

Johanna Nieminen

VAKUUTUS- JA PANKKIASIAKKUUDEN TOIMINTA- JA
HOITOMALLIN KESKEISET EROT
Liiketalouden koulutusohjelma
Rahoituksen suuntautumisvaihtoehto
2015

VAKUUTUS- JA PANKKIASIAKKUUDEN TOIMINTA- JA HOITOMALLIN KESKEISET EROT

Nieminen, Johanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Korhonen, Satu
Sivumäärä: 63
Liitteitä: 1

Asiasanat: finanssiala, vakuutus- ja pankkiasiakkuus, toiminta ja hoitomalli, asiakkuuden segmentointi, markkinointi, asiakkuuden arvo, asiakkuuden kehittäminen

Olen toteuttanut opinnäytetyöni omaan työhöni liittyen. Valitsin tutkimusaiheeni käytännön läheiseltä alueelta. Tutkin vakuutus- ja pankkiasiakkuuksien aktiviteetteja ja pääeroja toiminta- ja hoitomalleissa. Kohderyhmä on yritysasiakkuudet. OP-Ryhmä haluaa tarjota mahdollisimman monipuolisen vakuutus- ja pankkipalvelut asiakkailleen. Työn tavoitteena on löytää selkeä käsitys toimintamallieroista vakuutus- ja pankkitoimintojen välillä niin, että työntekijät ymmärtävät toisiaan paremmin. Tärkeimpien todellisten erojen ja ongelmien löytäminen antaa myös mahdollisuuden tulevaisuudessa kehittää toiminta- ja hoitomallin eroja sujuvampaan suuntaan OP ryhmässä.

Olen toteuttanut ja rajannut tutkimustyöni koskemaan paikallista Tampereen Seudun Osuuspankkia. Työskentelen myyntipäällikkönä OP ryhmän Pohjola Vakuutus Oy:n puolella yritysasiakkuuksien segmentissä. Työhöni kuuluu uusien yritysasiakkuuksien etsiminen ryhmään ja olemassa olevien asiakkuuksien hoitaminen. Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen. Olen toteuttanut tutkimustyöni tekemällä teemahaastatteluja kolmelle johtajalle löytääkseni eroja asiakkuustiimien toimintamalleissa. Haastattelujen jälkeen olen priorisoinut seitsemän tärkeintä eroa toteutus ja hoitomallissa ja tehnyt eroista myös yhteenvedon ja johtopäätökset. Näistä eroista olen valinnut kaksi käytännöllisintä ja tärkeintä eroa ja antanut oman suositukseni OP Ryhmän tulevaisuuden kehitystyölle.

Lisäksi työn tavoitteena on entistäkin paremman ymmärryksen luominen toistensa töille ja yhteistyön parantaminen OP ryhmän sisäisten vakuutus- ja pankkitiimien välillä. Tärkeimpien erojen ymmärtäminen myös selkeyttää toiminta- ja hoitomallia sekä yhdistää tiimit parempaan työskentelyyn ja taloudelliseen tulokseen.

THE MAIN DIFFERENCES OF THE INSURANCE AND BANK CUSTOMERSHIP OPERATING- AND TREATMENT MODEL

Nieminen, Johanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economy

May 2015

Supervisor: Korhonen, Satu

Number of pages: 63

Appendices: 1

Keywords: financial sector, insurance and bank customer, operating and treatment model, customer segmentation, marketing, customer value, customer development

This study is related to my own work. I chose my research from the practical area. I studied the insurance and banking customer activity and the main differences between the operation and treatment model. The target group is corporate customers. The OP Group wants to provide the most diverse insurance and bank services to the customers. The aim of the study is to find more clear understanding from the operational differences in insurance and banking services, so that workers will better understand each other. Also, after finding the real main differences in this study, there is possibility in future to develop those differences and problems to more fluent direction in operation and treatment model in OP-Group.

I have implemented and limited my study to the local OP bank in Tampere region. I work as a Sales Manager in OP Groups Pohjola Insurance Ltd's side of business customer segment. My work includes new business customer searching and finding to the group and management of existing customers. My study is qualitative. I have implemented my research by doing theme interviews for three directors in order to find differences in operation models in customer relationship teams. After interviews, I have prioritized seven most important differences in operation and treatment model and made an overview and conclusions from the differences. From these differences, I have chosen two most practical and important differences and given my own recommendation for the future development work to the OP Group.

In addition, the aim is to create even better understanding of each work and cooperation improvement between internal insurance and bank teams in OP Group. Understanding of main differences also help to clarify the operation and treatment model as well as connect teams for better work and profit.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖSUUNNITELMA.....	8
2.1	Opinnäytetyön taustaa ja tavoite.....	8
2.2	Opinnäytetyöongelma.....	9
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	10
2.4	Käytettävät menetelmät.....	13
2.5	Aineiston kerääminen.....	15
2.6	Haastattelujen purku ja analysointi.....	17
3	FINANSSIMARKKINOIDEN TOIMINTA.....	17
3.1	Vakuutustoiminnan keskeisimpiä piirteitä.....	19
3.2	Pankkitoiminnan keskeisimpiä piirteitä.....	20
3.3	Finanssivalvonta Suomessa.....	21
3.4	Lainsäädäntö ja hyvät tavat finanssialalla.....	21
3.5	Hyvä palveluasenne ja asiakaspalvelu finanssialalla.....	22
3.6	Palvelukulttuuri finanssialalla.....	23
4	YRITYKSEN ASIAKASMARKKINOINTI JA PALVELU.....	25
4.1	B-to-B-palvelujen markkinointi.....	25
4.2	Yritysassiakuuden markkinoiden segmentointiluokitukset ja ryhmittely ...	26
4.3	Asiakasuhdemarkkinointi.....	27
4.4	Yrityksien palvelujen johtaminen, kilpailu ja markkinointi.....	29
5	YRITYSSASIAKKUUDEN PALVELUN OSTO- JA MYYNTIPROSESSI VAKUUTUS- JA PANKKIALALLA.....	30
5.1	Asiakuuden ostoprosessin eteneminen.....	30
5.2	Asiakuuden myyntiprosessin eteneminen.....	31
5.3	Yritysassiakuuden myynnin johtaminen, strategia ja arvot.....	33
5.4	Asiakuuden arvo finanssialan yrityksissä.....	34
5.5	Asiakassuhde ja asiakkaan kokema arvo.....	35
5.6	Asiakuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo.....	36
5.7	Asiakastyytyväisyys ja uskollisuus.....	36
6	NYKYINEN VAKUUTUS- JA PANKKIPUOLEN TOIMINTA- JA HOITOMALLI.....	37
6.1	Vakuutusasiakkuudet, virallinen toiminta- ja hoitomalli.....	39
6.2	Pankkiasiakkuudet virallinen toiminta- ja hoitomalli.....	42
6.3	Vastuutetun yritysasiakkaan hoitomalli pankissa.....	43
7	TEEMAHAASTATTELUT JA AIHEALUEET.....	44

7.1	Oma näkemys toiminta- ja hoitomallin eroista ennen haastattelua	44
7.2	Haastattelun analysointi	46
7.3	Kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportoinnin keskeisiä teemoja	47
7.4	Haastattelun onnistumisen edellytykset	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO TÄRKEIMMISTÄ TOIMINTA- JA HOITOMALLIN EROISTA	49
8.1	Johtopäätökset ja tulokset toiminta- ja hoitomallien keskeisistä eroista ja näiden yhteneväisyyksistä	49
8.1.1	Erot vastuuhenkilössä	50
8.1.2	Erot kaupan päättämisessä.....	51
8.1.3	Erot tavoitteissa	52
8.1.4	Erot asiakkuusluokituksissa.....	53
8.1.5	Erot asiakasjärjestelmissä ja raporteissa.....	54
8.1.6	Erot johtamisessa ja henkilöstön palkitsemisessa	55
8.1.7	Erot toimimisessa henkilötasolla.....	56
9	KEHITTÄMISEHDOTUS	56
9.1	Kehittämisehdotus analysointiin sekä johtopäätöksiin perustuen.....	57
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	58
11	TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ	60
12	LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI.....	61
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Osuuspankki muodostuu 180 itsenäisestä osuuspankista ja niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytär- ja lähiyhteisöineen. Tulen kutsumaan opinnäytetyössäni koko ryhmää nimellä OP-Ryhmä. OP-Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. OP-Ryhmä tarjoaa asiakkailleen maan parhaat keskittämisedut sekä kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. (OP-Ryhmä 2015)

OP-Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen osa-alueeseen: Pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Olen työskennellyt myyntipäällikkönä Pohjola Vakuutus Oy:ssä vuodesta 1999 lähtien ja vuodesta 2005 lähtien myyntipäällikkönä OP-Ryhmässä Pohjola Vakuutus Oy:n liiketoiminnan osa-alueella. OP-Ryhmään siirtyminen tapahtui yritysoston myötä vuonna 2005, kun OP-Ryhmä osti Pohjolan liiketoiminnan. (OP-Ryhmä 2015)

Vuodesta 2005 lähtien OPn ja Pohjolan integraatio on syventynyt ja yhdentynyt. Vuosien varrella on tullut monia merkittäviä muutoksia. OP-Pohjola 2009 - strategian mukaan, ryhmän tavoitteena on olla yritysasiakasliiketoiminnan kaikissa asiakasryhmissä ja kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla johtava finanssiryhmä. OPn erityinen kasvun painopiste, on keskittyminen hyvän rating-luokituksen omaaviin ja monipuolisia finanssipalveluja tarvitseviin yrityksiin. (OP-Ryhmä 2015)

Vuonna 2014 OP-Ryhmä uudistui ja muutuimme kokonaan asiakasomisteiseksi finanssiryhmäksi. OPn perustehtävä on tukea omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista vaurastumista, turvallisuutta ja hyvinvointia. Tärkeä tehtävä on palvelujen ja tuotteiden kehittäminen entistäkin paremmaksi ja asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. OPn strategiassa asiakas on kaiken toiminnan keskipiste. OPn toiminnan perusta ja strategisten tavoitteiden perusta on osuustoiminnallisuus, joka toteutuu myös ryhmän arvoissa: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ryhmän päämäärä on olla johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa nyt ja tulevaisuudessa. (OP-Ryhmä 2015)

OP-Ryhmä on merkittävä suomalainen finanssipalvelukonserni, jonka perustehtävä on edistää asiakkaidensa kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP-Ryhmä tarjoaa yritysasiakkaille monipuoliset pankki-, vahinkovakuutus- ja varainhoitopalvelut. Pohjolan strategian pääteemana on saada arvoa ja tehokkuutta integraatiosta. Pohjolan strategiassa nousevat esille seuraavat asiat: Asiakaskokemuksen parantaminen, kasvun kohdentaminen entistä tarkemmin pääoman tuoton parantamiseksi, kilpailuetujen ja vahvuuksien entistäkin tehokkaampi hyödyntäminen sekä konsernin tehokkuuden ja vakavakaraisuuden nostaminen. (OP-Ryhmä 2015)

Vuonna 2014 OP-Ryhmän hallintoneuvosto päätti keskusyhteisökonsernin johtamisen ja organisaatorakenteiden merkittävästä uudistamisesta. Tavoitteena on muuttaa koko ryhmän ja erityisesti keskusyhteisökonsernin johtamista selvästi liiketoimintalähtöisempään suuntaan ja samalla tiivistää konsernin rakennetta. Lisäksi uudistuksen tavoitteena on varmistaa riittävä asiakasymmärrys ja ottaa asiakkaan ääni syvemmin mukaan ryhmän toimintaan ja tuote- ja palvelukehitykseen. (OP-Ryhmä 2015)

Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen osa-alueeseen: Pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vahinkovakuutukseen. Liiketoiminta-alueet muodostavat johtamisen perustan läpi koko konsernin. Näiden lisäksi keskusyhteisössä on kuusi toimintoa: Ryhmäohjaus, ryhmäpalvelut, talous ja tasehallinta, riskienhallinta, identiteetti ja viestintä sekä HR. Muutokset ovat jatkoa talvella tehdylle ratkaisulle lunastaa Pohjolan osake pois pörssistä. Uuden johtamisjärjestelmän mukainen uusi organisaatio astui voimaan lokakuussa 2014. (OP-Ryhmä 2015)

Tampereen Seudun Osuuspankki on jäsentensä omistama osuuskuntamuotoinen talletuspankki, joka harjoittaa omalla toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa. Osuuspankki kuuluu osana OP-Ryhmään, joka on johtava suomalainen finanssiryhmä. Tampereen Seudun Osuuspankki on yksi OP-Ryhmän suurimmista pankeista ja johtavia pankkeja toimialueellaan. Pankilla on 12 toimipistettä kahdeksan kunnan alueella, sekä laadukkaat verkko-, mobiili- ja puhelinpalvelut. Viime vuoden lopussa pankilla oli yhteensä 185 100 asiakasta. Omistajajäseniä oli 84 400. Pankissa on saatavilla asiakkaille kaikki finanssipalvelut. (OP Tampere 2015)

Avainlukuja	2014	2013	Muutos
	Liikevoitto, milj. euroa	39,2	14,4
Kulujen suhde tuottoihin, %	49,5	73,2	-23,8 % -yks
Oman pääoman tuotto (ROE), %	16,8	9,2	7,7 % -yks
Ydinpääoman (CET1) vakavaraisuussuhde*	24,3	13,4	10,9 % -yks
Henkilöstö keskimäärin	335	383	- 48
Jäsenet	84 418	82 659	1 759

*Vakavaraisuussuhdeluvun vertailutieto 2013 on voimassa olevien säännösten mukaan laskettu arvio 1.1.2014

KUVA 1. Pankin avainluvut (OP Tampere 2015)

2 OPINNÄYTETYÖSUUNNITELMA

2.1 Opinnäytetyön taustaa ja tavoite

Opinnäytetyön aihealue liittyy omaan työpaikkaani, OP Ryhmään. Työn toimeksiantaja on työnantajani Pohjola Vakuutus Oy. Olen valinnut opinnäytetyön aiheen opintojen suuntautumisalueeseen liittyväksi (rahoitus ja markkinointi). Opinnäytetyön aiheena on OP-Ryhmään kuuluvan, Tampereen Seudun Osuuspankin, Pirkanmaan yritysasiakkaiden, vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta- ja hoitomallin keskeiset erot ja näiden syyt. Olen rajannut työni koskemaan vain paikallista Tampereen Seudun Osuuspankkia. Työskentelen myyntipäällikkönä yritysasiakkaat B ryhmässä Pohjola Vakuutus Oy:ssä ja olen osa pankin asiakkuustiimiä.

Tulen rajaamaan opinnäytetyöni pääsääntöisesti koskemaan vakuutus ja pankkiasiakkuuksia, jotka kuuluvat asiakassegmentissä ryhmään keskisuuret, pienet yritykset- ja mikroyritysasiakkuudet. Työni tulee keskittymään ja olen rajannut tutkimuksen koskemaan kattavia yritysasiakkuuden vakuutus- ja pankkipuolen palveluja. Työn tarkoitus on perehtyä toiminta – ja hoitomallin keskeisiin eroihin ja valita yksi tai kaksi tärkeintä eroa haastattelutuloksien perusteella. Tältä pohjalta laadin kehittämis ehdotuksen toiminta- ja hoitomallin parantamiseksi tai ehdotuksen eteenpäin viemiseksi.

Vakuutus - ja pankkipuolen yhteinen tekeminen on ollut hyvällä mallilla ja asiakkuuksia on kehitetty vuosien myötä koko ajan parempaan suuntaan. Ongelmia on kuitenkin

jäljellä vielä joissakin asioissa ja yksi tunnistettava ongelma on vakuutus - ja pankki-puolen asiakkuuden toiminta- ja hoitomallin eroavaisuuksissa. Esimerkiksi pankki-puolella yritysasiakas segmentoidaan ja ryhmitellään eri tavalla kuin vakuutuspuolella. Kriteerit ja tavoitteet uuden asiakkaan saamiseen ovat erilaiset. Vakuutus- ja pankki-puolen asiakasjärjestelmät ovat kummallakin puolella omansa, ei yhteneväistä asiakasjärjestelmää jne. Tässä on muutamia syitä opinnäytetyön aiheen valintaan.

Työn tavoitteena on saada selvitettyä ne keskeiset erot, jotka auttaisivat paremmin ymmärtämään, mihin osa-alueisiin ryhmissä pitää keskittyä, jotta voimme tarjota asiakkaille kattavia yhteisiä kokonaisratkaisuja ja palveluja. On tärkeä huomioida asiakasnäkökulma ja se, mitä asiakas hyötyy ja odottaa meiltä. Tavoitteena on toiminta- ja hoitomallin parantaminen, sekä asiakkaille ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottaminen. Erojen tutkiminen ja selkeyttäminen tuottaa uusia ajatuksia ja ideoita. Valitun yhden tai kahden keskeisen eron pohjalta tulen tekemään kehittämissuosituksen. Työn hyötynä tulee olemaan muuan muassa asiakkaan parempi sitoutuminen sekä asiakaspysyvyyden ja tyytyväisyyden paraneminen. Erojen selkeyttäminen ja niiden tutkiminen, sekä konkreettisten erojen esille ottaminen luovat kaikki yhdessä ylivertaista asiakaskokemusta. Ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottaminen on jatkossa entistäkin paremmin mahdollista, kun toiminta- ja hoitomalleja yritetään kehittää yhteneväisemmäksi ja asiakkuuden näkökulma huomioiden.

2.2 Opinnäytetyöongelma

Olen kohdistanut ja rajannut työni käsittelemään Pirkanmaan, Tampereen Seudun Osuuspankin vakuutus- ja pankkipuolen asiakkuus- ja rahoitustiimiämme.

Opinnäytetyön aiheena ja ongelmana on yritysasiakkaiden vakuutus ja pankkiasiakkaiden toiminta- ja hoitomallien keskeisimpien erojen etsiminen ja tunnistaminen. Kartoitan toiminnan keskeisimpiä eroja yhdessä vakuutuspuolen esimiehen, sekä kahden pankkipuolen esimiehen kanssa. Teen laadullisen tutkimushaastattelun kummankin puolen esimiehille ja haastattelun perusteella laadin tuloksiin noin viisi - seitsemän keskeisintä eroa. Esimiesten kanssa käytyjen teemahaastattelujen tuloksien ja yhteen-

vedon pohjalta valitsen yksi tai kaksi sopivinta kehittämiskohdetta kehittämisehdotuksen tekemistä varten. Työn tarkoituksena ei ole oma kehitystyö, vaan valittujen erojen etsiminen ja potentiaalisempien asioiden esille nostaminen toisten vastuuhenkilöiden mahdollista tulevaisuuden kehitystyötä varten ja oman ehdotuksen antaminen kehittämisen suunnaksi. Haen vastauksia kysymyksiin muuan muassa siksi, että pystyisimme jatkossa parantamaan yhteistä tekemistä, ymmärtämään paremmin toisiamme ja tietämään oikeasti, mitä eroja toiminnassamme on. Selvitän konkreettisesti esille myös niitä eroja, jotka ovat tähän asti olleet vain osittain "kuulopuheiden" varassa. Olen törmännyt jokapäiväisessä työympäristössä monesti siihen, että vakuutus- ja pankkipuolen henkilöillä ei ole aina tarkkaan tietoa toisen osapuolen asioista. Toisen osapuolen toiminta- tai hoitomalli saattaa olla hyvinkin vieras ja näin aiheuttaa epä tietoisuutta asioista.

Pyrin tunnistamaan, mitkä saaduista toimintatapaeroista ovat prioriteeteiltaan tärkein/tärkeimpiä kehittämiskohteita. Valitsen yksi tai kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta.

Selvitän myös työssäni teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen asiakkuuden käsitteitä ja tutkin niitä teorialähteiden avulla. On tärkeää tietää miten toiminta- ja hoitomalli vaikuttaa asiakkaaseen. Tuon työni teoriaosuudessa esille, mitä asiakas odottaa meiltä ja mitkä asiat ovat asiakkuuden prosessissa tärkeitä. Tuon työlläni vastauksia siihen, millä tavalla yhteistä toimintamallia ja hoitotapaa voisi kehittää. On tärkeää, että yhdessä mietitään konkreettista toiminnan parantamista. Tiedetään mitä toinen tekee. On tärkeää, että voimme erottautua kilpailijoista, tuoden asiakkaalle lisäarvoa toimivalla ja yhtenevällä toiminta- ja hoitomallilla.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Keskityn työssäni rajaamaan tutkittavan ongelman koskemaan Pirkanmaalla toimivaa paikallista Tampereen Seudun Osuuspankkia. Tutkin pankin yritysasiakkaiden vakuutus - ja pankkiasiakkuuden hoito - ja toimintamallin keskeisimpiä eroja. Teoreettinen viitekehys toimii työn pohjana ja kehyksen käsitteet käydään läpi työssä tuomalla asiat

esille teoriaosuuksissa. Työn keskeisenä osana ovat haastattelut vakuutus- ja pankki- puolen asiakkuustiimien esimiesten kanssa eroavaisuuksien löytämiseksi. Haastattelu- muoto on teemahaastattelu, eli laadullinen haastattelu. Haastattelun pohjana tulen käyttämään työhön laatimiani ydinosa-alueita ja teema-alueittain rajattua kysymysrun- koa. Tulen nauhoittamaan haastattelut digitaaliseen muotoon. Pysin henkilöiden teema- ja syvähaastattelun avulla kartoittamaan vakuutus- ja pankkiasiakkuuden hoito - ja toimintamallien osalta viisi - seitsemän keskeisintä eroa. Laadullisten haastattelu- jen lopuksi laadin haastatteluista yhteenvedon ja johtopäätökset. Haastattelujen jäl- keen käyn läpi tulokset ja vastaukset teema-alueittain ja laadin johtopäätökset tärkeim- mistä eroista ja yhteneväisyyksistä. Johtopäätöksien laadinnan jälkeen valitsen yksi tai kaksi tärkeintä eroa työstettäväksi ja kehitettäväksi. Tältä pohjalta laadin kehittämis- ehdotuksen, joka tukisi molempien osapuolien yhteistä asiakkuuden toiminta – ja hoi- tomallin kehitystä.

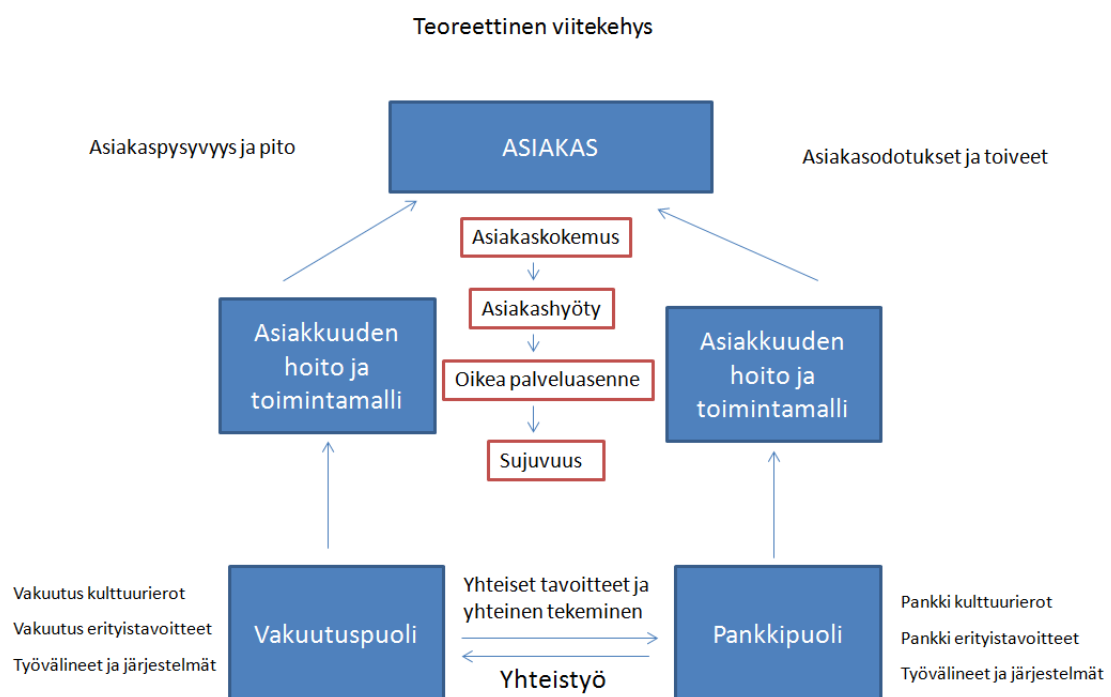
Haen työhöni teoriaosuutta monipuolisesti eri lähteistä. Teoriaosuuden kirjallisuusläh- teinä tulen käyttämään muuan muassa omaa aiemmin tehtyä kehittämistehtävää, jossa hain kehittämisideoita pankkipuolen rahoitustiimin ja vakuutuspuolen toimivampaan yhteistyöhön. Hyödynnän työssä myös aiemmin tehtyä ylemmän ammattikorkeakou- lun opinnäytetyötä. Tämän tutkimustyön nimi on ”Kohti ylivertaista asiakaskokemusta muuttuvassa finanssimaailmassa”. Tutkimustyössä on tutkittu, mitä ylivertainen asia- kaskokemus tarkoittaa Tampereen Seudun Osuuspankin asiakkaille. Tämä auttaa osal- taan ymmärtämään työn kokonaisuutta ja kehittämään omaa työtä paremmin. Hyödyn- nän myös toista Tampereen Seudun Osuuspankille tehtyä lopputyötä, jossa on tutkittu vastuutettujen yritysasiakkuuksien johtamisen kehittämistä Tampereen Seudun Osuuspankissa. Näistä kaikista töistä haen ideoita, teoriaa ja tukea oman työni tekemi- seen.

Finanssiyrityksissä tärkein asia on arvolupaus asiakkaalle. Arvolupauksella yritys pe- rustelee olemassaolonsa markkinoilla ja tämän tulee ohjata kaikkea yrityksen toimin- taa. Vakuutusyhtiön tulee luvata asiakkailleen emotionaalista arvoa. Tämä tarkoittaa sitä, että kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa, asiakkaasta tulee aktiivinen osa finans- siyrityksen palveluprosessia. Yrityksen pitäisi siis keskittyä vuorovaikutukseen ja siitä syntyvään positiiviseen kokemukseen. Asiakaskokemus ei synny pelkästään siitä, mitä

tuotteet tai palvelut tulevat asiakkaalle olemaan, vaan palvelu kokonaisuudessaan luo asiakkaalle positiivisia tunteita. (Puustinen 2013, 147.)

OP-Ryhmän arvolupaus asiakkaalle on, että "Tarjoamme parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut". OP-Ryhmässä on todennettu, että paikallisuuteen ja asiakkuuksien laadukkaaseen hoitoon olevana toimijana on vaikea rakentaa pysyvää ja laajaa kilpailuetua tuotteiden kustannustehokkuuden ja pelkän toiminnallisen arvon avulla. Yhtiönä pyrimme mahdollistamaan asiakkaille ylivertaisen asiakaskokemuksen, joka syntyy helppoudesta, henkilökohtaisuudesta ja välittämisestä. Yhtiön arvoissa korostuu ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (Puustinen 2013, 147 -181 – 182.)

Arvolupaus asiakkaalle on tärkeä osa opinnäytetyössäni, syventyessäni paikallisesti vakuutus ja pankkiasiakkuuksien hoito- ja toimintamallien keskeisempiin eroihin. Yhdessä asiakaslähtöisesti toimiminen edellyttää entistäkin läheisempää toimivuutta vakuutus ja pankkiasiakkuuksissa sekä yhteisessä tulevaisuudessa. Tämä näkyy asiakkaalle jokaisena päivänä kaikessa tekemisessä. Kun asiakas asioi pankissa tai monikanavapalvelun kautta. Kun asiakas on joko verkossa tai soittaa puhelimitse palvelunumeromme, niin vakuutus kuin pankki puolen asioissaan.



KAAVIO 1. Teoreettinen viitekehys

2.4 Käytettävät menetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä tulen käyttämään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Ajatuksena tähän sisältyy, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta, niin kokonaisvaltaisesti kuin se on mahdollista. Tutkijan on myös muistettava arvolähtökohdat. Arvot muokkaavat tutkimaamme asiaa ja sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita, kuin todennetaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullisen tutkimuksen tekeminen kirjalliseksi tuotokseksi poikkeaa paljon teoriapohjaisen tutkimusselosteen yleisestä kaavasta (Eskola & Suoranta 1996).

Kirjoittamisella on laadullisessa tutkimuksessa huomattavasti laajempi asema, kuin teoriapohjaisessa tutkimuksessa. Kirjoittaminen ei painotu tehdyn tutkimuksen jälkiselostukseen lukijalla, vaan tutkijan on analysoitava koko ajan työtään teoreettisesti tarkastaen ja näkemystään kirkastaen. Kirjoittamisella ja kokeilemisella pyritään hakemaan työn prosessin eri vaiheissa tutkimukseen vakuuttavuutta. Kirjoittaminen on selkeästi keskeinen osa laadullista tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 266.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on, että tutkimus on aina luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkijan pyrkimyksenä on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisten metodien käytössä aineiston hankintaan suositellaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja "ääni" pääsevät esille. Näitä metodeja ovat muuan muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien sekä tekstien diskursiiviset analyysit. Suunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Työn tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmaa muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Vakuutus -ja pankkiasiakkuuden toiminta - ja hoitomallien keskeisten erojen tutkimusmenetelmänä tulen käyttämään ja pohjaamaan työni laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tulen käyttämään tutkimusmenetelmiä monipuolisesti. Päättökäsitelmänänani tulee pohjautumaan laadullisiin teemahaastatteluihin, syvähaastattelun, casetutkimukseen ja havainnointiin. Tässä työssä tutkittavan ongelman selvittämiseen soveltuu parhaiten käyttää valitsemiani tutkimusmenetelmiä. Omaa havainnointia olen hyödyntänyt työhön jokapäiväisessä työssäni sekä jo aiempia töitä, joissa on selvitetty ja tutkittu työni aiheisiin liittyviä yhtäläisyyksiä. Menetelmien kautta pääsen syvällisemmin tutkimaan eroja ja näiden syitä.

Tutkimustyössäni haastattelumenetelmä tulee antamaan laajasti vastauksia työhöni. Valitut haastateltavat esimiesasemassa olevat henkilöt tietävät, mitä ongelma-asioita yhteisessä toiminta- ja hoitomallien osalta on ja näkevät parhaiten millä ratkaisulla voidaan parantaa toiminta- ja hoitomallia entisestään sekä kehittää asiaa eteenpäin. Tutkimusmenetelmänä käytän myös casetutkimusta, jolla pyrin lähestymään ja tutkimaan ongelmaa perusteellisesti. Case -tutkimuksessa todennan ongelman nykytilaa, miten asiat tehdään ja on tällä hetkellä. Laadullisen tutkimuksen case -tutkimuksella pyrin saamaan asiasta syvällisen ymmärryksen. Tutkimuksella selvitan ongelman aiheen vaikutusta jokapäiväiseen työympäristöön ja siihen kuuluviin asiakkuustiimin vakuutus- ja pankkipuolen henkilöihin. Kirjoitan case- tutkimuksesta teoriaa näiden asioiden pohjalta ja käsittelen teorian kautta asiaa. Lähtökohtana pyrin keräämään mahdollisimman monipuolisen aineiston tutkimusmenetelmien avulla. Kaikki tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan.

Olen rajannut työni ongelman, tutkittavan asian, nimenomaan koskemaan paikallisesti Tampereen Seudun Osuuspankin yritysasiakkaiden vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta- ja hoitomalleja sekä niiden keskeisimpiä eroja. Pyrin tutkimaan asiaan monelta eri kantilta, käsittelen asiaa monipuolisesti eri teorialähteistä, käyttäen hyödynseni aikaisempia tutkimuksia, joita on tehty asiaan liittyen Tampereen Seudun Osuuspankissa. Pankissa tutkittavana aiheena on ollut "Kohti ylivertaista asiakaskokemusta muuttuvassa finanssimaailmassa". Mitä tämä tarkoittaa kohdistettuna nimenomaan Tampereen Seudun Osuuspankin asiakkaille. Toisena tutkittavana aiheena on vastuu-

tettujen yritysasiakkuuksien johtamisen kehittäminen Tampereen Seudun Osuuspankissa. Tutkimusmenetelmänä käytän myös omaa havainnointia, jota olen tehnyt monien vuosien omakohtaisen työkokemuksen pohjalta.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä pohjautuu siihen, että tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta. Havainnoinnin aikana tehdään muistiinpanoja tai voidaan pitää päiväkirjaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42.)

2.5 Aineiston kerääminen

Suoritan tutkimuksen yksilöhaastatteluina laatimani teemahaastattelurungon pohjalta valituille haastateltaville. Toteutan teema- ja syvähaastattelut haastateltavien työpaikalla, jokaisen henkilön omassa työhuoneessa. Yksilöhaastatteluihin varaan aikaa noin 1 - 1,5 h/ haastateltava. Olen ennen haastattelua lähettänyt jokaiselle henkilölle noin viikkoa ennen vahvistuksen, kalenterivarauksen haastattelusta sekä alustavan teemahaastattelurungon tutustumista varten. Rungossa on pyritty kertomaan, mistä asioista, teemoista ja käsitteistä keskustellaan.

Alkuun olen tehnyt lyhyen johdannon työhön, miksi aihe on valittu, mitä työllä tavoitellaan. Rungossa kerron haastattelun pääteemat, joista keskustellaan ja näiden pohjalta tulen tekemään haastattelun. Tulen kertomaan myös, että haastattelut tallennetaan digitaaliseen muotoon, äänitetään. Olen kysynyt etukäteen jokaiselta haastateltavalta luvan haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelujen jälkeen teen näiden pohjalta koosteen, yhteenvedon, työn ongelmista ja haastatteluiden vastauksista. Selvitän, mitä eroja ja yhteneväisyyksiä on haastatteluissa. Tekemäni yhteenvedon, johtopäätöksien tavoitteena on löytää saaduista vastauksista yksi tai kaksi keskeisintä toiminta- ja hoitomallin keskeistä eroa, joista työstän kehittämissuositusten.

Lisäksi tulen työssäni keräämään muuta työn aineistoa, teoriaa havainnoimalla ja käyttämällä muuta teoreettista kirjallisuutta. Pyrin työssäni käyttämään havainnointia, koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Seuraan ja havainnoinnin tilanteita omassa työssäni, yhteistyössä tiimin kanssa työskennellessä. Teen muistiinpanoja havainnoinnista.

Käytän myös havainnoinnin apuna OP-ryhmän uuden liiketoiminnan myötä perustetun Ryhmäpalveluiden tulevia muutoksia ryhmässämme. Ryhmäpalvelut ovat aktiivinen, liiketoimintaa tukeva toimija. Ryhmäpalveluiden toiminta on kehittää ryhmämme liiketoimintaa entistäkin paremmaksi. Tekemisen kärkeen on noussut ylivertaisen asiakaskokemuksen varmistaminen ja digitalisaation edistäminen.

Haastattelut tullaan nauhoittamaan digitaaliseen muotoon. Haastattelujen jälkeen työstän eli litteroin jokaisen henkilön osalta vastaukset, jotka tulen purkamaan omaan litterointiaineistoon. Teen haastatteluiden vastauksista johtopäätökset ja yhteenvedon eroavaisuuksista ja yhteneväisyyksistä. Tämän jälkeen teen analysoinnin, jonka pohjalta teen kehittämisehdotuksen yhdestä tai kahdesta erosta. Haastattelut pyritään kokonaisuudessaan toteuttamaan avoimena ja hyvin keskustelevan omaisena.

Tulen toteuttamaan teemahaastattelut työssäni kolmelle henkilölle, pankkipuolen kahdelle myyntiryhmän esimiehelle sekä yhdelle vakuutuspuolen myyntiryhmän esimiehelle. Pysin toteuttamaan haastattelut jokaiselle erikseen teemahaastattelulla ja syvähaastattelulla. Pysin saamaan esimiehiltä haastattelujen avulla vastauksia työn ongelman asian selvittämiseen ja kehittämiseen. Pysin käyttämään avointa eli puolistrukturoitua haastattelua, joka tulee olemaan lähellä syvähaastattelua. Valitsen etukäteen teema-aiheet haastatteluun, joilla pyrin saamaan ongelmakysymyksiini vastaukset.

Teemahaastatteluiden tavoitteena on löytää viisi - seitsemän keskeisintä eroa. Pysin antamaan haastateltaville etukäteen samat aiheemat ja käsitteet, joista keskustellaan jokaisen henkilön kanssa ensin erikseen. Valitut haastateltavat olen valinnut siksi, että heillä on paras asiantuntemus ja näkemys asiakkuuden toiminta - ja hoitomallien eroihin. Haastateltavilla on lisäksi kokemusta ja tietämystä tutkittavasta ongelma-aiheesta. Pysin haastattelussa esittämään myös avoimia kysymyksiä. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman laajasti kokonaisvaltaisesti tietoa sekä vastauksia tutkittavaan ongelma-asiaan.

2.6 Haastattelujen purku ja analysointi

Tulen tallentamaan haastattelut digitaaliseen muotoon sähköisellä tallentimella. Äänitän haastattelut iPhone6 puhelimeni sanelimeen. Puran sanelimen muistista tallenteet tietokoneelleni ja kuuntelen haastattelut läpi. Tämän jälkeen tulen kirjoittamaan puhtaaksi tallennetut laadulliset aineistot sanasanaisesti eli teen litteroinnin. Litteroin vastaukset jokaisesta haastattelusta oman dokumentin ja nimeän sen haastateltavan mukaan. Tämän jälkeen kerään teemakohtaisesti haastateltavien vastauksista johtopäätökset kommentit samaan dokumenttiin. Tämän jälkeen teen aineiston analysointia teemoittain. Litteroin, samalla lailla kun yksilöhaastattelut, haastattelun tulokset ja johtopäätökset, kirjoitan yhteenvedon ja lopuksi analysoinnin tuloksista.

Tämän jälkeen teen prioriteetiltaan yhdestä tai kahdesta erosta kehittämisehdotuksen. Kehittämisehdotukseni kirjoitan tietokoneelle puhtaaksi. Jonka jälkeen tulen tekemään kehittämisehdotuksen pohjalta johtopäätökset. Lopullisessa johtopäätöksien yhteenvedossa on huomioitu ja verrattu keräämäni aineistoa teoriaan, aikaisempiin tutkimuksiin ja omiin kokemuksiin ja havaintoihini. Erojen johtopäätökset ilmoitan erillisessä opinäytetyön johtopäätökset ja pohdinta kappaleessa.

3 FINANSSIMARKKINOIDEN TOIMINTA

Finanssitoiminnasta puhuttaessa tarkoitetaan asialla riskienhallintaa ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Pankkitoiminnassa on keskeistä maturiteetittransformaatio. Tällä tarkoitetaan ajanjaksoa eripituisten velkojen ja saamisten sovittamista yhteen. Pankki toimii asiakkaiden talletuksien kerääjänä, jotka asiakkaat pystyvät nostamaan pankista hyvin lyhyellä ajalla takaisin. Käyttelytileiltä rahan voi nostaa heti ja määräaikaistalletuksissa sovitun ajan päästä, esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua. Pankki siirtää lyhytaikaisen rahan eteenpäin lainaksi, jossa asiakas maksaa lainan takaisin pankille seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana. Pankki siis rahoittaa omaa toimintaansa asiakkaiden talletuksilla, jotka ovat velkaa pankille. Myös vakuutustoiminnassa tapahtuu maturiteetittransformaatiota. Vakuutusyhtiöillä tilanne ei ole niin selkeää kuin pankeilla. Vakuutus otetaan yleensä pitkäksi aikaa ja asiakkaiden vakuutus-

maksuja tulee yhtiöön tasaisesti, kunnes vakuutus loppuu tai irtisanotaan. Vakuutusyhtiöt maksavat korvauksia, lisäksi yhtiöillä on myös paljon varoja sijoitettavaksi ja näissä sijoituksissa maturiteetti voi olla hyvin lyhyestä hyvin pitkään maturiteettiin. Vakuutusyhtiön velat ja saatavat ovat yleensä hyvin pitkäaikaisia. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012, 83 - 88.)

Finanssialalla toimijoiden on muiden yritysten tapaan huolehdittava toimintansa hyvästä tuloksesta ja kannattavuudesta. Tämä varmistaa yhtiön hyvän vakavaraisuuden. Vakavaraisuudella yritys kattaa mahdolliset riskit ja tappiot toiminnassaan. Vakavaraisuuden ja kannattavuuden voi sanoa olevan finanssiyhtiöiden tärkein asia tyytyväisten asiakkaiden jälkeen. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012,104.)

Finanssitoiminnassa pankki- ja vakuutustoiminnan läheinen yhteys on saanut nimen finanssitavaratalo, jota nimitystä käytetään nykyään ryhmästä tai konsernista, joka tarjoaa rahoitus-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja laajasti. Yhteinen pankkien ja vakuutusyhtiöiden omistus- ja konsernirakenteet sekä erilaiset yhteistoimintasopimukset tulevat nykyään vahvasti esiin. Tämä tuo uutta kehitystä, joka liittyy kansainvälistymiseen, uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja tuotettujen palveluiden samankaltaistamiseen. Finanssialan yritysten tarjoamat palvelut, erityisesti säästämispalveluissa, sijoituksissa ja varainhoidossa pankit ja vakuutusyhtiöt tarjoavat samanlaisia tuotteita asiakkaille. Finanssitavaratalon kannalta tämä on edullista ja tehokasta, kun tarjotaan saman jakelukanavan kautta asiakkaille mahdollisimman monia palveluita ja tuotteita, niin pankki- kuin vakuutuspuolelta. Pankeilla on ollut vahva halu yhteistyöhön vakuutuspalvelujen osalta, koska tämä antaa mahdollisuuden sitouttaa asiakkuutta paremmin, kun voidaan tarjota kokonaisasiakkuuden konseptia. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012,102 - 103.)

Pankkien ja vakuutusyhtiöiden tavallisimmat kannattavuuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut

	Tunnusluku	Laskentakaava (pelkistetty)
Pankit	Koko pääoman tuotto, %	Liikevoitto (verojen jälkeen) jaetaan taseen keskimääräisellä loppusummalla (vuoden alun ja lopun keskiarvo)
	Oman pääoman tuotto, %	Liikevoitto (verojen jälkeen) jaetaan oman pääoman keskimääräisellä määrällä (vuoden alun ja lopun keskiarvo)
	Vakavaraisuus, %	Riskipainotetut sitoumukset jaetaan omien varojen määrällä
Vakuutusyhtiöt	Yhdistetty kulusuhde, % (vahinkovakuutus)	Korvaus- ja liikekulut jaetaan vakuutusmaksutuotoilla
	Liikekustannussuhde, % (henkivakuutus)	Liike- ja korvausten selvittelykulut jaetaan kuormitustulolla
	Kokonaispääoman tuotto, %	Liikevoitto tai -tappio jaetaan taseen loppusummalla
	Vakavaraisuuspääoma, % vastuuvclasta	Vakavaraisuuspääoma jaetaan vastuuvclan määrällä (josta on vähennetty tasoitusmäärä)

KUVA 2. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden tavallisimmat kannattavuuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut (Alhonsuo, Nisen & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012,105)

3.1 Vakuutustoiminnan keskeisimpiä piirteitä

Vakuutus voidaan määritellä keinoksi, jolla sattumanvarainen vahinkomeno voidaan muuntaa jatkuvaksi tasaiseksi vuosikustannukseksi. Asiakas maksaa vakuutusmaksuja mahdollisen ikävän ennalta arvaamattoman vahingon varalta esimerkiksi onnettomuuden tai asiakas haluaa turvaa läheisten taloudellisen aseman ottamalla henkivakuutuksen. Vakuutustoiminnan ansaintalogiikkana on, että vakuutuksenottajat sopivat vakuutuksenantajan kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutuksenantaja korvaa siitä aiheutuneen vahingon. Vastikkeeksi vakuutuksenottajat suorittavat vakuutusmaksun vakuutuksenantajalle. Vakuutuksen merkitys tulee tärkeäksi siinä vaiheessa, jossa vahingonvaaran uhkaama yritys ei ota vakuutusta. Yritys voi maksaa vahingon itse, jos yrityksellä on varoja. Tällöin ongelmaa ei synny. Käytännössä vahinkoon varautuminenkaan ei kuitenkaan useinkaan riitä. Yritys ei välttämättä voisi jatkaa elinkeinotoimintaansa. Yritys voi selvitä yhdestä vahingosta, mutta jo toinen vahinko saattaisi kaataa yrityksen. (Alhonsuo, Nisen & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012, 94 – 95.)

Vakuutuksenottajan ja vakuutuksenantajan välistä sopimusta kutsutaan vakuutukseksi. Vakuutus sopimuksessa on määritelty yksityiskohtaisesti molempien oikeudet ja velvollisuudet. Vakuutusyhtiöt kantavat asiakkaiden riskejä. Vastikkeena asiakkaat maksavat vakuutusmaksuja. Vakuutuksien hinnoittelu määräytyy erilaisten riskitapahtumien perusteella. Vakuuttamisessa on eri riskilajeja, jotka ovat kolmijaon mukaisesti määritelty vahinko-, henkilö-, ja työeläkevakuuttamiseen. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012, 95 – 96.)

3.2 Pankkitoiminnan keskeisimpiä piirteitä

Pankkien keskeinen toiminta on ollut rahoituksessa. Nykyisin pankkien tilanne on muuttunut enemmän ratkaisujen- ja palveluiden myymiseen sekä aktiiviseen myyntityöhön. Pankit vastaanottavat talletusmarkkinoilla talletuksia ja hankkivat muita varoja lainatakseen niitä luottomarkkinoilla muille tahoille. Pankin toiminta ja ansaintalogiikka tulevat esille hyvin pankin taseessa. Pankin tulos on pitkälti riippuvainen vastaanotettujen ja sijoitettujen varojen korkoerosta eli korkomarginaalista. Korkomarginaalista muodostuu pankille korkokatetta. Pankit harjoittavat varainhankintaa, luotusta sekä sijoittamista. Tästä syntyy pankin ja asiakkaiden välille asiakassuhde. Pankki on riippuvainen siitä, että asiakas antaa rahaa pankille talletuksien muodossa. Pankkien tärkeimpiä tehtäviä on muuan muassa rahoituksen välitys, eli talletusten kanavoiminen niille toimijoille, jotka haluavat rahoitusta. Toinen tärkeä tehtävä on maksujenvälitys. Kolmantena tehtävä on riskienhallinnan hoitaminen. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012, 89 – 90 – 91.)

Tampereen Seudun Osuuspankissa on selkeästi menty aktiiviseen myyntityön tekemiseen. Pankin tulos muodostuu suurimmaksi osaksi palkkiotuotoista. Palkkiotuottojen osuus on jo suurempi kuin pankin korkokate. Pankin tuloksen muodostuminen koostuu rahoituskatteesta, luotonannosta, maksuliikkeestä, palkkiotuotoista, varainhankinnan palkkioista, vakuutusten myynnistä sekä muista palkkioista. (OP- Tampere, 2015)

3.3 Finanssivalvonta Suomessa

Suomessa toimii Finanssivalvonta (Fiva), joka on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen. Pankkeja, vakuutusyhtiöitä ja muita finanssialan toimijoita valvotaan yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Finanssialan toimijat joutuvat raportoimaan omasta toiminnastaan julkiselle viranomaiselle. Se miksi valvonta on tarkkaa, johtuu siitä, että toimijat harjoittavat toimintaa, jolla on tärkeitä vaikutuksia oman toimintansa yli koko yhteiskuntaan niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Finanssivalvonnan tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakaus, jota edellytetään luotto-, vakuutus- ja eläkelaitoksien ja muiden valvottavien taholta. Suomessa toimivia pankkeja, vakuutusyhtiöitä, rahoitusyhtiöitä, arvopaperivälittäjiä, sijoitusrahastoyhtiöitä sekä finanssialan työnantajia edustaa Finanssialan keskusliitto (FK), joka on näiden yhtiöiden toimialajärjestö. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012, 108 – 109.)

3.4 Lainsäädäntö ja hyvät tavat finanssialalla

Finanssialalla noudatetaan sopimus-, velvoite- ja kuluttajaoikeuden yleisiä säännöksiä. Euroopan unionin säädökset ja lainsäädäntö koskevat paljon juuri rahoitus-, vakuutus- ja arvopaperimarkkinoita. Pankkitoiminnan lainsäädäntö vaatii luottolaitoksilta toimiluvan luottolaitostoimintaan. Toimiluvan myöntää Finanssivalvonta pyydettyään talletussuojarahaston lausunnon. Talletussuojarahasto turvaa tallettajien saamiset sovittuun eurorajaan saakka. Luottolaitoksia ovat talletuspankit, luottoyhteisöt ja maksulaitokset. Suomalaisilla luottolaitoksilla on oltava Suomessa pääkonttori ja yksi kiinteä toimipaikka. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012, 117.)

Vakuutustoimintaa säätelevän lainsäädännön tavoitteena ja toiminnan tarkoituksena on vakuutusosakeyhtiön tuottaa voittoa osakkeenomistajille ja keskinäisen vakuutusyhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa tai taloudellista etua osakkaille. Vakuutustoiminnan harjoittamiseen tarvitaan toimilupa. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012,125.)

Finanssitoimialalla noudatetaan hyviä tapoja. Toimialan ehdoton edellytys on noudattaa lakeja ja muita viranomaismääräyksiä. Hyvät tavat on lisäksi määritelty pankki-,

arvopaperi- ja vakuutustoiminnassa. Hyvien tapojen määrittäminen voidaan pitää kohtuullisena ja oikeana pidettäviä menettelytapoja sekä muuan muassa suhtautumista muihin toimijoihin. Pankkipuolella on määritelty hyvän tavan säännöt, jotka sisältävät asiakkaan ja pankin välistä suhdetta sekä pankkien toimintatapoja koskevia periaatteita. Vakuutusyhtiölaki taas määrittää, että vakuutusyhtiöiden on toimittava hyvän vakuutustavan mukaisesti. Lähtökohtana on, että toiminnan kriteerit ovat muodollisesti lainmukaisia ja eettisesti kestäviä, kohtuullista ja oikeudenmukaista. (Alhonsuo, Nisén & Nousiainen & Pellikka & Sundberg 2012,129.)

3.5 Hyvä palveluasenne ja asiakaspalvelu finanssialalla

Finanssialalla asiakaspalveluun kuuluu moninaisia tehtäviä. Tehtäviä ovat muuan muassa palvelujen myynti ja neuvonta, asiakassuhteen ylläpito ja hoito, korvauspalvelu, vakuutusten ja pankkipalveluiden neuvonta ja myynti, sekä rahoitus ja sijoitusneuvonta. Asiakasnäkökulmasta katsottuna yritys on aina kokonaisuus ja yhdessä asiakaspalvelukohtaamisessa voi esiintyä useita yllämainittuja tehtäviä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006,96.)

Tampereen Seudun Osuuspankissa tarjotaan yritysasiakkaille kaikkia yllämainittuja palveluja. Pyrimme tarjoamaan asiakkaalle pankissa asioidessaan kaikki kokonaisuuden palvelut saman katon alta, jolloin asiakkaalle jää hyvä asiakaskokemus asioinnista. Asiakas saa hoidettua sekä vakuutus- että pankkiasiakkuutensa asiat hyvin ja asiantuntevasti. Asiakastyytyväisyys ja asiakkuuden hyödyt tulevat asiakkaalle konkreettisesti näkyviin, kun hän saa hoidettua tarvittavat asiansa saman katon alta. Asiakas hyötyy kokonaisuuden hoidosta. Asiakkaalle on helppoa, kun hän voi samalla asiakaskäynnillä hoitaa vakuutus ja pankki puolen asioinnit. Asiakas hyötyy siitä, kun hän voi hoitaa yhden yhteyshenkilön kanssa yrityksen ja henkilökohtaiset pankki- ja vakuutusasiansa. Yritysasiakkaat ovat kiireisiä ja pankin tavoitteena onkin, että asiakas voisi keskittyä oman bisneksen tekemiseensä. Hoidamme pankissa asiakkaan asiat hyvällä palveluasenteella ja korkealaatuisella ammattitaidolla. Kokonaisuutena asiakkaan asioiden hoidon ja palvelun sujuvuus on tärkeää.

3.6 Palvelukulttuuri finanssialalla

Finanssiyhtiössä sisäinen kulttuuri viestii siitä, kuinka yrityksen asiakaspalvelua toteutetaan. Organisaation kulttuuri määrittää niitä asioita, joita yhtiössä pidetään tärkeinä ja jonka kaikki organisaatiossa ovat sisäistäneet. Yhtiön kulttuuria edustaa henkilöstön käyttäytyminen, myös yhtiön toimitilat ja sisustus viestivät yrityksessä olevasta kulttuurista. Yksilönä kulttuuri edustaa sitä, että jokaista henkilöä ja hänen työtehtäviä arvostetaan. Finanssialalla arvostus näyttäytyy johtamiskulttuurissa esimiesten välityksellä sekä ilmapiirinä työyhteisössä ja työtovereiden välityksellä. Asiakaskeskeinen palvelukulttuuri on tärkeä asia. Se näkyy asiakkaalle finanssiyhtiön jokapäiväisessä toiminnassa. Asiakkaan täytyy kokea, että hänen tarpeistaan ja toiveistaan ollaan kiinnostuneita. Palvelukulttuuri on asiakaskeskeistä kulttuuria. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006,156.)

Palvelukulttuurista puhuttaessa se on paljon enemmän kuin hyvä asiakaspalvelu. Yhtiön pitää olla kiinnostunut asiakkaasta, hänen ongelmistaan ja ratkaisujen tarjoamisesta asiakkaalle. Finanssiyhtiöiden on oltava kiinnostuneita myös asiakkaan tulevaisuudenkin tarpeista. Palvelukulttuuri on muutakin kuin yhden henkilön hyvän palvelun antamista asiakkaalle. Yrityksessä jokaisen toimijan, tekijän, osaston on osattava katsoa ulospäin asiakkaaseen ja asiakkuuden suuntaan. Myös yrityksen omat, sisäiset asiakkaat ovat tärkeitä avaintekijöitä hyvässä palvelukulttuurin luomisessa. Kaikkien pitäisi ymmärtää, että on osa samaa ketjua, joka johtaa hyvään palveluun ja sitä kautta yhtiön menestykseen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006,157.)

Asiakaskeskeisyys on palvelukulttuurin edellytys. Asiakaskeskeisyyden on ohjattava yrityksen toimintaa ja oltava yhtiön ajattelutapana. Yhtiössä toiminnan lähtökohtana on oltava asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Yritys pääsee tavoitteisiinsa määrittelemällä toiminnan kohteena olevien asiakkaiden tarpeet sekä tyydyttämällä nämä tarpeet selkeästi tehokkaammin ja kannattavammin kuin kilpailijat. Tämä asia johtaa hyvään asiakastyytyväisyyteen. Asiakaskeskeisessä finanssiyhtiössä asiakaskeskeisyydellä määritellään, kuinka yhtiö näkee asiakkaansa ja palvelee näitä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006,158.)

Opinnäytetyössäni yhtenä erona käsittelen myös teoreettisessa viitekehyksessä vakuutus- ja pankkipuolen kulttuurieroja. Vakuutus- ja pankkipuolten välillä on kulttuurissa eroavaisuuksia. Erot ovat viime vuosina kuitenkin pienentyneet ja toiminnat lähentyneet toisiaan kohden. Esimerkiksi johtamiskulttuurissa on eroa liittyen henkilöiden työn tekemiseen ja työsuhteeseen. Pankkipuolen henkilöiden työsuhteessa ei henkilöä voida irtisanoa työsuhteesta, jos hän ei pääse määriteltyihin myyntitavoitteisiin. Vakuutuspuolella tässä asiassa on huomattavasti suurempaa eroa ja henkilöstön työsopimusten kautta erilainen linja. Vakuutuspuolen henkilöiden työsopimuksessa on käytössä varoitus- ja irtisanomismenettely, jos henkilö ei pääse asetettuihin myyntitavoitteisiinsa. Vakuutuspuolella palkkausjärjestelmä on enemmän tulospalkkaukseen pohjautuva kun taas pankkipuolen henkilöiden palkkausjärjestelmä ei ole tulospalkkauksen mukaan määräytyvä. Vakuutus- ja pankkipuolella on myös selkeää eroa palveluiden myyntikulttuurissa. Vakuutuspuolella on vahva myymisen kulttuuri ja oma myyminen onkin toiminnan lähtökohta. Pankkipuolella asia on painottunut enemmän palveluiden tarjontaan ja asiakkuuden hoitamiseen. Myyminen ei ole ollut pankkipuolella niin tärkeässä roolissa ja esillä. Asia on muuttunut ja muuttumassa koko ajan yhteneväisemmäksi. Pankkipuolella on jo muutaman vuoden ajan selkeästi painotettu ja siirretty painopistettä myös myymisen kulttuuriin.

Pankin asiakaspalvelukulttuuri on hyvin tarkkaan hoidettu ja määritelty. Pankissa on käytössä asiakaskeskeinen palvelukulttuuri. Jokainen pankissa töissä oleva vakuutus- tai pankkipuolen toimija on palvelualtis, asiakkaista välittävä ja ryhmän arvoja kunnioittava. Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen on meillä pankissa kunnia-asia. Kulttuurieroissa on tärkeää luoda entistäkin parempaa ja hyvää yhteistä ilmapiiriä ja kulttuuria. Tätä onkin toteutettu muuan muassa vuosittaisilla yhteisillä kesä- ja talvipäivillä tai muilla paikallisesti pidettävillä yhteisillä vapaamuotoisilla tilaisuuksilla.

4 YRITYKSEN ASIAKASMARKKINOINTI JA PALVELU

4.1 B-to-B-palvelujen markkinointi

B-to-B-markkinoilla sekä myyjänä että ostajana on aina yritys tai jokin muu organisaatio. Yritykset ostavat tuotteita ja palveluja usein käyttäväksi muiden tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa. Näitä tuotteita ja palveluja puolestaan myydään muille organisaatioille tai kuluttajille. B-to-B-markkinoilla ostotoimintaa kuvataan usein ammattimaiseksi ja monimutkaiseksi, henkilökohtainen myyntityö on merkittävässä roolissa. Asiakkaille tuotetaan usein räätälöityjä ratkaisuja ja asiakassuhteiden merkitys on tärkeässä roolissa. Markkinoiden kysyntä on usein voimakkaasti vaihtelevaa ja epätasaista. Tämä taas aiheuttaa paineita sovittaa kapasiteetti ja kysyntä yhteen. (Ojasalo 2010, 26).

Näiden palvelujen markkinoiden ominaispiirteitä ovat, että palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia. Keskeistä palveluissa on niihin liittyvä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Tavaroiden ja tuotteiden osalta on tärkeää hoitaa toimitus ”oikeaan aikaan” ja ”oikeaan paikkaan”. Palveluiden osalta olennaista on, että sen on tapahtuttava vielä ”oikealla tavalla”. Palvelut ovatkin heterogeenisiä eli vaihtelevia, koska ne kulutetaan pitkälti samalla kun ne tuotetaan. Palvelujen tuottamiseen tarvitaan lähes aina ihmisiä ja asiakas usein osallistuu palvelun tuottamiseen. (Ojasalo 2010,26.)

Oheisessa markkinointikolmiomallissa on kuvattu kolmen osapuolen yrityksen, asiakkaan ja yrityksen työntekijöiden, tekniikan välistä markkinoinnin vuorovaikutusta. Yrityksen ja asiakkaiden välillä tapahtuu ulkoista markkinointia, ja yrityksen ja työntekijöiden välillä puolestaan työskentely on sisäistä markkinointia. Työntekijöiden ja asiakkaiden välinen suhde on taas vuorovaikutteista markkinointia. Ulkoisen markkinoinnin edustaja luo asiakkaalle odotuksia tai antaa lupauksia palvelusta ennen palvelun tuottamista. (Ojasalo 2010,31.)



KUVA 3. Palvelujen markkinointikolmio (Ojasalo 2010,31)

4.2 Yritysassiakuuden markkinoiden segmentointiluokitukset ja ryhmittely

Markkinoinnin segmentointia voidaan kuvata, että se on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja markkinoinnin valintaa niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tietäen pystytään tyydyttämään asiakkaat kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. Segmentti on asiakasryhmä, johon sisältyvillä ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. (Bergström & Leppänen 2009,150.)

Segmentoinnissa on kysymys siitä, että asiakaslähtöisyys tuottaa yritykselle toimivia ja kannattavia asiakassuhteita. Segmentointi on yrityksen kilpailukeino. Tuotetarjoama ja asiakaspalvelu on osattava suunnitella segmenteittäin, hinta ja saatavuusratkaisut voivat olla erilaisia eri kohderyhmille sekä markkinointiviestintä pyritään suunnittelemaan kullekin kohderyhmälle sopivaksi. Näin hoidetaan asiakassuhteita eri tavoin eri segmenteissä. Asiakaslähtöisyys on kaiken kannattavan toiminnan perusta. (Bergström & Leppänen 2009,151.)

Segmentointi on laajasti käytössä oleva asiakkuudenhoitomalli. Yritysassiakuuden markkinoita pystytään alapuolella olevan kuvan mukaisesti segmentoimaan. Segmentointimallilla on myymisen kannalta iso merkitys. Mallin kautta yritys voi tunnistaa tärkeimmät asiakkuutensa ja tehostaa myyntiä. Asiakkuudenhoitomallien avulla hyödynnetään asiakkuuden arvoa sen kasvattamisessa. Segmentointi on yksi mittari mitata asiakkuuden arvoa. (Niemi 2010, 32 – 33.)

Yritysassiakasmarkkinan segmentointikriteereitä	Luokitteluiden kuvaukset
Yritysten jakaantuminen	Maantieteellisesti keskittyneet tai jakaantuneet
Yrityksen koko	Isot, keskikokoiset, pienet yritykset: luokitellaan työntekijämäärän, asiakasmäärän, voiton tai liikevaihdon mukaan
Asiakkuuden tila	Paikallinen asiakas, maan laajuinen asiakas, kansainvälinen asiakas
Ostoprosessi	Kilpailuttava, keskitetyt ostot, hajautetut ostot, sopimusasiakas
Asiakkuuden arvo	Arvo esim. eri laskutusluokkien mukaan
Ostokriteerit	Hankintojen säännöllisyys, palveluiden laatu, hinta, räätälöinti, ajoitus, palvelutuki ennen tai jälkeen hankintojen
Taipumus vaihtaa toimittajaa	Tyytyväinen tai tyytymätön palveluun
Asiakkaan kulutuksen jakaantuminen	Kertaluontoiset hankinnat, suuret hankinnat, keskimääräiset hankinnat, ei hankintoja
Sijainti	Kaupunki, maaseutu, ympäristö, kaupparyhmittymä (EU, ASEAN)
Ostotyyli	Innovaatiot, riskihaluton

KUVA 4. Yritysassiakkuuden segmentointi kriteerit (Buttle 2009,133)

Opinnäytetyön kappaleessa 6 on käyty läpi nykyisen toiminta- ja hoitomallin vakuutus- ja pankkiasiakkuuksien segmentointiluokitukset ja ryhmittely asiakkuuksien mukaan. Samassa kappaleessa kerrotaan myös asiakkuuden toimintatapaan tulleesta uudesta hoitomallimuutoksesta, koskien vakuutuspuolella työskenteleviä myyntipäälliköitä. Vakuutuspuolen asiakkuuden hoitomalliin muutos on tullut 1.1.2015 alkaen.

4.3 Asiakasuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan. Lähtökohtana ensisijaisesti pyritään arvon tuottamiseen asiakaille, asiakkuuksien kannattavuuteen ja molempien tyytyväisyyteen. Asiakassuhdemarkkinointiin liittyy suhdemarkkinointi, joka täydentää asiakassuhdemarkkinointia. Suhdemarkkinointi tarkoittaa sitä, että yritys huolehtii asiakassuhteiden lisäksi suhteistaan sekä sisäisesti että ulkoisesti kaikkiin toimijoihin nähden, joiden kanssa se on tekemisissä tai joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan. (Berström & Leppänen 2009,460.)

Asiakkuuksien johtamista toteutetaan asiakastiedoilla ja asiakasanalyysillä. Näiden avulla yritys pystyy määrittelemään nykyiset ja uudet sekä mahdolliset uudet asiakkaat. Tämän jälkeen yritys asettaa tavoitteet jokaiselle asiakasryhmälle. Tavoitteet voidaan määrittellä esimerkiksi uusien asiakkuuksien hankintaan. Asiakkuuden ryhmitteilyä voidaan tehdä muuan muassa asiakkaiden arvon ja tarpeiden perusteella. Asiakkuuden arvo ja tarpeet ovat tärkeimmät osa-alueet markkinoinnissa. Yritys voi mitata asiakkuuden arvoa monin eri tavoin. (Berström & Leppänen 2009,470.)

Nykyisten ja mahdollisten uusien asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen tunnistamisen jälkeen sekä ryhmittelyn jälkeen, jokaiselle asiakasryhmälle laaditaan tavoitteet ja strategiat. Tavoitteet ja strategiat ohjaavat yrityksen toimintaperiaatteita. Toimintaperiaatteilla voidaan selvittää muuan muassa ne panostuskohteet, mitkä ovat tärkeimpiä asiakkuuksia, sekä hyödyn ja arvon tuottaminen eri asiakkuuksille. Hyödyn ja arvon tuottamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi, mitä hyötyjä erityyppisille asiakkuuksille tarjotaan (palvelujen, jakelukanavien tai viestinnän räätälöinti ja yksilöllisyys). Lisäksi voidaan selvittää haluttujen asiakkuuksien säilyttäminen, asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen. Toimintaperiaatteissa käydään läpi myös asiakkuuksien ja toiminnan tuloksien seuranta. Pieni osa asiakkaista voi olla hyvinkin tärkeitä kumppanuusasiakkaita, joiden kanssa pyritään tekemään syvällisempää yhteistyötä.

(Berström & Leppänen 2009,472 – 473.)

OP-ryhmässä, Tampereen Seudun Osuuspankissa on erittäin tärkeässä roolissa kumppaniyritysasiakkuudet. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on keskittänyt sekä vakuutus – että pankkiasiakkuutensa OP-ryhmään. Ryhmässä pyritään pitämään kiinni hyvistä ja kannattavista asiakkuuksista ja tarjoamaan näille vuosittain merkittäviä kumppaniyrityksen etuja ja palveluja. Haluttuja asiakkuuksia pyritään kehittämään. Olemassa olevat asiakkuudet on ryhmitelty ja luokiteltu käytännössä oheisen alapuolella olevan asiakasryhmittelyn mukaisesti. (Bergström & Leppänen, 473). Päätoimintaperiaatteena ryhmässä on hyödyn ja arvon tuottaminen eri asiakkuuksille. Myös erittäin tärkeänä ryhmässä on uusien hyvien ja kannattavien asiakkuuksien hankkiminen.

Asiakkuuksien erilaiset ryhmittelyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään seuraavanlaisesti: säilytettävät, kehitettävät ja muutettavat tai poistettavat asiakkuudet.

Asiakkuustyyppi	Kuvaus
Säilytettävät asiakkuudet	. Kannattavimmat / arvokkaat asiakkuudet
Kehitettävät asiakkuudet	. Hyödyntämätöntä potentiaalia . Pyritään lisäämään asiakasosuutta
Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet	. Kannattamattomat / ei toivotut asiakkuudet . Pyritään muuttamaan tai poistamaan

KUVA 5. Yrityksen erilaiset asiakkuudet (Bergström & Leppänen, 473)

4.4 Yrityksien palvelujen johtaminen, kilpailu ja markkinointi

Kaikki yritykset osallistuvat palvelukilpailuun. Kilpailussa menestymiseen ei riitä enää, että asiakkaalle tarjotaan fyysistä tuotetta tai ydinpalvelua. Tuote, palvelu ja tukitoiminnot on yhdistettävä asiakkaalle palvelutarjoamaksi. Menestyvän yrityksen on tuettava asiakkaan toimintoja ja prosesseja arvoa toteuttaen ja pyrkiä toteuttamaan se muita paremmin. Johtamisessa on omaksuttava palvelulogiikka. Palvelut ovat suhdetkeskeisiä eli asiakashallinnan tulee myös perustua suhdelähtöiseen ajatteluun. (Grönroos 2009, 55 – 56.)

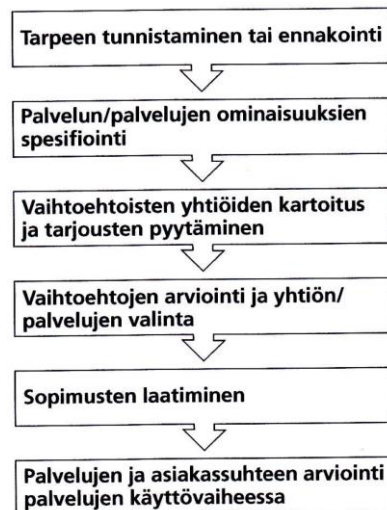
Kaikki yritykset ovat mukana palvelukilpailussa. Tällä tarkoitetaan kilpailutilannetta, jossa yrityksen ydinratkaisu – tarjoaman ydin, palvelu tai fyysinen tuote – on vain pysyvän kilpailuedun välttämätön edellytys. Yritys tulee kilpailemaan koko palvelutarjoamallaan, joka voi sisältää erilaisia ydinratkaisua tukevia palveluja. Johtamisessa on huomioitava palvelunäkökulma ja palvelulogiikan käyttö. Yrityksen logiikka ja asiakkaan logiikka on kohdattava toisensa. Ne yritykset menestyvät, jotka onnistuvat tukemaan asiakkaidensa toimintoja ja prosesseja kilpailijoita tehokkaammin ja tuloksellisemmin. (Grönroos 2009, 55 - 56.)

5 YRITYSASIAKKUUDEN PALVELUN OSTO- JA

MYYNTPROSESSI VAKUUTUS- JA PANKKIALALLA

5.1 Asiakkuuden ostoprosessin eteneminen

Finanssialalla yritysasiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset on taloudellisesti suuri ja merkittävä asia finanssiyhtiöille. Yritysten ja organisaatioiden ostoprosessi on hyvin suunnitelmallinen ja oheisena olen kuvannut yritysten ostoprosessin eri vaiheet:



KUVA 6. Yrityksen tai organisaation ostoprosessin vaiheet (Ylikoski & Järvinen 2011, 51)

Yritysasiakkaan ostoprosessi on tarkkaan suunniteltu. Finanssiyhtiö on mukana ostoprosessissa tukemassa asiakasta jokaisessa prosessin vaiheessa ja auttaa päätöksen tekemisessä. Yritysasiakkaan finanssipalvelut ja tarpeiden vaatimuksia on muuan muassa toiminnan rahoittaminen ja varallisuuden hoito. Ostoprosessi käynnistyy yleensä uusien investointien tullessa ajankohtaiseksi. Pankin valinnassa yritysasiakkaan odotukset kohdistuu henkilöstön asiantuntevuuteen, pankin kustannuksiin ja viestinnän ja saatavuuden helppouteen. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet ovat erilaisia. Asiakaskunnan segmentoinnilla pystytään palvelemaan asiakasryhmiä paremmin. Segmentoinnilla määritetään kokonaismarkkinoiden lohkomista asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttä-

tymisen perusteella selkeästi omiin segmentteihin. Samaan segmenttiin kuuluville asiakkaille pyritään samansuuntaiseen palvelujen saatavuuteen. Näin voidaan palvella asiakasta paremmin ja kohdistetummin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 50.)

Yritys- ja yhteisöasiakkaat voidaan segmentoida eri ryhmiin yrityksen koon, toimialan ja yhtiömuodon mukaan. Eri segmentointitekijöitä yhdistelemällä, asiakkaista saadaan informatiivisempi kuva. On havaittu, kun segmentointiperusteena käytettiin asiakasyrityksien koko ja yrityksen pankin asiakkuudesta tavoittelemaa arvoa, niin isoille yrityksille parhaimmat lainaehdot oli selkeästi kaikkein tärkein arvoa tuottava tekijä. Pienyrityksien omistajat taas pitivät arvoa tuottavana tekijänä, että pankki osoittaa luottamusta siihen, että yritys suoriutuu vastaisuudessakin sitoumuksistaan kuten tähänkin asti. Havaintona on myös pidetty tärkeänä pankin joustavuutta suhtautumisessa asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskannattavuuden ja segmentoinnin kautta tunnistetaan asiakkaat ja määritellään asiakkaan arvo. Asiakkuuden arvon määrittäminen edellyttää paljon tietoa tuotoista ja kustannuksista asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 59.)

5.2 Asiakkuuden myyntiprosessin eteneminen

Henkilökohtainen myyntityö on tärkein tekijä, kun puhutaan b-to-b-markkinoilla tapahtuvasta markkinoinnista. Myynnin kohteena voi olla palvelu, tavara tai näiden yhdistelmä. Myyntiprosessissa on määritelty tyypilliset vaiheet, jotka ovat prospektien eli mahdollisten asiakkuuksien etsintä ja arviointi, myyntiesittelyä ennen edeltävä valmistelu. Tämän jälkeen seuraa asiakkaan lähestyminen, myyntiesittely, vastaväitteiden ja vastustusten ammattimainen käsittely, kaupan päättäminen. Näiden vaiheiden jälkeen on seuranta ja asiakkuudesta huolehtiminen sekä jälkimarkkinointi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53.)

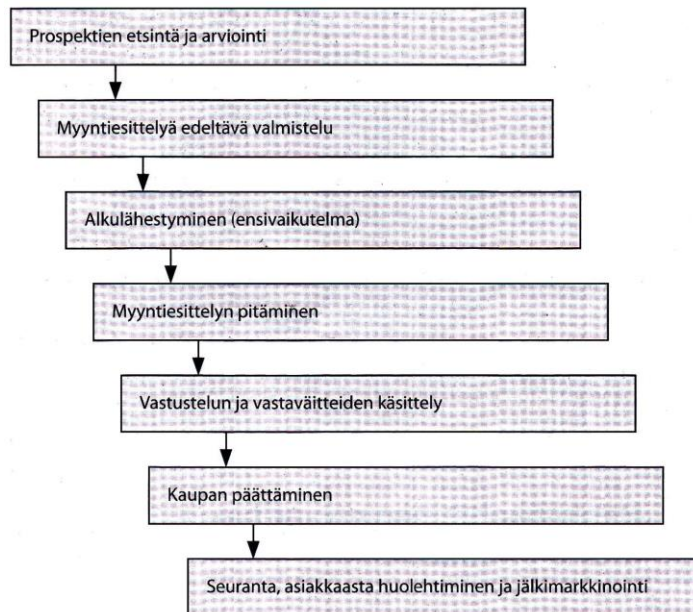
B-to-B- myynnissä henkilökohtaisen myyntityön eli henkilön, asiantuntijan oma myyntityö on erittäin merkittävässä roolissa ja tärkeä myyntiprosessin kaikissa vaiheissa. Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden oman ammattitaidon myynnin osaaminen on avaintekijä myynnin tekemisessä ja kokonaisuudessa.

Itse myynnin ammattilaisena teen asiantuntijamyyntiä asiakasrajapinnassa. Asiantuntijamyynti edellyttää ammattimaista otetta myyntiin, on osattava monia eri osa-alueita yritysasiakkuuksien vakuutusriskeistä, vakuutustarpeiden kartoituksesta, myyntiin jne. Asiantuntijamyynti on pitkälti ratkaisukeskeistä myyntiä, myydään asiakkaille sopivia ratkaisuja heidän tarpeisiinsa.

Myyjän eli asiantuntijan on henkilökohtaisesti ymmärrettävä myynnin eri vaiheet myynnin prosessissa. Myyjän pitää pystyä esittämään erilaisia kysymyksiä myyntitilanteessa. Myyjän pitää ymmärtää, mitä myyntiesittelyyn sisältyy, kun käydään läpi eri myyntitilanne vaiheita. Myyjän on osattava tuntea ja jakaa ostajan tunteet sekä tiedettävä kuinka pääsee ostajan kanssa samalle tasolle. Myyjän on ymmärrettävä neuvottelujen yksityiskohdat. Lopuksi myyjän on osattava ”clousata” kauppa, lyödä kauppa kiinni. (Jobber & Lancaster 2009, 247.)

Henkilökohtaisen myynnin avaintoimintoihin myyntitapahtumasta on määritelty seuraavaa: Myyjän on osattava tarkkailtava ostosignaaleja, osattava ”clousata” kauppa, osattava esitellä asioita, osattava analysoida asiakkaiden tarpeita ja on hyvä neuvottelemään. Myyjän on ymmärrettävä kohteet mistä puhutaan, on oltava henkilökohtaista myyntitaitoa. Myyjä voi myös käyttää referenssejä sopivassa myyntitilanteessa. Myyntiesittely on oltava hyvä ja selkeä. (Jobber & Lancaster 2009, 247.)

Nämä asiat ovat kaikki asioita, joita edellytetään hyvältä ja asiantuntevalta myyjältä. Oheisena alapuolella on käyty läpi myyntiprosessin eri vaiheet kaavion muodossa.



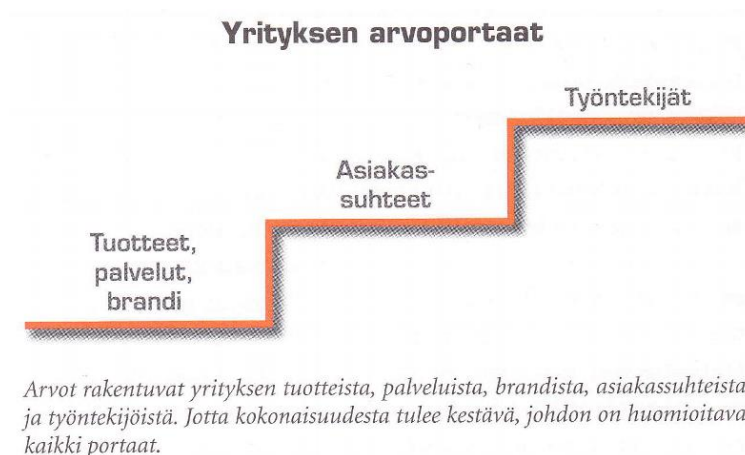
KUVA 7. B-to-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010,54)

5.3 Yritysassiakkuuden myynnin johtaminen, strategia ja arvot

Myynnin hyvällä johtamisella yritys tulee menestymään. Yrityksen myynti alkaa yrityksen johtoportaasta. Johdon on koettava yritys myyntiorganisaatioksi. Ilman myynninnäköistä johtoa yritykseen ei pääse syntymään myyntikulttuuria. Yritysjohdosta voisi verrata melkein päälle urheilujoukkueen valmentamiseen. Olipa yritys minkä kokoinen ja sen rakenne tai myytävät palvelut, niin kaikkia tekijöitä yhdistää yhteinen malli. Myynnin johdon on panostettava toimiin, joilla edistetään myyntiä ja myyjien ammatillista kehittymistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13.)

Kaiken lähtökohtana on myynnin strategia. Yritys toteuttaa strategiaansa myynnin kautta. Strategian toteutus ei välttämättä ole aina helppo asia toteuttaa. Esteinä on usein siinä, että yrityksen johto on koulutettu suunnittelemaan eikä toteuttamaan käytännön asioita. Sitoutumista ja strategian täytäntöönpanoon vaaditaan aina konsernin pääjohtajasta alimpaan työntekijäportaaseen saakka. Strategian suunnittelu edellyttää jokaisen henkilön sitoutumista. Tavoite on visio tuloksesta. Myynnin johtamisen tärkeänä tekijänä on, että yrityksen strategia tukee yhtiön myyntitiimin ja jokaisen myyjän henkilökohtaisia tavoitteita. (Rubanovitsch & Aalto 2007,50.)

Yrityksen arvot on toteuduttava sekä ulkoisesti että sisäisesti. Monesti yritys viestii arvoistaan asiakkailleen, mutta unohtaa kertoa niiden merkityksestä omalle henkilökunnalleen. Yrityksen on tärkeää panostaa arvokeskusteluun ja pyrittävä toteuttamaan niitä jokapäiväisessä tekemisessään. Yrityksen arvomaailmaa määriteltäessä voidaan hyödyntää arvoportaikkomallia. Yrityksen arvoportaat rakentuvat tuotteista, palveluista, brändistä, asiakassuhteista ja työntekijöistä. Jotta kokonaisuudesta tulee kestävä, johdon on huomioitava kaikki portaat. (Rubanovitsch & Aalto 2007,58.)



KUVA 8. Yrityksen arvoportaat (Rubanovitsch & Aalto 2007,58)

5.4 Asiakkuuden arvo finanssialan yrityksissä

Asiakkaan arvo on yritysten toiminnassa tänä päivänä tärkein menestyksen tekijä. Yritykset aloittivat vasta 1990 – luvulla korostamaan toiminnassaan erinomaista laatua ja asiakkuuden kokemaa arvoa. Yrityksien toimintaympäristön nopeiden muutosten johdosta arvon merkitys on kasvanut koko ajan. Asiakkaat haluavat toimia niiden yritysten kanssa, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja ottavat vastuuta heidän hyvinvoinnistaan. Finanssiyritykset ovat myös ottaneet tämän asian tärkeyden yrityksen tärkeimmäksi menestyksen mittariksi. Finanssiyhtiöt pyrkivät keskenään kilpailemaan kuka pystyy tuottamaan asiakkaille korkeimman arvon. Arvo houkuttelee asiakkaita tutustumaan yhtiön palveluihin ja sitoo asiakkaat entistä kiinteämmin asiakassuhteeseen. Asiakkaan kokema arvo on vahva asiakassuhteeseen sitouttava tekijä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 9.)

Finanssialan yrityksillä on tänä päivänä suuria muutospaineita. Alan sisäiset rakenteelliset muutokset, taloudellisen tilanteen epävakaas, toimialan kansainvälistyminen sekä globaalin talouden vaatimukset muuan muassa luovat finanssiyhtiöille haasteita ja uudistumistarpeita. Asiakkaat ovat finanssiyhtiöiden keskeinen tekijä. Yhtiöt pyrkivät saamaan pitkiä asiakassuhteita, jopa elinikäisiä asiakkuuksia. Asiakkaiden muuttuessa asiakkuuksien hallinnassa tarvitaan uudenlaisia näkökulmia ja keinoja. (Ylikoski & Järvinen 2011,9.)

Valitessaan finanssipalvelua, asiakas pohtii, mitä palvelun käyttö hänelle antaa, millaista hyötyä hänelle on palvelun käytöstä. Esimerkiksi yritysasiakkaalle omaisuusvakuutuksen hankkimisen perussyynä on asiakkaan, yrityksen tarve saada turvattua yrityksen omaisuutta. Vakuutuksen sisältö kertoo asiakkaalle hyödyistä, joita vakuutuksen eri ominaisuudet antavat. Valintatilanteessa asiakas miettii muuan muassa palveluprosesseja, mistä ja miten hän hankkii vakuutuksen, millainen maine, brändi yrityksellä on ja mitä vakuuttaminen maksaa. Asiakas puntaroi hyödyt ja hinnan ja tämän jälkeen potentiaalinen asiakas muodostaa käsityksen mitä hän tällä hinnalla saa. Tätä käsitystä nimitetään palvelun arvoksi. Tämä auttaa myös asiakasta vertailemaan eri yhtiöiden vakuutustarjontaa. Asiakkaan tavoite on valita se yhtiö, joka tuottaa hänelle eniten arvoa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 24.)

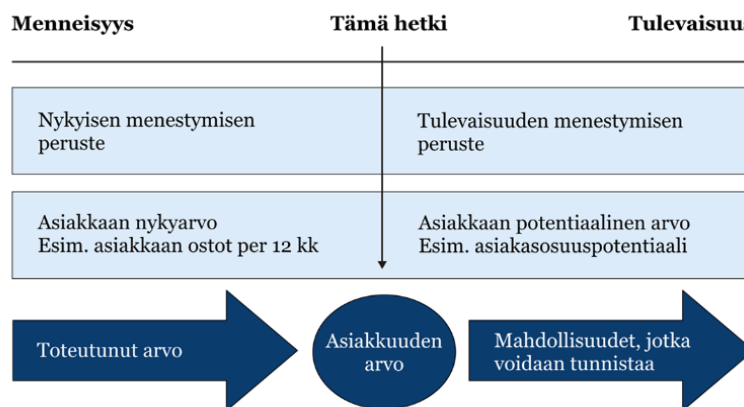
5.5 Asiakassuhde ja asiakkaan kokema arvo

Pitkät asiakassuhteet ovat kaiken toiminnan perusta. Hyvä asiakassuhde on finanssiyhtiöille investointi, johon kannattaa panostaa. Asiakkaat ovat finanssiyhtiöiden keskeinen pääoma. Luottamus asiakkaan ja yhtiön välillä on erityisen tärkeää. Luottamus syntyy siitä, että asiakas voi luottaa yhtiöön, jonka on valinnut. Yhtiö ei petä toiveita ja aiheuta pettymyksiä. Asiakas odottaa, että asiat hoidetaan ja kaikki toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Luottamusta voidaan todentaa yhtiön asiantuntemuksella ja yhteistyökyyvällä. Yritysasiakas odottaa, että sovitut asiat pidetään. Tärkeänä tekijänä on myös pankin asiantuntemus yrityksen liiketoiminnasta. Asiakassuhde alkaa luottamuksesta yhtiöön ja tämän positiivinen jatkuminen toimii asiakkaan sitouttavana tekijänä. Asiakassuhteen arvo mitataan myös palvelujen toimivuudella. Arvo muodostuu

asiakkaan kokemuksesta palvelutilanteissa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 66 - 67 – 68.)

5.6 Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo

Asiakkuuden arvon määrittämisessä on käytetty kahta aikaulottuvuutta, mennyttä aikaa ja tulevaisuutta. Yleisesti asiakkuuden nykyarvosta puhuttaessa tällä tarkoitetaan mennyttä arvoa. Nykyarvoa mitattaessa käytetään volyymia eli asiakkaan ostoja ja asiakannattavuutta. Arvoa määrittäessä on tärkeää, että toteutuneen arvon lisäksi tunnistetaan yrityksen menestymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa. Tällöin tulee huomioida myös asiakkuuden potentiaalinen arvo.(Pohjanmäki 2015.)



Kuva 1. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo

KUVA 9. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo (kauppalehti 2015)

5.7 Asiakastyytyväisyys ja uskollisuus

Asiakkaan tyytyväisyys perustuu finanssipalveluiden ominaisuuksiin ja monipuolisuuteen, palvelujen helppoon käyttämiseen sekä palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Hyvä asiakassuhde tuo positiivisen tyytyväisyyden asiakkaalle. Tärkein tekijä myös tyytyväisyydessä on luottamus. Luottamuksella on monta tehtävää. Se toimii suhteen aloittamisen indikaattorina, suhteessa sitouttavana tekijänä että suhteessa koettu keskeinen hyöty. (Ylikoski & Järvinen 2011, 70.)

Finanssiyhtiöiden ja OP- Ryhmänkin tavoitteena on, että asiakassuhteet ovat elinikäisiä ja pitkäkestoisia. Asiakassuhde voi kuitenkin päättyä ja katketa joko asiakkaan tai yhtiön puolelta. Finanssiyhtiön vaihtamisen tai asiakkaan pysymisen motiivit voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. (Ylikoski & Järvinen 2011, 75.)

Asiakkaana pysymisen syitä on tutkittu paljon. Oheisena tutkimuksen tuloksia siitä, miksi asiakas ei vaihda pankkia tai vakuutusyhtiötä: Uuden palveluntuottajan etsimiseen joutuu käyttää liikaa aikaa ja vaivaa, toiset vaihtoehdot eivät osoittautuneet paremmiksi, on pitkä asiakashistoria, vahinko ja valitusasiat on hoidettu hyvin nykyisessä yhtiössä, vaihtamisesta aiheutuu kustannuksia, on luottamus nykyiseen yhtiöön, tuttuus asioiden hoidossa, tyytyväisyyden ja uskollisuuden tunne, sosiaalinen tekijä, henkilökunnan ystävällisyys, asiakas tunnetaan ja asiakasta ymmärretään. (Ylikoski & Järvinen 2011, 76.)

6 NYKYINEN VAKUUTUS- JA PANKKIPUOLEN TOIMINTA- JA HOITOMALLI

OP- Ryhmässä yritysasiakkaat jaetaan segmenteittäin eri ryhmiin. Yritysasiakkaiden palvelumalli Tampereen Seudun Osuuspankissa on jaettu lisäksi oheisen mukaisesti eri asiakkuusluokituksiin: Asiakkuudet on jakautuneet suuriin yrityksiin, joiden liikevaihto on > 20 Me tai henkilöstömäärä > 249 henkilöä, keskisuuriin yrityksiin, joiden liikevaihto on 5 -20 Me tai henkilöstömäärä 50 -249 henkilöä, pieniin yrityksiin, joiden liikevaihto on 0,5 - 5 Me tai erikseen sovittuihin asiakasryhmiin sekä mikroyritysasiakkuuksiin, joiden liikevaihto on < 0,5 Me. Mikroyritysasiakkuuden hoito ei vaadi asiakaskäyntejä. Vakuutuspuolella asiakkuudet segmentoidaan pääsääntöisesti uusasiakashankinnan mukaan yrityksen työntekijämäärän mukaisesti, siten että alle kymmenen hengen työllistäviä yrityksiä hankitaan ja hoidetaan myyntipäällikön toimesta ja yli 10 hengen työllistäviä yrityksiä hankitaan yhteyspäällikön toimesta. Asiakkuuden kannattavuutta mitataan yrityksen vakuutusmaksutulolla. Pankkipuolella asiakkuudet pääsääntöisesti segmentoidaan volyymin eli liikevaihdon mukaan ja siellä asiakkuuden maksutuotot ovat kannattavuuden mittarina. (OP Opinet intra 2015)

ASIAKKUUDEN HOITOMALLI

Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan mallia, kuinka vakuutus- ja pankkipuolen asiakas saa palvelua. Kuinka asiakas voi hoitaa vakuutus- ja pankkiasiakkuuksien asioita. Pankkipuolella ja vakuutuspuolella on käytössä omat hoitomallinsa. Vakuutuspuolella muuan muassa asiakkuuksien hoitomallina on asiakkaille tehtävät vuositarkastukset, jossa tarkistetaan yritysasiakkuuden vakuutusturvan tilanne, ovatko vakuutukset ajan tasalla, onko yrityksen toiminnassa tapahtunut muutoksia ja mitä muutoksia on ehkä tulossa yhtiön toimintaan tulevaisuudessa. Vakuutuspuolella hoitomallina on myös, että asiakas pystyy hoitamaan vakuutusasiansa sähköisten palveluiden kautta vakuutuksien verkkopalveluissa tai soittamalla palvelunumeroon. Pankkipuolella hoitomallina on, että asiakasvastaava hoitaa yrityksen pankkiasiakkuuden vuosittaisen tarkistuksen, tekee tarvekartoituksen yritykselle. Pankkipuolella hoitomallina on myös monikanavapalvelut, jolloin asiakas voi hoitaa sähköisten kanavien, verkkopalvelujen kautta yrityksen pankkiasiat tai ottamalla yhteyttä palvelunumeroon.

ASIAKKUUDEN TOIMINTAMALLI

Asiakkuuden toimintamalli kuvaa sitä, miten yhtiössä vakuutus- ja pankkipuolellaisisaisesti toimitaan. Toimintamallissa on eroja. Esimerkiksi se, kuinka asiakkaita tällä hetkellä lähestytään. Vakuutuspuolella on omat kriteerinsä ja tapansa toimia, kun tavoitellaan uusia asiakkuuksia ryhmäämme. Vakuutuspuolella toimintamallina on uusien asiakkuuksien tuonti ryhmään ja lisäksi vakuutuspuolella hoidetaan enemmän olemassa olevia asiakkuuksia. Uuden asiakkuuden hankinnassa on eroja. Eroa toimintamalleissa osapuolten välillä on myös asiakastapaamisten hoitamisessa. Vakuutuspuolen toimintatapana on tehdä enemmän asiakaskäyntejä yrityksiin, kun taas pankkipuolella asiakaskäyntejä tehdään vähemmän. Vakuutuspuolella yritysasiakkuuden omaisuuden ja toiminnan riskien määrittäminen vaatii usein paikan päällä käyntiä, jos yrityksellä on esimerkiksi tuotannollista toimintaa tai yritys valmistaa jotain tuotetta. Vakuutuspuolella yritysasiakastapaamisten vuosittainen määrä on huomattavasti suurempi verrattuna pankkipuolen yritysasiakastapaamisiin. Vakuutuspuolella myynnin vuosittaisissa tavoitteissa on asiakaskäyntien määrä mittarina.

6.1 Vakuutusasiakkuudet, virallinen toiminta- ja hoitomalli

OP-Ryhmä on merkittävä vahinkovakuuttaja. Vahinkovakuutuspuoli tarjoaa asiakkailleen henkilö- sekä yritys- ja yhteisöasiakkailleen kattavan ja laajan vakuutusturvan. Työskentelen yritysasiakkuudet myyntiryhmässä ja työssäni olen keskittynyt nimenomaan yritysasiakkuudet segmenttiin. (OP Opinet intra 2015)

Pohjola Vakuutuksen henkilöt toimivat OP-Ryhmässä myynnin tukena. OP-Ryhmän koko tarjoaman aktiivinen myynti edellyttää pankkipuolen asiakasvastaavien ja myyjien sitoutumista yhteistyöhön vahinkovakuutuksen myynnin henkilöiden kanssa. Pohjola Vakuutuksen puolella on ryhmätasolla määritelty yhteistyötahot vastuuteuissa yritysasiakkaissa. (OP Opinet intra 2015)

Pohjola Vakuutuksen yritysasiakkuudet jaetaan oheisena alapuolella olevan asiakasryhmittelyn mukaisesti: Myyntipäälliköillä on 1.1.2015 alkaen nimettyjä omia asiakkuuksia, aivan kuten kuin yhteispäälliköilläkin. Myyntipäälliköllä on nimetty noin 30 asiakkuutta omassa asiakassalkussaan, joiden asiakkuuden hoidosta hän itse vastaa. Näille asiakkuuksille tehdään vuosittain vuositarkastus sekä myyntipäällikön vastuulla on myös asiakkuuden kokonaisvaltainen yrityksen sekä omistajan henkilökohtaisten vakuutusasioiden hoitaminen. Asiakassalkut on pyritty rakentamaan yhdessä pankkipuolen kanssa vastaamaan ja tukemaan mahdollisimman hyvin toisiaan. Hyviä ja kannattavia asiakkuuksia on nimetty niin pankkipuolen asiakasvastaavan salkkuun, sekä vastaavasti vakuutuspuolen asiakasvastaavan salkkuun. Toimintamallia kehitetään yhdessä koko ajan toimivammaksi ja paremmaksi.

Myyntikanava	Asiakasryhmä	Hoitovastuu
Asiamiehet	Yrittäjät Maatalousyrittäjät	Keskitetty palvelu Vuositarkastus, puhelinpalvelu
Yritysmyyntineuvojat	Alkavat yritykset Yrittäjät	Keskitetty palvelu Vuositarkastus, puhelinpalvelu
Myyntipäälliköt	Yrittäjät ja yritykset	Keskitetty palvelu Vuositarkastus, puhelinpalvelu
Yhteyspäälliköt	Yritykset (yli 10 työntekijää)	Nimetty hoitaja
A-Vak. yp:t ja mp:t	Ammattiliikenne	Nimetty hoitaja
Suurasiakkaat	Nimetyt suurasiakkaat	Nimetty hoitaja
Meklarit	Valtakirja-asiakkaat	Meklarit

KUVA 10. Yritysassiakkaan myyntikanavat ja hoitovastuumalli (OP Opinet intra 2015)

Yritysassiakkaiden vakuutuksia myy ja hoitaa vakuutuspuolen myynti- ja yhteyspäälliköt sekä yritysmyyntineuvojat. Myyntipäälliköiden pääasialliseen työhön kuuluu uusasiakashankinta. Vakuutuspuolen myyjien työ on tulosvastuullista myyntityötä. Myyntipäällikkö tuo ja siirtää toisista kilpailevista vakuutusyhtiöistä uusia yritysassiakkuuksia pankkiin. Myynti- ja yhteyspäällikön työn kuvaan kuuluu asiakaskäyntien tekeminen yrityksiin. Yritysmyyntineuvojan hoitaa ja ottaa vastaan uusia alkavia yrityksiä, sekä hoitaa vakuutusasioita kuntoon pankin toimitiloissa. Yritysmyyntineuvojan työhön kuuluu myös vähäisessä määrin myyntipäälliköiden ja yhteyspäälliköiden työn tukeminen.

Yritysassiakkuuksissa vakuutuspuolen ryhmässä on käytössä erityinen palvelu- ja hoitomalli. Vakuutuspuolen myynti- tai yhteyspäällikkö esittää asiakkaalle toimintamallin, joka koostuu seuraavista osa-alueista: Vakuutuspuolen asiakkuuden toimintamallin eli palvelumallin kautta, asiakas saa palvelua ja voi hoitaa asioitaan pankkipalve-

luissa, vakuutus- ja korvauspalvelussa, vuositarkastuspalvelussa, työhyvinvointipalvelujen-, riskienhallintapalvelujen-, omasairaalapalvelujen, vakuutuksien verkkopalveluissa sekä työeläkepalveluissa. Yrityksien työeläkepalvelut hoidetaan eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen kautta. Työhyvinvointipalveluihin sisältyy yritykselle tarjottavat henkilövakuutuspalvelut ja ratkaisut esimerkiksi sairauskuluvakuutukset ja yrityksen riskihenki- ja työkyvyttömyysvakuutukset. Riskihenki- ja työkyvyttömyyspalvelut hoidetaan ryhmässä OP-Henkivakuutusyhtiön kautta. Vakuutuspuolen myyntihenkilöt toimivat Ilmarisen eläkevakuutuskanavan sekä OP-Henkivakuutustuotteiden myyjätoimijana.



KUVA 11. Pohjola Vakuutuksen palvelu- ja hoitomalli yrityksille (Op Opinet intra 2015)

Pohjola Vakuutuksen tavoitteena on kokoajan uusien kokonaisasiakkuuksien saaminen. Kokonaisasiakkuuden etuna saavutetaan parempi kannattavuus ja asiakaspysyvyyden tavoitteet. Pohjolan puolella kokonaisasiakkaaksi luetaan yritys, joka on keskittänyt Pohjolaan henkilöstön, omaisuuden ja toiminnan vakuutukset. Henkilöstön ja yrityksen omistajien lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutusratkaisut tehdään yhteistyönä Ilmarisen ja OP-Henkivakuutuksen kanssa. Yritysassiakkaaksi luokitellaan y-tunnuksella toimiva yritys. Yritysassiakkaiksi luokitellaan myös kunnat, kuntayhtymät ja seurakunnat.

Pohjola vakuutuksen myynti- ja yhteyspäälliköt kuuluvat osana pankin asiakkuustiimiin. Asiakkuustiimit on määritelty pankin puolella. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimit muodostavat asiakaskohtaisen kokonaisuuden, jota kautta yritysasiakkuutta hoidetaan

ja palvellaan. Vakuutuspuolen myyntijohtaja osoittaa ja nimeää vakuutuspuolelta työparin ja nimeää henkilön pankkipuolen jäsenelle asiakkuustiimiin. Kaikki asiakkuustiimin henkilöt määritellään ja nimetään asiakkuussuunnitelmaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vakuutus- ja pankkipuolen työparit toimivat yhdessä hoitaen kumpikin omia osa-alueitaan. Vakuutuspuolen henkilö toteuttaa asiakkuuteen liittyviä tehtäviä oman työnsä mukaisesti ja vastaa vakuutuksien myynnistä sekä asiakkuuksien hoidosta ja hankinnasta. Tavoitteena ja pyrkimyksenä on saada uusia asiakkuuksia ryhmään sekä hoitaa mahdollisimman hyvin olemassa olevia asiakkuuksia. (OP Opinet intra 2015)

6.2 Pankkiasiakkuudet virallinen toiminta- ja hoitomalli

Oheisena alapuolella on kuvattu pankkipuolen yritysasiakkuuksien asiakasryhmitteilyä, segmentointia, hoitovastuuta ja palvelumallin toimivuutta. Pankin puolelle on kehitetty OP-Ryhmän 2009- strategian mukaiset palvelumallit ja tavoitteet asiakkuuksien hoitamiseen. Pankilla on olemassa ”palveluympyrä” – työkalu, jota hyödynnetään asiakkuuksien palveluiden tarjoamisessa. Pankki puolen palveluihin sisältyy muuan muassa yrityksen pankkipalveluiden maksuliikeasiat, kassanhallintaratkaisut, rahoitukseen, riskienhallintaan, henkilöstön hyvinvointiin tai kansainväliseen toimintaan liittyvät asiat. Keskisuuria pankkiasiakkuuksia johtavat ja hoitavat pankki puolen asiakasvastuulliset johtajat. Johtaja vastaa asiakkuuden kehittämisestä ja oman asiakassalkkunsu kannattavuudesta. Asiakkuustiimit ja niiden jäsenet toimivat asiakkuusjohtajan tukena rakentaen yhdessä parempia uusia asiakkuuksia sekä hoitavat olemassa olevia asiakkuuksia. Pieniä yritysasiakkuuksia hoitavat pankin asiakkuuspäälliköt ja rahoitusneuvottelijat. Myös mikroyrityksien segmentissä asiakkuuksia hoitavat asiakkuuspäälliköt. Pankissa katsotaan aina erikseen, kuka on sopiva kyseisen asiakkuuden hoitajaksi. Pankissa on asiakasegmentoinnissa käytössä asiakaskohtaiset työnjakokeskustelut, jolla määritellään, kuka ryhmän toimija on paras hoitamaan ja toimimaan asiakaskokonaisuudessa. (OP Opinet intra Alueellinen yritys pankki ja keski suurten yritysasiakkaiden palvelumalli 2015)

OP-ryhmässä ja Tampereen Seudun Osuuspankissa on 2010 vuodesta alkaen kehitetty eteenpäin ja johdonmukaisesti eri segmenttiin kuuluvien asiakkuuksien hoitoa. Jokaiselle eri asiakassegmentille, mikroyritykselle, pienyritykselle, keskisuurille ja suurille asiakkuuksille on rakennettu omat hoitomallit ja omat tiimit. On myös määritelty yhteyshenkilöt asiakkuuksille. Tampereen Seudun Osuuspankki toimii alueellisena yritys pankkina Pirkanmaalla. Yritys – ja yhteisöasiakkaat jaetaan neljään eri yritysasiakassegmenttiin.

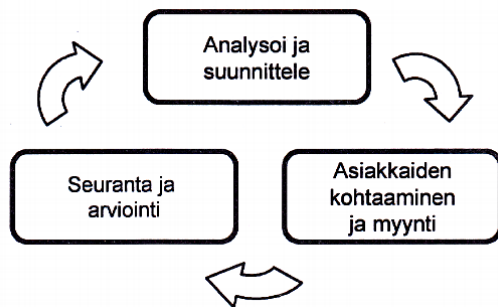
Oheisena alapuolella on kuvattu Tampereen Seudun Osuuspankin yritysasiakkaiden eri segmentointiluokitukset ja ryhmittelyjen jako. (OP Opinet intra Alueellinen yritys pankki ja keskisuurten yritysasiakkaiden palvelumalli 2015)

Segmentti	Liikevaihto ja henkilöstömäärä OP-Pohjola	Tampereen Seudun Osuuspankki
Suuret yritykset	Liikevaihto > 20 Me tai henkilöstömäärä > 249 henkilöä	Liikevaihto > 20 Me tai henkilöstömäärä > 249 henkilöä
Keskisuuret yritykset	Liikevaihto 10 -20 Me tai henkilöstömäärä 50 – 249 henkilöä	Liikevaihto 5 -20 Me tai henkilöstömäärä 50 – 249 henkilöä
Pienet yritykset	Liikevaihto 2 -10 Me tai henkilöstömäärä 10 – 49 henkilöä	Liikevaihto 0,5 - 5 Me tai erikseen sovitut asiakasryhmät, asiakkuudet
Mikroyritykset	Liikevaihto < 2 Me tai henkilöstömäärä < 10 henkilöä	Liikevaihto < 0,5 Me, asiakkuus ei vaadi asiakaskäyntejä

KUVA 12. OP-Ryhmän ja Tampereen Seudun Osuuspankki ja yritysasiakkaiden palvelumalli, (OP-Palvelut 2009)

6.3 Vastuutetun yritysasiakkaan hoitomalli pankissa

Pankissa asiakkuusjohtajan- ja tiimin asiakkuuden työskentelyä kuvataan kolmella eri vaiheella, josta oheisena prosessikuvaus: Vaiheet on määritelty analysointiin ja suunnitteluun, asiakkaiden kohtaamiseen, myyntiin sekä seurantaan ja arviointiin.



KUVA 13. Asiakkuuden johtamisen prosessi (OP Opinet intra 2015)

7 TEEMAHAASTATTELUT JA AIHEALUEET

7.1 Oma näkemys toiminta- ja hoitomallin eroista ennen haastattelua

Toimin itse vahinkovakuuttamisen puolella Tampereen Seudun Osuuspankissa yritysasiakaspuolella myyntipäällikkönä ja jäsenenä, kuuluun pankin asiakkuus- ja rahoitustiimiin. Teen tulosvastuullista myyntityötä tuoden uusia yritysasiakkuuksia ryhmäämme. Olen tehnyt yhteistyötä useamman vuoden ajan pankkipuolen henkilöiden kanssa. Olen ennen teemahaastatteluiden aloittamista kirjannut ylös toiminta- ja hoitomallin eroavaisuuksista myös omaa näkemystä ja toiveita, tarkoituksena selvittää, miten oma tieto poikkeaa asiantuntijoina toimivien esimiesten tiedosta. Teemahaastattelu ei ole ohjannut oman näkemyksen muodostumista, koska haastattelut on suoritettu oman näkemyksen työstämisen jälkeen. Ohessa kerron omia havainnointejani liittyen yhteistyöhön, toiminta- ja hoitomallin eroihin pankkipuolen kanssa toimiessa:

Kulttuurierot ovat näkyvissä jokapäiväisessä tekemisessä vakuutus- ja pankkipuolella, vaikka toimimme saman katon alla ja samoissa tiloissa. Eteneminen hyvään yhteistyöhön on kehittynyt vuosien myötä koko ajan paremmaksi, mutta vielä löytyy hiottavaa ja kehitettävää yhteiseen tekemiseen. Vakuutus – ja pankkipuolen toiminta ja hoitomalleissa on selkeitä eroja. Tiimien jäsenet ovat jokainen omalla osa-alueellaan hyviä toimijoita. Yhteinen tekeminen vaatii kuitenkin vielä työstämistä. Jokainen on oma yksilönsä ja henkilöt toimivat yleensäkin jokainen omalla tavallaan ja erilaisilla tiimissä.

Eroa vakuutus- ja pankkipuolen välillä toimimisessa on muun muassa, että vakuutuspuolen henkilöt tekevät uusasiakashankintaa koko ajan ja tämä kuuluu normaaliin päivittäiseen työhön. Pankkipuolella asiaa on alettu hiljattain vasta toteuttamaan ja näin aktivoitunut uusien asiakkuuksien hankintaan parin viimeisen vuoden aikana. Pankki- puolella järjestetään asiakassoittoiltoja, jolloin kaikki soittavat asiakkaille. Mielestäni pankki- puolen henkilöiden yhteydenotot asiakkaaseen ja uusien asiakkaiden saamiseen eivät kohtaa täysin vakuutuspuolen henkilöiden toimintamallin kanssa. Olisi selkeää toimia enemmän yhdessä tiiminä, jolloin katsottaisiin yhdessä tavoiteltavia asiakkuuk- sia, joita haluttaisiin ryhmäämme. Yhteistyössä toimisessa avoimuus on tärkeää, jotta tiedetään asiakassuhteen tila ja kannattaako asiakasta tavoitella ryhmäämme.

Toimintatapana on ollut puolin ja toisin, että lähetetään sähköisesti asiakasohjausjär- jestelmän kautta asiakasohjauksia, eli vinkkejä uusista asiakaskohteista. Välillä saattaa olla epätietoisuutta tiimien henkilöiden välillä, kenelle vinkkejä lähetetään ja kuka vinkkejä saa. Tekemisen kannalta on tärkeää seurata asiakasohjauksien lähettämistä, jotta pystytään seuraamaan, kuinka asiakkuuden tavoittelu etenee. On tärkeää tietää, mitä asialle tapahtuu, kuinka asia etenee, saadaanko uusi asiakkuus tai miksi ei tullut asiakkuutta. Minusta toiminnan paremman tekemisen kannalta olisi hyvä, että käytäi- siin viikoittain lyhyesti läpi asiakkuudet ja tekemiset tulevalle viikolle tiimissä tai työ- parin kanssa. Olen itse pyrkinyt toimimaan hyvin aktiivisesti pankki- puolelle tiimien henkilöiden kanssa sekä pyrkinyt hyvään yhteistyön toimivuuteen. Vain yhdessä teke- minen tuo tulosta ja onnistumisia.

Minusta vakuutus- ja pankki- puolen tavoitteita pitäisi yhdenmukaistaa, jolloin aktiivi- suus ja tehokkuus lisääntyisivät merkittävästi. Palkitseminen on myös tärkeässä roo- lissa ja sen yhtenäistäminen olisi jatkossa huomioitava. Tällä hetkellä palkitsemisessa on eroja. Pankki- puolella on erilaisia palkitsemismuotoja mm. henkilöstörahas- to ja vakuu- tuspuolella palkitaan erikseen saavutetuista tavoitteista mm myyntipalkkiot.

Vakuutus- ja pankki- puolella eroa on myös henkilöiden työsuhteissa OP- Ryhmään. Myyntipäälliköt toimivat kenttä- sopimuksella Pohjola Vakuutus Oy:ssä. Myyntipäälli- köille on asetettu haasteelliset myyntitavoitteet lakisääteisten ja vahinkovakuutuksien myynnissä yritysasiakkaille. Mikäli ei pääse sovittuihin myyntitavoitteisiin, päällikkö

on huomautus ja varoitusmenettelyn piirissä ja äärimmäisenä keinona työsuhde voidaan irtisanoa, mikäli myyntitavoitteet jäävät vajaaksi. Vakuutuspuolella kenttäsojimuksella toimivalla myynti ja yhteispäälliköllä ei myöskään ole työaika. Pankkipuolella työehtosopimus on erilainen. Pankkipuolen henkilöt ovat normaalissa työsuhhteessa pankkiin ja heillä ei ole samaa irtisanomismenettelyä käytössä. Erilaiset työsojimusmallit aiheuttavat eroja henkilökohtaisessa toiminnassa. Sopimusten yhtenäistäminen saattaisi selkeyttää tilannetta. Yhteiset mitattavat myyntitavoitteet ja palkitseminen veisivät yhteistyötä myös parempaan suuntaan.

7.2 Haastattelun analysointi

Olen tehnyt ja toteuttanut teemahaastattelut valituille ja tutkimukseen sopiville esimiehille. Käsittelin tutkimustyössäni ja teemahaastatteluissa aiheeseeni ja työn ongelmaan liittyen aihealueita, joista muodostin sopivat haastattelukysymykset. Pyrin haastattelukysymyksillä saamaan vastauksia tutkittavaan asiaan. Olen työn loppuun lisännyt liitteeksi valitut teemahaastattelun aihealueet ja kysymykset.

Yleensäkin haastattelut voivat olla hyvin erilaisia, niin laajuudeltaan sekä haastateltavien lukumäärältään. Mitä avoimempi haastattelusta tehdään, sitä enemmän käytetään laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä. Analysoinnin aloitus tehdään lukemalla litteroitu tai muuten käsitelty aineisto useaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto pyritään luokittelemaan sekä siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen työn kehittäjän on tärkeää palata takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen havainnollistamiseen. Litteroitu aineisto puretaan yleensä teema-alueittain. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 110.)

Teema-alueittain tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat yleensä useammalle haastateltavalle yhteisiä. Teema-analyysissa pyritään luokittelemaan asiat käytyjen piirteiden mukaisesti. Analysointi voidaan tehdä myös ääriyhmittelyn kautta, jolloin haetaan vastakohtia haastateltavien vastauksista. Toinen mahdollisuus on analysoida haastatteluaineistoa etsimällä esiin tulleista ilmiöistä poikkeamia. Haastatteluaineiston analyysia tehdessä aineiston määrä ei korvaa laatua tai

vaikuta siihen mitenkään. Analysoidun aineiston kylläntyminen tarkoittaa saturatiopisteen saavuttamista. Piste on saavutettu, kun haastatteluja on tarpeeksi ja uudet haastattelut eivät tuota enää kehittämistehtävän kannalta mitään tärkeää uutta tietoa. Haastattelun aineisto on tärkeää analysoida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Tästä aineiston työstäminen jatkuu dokumenttianalyysimenetelmän mukaan, jossa päätelmiä pyritään pääsääntöisesti tekemään kirjalliseen muotoon tehdystä verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 111 -136.)

7.3 Kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportoinnin keskeisiä teemoja

Kvalitatiivisen aineiston kirjoittaminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun aletaan keräämään työhön aineistoa. Suunnitteluvaiheessa on päätettävä jo asioita ja seikkoja, jotka vaikuttavat tutkimuksen kirjoittamiseen. Haastattelut on tallennettava, jotta suorien haastatteluotteiden käyttäminen tutkimuksessa onnistuu. Haastatteluaineiston raportin keskeiset osat koostuvat oheisista asioista:

- johduksesta tutkimusongelmaan ja perustelut, miksi ongelma on tärkeä. Ilmiön sijoittaminen pitää suhteuttaa ympäröivään maailmaan ja aiempiin tutkimuksiin. Johdatuksen on myös tarkoitus osoittaa tutkijan uskottavuutta, asiantuntevuutta
- tutkimuksen toteuttamiseen. Tehdään selvitys siitä, mitä on tutkittu, milloin, missä ja miten haastattelut suoritettiin. Hyvänä on varmasti tuoda esille tutkijan oman roolin toimiminen tutkimuksessa ja millaisen roolin tutkija on valinnut. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, onko tutkija itse osa organisaatiota. Osiossa voi myös pohtia onko haastattelut uskottavia.
- tutkittavan ilmiön kuvauksesta (sisältää hyvin kuvaava otsikko). Tämä onkin kvalitatiivisen tutkimuksen pääosio, jota voidaan jäsentää eri tavoin.
- johtopäätöksistä. Tähän osioon tiivistetään se, mihin haastatteluaineiston perusteella on tultu. Tulokset tullaan suhteuttamaan teoriaan ja / tai aiempaan tutkimuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009 192 – 193.)

7.4 Haastattelun onnistumisen edellytykset

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on paljon kysymyksiä, mitä kaikkea on otettava huomioon, jotta tutkimus onnistuisi. Yleensä tutkimuksen alkuvaiheessa on jokin kiinnostava asia, jota kohden tutkimusta lähdetään viemään. Aihealue syntyy monesti käytännön kokemuksista, asiantuntijoiden kokemuksen tiedoilla tai kirjallisuuden ja opiskelun pohjalta. Aiheen kehittämiseen ja rajaamiseen kannattaa käyttää aikaa, jotta tutkimuksen lopputulos on onnistunut. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavat samankaltaisesti monet tekijät. Tärkeimpinä asioina ovat tutkimuksen ongelmat tai kysymykset, jotka vaikuttavat suoraan tutkimuksen onnistumiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 13.)

Opinnäytetyöni tutkimus pohjautuu kvalitatiiviseen menetelmään. Tulen käyttämään työssäni teemahaastattelumenetelmää. Perehdyn haastattelussa ennalta valittuihin teemoihin, joilla haen vastauksia tutkimustyöhöni.

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelu on hyvin joustava käyttää, ja se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa on muutamia selkeitä etuja. Haastattelussa haastateltava voi tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla saadaan tuotua esille monipuolisesti ja moniin suuntiin viittavia vastauksia, voidaan syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34 – 35.)

Teen työssäni valituille kolmelle johtotason myyntiryhmän henkilöille teemahaastattelun – puolistrukturoidun haastattelun. Haastattelurunko on kaikille yhteinen ja sama.

Teemahaastattelusta sanotaan yleisesti, että vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47).

Teemahaastattelu nimellä saavutetaan etu, joka ei sido haastattelua tietynlaiseen leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Tämän mukaan nimi kertoo siitä, mikä kyseisessä haastattelussa on kaikkien keskeistä, nimittäin sen,

että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee valittujen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen esille ja kuuluviin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat tärkeitä. Tärkeä huomio on myös, että merkitykset syntyvät nimenomaan vuorovaikutuksessa. Valitsemassani teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu menetelmä johtuen siitä, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. Haastattelua kuvailaankin kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. (Hirsjärvi & Hurme 2009,48.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO TÄRKEIMMISTÄ

TOIMINTA- JA HOITOMALLIN EROISTA

8.1 Johtopäätökset ja tulokset toiminta- ja hoitomallien keskeisistä eroista ja näiden yhteneväisyyksistä

Teemahaastatteluiden vastaukset ovat avainasemassa opinnäytetyöni tekemisessä. Haastattelut antoivat vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta – ja hoitomallien keskeisissä eroissa hyvin vastauksia ja tuloksia haettuun tutkimusongelmaan sekä aiheeseen. Esimiesten näkemykset keskeisistä eroista poikkeavat toisistaan jonkin verran. Pankkipuolen esimies kokee ja näkee toiminta- ja hoitomalleissa ehkä enemmän eroja ja poikkeavuuksia kuin vakuutuspuolen esimies.

Tutkimushaastatteluissa tuli muuan muassa esille, että vakuutus- ja pankkipuolen henkilöt eivät aina tiedä tai tunne kovin hyvin toisen puolen toiminta- ja hoitomallia ja asioissa saattaa olla epäselvyyttä. Puolien välillä eroja löytyy useammassa muussakin kohdassa. Vastauksien perusteella pystytään selkeästi osoittamaan, mihin asioihin jatkossa kannattaisi kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Mielipiteiden mukaan OP-ryhmässä on pyrittävä lisäämään yhteneväisyyttä vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta- ja hoitomalliin. Tavoitteena on, että vakuutus- ja pankkipuolen asiakas saisi asiansa hoidettua saman katon alta yhdeltä henkilöltä, asiakkuustiimin pankkipuolen henkilöltä, joka hoitaisi yrityksen sekä yrittäjän henkilökohtaiset pankkiasiat. Vakuutuspuolen henkilö hoitaisi vastaavasti yrityksen sekä yrittäjän omat vakuutusasiat. Oheisena olen koostanut yhteenvedon ja analyysin keskeisistä vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta-hoitomallin eroista ja ongelmista teemahaastatteluihin pohjautuen:

8.1.1 Erot vastuuhenkilössä

Keskeisenä erona on vastuuhenkilön erilainen määrittely vakuutus- ja pankkipuolella. Pankin pienyritysasiakkuuden segmentissä on nimetty vastuuhenkilö, joka hoitaa niin yrityksen kuin yrittäjän omat pankkiasiat. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjän henkilökohtaiset pankkiasiat ovat samassa kokonaisuudessa ja samalla pankin asiakasvastavalla hoidossa, jolla yritysikin on hoidossa.

Vakuutuspuolella toimintamallina on ollut enemmän hajautettu toiminta. Yli 10 työntekijän yritykset ovat olleet vastuutettuja asiakkuuksia, joilla on nimetty yhteyshenkilö. Yhteyspäälliköt ovat hoitaneet yli 10 työntekijöiden yrityksiensä ja yrittäjien henkilökohtaiset vakuutusasiat. Alle 10 työntekijän yrityksissä ei ole ollut nimettyä yhteyshenkilöä yrityksen, eikä yrittäjän henkilökohtaisissa vakuutuksissa. Alle 10 työntekijän yritys, joka pääsääntöisesti kuuluu myyntipäällikölle, ei ole ollut myyntipäällikölle vastuutettuna ja asiakkuuden hoito on tapahtunut pitkälti keskitetyn palvelun kautta. Lisäksi vuositarkastustiimin henkilö on tehnyt kerran vuodessa vakuutuksien vuositarkastuksen asiakkaalle.

Pankin puolella yrityksiensä vastuuttaminen nimetyn henkilön hoitoon on ratkaiseva tekijä ja siihen vaikuttaa yrityksen volyyymi eli liikevaihto. Yhteyshenkilön asiakkuusosaston vastuuttamiseen vaikuttaa yrityksen työntekijämäärä ja vahinkovakuutuksen maksutulon suuruus. Vakuutus- ja pankkipuolella on kummallakin puolella vastuutta-

mattomia yritysasiakkaita. Vastuuttamattomilla asiakkuuksilla ei ole nimettyä yhteyshenkilöä. Näiden yritysten asioiden hoito tapahtuu pitkälti pankin puolella yhteyskeskuksen ja monikanavapalvelun verkko- ja puhelinpalveluiden kautta.

Vakuutuspuolella vastuuttamattomat asiakkuudet hoidetaan keskitetyn palvelun kautta (ei nimettyä yhteyshenkilöä). Keskitetyllä palvelulla tarkoitetaan, että vakuutuspuolen yritysasiakkuuksien hoito on ohjattu hoidettavaksi vuositarkastus tiimille, joka soittaa asiakkaalle kerran vuodessa. Lisäksi keskitetyn palvelun kautta asiakas voi hoitaa vakuutusasioitaan monikanavapalvelun kautta, sähköisten verkkopalveluiden kautta sekä asioimalla puhelimitse soittamalla palvelunumeroomme. Tarvittaessa asiakas voi halutessaan asioida kasvotusten pankissa, sopia asiakastapaamisen asiantuntijan kanssa neuvotteluun.

2015 vuoden alusta, uuden OP- Ryhmän organisoitumisen myötä on tullut virallinen uudistus toimintamalliin. Nyt vakuutuspuolella on myös myyntipäälliköille muodostettu oma asiakassalkkukokonaisuus koskien yrityksiä, joiden maksutulo on noin 7.000 euroa – 12.000 euroa. Myyntipäällikön asiakassalkussa on nimettyjä asiakkuuksia (noin 20 - 40 asiakkuutta). Vastuutettujen salkkuasiakkuuksien hoitoon myyntipäällikölle kuuluu myös jatkossa yrityksen vakuutuksien lisäksi yrittäjän henkilökohtaisen vakuutuspuolen hoito. Muutoksen myötä toimintamallia on rakennettu näin yhte-neväiseksi pankin puolen kanssa.

8.1.2 Erot kaupan päättämisessä

Kaupan päättämisen toimintamallissa vakuutus- ja pankkipuolella löytyy eroja sekä yhteneväisyyksiä. Vakuutuspuolella kaupan tekeminen ja päättäminen on sujuvampaa ja nopeampaa. Vakuutuspuolen myyjän valtuudet on suuremmat saattaa kauppa nopeasti päätökseen verrattuna pankkipuolen myyjien valtuuksiin.

Pankin puolella kaupan päättäminen isoimmissa ”casessa” viedään päätöselimiin, rahoitusjohtoon käsiteltäväksi. Kaupan päättäminen ja loppuun vieminen vie pankkipuo-

lellä enemmän aikaa kuin vakuutuspuolella. Pankkipuolella asia voi viedä parikin viikkoa, että syntyy päätös ja saadaan rahoitusratkaisu asiakkaalle hoidettua. Pankkipuolella kirjalliset ja taustatyöt vaativat taas enemmän aikaa.

Vakuutuspuolella myyjä tekee kaupan valmistelut ja loppuun saattamisen alusta loppuun itse. Kauppa voidaan tehdä parissakin päivässä. Vakuutuspuolella kaupan nopea saattaminen loppuun on suotavaa. Myynnin asiantuntijan on osattava lukea asiakasta ja pyrittävä nopeaan ratkaisuun. Vakuutusneuvottelujen pitkittyessä kaupan tekeminen vaikeutuu ja usein kauppaa ei synny asian pitkittyessä. Yhteneväisyyksiä puolien välillä on joissain asiakaskohteissa. Kun on hyvä asiakas ja kaikki kirjalliset tiedot saatu asiakkaalta, niin pankkipuolenkin päätös voidaan tarvittaessa saada parissa päivässä.

8.1.3 Erot tavoitteissa

Vakuutus- ja pankkipuolella on merkittäviä ja isoja eroja tavoitteiden määrittelyssä. Isoin ero on, että pankkipuolella palkitsemiseen johtavana tavoitteena ovat keskittäjäasiakkaat. Vakuutuspuolella keskittäjäasiakasta ei ole määritelty tavoitteisiin. Vakuutuspuolella kaikki asetetut tavoitteet liittyvät vakuutuspuolen tavoitteisiin. Pankkipuolella tavoitteet liittyvät pankkipuolen tavoitteisiin. Vakuutus ja pankkipuolella on vain yksi yhteinen tavoite, yhteiset asiakkaat. Yhteiset asiakkaat tarkoittavat sitä, että yritysasiakas on keskittänyt molemmat, sekä vakuutus että pankkiasiakkuutensa ryhmäämme. (kokonaisasiakkuus). Jos asiakas on keskittänyt vain toisen puolen asiakkuuden, kyseessä ei ole yhteinen asiakas. Toisen puolen asiakkuudella tarkoitetaan osa-asiakkuutta.

Eroina on, että pankkipuolella on enemmän kappalemääräisiä keskeisiä tavoitteita vakuutuspuoleen verrattuna. Erona on myös, että vakuutuspuolella on selkeämmin määritelty tavoitteet samaa työtä tekevillä henkilöillä. Vakuutus- ja pankkipuolella painotetaan eri asioita tavoitteiden määrittelyssä.

Isoin ja merkittävin ero on keskittäjäasiakastavoitteiden puuttuminen vakuutuspuolen tavoitteista. Yritysasiakkaiden takana ovat aina henkilöasiakkaat. Pankkipuolella keskittäjäasiakas tavoite on pohjana jokaisen henkilön henkilökohtaisen palkitsemisen

mittariksi. Tavoite on huomioitu esimerkiksi henkilöstörahasella palkitsemisella. Keskittäjäasiakastavoitteiden puuttuminen vakuutuspuolelta on iso puute yhteiseen tekemiseen.

Eroja on myös tavoitteiden määrittelyssä asiakassegmenteissä. Pankkipuolella tavoitteet tulevat suoraan ryhmän linjauksen mukaisesti. Tavoitetasot säädetään asiakassegmentti- ja tekijäkohtaisesti. Pankkipuolen työntekijöillä voivat olla erilaiset tavoitteet riippuen siitä, mitä asiakkuuksia työntekijän vastuulla on ja mikä on hänen toimenkuvansa. Vakuutuspuolella samaa työtä tekevillä on kaikilla yhdenmukaiset tavoitteet.

8.1.4 Erot asiakkuusluokituksissa

Vakuutus- ja pankkipuolella on asiakkuusluokituksissa selkeitä eroja. Vakuutuspuolella asiakasluokitus määräytyy yrityksen vakuutuksissa saatujen maksutulojen ja työntekijämäärän mukaan. Pankkipuolella luokitus määräytyy yrityksen volyymin, liikevaihdon ja maksuliikkeen suuruuden mukaan. Eroina on myös asiakasluokituksen, segmenttien volyymin vaikutus tekijöiden asiakaskäyntien tekemiseen.

Asiakasluokituksissa vakuutus- ja pankkipuolien väliset eroavaisuudet ja intressit vaikuttavat suoraan asiakassuhteen hoitomalliin, onko asiakkaalla nimetty vakuutusasioiden hoitamisen yhteyshenkilö vai ei. Vakuutuspuolella liikevaihto ei ole niin merkittävässä roolissa kuin pankkipuolella. Yrityksen vakuutustarve voi olla suurikin, vaikka liikevaihto on pienempi. Vakuutusasiakkaissa tehdään asiakaskäyntejä myös pienemmän pään yrityksiin. Pankkipuolella asiakaskäyntejä tehdään vain isomman pään, suuremman volyymin ja liikevaihdon omaaviin yrityksiin. Pankkiasiakkaan maksuliikenteen suuruudella on suora vaikutus asiakkuuden hoitoon.

Keskeinen ero on myös yritysasiakkaiden asiakasluokituksen määrittämisessä pankki ja vakuutusasiakkaissa. Pankkipuolella esimerkiksi toiminimiasiakkuudet luokitellaan henkilötunnuksella henkilöpuolen asiakkuuksiin. Vakuutuspuolella toiminimiasiakkuudet ovat yrityksen puolelle y-tunnuksella luokiteltavia asiakkuuksia

Toiminta ja hoitomallit lähtevät ajattelusta, jossa aina asiakaskannattavuus on taustalla oleva tekijä. Asiakkuuden hoitomallin on vastattava aina kulu- ja tuottosuhteeltaan järkevää suhdetta.

8.1.5 Erot asiakasjärjestelmissä ja raporteissa

Vakuutus- ja pankkipuolella ei ole käytössä yhteistä asiakkuusjärjestelmää eikä asiakkuusraportteja. Vakuutuspuolella on omat vakuutuspuolen asiakasjärjestelmät. Pankkipuolella on omat pankkipuolen toimintojen asiakasjärjestelmät. Tämä tuottaa paljon hankaluuksia, kun toinen puoli ei pääse näkemään toisen puolen asiakastietoja. Puolien välillä ei ole tietoa, mitä järjestelmiä toinen puoli käyttää ja mitä tietoja järjestelmistä näkee. Epäkohtana on myös asiakastietojen oikeellisuus, voidaanko tietoihin luottaa täysin. Asiakasjärjestelmien yhtenäistäminen ja parantaminen olisi merkittävä tekijä koko ryhmän toiminnan kannalta.

Eri ohjelmistot ja järjestelmät tuovat haasteita yhteiseen vakuutus- ja pankkipuolen tekemiseen. Vaikutuksia on asiakassuhteeseen, kun esimerkiksi vakuutuspuolen työntekijä ei näe pankkipuolen tietoja asiakkaasta, tai toisin päin. Joitain asioita on nähtävissä yhteisesti käyttöön otetun Atte- järjestelmän kautta. Atte- järjestelmää käytetään asiakkuuden hallintaan isoimmista asiakasyrityksistä, keskisuurista ja pienyrityksistä. Järjestelmän kautta nähdään asiakkuudesta keskeisiä tietoja, jotka tukevat joiltain osin yhteistä sisäistä tekemistä.

Erilaiset asiakkuusjärjestelmät vaikeuttavat työn tekemistä. Kun tietoa ei ole saatavilla suoraan yhteisestä järjestelmästä, on tarkistettava toisen puolen työntekijältä monia asioita. Tällä hetkellä vakuutuspuolen asiakasjärjestelmässä (Asha) näkyy ainoastaan jotain pankkipuolen tietoja, esimerkiksi oranssi pankkipuolen asiakasvalo, jos asiakas on pankkipuolen asiakas. Tieto ei välttämättä ole oikea. Pankkipuolen henkilöltä on tarkastettava onko asiakas oikeasti pankkipuolen asiakkaana ryhmässämme. Asiakasraporttien kokonaisasiakkuuden kannattavuuden mittaaminen on tehtävä manuaalisesti kummallakin puolella erikseen, kun ei ole yhteistä raportointijärjestelmää käytössä. On tärkeää, että nähdään kuinka kannattava asiakkuus on meille yhteisesti. Ryhmän tavoitteena tulevaisuudessa on yksi yhtenäinen järjestelmäpohja ja alusta, jossa

kaikki tieto olisi samassa paikassa. Tällä tarkoitetaan asiakkuusjärjestelmiä, asiakkuusmuistioita ja asiakkuuskannattavuuden järjestelmiä.

8.1.6 Erot johtamisessa ja henkilöstön palkitsemisessa

Vakuutus ja pankkipuolen johtamisessa on myös eroja. Vakuutuspuolella ei ole kovin muodollisia toimintamalleja niin kuin pankkipuolella. Pankissa on selkeästi järjestelmällisempi kulttuuri, joka liittyy jo pankin puolen säätelyyn ja koko finanssialan pankkiprosessiin. Pankin kulttuuri on ehkä enemmän ryhmän arvojen mukaan toimiva, ihmisläheinen, vastuullinen ja valmentavan johtamistyylin mukainen. Vakuutuspuolella on ehkä tiukempi johtamisen linja, joka perustuu vakuutuspuolen aktiivisen myymisen kulttuuriin. Vakuutuspuolella ei asiakkuuksia tule automaattisesti, jokaisen työntekijän on itse aktiivisesti tehtävä myyntiä. Pankkipuolella asiakkaat tulevat kysymään automaattisesti yritykselle maksuliikeasioita, rahoitusta, säästämiseen ja sijoittamiseen liittyviä ratkaisuja. Eroa on myös palaverikäytäntöön liittyen. Pankkipuolella pidetään pankin yhteisiä ja tiimikohtaisia palavereja selkeästi useammin, kuin vakuutuspuolella. Vakuutuspuolella esimies johtaa alaisiaan tiiviimmin, ohjaten toimintaa myynti ja valmennuskeskusteluin. Vakuutus- ja pankkipuolella on palkkaukseen liittyen henkilöstön työehtosopimuksissa eroa. Vakuutuspuolella henkilöstön palkkaus perustuu kiinteään palkkaan ja provisiopalkkaan. Pankkipuolella on kaikilla kiinteä kuukausipalkka, ei provisiopalkkausta.

Työehtosopimus on erilainen vakuutus- ja pankkipuolella. Henkilöstön palkitsemisessa on osapuolien välillä selkeitä eroja. Vakuutuspuolella on käytössä tulospalkkausjärjestelmä. Myynnistä maksetaan myyntipalkkioita. Myynnillä voidaan kasvattaa omaa tulotasoa huomattavasti, jos on hyvä ja aktiivinen myyjä. Vakuutuspuolen johtamisen kulttuurissa on mahdollisuus puuttua asiaan, jos ei saavuta myyntitavoitteita ja asetettua tulotasoa. Myyjälle voidaan antaa kirjallinen varoitus ja pahimmassa tapauksessa työntekijää voi uhata irtisanominen. Vakuutuspuolen johtamisen kulttuuri on enemmän myymisen ja aktiivisuuden kautta tapahtuvaa, kuin pankkipuolella. Pankkipuolella on alettu siirtymään pikkuhiljaa myös enemmän aktiivisempaan myymisen kulttuuriin. Pankkipuolen henkilöstön johtaminen ja palkitseminen perustuu enemmän yh-

teiseen tekemiseen ja siihen, kuinka pankki ja tiimi yhdessä menestyvät. Pankkipuolella ei ole henkilöstöllä käytössä työsuhteen varoitusmenettelyä. Pankkipuolella henkilöiden palkitseminen tavoitteisiin pääsemisessä pohjautuu ylimääräisiin lisäkannusteisiin. Lisäkannusteena on muuan muassa henkilöstörahasto.

8.1.7 Erot toimimisessa henkilötasolla

Aktiivisuustasot ja työn toimintatavat ovat joiltakin osin erilaisia. Vakuutus- ja pankkipuolen tekijät ovat avainasemassa yhteisen tekemisen onnistumisena. Tiimien jäsenien ”yhteen hiileen” puhaltaminen tuo tuloksia. Ihmiset ovat erilaisia, joka on hyvä asia. Jotkut henkilöt ovat aktiivisempia toimijoita kuin toiset. Yhteiseen tekemiseen on kasvettava ja uskallettava ottaa asioita esille. Vakuutus- ja pankkipuolen tekemiseen on luotu työparit, jotka tekevät yhdessä töitä ja hankkivat uusia asiakkuuksia ryhmään. Työparitoiminta on kehittynyt viimeisten vuosien aikana hyvään suuntaan ja entistäkin paremmaksi. On saatu hyviä onnistumisia ja tuloksia, jotka kertovat oikeasta suunnasta. Pitkälti työparitoiminta pohjautuu henkilökemiaan, joidenkin kanssa asiat sujuvat ja joidenkin kanssa ei. On tärkeää keskustella yhdessä asioista, jos tulee jotain ongelmaa tai asiat ei toimi. Sitoutuneisuus yhteiseen tekemiseen on tärkeää.

9 KEHITTÄMISEHDOTUS

Kehittämistyössä on tärkeää, että tunnetaan ja osataan käyttää erilaisia kehittämismenetelmiä. Kehittämiseen olennaisena osana liittyy menetelmäosaaminen, joka tarkoittaa laajaa aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallintaa. Tämä koostuu monista taidoista ja tiedoista. Taitoja ja tietoja tarvitaan aidon kehittämiskohteen tunnistamiseen. Kehittämistehtävän onnistumiseen pitää hallita keskeisimmät käsitteet ja tuntea aiheeseen liittyvää jo olemassa olevaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11.)

Kehittämistyössä on mahdollisuus käyttää monenlaisia menetelmiä. Omassa työssäni olen käyttänyt tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Menetelmänä valitsin työhöni sopivimman ja tuloksia hyvin saadun teema- ja avoimen haastattelun toteutuksen. Myös osallistuva havainnointi on ollut osa tutkimustyötäni koko työn tekemisen ajan.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on, että pyritään kuvaamaan todellista elämää ja tilannetta. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein saattaa myös osallistua heidän toimintaansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104 – 105.)

9.1 Kehittämisehdotus analysointiin sekä johtopäätöksiin perustuen

Olen tehnyt teemahaastattelujen analysoinnin ja johtopäätökset pääasiallisesti vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta- ja hoitomallin erojen pohjalta. Keskustelin haasteltavien kanssa työni kehittämisehdotuksesta ja tuli selväksi että varsinainen kehittäminen tehdään ryhmässä eri tasolla, koska OP-Ryhmä on iso konserni. Haastateltavien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tuli useammassakin kohdassa esille selkeitä ja oleellisia eroavaisuuksia toiminta- ja hoitomalleissa. Teen tässä kuitenkin ehdotukset omien näkökantojen ja johtopäätöksien mukaisesti. Ehdotuksen edelleen jaloistamisesta ja kehittämisestä päätetään ryhmässä kuitenkin erikseen.

Olen päätenyt työssäni ehdottamaan kehitettäväksi ja edelleen eteenpäin työnettäväksi 8.1.3 kohdan koskien vakuutus- ja pankki puolen eroja tavoitteissa. Vakuutus- ja pankki puolen keskeisenä ja prioriteetiltaan tärkeämpänä erona on se, että pankki puolen henkilöillä on asetettu henkilökohtaiseksi tavoitteeksi sekä palkitsemisen mittariksi uusien keskittäjäasiakkaiden saaminen. Keskittäjäasiakkaiden saaminen on pankin tärkeimpiä tavoitteita. Vakuutuspuolen henkilöillä ei kyseistä tavoitetta ole omissa myyntitavoitteissaan huomioitu mitenkään, eikä asia ole mitenkään tekemisen mittarina huomioitu. Näen asian isoksi ongelmaksi, koska vakuutuspuolella myyntipäälliköt hoitavat kuitenkin yrityksiensä omistajien henkilökohtaisen yksityisvakuutuspuolen vakuuttamisen. Tämä ei näy kuitenkaan mitenkään myyntipäälliköitä mitattavissa

myyntitavoitteissa. Keskittäjäasiakkaiden tavoitteiden yhteneväistäminen olisi merkittävä askel eteenpäin lisäten todellista yhteistyötä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Konkreettisenä asiana ehdottaisin vakuutuspuolelle keskittäjäasiakkaiden tavoitteiden lisäämistä vuosittaisiin myynnin tekemisen tavoitteisiin ja mittareihin, muuan muassa vatu-passi- järjestelmään. Yhteisen tavoitteen asettaminen mittariksi tekemiseen ja toimintaan kasvattaisi yhteistä tekemistä parempaan suuntaan ja toisi lisää uusia asiakkuuksia ryhmään. Tavoitteiden yhtenäistämällä tuotaisiin lisää tehokkuutta vakuutus- ja pankkipuolen työparien yhteiseen tekemiseen.

Toinen kehittämissuositus koskee kohtaa 8.1.7 eroja toimisessa henkilötasolla. On tärkeää kehittää yhteistä sisäistä asiakkuustiimien työparien toimintaa entisestäänkin paremmaksi. Tiimeissä toimivat vakuutuspuolen henkilö sekä pankkipuolen henkilö. Kehittäisin yhteistä työparitoimintaa vielä entisestäänkin läheisämmäksi toiminnaksi. Työparit toimivat samassa avotoimistotilassa. Ehdottaisin otettavaksi käyttöön työpareille yhdessä käytävän viikoittaisen sprinttikeskustelun, jossa kumpikin henkilö kävisi läpi omat konkreettiset viikoittaiset asiakastapaamisensa. Työparitoiminnan avoimuus on tärkeää. Yhdessä asiakkuuksien ennalta katsominen ja yhteiset asiakkuussuunnitelmat alkaisivat tuottamaan tulosta vieläkin enemmän. Näin saataisiin jokaisesta asiakkuudesta tarvittavaa ja tärkeää tietoa, sitä mitä asiakas arvostaa tai mitä asioita kyseisen asiakkuuden kohdalla on hyvä huomioida. Samalla kehittäisin myös asiakkuuden vastuuttamista, niin että asiakkuus on vastuutettu sekä pankinpuolen että vakuutuspuolen työparille yhteiseen asiakkuussalkuun. Näin pyrittäisiin saamaan työpareille yhteneväiset asiakassalkut ja kehittämään asiaa eteenpäin.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli lähteä tutkimaan konkreettista ongelmaa, joka on paikallisen pankkimme vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta- ja hoitomallien ero. Eroavaisuudet näkyvät usein arkisen työn tekemisessä. Lähdin hakemaan työlläni vastauksia siihen, mitä erot ovat konkreettisesti. Toiminta- ja hoitomallin eroja ei välttämättä ole ollut kovin selkeästi havaittavissa, monesti ongelmaan on

törmätty normaalin työn tekemisen yhteydessä. Yhteinen tekeminen ei aina toimi tai kohtaa. Asiakas voi olla esimerkiksi vakuutuspuolella haluttu asiakkuus, jota tavoitellaan, mutta pankkipuolella asiakkuus ei olekaan niin tavoiteltava. Asia voi olla myös toisinpäin. Yhteentörmäyksiä tulee normaalissa työskentelyssä. Ongelmilla on suuri vaikutus asiakkuuksiin. Asiakasnäkökulma ja asiakkaan arvo ovat ryhmälle tärkeä kriteeri. Se on myös yhteisen hyvän ja kannattavan toiminnan lähtökohta.

Työn toteutuksena käytin eri tutkimusmenetelmiä hyödyksi ja pyrin saamaan työlle asetettuihin tavoitteisiin vastauksia. Menetelmät joita käytin, olivat johtajille tehdyt teemahaastattelut, osittainen syvähaastattelu ja casetutkimus. Pohjana oli myös aiemmin pankissa tehdyn tutkimustyön hyödyntäminen. Lisäksi käytin työssä apuna omassa työssäni tekemiäni havaintoja, sekä pitkää työkokemusta.

Haastateltavien näkemyksissä tuli konkreettisesti esille kummallakin puolella, että yhteinen tekeminen on ykkösasia. Pyritään aina huomioimaan asiakas ja asiakkaan saama hyöty, vaikka eroavaisuuksia ja haasteita onkin toiminta- ja hoitomalleissa. On tärkeää, että pyritään aina tarjoamaan asiakkaalle yhteistä vakuutus- ja pankkiratkaisua. Haastateltavien puheissa korostettiin suuresti asiakkuuden arvoa.

Sain paljon arvokasta tietoa teemahaastatteluiden pohjalta. Työssäni haastattelukysymyksien aiheet ja käsitteet olisivat voineet olla ehkä selkeämmin rajattuja. Haastattelulokseissa päädyin valitsemaan teemahaastattelun pohjalta seitsemän selkeästi prioriteetiltaan tärkeintä toiminta- ja hoitomallin eroa. Nämä seitsemän eroa ovat kokonaisuutena isoja asioita, joita olisi hyvä lähteä kehittämään eteenpäin entistäkin yhteisemmäksi ja paremmiksi.

Kokonaisuutena työn tavoitteet saavutettiin hyvin ja sain vastauksia hakemiini asioihin. Pystyin työlläni löytämään toiminta- ja hoitomallin selkeitä keskeisiä eroja. Tutkimustyössä sain haastateltavilta konkreettisia vastauksia, joiden perusteella kävi selväksi, mihin osa-alueisiin olisi jatkossa hyvä kiinnittää huomioita sekä kehittää yhteistä tekemistä entisestäänkin eteenpäin.

Tutkimusaiheeni oli erittäin haasteellinen, koska kysymyksessä on suuren finanssikonsernin monimutkainen toiminta- ja hoitomalli. Yhtiössä tehdään suuret linjaukset ja

muutokset toiminta- ja hoitomallien parantamiseen korkeammalla taholla ja näihin asioihin en pysty työlläni vaikuttamaan. Työn päätarkoitus olikin tutkia ja tuoda esille eroja, sekä tuottaa kehittämisehdotus, jonka jatkojalostaminen on yhtiön toiminnan kehittämisessä muiden vastuulla. Työn tutkimustuloksia ei tällaisenaan tulla käyttämään ryhmässä.

11 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

Tulevaisuudessa finanssialalla kaikki palvelut tulevat lähestymään toisiaan. Finanssialan yrityksille keskeisiä yhteistyön mahdollisuuksia löytyy muuan muassa erilaisista terveys-, hyvinvointi-, vapaa-aika- ja elämyspalveluista. Finanssialalla kasvavana osa-alueena on tulevaisuudessa hyvinvointiteknologia. Esimerkkinä alan muiden toimialojen rikkoutumisesta voidaan mainita hyvinvointipalveluiden hyödyntäminen vakuutusosalalla. Hyvinvointipalveluita voidaan käyttää monipuolistamaan perinteisiä vakuutus tuotteita- ja palveluita. Näin vakuutusyhtiöt voivat osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ikääntyvän väestön hyvinvoinnista ja eläkejärjestelmän kehittämisestä. Hyvinvointiosa-alueeseen liittyy vahvasti muuan muassa työssä jaksaminen, työhyvinvointi. (Rajander-Juusti 2012,15.)

OP-Ryhmässä on jo lähdetty toteuttamaan ja kasvamaan uudella hyvinvointiteknologian osa-alueella. OP- Ryhmä on rakentanut Suomeen oman uuden sairaalaverkoston Omasairaalan. Uusi sairaala on aloittanut toimimaan uudelle nimellä Pohjola Terveys - sairaala, joka laajenee nyt Helsingin lisäksi neljälle uudelle paikkakunnalle Suomessa. Omasairaala tarjoaa terveys- ja hyvinvointipalveluja ja on laajentamassa toimintaansa uusille erikoisaloille sekä työterveyteen. Omasairaalan toiminta ja yritysten henkilöstön vakuutusratkaisut liittyvät selkeästi yhteen. Omasairaalassa asiakas saa tarvitsemansa terveydenhoitopalvelut saman katon alta. Ryhmän omasairaala edistää merkittävästi yhteiskunnallisesti työhyvinvointia ja minimoi työkyvyttömyyden uhkia. Yrityksien henkilöstön sairauspoissaolokustannuksien selkeä taloudellinen hyöty on merkittävä asia, niin yritykselle kuin yrityksen työntekijöille. Muilla kilpailevilla

toimijoilla ei ole vielä vastaavaa konseptia olemassa, mutta tulevaisuudessa on varmasti odotettavissa vastaavia hyvinvointiteknologian lisääntymistä finanssialalla muissakin yrityksissä. Omasairaala tulee laajentamaan toimintaansa ja keskittää toimintojaan Suomessa neljälle uudelle paikkakunnalle.

OP-Ryhmä haluaa kasvattaa ylivertaista asiakaskokemusta eteenpäin tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa ryhmä haluaa olla vahvasti kohtaamassa muuttuvan toimintaympäristön ja kiristyvän kilpailun. Digitalisaatio on ryhmän uuden kehittämisen painopisteenä nyt ja tulevaisuudessa. Finanssiala on kovassa murroksessa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa finanssialalla tulee olemaan mahdollisuuksia paljon.

12 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin mielenkiintoista, mutta laaja-alaisena erittäin haasteellista suorittaa oman ansiotyöni ohessa. Työ eteni suurin piirtein sovitun aikataulun ja opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti. Työlle asettamani tavoitteet saavutettiin, eli selkeytin vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta- ja hoitomallin erojen ymmärtämistä. Olisin toivonut mahdollisuutta keskittyä täyspäiväisesti työn tekemiseen, mutta työkuormani vuoksi se ei ollut mahdollista. Toisaalta jokapäiväisen työn tekeminen samalla alueella piti opinnäytetyön tavoitteen selkeänä ja auttoi työn etenemisessä. Opinnäytetyön aihe oli hyvin läheinen ja käytännön työhöni liittyvä. Opinnäytetyön kirjoittaminen on antanut ja opettanut paljon. Olen oppinut kuinka tutkimusongelmaa viedään eteenpäin ja millä menetelmillä asiaa kannattaa lähteä tutkimaan. On tärkeää löytää sopivat tutkimusmenetelmät omaan työhönsä kehittämiseen. Kokonaisuutena olen tyytyväinen työhön ja siihen, että pysyin suunnitellussa aikataulussa haasteellisen oman työn tekemisen kanssa.

LÄHTEET

- Alhonsuo, S., Nisén, A. & Nousiainen, S. & Pellikka T. Sundberg S. 2012. Finanssi-toiminnan käsikirja. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J.1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.2009. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P.2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Häikiö, A. 2014. Vastuutettujen asiakkuuksien johtamisen kehittäminen. YLT-Top kehittämistyö. Turun Kauppakorkeakoulu. Viitattu 7.2.2015
- Jobber, D. & Lancaster, G, 2009. Selling and Sales Management. Printed by Ashford Colour Press Ltd, Gosport.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.
- Niemi, L.2010. Asiakkuudenhoitomallien kehittäminen organisaation asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Ylempi AMK- opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.5.2015.
- <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003265952>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pohjanmäki, O.P.2015. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo. Kauppalehti, Johtamisen käsikirjat. Viitattu 26.4.2015.

Puustinen, P.2013. Vaihdantavallankumous, Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.

<http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuusmaisemaan/asiakkuuden-nykyarvo-ja-potentiaalinen-arvo>

Rajander-Puusti, R.2012. Finanssialan Keskusliitto www-sivut, viitattu 17.5.2015.

Finanssialan kyvykkyudet 2020- luotaus tulevaisuuteen.

<https://www.fkl.fi/materiaalipankki/>

Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän- myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M. D & Aalto, E.2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Syvälä, M.2014 Asiakashoitomallien kehittäminen. AMK-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75695>

Tossavainen, J, 2014 Kohti yliveraista asiakaskokemusta muuttuvassa finanssimaailmassa, case: Tampereen Seudun Osuuspankki. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tuomi, J, Sarajärvi, A, 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ylikoski, T & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Bookwell Oy.

Venäläinen, M. 2014. Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen Pohjola Vakuutuksessa, asiakaskokemus osana hoitomallia. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

<https://www.theseus.fi/handle/10024/76053>

OP- Pohjola ryhmän verkkosivut. Viitattu 11.10.2014.

<https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/strategia>

OP- Ryhmän www-sivut. Viitattu 7.2.2015.

<https://www.op.fi/op/op-ryhma>

<https://www.op.fi/op/op-ryhma>

OP- Ryhmän www-sivut. Viitattu 13.3.2015.

<https://www.op.fi/media>

OP-Tampere www-sivut. Viitattu 15.5.2015.

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/tampereen-seudun-osuuspankki>

OP- Ryhmä 2015. Strategia. WWW-dokumentti.

OP Opinet Intra. Viitattu 28.2.2015. Alueellinen yritys pankki ja keskisuurten yritysasiakkaiden palvelumalli.

OP Opinet Intra. Viitattu 28.2.2015. Palvelumallit.

OP-Ryhmän www-sivut. Viitattu 28.2.2015. Ryhmäpalvelujen tehtävä luoda liiketoiminnoille edellytykset onnistua.

<http://opinet.op.fi/opinet?id=79140&vid=121816041>

OP Opinet Intra. Viitattu 15.3.2015. Pienten yritysasiakkaiden palvelumalli.

OP Opinet Intra. Viitattu 25.3.2015. Yritysasiakkuus ja palautteet.

<http://opinet.op.fi/opinet?cid=121307502>

Teemahaastattelu OP-Ryhmä, Tampereen Seudun Osuuspankki, Kati Klint
16.03.2015.

Teemahaastattelu OP-Ryhmä, Tampereen Seudun Osuuspankki, Anssi Häikiö
17.03.2015.

Teemahaastattelu OP-Ryhmä, Tampereen Seudun Osuuspankki, Lasse Litma
16.03.2015.

LIITE

Teemahaastattelukysymykset esimiehille:

1. Toiminta- ja hoitomallin keskeiset erot ja näiden syyt, palvelumalli:

- a) Kerro mitkä sinun mielestäsi ovat vakuutus- ja pankkiasiakkuuden toiminta- ja hoitomallin keskeiset erot ja näiden syyt pääpiirteittäin. Erottele toiminta- ja hoitomalli omina toimintoinaan.
- b) Pitääkö palvelumallin olla yhteinen, voidaanko asiakasta palvella eri tavalla. Minkälainen yhteinen palvelumalli toimisi parhaiten.
- c) Mitä ongelmia näet, jos palvelumalli on erilainen, kerro useampi asia.

2. Erot kaupan tekemisessä ja saamisessa:

- a) Onko sinun mielestäsi eroja uuden asiakkaan hankinnassa ”uusasiakashankinta”, mitä oleellisimmat erot ovat.
- b) Onko jommallakummalla puolella virtaviivaisempi ja sujuvampi kaupan päättämisen malli. (esim. oikeudet saattaa kauppa päätökseen), muut kaupan päättämisen eroihin esiin tulevat asiat. Perustelut.
- c) Koetko nykyisen vakuutus – ja pankkipuolen kaupan päättämisen tavan oikeana, vakuutus- ja pankkipuoli kumpikin erikseen. Perustele.
- d) Ovatko asiakasedut sinun mielestäsi yhteneväiset vakuutus- ja pankkipuolella, mitä eroja näet eduissa tai muussa asiakkaalle päin tapahtuvassa toimisessa ja palveluluiden saamisessa. Mitä etuja tai palveluiden pitäisi olla.

- e) Miten edellisen kysymyksen asiaa sinun mielestäni pitäisi ja voitaisiin kehittää.

3. Erot vakuutus- ja pankkipuolen tavoitteissa, järjestelmissä, raportoinnissa ja työvälineissä:

- a) Onko puolien välillä tavoitteissa, tavoitteiden määrittelyssä eroja, mitä erot ovat. Kerro muutama tärkein ero.
- b) Onko puolien välillä asiakkuusluokituksissa eroja, mitä ne ovat. Mihin eri asioihin tämä vaikuttaa.
- c) Ovatko työvälineet yhdenmukaiset, miten kehittäisit työvälineitä. Onko puolien välillä ohjelmistojärjestelmäeroja, mitä ne ovat. Mitä eroja on asiakkuusraporteissa, kannattavuusraportit jne.
- d) Onko asiakasohjauksien, vinkkien jakautumisessa henkilöiden kesken eroja, mitä ne ovat. Miten asiakasohjauksia seurataan ja raportoidaan.

4. Erot johtamisessa ja henkilöstön toimiminen yhteistyössä:

- a) Onko vakuutus- ja pankkipuolen henkilöstön johtamismallissa eroja, mitä ne ovat.
- b) Onko nykyisessä henkilöstön palkitsemisessa vakuutus- ja pankkipuolella eroja, mitä ne ovat.
- c) Mitä eroja näet vakuutus- ja pankkipuolen tiimien jäsenien työskentelyssä. Minkälaisena koet oman henkilöstön sitoutumisen yhteistyöhön vastapuolen kanssa. Onko henkilöstö antanut palautetta toiminta- ja hoitomalleista.

5. Erot asiakkuussuhteeseen:

- a) Onko asiakkailta tullut kiitosta, palautetta tai moitteita toiminta- ja hoitomallista. Mitä ne ovat.

- b) Mitä toiminta- ja hoitomallin erot aiheuttavat asiakkaalle, asiakassuhteelle. Kerro muutama konkreettinen asia.