

TEHOKKAAT PALVELUPROSESSIT JA
SISÄINEN MARKKINOINTI
CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ - HEINOLA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrityshallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Päivi Mikkolainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PÄIVI MIKKOLAINEN: Tehokkaat palveluprosessit ja sisäinen markkinointi
Case: Nordea Pankki Suomi Oyj – Heinola

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 58 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee palveluprosessien suunnittelua, sisäistä markkinointia ja asiantuntijoiden hyödyntämistä sijoitus- ja Selektu-tuotteiden myynnissä Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä Heinolan konttorissa.

Teoriaosassa selvitetään asiantuntijapalvelujen luonnetta, palveluprosessien suunnittelua ja sisäisen markkinoinnin merkitystä. Palveluprosessin hahmottamiseen käytetään blueprinting-tekniikkaa, joka kuvaa prosessin asiakkaan, työntekijän ja organisaation tukitoimintojen kannalta.

Sisäinen markkinointi on yrityksen omaan henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia, joka ilmenee esimerkiksi koulutuksena, sisäisenä tiedottamisena ja motivoivana johtamistoimintana. Henkilökunta muodostaa yrityksen ensimmäiset markkinat. ”Mitä et voi myydä omalle henkilökunnallesi, et voi myydä kenellekään muullekaan.”

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu Nordean Pankki Suomi Oyj:n Heinolan konttorille tehdystä henkilökuntakyselystä ja haastatteluista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miksi sijoitus- ja Selektu-asiantuntijoille ei saada riittävästi asiakkaita. Tarkastelun kohteena olivat sisäiset palveluprosessit ja sisäinen markkinointi. Kysely ja haastattelut suoritettiin lokakuussa 2006.

Tutkimuksen tulosten perustella voidaan todeta, että suurimmat ongelmat asiantuntijoiden hyödyntämisessä liittyvät saatavuuteen ja asiakkaiden uskollisuuteen omia henkilökohtaisia pankkineuvojiaan kohtaan. Lisäksi sisäisessä viestinnässä todettiin muutamia heikkouksia. Koko henkilökunta oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että mahdollisuus asiantuntijapalveluihin on erittäin tärkeä säilyttää.

Asiasanat: sisäinen markkinointi, palveluprosessi, blueprinting, Nordea

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

PÄIVI MIKKOLAINEN: Efficient processes and internal marketing
Case: Nordea Bank Finland Plc – Heinola

Bachelor's Thesis, Business Administration, 58 pages, 7 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

This thesis deals with the development of service processes, internal marketing, and the use of specialists in the sales of investment- and Selektia products in Nordea Bank Heinola.

The theory part discusses the nature of professional services, the development of service processes and the role of internal marketing in increasing the effectiveness of the service process. The service processes can be visualized by using a Blueprinting method, which illustrates customer actions, employee actions, and support, processes.

Internal marketing is marketing that focuses on internal customers, i.e. employees. Internal marketing appears as training, internal communication and motivational leadership. The personnel of organisation forms its first markets. "If you can't sell it to your own staff, you can't sell it to anyone else either."

In the empirical part, a questionnaire and interviews for personnel were carried out to Nordea Bank Heinola. The aim of the study was to investigate problems influencing the use of specialists. The objective was to ascertain why the specialists did not have enough customers. The topics of this study were internal service processes and internal marketing. The questionnaire and the interviews were conducted in October 2006.

Based on the study observations, it could be concluded that the existing problems were mainly related to the specialists' availability in the branch and the customers' loyalty towards their Personal Banking Advisers. In addition, it was found out that there were some weaknesses in internal communication. However, the personnel saw that the existence of specialists was extremely important.

Key words: internal marketing, service process, blueprinting, Nordea

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASiantuntijapalvelut	2
3	Palveluprosessin suunnittelu	4
3.1	Palvelupaketti	4
3.2	Palveluprosessi	5
3.3	Service blueprinting	6
3.3.1	Blueprintin komponentit	6
3.3.2	Blueprintin hyödyntäminen	8
3.3.3	Blueprinting-menetelmän edut	9
3.3.4	Blueprint Nordeassa	10
4	Henkilökunta kilpailukeinona	10
4.1	Myyntiprosessi	11
4.2	Myyjän tuloksellisuus	12
5	Sisäinen markkinointi	13
5.1	Sisäisen markkinoinnin päämäärät ja tavoitteet	14
5.2	Sisäisen markkinoinnin edellytykset	15
5.3	Sisäisen markkinoinnin keinot	17
5.3.1	Työntekijät yrityksen sisäisinä asiakkaina	18
5.3.2	Organisaation palvelustandardit	19
5.3.3	Henkilökunnan kouluttaminen ja kehittäminen	19
5.3.4	Palkitseminen työntekijöiden motivointikeinona	20
5.3.5	Motivoiva esimiestoiminta	22
5.3.6	Sisäinen tiedottaminen	23

6	CASE: ASIANTUNTIJOIDEN HYÖDYNTÄMINEN SIJOITUS- JA SELEKTATUOTTEIDEN MYYNNISSÄ HEINOLAN NORDEASSA	26
6.1	Taustatietoja yrityksestä	26
6.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	27
6.3	Kohderyhmä	28
6.4	Tutkimusmenetelmät	28
6.5	Luotettavuus	30
6.6	Tulokset	32
6.6.1	Asiakas	32
6.6.2	Palveluneuvottelu asiantuntijan kanssa	35
6.6.3	Palvelun saatavuus	36
6.6.4	Työorganisaatio	39
6.6.5	Haastattelujen tulokset	47
6.7	Johtopäätökset	48
7	LOPUKSI	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Yrityksen näkökulmasta asiakkaat ovat ainoa sidosryhmä, joka kerryttää kassavirtaa. Niinpä asiakas onkin nykyään markkinoinnin keskipisteenä. Asiakastyytyväisyys ja palveluosaaminen ovat monen huulilla, sillä asiakas kertoo myönteisestä kokemuksestaan keskimäärin kolmelle muulle henkilölle, kun taas tyytymätön asiakas kertoo kielteisestä kokemuksestaan keskimäärin 11 muulle (Lahtinen & Isoviita 2001, 9). Tästä syystä on erityisen tärkeää, että palveluyritykset toimivat asiakaslähtöisesti ja niiden palveluprosessit toimivat mutkattomasti.

Henkilökunta muodostaa yrityksen ensimmäiset markkinat. Mikäli halutaan saada tuote myydyksi, on tuote myytävä ensiksi henkilökunnalle. Lisäksi myyntityön tuloksellisuuteen vaikuttavat henkilöstön motivaatio, osaaminen ja valmiudet. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, miten palveluprosessin toimivuuteen voidaan vaikuttaa sisäisellä markkinoinnilla.

Opinnäytetyöni toimeksianto tuli Nordean Heinolan konttorin johtajalta, Lasse Saarelta. Olin suorittanut työharjoitteluni kyseisessä yrityksessä, ja kesän 2006 lopulla aloimme yhdessä etsiä käytännönläheistä ongelmaa opinnäytetyöni pohjaksi. Konttorinjohtaja halusi tutkia, miksi yrityksen sijoitusasiantuntijalle ja Selektaneuvojalle ei saatu tarpeeksi ajanvarauksia. Asiantuntijat olivat konttorissa paikalla kerran viikossa – sijoitusasiantuntija tiistaisin ja Selektaneuvoja torstaisin – mutta asiakkaita ei tuntunut löytyvän. Tehtävänäni oli selvittää, mitä esteitä ajanvaraamiselle oli. Tutkimus rajattiin koskemaan vain organisaation sisäisiä prosesseja, joten keskityin tutkimaan organisaation henkilökunnan syitä asiantuntijoiden hyödyntämättömyyteen. Tutkimuksen perusteella pyrittiin tekemään päätelmiä siitä, olivatko hyödyttämättömyyden syyt henkilökunnassa, vai olisiko syytä tutkia myös asiakaskuntaa.

Tutkimusongelmana oli löytää vastaus kysymykseen: ”Mitkä syyt vaikuttavat siihen, että asiantuntijoiden hyödyntäminen ei toimi maksimaalisella tasolla?” Tavoitteena oli myös paikantaa sijoitus- ja Selektatuotteista kiinnostuneen

asiakkaan palveluprosessin ongelmakohdat. Tutkimusongelma linkittyi olennaisesti sisäisen markkinoinnin toimivuuteen ja palvelu- ja myyntiprosessien tehokkuuteen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin koko konttorin henkilökunnalle suunnattua kyselyä ja prosessin avainhenkilöiden eli asiantuntijoiden ja henkilökohtaisten palveluneuvojien haastatteluja. Kysely ja haastattelut tapahtuivat lokakuussa vuonna 2006.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää sekä kotimaiseen että kansainväliseen kirjallisuuteen perustuvaa tietoa palveluprosesseista ja sisäisestä markkinoinnista. Asiantuntijapalvelujen yleisen luonteen tarkastellun jälkeen keskitytään palveluprosessin suunnitteluun. Palveluprosessin kuvaamiseen käytetään ns. blueprinting-tekniikkaa. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös myyntiprosessia ja myyjän tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Suurimman kokonaisuuden muodostaa sisäinen markkinointi.

Opinnäytetyössä käytetään toistuvasti kirjainlyhennettä HPN, joka viittaa henkilökohtaiseen pankkineuvojaan. Jokaiselle Nordean avainasiakkaalle on nimetty oma henkilökohtainen pankkineuvoja. Avainasiakkuuden kriteerit on esitelty tarkemmin luvussa 6.1.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Asiantuntijapalvelut ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja, jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelujen perusluonne on aineettomuus, joten vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy usein asiakkaan ongelman ratkaisemiseen, ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Asiantuntijapalvelut ovat hyödyn maksimointia tai riskin minimointia. Asiakasta autetaan

kehittämään taloudellista tulostaan, varallisuuttaan tai terveyttään, tai häntä autetaan näihin asioihin liittyvien riskien minimoinnissa. (Sipilä 1998, 12.)

Asiantuntijapalveluorganisaatioita on varsin monenlaisia. Pieniä itsenäisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi arkkitehtitoimistot, asianajotoimistot, mainostoimistot, lääkärinvastaanotot, pankkiiriliikkeet ja koulutusorganisaatiot. Näiden perustaminen on tavallisesti vaatinut enemmän henkistä kuin rahallista pääomaa. Suuria asiantuntijaorganisaatioita ovat mm. pankit, vakuutusyhtiöt, lehtitalot, lentoyhtiöt, yliopistot ja myös kunnan virastot. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.)

Asiakas käyttää asiantuntijapalveluja yleensä silloin, kun hän ei itse osaa tai voi asiaa tehdä. Asiantuntemuserojen vuoksi asiantuntijapalvelujen palvelu- ja myyntitilanteet ovat erityisen vaativia. Asiakas hallitsee oman asiansa, mutta ei kyseessä olevaa erityisasiaa, ja asiantuntija taas ei välttämättä ymmärrä riittävästi asiakkaan toimintaympäristöä ja muita tekijöitä. Asiakas saattaa myös katsoa asioita lyhytjänteisesti, ja hänellä saattaa olla voimakkaita mielipiteitä asioista pinnallisella tietotasolla. Asiakas ei olekaan asiantuntijapalveluissa aina oikeassa, vaan asiantuntijan pitää pystyä ohjaamaan asiakasta valitsemaan hänelle pidemmällä tähtäimellä hyvä ratkaisu. Asiantuntijan on pystyttävä säästämään asiantuntemuksellaan asiakas tulevaisuudessa uhkaavilta ongelmilta. (Sipilä 1992, 1996.) Asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit ovatkin usein suuret – talon rakenteet saattavat pettää tai yritys voi tehdä konkurssin. Lisäksi asiakkaan on ostohetkellä vaikea arvioida ostamaansa palvelua ja sen laatua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiakkaan riittävä osallistuminen on erittäin tärkeää asiantuntijapalveluja tuotettaessa. Asiakas ei aina pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska hän ei välttämättä kykene itse analysoimaan tarpeitaan, eivätkä asiantuntijakaan pysty esittämään ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja esitutkimuksia. Asiantuntijapalvelut syntyvät siis palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Palvelut siirtyvät verkkoon, mutta tiedon ja osaamisen vaihtoon ja yhdessä tapahtuvaan ongelmanratkaisuun liittyviä palveluita on paljon hankalampi viedä verkkoon. Ne säilyvät suurelta osin interaktiivisina face to face -palveluina, vaikka niitä markkinoidaankin verkossa. Asiantuntijapalvelujen merkitys kasvaa varmasti tulevaisuudessa entisestään.

3 PALVELUPROSESSIN SUUNNITTELU

Tässä kappaleessa käydään läpi palveluprosessien suunnitteluun liittyviä asioita. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan palvelupaketin rakennetta, toisessa luvussa keskitytään palveluprosessien suunnitteluun yleisellä tasolla ja kolmannessa luvussa käytetään palveluprosessien mallintamisessa bluebrinting-tekniikkaa. Tällä tekniikalla kuvattuna esitetään viimeisessä luvussa Nordean asiakkaan palveluprosessi.

3.1 Palvelupaketti

Asiantuntijapalvelut, kuten muutkin palvelut, muodostuvat ydinpalvelusta ja liitännäispalveluista. Ydinpalvelun ja liitännäispalvelujen muodostama kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi – tuotteeksi. Palvelupaketti suunnitellaan ja kootaan ydinpalvelun ympärille. Joskus asiakas kiinnostuu ydinpalvelusta vasta, kun sen ympärille on rakennettu joukko liitännäispalveluja. Palvelupaketti pyritään rakentamaan niin, että asiakas kokee myönteisiä kokemuksia – jopa elämyksiä – ennen ydinpalvelun käyttöä, ydinpalvelun aikana ja ydinpalvelun käytön jälkeen. Usein kokemukset perustuvat suurelta osin liitännäispalveluihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Ydinpalvelu on asiakkaalle tarjottavan palvelutuotteen oleellisin ominaisuus. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 39) kirjoittavat, että ydinpalvelua voidaan kuvata kysymyksellä: *miksi* asiakas haluaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä?

Mielestäni kuitenkin ydinpalvelu on se, *mitä* asiakas tulee yrityksestä ostamaan. Parturissa tämä ydinpalvelu on esimerkiksi hiusten leikkuu ja pankissa lainan myöntäminen. Voidaan myös ajatella, että asiantuntijatuotteen ydin on asiakas-hyöty, kuten Sipilä (1996, 62) kirjoittaa. Liitännäispalvelut ovat merkittäviä erilaistamistekijöitä, joihin kilpailuetu voi perustua osaksi tai jopa kokonaan. Kuitenkin liitännäispalvelu on asiakkaan silmissä vain yksi piirre paremmasta asiakaspalvelusta. Palveluprosessin on ydinpalvelun osalta toimittava kitkat-tomasti, muuten asiakastyytyväisyys vaaraantuu.

3.2 Palveluprosessi

Palvelut ja tavarat syntyvät aina jonkun työprosessin tuloksena. Myös palvelut itsessään ovat prosesseja. Prosessit muodostuvat toisiinsa eri tavoin sidoksissa olevista toimintoketjuista, joiden avulla palvelut tuotetaan. Palveluprosessin kuluessa ja/tai sen lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn.

Asiantuntijapalveluissa korostuu tavallisesti asiakkaiden osallistuminen palvelu-prosessiin. Osallistuminen on kaksi tahoista: asiakkaat osallistuvat palvelun omi-naisuuksien ja tulokseen kohdistuvien vaatimusten määrittämiseen, mutta he voivat olla merkittävässä asemassa myös varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja sen kehittämisessä entistä paremmaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-41.) Esimerkiksi sijoittamisesta kiinnostunut asiakas määrittelee sijoitettavan pääoman lisäksi ne riskit, joita hän haluaa ottaa. Tältä pohjalta sijoitusasiantuntija luo asiakkaalle sijoitussuunnitelman. Asiakas itse osallistuu suunnitelman luomiseen kerto-malla, haluaako hän sijoittaa rahat varmaan, mutta maltilliseen tuottoon vai mahdollisemman korkeaan tuottoon suuremmalla riskillä. Asiakkaan vastuulla on myös hoitaa sijoitussalkkuaan.

Asiantuntijapalveluiden kohdalla on usein mielekästä kuvata tuote prosessina tai toimintakaaviona. Palveluprosessin kuvaamisen hyöty on siinä, että siten voidaan täsmällisemmin määritellä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Lisäksi määrittelyllä voidaan täsmentää palvelun

laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä tarkastella niiden toteutumista. Tämä on erityisen tärkeää palvelun laadun parantamisen kannalta. Yksi tapa suunnitella ja kuvata palveluprosesseja on ns. blueprinting-tekniikka. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

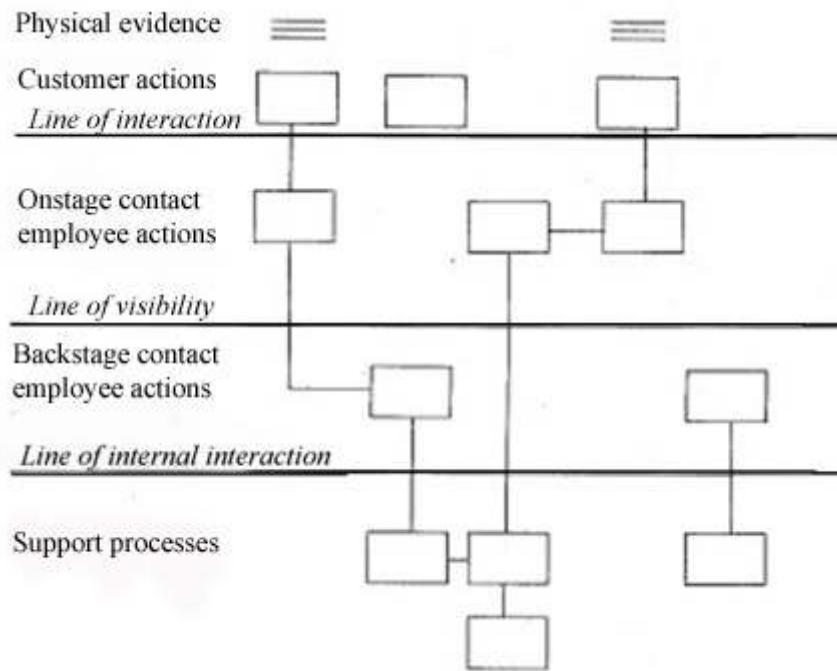
3.3 Service blueprinting

Teollisuus ja rakennusala ovat jo pitkään suunnitelleet tuotantoprosessinsa yksityiskohtaisesti. Palvelualalla konkreettisten prosessikuvausten merkitystä on vasta hiljattain alettu ymmärtää. Yksi tapa suunnitella ja kuvata palveluprosesseja on blueprinting.

Service Blueprint on kaavio, joka mallintaa palveluprosessin rakenteen. Service Blueprint visualisoi palveluprosessin kuvaamalla samanaikaisesti palvelun tuottamisen, asiakaskohtaukset, asiakkaiden ja työntekijöiden roolit sekä prosessiin liittyvät tuotteet. Tämä tekniikka mahdollistaa palvelun jakamisen osiin ja palveluprosessin kuvaamisen askel askeleelta. Service Blueprint eroaa muista prosessikuvauksista siinä, että siinä on kuvattuna myös asiakas. Blueprint myös mahdollistaa sen, että palvelun tuottamisprosessiin kuuluvat ihmiset voivat ymmärtää ja käsitellä prosessia objektiivisesti työtehtävistään riippumatta. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267.)

3.3.1 Blueprintin komponentit

Blueprintin eri osat on kuvattu kuviossa 1 (s. 7). Ne ovat asiakkaan toiminnot, asiakaspalvelijan toiminnot (asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät) ja organisaation tukitoiminnot. Kuvio etenee vasemmalta oikealle siinä järjestyksessä, jossa asiakkaan toiminta etenee. Asiakkaan toiminnot (*customer actions*) kuvaavat niitä askelia, valintoja, toimintoja ja vuorovaikutustilanteita, joita asiakas kohtaa



KUVIO 1. Blueprintin osat. (Zeithaml ym. 2006, 268.)

palvelua ostaessaan ja sen laatua arvioidessaan. Asiakkaan toimintojen rinnalla kuvataan vastaavat työntekijän toiminnot. Työntekijän toiminnot jaetaan asiakkaalle näkyviin toimintoihin (*onstage contact employee actions*), jotka palveluhenkilöstö suorittaa asiakkaan kanssa palvelutilanteessa, ja näkymättömiin toimintoihin (*backstage contact employee actions*), joita ovat esimerkiksi valmistautuminen asiakastapaamiseen tai puhelinkeskustelu asiakkaan kanssa. Tuki-toiminnot (*support processes*) käsittävät ne organisaation sisäiset toiminnot ja vuorovaikutustilanteet, jotka tukevat asiakaspalveluhenkilökuntaa palvelun tuottamisessa. Blueprintin huipulla on kuhunkin palveluprosessin osaan liittyvät fyysiset elementit (*physical evidence*), joita ovat palveluun liittyvät tuotteet ja ulkoiset ominaisuudet. Esimerkiksi palveluhenkilöstön vaatetus ja yrityksen toimitilat ovat niitä fyysisiä elementtejä, joiden perusteella asiakas tekee tulkintoja tuotteen laadusta tai paikan ilmapiiristä.

Toiminnot on rajattu toisistaan kolmella horisontaalisella viivalla. Ylimpänä asiakkaan ja työntekijän toimintojen välissä on vuorovaikutuksen linja (*line of interaction*), joka kuvaa asiakkaan ja palveluhenkilöstön kohtaamista. Silloin kun vuorovaikutuksen linja risteää vertikaalisen viivan kanssa, asiakas on välittömässä

kontaktissa organisaation kanssa. Seuraava poikkaitsviiva kuvaa näkyvyyden linjaa (*line of visibility*), joka erottaa kaikki asiakkaalle näkyvät toiminnot niistä, joita asiakas ei näe. Jos rajaviivan yläpuolella on paljon toimintoja, asiakas on hyvin selvillä siitä, mitä hänen palvelun tuottamisessa tapahtuu. Toinen ääripää on esimerkiksi pankkikortin tilaaminen verkkopankin kautta, jossa asiakas on välittömässä yhteydessä palveluhenkilöstöön ainoastaan korttia noutaessaan. Kolmantena on sisäisten vuorovaikutusten linja (*line of internal interaction*), joka erottaa asiakaspalvelijan toiminnot tukitoiminnoista ja muusta henkilöstöstä. Tämä linja erottaa lopullisesti asiakkaan kontaktista organisaatioon.

(Zeithaml ym. 2006, 268-269.)

3.3.2 Blueprintin hyödyntäminen

Blueprintingia voidaan käyttää apuna sekä palvelujen suunnittelussa että kehitettävässä olemassa olevaa palvelua. Blueprintingin avulla voidaan hajottaa palvelu osiin ja kuvata vaiheittain/tehtävittäin koko prosessi, sekä keinot, joiden avulla tehtävät suoritetaan. Blueprint myös esittää prosessin lopputuloksen. Koska erityisesti asiantuntijapalveluissa palvelujärjestelmät saattavat olla hyvin monimutkaisia, keinojen löytäminen asiantuntijuuden lisäämiseen on tärkeää. Todellinen etu blueprintingistä onkin, että se antaa ajan tasalla olevaa tietoa palveluprosessien osien tärkeydestä ja tehostamismahdollisuuksista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42.)

Blueprintiä voidaan lukea monella tapaa. Jos halutaan ymmärtää asiakkaan näkökulmaa, voidaan tarkastella asiakkaan toimintoja vasemmalta oikealle. Jos halutaan tarkastella palveluprosessin tehokkuutta, voidaan keskittyä tutkimaan työntekijöiden toimintoja. Prosessia voidaan tarkastella myös vertikaalisesti, jolloin saadaan selville prosessin eri elementtien väliset yhteydet. Tällöin saadaan vastauksia esimerkiksi siihen, millaisia taustatoimintoja käytetään tukemaan tärkeimpiä asiakaskohtaamisia. (Zeithaml ym. 2006, 272.)

3.3.3 Blueprinting-menetelmän edut

Blueprinting-menetelmän edut on lueteltu seuraavassa:

- Blueprinting mahdollistaa prosessin kokonaiskuvan tarkastelun, jolloin työntekijä voi verrata omaa työtänsä kokonaisuuteen. Tämä lisää työntekijän asiakaskeskeisyyttä.
- Blueprinting paikallistaa prosessin ongelmakohdat eli palveluprosessin heikot lenkit, jotka voidaan sitten ottaa jatkuvan laadun parantamisen kohteiksi.
- Vuorovaikutuksen linja selventää asiakkaan roolia palveluprosessissa. Se osoittaa, missä kohdin asiakas arvioi palvelun laatua ja auttaa siten palveluprosessin kehittämisessä.
- Näkyvyyden linja auttaa tekemään tietoisin päätöksiä siitä, mitä asiakkaan tulisi prosessista nähdä ja ketkä työntekijöistä ovat kontaktissa asiakkaan kanssa.
- Sisäisen vuorovaikutuksen linja selventää eri osastojen yhtymäkohtia sekä näille ominaisia riippuvuuksia, jolloin näiden kohtien laatua voidaan keskittyä parantamaan.
- Blueprinting havainnollistaa ne elementit ja yhteydet, joista palveluprosessi muodostuu ja luo siten objektiivisen perustan strategiselle keskustelulle.
- Blueprinting luo perustan prosessin kulujen, tuottojen ja sijoitetun pääoman arvioimiseen – jokaisen prosessin osa-alueen kohdalla.
- Blueprinting rakentaa rationaalisen pohjan sekä ulkoiselle että sisäiselle markkinoinnille.
- Se helpottaa ”top-down, bottom-up” lähestymistä palvelun laadun parantamisessa.

(Zeithaml ym. 2006, 273.)

3.3.4 Blueprint Nordeassa

Opinnäytetyötäni varten tarkastelin Nordean asiakkaiden palveluprosesseja käyttäen apunani blueprinting-tekniikkaa. Tarkoitukseni oli ymmärtää, miten palveluprosessi nykyisellään toimii. Opinnäytetyön liitteinä löytyvät sijoittamisesta kiinnostuneiden asiakkaiden palveluprosessikuvaukset. Liitteessä 1 tarkastellaan prosessia avainasiakkaan kannalta ja liitteessä 2 kanta- ja perusasiakkaan kannalta. Blueprintit ovat hyvin yksinkertaistettuja, mutta niistä näkyy, miten prosessi pääpiirteittäin etenee. Oli välttämätöntä mallintaa avainasiakkaan ja kanta-/perusasiakkaan palveluprosessit erillisinä, koska avainasiakasta palvelee henkilökohtainen pankkineuvoja eli HPN (ks. Luku 6.1).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluprosessin alkupäähän, eli kuinka HPN:t ja palveluneuvojat ohjaavat asiakkaan asiantuntijalle. Tarkoituksena on selvittää, mitä ongelmia palveluprosessin tässä kohdassa esiintyy. Koska tapaamiseen sijoitusasiantuntijan kanssa vaaditaan käytännössä vähintään 15 000 euron pääoma (haastattelut lokakuu 2006), koskettaa tämä työ eniten avainasiakkaita ja heidän henkilökohtaisia pankkineuvojiaan. Selektia-asiantuntijalla, joka on erikoistunut vapaaehtoisin eläke- ja säästöhenkivakuutuksiin, käy ehkä useammin kanta- ja perusasiakkaitakin. Siksi palveluneuvojienkaan roolia ei tässä voida unohtaa.

Opinnäytetyössäni tarkastellaan seuraavaksi palveluprosessien sisäisiä toimintoja ja henkilökunnan merkitystä asiantuntijapalvelujen myynnissä.

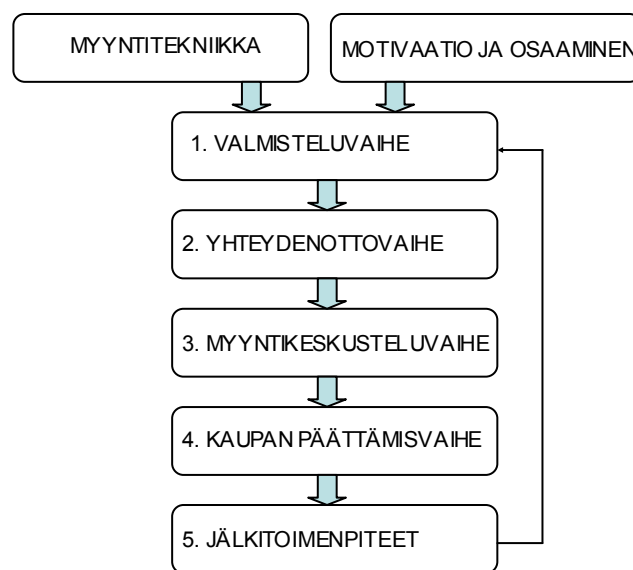
4 HENKILÖKUNTA KILPAILUKEINONA

Ydinpalvelut hallitsee jokainen yhtiö suunnilleen yhtä hyvin. Kilpailijoista erottuu se, jolla on parhaat liitännäispalvelut ja motivoitunein henkilökunta. Hyvä henkilökunta on siinä mielessä ”edullinen” kilpailukeino, että sen jäljiteltävyys on vaikeaa. Hyvää työmotivaatiota ei voi ostaa eikä luoda käskyillä. Hyvä palvelu tekee asiakkaista tyytyväisiä, ja tyytyväiset asiakkaat taas lisäävät työntekijöiden motivaatiota, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa. Organisaatiossa vallitsee

tällöin ns. hyvä kehä (Lahtinen & Isoviita 2001, 62), eli yksi myönteinen seikka saa aikaan muita myönteisiä asioita.

Seuraavassa käsitellään asiakaspalvelijan myyntiprosessia ja myyjän tuloksellisuuden vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Myyntiprosessi



KUVIO 2. Myyntiprosessin taustatekijät ja päävaiheet. (Lahtinen & Isoviita 2001, 209.)

Myyntiprosessiksi kutsutaan asiakkaan ja myyjän välistä neuvottelua. Myyntiprosessin voidaan ajatella sijaitsevan blueprintin keskellä, asiakaspalvelijan toimintojen kohdalla. Prosessin tuloksellisuuteen vaikuttavat myyjän omaksuma myyntitekniikka, motivaatio ja osaaminen (kuviokuva 2). Ne vaikuttavat myös siihen, miten asiakassuuntaisesti myyjä toimii myyntiprosessin eri vaiheissa. Hyvään työtulokseen tarvitaan siis kolme tekijää: motivaatio, valmiudet ja mahdollisuudet. Jos yksikin näistä puuttuu, tulos on nolla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62, 209.)

4.2 Myyjän tuloksellisuus

Lahtinen ja Isoviita (2001, 214) jakavat myyjän tuloksellisuuteen vaikuttavat osatekijät kolmeen osaan: työn määrään liittyviin, työn laatuun liittyviin ja työn kohteisiin liittyviin (kuvio 3). Motivaatio ja energisyys vaikuttavat työntekijän tekemän työn määrään. Työtuntien, soittojen tai asiakaskäyntien suuret määrät eivät kuitenkaan takaa myynnin tuloksellisuutta, jos työn laatu ja kohteet ovat väärä. Laatuun vaikuttaa keskeisesti työntekijän osaamisen taso, kuten esimerkiksi tuotetuntemus ja esiintymistaito. Osaava myyjä osaa myös kohdistaa toimintansa oikeisiin tuotteisiin, asiakkaisiin ja työtehtäviin, eikä tuhlaa energiaansa kannattamattomiin asioihin.

TYÖN MÄÄRÄ	TYÖN LAATU	TYÖN KOHTEET
<ul style="list-style-type: none"> ○ motivaatio ○ energisyys ○ työtuntien, soittojen ja asiakaskäyntien määrä 	<ul style="list-style-type: none"> ○ tuotetuntemus ○ yritystuntemus ○ alan ja kilpailijoiden tuntemus ○ esiintymistaito ○ taito saada asiakas ostamaan ○ taito kehittää kanta-asiakassuhteita 	<ul style="list-style-type: none"> ○ energian ja työajan kohdistuminen kannattaviin kohteisiin - tuotteet - asiakkaat - työtehtävät - myyntialueet

KUVIO 3. Myyjän työn tuloksellisuuden osatekijät. (Lahtinen & Isoviita 2001, 214.)

Toiminnan tuloksellisuutta voidaan lisätä mm. sisäisen markkinoinnin avulla – luomalla suotuisa työilmapiiri ja kannustavat työtehtävät. Hyvä työmotivaatio *mahdollistaa* hyvät työtulokset. Myönteisessä ilmapiirissä voi $2 + 2 = 5$.

5 SISÄINEN MARKKINOINTI

”Mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään kenellekään muullekaan.” Tässä tunnetussa sanonnassa kiteytyy toimivan sisäisen markkinoinnin merkitys.

Sisäinen markkinointi on yrityksen omaan henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia, joka ilmenee esimerkiksi koulutuksena, sisäisenä tiedottamisena ja motivoivana johtamistoimintana (Kuoppa 30.10.2006). Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on asiakaslähtöisen markkinointiajattelun omaksuminen yrityksen kaikilla tasoilla ja toiminnoissa sekä palvelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen. Samalla tähdätään innovatiivisuuden lisäämiseen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tuloksena on viihtyisä, me-henkinen työyhteisö, jossa ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys on kaiken toiminnan perusta. (Järvenpää 30.10.2006) Tehokas sisäinen markkinointi on toimivien palveluprosessien edellytys.

Papasolomou-Doukakis ja Kitchen (2004, 423) ovat määritelleet sisäisen markkinoinnin merkittävimmät piirteet seuraavasti:

1. Palveluorganisaation jokaisen yksilön tulisi ymmärtää, että hän palvelee asiakkaita (sekä organisaation sisä- että ulkopuolisia).
2. Jotta edellinen tavoite saavutettaisiin, kaikkien sisäisten asiakkaiden (työntekijöiden) tulee olla vakuuttuneita tarjoamansa palvelun laadusta ja motivoituneita työhönsä.

Henkilökunta muodostaa yrityksen ensimmäiset markkinat. Jo yli 20 vuotta sitten Berry (1981) kirjoitti, että vähittäispankin työntekijöitä tulisi kohdella sisäisinä asiakkaina, sillä kuten ulkoiset asiakkaat, heidänkin tarpeet täytyy tyydyttää. Tämän lisäksi nykyiset sisäisen markkinoinnin teoriat keskittyvät organisaation eri toimijoiden välisiin suhteisiin ja osaamisen johtamiseen. Sisäinen markkinointi onkin vuorovaikutusprosessi organisaation ja sen työntekijöiden välillä. (Ahmed & Rafiq 2003.)

Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin sisäisen markkinoinnin päämääriä ja tavoitteita, sisäisen markkinoinnin edellytyksiä ja sisäisen markkinoinnin keinoja.

5.1 Sisäisen markkinoinnin päämäärät ja tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin päämäärät on esitetty kuviossa 4. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään saamaan motivoitunut ja asiakaspalvelukeskeinen henkilökunta. Sisäinen markkinointi alkaa jo henkilökunnan valinta- ja perehdyttämisvaiheessa. Tässä vaiheessa tehtyjä virheitä on vaikea myöhemmin korjata. Palvelualalle palkattavien pitää olla jo tullessaan kiinnostuneita asiakaspalvelutyöstä. Monelle yritykselle kaikkein tärkein henkilöstöhallinnollinen tehtävä on hyvien työntekijöiden pitäminen työyhteisössä. Johdon tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota siihen, miten hyvät työntekijät saadaan jäämään taloon. Haasteellista on myös se, kuinka saadaan kaikki työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen. Lahtinen ja Isoviita (2001, 62) mainitsevat ”kaveria ei jätetä” -periaatteen, eli henkilöstön tulisi osata markkinoida koko organisaation palveluja, ei vain omiaan.

Sisäisen markkinoinnin päämäärät:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hyvien työntekijöiden palkkaaminen työyhteisön palvelukseen. 2. Hyvien työntekijöiden pitäminen työyhteisössä. 3. Työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla. 4. Työntekijän motivoiminen markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita (”kaveria ei jätetä”-periaate).

KUVIO 4. Sisäisen markkinoinnin päämäärät. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet johdetaan sisäisen markkinoinnin päämääristä. Ne tulee suunnitella samalla tavalla ja samalla vakavuudella kuin yrityksen liike-taloudelliset tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, realistisia, haastavia ja aikataulutettuja. Esimerkki sisäisen markkinoinnin tavoitteista on kuviossa 5 (s. 15). Sisäistä markkinointia ei voi delegoida alaspäin, vaan sen on oltava ylimmän johdon vastuulla.

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saada koko henkilökunta sisäistämään yhteisön palvelufilosofia ja ylimmän johdon käsitykset. 2. Luoda kannustava, avoin työilmapiiri, joka rohkaisee avoimuuteen. 3. Kannustaa henkilökuntaa ajattelemaan asioita laadun näkökulmasta. 4. Kitkeä henkilökunnasta pois ”tämä ei kuulu minulle” -ajattelu. 5. Kehittää ihmisläheinen johtamiskulttuuri. 6. Oppia arvostamaan ihmisten erilaisuutta ja pitämään jokaisen työpanosta yhtä arvokkaana.

KUVIO 5. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet. (Lahtinen & Isoviita 2001, 63.)

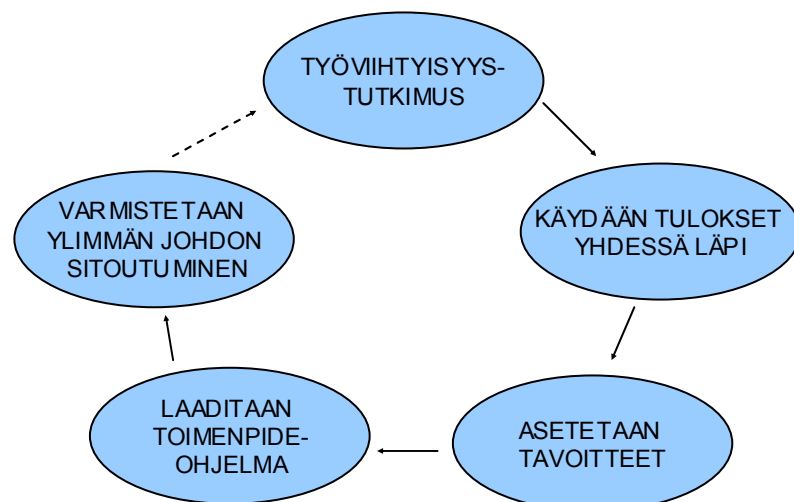
5.2 Sisäisen markkinoinnin edellytykset

Ahmedin ja Rafiqin mukaan 2000-luvun yritykset eivät enää voi koostua täysin erillisistä yksiköistä. Menestys saavutetaan, kun yrityksen toiminnot – tuotanto, myynti, markkinointi, tuotesuunnittelu ja markkinointitutkimus – toimivat yhteistyössä. On tärkeää, että jokainen organisaatiossa ymmärtää, mitä hän tekee, ja kuinka se vaikuttaa prosessin seuraaviin osapuoliin. Johdon tehtävä on rakentaa toimivat, vastavuoroiset suhteet organisaation sisäisten osapuolien välillä, jotta sisäisten prosessien toimivuus paranee. Onnistumisen edellytyksenä on, että yrityksen johto luo ”korkealuokkaisen yhteistyösopimus” työntekijöiden kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että johto pyrkii tekemään yhteistyötä työntekijöiden kanssa, samalla tavoin kuin muidenkin partnereiden kanssa toimitaan. Työntekijöiden käsitykseen johdon uusista toimintatavoista vaikuttaa työntekijöiden käsitys koko organisaatiosta. Avainsanoja ovatkin ymmärrys, luottamus ja sitoutuminen. (Ahmed & Rafiq 2003.)

Sisäisen markkinoinnin onnistumiselle on välttämätöntä, että työntekijä tuntee psykologista turvallisuutta. Se on emotionaalinen tila, jossa ihminen kokee voivansa ajatella ja tuntea vapaasti. Hän voi olla asiasta mitä mieltä tahansa, häntä

ymmärretään, eikä häntä tuomita mielipiteensä takia. Kun ihmiset tuntevat olevansa turvassa, he toimivat läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti ja jakavat tietonsa ja mielipiteensä. Sisäisen markkinoinnin edellytyksenä on, että henkilökunta luottaa yrityksen johtoon, toimintaprosesseihin ja organisaation sääntöjen tasa-arvoisuuteen. (Ahmed & Rafiq 2003, 1181.)

Kun lähdetään rakentamaan sisäisen markkinoinnin suunnitelmaa, on henkilökunta otettava suunnitteluun mukaan. Suunnittelun eteneminen on kuvattu kuviossa 6. Sisäistä markkinointia suunniteltaessa on lähdettävä siitä, että organisaatiossa tehdään koko henkilökunnan kattava sisäisen ilmapiirin ja työviihtyvyyden tutkimus, jotta tiedetään tämänhetkinen tilanne. Lahtinen ja Isoviita (2001) korostavat, että tutkimustulokset on käytävä avoimesti läpi niin, että henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua tulosten käsittelytilaisuuteen. Näin koko organisaatiolle selviää, mitkä asiat työyhteisössä ovat huonosti ja mitkä ovat jo kunnossa. Seuraavaksi asetetaan sisäiselle markkinoinnille uudet, täsmennetyt tavoitteet, ja laaditaan henkilöstön kanssa sisäisen markkinoinnin toimenpideohjelma. Kun henkilöstö osallistuu työilmapiirin kehittämiseen, se myös samalla sitoutuu organisaatioon. Tärkeää on, että varmistetaan ylimmän



KUVIO 6. Sisäisen markkinoinnin suunnittelu.

johdon sitoutuminen markkinointiin, koska henkilökunta tekee päätelmät sisäisen markkinoinnin tärkeydestä sen perusteella, kuinka hyvin esimiehet itse sitoutuvat määrittämiinsä periaatteisiin ja keinoihin. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 64.)

Sisäinen markkinointi ei saa olla sarja vähäisiä ”temppejuja”, joihin ryhdytään, kun työilmapiirin havaitaan olevan tulehtunut, esimerkiksi henkilöstön tyytymättömyyden vuoksi. Tärkein sisäisen markkinoinnin onnistumisen edellytys on kuitenkin sekä johdon että henkilökunnan kyky kestää kritiikkiä. Muutokset vaativat aina kaikkien panoksen, eikä kukaan ei voi jättäytyä ulkopuoliseksi. ”Jos haluaa kanan munivan, on siedettävä sen kotkotusta.” (Lahtinen & Isoviita 2001, 64.)

Sisäisen markkinoinnin edellytykset voidaan tiivistää kuvioon 7.

Tavoitteiden saavuttamiseksi on erityisen tärkeää , että:
<ul style="list-style-type: none"> - johtamistyyli tukee sisäistä markkinointia. - koko organisaatio osallistuu sisäiseen markkinointiin. - sisäinen markkinointi on johdettu niin, että se on yhteensopiva ulkoisen markkinoinnin kanssa. - sisäinen markkinointi sopii organisaation elämänkaaren vaiheeseen.

KUVIO 7. Sisäisen markkinoinnin edellytykset. (Varey & Lewis 1999.)

5.3 Sisäisen markkinoinnin keinot

Tässä luvussa tarkastellaan keinoja, joita sisäisen markkinoinnin tavoitteisiin pääsemiseksi voidaan käyttää. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään sisäisessä markkinoinnissa jo kaksikymmentä vuotta vallalla olleeseen käsitykseen, jonka mukaan työntekijä tulisi nähdä yrityksen sisäisenä asiakkaana. Sen jälkeen

käsitellään yrityksen palvelustandardeja, henkilöstön kouluttamista, kannustimia motivointikeinoina, motivoivaa esimiestyötä ja sisäisen viestinnän merkitystä.

5.3.1 Työntekijät yrityksen sisäisinä asiakkaina

Työntekijöiden näkeminen yrityksen sisäisinä asiakkaina on sisäisen markkinoinnin kulmakivi. Näkökulma auttaa yrityksiä huolehtimaan työntekijöistään niin, että työyhteisön ilmapiiri ja henkilöstön motivaatio asiakaspalveluun säilyvät hyvinä. Käytännössä tämä tarkoittaa kolleegojen kohtelemista samoin kuin ulkoista asiakasta, eli lupauksista ja deadlineista pidetään kiinni ja toista kohdellaan ammattimaisesti.

Papasolomoun ja Vrontisin (2006) tutkimus Iso-Britannian pankeista osoittaa, että työntekijällä on tarve tulla kohdelluksi huomaavaisesti esimiesten ja organisaation osalta tunteakseen olonsa arvostetuksi. Esimiesten haastatteluissa todettiin, että tehokas sisäinen markkinointi motivoi työntekijöitä osoittamaan positiivista asennetta ulkoisille asiakkaille. Tällöin esimiesten ei tarvitse patistaa alaisiaan olemaan asiakaspalveluhenkisiä. Iloiset ja tyytyväiset työntekijät tekevät asiakkaista iloisia ja tyytyväisiä. Tutkijoiden mukaan sisäinen markkinointi auttaa kehittämään palvelua asiakaslähtöisemmäksi ja mahdollistaa kestävän yritysimageon rakentamisen. Tämän todettiin korreloivan suoraan asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden pysyvyyden kanssa.

On tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää palvelevansa asiakasta, vaikkei asiakaspalvelijana toimisikaan. Sisäisen markkinoinnin käytännön kokemukset (Papasolomou & Vrontis 2006) painottavat jokaisen yksilön tärkeyttä, jotta saavutetaan laadukas palvelu jokaisessa vuorovaikutustilanteessa organisaation sisällä. Vain siten asiakaspalveluhenkilökunta voi tuottaa korkealaatuista palvelua yrityksen ulkopuolisille asiakkaille. On siis tärkeää, että organisaation sisäiset palveluprosessit toimivat kitkattomasti. Sisäisillä palveluprosesseilla tarkoitetaan tässä asiakaspalvelijan ja taustatyöntekijän, esimiesten ja alaisten ja konsernin päätoimipisteen ja konttoreiden välisiä suhteita.

5.3.2 Organisaation palvelustandardit

Berry (1999, 159) suosittaa, että palveluorganisaatiot asettaisivat korkeat standardit palveluprosesseilleen. Kuitenkin tulisi mahdollistaa se, että työntekijät voivat saavuttaa ja ylittää nämä standardit. Palvelustandardeista tulee pitää kiinni niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden osalta. Kun kaikki ovat tietoisia näistä standardeista, paranevat työntekijöiden väliset suhteet, ja tätä kautta myös asiakaspalvelun laatu.

Esimerkkejä palvelujen laatuun liittyvistä standardeista ovat asiakkaan kyselyihin ja reklamaatioihin vastaaminen viipymättä, puhelimeen vastaaminen kolmen soiton sisällä ja ystävällinen ja kohtelias käytös. Samoja standardeja voidaan käyttää sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kanssa.

On tärkeää, että myös asiakaspalvelijoita avustava henkilökunta on asiakas-keskeistä ja palveluultista. Keinona voidaan käyttää selkeiden henkilökohtaisten laatumatkojen asettamista. Kun henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan yhteensopiviksi organisaation palvelun laatuun liittyvien tavoitteiden kanssa, työntekijät näkevät oman osuutensa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

(Papasolomou & Vrontis 2006, 44.)

5.3.3 Henkilökunnan kouluttaminen ja kehittäminen

Sisäisen markkinoinnin tarkoitus on saada henkilökunta sisäistämään yrityksen asiakaspalvelua koskevat tavoitteet ja tuoteideologia. Henkilökunnan koulutuksella on mahdollista päästä tähän. Ei kuitenkaan riitä, että koulutetaan vain etulinjan asiakaspalvelijoita, jos muu henkilökunta ei toimi samoin. Siksi onkin tärkeää tarjota koko henkilökunnalle koulutusta.

Ensinnäkin koulutuksella pyritään saamaan henkilökunta ymmärtämään, että palvelustandardien asettaminen ja saavuttaminen on välttämätöntä yrityksen

sisäisissä vuorovaikutustilanteissa, jotta päästään korkealaatuiseen asiakaspalveluun. Koulutuksella on mahdollista lisätä tietämystä myös siitä, että työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen muodostavat tärkeän osan palvelusta. (Papasolomou & Vrontis 2006, 44.)

Toiseksi on huolehdittava siitä, että henkilökunta saa riittävästi koulutusta yrityksen tuotteista ja toimintatavoista. Kun yritykseen otetaan uusi työntekijä, on hänet perehdytettävä talon tavoille. Lisäksi koulutus auttaa ymmärtämään ulkoisen asiakkaan tarpeita, ja näille oikeiden tuotteiden löytämistä asiakaspalvelun parantamiseksi. Näin työntekijöistä tulee tehokkaampia palvelujen tuottajina, jolloin palveluprosessi tehostuu. Tämä johtaa suoraan parempaan asiakastytyväisyyteen.

5.3.4 Palkitseminen työntekijöiden motivointikeinona

Työntekijöitä tulee palkita asiakaslähtöisestä toimintatavasta ja hyvästä palvelusta. Vain harva pysty maksimaalisiin suorituksiin, jos tietää, että lopputulos on aina sama. On erittäin tärkeää, että työntekijälle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, jotka ovat tehtävästä riippuen laadullisia ja/tai määrällisiä. Tavoitteiden tiedostaminen ei yksinään riitä, vaan tavoitteiden saavuttamisesta on palkittava tavalla tai toisella, muuten työntekijän motivaatio työskennellä tavoitteiden saavuttamisen eteen laskee.

Henkilökunnan työntekoa tulee seurata sellaisin mittarein, jotka ovat tasapuolisia kaikille. Palkitsemisen tulee tapahtua samassa työtehtävässä toimivien osalta samoin perustein. On tärkeää löytää mittari, joka palkitsee ahkeruudesta. Lisäksi on kaikin tavoin pyrittävä välttämään sitä, että jotain työntekijää palkittaisiin, vaikka työn olisi tehnyt joku toinen. Vaikka oikeanlaisen mittarin löytäminen onkin tärkeää, keskitytään seuraavassa erilaisten palkitsemiskeinojen ominaisuuksiin.

Palkitsemiskeinoja on monia: maksetaan palkkaa taidoista ja osaamisesta, maksetaan provisiota/bonusta tiimiin, yksikön, yhtiön tai yksilön tulosten mukaan, juhlistetaan saavutuksia tai pyritään aktiivisesti luomaan kannustava ilmapiiri. Voidaan myös tarjota työsuhde-etuja, kuten kattava työterveyshuolto, ravintola- ja puhelinedut. (Zingheim & Schuster 2000.)

Ozer painottaa artikkelissaan *Tangibly Rewarding* konkreettisten kannustimien merkitystä. Amerikkalaisen Society of Performance Improvementin tutkimuksen mukaan kannustimien käyttö lisää tuloksia 20 %:lla, kun kyse on yksilöistä, ja 40 %:lla, kun kyse on tiimeistä. Ozerin mukaan konkreettisiin kannustimiin perustuvat ohjelmat toimivat, koska ne motivoivat ihmisiä tunnetasolla. Kannustimet toimivat palkankorotusta paremmin niin kauan kuin peruspalkka on riittävä. Vaikka yleisesti toivotaankin enemmän palkkaa, tutkimuksissa on todettu, että useimmat työntekijät tuntevat palkkansa olevan hyvä tai ainakin riittävä (Sirota 2005). (Ozer 2006, 80-82.)

Rahallisina palkintoina toimivat usein bonukset ja myyntipalkkiot. Usein varsinaisella asiakaspalveluhenkilökunnalla on enemmän mahdollisuuksia saavuttaa rahallisia palkkioita kuin taustatehtävissä toimivilla. Syynä tähän on, että rahalliset palkkiot kytketään monesti kvantitatiivisiin tavoitteisiin, kuten myyntilukuihin. Tämä voi johtaa kuitenkin epätasa-arvoiseen palkitsemiseen, ja asiakaspalveluhenkilökunta voi tuntea olevansa yrityksen tulokselle tärkeämpi kuin taustahenkilöt. Tästä syntyy helposti sisäinen konflikti ja palveluilmapiiri kärsii. Tällainen palkitsemisjärjestelmä ei nimittäin kannustaa tiimityöhön, koska se tukee yksilösuorituksia ja jakaa ihmisiä luomalla statuseroja. Lisäksi rahallisten kannustimien vaarana on, että maksimoidakseen palkkansa työntekijä ei enää keskity palvelunsa laatuun, jolloin asiakastytyväisyys voi laskea. Tasapuolinen kannustin on esimerkiksi bonus, joka jaetaan kaikille koko organisaation saavuttamien tavoitteiden perusteella, vaikka silloin kun yritys saavuttaa tietyn markkinaosuuden.

Kannustimen ei tarvitse kuitenkaan olla bonus, vaan se voi olla esimerkiksi laadukas tuote tai virkistysmatka. Ozer (2006) kirjoittaa, että työntekijä arvioi saamiensa tuotteiden arvon suuremmaksi kuin ne rahassa mitattuna ovatkaan.

Hänen mukaan rahallisen palkkion on oltava jopa neljä kertaa tuotepalkkion arvoa suurempi, jotta sitä arvostetaan yhtä paljon.

Papasolomoun ja Vrontisin (2006) tutkimuksessa todettiin, että joissakin Iso-Britannian pankeissa on tapana valita henkilökunnan joukosta työntekijä, joka on osoittanut poikkeuksellista asiakaspalvelutaitoa. Tällainen voitaisiin valita esimerkiksi kerran kuukaudessa. Palkinnon ei tarvitse siis välttämättä olla rahallinen, vaan jo se kertoo asiakassuuntaisen palvelun olevan tärkeä. Työntekijä toivoo saavansa tunnustusta hyvästä työstä.

5.3.5 Motivoiva esimiestoiminta

Sisäisen markkinoinnin keinoista tärkein on motivoiva esimiestoiminta. Työympäristö on saatava sellaiseksi, että työntekijät innostuvat oma-aloitteisesti toimimaan asiakasta arvostavasti ja palveluhenkisesti. Yksi tyypillinen käsitevirhe koskee motivaatiota ja motivointia. Työntekijää ei voi motivoida, vaan työolosuhteet tulee luoda sellaisiksi, että ne saavat aikaan motivoitumisen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 65.)

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 65) mukaan sisäistä markkinointia tukevaan esimiestoimintaan kuuluu:

- jäämäkkyys – lupaa vain se, minkä aiot tehdä
- henkilökunnan tasapuolinen, oikeudenmukainen kohtelu
- innostava ja kannusta johtamistyyli
- säännölliset kokoukset ja keskustelut
- avoimuus
- motivoiva, yksilöllinen henkilöstöpolitiikka
- ihmisten ottaminen huomioon heitä koskevissa ratkaisuisissa
- selkeät tavoitteet ja toimenkuvaukset

On tärkeää, että työyhteisön hyvät suhteet nähdään yrityksen omaisuutena, jota tule vaalia. Työntekijät tulee nähdä yksilöinä ja lisäarvon tuottajina. Yrityksessä tulisi kerätä systemaattisesti tietoa työntekijöiden tarpeista, toiveista, mielipiteistä ja tyytyväisyydestä ja käydä saadut tulokset yhdessä läpi. Työntekijän äänen tulisi kuulua myös häneen liittyvistä asioista päätettäessä, esimerkiksi tarjottavan palvelun sisältöä suunniteltaessa. Tällä kaikella parannetaan niin työntekijän motivaatiota kuin sitoutumista työhön.

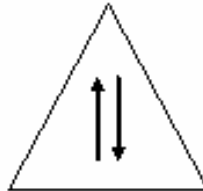
5.3.6 Sisäinen tiedottaminen

Tärkeä osa sisäistä markkinointia on se, että sisäinen tiedotus toimii. Sisäisen viestinnän käsite sisältää paitsi operatiivista viestimistä, eli päivittäisiin työtehtäviin liittyvän tietojen lähettämistä, vastaanottamista ja käsittelyä, myös strategisia tavoitteita. Se on yhteisön sisäistä suhdetoimintaa (”sisäistä PR:ää”), jolla johto pyrkii luomaan ja ylläpitämään luottamuksellisia suhteita eri henkilöstöryhmiin. Sisäinen viestintä on organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa ja suhdetoiminnassa noudatettavien periaatteiden saattamista kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon. Se on myös sisäisten konfliktien hoitamista ja niiden ehkäisemistä, ja siten myönteisen työilmapiirin kehittämistä ja vahvistamista. (Lehtonen 2003.) Sisäinen viestintä on tehokas johtamisen työkalu. Tieto motivoi, sitouttaa ja aikaansaa tuloksekkaan ilmapiirin työpaikalla.

Ballantyle (2003, 1245-1246) näkee kolme erilaista tapaa vaihtaa tietoa ja osaamista organisaation sisällä (s. 24). Ensimmäinen niistä on asiantuntijalähtöinen, toinen markkinalähtöinen ja kolmas työntekijälähtöinen.

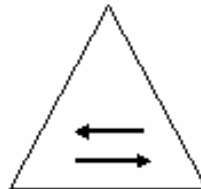
I. Hierarkkinen tiedonsiirto.

Tässä viestintämallissa asiantuntijoiden tietotaito siirtyy hierarkkisten rakenteiden kautta. Nykyäänkin pääsääntöinen tiedonjako on suuntautunut organisaatiossa ylhäältä alaspäin, esimiehiltä alaisille. Ylöspäin esitetään tietovaatimukset joko selkeiden sääntöjen tai epäsuorien sopimusten perusteella.



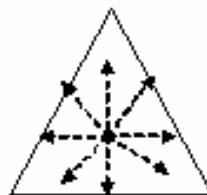
II. Horisontaalinen tiedonsiirto.

Horisontaalisella tiedonsiirrolla tarkoitetaan sitä, että tieto siirtyy yrityksen sisäisten toimittajien ja asiakkaiden välillä. Tietovaatimukset ovat linkittyneet ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin. Tämän tietokanavan hyödyntäminen on usein vähäistä, jos työntekijät eivät toimi asiakaslähtöisesti.



III. Verkostoitunut tiedonsiirto.

Verkostoituneessa tiedonsiirrossa spontaanit sisäiset yhteisöt tuottavat ja jakavat tietoa keskenään. Näitä työntekijöiden yhteistyöryppäitä muodostaa yhteinen sosiaalinen tai taloudellinen kiinnostus.



Lahtinen ja Isoviita (2001, 65) ovat listanneet seuraavat sisäiseen tiedottamiseen liittyvät keinot:

- sisäiset perehdyttämisoppaat, ”talon tavat”
- tiedon perillemenon varmistaminen käyttämällä useita samanaikaisia viestintäkanavia
- henkilölehti, esitteet, julisteet, yritysvideot, sähköposti, intranetti
- face-to-face –tiedottaminen, pienryhmäkeskustelut!

Aina kun suunnitellaan ja linjataan yrityksen toimintaa, kannattaa suunnitella, vastuuttaa ja aikatauluttaa myös sisäinen viestintä. Mitä kerrotaan, koska, miten, millä välineellä ja kuka kertoo kenelle? Sisäisen viestinnän paras väline on se, jota seurataan eniten, toteaa Lindahl (2005). Hänen mukaan on parasta käyttää useita viestintävälineitä samanaikaisesti. Sähköinen viestintäväline valitaan nopeuden vuoksi, mutta sitä täydentämään sopii paperinen tiedote, joka taustoittaa ja antaa lisätietoa. Paperisen tiedotteen voi lukea missä vain, ottaa mukaansa ja napsata mappiin hyvään säilöön. Valitsi yritys minkä tahansa sisäisen viestinnän kanavan, tärkeintä on, että se mahdollistaa tiedon jakamisen kaikkien ulottuville samanaikaisesti. ”Motivoitunut henkilöstö, joka tietää mitä tehdään, kenelle tehdään ja mitä huomenna tehdään siivittää yrityksen menestyksen lentoon”, tiivistää Lindahl (2005).

6 CASE: ASiantuntijoiden Hyödyntäminen Sijoitus- ja Selektatuotteiden Myynnissä Heinolan Nordeassa

6.1 Taustatietoja yrityksestä

Nordea Pankki Oyj on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssipalvelukonserni, joka tarjoaa pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vakuutuksiin liittyviä palveluita. Nordealla on noin 11 miljoonaa asiakasta ja yli 1 100 konttoria. (Nordean internetsivut, 29.10.2006). Kyse on siis suuresta konsernista. Etenkin Pohjoismaissa pyritään tiiviiseen yhteistyöhön ja siihen, että jokaisessa maassa ja konttorissa asiakkaiden palveluprosessit olisivat samankaltaisia.

Nordean asiakassegmentointi käsittää nykyisellään perusasiakkaat, kanta-asiakkaat ja avainasiakkaat (kuvio 8). Segmentoinnin kriteereinä ovat asiakkaan käytössä olevien tuoteryhmien määrät (lisätietoja www.nordea.fi), esim. kortit, rahastot, suoraveloitukset ja asiakkaan Nordeassa olevat säästöt ja lainat. Euro-määristä puhuttaessa kanta-asiakkaalla on em. 6 000 eurolla ja avainasiakkaalla 30 000 eurolla. Avainasiakkaalle on nimetty henkilökohtainen pankkineuvoja.

	PERUSASIAKAS	KANTA-ASIAKAS	AVAINASIAKAS
<i>Vaatimukset</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ lähtötaso 	<ul style="list-style-type: none"> ○ tili, jolle tulee säännöllinen tulo ○ tuotteita väh. kolmesta tuoteryhmästä ○ säästöjä ja lainoja väh. 6.000 euroa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ tili, jolle tulee säännöllinen tulo ○ tuotteita väh. viidestä tuoteryhmästä ○ säästöjä ja lainoja väh. 30.000 euroa
<i>Edut</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ palvelut normaalihintaisia 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 25 % alennus päivittäispalveluista 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 50 % alennus päiv.palveluista ○ henkilökohtainen pankkineuvoja

KUVIO 8. Nordean asiakassegmentointi. (Nordea, 29.10.2006.)

Nordean Heinolan konttorissa työskentelee 23 henkilöä, joista kolme on esimiehiä. Muu henkilökunta jakaantuu Heinolassa pankkitoimihenkilöihin, palveluneuvojiin ja asiakasvastuullisiin eli henkilökohtaisiin pankkineuvojiin (HPN:iin). HPN:t palvelevat siis avainasiakkaita. Ennen henkilökohtaisten pankkineuvojien kehittämistä palveluneuvojat oli jaettu sijoitus- ja laina-asiakkaita palveleviin, mutta nykyään palveluneuvojat palvelevat molempia. Lisäksi Heinolan konttorissa käy kerran viikossa sijoitusasiantuntija ja eläke- ja säästöhenkivakuutuksiin erikoistunut Selektaneuvoja. Sijoitusasiantuntija on paikalla tiistaisin ja Selektaneuvoja torstaisin.

Tällä hetkellä sijoitus- ja Selektaneuvojille on pyritty tekemään ajanvarauksia seuraavasti:

- Henkilökohtaiset pankkineuvojat (myös muu henkilökunta) ohjaavat avainasiakkaitaan asiantuntijoille tarpeen tullen.
- Ajanvarauksia tehdään myös kontaktoimalla asiakkaita puhelimitse.

Ajanvarauksia ei ole kuitenkaan saatu tehtyä riittävästi, eli tämä toimintamalli ei ole toiminut halutulla tavalla. Opinnäytetyöni perusta on tässä työelämälähtöisessä ongelmassa.

6.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ne syyt, miksi asiantuntijoiden hyödyntäminen ei kaikilta osin toimi maksimaalisella tasolla. Tavoitteena on paikantaa sijoitus- ja Selektatuotteista kiinnostuneen asiakkaan palveluprosessin ongelmakohdat. Palveluprosessien kuvaukset löytyvät liitteinä (LIITE 1 ja LIITE 2). Tutkimuksessa tarkastellaan myös sisäisen markkinoinnin tehokkuutta.

Tutkimuksen pääongelmana on löytää vastaus kysymykseen: ”Miksi asiantuntijoille ei saada riittävästi asiakkaita?”. Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan organisaation henkilökunnan syitä asiantuntijoiden hyödyntämättömyyteen. Tämän tiedon perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, ovatko syyt

henkilökunnassa, vai olisiko syytä tutkia myös asiakaskuntaa. Tutkimusongelma linkittyy olennaisesti sisäisen markkinoinnin toimivuuteen ja palvelu- ja myyntiprosessien tehokkuuteen. Tarkentavia tutkimusongelmia ovatkin ”Toimiiko asiantuntijapalvelujen sisäinen markkinointi?” ja ”Toimivatko sisäiset palveluprosessit tehokkaasti?”

6.3 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmän muodostaa Nordean Heinolan konttorin koko henkilöstö, sillä tutkimusongelma koskettaa kaikkia jollain tavalla. Kohderyhmästä lähes kaikki ovat olleet Heinolan konttorissa töissä yli 10 vuotta, joten heillä on aikaperspektiiviä asian tarkasteluun. Konttorin henkilöstö koostuu naisista, lukuun ottamatta kahta esimiehenä toimivaa miestä. Tyypillinen vastaaja tulee olemaan 50 – 60-luvulla syntynyt nainen.

6.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä henkilökunnalle ja avainhenkilöiden eli asiantuntijoiden ja henkilökohtaisten palveluneuvojien haastatteluja. Kyselyä käytettiin hahmottamaan koko henkilökunnan mielipiteitä ja haastatteluja syventämään avainhenkilöiden näkökantoja. Aluksi suunnittelin elektronisessa muodossa toteutettua kyselyä, koska se olisi helpottanut tulosten analysointia. Se olisi kuitenkin vaatinut tietotekniikkaan perehtymistä siinä määrin, että päädyin perinteiseen paperiseen versioon. Kysely on opinnäytetyön liitteenä kolme.

Kysely testattiin lokakuun 2006 alussa eräällä Nordean Lahden Aleksin 5:n työntekijällä, joka oli vielä edeltävänä kesänä työskennellyt Heinolan konttorissa ja oli näin ollen perillä ongelmasta. Testauksen jälkeen kysymyksiä muotoiltiin ja paranneltiin konttorin esimiesten kanssa. Kysely suoritettiin 13.-25.10.2006.

Se jaettiin henkilökunnan postilaatikoihin saatteella varustettuna. Vastausaikaa oli noin 1,5 viikkoa.

Kysely jaettiin 19 työntekijälle, ja niistä palautettiin 11. Vastausprosentti oli siis 57,9 %. Se olisi voinut olla suurempikin, sillä konttori on verrattain pieni ja kyselystä tiedotettiin henkilökuntaa moneen otteeseen. Kyselyn täyttivät myös esimiehet, jotta työntekijöiden ja esimiesten vastauksia voitaisiin vertailla. Esimiehiä ei ole kuitenkaan laskettu prosenttilukuihin mukaan.

Kysely koostui 15 kysymyksestä, joista valtaosa oli avoimia. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen vaatii aikaa, mutta koin, että se oli ainoa keino antaa kaikille mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin. Lisäksi kysely sisälsi monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Kysymykset oli jaettu neljään osioon: asiakas, palveluneuvottelu asiantuntijan kanssa, palvelun saatavuus ja työorganisaatio. Kysymykset kolme ja neljä oli tarkoitettu ainoastaan konttorin henkilökohtaisille pankkineuvojille.

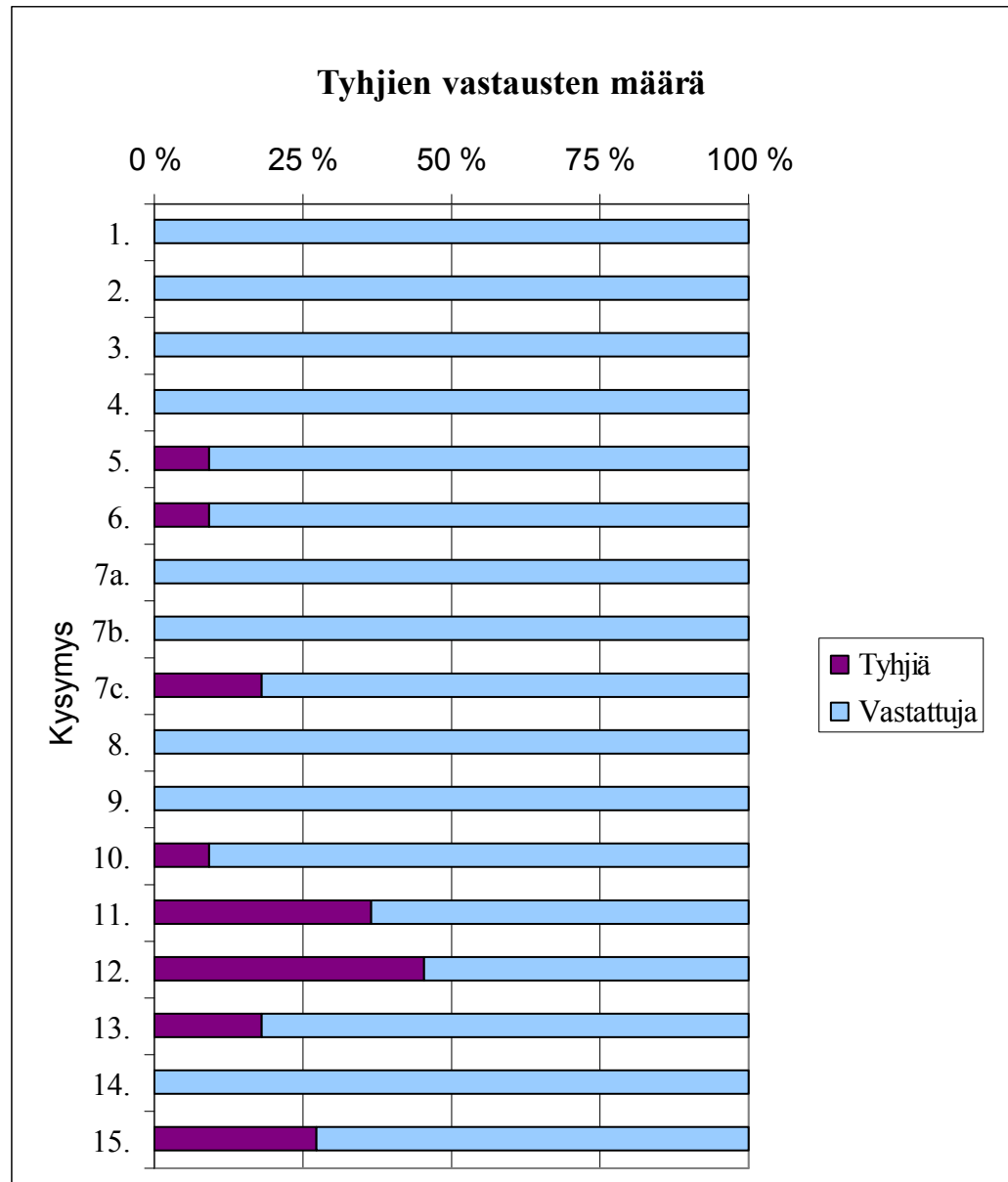
Kyselylomakkeen pohjalta koin erittäin tarpeelliseksi haastatella asiantuntijoita ja henkilökohtaisia pankkineuvojia, sillä kyselyn avoimiin kysymyksiin oli selkeästi vastattu kiireessä ja halusin selvittää syitä tarkemmin. Haastattelujen ajankohta oli kyselylomakkeiden palautuksen jälkeen, viikolla 43. Strukturoidut haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina viidelle henkilölle: Selektia-asiantuntija Sanna Neuvoselle, sijoitusasiantuntija Kirsi Evelle sekä kolmelle konttorin henkilökohtaisista pankkineuvojista: Sirpa Hynniselle, Marja-Leena Koivistolle ja Tuovi Bondénille. Haastattelut kestivät 30 – 40 minuuttia. Haastatteluita eikä kyselyn vastauksia löydy tästä opinnäytetyöstä liitteinä, koska en halunnut tuoda julki vastausten antajien henkilöllisyyttä. Haastattelut ja vastaukset löytyvät opinnäytetyön kirjoittajan arkistoista litteroituna.

6.5 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelisuus tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattuman varaisia tuloksia. Tutkimus tulee pystyä toistamaan. Toistaminen voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä tai tutkimuskertojen välillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Haastatteluihin ja kyselylomakkeen kysymyksiin liittyen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset kuten tutkija on tarkoittanut ja vastaavat sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216-217.)

Jos tämä tutkimus toistettaisiin sellaisenaan, vastaukset olisivat varmaan hyvin samanlaisia. Tutkimusmenetelmissä oli kuitenkin muutamia ongelmia, jotka heikentävät tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn vastauksista näkyy monessa kohdin, että kyselyyn on vastattu kiireessä. Kyselylle olisi täytynyt järjestää tilaisuus, jossa henkilöstö olisi saanut täyttää kyselyn ja kysyä epäselviä asioita. Silloin myös vastausprosentti oltaisiin voitu saada suuremmaksi.

Kyselyssä on muutamia kysymyksiä, joihin oli jätetty vastaamatta. Tämä heikentää tutkimustulosten laatua, kun kyseessä on kuitenkin verrattain pieni kohderyhmä. Kuviossa 9 (s. 31) on esitetty tyhjien vastausten osuus kaikista vastauksista kysymyskohtaisesti. Kysymys viisi sijaitsi samalla sivulla kuin kysymykset kolme ja neljä, jotka oli tarkoitettu vain HPN:lle. Mahdollisesti vastaaja hyppäsi tässä kokonaan sivun yli. Toinen vaihtoehto on, että kysymys oli liian vaikea. Tätä tarkastellaan tarkemmin luvussa 6.6.2. Kysymys kuusi sijaitsi sivun ylälaidassa ja on mahdollisesti jäänyt myös huomaamatta. Seitsemännen kysymyksen c-kohdassa olisi täytynyt perustella a- ja b-kohtien vastaukset. Moni olisi ilmeisesti mieluummin halunnut monivalintakyselyn, jonka vastaukset olisi voinut nopeasti rastita asiaa sen syvällisemmin pohtimatta. Kysymyksien 11 ja 12 vastaamattomuusprosentti on korkea. Tämän syitä pohditaan tarkemmin tulosten tarkastelun yhteydessä kappaleessa 6.6.4. Kysymyksen 15 laadinnassa suurin virhe varmaankin oli, että se alkoi: ”Kehittämisehdotuksia?” Moni ei ehkä tässä vaiheessa kuvitellut vastaavansa enää varsinaiseen tutkimukseen eikä lukenut kysymystä loppuun.



KUVIO 9. Tyhjiä vastausten osuus kaikista vastauksista (n=11).

Tutkimuksen validiteettiä heikentää myös se, että osa vastaajista oli käsittänyt kysymykset toisin kuin oli ajateltu. Usein virheellisten vastausten määrä oli suhteellisesti suurempi niiden kysymysten kohdalla, joissa myös tyhjiä vastauksia oli eniten. Kysymykset oli testattu, mutta suurimman virheen vastauksiin aiheutti todennäköisesti henkilöstön kiireinen vastaustyyli.

Haastattelut kuitenkin täydensivät vastauksia siinä määrin, että tutkimuksen reliabelisuus ja validuus toteutuvat.

6.6 Tulokset

Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen. Asiakas-osiossa pyrittiin hahmottamaan henkilökunnan näkökulmasta asiakkaasta johtuvia syitä siihen, miksi asiantuntijoita ei hyödynnetä. Palveluneuvottelu-osiossa kartoitettiin henkilökunnan näkemyksiä siitä, millaista palvelua he ovat asiakkaalle tarjoamassa ja mitä lisäarvoa he kokevat asiakkaalle siitä olevan. Palvelun saatavuuteen liittyneet kysymykset pyrkivät hahmottamaan sitä, kuinka tärkeänä henkilökunta pitää sitä, että Heinolan konttorissa on ylipäätään saatavilla asiantuntijapalveluja.

Työorganisaatio-osio kartoitti tiimityöskentelyn, myynninseurannan ja kannustemenetelmien toimivuutta. Osa kyselyn kysymyksistä kartoitti sisäisen markkinoinnin onnistumista ja osa palveluprosessien tehokkuutta.

Vastaukset purin käyttäen hyväksi Exceliä ja Wordiä. Excel-taulukoihin syötin kaikki monivalinta- ja asteikkokysymysten vastaukset, ja Wordiin kirjoitin puhtaaksi kaikki avointen kysymysten vastaukset. Näin vastausten keskinäinen vertailu oli helpompaa ja monivalintakysymyksistä saattoi suoraan tehdä diagrammeja. Seuraavassa käydään läpi tutkimuksen tuloksia.

6.6.1 Asiakas

Neljä ensimmäistä kysymystä keskittyivät etsimään asiakkaaseen liittyviä syitä, jotka voisivat vaikuttaa siihen, että henkilökunta ei saa tehtyä ajanvarauksia. Ensimmäinen kysymys pyrki hahmottamaan sitä, minkälainen asiakaskunta asiantuntijapalveluita henkilökunnan kokemuksen mukaan käyttää. Kysymys oli myös tarkoitettu ”pehmeäksi laskuksi” aiheeseen, jotta vastaajan ajatukset siirtyisivät oikeille raiteille. Kysymykseen tuli hyvin erilaisia vastauksia, sillä etenkin henkilökohtaisten pankkineuvojien kohdalla asiakaskokonaisuudet ovat hyvin erilaisia. Yhdellä on enemmän laina-asiakkaita, toisella sijoitusasiakkaita. Pääsääntöisesti kuitenkin koettiin, että sijoitusasiantuntijalle ajan olivat varanneet keski-ikäiset, varakkaammat asiakkaat, jotka lähes yksinomaan olivat avainasiakkaita. Sijoituskokemusta asiakkaalla usein oli jo jonkin verran.

Selektoista olivat kiinnostuneita hieman varovaisemmat asiakkaat. Vanhemmat, yli 60-vuotiaat tekivät Selektta-sijoituksia, ja nuoremmat, yli 25-vuotiaat ottivat eläkevakuutuksia. Tämä vastaa johdon segmentointia, eikä kysymys sinänsä tuonut esiin mitään yllättävää.

Sijoitusasiantuntijan haastatteluissa kuitenkin korostui se, että asiakkaan ei tarvitsisi olla sijoitusekspertti, vaikka monesti hän sitä onkin. Kyselystä ei selviä, onko sijoitusasiantuntijaa tarjottu sellaisillekin, joilla on paljon rahaa esimerkiksi määräaikaistilillä, mutta muita sijoituskokemuksia ei ole. Vai onko sitten niin, että nämä asiakkaat eivät vain ole suostuneet varaamaan aikaa.

Kysymyksessä kaksi tarkasteltiin syitä, joita asiakas oli esittänyt kieltäytyessään ajanvarauksesta. Tässä tarkasteltiin ainoastaan sellaista asiakasta, joka oli jo jotenkin ilmaissut olevansa kiinnostunut sijoittamisesta tai Selektoista, mutta kieltäytyi sitten kuitenkin asiantuntijapalveluista. Henkilökunnan kokemuksen mukaan asiakas kieltäytyi useimmiten siksi, että sopivaa aikaa ei löytynyt, ja toisaalta monet asiakkaat asioivat mieluummin oman HPN:n kanssa.

”HPN on tuttu yhteyshenkilö, johon asiakas luottaa.”, vastasivat monet henkilökunnasta sekä myös asiantuntijat. Asiakas ja HPN ovat saattaneet tuntea jo monen vuoden takaa. Yhdessä on tehty monet asunto- ja autolainahakemukset, on tehty rahastosijoituksia lapsille jne. Etenkin vanhemmat asiakkaat tuntuvat haluavan asioida tutun ihmisen kanssa. Henkilökunnan mukaan he saattavat myös kokea loukkaavansa HPN:ää, jos menevät asiantuntijalle. ”Välillä on jopa mentävä mukaan itse tapaamiseen, jotta asiakas lähtee asiantuntijalle”, kertoi eräs HPN haastattelussa. Lähes yhtä suuri osa henkilöstöstä näki asiantuntijan saatavuuden ongelmana. Asiakkaat ovat usein päivällä töissä, ja ilta-aikoja on hyvin vähän tarjolla (ainoastaan tiistaisin kello 19 asti). Monesti asiakas haluaa keskustella heti, eikä halua nähdä vaivaa ja tulla uudestaan. Osatekijä saattaa olla myös se, että jotkin vanhemmat asiakkaat uskovat itsepintaisesti sijoitusasiantuntijan olevan lähinnä niitä varten, jotka pelaavat osakkeiden kanssa ja eivät siksi koe tarvitsevänsä asiantuntijaa. Ja toisaalta taas osa asiakkaista tuntee osaavansa sijoitusasiat itse niin hyvin, ettei tarvitse asiantuntijaa.

Mielenkiintoista oli, että kun osan mielestä tarjottavien aikojen rajallisuus oli suurin ongelma, toiset kertoivat, että lähes aina löytyi aika ja syyt olivat muualla. Tähän saattavat vaikuttaa jossain määrin toimihenkilön myyntitaidot ja omat asenteet. Asiaa voisi tutkia tarkemmin asiakaskyselyllä.

Kolmas ja neljäs kysymys olivat tarkoitettu ainoastaan HPN:ille. Näissä hahmotettiin sitä, näkikö HPN omassa asiakaskunnassa potentiaalisia asiakkaita asiantuntijoille, ja toisaalta sitä, millaista palautetta asiantuntijapalveluista oli asiakkailta saatu. Nämä asiat vaikuttavat motivaatioon ja sitä kautta myyntiprosessin tuloksellisuuteen.

Sijoitusasiantuntijalle asiakaspotentiaalia oli kyselyn perusteella jonkin verran, Selektia-asiantuntijapotentiaalista oltiin montaa mieltä. Tuloksia on sinänsä vaikea vertailla, koska HPN:ien asiakasrakenteet saattavat olla kovin erilaisia; osalla on enemmän laina-asiakkaita, toisella taas on sellaisia, joille on kertynyt isojakin varallisuuksia. Haastateltaessa monet kuitenkin vastasivat, että potentiaalia olisi ehkä enemmänkin, mutta toisaalta epäiltiin, että isoimmat asiakkaat ovat varmaan käyneet jo asiantuntijalla.

Merkittävintä on kuitenkin huomata, että johto ja asiantuntijat näkevät Heinolan asiakaspotentiaalin optimistisempänä kuin HPN:t. Esimiestasolla katsottiin, että potentiaalia oli erittäin paljon. HPN:ien motivaatioon tarjota asiantuntijaa vaikuttaa varmasti se, kuinka paljon he itse kokevat, että heillä on asiakaspotentiaalia. Toisaalta HPN:n näkökanta saattaa muodostua suppeaksi, mikäli samat asiakkaat käyvät konttorissa usein ja monet asiakkaat jäävät kontaktoimatta kokonaan. Potentiaalia voi hyvinkin olla runsaasti, mutta aika ja resurssit eivät riitä kontaktoimaan kaikkia henkilökohtaisesti.

Palautetta asiantuntijapalveluista HPN:t olivat saaneet vaihtelevassa määrin. Asiakkaat olivat yleensä suhtautuneet hyvin asiantuntijoihin. Joskus asiakkaalle oli tullut väkisin myymisen tunne ainakin sijoitusasiantuntijan luona. Tyytyväisiäkin asiakkaita oli kuitenkin ollut. Osa oli ollut myös pettyneitä, kun tuotot eivät olleetkaan kehittyneet toivotulla tavalla. Mikäli asiakas on antanut HPN:lle negatiivista palautetta, ei tämä varmasti kannusta HPN:ää suosittelemaan

asiantuntijaa. Olisikin syytä kerätä palautetta asiantuntijoiden asiakkailta. *(Asiakkaiden kokemuksista saisi varmasti toisen opinnäytetyön.)* HPN on kuitenkin usein läheinen asiakkaan kanssa ja hänestä tuntuu, että ”asiakkaan rahat ovat kuin omia”.

6.6.2 Palveluneuvottelu asiantuntijan kanssa

Kysymykset viisi ja kuusi käsittelivät palveluneuvottelua asiantuntijan kanssa. Palveluneuvottelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä tapaamista asiantuntijan kanssa. Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, tietääkö henkilökunta, mitä on myymässä. Jos tuote on vieras, on sitä vaikea myydä kenellekään. Monet kertoivat myyvän sijoitusasiantuntijan asiantuntemusta ja palvelua, johon kuuluu sijoitusoppaan tekeminen, yksilöllinen riskinsietokyvyn kartoitus ja kirjallinen ehdotus, miten varat voisi sijoittaa. Vastauksissa korostettiin asiakkaan saavan ajankohtaista tietoa sijoitusvaihtoehdoista. Selektia-asiantuntijan kohdalla mainittiin, että palveluun kuuluu lakisääteisen eläkkeen ja vapaaehtoisen eläkevakuutuksen eläkemäärän kartoitus sekä verotusvaikutusten selvitys. Selektia-asiantuntijaa koskevan kysymyksen kohdalla virheellisten vastausten määrä oli todella suuri, sillä yli puolet kuvaili Selektia-sijoitusta tai -eläkevakuutusta. Osa myös määritteli Selektia-asiantuntijan ja sijoitusasiantuntijan kanssa käydyn palveluneuvottelun samaksi. Tämä kysymys oli ehkä hieman vaikea tai huonosti muotoiltu. Tyhjiä oli kuitenkin vain yksi eli 9,1 %.

Kuudes kysymys pyrki selvittämään, mitä lisäarvoa henkilökunta tuntee asiantuntijoista olevan. Mikäli työntekijä ei näe asiantuntijan työssä mitään lisäarvoa, palvelee hän todennäköisemmin asiakasta itse. Asiantuntijan koettiin tarjoavan asiakkaille erikoisasiantuntemusta ja yksilöllistä palvelua. Hänellä koettiin olevan laajemmat tiedot tuotteista, ajankohtaisista asioista sekä tulevaisuuden ennusteista. Mainittiin myös, että asiantuntija pystyy paremmin tekemään vertailuja eri tuotteiden välillä ja samalla ottamaan asiakkaan tilanteen huomioon. Yllättävää sinänsä oli, että monet vastasivat lisäarvon olevan sijoitusoppaan (atk-sovellus) käytössä. Kuitenkin johto kertoi, että kaikkien tulisi

käyttää sijoitusopasta. Sijoitusoppaan käyttö on ilmeisesti vierasta henkilökunnalle. Asiantuntijat itse kokivat lisäarvona rutiinin. Tyhjiä oli kaksi eli 18,2 %.

6.6.3 Palvelun saatavuus

Kysymykset seitsemän ja kahdeksan käsittelivät asiantuntijapalvelujen saatavuutta. Kysymys no 7 pyrki hahmottamaan, tunteeko henkilökunta asiantuntijapalvelut tarpeellisiksi. Tämä mielipide taas välittyy eteenpäin asiakkaille, ehkä työntekijän sitä itse tiedostamattakin. Koettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi (kuvio 10), että Heinolan konttorissa on mahdollisuus asiantuntijaan. Sijoitus- ja Selektia-asiantuntijan kohdalla vastausprofiilit olivat identtisiä. Monista vastauksista henki luottamus asiantuntijoiden asiantuntemukseen ja perehtyneisyyteen. Henkilökunnan mielestä asiantuntijat tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden päästä ”syvällisempään” palveluun.



KUVIO 10. Asiantuntijapalvelun tärkeys(n=11).

Henkilökohtaiset pankkineuvojat kokivat, että asiantuntija auttaa HPN:ää säästämään omaa aikaa. Koettiin, että konttorin imagon kannalta asiantuntijapalveluiden olemassa olo on erittäin tärkeää. Nekin, jotka kokivat itse

hallitsevansa sijoitus-/Selekta-tuotteet hyvin, näkivät asiantuntijoiden roolin erittäin tärkeänä, koska muilla on tällöin mahdollisuus ohjata asiakas asiantuntijalle. Koettiin myös, että asiakas ei ehkä ensimmäisellä kerralla osaa tehdä ostopäätöstä, mutta asiantuntijan kanssa neuvoteltaessa asiakas saattaa kypsyä idealle ja ostaa tuotteen. Toiset asiakkaat tarvitsevat enemmän vakuuttelua ja aikaa päätöksentekoon.

Kysymyksessä kahdeksan haluttiin selvittää, pitäisikö henkilökunnan mielestä konttorissa olla aina paikalla joku, joka on erikoistunut sijoittamiseen/Selektoihin. Jokainen työntekijä vastasi sekä a ja b kohtaan aina samoin. Eli jos oli vastannut sijoitusasiantuntijan kohdalla kyllä, vastasi Selektankin kohdalla kyllä. Tuntuikin siltä, että asiaa ei oltu välttämättä pohdittu ihan loppuun asti.

Kysymyksen oli tarkoitus ohjata henkilökunta ajattelemaan nykyistä palveluprosessia ja sen laatua, eikä ehkä niinkään sitä, onko sijoitus- ja Selekta-asiantuntijoilla nykyisellään niin paljon asiakkaita, että heidän olisi syytä olla paikalla jatkuvasti. Vastauksien perusteluista erottui se, että toiset ymmärsivät kysymyksen niin kuin oli tarkoitettukin, toiset keskittyivät pohtimaan asiantuntijaa nykyisellä mallillaan. Sekä kyllä- että ei-vastauksia tuli hyvin tasapuolisesti (kuvio 11). Tästä on hyvin vaikea rajata ulos sitä vaikutusta, jonka kysymyksen erilainen ymmärtäminen aiheuttaa.



KUVIO 11. Työntekijöiden mielipide siitä, pitäisikö Heinolassa on aina paikalla sijoitustuotteisiin erikoistunut työntekijä (n=11).

Kyllä-vastauksia perusteltiin niin, että asiakkaan saisi ohjattua suoraan asiantuntijan luokse, eikä asiakas ehtisi muuttaa mieltään, sillä saattaa olla ettei asiakas sitten haluakaan tulla tai voi tulla ajanvarauksella. ”Tällöin päästään parempaan pitoon, asiakas kun on jo tullut paikalle”. Jos ajanvaraus menee pidemmälle, ”asiakas alkaa väistellä”. Koettiin myös, että jo asiantuntijan näkeminen saattaisi auttaa, koska tällöin asiantuntija olisi tutumpi. Kun paikalla on asiantuntija, ”joku tietää, eikä että kaikki tietävät kaikesta vähän”. Henkilökunta kokisi palvelun laadun parantuvan, jos asiantuntija olisi paikalla aina. Asiaan liittyviä käytännön ongelmia käsitellään enemmän Johtopäätökset-luvussa (6.7).

Kielteistä vastausta perusteltiin sillä, että HPN:t on koulutettu hyvin näihin tuotteisiin ja riittää, että asiantuntija on saatavilla puhelimitse. Asiakaskunta miellettiin liian pieneksi. Katsottiin, että päivä tai kaksi viikossa riittää, jotta asiantuntija työllistyy. Kuitenkin oltiin sitä mieltä, että optimaalista olisi, jos asiantuntija olisi paikalla useampana kuin yhtenä päivänä viikossa.

En osaa sanoa -vastauksien perustelut olivat saman suuntaisia eli epäiltiin asiakkaiden riittävyttä.

Esimiehet näkivät, että etenkin Selektat ovat myös HPN:illä halussa hyvin ja että Selektat ovat sen verran suppea alue, että konttorimyynti onnistuu nykyisellään. Selektta-asiantuntijalle ei esimiesten mielestä olisi tarvetta joka päivä, vaan nykyinen malli koettiin on hyväksi. Sijoistustuotteiden asiantuntijan rooli nähtiin hieman erilaisena, ja mietittiin, että tälle voisi olla tarvetta useamminkin kuin kerran viikossa. Kaikkia sijoitustuotteita kun ei voida konttorissa edes myydä.

Haastatteluissa oltiin sitä mieltä, että asiantuntijan pitäminen konttorissa aina ei ole käytännössä mahdollista, eikä sille riittäisi asiakkaita. Aiemmin Selektta-asiantuntija oli ollut aina paikalla, mutta tämä oli välillä joutunut ”pyörittelemään peukaloita”. Eräs henkilökohtainen pankkineuvoja ehdotti, että pienessä konttorissa Selektta- ja sijoitusasiantuntija voisivat olla sama henkilö, jolloin töitä riittäisi enemmän. Oltiin myös sitä mieltä, että jos sijoitusasiantuntijalle laitettaisiin kaikki sijoitusasiakkaat, niin ei yksi työntekijä enää riittäisi.

6.6.4 Työorganisaatio

Viimeiset seitsemän kysymystä koskivat työorganisaatiota. Kysymyksen yhdeksän vastausten perusteella voidaan sanoa, että henkilökunta kokee yleensä asiantuntijoiden, asiakasvastuullisten ja palveluneuvojien välisen työnjaon selkeäksi. 73 % oli tätä mieltä (kuvio 12). Epäselvänä koettiin kuitenkin se, kuka hoitaa jatkotoimenpiteet ja ”jälkityön”. Koettiin myös, että kaikki tekevät monelta osin samoja töitä: Selektaja, indeksilainoja jne. Välillä sijoitus- ja Selektatuotteita myydään itse, koska aina ei olla varmoja, milloin asiantuntija on saatavilla. Esimiestaho raportoi, että tuntuu, ettei aina tiedetä sitäkään, milloin asiakas tulisi ohjata asiantuntijalle. Epäiltiin myös, että ei ehkä osata luopua omista töistä ja omista asiakkaista.

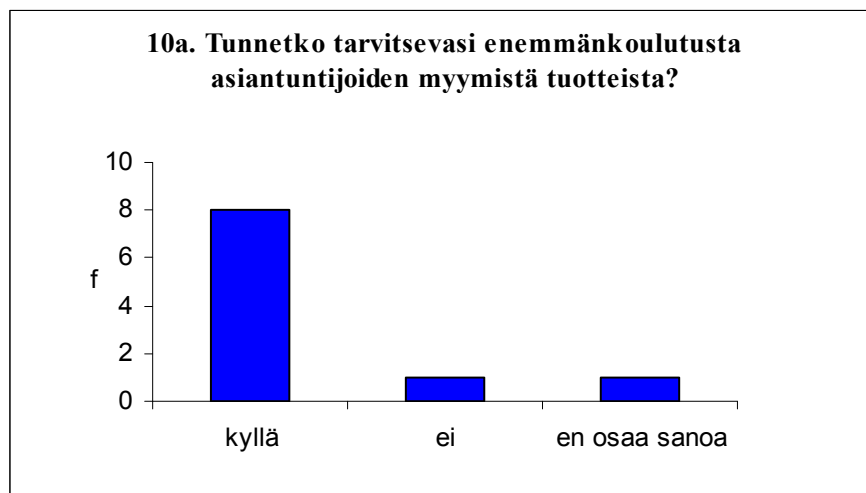


KUVIO 12. Onko työnjako selkeä? (n=11)

Asiantuntijat kertoivat, että aina ei tiedetä, kenet tulisi ohjata Selektaja-asiantuntijalle ja kenet sijoitusasiantuntijalle. Toisaalta, henkilökohtaiset pankkineuvojat totesivat, ettei koskaan voi varmuudella tietää, mitä asiakas ottaa. Jos vaikuttaa siltä, että asiakasta kiinnostaa muutkin tuotteet kuin eläkevakuutus, ei häntä oikein voi laittaa Selektalle, koska tämä taas ei tiedä muista sijoittamisen vaihtoehtoista yhtä laajaa-alaisesti kuin sijoitusasiantuntija.

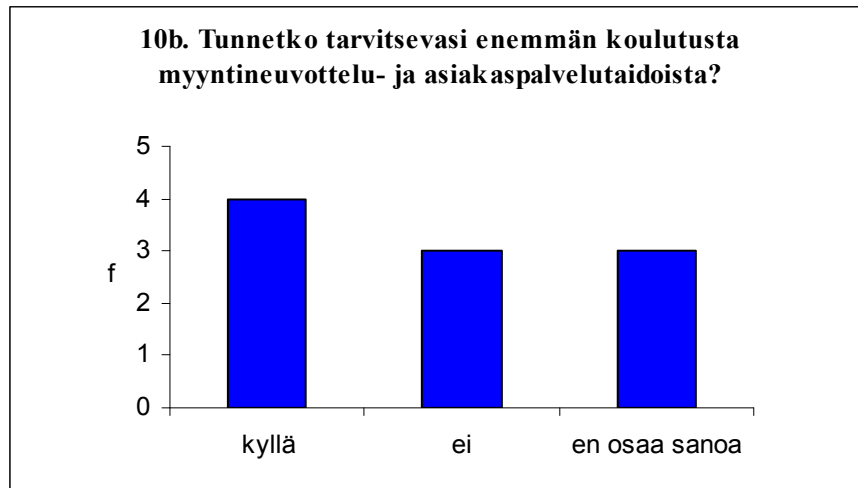
Motivaation lisäksi työn tuloksellisuuteen vaikuttaa työntekijän osaaminen (ks. Luku 4). Kysymyksessä kymmenen kartoitettiin, kuinka moni kaipaisi enemmän koulutusta. Koska kaikki toisiaan myyvät samoja tuotteita, ja jotta asiakas saisi laadukasta palvelua, on varmistettava, että henkilökunta tuntee hallitsevansa myymänsä tuotteet. Aina asiantuntija ei ole paikalla.

A-kohdan kysymys koski asiantuntijoiden myymiä tuotteita. Kysymyksen tulokset olivat jokseenkin ennakoitavissa. Lähes kaikki vastasivat tarvitsevansa enemmän koulutusta (kuvio 13). ”Sijoitustuotteita tulee koko ajan lisää ja muutoksia tulee jatkuvasti”. Tämä pitää varmasti paikkansa. Eniten kaivattiin koulutusta Selektatuotteista ja joukkovelkakirjalainoista, etenkin indeksilainoista.

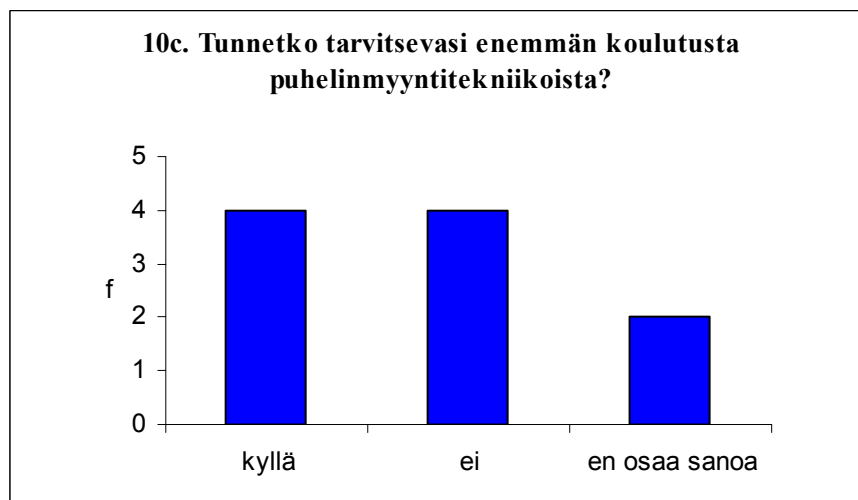


KUVIO 13. Henkilökunnan koulutustarve sijoitus- ja Selektatuotteiden osalta (n=10).

B-kohdassa tiedusteltiin, tarvitsevatko työntekijät koulutusta myynti- ja asiakaspalvelutaidoista. C-kohdassa kaavoitettiin erityisesti puhelinmyyntitekniikoista kertovan koulutuksen tarvetta. Kysymysten vastaukset riippuvat todennäköisesti työntekijän toimenkuvasta: kuinka paljon työntekijä tarvitsee puhelinta työssään. Molemmissa kohdissa tuli kaikkia vastauksia hyvin tasapuolisesti (kuviot 14 ja 15, s. 41). Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen kymmenen kokonaan eli tyhjiä oli 9,1 %.



KUVIO 14. Henkilökunnan koulutustarve myynti- ja asiakaspalvelutaitojen osalta (n=10).



KUVIO 15. Henkilökunnan koulutustarve puhelinmyyntitaitojen osalta (n=10).

Kysymys 11 selvitti nykyisen myynninseurantajärjestelmän kannustavuutta. Erityisesti kysyttiin, kannustiko myynninseuranta toimihenkilön mielestä tiimityöhön asiantuntijoiden kanssa. HPN:ien vastausten perusteella voidaan sanoa, että myynninseuranta kannustaa tiimityöhön ainakin jossain määrin, sillä HPN saa omaan myyntiinsä asiantuntijoiden tekemän myynnin. Asiantuntijan käyttö auttaa siis HPN:ää saavuttamaan omat tavoitteensa. Olisi syytä varmistaa, että koko henkilökunta tietää tämän. Asiantuntijoiden käytön koettiin myös säästävän HPN:n omaa aikaa. Tyhjiä vastauksia oli neljä (36,4 %), joista lähes

kaikki palveluneuvojien vastauksia. Myynninseuranta ei Nordeassa juurikaan ole palveluneuvojien kohdalla, joten ehkä moni jätti siksi vastaamatta. Erään vastaajan kommentti olikin: ”Ei kannusta, eihän ole mitään myynninseuranta. Viivat taululla ei riitä”. Viivoilla viitataan tässä tapaan, jolla pankkilähtöisten aikavarausten tekemistä seurataan.

Kysymyksessä 12 haettiin keinoja siihen, miten henkilöstöä voitaisiin paremmin kannustaa hyödyntämään asiantuntijoita. Tyhjiä oli jopa viisi kappaletta eli 45,5 %. Puolet vastaajista ei siis keksinyt mitään keinoa, millä heitä voitaisiin paremmin motivoida asiantuntijoiden hyödyntämiseen. Tämä oli harmittavaa, sillä kysymys oli tärkeä. Kannustamisen keinoja olisi ehkä syytä pohtia työntekijöistä kootussa työryhmässä. Voi olla, että vastaamatta jätettiin samasta syystä kuin edellisen kysymyksen kohdalla – kuviteltiin, ettei kysymys koske vastaajaa.

Vastaajat kokivat, että aikavarausten laskenta oli lähinnä ärsyttävää, ja osan mielestä nyt jo kannustettiin riittävästi sähköpostin välityksellä. Toivottiin enemmän palautetta asiantuntijoilta siitä, millainen tulos palveluneuvottelusta tuli. Kaivattiin myös myynninohjauskeskusteluita ja tehokkaita myyntilauseita/mallilauseita, jotta saataisiin ajanvarauksia syntymään ja epäluuloisetkin puheille. Vastauksista ilmeni, että asiantuntijoiden hyödyntämistä voitaisiin lisätä *mahdollistamalla* myynti eli parantamalla asiantuntijoiden saatavuutta konttorissa. Monet mainitsivat, että pitäisi olla tarjolla myös palkintoja ja ”porkkanoita”. Joku rohkea ilmoitti myös, että jollei puhe auta, niin on hankittava uudet myyjät tilalle. Tällä varmasti viitataan siihen, että jos ihmisellä on liian turvallinen olo työpaikkansa suhteen, hän passivoituu. Mielenkiintoista oli, että ehdotettiin, että henkilöstö saisi luvan varata ajan asiantuntijalle muissakin kuin erityistapauksissa. Vastauksesta ei tarkalleen ottaen selvinnyt, mihin tällä viitataan. Mahdollisesti kuitenkin siihen, että sijoitusasiantuntijalle varattavilla asiakkailla tulisi olla sijoitettavaa varallisuutta yli 15 000 €. Tosin tämän rajapyykin suuruus tuntui riippuvan vastaajasta.

HPN:ien haastatteluista nousi selkeästi esiin, että vaikka myynninseuranta onkin tiimityöskentelyyn kannustavaa, ei se silti myyntiin kannusta. Vastattiin, että myynninseuranta sellaisenaan ei auta myymään enempää. Työt tulee osan

mielestä tehtyä samoin, seurattiin tavoitteiden saavuttamista tai ei. Koettiin, että tavoitteet vain ovat, eikä niistä saa varsinaista tunnustusta. Toivottiinkin, että oma konttori palkitsisi muutenkin kuin vain kiitoksella. Esimerkiksi joku pieni tuotekin toisi hyvän mielen. HPN:t kokivat, että tavoitteita vain nostetaan, jos ne saavuttaa. Tämä ei varmasti palkitse! Harmiteltiin sitä, että jos saavuttaa jonkun tavoitteen ja haluaa seuraavaksi petrata tuloksiaan jollain toisella osa-alueella, ei tämä onnistukaan. Jonkun verran kuitenkin koettiin voivan vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen, sillä konttorin tavoitteet jaetaan erilaisten HPN:ien kesken. Myydyistä tuotteista toivottiin provisiopalkkausta, sillä Selektia-asiantuntijoilla tiedettiin tällaisen oleva. On syytä huomata, että on selkeä epäkohta, jos samankaltaisesta työtehtävästä palkitaan toista eri tavoin. Koettiin myös, että tiimi sai kyllä kiitoksia, mutta negatiivinen palaute tuntui kohdistuvan yksilölle.

Haastatteluissa tuli esiin myös toiveita, jotka koskivat yleisen työmotivaation parantamista. Koettiin, että päivät ovat liian pitkiä. Tämän koettiin osittain johtuvan siitä, että neuvontapalvelut eivät hoida avainasiakkaita vaan varaavat ajan HPN:lle. Monesti riittäisi, että HPN:ltä hakisi vain päätöksen. Tästä seuraa myös, että asiakkaita pompotetaan liikaa, mikä liittyy palveluprosessin tehokkuuteen ja asiakaspalvelun laatuun.

Esimiestasolla koettiin, että myynninohjauskeskustelut, työnkuvan selkeyttäminen ja uudelleen asioiden läpikäynti voisivat auttaa. Nämä asiat olisi syytä toteuttaaakin.

Kysymys 13 käsitteli tiimityön toimivuutta. Vastaajien mielestä tiimityö toimi yleisesti ottaen hyvin (kuvio 16, s. 44). Palveluhalukkuus koettiin hyväksi, ja neuvoja ja apuja oli saatu, jos oli ollut tarvetta. Kuitenkin kehittämiskohteitakin nähtiin. Osa koki, ettei juurikaan näe asiantuntijaa ja keskustelua syntyy vain ohi menen. Asiantuntijat toivoivat, että palveluneuvojatkin varaisivat rohkeasti aikoja avainasiakkaille, eivätkä olettaisi henkilökohtaisten pankkineuvojien hoitavan asiaa. Voi olla, ettei HPN ole pitkään aikaan ollut yhteydessä asiakkaaseen.



KUVIO 16. Tiimityön toimivuus asiantuntijoiden ja henkilökunnan välillä (n=9).

Haastattelussa todettiin, että tiimityö sujui hyvin, mutta yhteisiä tapaamisia asiantuntijoiden kanssa oli todella vähän. HPN:t eivät aina etukäteen tieneet, milloin asiantuntija oli paikalla. Ehdotettiin, että alueen HPN:t ja asiantuntijat voisivat tavata edes muutaman kerran vuodessa. Muiden HPN:ienkään kanssa ei nykyään enää ole palavereita, joten tällä tavoin lyötäisiin kaksi kärpää yhdellä iskulla. Osa koki, että oli saanut riittävästi palautetta siitä, miten tapaamiset olivat sujuneet, osa oli tyytymättömiä. Asiantuntijoiden kanssa käytiin tiedonvaihtoa usein ohi menen. Toisille nämä ”käytäväkeskustelut” sopivat ehkä paremmin.

14. kysymyksessä pyydettiin tiivistämään merkittävimmät syyt, jotka estävät asiantuntijoiden hyödyntämisen. Vastauksista nousee esiin, että sopivan ajan löytäminen on vaikeaa, ja monesti asiakas ei yksinkertaisesti vain halua hyödyntää asiantuntijaa. Myös toimihenkilöiden kiireisyys koetaan merkittäväksi syyksi. Koska näitä syitä on vaikea tiivistää, koen parhaaksi luetella henkilökunnan vastaukset seuraavassa.

- ” Aika, jolloin asiantuntija on paikalla ei välttämättä sovi asiakkaalle.”
- ” Ei ennätä ottaa asiakkaisiin tarpeeksi yhteyttä.”
- ” Joskus avainasiakkaat kokevat loukkaavansa hpn:ää, jos menevät sijoitusasiantuntijalle.”
- ” Asiakkaat ovat epävarmoja.”
- ” Asiakkaat ovat liian pieniä.”

- ” 1) tahtotilan puute 2) asiakaskuntaa ei ole opetettu toimimaan näin 3) maaseutu, ei olla totuttu ajatukseen”
- ” Neuvontapalveluissa useimmiten laina-asioita.”
- ” Asiakas ei halua.”
- ” Aika ei sovi, asiakas ei tunne tarvitsevansa asiantuntijan neuvoja, asiakas haluaa hoidettavan asiansa heti.”
- ” Asiakkaalle ei käy juuri se yksi päivä viikossa.”
- ” Aina asiakkaalla ei ole intoa tulla, vaikka palveluita esitelläänkin.”
- ” Ajan puute, ei kerkiä varaamaan ja soittelemaan asiakkaille.”
- ” Kun asiantuntija on vain päivän viikossa ja välillä vielä harvemmin, on aikoja rajallisesti. Asiakkaat eivät tiedä menojaan kahta viikkoa aiemmin tai unohtavat aikavarauksen.”
- ” Heille voidaan varata aikoja ns. erityistapauksissa.”

Haastatteluissa HPN:ien kanssa merkittävimpiin syihin kuului se, että aika ei riittänyt tarjoamiselle. Koettiin myös ikäväksi, jos sai kiireisen asiakkaan kiinni ja asiakas vieläpä kiinnostui asiasta, mutta sitten ei ollut tarjota kuin yhtä päivää palveluneuvottelulle. Etenkin ilta-ajoista tuntui olevan pulaa. HPN:t tunsivat, etteivät voi laittaa asiakasta asiantuntijalle, jos eivät ole varmoja, että kauppa tulee. Tähän oli syynä se, että asiantuntijan antama palaute oli ollut tämän suuntaista. Oltiin myös saatu palautetta siitä, että asiakkaat olivat olleet liian pieniä. HPN:t tunsivat, että asiakaspohja oli käyty jo läpi isompien asiakkaiden osalta. Lisäksi on merkittävää huomata, että kaikki HPN:t ilmaisivat jollain tavalla, että HPN on asiakaslähtöisempi kuin asiantuntija. Tätä perusteltiin sillä, että usein asiakkaiden kanssa ollaan oltu tuttuja jo kauan ja tiedetään, millaisia he ovat rahankäyttäjinä ja riskinottajina. Välttämättä ei myöskään koettu, että asiantuntijat olisivat helpottaneet työtaakkaa, sillä usein jouduttiin huolehtimaan kuitenkin jälkityöstä. Jälkeenpäin oli vaikea päästä kärryille, miten asiat oli tehty.

Esimiestasolla koettiin, että ongelmia saattoi aiheuttaa rajoitettu saatavuus ja toisaalta myös palvelun tarjoaminen yleensä.

Kysymys 15 kartoitti palveluprosessin kehittämisehdotuksia. Haluttiin selvittää, miten henkilökunnan mielestä voitaisiin parantaa asiakaspalvelua sijoittamisesta tai Selektu-tuotteista kiinnostuneiden asiakkaiden kohdalla. Seuraavassa henkilökunnan kehittämisehdotuksia:

- ” Koulutusta kaikille, ei ainoastaan HPN:ille ja tietoiskuja uusista tuotteista.”
- ” Mahdollisuus varata herkemmin ko. asioissa aikoja asiantuntijoille.”
- ” Sijoitusasiantuntijalle oma paikka, aina tavoitettavissa konttorissa tai tiedottaminen palvelusta mainoslehdessä esim.”
- ” Ohjataan asiantuntijoille, jos itse ei osata.”
- ” Jos palveluneuvojien työtä jaettaisiin niin, että osa keskittyisi enemmän sijoitus- ja osa rahoituspalveluihin, asiantuntemus em. alueilla myös lisääntyisi.”
- ” Tarjoamalla.”
- ” Tarjouksia useammin.”
- ” Neukkarin tehtäväskaala kuitenkin laaja ja yksi ei voi hallita kaikkea.”
- ” Toimihenkilöitä lisää.”

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että motivaation viimeinen vihollinen oli se, että asiantuntija ei tullutkaan välttämättä paikalle, jos ajanvarauksia oli liian vähän. Toivottiin, että asiantuntija tulisi tällöin edes aamu-/iltapäiväksi. Koettiin erittäin kiusalliseksi, jos asiakkaalle joutui soittamaan ja varaamaan uuden ajan. Asiakkaat hoidettiin tällaisessa tilanteessa mieluummin itse, ja vastaisuudessa ei tehty ajanvarauksia, jos oli pienikin epäily, että päivää ei saada täyteen.

”Asiakkaan pomputtelu” olisi siis saatava loppumaan.

Tavoitteena on, että HPN tapaisi asiakkaansa suunnilleen kerran vuodessa, ja että HPN olisi se, joka useimmiten ottaisi yhteyttä, eikä toisin päin. Käytännössä tämä ei toimi niin, vaan tietty osa asiakkaista työllistää usein: on määräaikaistilin uusimista yms. HPN:illä ei riitä aika kontaktoida asiakkaita. Koettiin, että asiakkaita oli liikaa per HPN. Myönnettiin myös, että oman ajankäytön suunnittelua voisi tehostaa. Tähän voisi haastateltavien mielestä auttaa

rauhallisempi työskentelytila. Koettiin, että ilman ovea asiakkaat vain tulivat sisään.

Esimiehet ehdottivat asiakaspalvelun parantamiseksi palveluneuvojien tietotaidon ja myyntitaitojen kehittämistä sekä toivottiin henkilökuntaa tekemään enemmän tarjouksia.

6.6.5 Haastattelujen tulokset

Haastattelut toteutettiin kyselyn muodostaman rungon pohjalta. Kukin haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Tässä kappaleessa käsitellään sellaisia asioita, joita tuli yksinomaan haastatteluissa ilmi. Kyselyyn liittyvät vastaukset on käyty edellä läpi.

Henkilökohtaiset pankkineuvojat korostivat haastatteluissa, että asiakkaat luottavat HPN:ään, ja monesti HPN kokee, että hän vastaa asiakkaan rahoistaan kuin omistaan. Asiakkaasta kannetaan huolta. Haastatteluissa tuli ilmi, että HPN oli usein joutunut asiantuntijan jälkeen selvittämään asiakkaalle, mitä mikäkin oikein tarkoittaa, esim. mikä tämä indeksilaina oikein on. Välttämättä kyse ei ollut aina siitä, että asiantuntija olisi selittänyt asian huonosti, vaan monesti asiakkaat vain halusivat kuulla, mitä mieltä HPN on asiantuntijan kanssa tehdyistä päätöksistä. Koettiin, että silloin oli hieman hankala päästä jyvälle siitä, mitä asiantuntija oli puhunut ja mitä oli ajateltu. Sijoitusopas koettiin monimutkaiseksi lukea. Nyt kuitenkin uskottiin, että uusi CMS-ohjelma tukee paremmin työtä.

Tuotiin esiin, että sijoitusasiantuntijoita tulisi mainostaa jotenkin. Julkisuutta olisi HPN:ien mielestä oltava enemmän, ja valokuvia asiantuntijoista voisi laittaa lehteen. Ymmärsin, ettei kukaan ollut laittanut asiakkailleen kirjettä tarjolla olevista asiantuntijapalveluista. Haastatteluja tehdessä huomasin myös, ettei HPN:illä ollut huoneissaan esitteitä tai mainosta asiantuntijoista.

Asiantuntijat toivoivat, että yhteistyötä neuvontapalveluiden kanssa voitaisiin lisätä. Toivottiin, että esimerkiksi määräaikaistiliä uusivia asiakkaita ohjattaisiin rohkeasti palveluneuvotteluun, jotta voitaisiin käydä läpi muut vaihtoehdot.

6.7 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tarkasteltiin palveluprosessin sitä osaa, joka johtaa asiakkaan tapaamiseen asiantuntijan kanssa. Tarkoituksena oli löytää prosessin tämän vaiheen ongelmakohdat. Löydettiin tekijöitä, jotka estävät tai hidastavat tätä vaihetta. Osa näistä tekijöistä liittyy Nordean asiakkaisiin ja osa henkilöstöön. Seuraavassa käsitellään näitä ongelmakohtia ja ehdotetaan toimenpiteitä niistä eroon pääsemiseksi.

Ensinnäkin asiantuntijoiden saatavuus koettiin ongelmaksi sekä asiakkaiden että henkilöstön kannalta. Saatavuuden ongelma tarkoittaa tässä sitä, että asiantuntija on vain kerran viikossa paikalla, eikä aina silloinkaan. Asiakkaan kannalta tämä aiheuttaa ongelmia, koska sopivaa aikaa on vaikeampi löytää. Toisaalta työntekijäkään ei aina tiennyt, koska asiantuntija on paikalla. Mikäli asiakkaita ei ole tarpeeksi, tulisi miettiä, pitäisikö asiantuntija kutsua paikalle tarvittaessa. Toisaalta varakkaimmat ja sijoitusintoisimmat asiakkaat usein kiireisiä. He haluaisivat todennäköisesti käydä pankissa silloin kun heille sopii. Tarve ja mahdollisuus käydä asiantuntijan puheilla saattavat syntyä nopeastikin. Jos tälle asiakassegmentille kertoo, että tapaamiseen on mahdollisuus 1,5 viikon päästä tiistaina, niin asiakas voi unohtaa ajanvarauksen tai sitten hän ehtii hoitaa asian jo jotain toista kautta. Tähän tulisi etsiä ratkaisua siitä, että asiantuntija tulisi paikalle tarvittaessa, tai sitten siitä, että asiantuntija olisi paikalla useammin. Lisäksi on erittäin tärkeää informoida asiakasta palvelusta, jotta kun tarve syntyy, hän tietää Nordean tarjoavan asiantuntijapalveluja. Näihin viitataan vielä jäljempänä tässä luvussa.

Työntekijöiden kannalta ongelmana oli, että he eivät aina tieneet milloin asiantuntija on paikalla ja että tuleeko asiantuntija varmasti, mikäli aikoja ei

saadakaan tarpeeksi. Työntekijän toimintoihin voidaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin keinolla, erityisesti sisäisen viestinnän tehostamisella. Erityisesti horisontaalista tiedonsiirtoa tulisi tehostaa. Tieto ei nykyisellään saavuta kaikkia samanaikaisesti, toisia ei välttämättä ollenkaan. Jos asiantuntija on paikalla normaalista poiketen, tulisi tietoa jakaa sähköpostilla, ilmoitustaululla ja toki myös ajanvarauskalenterissa. Siis useita eri tiedonjakokanavia käyttäen. Uusi CMS-ohjelma vaatii vielä käytännön kokemusta henkilökunnalta, jotta sitä opitaan käyttämään. Tiedonsiirtoa ei voida perustaa yhden kanavan varaan.

Henkilökunnan mielipiteet siitä, pitäisikö Heinolan konttorissa olla aina paikalla sijoittamisentuotteiden erikoisosaaja jakaantuivat kahtia (ks. Luku 6.3.3). Nykyisellä asiantuntijalla ei varmaankaan riittäisi töitä jokaiselle päivälle. Tämä pitää paikkansa, mikäli segmentointi säilytetään nykyisellään eli asiantuntijalle ohjataan vain suurehkoja asiakkaita (sijoitettava varallisuus yli 20 000 €). Tulisi kuitenkin miettiä asiaa kaikkien asiakkaiden kannalta. Miten hyvin palveluprosessit toimivat perus- ja kanta-asiakkaiden kohdalla? Onko pankilla varaa menettää pienempiä asiakkaitaan? Nuoret kanta-asiakkaat tulisi mielestäni nähdä tulevina avainasiakkaina. Tämä segmentti saattaa olla kiinnostuneempi sijoittamisesta kuin esimerkiksi eläkeläiset. Nordean tulisi pohtia, miten tämä potentiaali hyödynnetään. Nordean internetsivuilla (01.11.2006) kerrotaan, että jo 10 000 euron summa tulisi hajauttaa. Miten tämä mahdollistetaan? Koskaan ei voida myöskään tietää, kuinka paljon asiakkaalla on rahaa toisessa rahalaitoksessa. Mielestäni olisi erittäin tärkeää tarjota kaikille halukkaille mahdollisuus asiantuntijaan. Nykypäivänä laadukas ja asiakaslähtöinen palvelu on arvossaan ja asiakkaat kiinnittävät näihin huomiota. Asiakas on tänä päivänä herkempi äänestämään jaloillaan, nykypäivänä ei enää olla niin pankkiuskollisia.

Tutkijana olen huolestunut asiakkaiden saaman palvelun laadusta ja toisaalta henkilöstön jaksamisesta. Näkisin, että henkilökunnan hyvinvointiin vaikuttaa suuresti heidän käsitys omasta työnosaamisestaan. Työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin työntekijä tuntee hallitsevansa työtehtävänsä. Motivaatio ja valmiudet taas vaikuttavat edelleen myyntiprosessin tuloksellisuuteen (ks. Luku 4). Kyselyn vastauksista on luettavissa, että uusia tuotteita tulee jatkuvasti markkinoille, ja henkilökunta kokee, ettei pysty kaikkea

oppimaan. Olisi ehkä syytä miettiä rahoitukseen ja sijoittamiseen liittyvien työtehtävien jakamista tai jonkun työntekijän kehittämistä sijoitustuotteisiin erikoistuneeksi. Kun tarkastellaan Heinolan konttorin kokoisia kilpailijoiden konttoreita, Nordea on ainoa pankki, jossa sama henkilö tekee asuntolainoja ja rahastomerkitöitä. On tärkeää varmistaa laadukas palvelu myös silloin, kun asiantuntija ei ole paikalla. Nordean henkilökohtainen pankkineuvoja on ainutlaatuinen palvelu, jota muualla ei tiettävästi ole käytössä, mutta muita asiakkaita ei saa unohtaa. Jossain vaiheessa heilläkin saattaa olla huomattava varallisuus – missä he ovat silloin? Sijoitusasiantuntija on tärkeä olla olemassa, mutta mielestäni sen tulisi palvella kaikkia asiakkaita. Jotta tätä voitaisiin harkita, tulisi kartoittaa, kuinka paljon neuvontapalveluissa käy varsinaisia sijoittaja-asiakkaita.

Niin kyselyssä kuin haastatteluissa epäiltiin, että ei olisi mahdollista, että Heinolan konttorissa asiantuntija olisi aina paikalla. Tätä epäiltiin kahdesta syystä: toisaalta pankilla ei uskottu olevan varaa palkata asiantuntijaa ja toisaalta asiantuntijalle ei uskottu riittävän asiakkaita. Nämä ongelmat on kuitenkin suhteellisen helppo purkaa. Kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, asiantuntijaksi voitaisiin kehittää joku konttorin nykyisestä henkilökunnasta. Nykyisillä kriteereillään asiantuntijalle ei varmaankaan riittäisi asiakkaita, mutta asiantuntijapalvelujen kohderyhmää voitaisiin laajentaa. Tällöin henkilökunta voisi ohjata vieraammat asiat suoraan asiantuntijalle, jolla varmistettaisiin se, että asiakkaalle jää henkilökunnasta osaava vaikutelma. Asiakas saisi asiansa hoidettua heti ja lähtisi pankista tyytyväisenä.

Tutkimustuloksista nousee selkeästi esiin, että monet avainasiakkaat käyttävät mieluummin omaa HPN:ää kuin asiantuntijaa. HPN:ään luotetaan, koska se on tuttu. Asiantuntija on siis ilmeisesti liian vieras henkilö. Jotta asiantuntijan tunnettuus lisääntyisi, on asiantuntijapalveluita markkinoitava. HPN:n on vaikea myydä palvelua, jota ei markkinoinnilla muutoin tueta. Selektia-asiantuntijaa on ilmeisesti jossain määrin markkinoitukin. Sijoitusasiantuntijan kohdalla on toisin. Johdon mukaan mainoksia ei paikallislehteen ole laitettu, koska nähdään, että sijoitusasiantuntija kuormittuisi tällöin liikaa. Markkinointia voidaan kuitenkin kohdentaa potentiaalisille asiakkaille ja se voidaan toteuttaa eri aikoina. HPN:t

kertoivat, etteivät ainakaan tiedä, että avainasiakkaille olisi lähetetty mitään suoramarkkinointia sijoitusasiantuntijoista. He myös sanoivat, ettei heidän tiedossaan ole kirjepohjaa, jonka he voisivat lähettää asiakkailleen. Konttorin tulisi poimia tietojärjestelmistään sopivat asiakkaat, joille sitten lähetettäisiin kutsu sijoitusasiantuntijan luo. Kirjeen tulisi allekirjoittaa sekä HPN että asiantuntija. Lisäksi tarjoamista tulisi helpottaa painattamalla esitteitä asiantuntijapalveluista. Kun henkilökunnalla on joku esite tarjoamisen tukena, heidän on vaivattomampi tarjota tuotetta, tässä tapauksessa palveluneuvottelua. Asiakasta ei myöskään tulisi koskaan ”pakottaa” palveluneuvotteluun, vaan tilaisuutta on tarjottava, jotta asiakas voi halutessaan sitä hyödyntää. Tärkeintä on siis tehdä tarjoaminen helpoksi. HPN:ien aikaresurssit eivät riitä kontaktointiin, joten tällä mahdollistetaan tarjoaminen asiakastapaamisissa.

On myös huolehdittava siitä, että tietojärjestelmät tukevat myyntiä. CMS-ohjelma on uusi ja paljon on raportoitu siitä, että asiantuntijoille on nyt vaikea varata aikoja. Olisi syytä käydä yhdessä läpi, miten juuri asiantuntijoille saa varattua ajan. Lisäksi olisi syytä kerrata sijoitusoppaan käyttöä.

Kyselyn ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, ettei henkilökunnalle ole aivan selkeää, millaisille asiakkaille asiantuntijapalvelut on tarkoitettu. Yhdessä olisi käytävä läpi kriteerit, jotka asiakkaan on täytettävä, jotta hänelle voi varata ajan palveluneuvotteluun asiantuntijan kanssa. Samassa yhteydessä tulisi kerrata myös se, miten Selekt- ja sijoitusasiantuntijan kesken jaetaan asiakkaat. Näin vältetään negatiiviset palautteet siitä, että miksi tällainen asiakas tuli minulle.

Nordeassa on otettu käyttöön Lean-toimintamalli. Leanin tarkoitus on viedä palveluprosessi läpi mahdollisimman tehokkaasti, säästäen aikaa ja resursseja, mutta tinkimättä laadusta. Sisäistä viestintää ollaan pyritty parantamaan lyhyillä aamupalavereilla. Lean-ajatusta ei ehkä kuitenkaan ole kaikin osin vielä sisäistetty. Palvelukulttuuria olisi muutettava niin, että asiakkaan asiat hoidetaan mahdollisimman yksinkertaisesti. Turha asiakkaiden siirtely paikasta toiseen on pyrittävä poistamaan. Esimerkiksi avainasiakkaiden asiat voidaan hoitaa monesti neuvontapalveluissakin. Turhan usein asiakkaita laitetaan HPN:lle, kun asian voisi

hoitaa palveluneuvojakin ja HPN voisi tehdä vain päätöksen, esim. lainan myöntämisen suhteen.

Tiimityön koettiin asiantuntijoiden kanssa toimivan melko hyvin. HPN:ien ja asiantuntijoiden olisi muodostettava tiimi, jonka tarkoituksena on palvella avainasiakkaita. Tiimin tulisi silloin tällöin säännöllisesti myös kokoontua. Ainakin kerran vuosineljänneksessä, mahdollisesti useamminkin, esimerkiksi kuukausittain. Palavereissa käytäisiin läpi tavoitteiden toteutumista.

Myynninseuranta toimii HPN:ien mielestä hyvin. On hyvä käytäntö, että asiantuntijan myynti tulee konttorille ja HPN:lle. Kuitenkin tavoitteiden saavuttamisesta tulisi palkita. Työntekijät toivovat saavansa tunnustusta hyvästä työstä. Konttoritasolla palkkausmalliin ei voida vaikuttaa, mutta palkitsemiskeinoja on muitakin. Voitaisiin vaikka nimetä vuoden asiakaspalvelija äänestyksellä. Olisi syytä perustaa työryhmä pohtimaan kannustimia, sillä jotain olisi tehtävä palkitsemiskäytännölle. Tulisi pohtia, miten palveluneuvojia voidaan kannustaa hyödyntämään asiantuntijoita.

Sisäisen markkinoinnin onnistumiselle on tärkeää, että henkilökunta tietää tavoitteet. Henkilökunnalle jaetaankin sähköpostin kautta viikkotiedote. Nykyään viikkotiedotteessa näkyy, paljonko ollaan saavutetut, mutta tavoitteet eivät näy. Työntekijän täytyisi pystyä vertaamaan saavutuksia asetettuihin tavoitteisiin, jotta hän pystyisi tekemään päätelmiä yrityksen toiminnan tuloksellisuudesta. Pankkilähtöisten ajanvarausten määrälle on asetettu viikkotavoite, jonka kaikki tietävät, mutta nämä eivät kuitenkaan kerro, mitä ollaan oikeasti saavutettu. Myös neuvontapalveluille tulisi ottaa käyttöön jonkinlaiset tavoitteet ja myynninseuranta. Ei ehkä niin vakavasti, mutta että järjestelmä jollain tavalla kertoisi työntekijälle, miten hän itse pärjää.

Jotta palveluprosessit toimisivat asiakkaan ja työntekijöiden kannalta tehokkaasti, olisi asiantuntijan tultava paikalle, jos tälle on saatu varattua yksikin aika. Asiantuntija voisi tällöin olla vain osan päivästä konttorissa, mutta aikaa ei saisi peruuttaa. Tälle on kaksi syytä. Ensinnäkin, se on huonoa asiakaspalvelua. Jossain vaiheessa sana alkaa levitä asiakaskunnan keskuudessa – ”juu, minunkin aika

peruttiin”. Tämä vaikuttaa niin yksittäisen palvelun kuin yrityksen imagoon. Toiseksikin, aikojen peruuntuminen vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon ja näin ollen heikentää sisäisen markkinoinnin mahdollisuutta onnistua. Henkilökunta ei halua tarjota asiakkaalle palvelua, jonka saatavuudesta ei olla varmoja. Ei ole myöskään Leanin mukaista, että aikoja peruuntuu tai asiakasta siirrellään, sillä siitä aiheutuu turhaa työtä.

HPN:t kokivat, että heillä on liikaa asiakaskokonaisuuksia, eivätkä he ehdi kontaktoida tarpeeksi. Tähän tuonee helpotusta uusi avainasiakkuuskriteeri, joka on nyt huomattavasti aiempaa korkeampi. Toisaalta uudessa etuohjelmassa koko perheen asiointi lasketaan yhteen, jolloin kahdesta kanta-asiakkaasta saattaa yhdessä muodostua avainasiakkaita. Uskoisin, että lopputuloksena on kuitenkin HPN:n työmäärän väheneminen.

Sampo Pankki Oyj:n internet-sivuilla (01.11.2006) voi varata ajan palveluneuvotteluun itse. Palvelu on nykyaikainen ja helppo asiakkaalle. Tämä tulisi mielestäni toteuttaa Nordeassa. Asiaa hankaloittaa hieman se, että neuvontapalvelujen tehtäviä ei ole erikseen jaettu. En kuitenkaan näe, että asia olisi mitenkään hankala toteuttaa. Ei Nordean Contact Centrekään tiedä aikaa varatessaan yksittäisen työntekijän vahvuuksia. Aika varataan palveluneuvotteluun, ja aiheeksi kirjoitetaan, mitä tapaaminen koskee. Tämän pystyisi asiakas itsekin tekemään.

Heinolan konttorissa aloitetaan henkilöstöpalaverien pitäminen luottamusmiehen ja esimiesten välillä. Tarkoituksena on lisätä esimiesten ja henkilöstön välistä vertikaalista tiedonsiirtoa. Henkilöstöpalaveri on tarkoitus järjestää kerran kuukaudessa. Tällä varmasti parannetaan sisäisen viestinnän lisäksi henkilöstön motivaatiota.

Sisäinen markkinointi on jo nyt onnistunut sillä tavoin, että kaikki kyselyyn vastanneet kokivat asiantuntijapalvelut tärkeiksi. Niin palveluprosesseissa kuin sisäisessä markkinoinnissa riittää tulevaisuudessa kehitettävää, mutta hyvään suuntaan ollaan kuitenkin menossa.

7 LOPUKSI

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin palveluprosessien toimivuuden parantamista sisäisen markkinoinnin avulla. Empiirinen osio koostui Nordealle tehdystä tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli löytää ne syyt, jotka selittäisivät asiantuntijoiden hyödyntämättömyyden. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan sisäisten palveluprosessien ongelmakohtia. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suurimmat ongelmat asiantuntijoiden hyödyntämisessä liittyvät saatavuuteen ja asiakkaiden uskollisuuteen omia henkilökohtaisia pankkineuvojiaan kohtaan. Lisäksi sisäisessä viestinnässä todettiin muutamia heikkouksia. Koko henkilökunta oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että mahdollisuus asiantuntijapalveluihin on erittäin tärkeä säilyttää.

Tutkimus onnistui verrattain hyvin. Vastausprosentti jäi mielestäni harmillisen pieneksi (58 %), sillä uskoin lähes kaikkien vastaavan. Ehkä kaikki eivät kokeneet asian koskettavan heitä. Aikaa vastaamiseen oli ainakin varattu tarpeeksi. Olen iloinen kuitenkin niistä henkilökunnan jäsenistä, jotka olivat ilomielin osallistumassa projektiin ja tulivat vielä kyselyn jälkeenkin selvittämään tuntemuksiaan asiaan liittyen.

Jatkotutkimushaasteena olisi ehdottomasti tutkia asiakkaiden syitä asiantuntijapalvelun käyttämättömyyteen. Tulisi selvittää, onko palvelu tunnettu ja jos on, niin miksi sitä ei ole hyödynnetty. Olisi syytä tehdä tutkimusta myös asiakkaiden tyytyväisyydestä asiantuntijapalveluihin.

Tutkimustuloksia voidaan osittain yleistää koskemaan koko konsernia. Tulosten perusteella voidaan jossain määrin löytää niitä syitä, jotka saattavat vaikuttaa toisissa saman kokoisissa konttoreissa. Tuloksista voidaan yleistää myös niitä tekijöitä, jotka yleisesti vaikuttavat henkilöstön motivaatiota heikentävästi palvelujen myyntityössä. Näin ollen tutkimusta voidaan hyödyntää myös muissa palveluyrityksissä.

Toivon, että tutkimus herättää konttorissa ajatuksia, miten sisäistä markkinointia ja asiakaspalvelua yleensä voitaisiin parantaa. Nordea on suuri konserni, joten

osaa toimenpide-ehdotuksista saattaa olla mahdoton toteuttaa konttoritasolla, mutta vaihtoehtoja kannattaa punnita.

Opinnäytetyö on todellakin ollut prosessi, jossa alun niin sumeasta suunnitelmasta kehittyi vähitellen kirkkaampi visio ja missio. Välillä tuntui, ettei punaista lankaa löytynyt ollenkaan, välillä taas tunsin iloa saavuttaessani rajapyykkejä.

Esimerkiksi kun kysely valmistui ja sain johdolta siitä positiivista palautetta, tiesin olevani oikeilla jäljillä. Opinnäytetyöni on toteutettu kovin lyhyessä ajassa, joten asioiden syvällinen perspektiivi saattaa osittain puuttua. Etunani oli kuitenkin se, että työskentelin organisaatiossa ja ongelma oli osa omia työtehtäviäni. Tästä johtuen saattaa opinnäytetyössä paikoitellen pulpahtaa pinnalle omat mielipiteeni, vaikka pyrkimyksenäni on ollut objektiivinen tilanteen tarkastelu. Koin kuitenkin, että olin konttorissa verrattain uusi työntekijä, joka pystyi tarkastelemaan asioita uudella ja monipuolisella tavalla tuoden mukanaan tuulahduksen uusia teorioita ja ajatuksia.

LÄHTEET

- Ahmed, P. & Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. [verkkodokumentti]. European Journal of Marketing Vol. 37 No 9. [viitattu 25.10.2006]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560310498813>
- Ballantyle, D. 2003. A relationship-mediated theory of internal marketing. [verkkodokumentti]. European Journal of Marketing Vol. 37 No 9. [viitattu 25.10.2006]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560310486979>
- Berry, L.L. 1981. The employee as customer. Journal of Retail Banking 3/81. 25-28.
- Berry, L.L. 1999. Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success. Free Press. New York.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Gummerus. Jyväskylä.
- Järvenpää, M. Mäntän seudun koulutuskeskuksen internet-sivut. [viitattu: 30.10.2006]. Saatavissa: <http://www.mantta.fi/~maanja/>
- Kuoppa, L. 2000. Yrityksen avaintoimintoja. [verkkodokumentti]. Meri-Lapin yrittäjyyskasvatuksen integrointi -projektin internet-sivut. [viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: http://yki.tokem.fi/yki_nof2/Yrittajyys/Avaintoiminnot/avaintoiminnot.htm
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelujen ja markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY. Helsinki.

Lehtonen, J. Yhteisöviestinnän perusteet. [verkko-oppimateriaali]. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. 2003. [viitattu 29.10.2006]. Saatavissa: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html

Lindahl, A. 2005. Kun tieto ei kulje – sisäinen viestintä on riittämätöntä [verkkodokumentti]. pkt.fi-verkkolehti 4/2005. [viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: <http://www.pkt.fi/verkkolehti/index.php?k=6673>

Nordea Pankki Oyj:n internet-sivut. Saatavissa: <http://www.nordea.fi>

Ozer, I. 2006. Tangibly Rewarding. [verkkodokumentti]. Occupational Health & Safety Sep2006 Vol. 75 Issue 9. 80-82. [viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: <http://www.stevenspublishing.com/Stevens/OHSPub.nsf/frame?open&redirect=http://www.stevenspublishing.com/Stevens/OHSPub.nsf/PubArchive?openview>

Papasolomou, I. & Vrontis, D. 2006. Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. [verkkodokumentti]. Journal of Product & Brand Management Vol 15 No 1. 37-47. [viitattu 29.10.2006]. Saatavissa: <http://www.emerald-library.com/10.1108/10610420610650864>

Papasolomou-Doukakis, I. & Kitchen, P. 2004. Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing? [verkkodokumentti]. International Journal of Bank Marketing Vol. 22 No 6. 421-452. [viitattu 29.10.2006]. Saatavissa: <http://www.emerald-library.com/10.1108/02652320410559349>

Sampo Pankki Oyj:n internet-sivut. Saatavissa: <http://www.sampo.fi>

Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Ekonomia. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia. WSOY. Porvoo.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Ekonomia. WSOY. Porvoo.

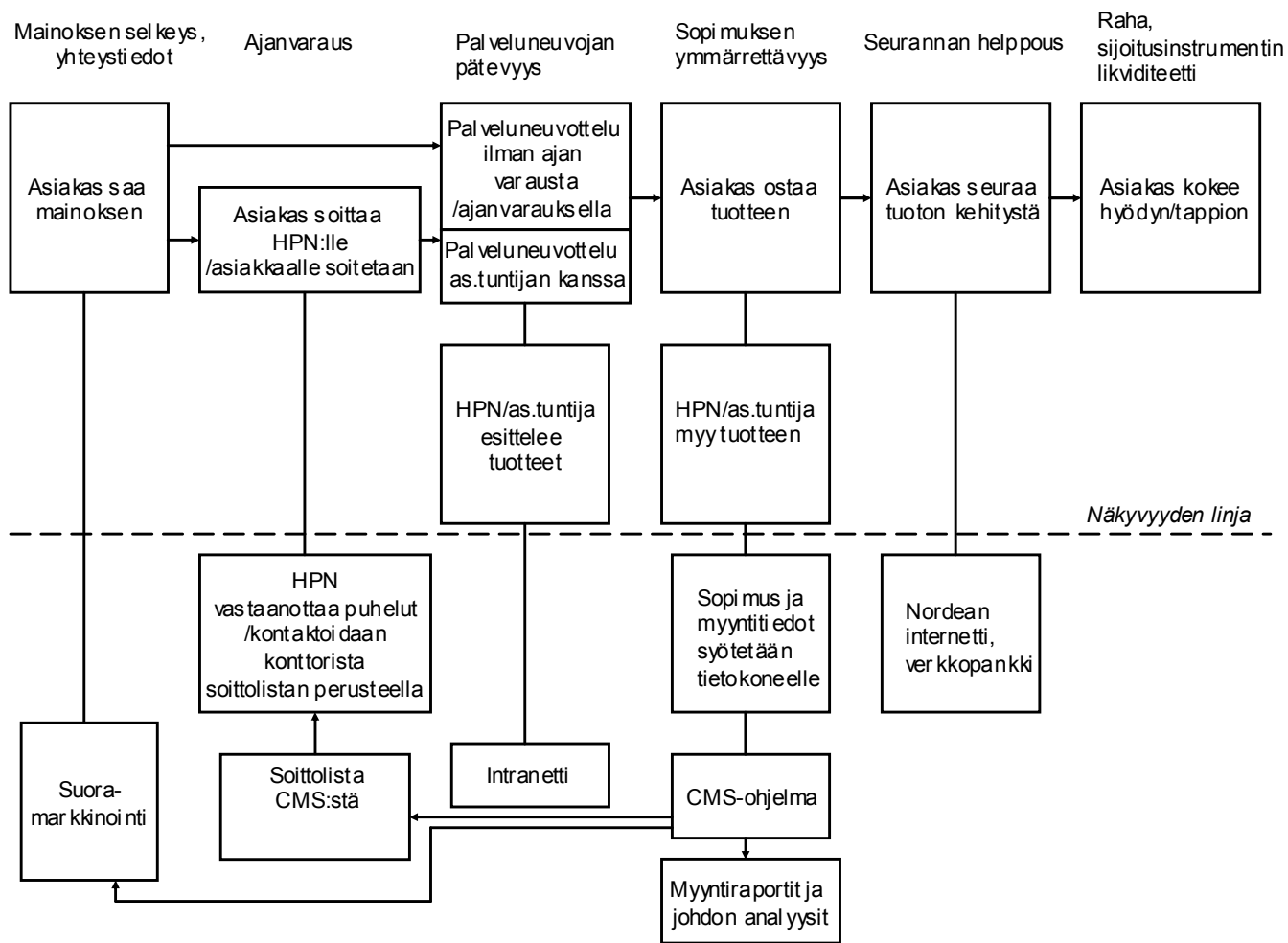
Varey, R. & Lewis, B. 1999. A broadened conception of internal marketing. [verkkodokumentti]. European Journal of Marketing Vol. 33 No 9/10. 926-944. [viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: <http://www.emerald-library.com/>

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. Services marketing: Integrating customer focus across the firm. 4th Edition. McGraw-Hill. New York.

Zingheim, P. & Schuster, J. 2000. Pay People Right, Breakthrough Reward Strategies to Great Companies. Jossey-Bass. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/kannustaminenpalkitseminen3.html>

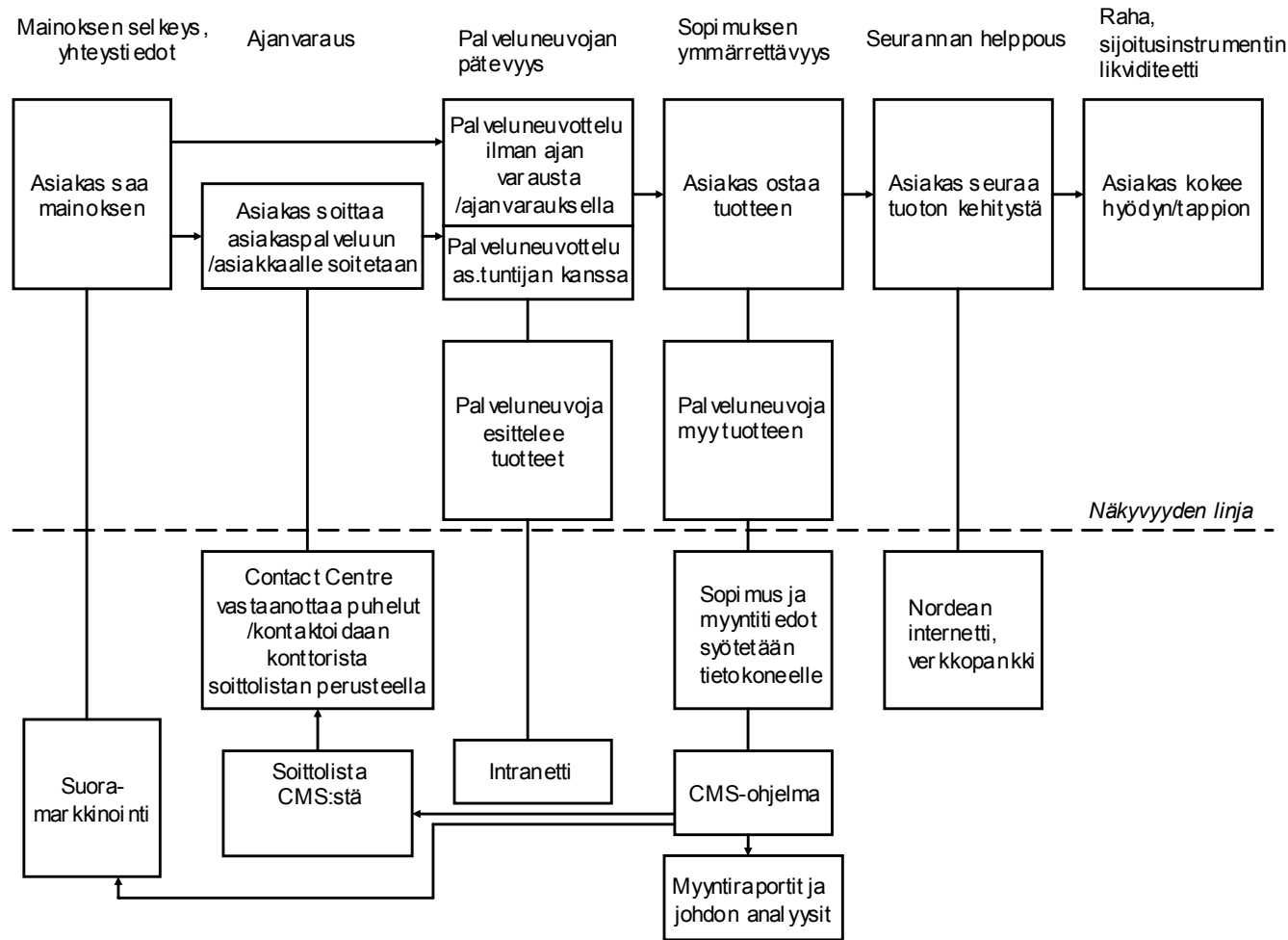
AVAINASIAKKAAN PALVELUPROSESSI

LIITE 1



KANTA- TAI PERUSASIAKKAAN PALVELUPROSESSI

LIITE 2



Asiantuntijoiden hyödyntäminen sijoitus- ja Selekt-tuotteiden myynnissä

Mikä seuraavista on pääsääntöinen positiosi? *Ympyröi.*

Päivittäispalvelut Neuvontapalvelut Yrityspiste/YPN Henkilökohtainen
pankkineuvoja

Asiakas

1. Kuvaile oman kokemuksesi perusteella, millainen on tyypillinen asiakas (esim. ikä, sukupuoli, elämäntilanne ym.), joka on kiinnostunut palveluneuvottelusta
 - a. sijoitusasiantuntijan kanssa.

En osaa sanoa

- b. Selekt-asiantuntijan kanssa.

En osaa sanoa

2. Jos asiakas on kiinnostunut sijoittamisesta tai Selekt-vakuutuksista, mutta kieltäytyy palveluneuvottelusta asiantuntijan kanssa, mitä hän useimmiten kertoo syyksi?

- a. aika ei sovi asiakkaalle
- b. asiakas asioi mieluummin henkilökohtaisen pankkineuvojansa kanssa
- c. asiakas on kuullut tuttavaltaan huonoa palautetta asiantuntijasta
- d. jokin muu, mikä? _____

Kerro tarkemmin, miksi?

Vastaa kysymyksiin 3. ja 4. vain, jos olet HPN/YPN.

3. Koetko, että omissa asiakkaissasi on sellaista potentiaalia, että he voisivat ostaa

a. sijoitustuotteita?

Erittäin paljon osaa sanoa	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei ollenkaan	En
1	2	3	4	5	6

b. Selektä-vakuutuksia?

Erittäin paljon osaa sanoa	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei ollenkaan	En
1	2	3	4	5	6

Jos vastasit vähän/ei ollenkaan, miksi koet näin?

4. Miten asiakkaasi suhtautuvat asiantuntijapalveluihin? Millaista palautetta olet saanut?

Palveluneuvottelu asiantuntijan kanssa

5. Palveluakin voidaan pitää tuotteena. Tuote-ajattelu auttaa meitä palvelun myynnissä ja markkinoinnissa. Kuvaile mahdollisimman tarkasti tuotetta, jota myyt, kun tarjoat asiakkaalle ajanvarausta

a. sijoitusasiantuntijalle.

b. Selektä-asiantuntijalle.

6. Mitä lisäarvoa palveluneuvottelusta asiantuntijan kanssa on asiakkaalle?

Palvelun saatavuus

7. Kuinka tärkeää mielestäsi on, että asiakkaalla on Heinolan konttorissa mahdollisuus palveluneuvotteluun asiantuntijan kanssa?

a. sijoitusasiantuntijan kanssa?

Ei ollenkaan tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
1	2	3	4

b. Selektia-asiantuntijan kanssa?

Ei ollenkaan tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
1	2	3	4

c. Perustele vastauksesi.

8. Kun mietit koko asiakaskuntaamme (perus-, kanta- ja avainasiakkaita, yrittäjät, ...), pitäisikö mielestäsi Heinolan konttorissa olla aina paikalla joku, joka on erikoistunut

a. sijoittamisen tuotteisiin?

Kyllä	Ei	En osaa sanoa
-------	----	---------------

b. Selektia-vakuutuksiin?

Kyllä	Ei	En osaa sanoa
-------	----	---------------

Perustele.

Työorganisaatio

9. a. Onko työnjako asiantuntijoiden, asiakasvastuullisten ja palveluneuvojien välillä selkeä?

Kyllä Ei En osaa sanoa

- b. Jos vastasit ei/en osaa sanoa, mikä työnjaossa askarruttaa?

10. Tunnetko tarvitsevasi enemmän koulutusta

- a. asiantuntijoiden myymistä tuotteista?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Mistä tuotteista erityisesti? _____

- b. myyntineuvottelu- ja asiakaspalvelutaidoista?

Kyllä Ei En osaa sanoa

- c. puhelinmyyntitekniikoista?

Kyllä Ei En osaa sanoa

11. Kannustaako myynninseuranta tiimityöskentelyyn asiantuntijoiden kanssa vai seurataanko yksilösuorituksia liikaa? Perustele.

12. Miten henkilöstöä voitaisiin paremmin kannustaa hyödyntämään asiantuntijoita?

13. Miten tiimityö mielestäsi toimii konttorin henkilökunnan ja asiantuntijoiden välillä?

Erittäin huonosti Huonosti Kesinkertaisesti Hyvin Erittäin hyvin En osaa sanoa
1 2 3 4 5 6

Perustele.

14. Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät syyt siihen, että asiantuntijoille ei saada riittävästi ajanvarauksia?

15. Kehittämisehdotuksia? Kuinka me voisimme paremmin palvella sijoittamisesta, eläke- ja säästöhenkivakuutuksista kiinnostuneita asiakkaitamme?

Palautetta kyselystä.

Kiitos vastauksestasi!