallisesti niin sanotusti linjassa.

Kuvio 11. Vakuutusyhtiön tiimien tulokset vuonna 2014.

2014		Keskiarvo	Henkilömäärä	Keskiarvo per henkilö
Tiimi A	Siirrot	37	6	6
	€	40133	6	6689
	AKA	79	6	13
Tiimi B	Siirrot	38	5	8
	€	39676	5	7935
	AKA	57	5	11
Tiimi C	Siirrot	63	6	11
	€	49284	6	8214
	AKA	67	6	11
Tiimi D	Siirrot	58	6	10
	€	43562	6	7260
	AKA	65	6	10,87
AKA = Asiakastietojen tarkastus				

Tiimin A myynneissä on selvää eroa keskiarvollisesti yhtä myyntineuvottelijaa kohtaan vuosien 2013 ja 2014 välillä. Vuonna 2013 myynti yhtä myyntineuvottelijaa kohtaan on ollut vuositasolla huomattavasti korkeampi kuin vuonna 2014, kuten alla oleva taulukko osoittaa. Tämä voi käytännössä johtua mistä tahansa, muun muassa tiimin omasta osaamisesta tai esimerkiksi muunlaisesta toimintatavasta tiimin sisällä.

Taulukko 1. Tiimin A myynnit vuosina 2013 ja 2014.



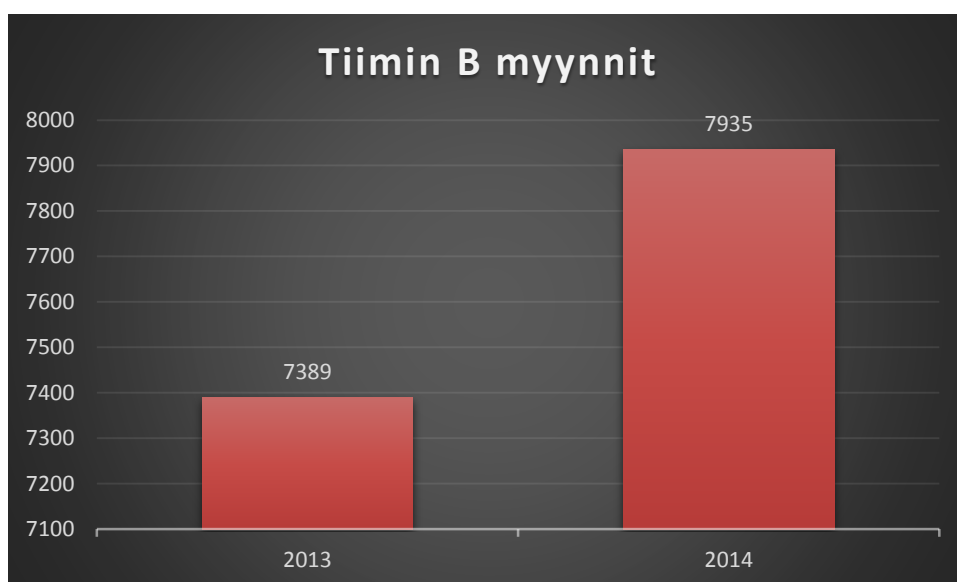
Mutta jos tarkastellaan tiimin A muita lukuja, voidaan todeta, että tiimin A:n asiakastietojen tarkastuksen määrä on ollut huomattavasti alhaisempi vuonna 2014, kuten alla oleva taulukko osoittaa.

Taulukko 2. Tiimin A asiakastietojen tarkastukset vuosina 2013 ja 2014.



Tiimin B myynnin ovat nousseet vuonna 2014 selvästi vuoden takaiseen. Myyntineuvottelijan myynnillinen tulos on keskiarvollisesti tässä tiimissä parantunut selvästi. Tämä vielä itsessään ei tarkoita sitä, että syynä olisi taustahenkilöiden tiimiytyminen, sillä tiimillä B on keskiarvollisesti selvästi enemmän siirtoja vuonna 2013 (tiimin keskiarvo on 57, yksittäisen myyntineuvottelijan keskiarvo on 11) kun taas vuonna 2014 vastaavat luvut ovat huomattavasti pienemmät (tiimin keskiarvo on 38, yksittäisen myyntineuvottelijan keskiarvo on 8).

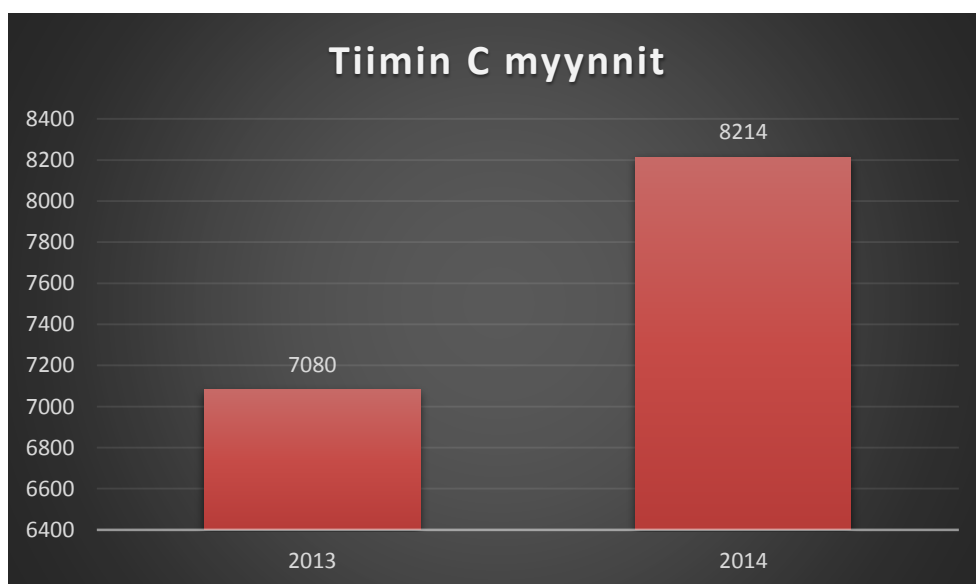
Taulukko 3. Tiimin B myynnit vuosina 2013 ja 2014.



Kun tarkastellaan alla olevaa taulukkoa, voidaan todeta että tiimin B asiakastietojen tarkistukset taas ovat hieman nousseet. Tämä ei keskiarvollisesti ole suuri nousu, mutta katsottaessa koko tiimin tuloksia ero konkretisoituu. Tarkasteltaessa yhdessä tiimin myynnin kanssa voidaan todeta, että tiimi B on selvästi aktivoitunut.

Taulukko 4. Tiimin B asiakastietojen tarkistukset vuosina 2013 ja 2014.

Tiimi C tekee poikkeusta edellisiin - kyseisen tiimin myynti on noussut myyntineuvottelijaa kohden yli 1 200 euroa, joka tiimin tuloksissa vuotta kohden on prosentuaalisesti erittäin tuntuva korotus. Tämä yksissään ei myöskään tarkoita sitä, että nousu johtuisi toimihenkilöiden tiimiytymisestä, sillä pelkkä euromääräinen nousu voi kertoa myös markkinatilanteesta.

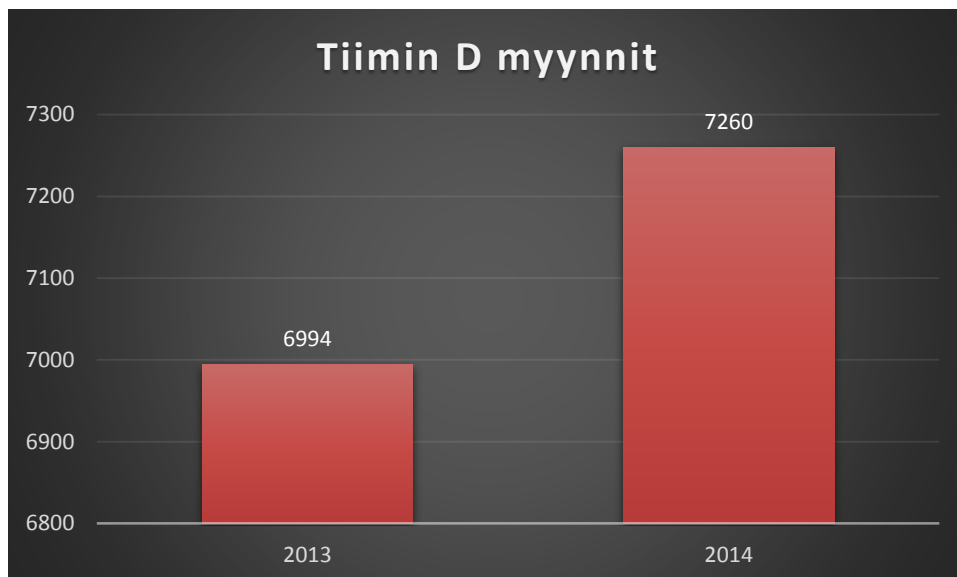
Taulukko 5. Tiimin C Myynnit vuosina 2013 ja 2014.

Siirtojen tai asiakastietojen tarkistuksen määrä ei ole vuoden 2013 ja 2014 välillä noussut dramaattisesti kuten voidaan todeta alla olevassa taulukossa, mutta näissä on silti havaittavissa pientä kehitystä.

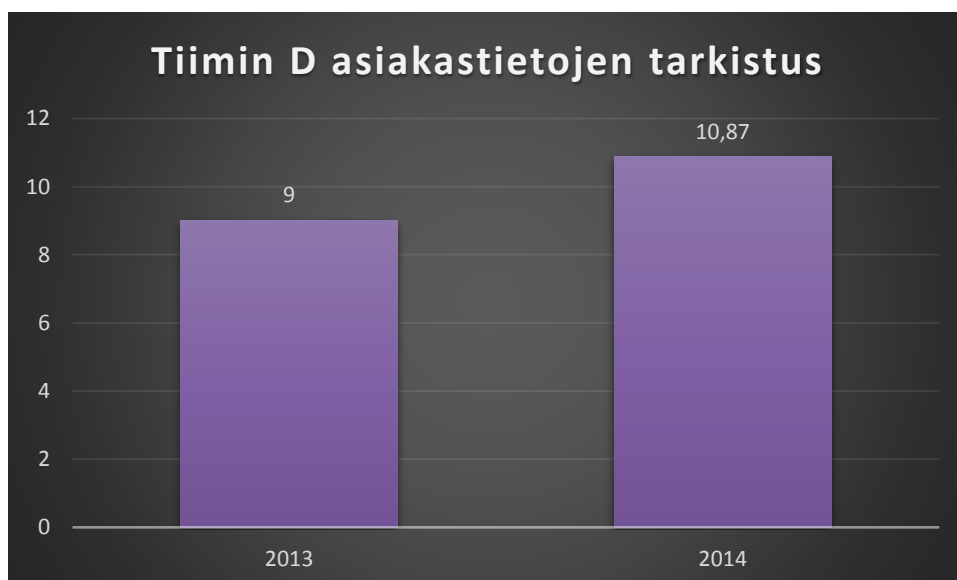
Taulukko 6. Tiimin C asiakastietojen tarkistukset vuosina 2013 ja 2014.



Tiimin D myynti, asiakastietojen tarkastukset ja siirrot ovat nousseet vuodesta 2013 vuoteen 2014 huomattavasti. Tiimissä D taustahenkilöille siirrettyjen ongelmallisten tapausten tärkeys korostuu kaikista eniten. Vuoden 2013 tarkastelujakson keskiarvolliset siirrot myyntineuvottelijaa kohden on 6 kappaletta, kun taas vuonna 2014 siirtoja on 10 kappaletta myyntineuvottelijaa kohden.

Taulukko 7. Tiimin D myynnin vuosina 2013 ja 2014.

Tiimin D myynti on noussut (kuten yllä olevassa taulukossa 9.) huomattavasti keskiarvillisesti myyntineuvottelijaa kohden, asiakastietojen tarkastuksen määrä on tiimissä noussut huomattavasti sekä siirtojen määrä on lähes tuplaantunut.

Taulukko 8. Tiimin D asiakastietojen tarkastukset vuosina 2013 ja 2014.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kun tarkastellaan keskinäisen vakuutusyhtiön tuloksia ja lukuja, voidaan todeta että toiminta on menossa parempaan suuntaan. Tämä ei välttämättä johdu pelkäämistään taustahenkilöiden tiimiytymisestä, mutta oletettavasti tällä on selvä merkitys tulosten kannalta, kuten tuloksien tarkastelussa voidaan todeta. Toki tuloksien nousulla voi olla useita vaikuttajia, jotka yhdessä muodostavat positiivisen suunnan ja merkityksen. Kyseisiä vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi esimiesten muutokset, toimintatapojen muutokset, yleinen markkinatilanne vakuutusallalla, tekijöiden liikkuvuus – eli käytännössä uusien myyntineuvottelijoiden tuoret toimintatavat. Syitä voi olla monia, mutta jos tuloksia katsotaan pelkistetysti ja radikaalisti, voidaan selvästi todeta että taustahenkilöiden tiimiytyminen oli Vakuutusyhtiölle tärkeä muutos, sillä toiminnan suunta ja kehitys on selvästi keskiarvallisesti positiivinen ja menossa oikeaan suuntaan.

Kaikissa tiimeissä tosin tulokset eivät ole parantuneet, mutta tähän voi olla syynä se, että tiimi saattaa olla muodostunut pääasiassa vanhemmista tai kauemmin talossa olleista myyntineuvottelijoista, jotka eivät välttämättä ota muutoksia positiivisesti vastaan. Tämä on tietenkin vain yksi mahdollisuus. Toinen mahdollisuus voi olla myös se, että jos tiimissä on tullut esimerkiksi suuria muutoksia työntekijöiden suhteen – tiimejä on kenties sekoitettu tai joitain myyntineuvottelijoita on siirtynyt tiimistä toiseen tai tiimiin on tullut uusia myyntineuvottelijoita, jotka sekoittavat tiimin tuloksia huonolla tuloksella tai kuormittamalla vanhempia myyntineuvottelijoita avun tarpeellaan.

Tämän lisäksi siirtojen määrät voivat joissain tapauksissa olla korkeampia vuonna 2013, sillä tuolloin ei ollut selviä sääntöjä siirtoja koskien. Tämä johti siihen, että välillä siirrettiin sellaisiakin tehtäviä, jotka olivat normaalille myyntineuvottelijalle kuuluvia, mutta joita ei vain itse haluttu syystä tai toisesta tehdä. Tämän vuoksi vuoden 2013 luvut eivät ole täysin verrattavissa vuoden 2014 lukuihin, sillä vuon-

na 2014 ongelmallisten tapauksien siirtämisissä oli jo selvät säännöt ja toimintamalli.

7.1 Tulosten tarkastelu

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että vakuutusyhtiössä on tapahtunut yrityksen kannalta positiivinen muutos. Jos tuloksia tarkastellaan tiimeittäin, on tiimin A siirrot vähentyneet syystä tai toisesta, joka näkyy suoraan myynnin keskiarvossa joka on parempi vuonna 2013. Tulokset ovat kuitenkin asiakastietojen tarkistuksen suhteen paremmat vuonna 2014. Tämä ei käytännössä kerro mitään muuta kuin sen, että muutos on tapahtunut – jos pelkistetään ja ajatellaan ainoana mahdollisena vaikuttajana taustahenkilöiden tiimiytymistä, voidaan tehdä johtopäätös, ettei tiimistä A enää siirretä – ainakaan tarkastelujaksolla – niin paljoa kuin ennen, joka tiputtaa tiimin keskiarvollista myyntiä. Tiimissä A on tapahtunut pientä muutosta tiimin koossa, mutta pääasiassa tiimin vahvuus on ollut lähes kokoajan kuusi henkilöä.

Tiimi B taas on parantanut tulostaan vuodesta 2013. Myynnin keskiarvo on noussut huomattavasti ja asiakastietojen tarkastusten määrä on noussut hieman. Tiimi B ei ole kuitenkaan siirtänyt ongelmallisia tapauksia niin paljoa vuonna 2014, kuin vuonna 2013. Tämä niin sanotusti sotii hieman sitä olettamusta vastaan, että taustahenkilö -siirtojen määrä olisi suoraan verrannollinen myyntiin. Tiimin B vahvuus on pysynyt tarkasteluaikana samana. Tiimissä on vuonna 2013 hetken ajan ollut kuusi henkilöä, mutta lähes kokoajan tiimin vahvuus on pysynyt viidessä henkilössä.

Tiimi C on aktivoitunut hieman siirtojen suhteen vuodesta 2013 vuoteen 2014. Kun tarkastellaan tiimin myyntiä, voidaan todeta että tiimissä on tapahtunut tulosten kannalta positiivinen muutos. Tiimin myynti on noussut erittäin radikaalisti, mutta tämä ei kuitenkaan tunnu asiakastietojen tarkistuksessa, sillä tämä on puolestaan hieman laskenut. Tämä on kuitenkin hyväksyttävää, sillä kun tarkastellaan kokonaiskuvaa, voidaan todeta että siirtojen nousu näkyy suoraan joko tiimin

myynneissä tai vaihtoehtoisesti asiakastietojen tarkistusten lukumäärässä – harvemmin molemmissa. Tiimin C vahvuus on pysynyt tarkasteluaikana lähes sama – vuonna 2013 tiimissä on hetken ajan ollut viisi henkilöä, muuna aikana pääasiassa kuusi henkilöä.

Tiimi D taas on ehkä helpoiten tarkasteltavissa, vuodesta 2013 vuoteen 2014 siirtojen määrä on kasvanut räjähdysmäisesti, syystä tai toisesta. Tämä näkyy suoraan tiimin myynnillisessä tuloksessa, kuin myös asiakastietojen tarkistuksien nousu on erittäin radikaali. Tämä kertoo sen, että kyseissä tiimissä on otettu muutokset positiivisesti vastaan – ainakin myynnillisestä näkökulmasta. Tiimiin on tullut yksi henkilö lisää, joka käytännössä voi parantaa tiimin tuloksia tuomalla uutta näkökulmaa tai myyntihalukkuutta tiimiin, eli pelkkä taustahenkilöiden tiimiytyminen ei välttämättä ole ainoa syy. Tiimin D henkilövahvuus on noussut vuoden 2013 viidestä henkilöstä kuuteen henkilöön vuonna 2014.

7.2 Luotettavuuden pohdinta

Tutkimus on mielestäni sinänsä luotettava, sillä kvantitatiivisena tutkimuksena tutkittiin pelkästään vakuutusyhtiön puhelinpalvelun tuloksien lukuja tarkastelujalalta. Kyseessä ei ole kenenkään mielipide eikä tunne vaan pelkästään konkreettiset luvut. Tutkimuksen tulokseen vaikuttaa totta kai muun muassa yleinen markkinatilanne, työntekijöiden liikkuvuus työpaikasta toiseen, eri tiimien niin sanottu leipääntyminen. Mutta jos tutkimusta pelkistetään, eikä pohdita niinkään mielestäni toisarvoisia (yllä mainittuja) mahdollisia vaikuttajia, voidaan todeta että puhelinpalvelussa on tehty jotain oikein. Puhelumäärät kasvavat hyvää tahtia, lähes jokaisen tiimin myynti on parantunut aikaisempaan tarkastelujaksoon verrattuna. Myös asiakastietojen tarkistusten määrät lähes jokaisessa tiimissä ovat parantuneet. Siirtojen lukumäärä on supistunut tiimeissä A ja B, kun taas tiimeissä C ja D siirtojen määrä on kasvanut huomattavasti. Tähän voi olla kuitenkin useita syitä – tiimin ammattitaito saattaa yksinkertaisesti olla parempi, jossa siirtojen määrä on kasvanut tai kenties kyseisissä tiimeissä ei vain pidetä uudesta mallista. Tätä kuitenkin epäilen. Joka tapauksessa vakuutusyhtiön puhelinpalvelun tulokset koko-

naisuutena ovat menossa oikeaan suuntaan ja jos mietitään yhtiön suurimpia toimintatapojen muutoksia, suurimpana esille tulee taustahenkilöiden tiimiytyminen. Uskon että positiivinen suunta ja tulosten kehitys johtuu monesta tekijästä, kuten markkinatilanteesta, myyntineuvottelijoiden ammattitaidosta, esimiesmuutoksista – mutta olen vahvasti sitä mieltä että yksi syistä on myös taustahenkilöiden tiimiytyminen. Tämä vaikuttaa yksittäisen myyntineuvottelijan työaikaan radikaalista. Kaava on sinänsä erittäin yksinkertainen, nopeampi ongelmatapauksen siirto tarkoittaa enemmän aikaa mahdolliselle myyntityölle.

LÄHTEET

Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen, suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava

Katzenbach J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY.

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Aavaranta. JTO-Palvelut Oy.

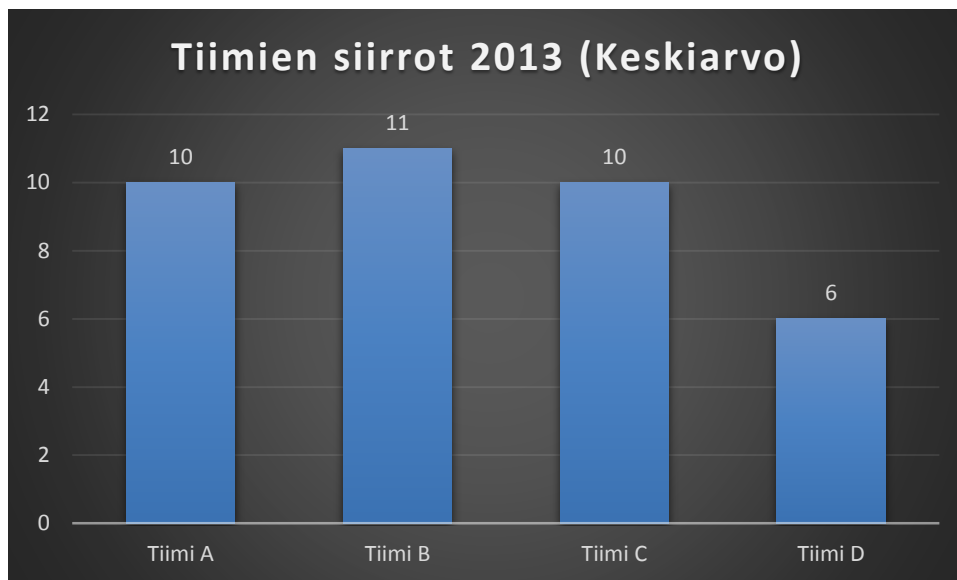
Rissanen, R., Sääski K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot, käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Helsinki. J-Impact Oy.

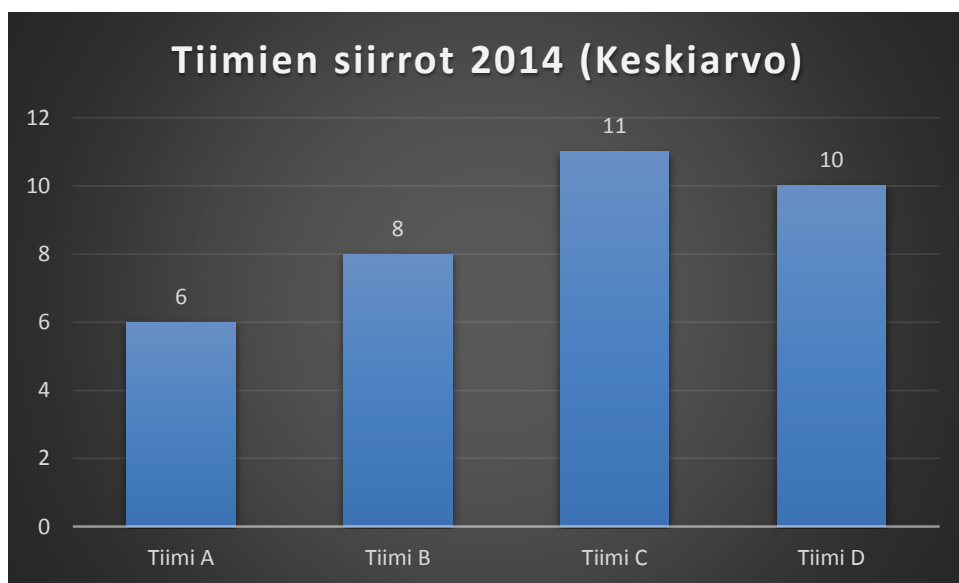
Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vakuutusyhtiön puhelinpalvelun vanha toimintamalli. Vakuutusyhtiön säiset verkkosivut. 2014. Viitattu 3.10.2014.

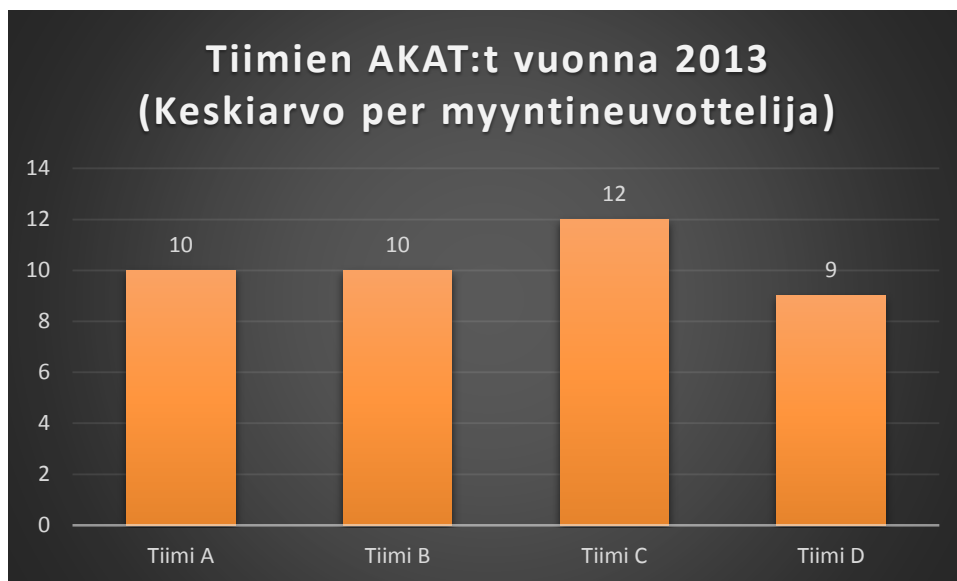
Vakuutusyhtiön puhelinpalvelun uusi toimintamalli. Vakuutusyhtiön säiset verkkosivut. 2014. Viitattu 6.10.2014.



Liite 1. Tiimien keskiarvolliset siirrot vuonna 2013.



Liite 2. Tiimien keskiarvolliset siirrot vuonna 2014.



Liite 3. Tiimien keskiarvolliset asiakastietojen tarkastukset vuonna 2013.



Liite 4. Tiimien keskiarvolliset asiakastietojen tarkastukset vuonna 2014.

Taustahenkilöiden tehtävälista ennen tiimiytymistä:

- Päättyneiden vakuutusten voimaansaatot
- Laskuselvitykset
- Maksuerämuutokset
- Reskontraotteen tulostus
- Liikennekäytöstäpoistojen ja -ottojen päivitykset
- Bonusselvitykset
- Seisonta-aikaselvitykset
- Vakuutustietojen poisto rekisteröintijärjestelmästä
- Irtisanomisselvitykset
- Hintaselvittelyt
- Vakuutusehtojen selvittelyt
- Hypoteettiset korvauskysymykset
- Todistusten kirjoittaminen
- Laskutuksen toive-eräpäivien syötöt
- Poikkeavan laskutusosoitteen muutokset

Edellä mainittujen tehtävien lisäksi kaikille tukihenkilölle määritettiin seuraavat tehtävät:

- Poissaolevan tiiminjäsenen postin hoitaminen ja tavoitettavuustietojen päivittäminen

- Viikoittaisten kokousten pitäminen omassa tiimissä
- Ajankohtaisten ja esimiehiltä tulleiden tietojen jakaminen edellä mainitussa kokouksessa
- Ruuhka-aikoina puheluiden vastaanottaminen
- Faksien hoitaminen
- Sähköisten toimeksiantojen hoitaminen
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

Liite 5. Taustahenkilöiden tehtävälista ennen tiimiytymistä

Taustahenkilöiden tehtävälista tiimiytymisen jälkeen:

TIA (Vakuutusyhtiön yksi käyttöjärjestelmistä)

- Bonusselvitykset ja bonusotkut
- Virheellisten seisona-aikojen korjaukset
- Väärällä rekisterinnumerolla / ajoneuvoluokalla tehdyt vakuutukset
- TIAN maksuerämuutos, jos muutos tehtävä alkamisestaan tai jos lasku on jo muodostunut
- Moottoripyörän vakuutustyyppin muutos, edellyttäen että allekirjoitettu ehdotus on saapunut ja mahdolliset seisona-ajat on ilmoitettu. Taustahenkilö tekee vain teknisen työn
- Ulkomaalaisten osoitteiden lisäys tai muutos
- Virheellisesti päättyneiden vakuutusten uudelleen voimaansaatomat
- 92-tilaisten vakuutusten voimaansaatomat
- Liikennekäyttöön otto ja -poisto -päivitys Tiaan
- Liikennekaskomutokset
- Vatien poisto Rekistä

Musta puoli (Vakuutusyhtiön yksi järjestelmistä)

- Selvitykset hinnoista, ehdoista ja omavastuista
- Epäselvät irtisanomiset
- Toive-eräpäivän lisäykset ja muutokset

- Venevakuutusbonusselvitykset
- Bonusotkut

Molemmat puolet

- Laskuselvitykset tarvittaessa
- Eräkuukausien muutokset
- Poikkeavat laskutusosoitteet
- Epäselvyydet vakuutuksenottajasta
- Virheellisesti voimassaolevat vakuutukset
- Vakuutus ei voimassa vaikka olisi pitänyt olla
- Vakuutusselvitystä muista yhtiöistä
- Epäselvät vakuutuslaajuudet ja voimassaolojen selvitykset
- Todistukset verotusta varten
- Hankalat vakiokirjeet ja todistukset
- Reskontraotteen tulostus
- Ryhmäsopimusten lisäykset olemassa oleville asiakkaille (capmanit)

Liite 6. Taustahenkilöiden tehtävälista tiimiytymisen jälkeen