

## Tapiolan tapa toimia autoliikekumppaniverkostossa

Jukka Hemdahl

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi ammattikor-  
keakoulututkinto  
2011



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijät Jukka Hemdahl</p>	<p>Ryhmä YLI09</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Tapiolan tapa toimia autoliikekumppaniverkostossa</p>	<p>Sivu- ja lii- tesivumäärä 144</p>
<p>Ohjaajat Eija Kärnä, Veikko Salonen</p>	
<p>Tapiola-ryhmän autoliikepalveluiden sekä korvauspalveluiden ostotoiminnan toimintamallit ovat erillään toisistaan vaikka asiointi tapahtuu samojen toimijoiden kanssa. Ulkoinen asiointitapa, toimijasta riippumatta, on kaikille samanlaista eikä kohderyhmää vastaavaa.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää autoliikkeiden tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia sekä selvittää miten vakuutusten myynti linkittyy näihin. Näiden tietojen pohjalta rakennetaan sisäinen ja ulkoinen toimintamalli autoliikekanavan myynti- ja osto-toiminnalle. Sisällöstä kootaan kumppanuus – käsikirja, joka on kohdennettu Tapiolan kumppanitoimintaa ajatellen. Kumppanuustoiminta on tavoitteena aloittaa vuoden 2010 aikana sekä allekirjoittaa kumppanuussopimukset 20 Suomen suurimman autoliikeketjun kanssa.</p> <p>Tutkimusotteena käytetään toimintatutkimusta, joka sisältää kvalitatiivisen autoliikekanavatutkimuksen, kvantitatiiviset lähtö- ja nykytilanne tyytyväisyystutkimukset, toimintamalliprosessin suunnittelu- ja rakennusvaiheen sekä toteutus- ja kehitysvaiheen seurannan ja raportoinnin. Tutkimus ajoittuu vuosille 2009-2011.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että vakuutusten myynti autoliikkeissä on haasteellista. Autoliikkeet toimivat yhteistyössä monen eri toimijan kanssa, jotka osaltaan asettavat tavoitteita ja vaatimuksia liikkeille. Kovista haasteista riippumatta Tapiolan kanssa tehtyä yhteistyötä arvostetaan. Yhteyshenkilöiden toimintaa pidetään ammattitaitoisena mutta aktiivisuutta kaivataan.</p> <p>Tutkimus osoittaa myös sen, että verkostoitumisstrategiassa sekä sisäisen ja ulkoisen toimintamallin rakentamisessa ja toteutuksessa onnistuttiin. Vaikka suuria tyytyväisyyseroja ei kumppaneiden ja ei-kumppaneiden välille syntynyt, osoittaa tutkimus, että aktiivisuutta, panostusta ja myyjien työn tukea lisäämällä saadaan kumppanuus - yhteistyötä tiivistettyä.</p>	
<p>Asiasanat Toimintamalli, verkostoituminen, kumppanuus</p>	

Master's Degree in Business Administration  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p>Authors Jukka Hemdahl</p>	<p>Group YLI09</p>
<p>The title of thesis Tapiola's way to operate in car dealers partnership network</p>	<p>Number of pages and appendices 144</p>
<p>Supervisors Eija Kärnä, Veikko Salonen</p>	
<p>Tapiola-groups car dealers service and claims services purchase functions operation models are apart from each other even though business transactions happen with the same companies. The external contacts, whatever the parties, were performed the same way and not targeted to the correspondent.</p> <p>The aim of the research is to understand the car dealers goals, wishes and everyday problems and how insurance sales is linked to these. Based on the gathered information a partnership-guide is made for internal and external use for both the sales- and purchase functions. The partnership-guide is aimed to help the new partnership operation which starts during the year 2010 and to help sign partnership contracts with the 20 biggest car dealerships in Finland.</p> <p>The research approach uses action research. The research includes a qualitative car dealership channel research, a quantitative satisfaction survey taken both prior to and after launch, designing and building the operation process and monitoring and reporting the execution and development. The research is scheduled to take place in 2009-2011.</p> <p>The research shows that selling insurances in car dealers has its challenges. Goals and demands are set by several different parties that car dealers work with. In spite of tough competition all parties appreciate the cooperation with Tapiola. The contact persons work professionally but more activity is desired.</p> <p>The research also shows that building and executing the internal and external operations model and networking strategy was successful. Even though there were no big differences between partnerships and no-partnerships, activity, investing and supporting the sales persons work helps to deepen the cooperation.</p>	
<p>Key words Operations model, networking, partnership</p>	

# Sisälllys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Eteneminen ja menetelmät.....	5
1.3	Keskeiset käsitteet .....	8
2	Verkostoituminen.....	11
2.1	Verkostoitumisen hyötyjen tavoittelu.....	11
2.2	Verkostoitumisen haasteet .....	14
2.3	Verkostostrategia.....	15
2.3.1	Verkostostrategian toteuttaminen .....	17
2.3.2	Sisäinen verkostoituminen.....	20
2.3.3	Tiimityöskentely.....	22
2.3.4	Strategiasta (liike)toimintamalliksi .....	29
3	Kumppanuus .....	31
3.1	Dokumentoitu kumppanuusstrategia .....	34
3.2	Tulkittu kumppanuusstrategia .....	39
3.3	Toteutunut kumppanuusstrategia .....	41
4	Muutosta johtamassa .....	43
4.1	Muutoksen vaiheet .....	45
4.2	Muutosprosessin suunnittelu .....	47
4.3	Muutosprosessin toteutus .....	51
5	Vakuutustoiminnan erityispiirteet .....	58
5.1	Vakuutus palvelutuotteena .....	58
5.2	Palvelujen jakelukanavat .....	61
5.3	Tapiolan jakelukanavat .....	63
6	Autokauppa - autovakuutusten myyntikanavana .....	66
6.1	Taustatiedot.....	66
6.2	Keskeiset toimijat .....	67
6.2.1	Johtajat .....	67
6.2.2	Automyyjät .....	68

6.2.3	Autosihteerit.....	68
6.2.4	Korikorjaamo.....	68
6.3	Vakuutus autokaupassa – ja autovakuuttamisen haasteet.....	69
6.3.1	Johdon näkökulma.....	69
6.3.2	Myyjän näkökulma.....	69
6.3.3	Autosihteerin näkökulma.....	73
6.3.4	Korikorjaamon näkökulma.....	74
6.4	Yhteenveto.....	75
7	Toimintamallin suunnittelu ja rakennus.....	76
7.1	Projektiorganisaatio.....	76
7.2	Segmentointi.....	77
7.3	Toimintamallin määrittely.....	78
7.4	Seuranta ja viestintä.....	81
8	Kvantitatiivinen tutkimus - lähtötilanne.....	83
8.1	Tutkimuksen tausta.....	83
8.2	Tutkimustulokset.....	84
8.3	Yhteenveto.....	88
9	Toimintamallin toteutus ja kehitys.....	90
9.1	Lanseeraus.....	90
9.2	Toiminnan toteutus.....	92
9.3	Seuranta ja viestintä.....	94
10	Kvantitatiivinen tutkimus - nykytilanne.....	97
10.1	Tutkimuksen tausta.....	97
10.2	Tutkimustulokset.....	98
10.3	Yhteenveto.....	114
11	Projektin onnistuminen.....	123
12	Johtopäätökset.....	129
	Lähteet.....	140

# 1 Johdanto

Tapiola-ryhmän yhdeksi strategiseksi valinnaksi nostettiin vuoden 2009 strategiakerroksella Markkinaa nopeampi kasvu ja toimialalajennus, jonka päämääränä on tarjonnan, myynnin ja asiakaspysyvyyden tason nostaminen. Yhtenä tapana on palvelu- ja jakeluvoiman kasvattaminen verkostoitumalla ja haluttuna tuloksena on kasvanut neuvottelu- ja markkinavoima. Tämä strateginen valinta toimi pohjana sisäisen ja ulkoisen toimintamallin konseptoinnille Tapiolan autoliikekanavassa.

Tapiolan autoliikepalvelut on Vahinko-Tapiolan Myynnin tuki ja myynti organisaatioon kuuluva valtakunnallinen yksikkö, jonka vastuulla on hoitaa yhtä Tapiolan suurimmista vakuutustenjaku- eli myyntikanavista. Autoliikekanavaan kuuluvat autoliikkeet, katsastusasemat, automaahantuoja, rahoitusyhtiöt ja muut sidosryhmät. Autoliikepalvelut vastaa Tapiolan liikenne- ja autovakuutuksen asiakaskannan kehittymisestä kanavassa, uusien kannattavien asiakkuuksien hankinnasta ja hyvän palvelun edellytyksistä autoliikkeissä sekä katsastusasemilla.

Autoliikepalveluiden tehtävänä on autoliike- ja katsastusmahenkilöstön aktiivinen ja ammattitaitoinen kouluttaminen, Tapiolan tuotteista, eduista ja palveluista tiedottaminen sekä korvauspalvelun tavoitteiden tukeminen.

Tapiolan autoliikepalvelut kuului vielä 2000-luvun alussa Tapiolan alueorganisaatioon. Tämä tarkoitti, että myyntipäälliköillä oli eri esimiehet, toimintatavat ja tulostavoitteet. Vuonna 2006 autoliikekanavan organisaatiota muutettiin. Myyntipäällikköverkostoa supistettiin 14 henkilöön ja myyntikanava liitettiin pääkonttoriorganisaatioon, yhden esimiehen alaisuuteen. Esimiehenä toimii myyntijohtaja, jonka alaisuudessa on edelleen kymmenen myyntipäällikköä sekä kehittämisspäällikkö ja sihteeri.

Muutos ei kuitenkaan tuonut toivottua tulosta. Myyntipäälliköiden toimintatavat jatkuivat samanlaisina kuin aikaisemmin eikä heillä ollut selvää päämäärää mihin liikkeisiin Tapiola haluaa panostuksia asettaa. Myyntipäälliköt eivät tehneet yritysten välillä selvää eroa vaan toimivat jokaisen yrityksen kanssa samalla tavalla vaikka mahdollinen potentiaali oli näissä yrityksissä erilainen.

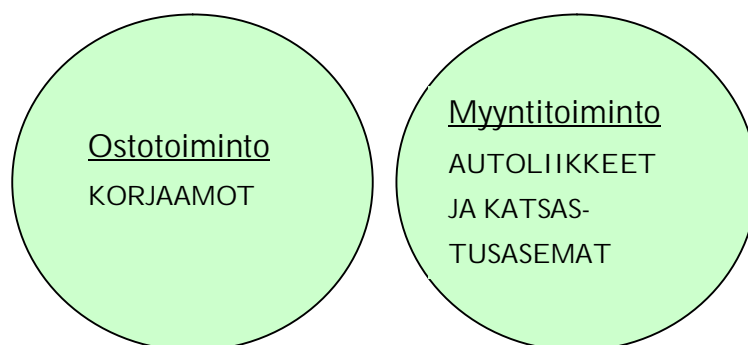
Samalla Tapiolan korvauspalvelu otti suuria kehitysaskelia eteenpäin. He ryhtyivät tekemään yhteistyösopimuksia merkkikorjaamoiden ja yleiskorjaamoiden kanssa. Myös liiketoimintaympäristössä tapahtui suuria muutoksia. Toimijat keskittyivät suuriin ketjuihin. Fuusioita, yritysostoja ja pienten liikkeiden lopettamisia oli paljon.

Toiminta-alue on erittäin kilpailtu. Mahdollisimman tulokselliseen toimintaan pyrkivät Tapiolan lisäksi toimialueella kahdeksan muutakin vakuutus-/finanssiyhtiötä. Tapiola ei pysty kilpailemaan autoliikkeille maksettavilla komissioilla tai tuotetarjouksilla suurimpia kilpailijoita vastaan, joten kilpailukeinoksi jää ammattitaitoinen ja asiakaslähtöinen palveluntuottaminen. Muutokset liiketoimintaympäristössä ja kehityksen painopisteet, johtivat siihen, että Tapiola ei voi toimia jokaisen yrityksen kanssa samalla tavalla. Yritykset segmentoidaan ja rakennetaan oma toimintamallinsa eli Tapiolan tapa toimia kyseisissä yrityksissä. Toimintamallit rakennetaan yhdessä Tapiolan ostotoiminnon ja myyntitoiminnon välille.

Oma roolini on ollut toimia vuoden 2009 alusta lähtien kehittämispäällikkönä vastuualueena autoliikekanavan operatiivinen toiminta ja sen kehittäminen. Päävastuu sisäisen ja ulkoisen toimintamallin rakentamisesta ja mallien viemisestä käytäntöön on kuulunut minulle.

## 1.1 Tavoite ja rajaukset

Projektin päätavoitteena on rakentaa ja käyttöönottaa sisäinen ja ulkoinen tapa toimia autoliike- ja katsastusasemakanavassa. Seuraavassa kuviossa on projektin lähtötilanne, jossa korjaamot ovat erillään autoliikkeistä ja katsastusasemista, vaikka on autoliikkeitä, joissa myydään sekä korjataan ajoneuvoja. (Kuvio 1.)



Kuvio 1: Projektin lähtötila

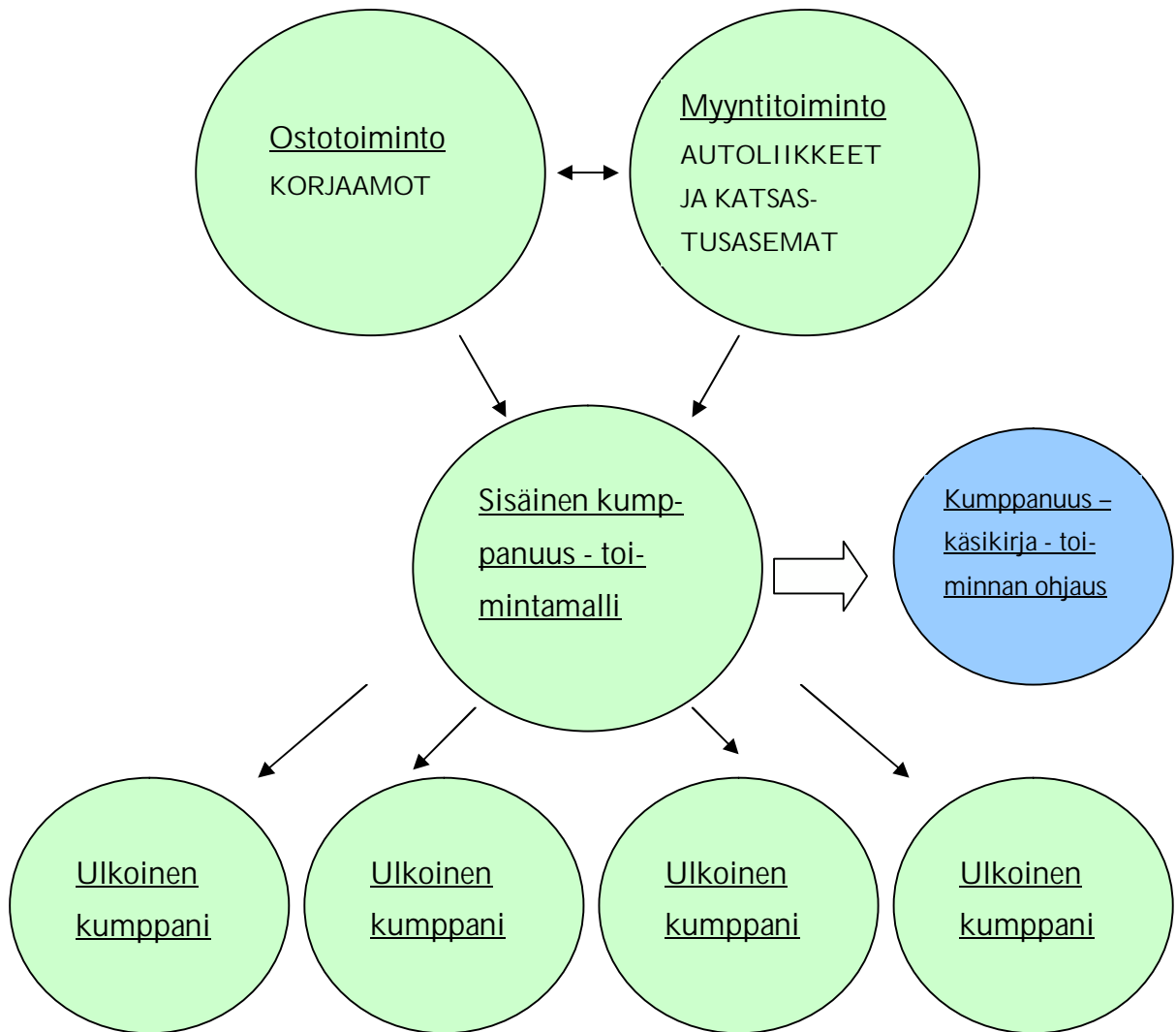
Parhaimmassa tapauksessa yhden autoliikkeen parissa toimii Tapiolassa useampi henkilö: Myyntipäällikkö, korjaamopuolen yhteyspäällikkö, yritysyhteyspäällikkö, asiakkuusjohtaja, riskipäällikkö ja niin edelleen. Tämä tarkoittaa sitä, että Tapiolasta ollaan autoliikkeeseen päin yhteydessä useamman henkilön taholta ja eri asioilla. Yhteinen suunnittelu puuttuu täysin.

Koska autoliikkeet ja katsastusasemat ovat olleet niin sanotusti samassa korissa, on yrityksiin panostettu samalla tavalla. Oli kyseessä sitten volyymiltään suuri tai pieni yritys. Tämä on johtanut siihen, että tarvittaessa panostuksia ei ole saatu kohdennettua Tapiolan kannalta tärkeisiin ja potentiaalsiin yrityksiin.

Seuraavassa kuviossa on projektin tavoitteet, joiden tarkoituksena on

- ymmärtää autoliikkeiden tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia heidän omasta näkökulmastaan ja miten vakuutusmyynti liittyy näihin
- rakentaa sisäinen ja ulkoinen toimintamalli myynti- ja ostotoiminnalle, jonka sisälöstä rakennetaan kumppanuus –käsikirja
- aloittaa uuden toimintamallin mukainen toiminta sekä aloittaa neuvottelut/tehdä kumppanuussopimukset 20 Suomen suurimman autoliikeketjun kanssa vuoden 2010 aikana. (Kuvio 2.)





Kuvio 2. Projektin tavoitetila

Tutkimuksessa on keskitytty Tapiolan autoliikepalveluiden kannalta tärkeimmän segmentin sisäisen ja ulkoisen toimintamallin luomiseen. Pois on rajattu muut neljä segmenttiä ja niiden toimintamallit. Tutkimuksesta on myös rajattu pois, miten tai millä määritteillä segmentoinnit on tehty ja mitä yrityksiä segmentteihin kuuluu.

Tutkimuksessa ei oteta kantaa mitä toimintaa toimintamallit sisältävät ja mitä kumppanuuden tukifunktioita tai etuuksia kumppanuussopimukset pitävät sisällään. Nämä avataan toiminnanohjauskäsikirjassa. Kyseinen liite on luottamuksellista tietoa, josta voi tiedustella erikseen opinnäytetyön laatijalta. Tutkimuksessa ei tarkastella toimintamallin onnistumista taloudellisten tulosten valossa, koska kumppanuudet ovat olleet voimassa vasta vähän aikaa.

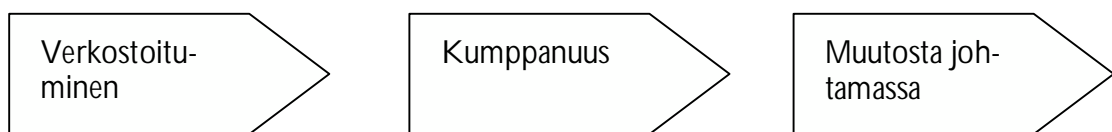
## 1.2 Eteneminen ja menetelmät

Tutkimustapana on toimintatutkimus. Coghlan ja Brannick (2007, 3) määrittelevät toimintatutkimuksen tutkimusprosessina, joka pyrkii saamaan aikaan muutosta organisaatioissa, kehittämään organisaation jäsenten kompetensseja selvittää omin avuin ja edistämään tutkimusta. Ojasalon ym. (2009, 60) mukaan toimintatutkimus soveltuu hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen.

Coghlanin ja Brannickin (2007, 3) mukaan toimintatutkimuksessa käytetään tieteellistä lähestymistapaa yhteisöllisten ja organisatoristen ongelmien ratkaisemiseen yhdessä niiden kanssa, jotka suoraan kokevat nämä ongelmat. Toimintatutkimuksen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja tutkimustiedon samanaikainen rakentaminen. Coghlan ja Brannick lisäävät, että tapahtumaketjuna toimintatutkimus muodostuu toistuvista sykleistä: tiedon keruu, tiedon analysointi, toiminnan suunnittelu, toiminta ja arviointi.

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Tutkimuksen kulkua on havainnollistettu etenemiskaavioilla. (Kuvio 3 & kuvio 4.)

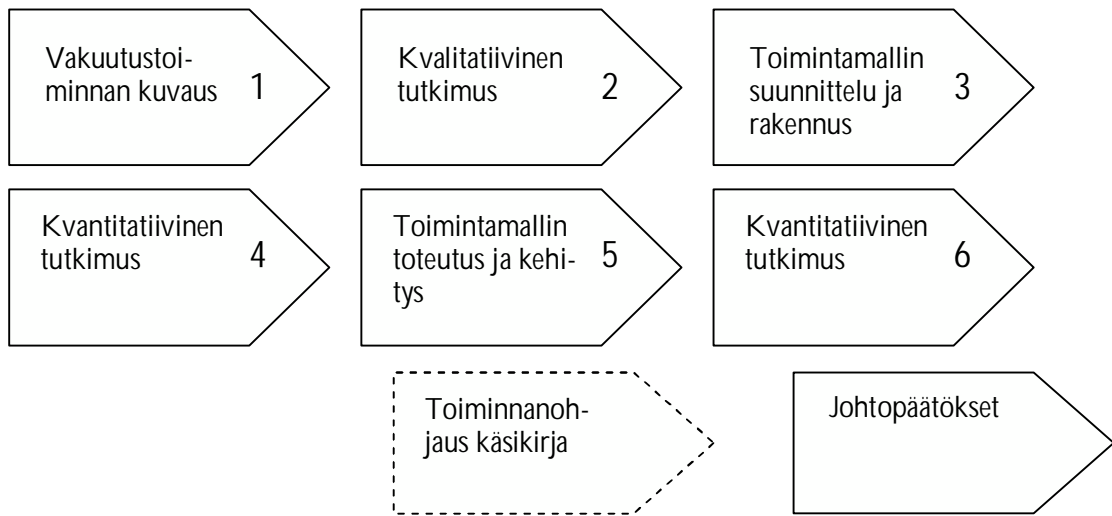
Tutkimuksen teoreettiseksi taustaksi on haettu tietoa verkostoitumisesta ja kumppanuuksista sekä muutosjohtamisesta. (kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettisen taustan rakenne

Verkostoitumisen teoriaosuus pitää sisällään verkostoitumisen hyödyt ja haasteet sekä miten verkostostrategia konkretisoituu tiimien ja yksittäisten henkilöiden toimintamalliksi. Kumppanuusosiossa on selvitetty, minkälaisia eri tasoja kumppanuuksissa voi olla: Dokumentoitu kumppanuusstrategia, tulkittu kumppanuusstrategia sekä toteutunut kumppanuusstrategia. Muutosta johtamassa teorian sisällöksi on haettu tietoa, minkälaisia vaiheita muutosprosessissa on sekä miten muutosten läpiviemisessä onnistutaan.

Tutkimuksen empiria osuus koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja kahdesta kvantitatiivisesta tutkimuksesta sekä koko projektin suunnittelu ja rakennusvaiheen raportoinnista aina toiminnanohjauskäsikirjan rakentamiseen asti (kuvio 4).



Kuvio 4. Tutkimuksen empirisen osion rakenne

Vaiheessa yksi empiriaosuuden aluksi on selvitetty yleisellä tasolla vakuutustoiminnan erityispiirteitä: minkälainen vakuutus on palvelutuotteena, minkälaisia ovat palvelujen jakelukanavat ja minkälaisia tuotteiden- ja palveluiden jakelukanavia Tapiolassa on.

Vaiheessa kaksi ennen projektin aloitusta Tapiolan autoliikepalvelut päätti tutkia projektin taustaksi mitä tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia autoliikkeissä on heidän omasta näkökulmastaan sekä minkälaisia ovat heidän vakiintuneet toiminnan tavat eli käytännöt: vakuutustuotteiden ja -palveluiden myyminen, kuluttaminen ja näiden reunaehdot. Autokaupan keskeisten toimijoiden erilaiset tavoitteet, vakuutusten myymistä tukevat rakenteet ja nykyiset haasteet avaavat myös tutkimuksessa. Autoliikkeitä tutkittiin soveltavan antropologian etnografisin menetelmin ulkopuolisen tutkimusyrittäjän toimesta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla henkilöitä heidän omassa työympäristössään. Haastattelut ja asiakastilanteet tallennettiin videolle. Tutkimustulokset löytyvät osiosta kuusi Autokauppa – autovakuutusten myyntikanavana.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa on seurattu toimintamalli –konseptin vaiheittaista rakentumista, jonka oheistuotteena syntyy Tapiolan tapa toimia –käsikirja.

Vaiheessa neljä on tehty kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus autoliikekanavaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella on haluttu selvittää, mikä on autoliikkeiden ja katsastusasemien johdon ja myyntihenkilökunnan näkemys nykytilanteesta Tapiolan sekä myyntipäälliköidemme tavasta toimia.

Viidennessä vaiheessa on seurattu havainnoimalla, miten toimintamallin käyttöönotto etenee ja kuinka paljon kumppanuussopimuksia allekirjoitetaan. Havainnointi on tapahtunut kuuntelemalla ja keskustelemalla myyntitoiminnon ja ostotoiminnon yhteyshenkilöiden kanssa muutaman kerran vuodessa myyntikokousten yhteydessä.

Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa, kun toimintamallin käyttöönotosta on kulunut vuosi, tehdään kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus autoliikekanavaan. Tutkimuksessa on tarkasteltu kumppanuussopimuksen tehneiden ja kumppanuussopimuksettomien autoliikkeiden tyytyväisyyttä toimintaamme. Tarkoituksena on selvittää, onko toimintamallista ollut ulkopuolisille yhteistyötahoille (autoliikkeet) hyötyä ja löytykö eroavaisuuksia näiden kahden ryhmän välillä.

Toiminnanohjauskäsikirjaan on kuvattu sisäisen ja ulkoisen toiminnan sekä toimintamalliin liittyvät tukifunktiot, kuten henkilöstön etupaketit, lisäpalkkiomallit ja muut tämän tyyppiset kumppanuutta ja myyntiä edistäviä tukifunktioita.

Kehitysprojektin tavoitteeksi on asetettu vuoden 2009 alussa, että segmentin toimintamalli otetaan käyttöön alkuvuonna 2010. Projekti eteni taulukossa esitetyn suunnittelu-aikataulun ja sisällön mukaisesti. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Kehitysprojektin ositus ja aikataulu

	2009												2010												2011				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
<b>Suunnittelu ja rakennus</b>																													
Segmentoinnin suunnittelu (projektiryhmä)																													
Aloitus kokous																													
Myynnin ja oston tahtotilan selvitys																													
Segmentoitavien yritysten selvitys																													
Segmentoitavan selvitys																													
Segmenttien määrittäminen (projektiryhmä)																													
Kriteerien määrittely																													
Yritysten automaattinen määrittely segmentteihin																													
Manuaalinen tarkastelu																													
Korjaustoimenpiteet																													
Toimintamallien suunnittelu (projektiryhmä)																													
Aloitus kokous																													
Myynnin ja oston tahtotilan selvitys																													
Yhteisen tahtotilan selvitys																													
Vastuuhenkilöiden määrittely																													
Toimintamallien määrittely (osto- ja myyntitoiminnot)																													
Segmenttien toimintamallien määrittely																													
Toimintojen ja dokumenttien rakentaminen																													
Kommentit ja tarkennukset																													
Ohjeistaminen ja kouluttaminen																													
<b>Toteutus ja kehitys</b>																													
Toteutus (projektiryhmä)																													
Lanseerauksen ja ajankohdan suunnittelu																													
Lanseeraus																													
Toimintamallien avaaminen sisäisille tahoille																													
Toimintamallien avaaminen segmentoiduille yrityksille																													
Ohjeistus ja kouluttaminen																													
Toiminnan ohjauskäsikirja rakentaminen																													
Tutkimukset																													
Kvalitatiivinen																													
Kvantitatiivinen																													
Viestintä																													
Johtoryhmäkokoukset																													
Ajankohtaiskatsaukset																													
Seuranta ja raportointi (osto- ja myyntitoiminnot)																													
Toimintamallien toteutuksen seuranta (myyntikokous)																													
Raportoinnin aloittaminen																													
Tuloskorttiseuranta ja poikkeamiin reagointi																													
Palautteen ja kommenttien keruu ja hyödyntäminen																													

X evaluointi ja reflektointi

Kuten kuviossa näkee, projektin kokonaiskesto lähentelee melkein kahta ja puolta vuotta, jonka sisälle sijoittuu edellä mainitut projektin vaiheet.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet on valittu sen mukaan, mistä elementeistä projekti koostuu ja mitä projektilla on tavoitteena saavuttaa. Aluksi selvitetään lähtötilanne, joka käsittää kaksi eri toimintaa myynti- ja ostotoiminnan. Jotta näille toiminnoille pystytään rakentamaan sisäinen ja ulkoinen toimintamalli, joudutaan vanhoja käytäntöjä muuttamaan ja opeteltava toimimaan uudella tavalla. Uusien toimintamallien tarkoituksena on selviytyä verkostoitumisen mukana tuomista haasteista, jotka ammattimaisesti hoidettuna päätyvät mahdollisesti organisaatioiden välisiin kumppanuuksiin.

Myyntitoiminto eli tarkemmin autoliikepalvelut on Vahinko-Tapiolan Myynnin tuki ja myynti organisaatioon kuuluva valtakunnallinen yksikkö, jonka vastuulla on hoitaa yhtä

Tapiolan suurimmista myyntikanavista. Autoliikekanavaan kuuluvat autoliikkeet, katsastusasemat, automaahantuojat, rahoitusyhtiöt ja muut sidosryhmät. Autoliikepalvelut vastaa Tapiolan liikenne- ja autovakuutuksen asiakaskannan kehittymisestä kanavassa, uusien kannattavien asiakkuuksien hankinnasta ja hyvän palvelun edellytyksistä autoliikkeissä sekä katsastusasemilla. (Tapiola-ryhmä 2010, autoliikepalvelut.)

Ostotoiminto on Vahinko-Tapiolan korvausorganisaatioon kuuluva yksikkö, jonka vastuulla on hoitaa suhdetoimintaa autoliikkeiden jälkimarkkinointiin eli korjaamoiden johtoon ja henkilökuntaan päin. Ostotoiminta neuvottelee autoliikkeiden jälkimarkkinoinnin kanssa ajoneuvojen korjaustoimenpiteistä ja alennuksista sekä solmii Tapiolan ja korjaamon välisiä yhteistyösopimuksia. (Tapiola-ryhmä 2010, autoliikepalvelut.)

Organisaatiossa tapahtuva muutos on aina haaste. Jos hoidat sen hyvin, hyödyt moninkertaisesti. Jos hoidat sen huonosti, saatat itsesi ja muut vaaraan toteavat Kotter ja Rathgeber (2008, 13). Pontevan (2010, 9) mukaan ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset hyvin eri tavalla, koska kaikkiin muutoksiin yleensä liittyy jonkinasteista muutosvastarintaa. Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Valpolan mukaan (2004, 30) muutokset kohdataan ja viedään läpi yhdessä. Tällainen yhteinen näkemys antaa kompassin ja kartan muutoksen läpivientiin, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Yhteinen näkemys kohdistaa voimat muutokseen ja antaa mittarit, joilla edistymistä voidaan arvioida.

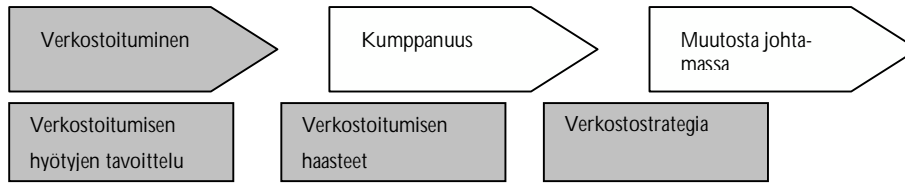
Toimintamalli eli Tapiolan tapa toimia -toimintamallilla tarkoitetaan sisäistä toimintamallia eli myynti- ja ostotoiminnon välistä toimintaa sekä ulkoista toimintamallia eli myynti- ja ostotoimintojen yhteistä toimintaa autoliikkeisiin päin. (Tapiola-ryhmä 2010, autoliikepalvelut.)

Verkostoituminen on Niemelän (2002, 13) mukaan monenkeskistä yhteistyötä, esimerkkinä yritysten muodostama tuotanto- tai yritysverkosto. Yritykset hakevat yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 25) mukaan verkostoitumalla haetaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista. Tämä on

luonnollista, koska osaamisen ja tiedon merkityksen liiketoiminnan menestystekijänä jatkuvasti kasvaa. Pelkistäen voidaan sanoa, että perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen.

Kumppanuus tai partneruus tarkoittaa Hakasen ym. (2007, 77) mukaan kahden yrityksen tai organisaation vakiintunutta ja tiivistä, usein virallistettua verkostosuhdetta. Kumppanuudelle luonteenomaista on pitkäjänteisyys, tietoisuus, yhteisöllisyys ja luottamukseen perustuva tavoitteellinen seuranta. Stählen ja Laennon (2000, 27) mukaan kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus, joista jokainen vaikuttaa välittömästi kahteen muuhun. Se miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää myös kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita.

## 2 Verkostoituminen



Tänä päivänä yhteistyö ja voimien yhdistäminen on välttämätöntä. Se antaa enemmän yhteistä hyvää, vaikka omasta reviiristä jouduttaisiinkin tinkimään. Näkymä yhteisestä paremmasta tulevaisuudesta ja yhteisestä hyödystä on merkittävin yhteistyöhön johtava voima. Yhteistyöllä on selkeä yhteinen tehtävä, erilaisuuden hyödyntäminen, vastavuoroisuus, kumppaniin luottaminen sekä luja sitoutuminen toisiinsa ja yhteiseen asiaan. Tosin myös ulkoinen uhka ja yhteinen vihollinen yhdistävät mutta lähtökohtana on saada aikaan reilua ja molemmin puolin tuloksellista yhteistyötä.

### 2.1 Verkostoitumisen hyötyjen tavoittelu

Yritysten välinen yhteistyön lisääntymiseen on etsitty syitä yritysten toimintaolosuhteista ja ympäristössä tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista. Mitään yksinkertaista, kaiken kattavaa selitystä tai teoriaa ei ole kehitetty. Hakasen ym. (2007, 23-24) näkemyksen mukaan kolme tekijää on vaikuttamassa verkostojen määrään kasvuun:

1. Muutos liiketoimintaympäristössä. Tämä on yksinkertaisin ja ehkä yleispätevin selitys. Sen mukaan yritykset reagoivat yleisiin muutoksiin ympäristössä esimerkiksi jonkin uuden teknologian esiintuloon toimialalla. Koska muutos ei suinkaan ole selkeä alusta lähtien, verkostot ovat keino riskin hallintaan ja uusien strategioiden kokeiluun.
2. Matkiminen ja johtamismuoti. Verkostoitumisessa, kuten monessa muussakin ilmiössä, on "hypettä" mukana. Perässä tulevat seuraavat matkivat onnistuneita edelläkävijöitä. Tällöin tapahtuu kuitenkin epäonnistumisia parhaiden käytäntöjen seuraamisessa, koska yhden yrityksen taktiikka ei sovellu toisen olosuhteisiin.
3. Reagointi kilpailijoiden toimiin. Yritykset seuraavat usein tarkasti lähimmän kilpailijansa strategisia liikkeitä. Verkostojen kohdalla tähän on kolme strategista syvyyttä:
  - Menestymiseen tarvitaan samanlaiset kyvykkyydet ja mahdollisuudet, jolloin kilpailijat seuraavat toistensa liikkeitä, välttääkseen jälkeen jäämisen.



- Edelläkävijän etujen tavoittelu; ensimmäisenä oleminen on avain menestykseen. Yritys voi käyttää verkostoja lyhentääkseen johtavan aseman saavuttamiseen kuluva-aikaa.
- Ennalta ehkäisevä verkostostrategia; ensimmäinen pääsee hankkimaan parhaat partnerit.

Yhteistyö voi toimia tuloksekkaasti sekä isojen että pienten yritysten välillä ja jopa osittain samalla liiketoiminta-alueella toimivien kilpailijoiden välillä. Suuret yritykset hakevat verkostoitumisesta yleensä nopeutta, innovointia, taktista resursointia sekä uusia, oman pääoman tuottoa optimoivia mekanismeja. Ne pyrkivät tuomaan kilpailukykyisiä tuotteita markkinoille edullisesti ja nopeammin kuin ennen. (Vakaslahti 2004, 16.)

Vakaslahden (2004, 31) mukaan perinteisesti yritykset ovat kiinnittäneet huomiota jakelukanavan ja brändin hallinnointiin sekä sellaisen ydinosaamisen tarkasteluun, jossa liiketoiminnat pohjautuvat tiettyihin taitoihin. Yhteistyöverkostot nopeuttavat ja mahdollistavat osaltaan tämänkaltaisten liiketoiminta-asetelmien synnyttämistä. Seuraavassa taulussa yhteistyön syitä jaotellaan eri markkinaolosuhteiden mukaan, kuten M.A. Hitt esittää kirjassaan *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Syitä yhteistyölle erilaisissa markkinaolosuhteissa (Vakaslahti 2004, 30)

Markkina	Syy
Hidas sykli	saada pääsy rajatulle markkinalle luoda privilegio uudelle markkinalle ylläpitää markkinan tasapainoa (esim. standardi)
Standartisykli	saada markkinavoimaa saada pääsy täydentäviin resursseihin voittaa kaupallisia esteitä kohdata kilpailun haasteet jakaa resursseja suuriin hankkeisiin oppia uusia liiketoimintamalleja
Nopea sykli	nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden lanseerausta nopeuttaa uuden markkinan avautumista ylläpitää markkinajohtajuutta muodostaa teollisuusstandardeja jakaa tuotekehityksen riskejä vähentää liiketoiminnan epävarmuustekijöitä

Monista verkostoista on todellisia kilpailuteknisiä hyötyjä. Verkoston harmonia sinällään ei ole koskaan kaikkein tärkein menestyksen mittari. Yhteistoiminnalla on aina tietyt rajansa, ja yhteistoiminnasta oppiminen tarjoaa verkoston yksittäiselle jäsenelle lopullista lisäarvoa, jonka avulla se voi erottua muista. Hyötyjä ja haittoja on siis aina tarkasteltava tapauskohtaisesti muistaen, että ajan myötä verkoston voimasuhteilla on taipumusta muuttua. Verkostoitumista vain verkostoitumisen vuoksi ilman strategista tarkoitusta tulisi aina välttää, sillä hallittavuuden haasteet kasvavat verkostojen kasvaessa. (Vakaslahti 2004, 32.)

Vesalaisen (2004, 41) mukaan tietyn tyyppisissä taloudellisen vaihdannan tilanteissa verkostomainen organisoituminen johtaa parempaan lopputulokseen kuin markkinaehtoinen ja hierarkkinen organisoituminen. Lisäksi verkostomaisen organisoitumisen hyö-

dyllisyys riippuu siitä, millä tavoin verkostomainen toiminta järjestetään. Kysymys on siis vain erilaisten verkostomallien ja vaihtoehtojen käytöstä, niiden oikean luonteen ymmärtämisestä ja operatiivisen toiminnan järjestämisestä niin, että valittu malli toimii.

Verkostoitumalla haetaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista. Tämä on luonnollista, koska osaamisen ja tiedon merkitykseen liiketoiminnan menestystekijänä jatkuvasti kasvaa. Pelkistään voidaan sanoa, että perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 25.)

Varamäen (teoksessa Hakanen ym. 2007, 26) mukaan verkostoitumisen tuottama lisäarvon pitäisi ainakin pitkällä tähtäimellä kulminoitua yritykselle parempana kannattavuutena ja/tai kasvun mahdollistajana. Hyötyjen arviointi ei ole aina kovin helppoa lyhyellä tähtäimellä niitä ei kannata edes laskea. Kannattavuuteen ja kasvuun voidaan päästä useiden erilaisten alatavoitteiden kautta. Verkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt monenkeskisessä yhteistyössä voivat olla tiedonvaihtoon, kustannusten jakamiseen, kriittisen massan saavuttamiseen, synergiaetujen saavuttamiseen, uusien liiketoimintojen kehittämiseen tai uskottavuuden parantamiseen liittyviä.

Yksi näkökulma on tarkastella verkostoitumisen lisäarvoa yritykselle sen elinkaaren eri vaiheissa. Toimialasta riippumatta yrityksiä perustetaan entistä enemmän verkostoitumisstrategiaan nojautuen eli yritykset rakentavat liikeideansa useiden osaamisen ja yhteistyön varaan. Peruste tähän on löytää toiminnalle maksimaalinen tehokkuus ja joustavuus ja nopeampi pääsy markkina- ja jakelukanaviin. Kuten edellä jo todettiin, on kasvun hakeminen omalle yritykselle yksi perimmäisistä verkostoitumisen tavoitteista. (Hakanen ym. 2007, 27.)

## 2.2 Verkostoitumisen haasteet

Jotta pitkäaikainen yhteistyö onnistuisi, on verkosto rakennettava vaiheittain ajan kuluessa. Sitä ei saisi kyhätä kokoon nopeasti ilman perusteellista harkintaa esimerkiksi kumppaneiden ominaisuuksista tai yhteisestä hyödystä ja liikeideasta. Epäonnistumisten syinä tuodaan eri selvityksissä ja tutkimuksissa esiin hyvin erilaisia tekijöitä. Vaikka eräät

tekijät nousevat muita useammin esiin, on kokonaiskuva kuitenkin varsin kirjava. Pääsyy tähän lienee ennen kaikkea se, että verkostoja on monenlaisia, jolloin myös hankkeiden menestystekijät tai syyt epäonnistumisiin ovat erilaisia. Lisäksi yksi tärkeimmistä epävakautta aiheuttavista tekijöistä on verkoston ikä. Verkoston menestyksen mittaus sen eliniällä ei aina ole oikein, lyhytikäinen verkosto voi olla menestys, sen jälkeen kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Lisäksi on muistettava, että verkostossa on monta osapuolta; mikä yhden kannalta voi olla epäonnistunut tulos, voi toisen mielestä olla onnistunut. Yritysten tavoitteet verkostolle eivät ole identtisiä. Mikäli tavoitteet ovat ristiriidassa, ei yhteistyöllä ole edellytyksiä onnistua. Kiteyttäen voi sanoa, että perussyyt epäonnistumiseen löytyvät monesti strategiatyön puutteista. Lisäksi monet henkisen puolen asiat vaikuttavat onnistumiseen. Erityisesti seuraavat seikat jarruttavat onnistunutta verkostoitumista tehokkaasti: luottamuksen pettäminen, ei nähdä yhteistä ja kunkin hyötyä samalla tavoin, pelisäännöt ovat epäselvät, vuorovaikutus ei ole jatkuvaa ja kaikkiin suuntiin tapahtuvaa, lisäksi sitoutuminen on epätasaista. (Hakanen ym. 2007, 27-28.)

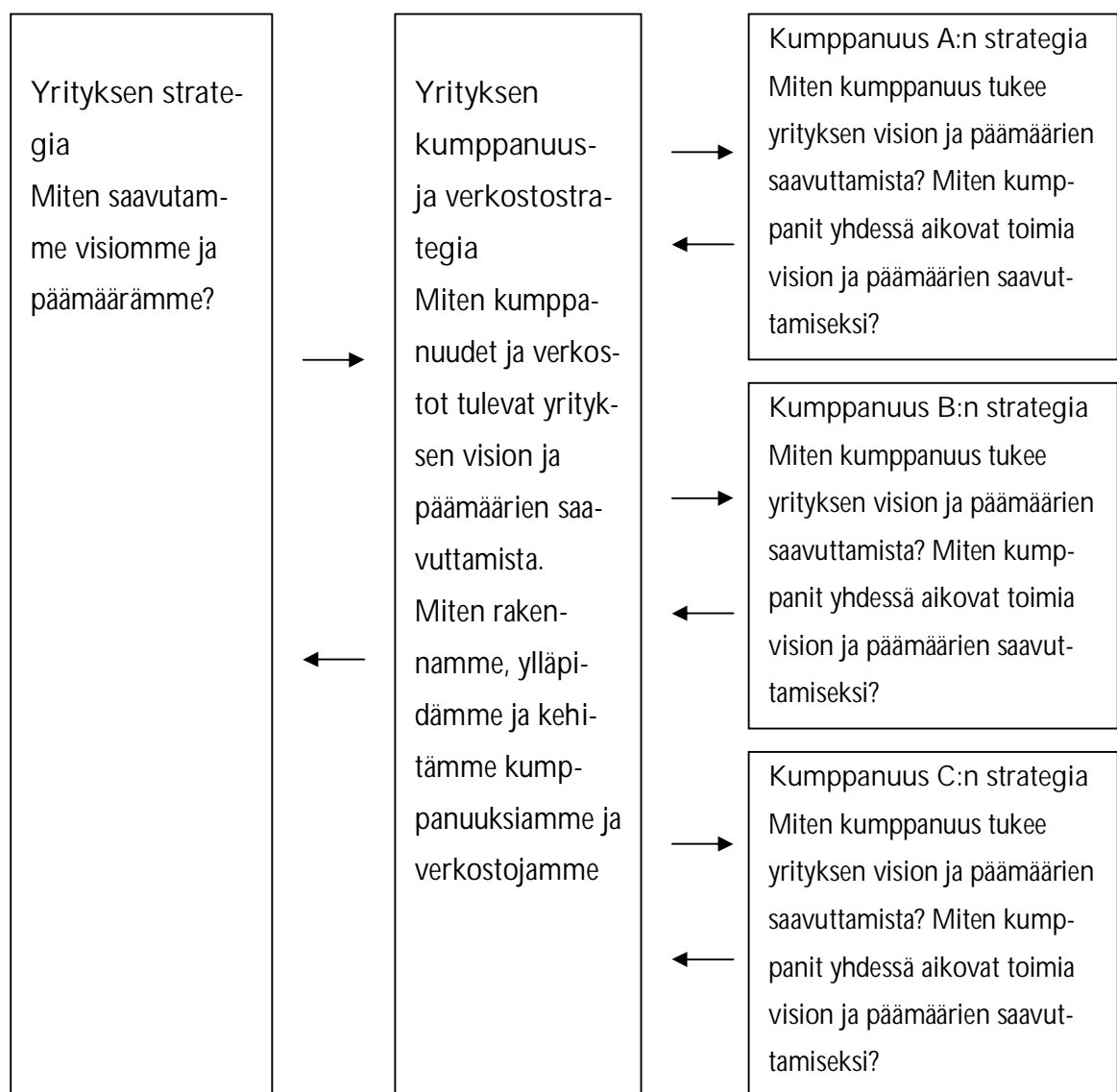
Strategiset liiketoimintaverkot tarjoavat mahdollisuuksia monenlaisille yrityksille. Onnistuminen vaatii kuitenkin hyvää näkemystä erilaisten verkkojen luonteesta, mahdollisuuksista ja vaatimuksista. Verkostokyvykkyydet eivät ole ilmaisia, vaan ne edellyttävät johdolta oikeaan osuvaa verkostostrategiaa ja pitkäjänteistä kumppanuustyötä. (Valkokari ym. 2009, 82.)

### 2.3 Verkostostrategia

Hakasen ym. (2007, 92) mukaan lähtökohtana menestyksellisessä verkostoitumisessa, verkostosuhteiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa pitää aina olla yrityksen strategia. Kaikkien yrityksen verkostosuhteiden pitää lopulta perustua siihen. Yrityksen strategia muodostaa ensinnäkin pohjan verkostoitumiselle kokonaisuudessaan. Strategiassa on selitetty, mitä osaamisia ja resursseja yritys tarvitsee tulevaisuudessa ja miten se aikoo ne hankkia. Yksi vaihtoehto on yhteistyö muiden yritysten tai organisaatioiden kanssa.

Hakanen ym. (2007, 92) vielä lisää, että verkostostrategiassa yritys puolestaan selvittää ja määrittelee, mitä tai minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen visionsa ja pitkän aikavälin päämääränsä. Osa verkostostrategiaa ovat ne keinovalikoimat, menetelmät ja mallit, miten yritys verkostosuhteitaan rakentaa ja kehittää. Yksittäisten verkkojen ja kumppanuuksien, joissa yritys on tai aikoo olla mukana, on vuorostaan pohjauttava tai oltava yhdensuuntaisia yrityksen strategiassaan ja verkostostrategiassaan määrittelemiin linjauksiin. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Strategiasta verkkojen ja kumppanuuksien strategiaan (Hakanen ym. 2007, 93)



Valkokarin (2009, 14-15) mukaan erilaisten verkostojen johtaminen on haaste. Yritysten käytännön johtamistilanteissa eri verkostojen vertikaaliset ja horisontaaliset ulottu-

vuudet sekä myös eri verkostomallien piirteet sekoittuvat. Tämä lisää verkostomaisen toiminnan tunnistamisen ja johtamisen haasteita. Ei ole aina selvää, mistä pitäisi päättää ja mihin suuntaan tulisi edetä. Yrityksen strategian kannalta verkostot ovat yksi toimintasuunta muiden toimintamallien joukossa. Tarve verkostojen kehittämiseen voi syntyä ajallisesti ja toiminnallisesti eri liiketoimintahorisonteissa, liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa.

Valkokari ym. (2009, 15) lisää että, strategian syntyminen on päätöksentekoprosessin tulosta. Tämän prosessin vaiheet ovat tavallisesti tilanneanalyysi, vaihtoehtojen tuottaminen, valinta ja toteutus. Kaikki nämä vaiheet ovat tärkeitä hyvien strategisten päätösten toteuttamisessa. Verkostomaisen toiminnan epämääräisyydestä johtuen yrityksillä saattaa olla vaikeuksia hahmottaa sitä strategisena vaihtoehtona ja valintana. Pahimmillaan tämä voi johtaa siihen, että verkostomaiseen toimintaan joko ajaudutaan tai siihen ei päästä, vaikka tahtotila olisi sen suuntainen. Päätöksentekoa vaikeuttaa erityisesti verkostoitumistapojen moninaisuus. Lisäksi verkostoitumista koskevassa päätöksenteossa on otettava huomioon, että verkostoitumisen erottaa muusta yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Tämä edellyttää myös liiketoiminnan kannalta oleellisen tiedon ja osaamisen jakamista. Verkostoitumiseen kuuluu myös vuorovaikutteisuus ja kaikille osapuolille koituvan lisähyödyn tavoittelu, mikä ei ole välttämättä aina helppoa, koska hyödyt voivat tulla eri toimijoilla eri aikoina.

### 2.3.1 Verkostostrategian toteuttaminen

Hakasen ym. (2007, 151) mukaan kumppanuudet ja verkostoituminen voivat tulla esiin jo visiossa, strategisissa teemoissa ja tavoitteissa sekä menestystekijöinä. Näiden kumppanuuksiin ja verkostoitumiseen liittyvien osatekijöiden kokoaminen yhteen on ensimmäinen vaihe verkostostrategian konkretisointia. Strategian hahmottamisvaiheessa valitut ratkaisut ovat vielä idea-asteella, täsmentymättöminä linjauksina. Ratkaisut ovat vieävä pidemmälle ja puettava muotoon, jossa niistä tulee konkreettisia kaikille niihin vaikuttaville henkilöille yrityksessä ja sen ulkopuolella. Paras tapa varmistaa verkostostrategian toteutuminen on sen konkretisointi käyttämällä tasapainotetun mittariston (Balanced scorecard) tai vastaavan tapaista ajatusmallia ja työvälineitä. Niihin pitää aina sisältyä henkilökohtainen sitouttaminen. Verkostostrategia konkretisoituu pitkälti yri-

tyksen normaalin strategiatyöskentelyn yhteydessä. Sen pohjana ovat strategiatyö ja sen tulokset.

Toinen vaihe on määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävien verkostoitumisen kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja kehitysohjelmien laatiminen ja kokoaminen yhteen. Tämä koskee erityisesti yrityksiä, joissa verkostosuhteiden hallinta ei pysy käsissä eikä yrityksen sisäinen verkosto-osaaminen kehity. (Hakanen ym. 2007, 152.)

Verkostostrategian toteuttaminen saa perustansa strategisten tavoitteiden asettamisesta. Ne ohjaavat kaikkien mielenkiinnon ja suorituspanokset oikeaan suuntaan. Hakasta ym. (2007, 152-153) mukaillen verkostostrategiaan liittyviä strategisia tavoitteita voivat olla:

- Taloudellinen näkökulma
  - verkostoyhteistyön kautta saavutettu liikevaihto
  - verkostoyhteistyön kautta saavutettu tulos
- Asiakasnäkökulma
  - jälleenmyyjäsuhteet
  - jakelutieverkoston tila
  - asiakaskumppanuudet, niiden määrä, tila ja kehitys
  - asiakastarpeen tyydyttävät palvelukokonaisuudet
  - laajempi näkyvyys ja tunnettuus markkinoilla
  - asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -kannattavuus
- Prosessinäkökulma
  - verkostojen, kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden hallintaprosessi
  - toimittajasuhteet, niiden määrä ja tila
  - onnistumiset verkostosuhteissa
  - yhteistyön tuloksena saavutetut tuoteinnovaatiot
- Henkisen pääoman näkökulma
  - verkosto- ja kumppanuusosaaminen
  - verkosto-oppiminen
  - ydinosaamisen parantaminen
  - sisäinen yhteistyö

Hakasen ym. (2007, 153) mukaan verkostostrategian konkretisoinnin kolmannessa vaiheessa määritellään menestystekijöihin liittyvät mittarit ja tavoitteet. Tällöin määritellään ne tärkeimmät konkreettiset asiat, kohteet ja niiden ominaisuudet, joiden avulla kriittisten menestystekijöiden ja strategisten tavoitteiden toimintaa mitataan. Yksittäinen kumppanuus tai verkostohanke ja sen kehittäminen voidaan käsitellä yrityksen normaalin toiminnansuunnittelun puitteissa ja menetelmillä omana hankkeenaan. Kehittämiseen liittyy paitsi yksittäisten verkostosuhteiden ja verkkojen kehittäminen myös yrityksen sisäinen verkosto-osaamisen ja –kulttuurin kehittäminen. Tällöin nousevat esiin eri hankkeiden koordinointi, verkosto-osaamisen levittäminen, toisilta oppiminen, parhaiden käytäntöjen kehittäminen ja leviäminen, kustannussäästöt sekä uusien ideoiden synty.

Kun strategiatyön yhteydessä todetaan, että yritys tarvitsee uuden strategisen kumppanin esimerkiksi täydentämään omaa palveluntarjontaa, on edessä kumppanuuden rakentaminen. Kumppanuuksien ja verkostojen rakentamiseen on järkevää suunnitella yrityksen olosuhteisiin ja tilanteeseen sopiva verkostosuhteen rakentamisprosessi tai suunnittelumalli (taulukko 4). Jos verkostosuhteita on paljon ja erityyppisiä, tarvitaan ehkä useita prosesseja tai malleja. Voidaan rakentaa oma prosessinsa kumppanuuden rakentamiselle ja toinen verkon rakentamiselle. (Hakanen ym. 2007, 158)

Taulukko 4. Kumppanuus- tai verkostoitumisprosessi (Hakanen ym. 2007, 158)





### 2.3.2 Sisäinen verkostoituminen

Hakasen ym. (2007, 102) mukaan yritys tarvitsee sisäisen toimintamallin tai prosessin, jonka avulla se voi yhdistää verkostoitumisen luonnollisena osana yrityksen strategiaan, toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Toimintamallin avulla yritys voi analysoida ja harkita jotakin kumppanuus- tai verkostohanketta samalla tavalla kuin investointia jollekin markkina-alueelle, panostusta tuotteen kehittämiseen tai muuhun sellaiseen. Tämän toimintamallin ensimmäinen vaihe on yrityksen oma strategiatyö ja sen tuloksena syntynyt verkostostrategia.

Santalaisen (2009, 105) mukaan synergia on konsernijohtamisen keskeisimpiä käsitteitä. Käytännössä synergian synnyttäminen tapahtuu usein konsernirakenteen sisällä. Konsernijohtamisessa synergia viittaa yksinkertaisesti siihen, miten kaksi tai useampi liiketoiminto saadaan tuottamaan suurempi lisäarvo yhdessä kuin erillisinä. Konsernijohdon odotus on, että synergiaa luomalla saavutetaan parempi tuottavuus ja tasokkaammat palvelut. Synergisen konsernin sisällä odotetaan olevan positiivista ”yliloiskuntaa”. Sen seurauksena konsernin pitkän aikavälin elinvoimaisuus vahvistuu.

Santalaisen (2009, 106) mukaan Gold ja Campbell (1998) jäsentävät synergiat seuraavaan muotoon mukaillen:

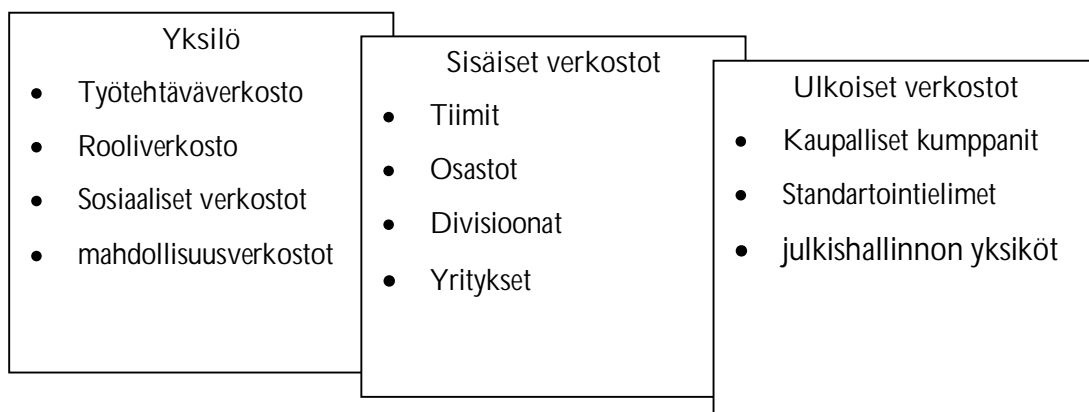
- Yhteiset fyysiset resurssit. Fyysisten resurssien kuten toimistotilojen, tukipalvelujen tai myyntihenkilöstön jakaminen on helpoimpia tapoja luoda operatiivista synergiaa. Läheisyys poistaa etäisyyden kasvattamia epäluuloja sekä mahdollistaa toimintojen koordinoinnin esimerkiksi yhteisiksi tarjouksiksi asiakkaille.
- Yhdistetty neuvotteluvoima. Konserni voi saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä keskittämällä hankintansa. Vastaava skaalaetu syntyy yhdistämällä tuotteita tai palveluja kokonaisratkaisuuksi.
- Tiedon ja osaamisen hyödyntäminen. Konsernin strategisen roolin tulisi näkyä siten, että yksilöiden välistä vuorovaikutusta edistetään monistamalla parhaita käytäntöjä, jakamalla tietoa tai kehittämällä synergiaa luovia prosesseja kuten johtamisprosesseja. Tietopääoman johtamisella on keskeinen strateginen rooli synergian luomisessa. Tuotettu tieto on monistettuna kilpailuetua tuottava resurssi.

- Uuden liiketoiminnan luominen. Konsernin eri yksiköiden osaamista yhdistämällä voidaan luoda kokonaan uusia, ennen näkemättömiä ratkaisuja asiakkaille.

Synergiat pystytään useimmiten arvioimaan ainakin karkealla tasolla rahana. Kokemuksen perusteella voidaan tiivistää, että kustannussäästöillä saavutettavan synergian muuntaminen euroiksi on helpompaa kuin uuden luomisen kautta syntyvän liiketoimintapotentiaalin. Merkittävin potentiaali sisältyy kuitenkin konsernitason synergiseen kehittämiseen. Karkeatkin estimaatit synergiahyödyistä ovat parempia kuin tyytyminen pelkästään säästöjen etsimiseen. Ylioptimismin vaara on tosin tarpeen tiedostaa. (Santalainen, 2009, 107.)

Rautavan (8.3.2011) mukaan organisaatioiden välisessä verkostoitumisessa itsenäiset organisaatiot pyrkivät yhteistyön avulla yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Ne pääsevät verkostorakenteen avulla maksimoimaan toimintaansa, kohtaamaan epävarmuuden paremmin, käyttämään hyväkseen toistensa erityisosaamista ja keskittymään siihen, mitä itse osaavat parhaiten. Organisaation sisäisessä verkostoitumisessa yksiköt toimivat kuin yritykset yrityksen sisällä. Kyseessä on uudenlainen organisaatiokulttuuri ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva malli, jonka rakentaminen vaatii runsaasti aikaa. Yksilöiden välisessä verkostoitumisessa yksittäiset henkilöt muodostavat verkoston. Henkilöt voivat olla omasta yrityksestä tai sen ulkopuolelta. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Verkostojen luokittelu. Näkökulmana yksilö ja organisaatio (Rautava, 8.3.2011)



### 2.3.3 Tiimityöskentely

Katzenbach ja Smith (1993, 53) mieltävät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan. Helin (2000, 163) on samoilla linjoilla Katzenbachin ja Smithin kanssa, koska hän määrittelee tiimin joukoksi ihmisiä, joilla on yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamisesta kaikki kokevat vastuut sekä riittävät valtuudet ja muut resurssit tehtäviensä hoitamiseen sekä vielä riittävästi toisiaan täydentäviä taitoja ja taipumuksia.

Tärkein ero tiimin ja perinteisen työryhmän välillä on, että perinteisissä työryhmissä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta keskittyy yhdelle henkilölle, ryhmän esimiehelle. Tiimeissä vastuunkantajia on enemmän, parhaassa tapauksessa kaikki jäsenet. (Helin 2000, 163.)

Ehkä selkein ja yksinkertaisin ilmaisu tiimistä on 1) itseohjautuva työryhmä. Vähän pidempi määritelmä on 2) tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä, tai 3) tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Spiik 1999, 29.)

Helinin (2000, 164) mukaan tiimien varsinainen idea ja lisäarvo liittyvät vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymiseen. Ne saattavat moninkertaistaa perinteisiin työryhmiin verrattuna. Vastuullisuutta voidaan kasvattaa ainakin kolmella keinolla: esimiehen johtamistapaa muuttamalla, yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia parantamalla ja yksilöiden erikoismotivaatioita selkeyttämällä ja hyödyntämällä. Katzenbachin ja Smithin mukaan (1993, 61-64) mukaan ihmiset ovat erilaisia, joten tiimeissä yhdistyy erilaisten ihmisten taidot, tiedot ja kokemukset. Yleensä näiden taitojen ja tietojen yhteenlaskettu summa on suurempi kuin kenenkään yksilön. Ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen tulee esille myös siten, että eri ihmiset ovat erilaisissa asioissa asiantuntijoita. Asiantuntijat voivat auttaa ja neuvoa tiimin muita jäseniä.

Tiimityöskentelyssä tärkeää on vuorovaikutus, joka on yhteisen tavoitteen edellytys. Yhteinen tavoite heijastuu tiimin toiminnassa monella tavalla. Tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan paremmin, koska he ymmärtävät tiimin toiminnan tarkoituksen. Myös ongelmanratkaisu nopeutuu, koska tiimin jäsenet ovat toisilleen tuttuja sekä työskentelevät yhdessä, jolloin yhteisiä kokousaikoja ei tarvitse odottaa pitkään. Kaiken kaikkiaan tiimin yhteinen tavoite, vuorovaikutus ja nopea ongelmanratkaisu tekevät tiimin toiminnasta joustavaa. Tiimi pystyy suurta organisaatiota nopeammin sopeutumaan ympäristön muutoksiin. (Katzenbach & Smith 1993, 62-64.)

Katzenbachin ja Smithin (1993, 30) mukaan tiimityöskentelyssä ratkaisevaa on myös taloudellinen ja hallinnollinen tehokkuus. Tiimeissä yksilöt huolehtivat paitsi henkilökohtaisista asioista, myös tiimin asioista. Tiimeistä tulee työn suorittamisen yksiköitä, jolloin muun hallinnon tarve supistuu. Tämä tuottaa pitkällä aikavälillä taloudellista säästöä.

### Tiimityön hyödyt ja haasteet

Tiimiorganisaatiot ovat yksi vaihe pitkässä organisaatioiden kehityskaareissa, joka jatkuu edelleen. Tähän kehitykseen on vaikuttanut Skyttää (2005, 10-11) mukailleen useiden samanaikaisten suuntausten kokonaisuus:

#### 1) Ympäröivän maailman muutosnopeus kasvaa kaiken aikaa

Muutosnopeus kasvaa kaikessa, myös asiakkaiden maailmassa. Pysyäkseen hengissä organisaation pitää pystyä vastaamaan näihin muutosvaatimuksiin. Se ei onnistu, jos organisaation perusrakenne on raskas ja monimutkainen. Tiimeissä reagointi muutoksiin saadaan parhaimmillaan hyvinkin nopeaksi.

#### 2) Asiakkaan tarpeista ohjautuminen ratkaisee menestymisen

Tiimien tarkoitus lähtee aina asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Jokainen tiimi kirkastaa itselleen omat asiakkaansa sekä mitä asiakashyötyjä on tavoitteena saada aikaan. Tiimirakenteella viritetään koko organisaation henkilöstö ohjautumaan asiakkaista.

### 3) Organisaation rakenteet kevenevät entisestään

Koko 1990-luvun ajan on ollut menossa voimakas kehitys, jossa on haettu keveyttä kaikkiin organisaatioiden rakenteisiin. Verkosto-organisaatiot yleistyvät, eivät pelkää sisäisiä ratkaisuja, vaan myös eri organisaatioiden välillä on alettu rakentaa verkostoja. Tiimit pystyvät vastaamaan niihin haasteisiin, joita rakenteiden keventyminen asettaa toiminnan tavalle.

### 4) Ihmisten osaaminen halutaan hyödyntää paremmin

Ihmiset ovat monipuolisia osaajia. Osaamisen laajapohjaisemman hyödyntämisen lähtökohtana ei ole "lisää selkänahasta" –ajattelu, vaan sellaisten osaamisrakenteiden muodostaminen, joiden avulla niin osaajat kuin organisaatio voivat olla tyytyväisiä osaamisen käyttöasteeseen.

### 5) Halutaan luoda motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön

Perinteiset työskentelytavat eivät kovinkaan usein ole tarjonneet aitoja motivoitumisen mahdollisuuksia. Siksi on kuljettu kohti osallistavaa johtamistapaa ja lisätty delegointia ja vaikutusmahdollisuuksia. Tiimitoiminta tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia todelliseen motivaatioon ja sitoutumiseen.

Kun työryhmät toimivat, ne saavat aikaan poikkeuksellisen hyviä tuloksia, jotka ylittävät yksilöiden aikaansaamien tulosten summat. Onnistuneet (Harvard Business School Press 2005, 2) työryhmät:

- keksivät luovempia ratkaisuja liike-elämän haasteisiin kuin yksilöt
- käyttävät hyväkseen jäsentensä monipuolisia ominaisuuksia
- hiovat jäsentensä johtajaominaisuuksia
- aktivoivat uusia tuotteita, parempia prosesseja ja tuottavia strategioita varten tuoreita ideoita
- suorittavat tehtävänsä energisesti, tehokkaasti ja omistautuneesti
- herättävät jäsenissään tyytyväisyyttä ja ylpeyttä omasta työstä
- ohjaavat ristiriidat tuottoisaan suuntaan.

Epäonnistuvilla työryhmillä on omat erityispiirteensä. Jäsenet ovat haluttomia suorittamaan työtehtävänsä, eivät osaa tehdä päätöksiä ja ajautuvat helposti tuhoisiin henkilökohtaisiin ristiriitoihin. Tylsyyden ja passiivisuuden vastarinnan tunnelma leviää työryhmään. (Harvard Business School Press 2005, 2.)

Mitä erilaisempia osaamisia, persoonia, tarpeita ja arvostuksia tiimissä on, sitä rikkaampaa on sen työskentely. Riski on, että erilaisuus synnyttääkin ristiriitoja eikä yhteispeliä. Siksi tiimin on, Spiikin (1999, 94-95) mukaan, jossain vaiheessa hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Osaavatko jäsenet käyttää hyväkseen muiden ammatillisia ja persoonallisia vahvuuksia?
- Ymmärtävätkö tiimin jäsenet, että ihmiset ovat erilaisia, ja arvostavatko he tätä erilaisuutta?
- Hyväksytäänkö tiimissä jäseniä, joilla on heikkoja ominaisuuksia, ja onko tiimillä suunnitelma näiden ominaisuuksien parantamiseksi?
- Osaako tiimi käsitellä erilaisuuden aiheuttamia ongelmia ja ristiriitoja rakentavasti?
- Kykeneekö tiimi luomaan hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä erilaisuudesta huolimatta?
- Tietääkö tiimi omat ja jäsentensä arvot?
- Osaako tiimi toimia yhdessä, vaikka jäsenten arvostukset ovat erilaisia?

### Tiimi toimivaksi

Työryhmät tulee kouluttaa ryhmätyöskentelyyn: jäsenet tarvitsevat usein apua kuuntelemisen, erilaisten ihmisten kanssa kommunikoinnin ja itse tehtävään keskittymisen kaltaisten taitojen oppimisen. Kokemus on osoittanut, että mikään ei kouluta ryhmätyöskentelyyn paremmin kuin työskentely työryhmässä vuosien ajan. Jäsenten tulee uusien taitojen oppimisen lisäksi oppia pääsemään jostain vanhoista taidoista eroon. (Harvard Business School Press 2005, 41-42.)

Mikä tekee työryhmästä toimivan? Tutkijat ja ammattilaiset Harvard Business School Pressin (2005, 42) mukaan tunnistavat kuusi tekijää:

- Selkeät tavoitteet ja niiden yksiselitteinen asettaminen johdon toimesta.
- Mittarit, jotka antavat jäsenille mahdollisuuden mitata suoritustaan – ja havainnollistavat työryhmän tulosten ja bisnesmittareiden toiminnan.
- Jatkuva – ei kertaluonteista – koulutusta kommunikaatiossa, ryhmän johtamisessa ja muissa työryhmätaidoissa.
- Päättäenvaltaa keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Johdon saattaa kuitenkin olla syytä aloittaa varovaisesti ja laajentaa toimintavapautta ajan myötä.
- Ryhmäkohtainen – ei yksilöllinen – arviointi ja palkitseminen.
- Avoin ilmapiiri: informaatio ja ylempi johto helposti lähestyttäväksi.

Huuskon (2007, 82-85) mukaan tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto on se, että tiimillä on yhteinen tavoite, jonka tiimin jäsenet myös voivat mieltää yhteiseksi. Johdon tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että tiimin jäsenet mieltävät tavoitteen yhtä aikaa yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Tiimin sisäisenä kysymyksenä tiimin yksiselitteinen, rajattu tavoite luo pohjan yhteisen toimintamallin kehittymiselle. Paljon käytetty ilmaisu yhteen hiileen puhaltaminen tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet toimivat sekä keskenään että asiakkaiden kanssa yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. On tärkeää, että nämä pelisäännöt tai vähintään niiden yleiset kriteerit luodaan yhdessä sen henkilön kanssa, jolle tiimin toiminnasta raportoidaan. Toisaalta se, että tiimi saa itse luoda arkitoimintansa pelisäännöt, kertoo tiimin itsenäisyydestä. Itsenäiseen työhön tottuneet tiimin jäsenet voivat kokea yhteisen toimintamallin kahlitsevana, jopa osaamisen käyttämistä kahlitsevana. Yhteinen toimintamalli syntyy ja kehittyy yhdessä tekemällä sekä omaa toimintaa tavoitteisiin ja palautteeseen peilaamalla.

## Tiimin johtaminen

Tiimien johtamisessa tarvitaan erityisiä taitoja, jotka esimiehen on hyvä tiedostaa ja ymmärtää, jotta hän osaa auttaa tiimejä kasvamaan. Samoin hänen on hyvä mieltää, mitkä johtamisalueet ulkoisessa johtamisessa eli esimiehen roolissa korostuvat ja pitäisi osata. Johtamisen painopiste siirtyy yksilöstä tiimiin. Skyttää (2005, 79-80) mukailleen

seuraavissa esimiehen mukana olo alussa on tärkeä ja henkilökohtaista johtamista edellyttävää:

#### 1. Tiimitysprosessin ylläpito

Tiimitysprosessin ylläpito saattaa olla vaativin osa-alue koko tiimityksen aikana. Perinteisesti asioita ei ole tehty prosessimaisella työtavalla, ja se pitäisi nyt opetella. Lisäksi pitäisi ymmärtää, miten juuri tiimitysprosessi kulkee.

#### 2. Porukkasopimuksessa auttaminen

Porukkasopimuksessa tiimi sopii sisäiset pelisääntönsä. Se on itseohjautuvuuteen auttava apuväline. Kuitenkaan tiimit eivät alussa ole itseohjautuvia, joten ne tarvitsevat apua tämän vaiheen läpiviennissä.

#### 3. Itseohjautuvuuteen ohjaaminen

Ilman itsenäistä työskentelyotetta ja itseohjautuvuutta ei oikeastaan voida puhua aidosta tiimistä. Siksi esimiehen on hyvin tärkeää ymmärtää, miten tiimejä autetaan kohti itseohjautuvuutta. Valtuuttaminen toimii itseohjautuvuuden edellytysten luojana. Valtuuttamisprosessi on mitä suurimmassa määrin esimiehen ja tiimin yhteinen asia. Esimies on antamassa valtuuksia ja tiimi ottamassa niitä vastaan.

#### 4. Keskeisten tiimitaitojen hallinta

Tiimien vuorovaikutuksessa korostuvat joiltakin osin toiset taidot kuin aiemmin yksilövastuiden aikana. Esimiehen on syytä ymmärtää näiden painopisteiden muuttaminen ja opetella nämä tiimitaidot käytännössä. Omalla esimerkillään esimies auttaa niin tiimiksi kasvamista kuin tiimin jäsenten oppimista uusissa tiimitaidoissa.

Harvard Business Schoolin tutkijat (Harvard Business School Press 2005, 61) tunnustivat kuusi tärkeää tekijää esimiehen näkökulmasta, jotka ilmenevät menestyneissä, luovissa projektiryhmissä. Esimiehen tulee

- osoittaa luottamusta työryhmää kohtaan
- varmistaa, että työryhmäsi jäsenet keskustelevat avoimesti toistensa kanssa
- varmistaa, että jäsenet saavat tarpeeksi vastuuta



- antaa työryhmälle tarvittavat resurssit
- varmistaa, että jokaisella jäsenellä on haastava työ
- tarkkailla painetasoa.

## Tiimin mittarit ja palkitseminen

Skytän (2005, 96) mukaan usein väitetään, että tiimeillä on tavoitealueita, joita ei voi mitata. Kuitenkin kyse on vain siitä, että kaikilla tavoitealueilla ei ole valmiiksi sovittuja yhteisiä mittareita. Tällöin niitä on syytä kehittää. Kun organisaatiossa osataan rakentaa riittävän mittaustarkkuuden sisältäviä mittareita, saadaan kaikki mittausongelmat ratkaistua suhteellisen vähin ponnistuksin.

Tiimityön mittareiden rakentaminen on haasteellinen tehtävä. Alkuun kannattaa rima asettaa melko alas. Ensin määritellään joitain mittareita ja katsotaan, miten ne toimivat. Suurin osa mittareista rakennetaan yleensä asiat-puolelle. Mitata voi määriä, laatua, aika-  
tauluja, euroja, kateprosentteja, tunnuslukuja, poikkeamia, virheitä ja niin edelleen. Ihmiset-puolen mittareiden rakentaminen tiimille on vaikeampaa, koska usein on kysymys asioista, jotka liittyvät tunteisiin. Hyvä palvelu esimerkiksi merkitsee eri tilanteissa ja eri ihmisille eri asioita. Kun rakennetaan mittareita, etenkin ihmiset-puolelle, pitää taustalla olla riittävän selvä käsitys organisaation ja tiiminpäämäärästä sekä tiimin tavoitteista. Näistä lähdetään liikkeelle, ja näistä suunnitellaan mittareita. Mitattavat asiat määritellään ennen työn tekemistä siten, että tähdätään jatkuvasti työn tavoitteeseen, jolloin mukaan otetaan tiimin tai organisaation tarkoitus ja tehtävä. (Spiik 1999, 66.)

Mittareiden yleisimmät laatuksiteerit ovat Skyttää (2005, 96) mukaillen seuraavat:

- Yksinkertaisuus: ei tarvita korkeampaa matematiikkaa eikä pitkällisiä laskutoimituksia mittauslukemien saamiseksi.
- Ymmärrettävyys: mittarin avulla voidaan ohjata, kun kaikki mittaria käyttävät ymmärtävät sen samalla tavalla.
- Hyvä levitettävyys: kun useampi tiimi käyttää samaa mittaria, se antaa pohjaa myös tiimien väliselle yhteistyölle.
- Helppokäyttöisyys: jokainen tiimin jäsen pystyy käyttämään mittaria tarvittaessa.

- Dynaamisuus: mittari on sellainen joka todella auttaa toiminnan ohjaamisessa.

Skytän (2005, 107) mukaan tiimitoiminnassa palkitsemisella on erityisen suuri merkitys. Tiimi ottaa vastuun tarkoituksensa ja tavoitteidensa toteuttamisesta ja on valmis hoitamaan toimintansa itsenäisesti. Tiimiä pitäisi palkita hyvästä ja erinomaisesta onnistumisesta, se kuuluu osana omistajuuteen.

Huuskon (2007, 113-114) mukaan tehokkaan palkkausjärjestelmän voi tunnistaa siitä, että työntekijöiden osallisuus tai –osasyllisyys- ilmenee monin tavoin ja motivoi työntekijöitä sekä panemaan fyysiset ja psyykkiset voimansa liikkeelle että suuntaamaan pyrkimyksensä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Useiden palkitsemistutkimusten selkeä tulos on, että palkitsemisen muutoksella halutaan kannustaa henkilöstöä parempiin tuloksiin ja osaamisen kehittämiseen. Samoja tekijöitä on usein pidetty myös syynä tiimimäiseen organisaatioon siirtymiselle. Näin ollen tiimiorganisaation seurauksena pidetyt asiat, kuten toisaalta parempi asiakastyytyväisyys ja kasvanut kilpailukyky, toisaalta kypsä ryhmä, siinä työskentelevien ihmisten taloudellinen ja henkinen tyytyväisyys sekä kasvanut motivaatio, ovatkin toistensa ehtoja. Hyvässä tiimissä työntekijät toimivat siten, että prosessitkin paranevat.

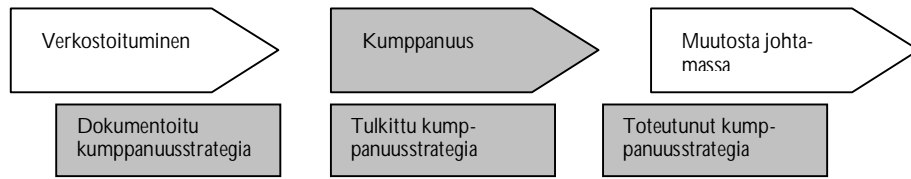
#### 2.3.4 Strategiasta (liike)toimintamalliksi

Zottia ja Amitia (teoksessa Santalainen 2009, 131) mukaan liiketoimintamallit vievät strategioita kohti asiakkaita. Strategia voidaan määrittää niiden johdon linjausten kokonaisuudeksi, joiden avulla organisaatio tahtoo savuttaa ja ylläpitää kilpailuedun joko ulkoisen asemoitumisen tai ainutlaatuisten kyvykkyyksien hyödyntämisen kautta. Liiketoimintamalli taas on kokonaiskonsepti, joka hahmottaa organisaation vuorovaikutussuhteiden rakenteen, sisällön ja hallintamallin ulkoisten asiakkaiden, kumppaneiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa. Ulkoisen ympäristön muutosten aistiminen, mahdollisuuksiin tarttuminen tai niiden luominen sekä kyky tulkita ja soveltaa ympäristösignaalit omiin kilpailuedun lähteisiin (asemoituminen, strategiset kyvykkyydet) ovat liiketoimintamallin keskeistä sisältöä.

Hamelin (2001, 78) mukaan liiketoimintakonseptien uudistaminen on kykyä kuvitella täysin erilaisia konsepteja tai keksiä kokonaan uusia tapoja erilaistaa nykyisiä liiketoimintakonsepteja. Tällainen innovointi on siten avaimena uuden varallisuuden luomiseen. Laaja-alaista kilpailua ei käyda tuotteiden tai yritysten välillä vaan liiketoimintamallien kesken. Liiketoimintakonseptien uudistamisen päämääränä on tuoda enemmän strategista vaihtelua jollekin toimialalle tai kilpailualueelle.

Santalaisen (2009, 133) mukaan lisäarvoverkoston potentiaalin haltuunotto edellyttää kumppanuusosaamista organisaation kaikille tasoilla. Toimivat kumppanisuhdet perustuvat tasapainoiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen sujuvuuden mittarit ovat enemmän osaamisen kuin taloudellisten suureiden alueella. Liiketoimintamallin luominen vaatii syvällistä strategista ajattelua ja eloisaa mielikuvituksen käyttöä. Palkkiona on mahdollisuus lisätä strategioiden vaikutusvoimaa asiakaspinnassa hyödyntämällä organisaation ulkopuolisia varoja monipuolisesti.

### 3 Kumppanuus



Stählen ja Laennon (2000, 26) mukaan on tärkeä ymmärtää kumppanuuden merkitys verkostoituvan talouden tehokkaimpana toimintatapana. Mutta tätäkin tärkeämpää on oppia rakentamaan kumppanuuksia. Kyky rakentaa kumppanuuksia voi joillekin olla myötäsyttyinen ominaisuus, mutta se ei riitä. Kumppanuuksien rooli on nykybisnessä niin olennainen, että niiden rakentaminen on hallittava tietoisesti – pelkkä sattumanvaraisuus ei riitä. Siksi onkin välttämätöntä paneutua siihen, mitä kumppanuudella tarkoitetaan, mistä se koostuu ja mitä sillä loppujen lopuksi saavutetaan.

Hannuksen (2004, 97) mukaan verkostorakenteissa keskeinen menestyksen lähde on osaamisen jatkuva kehittäminen, jakaminen ja uudelleen käyttäminen uusien toimintamahdollisuuksien luomiseksi strategisen edun saavuttamiseksi. Verkostorakenteille luonteenomaisia piirteitä ovat kilpailun ja yhteistyön samanaikaisuus, avoin yhteisen tiedon jakaminen, vastavuoroinen avunanto ja luottamus.

Stähle ja Laento (2000, 27) ovat Hannuksen kanssa samoille linjoilla siitä, että kumppanuuden peruselementit koostuvat tietopääomasta, lisäarvosta ja luottamuksesta, joista jokainen vaikuttaa välittömästi kahteen muuhun. Se miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää myös kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Kumppanuuksien peruselementit ovat:

#### 1. Kumppanuus lisää tietopääomaa

Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolien välille. Mitä enemmän tietopääomaa, sitä kiinnostavampi kumppani. Mitä enemmän ja avoimemmin tietoa itsestä toiselle jaetaan, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Tämä edellyttää sitä, että jaettujen tietojen pohjalta ymmärretään mahdollisimman syvällisesti, millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista.

## 2. Kumppanuus tuottaa lisäarvoa

Kumppanuus mahdollistaa lisäarvon luomisen kaikille kumppanuksilla. Siten kumppanuuden onnistuminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja –verkot yhteistoiminnassa muodostuvat. Arvoa luodaan aina mahdollisuuksien ja riskien kentässä.

## 3. Kumppanuus perustuu luottamukseen

Kaikki se, mitä kumppanuudella voidaan saavuttaa, riippuu siitä, miten luottamukseksi suhde muodostuu. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin ja sitä kautta myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin.

Stähle ja Laento (teoksessa Hakanen ym. 2007, 59) hahmottavat kolme eritasoista kumppanuutta: operatiivisen, taktisen sekä strategisen kumppanuuden:

Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista. Yhteistyön tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokuoiminen omaan ydinliiketoimintaan. Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty kunkin osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Hyöty on osapuolten luotettavasti laskettavissa. Luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopimuksissa. Luottamus syntyy, jos molemmat kumppanit kykenevät omalta osaltaan toimimaan täsmällisesti sopimusten mukaisesti. Alihankintasuhteet ovat tyypillisiä tämän mekaanisen yritys ympäristön kumppanuusmuotoja. Hannuksen (2004, 98) mukaan välttämättömät peruskävykkyudet ovat toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeitä, mutta eivät kuitenkaan luo kilpailuetua. Tällä alueella on järkevää rakentaa operatiivisia kumppanuuksia toimittajien ja asiakkaiden kanssa prosessien integroimiseksi yli organisaatorajojen.

Taktisella kumppanuudella on ominaista yhdessä oppiminen. Kumppanuuden tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, mutta myös yhdistää toimintakulttuureja. Pyritään toimintojen integrointiin, ei vain suoritteiden vaihtosuhteeseen. Tuloksena osapuolet saavuttavat sekä säästöjä että uuden oppimista. Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta eikä toimi pelkkien sopimusten perusteella. Toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava, mikä tekee kumppanuuden johtamisesta vaativaa.

Strategisella kumppanuussuhteella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Yhteistyöllä kumppanit tavoittelevat uutta osaamisen ja/tai tuottavuuden tasoa. Yhteinen tietopääoma saattaa aluksi olla potentiaalista piillen mahdollisuuksien kentässä. Tulos realisoituu edellyttäen, että yhteinen aaltopi- tuus ja keskinäinen luottamus saavutetaan. Toiminnan organisoituminen on verkosto- maista, yhteyksiä on runsaasti, ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Tämä vaatii pe- rinteisten johtamistapojen ja tiedon hallinnan radikaalia uudistamista ja ylimmän joh- don vahvaa sitoutumista. Hannuksen (2004, 98) mukaan kilpailuetua luovien kriittisten kyvykkyyksien alueella tulee arvioida mahdollisuudet strategisiin kumppanuuksiin orga- nisaatioiden kanssa, joilla on tärkeää osaamista tai joiden tuote/palveluvalikoima täy- dentää hyvin oman organisaation toimintaa. Strategiset kumppanuudet ovat yleensä luonteeltaan eksklusiivisia, toisin sanoen osapuolet eivät solmi vastaavia kumppanuuk- sia toistensa suorien kilpailijoiden kanssa.

Hakanen ym. (2007, 61) esittelevät seuraavassa taulukossa ydinpiirteet eri kumppanuus- suhteissa. Jaottelu on käyttökelpoinen määritettäessä verkostomaisen toiminnan tavoit- tetasoja. Malli antaa perusymmärryksen verkostoitumisen monimuotoisuuteen. (Tau- lukko 6.)

Taulukko 6. Erialaisten kumppanuuksien tiivistelmä (Hakanen ym. 2007, 61)

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	alentaa kustannuksia sekä keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja sekä oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuoteinnovaatiot</li> <li>- bisnesinnovaatiot</li> </ul>
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen ja uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolla
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aallonpituus <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyö</li> <li>- innovatiivisuus</li> <li>- luottamus</li> </ul>

### 3.1 Dokumentoitu kumppanuusstrategia

Stählen ja Laennon (2000, 104) mukaan kumppanuudet toteutuvat yleensä laajapohjaisina organisaatioiden välisenä yhteistyönä. Yksi kumppanuussuhde saattaa koskea useita satoja tai tuhansia työntekijöitä. Tällöin on selvää, etteivät pelkästään johtajien väliset kumppanuussopimukset tai yhteisymmärrys ratkaise sitä, miten onnistunut ja tuottava kumppanuudesta tulee. Ratkaisevaksi tässä mielessä tuleekin koko organisaation kyky kumppanuuksien hoitamiseen: yhteistyökyky, tehokkuus, organisaation rakenteet, vastuutus ja roolit sekä kulttuurin eettinen pohja. Onhan selvää, että jos yrityksessä ei ole vahvaa yhteistyökulttuuria, jossa sisäinen kumppanuus on tuttu toimintatapa, on epätodennäköistä, että kumppanuus toimisi ulkopuolisten partnerienkaan kanssa – ainakaan riittävän laajapohjaisesti kaikissa kumppanusten muodostamisissa rajapinnoissa.

Kumppanuudet ovat niin monimuotoisia ja kompleksisia verkostoja ja tapahtumasarjoja, ettei niiden tapahtumakohtainen kontrollointi ole mahdollista. Kuitenkin juuri tämän moniulotteisuuden vuoksi strateginen selkeys ja toimintaa ohjaavat periaatteet ovatkin tärkeitä. Ne toimivat ikään kuin verkon paulana, jonka avulla kumppanuussuhteiden hallittu ja samalla joustava johtaminen on mahdollista. (Stähle & Laento 2000, 104.)

## Kumppanuusstrategian peruspalat

### Kumppanin hakeminen

Stählen ja Laennon (2000, 106) mukaan varsinkin silloin, kun yrityksen strategiana on aggressiivinen laajeneminen kumppanuuksien kautta, kumppanien hakemisen systemaattisuus on tärkeää. Kun potentiaalisia kumppaneita etsitään, arviointi on tehtävä useasta näkökulmasta. Strateginen ulottuvuus on tässä tärkeää. Mikä näyttää olevan kumppanikandidaatin strateginen suuntautuminen – ja sopiiko se yhteen oman strategian kanssa, on tärkeä kysymys.

Hannuksen (2004, 192) mielestä on tärkeää suunnitella kumppania haettaessa, mitä siltä halutaan. Onko kumppani vain toimittaja, jossa suhde perustuu tiettyihin tapahtumiin vai jonkinasteinen tarkkaan määritetty ja kohdennettu erikoiskumppanuus vai vakio-kumppanuus, jolla pyritään tiettyjen toimintojen ja tavoitteiden toteuttamiseen vai strateginen kumppanuus, joka hyödyttää molempia osapuolia ja jota halutaan kehittää aktiivisesti ja määrätietoisesti.

Toinen tärkeä kysymys on potentiaalisen kumppanin asema markkinoilla. Mihin suuntaan se näyttää olevan menossa? On osattava arvioida liikettä yhtä paljon nykytila. Millainen maine kumppanilla on? Mitä tietoa on siitä, millainen yhteistyökumppani kyseinen yritys on muiden kumppanien tai asiakkaiden kokemana? Kumppanuudesta voi tulla yrityksen kompetenssi ainoastaan siten, että se ymmärtää erilaisten kumppanuuksien luonteen – operatiivisen, taktisen, strategisen – ja niiden onnistumisen kriittiset tekijät. Vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien painoarvosta tulee hyvin erilainen riippuen siitä, minkä laatuudesta kumppanuudesta on kyse. (Stähle & Laento 2000, 106.)



## Kumppanietiikka

Stählen ja Laennon (2000, 107) mukaan kumppanuuksien hallinta koko organisaation tasolla edellyttää, että kumppanuuksiin liittyvät arvot ja normit – eli koko partnerietiikka – on selkeästi määritelty, kommunikoitu ja sisäistetty. On tärkeää määritellä esimerkiksi, mikä on kumppanuuksien solmimisen yleinen eettinen perusta, esimerkiksi win-win-asetelman voimakas korostus. Toimintatapoihin voi olla kirjattu, että jokaisessa yrityksen solmimassa kumppanuussuhteessa on varmistettava paitsi oma hyöty, myös se, että kumppanilla on näköpiirissään tuottava tulevaisuus suhteessa kumppanuuden tuottamaan arvoon. Tällainen korostus luo luottamusta kumppanuussuhteisiin, mikäli se ilmenee selkeästi ja jatkuvasti käytännössä. Jos yrityksen edustajat kaikissa kumppanuussuhteissa varmistavat partnerilta, että sopimus on tämän mielestä oikeudenmukainen ja edullinen, se vahvistaa sekä luottamusta että kyseisen yrityksen partneri-imagoa. Kyse ei ole siitä, etteikö olisi syytä luottaa kumppanin omaan kykyyn valvoa itse etujaan, vaan toimintatavasta, joka lisää luottamusta.

## Perustava ansaintaidea

Työntekijöiden on tärkeää tiedostaa, millainen asema kumppanuuksilla on yleisenä strategisena työvälineenä yrityksessä. Jos yrityksessä on selkeästi määritelty, että vaikkapa kolmannes tulevaisuuden ansainnasta tulee uusien partnerisuhteiden kautta, se johtaa toimintatapaa ja fokusointia aggressiiviseen partneritoimintaan. Samalla se ohjaa myös asenteita. Kaiken perustana on oltava vahva liiketoiminnallinen näkemys, joka läpäisee koko organisaation, ja etenkin sen kumppanuussuhteita hoitavat rajapinnat. (Stähle & Laento 2000, 107.)

## Pelissäännöt

Toinen selkeä kehittämisen alue kumppanuusstrategiassa on pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden yhtenäisyys. Jos sisäinen koordinointi ei toimi, syntyy helposti ristikkäisiä sitoumuksia. On tärkeää, että kumppanuuksista on tarpeeksi tietoa yrityksen sisällä – eli niiden jotka partnerisuhteita solmivat ja niissä toimivat, on tiedettävä riittävän tarkasti, millaisia kumppanuusrajapintoja omalla hankkeella on. (Stähle & Laento, 2000, 108.)

## Järjestelmät, prosessit ja työkalut

Stählen ja Laennon (2000, 108) mukaan kolmannen partneristrategiaan kuuluvan kokonaisuuden muodostavat järjestelmät, prosessit ja työkalut, jotka toimivat tukipilareina ja ohjaajina kumppanuuksien rakentamistyössä. Suurin este kumppanuuksien onnistumiselle yrityksessä on useinkin se yksinkertainen syy, ettei ymmärretä, miten kumppanuuksia rakennetaan. Toiminta saattaa olla täysin sattumanvaraista tällä alueella. Kaikki kumppanuuden lajit operatiivisesta yhteistyöstä strategiaan alliansseihin vaativat oman hahmotuksensa siitä, miten niihin liittyvä prosessi kulkee. Niiden onnistuminen perustuu erilaisiin kriteereihin, ja siksi prosesseissa tulee korostaa juuri itse kullekin kumppanuuslajille kriittisimpiä seikkoja. Esimerkiksi operatiivisessa suhteessa kumppanuuksien rajapinnan liitos on olennainen, ja siihen liittyvät neuvottelut ja sopimukset on kyettävä varmistamaan jo etukäteen.

Kumppanuuksiin liittyvät työkalut voivat olla hyvin erilaisia ja vaihdella sopivista ohjelmajärjestelmistä ja sähköisistä foorumeista ristiriitojen ratkaisemisen tai neuvottelutaidon peruseriaatteisiin. Prosessikuvauksen tulee olla selkeä ja yksinkertainen, niin että sen päävaiheet on mielletävissä tarpeeksi nopeasti. Mitä nopeammin se hahmottuu, sitä helpommin se myös jää mieleen ja kykenee ohjaamaan toimintaa myös ajatusmallina eikä ainoastaan kulkukaaviona. (Stähle & Laento, 2000, 109.)

Hannuksen (2004, 204-205) mukaan tietojärjestelmillä on yleensä avainrooli operatiivisen toiminnan hallinnassa kumppanuusmalleissa. Tärkeää on, että tietojärjestelmätarkistukset toteutetaan prosessilähtöisesti sekä yksiköiden sisäisessä toiminnassa, että yksiköiden välisessä toiminnassa.

## Mittarit

Neljäs tärkeä elementti partneristrategian ohjauksessa on siihen liittyvän arviointijärjestelmän ja mittariston luominen. Missä määrin kumppanuudet tuottavat lisäarvoa? Mitkä ovat niiden tuotot suhteessa panostuksiin? Se millaisen informaation ja mittariston varassa kumppanuuteen liittyvää kompetenssia kyetään jatkuvasti kehittämään, on kunkin yrityksen käytävä läpi omista lähtökohdistaan. Pääasia onkin, että samalla kun kehite-

tään kumppanuuden käytäntöjä ja ohjausjärjestelmää, luodaan mittarit, joiden avulla kehitystä on mahdollista seurata. (Stähle & Laento 2000, 110.)

Hannuksen (2004, 205) mukaan suorituskykyä tulee seurata jatkuvasti ja suorittaa korjaavat toimenpiteet heti poikkeamien tai ongelmien ilmetessä. Käytettävät mittarit tulee johtaa koko organisaation strategiasta ja tuloskortista.

### Kumppanuuden toimintakehikko

Stählen ja Laennon (2000, 111) mukaan kumppanuusstrategian soveltaminen käytäntöön sisältää pääosin kolme erityyppistä vaihetta: ennakkotutkimuksen vaihe, sopimusvaihe ja yhteistyövaihe. Ensimmäinen varsinainen käytännön vaihe sisältää ennakkotutkimuksen tekemisen. Se tarkoittaa vaihetta, jossa ei vielä oteta yhteyttä kumppanikandidaattiin, vaan tutkitaan saatavilla olevien tietojen pohjalta kumppanin tilanne ja tarkistetaan, pitävätkö omat ennakkokäsitykset paikkansa, vai löytyykö tarkemman tutkimuksen seurauksena piileviä riskitekijöitä. Oma alustava tavoite ja fokus asetetaan myös tässä vaiheessa, mikä ohjaa osaltaan ennakkotutkimuksen etenemistä.

Jos ennakkotutkimuksen tulokset ovat positiivisia, siirrytään sopimusvaiheeseen. Se tapahtuu toisaalta neuvotteluyhteydessä kumppanikandidaattiin, mutta toisaalta myös kumppania koskevat tutkimukset jatkuvat edelleen, nyt entistä tarkemmalta tasolta. Tämä vaihe on tärkeä, koska mahdollisen kumppanuuden perustaa luodaan tässä vaiheessa jo monella taholla: tehdään jos alustavaa suunnittelutyötä, luodaan mahdollisuuksia ja jaetaan tietoa, rakennetaan luottamusta, neuvotellaan panostuksista ja tulosjaosta. Monia ihmisiä kumppaneiden yrityksistä osallistuu perustan luomiseen, mikä vaatii jo tehokasta johtamisjärjestelmää ja verkoston hallinnan taitoja. Jos vaihe johtaa positiiviseen tulokseen, eli sopimus saadaan allekirjoitettua, siirrytään kolmanteen vaiheeseen eli varsinaiseen yhteistyöhön. Kumppanuuden akuutin yhteistyön alussa käytävä sopimusvaihetta syvällisemmältä tasolta vielä läpi kumppanusten intressit, tavoitteet ja etenemiskulku – eli luodaan yhteinen tulkinta ja varmistus siitä, että ollaan menossa sovittuun suuntaan. Tämä on tärkeää etenkin, jos aktuaaliseen työhön on tullut mukaan henkilöitä, jotka eivät ole olleet mukana alkuvaiheen neuvotteluissa. Sovitaan myös arviointikohdista ja arvokäytännöistä prosessin edetessä. (Stähle & Laento 2000, 112.)

### 3.2 Tulkittu kumppanuusstrategia

Kumppanuuden toimintakehikko muodostaa rungon kumppanuuksien hallinnalle. Se on kuin kumppanuuden selkäranka, jota ilman toiminnan jäykkä ohjaus on mahdollonta. Toimiva kumppanuusstrategia ja toimintakehikko ovat kumppanuuden hallinnalle olennaisen tärkeitä, mutta siitä huolimatta ne eivät vielä takaa, että kumppanuussuhteet käytännössä onnistuisivat. (Stähle & Laento 2000, 112.)

Hannus (2004, 217) näkee, että mitä useampi henkilö osallistuu varsinaiseen strategia-prosessiin, sitä paremmat lähtökohdat strategian toiminnallistamisella ovat. Osallistumisen kautta avainhenkilöt ovat itse olleet mukana tekemässä strategisia valintoja ja painopistealueita ja tätä kautta sitoudutaan.

Stählen ja Laennon (2000, 112) mukaan tarkoituksena on, että dokumentoitu partneri-strategia ja toimintakehikko muuttuisivat käytännön toiminnaksi. Suora tie paperilta käytäntöön ei kuitenkaan onnistu. Siksi lisäarvon kannalta merkittäväksi tuleekin, miten dokumentit saadaan muuttumaan eläväksi käytännöksi. Miten dokumentoitu käytäntö tulkitaan – ja kuinka eläväksi tulkinta muodostuu, määrittelee myös samalla, mikä tulevaisuus yrityksen partneristrategialla on. Tulkinnat muodostuvat organisaatiossa aina puheen avulla. On siis välttämätöntä, että kaikilla kumppanuuksiin liittyvillä avainhenkilöillä on mahdollisuus yhdessä tulkita ja tuottaa korjauksia tehtyihin hahmotuksiin. Kumppanuusstrategialle on siten luotava kirjallisen kuvauksen lisäksi myös sosiaalinen arkkitehtuuri, jonka avulla strategia muuttuu yrityksessä puheeksi ja eläväksi tulkinnoiksi. Tulkinta on aina sosiaalinen tapahtuma, ja kun puhutaan organisaation yhteisen tietoisuuden muodostumisesta, tarvitaan aina keskustelua face to face.

Hannus (2004, 218) näkee myös viestinnän suuren merkityksen kumppanuusstrategiasa. Tehokkaan viestinnän perustana on, että johto hyödyntää kaikkia mahdollisia viestintäkanavia strategisen uudistamisen työkaluna. Kaikkein tärkein kanava on kuitenkin organisaation johdon jatkuva kiertäminen kentällä. Tavoitteena tulee olla aidon keskustelun aikaansaaminen mahdollisimman monen organisaation jäsenen kanssa. Yrityksen johto viestittää kaikessa tekemässään, sanomassaan, kirjoittamassaan sekä myös teke-mättä jättämisessään.

Toimiva kommunikaatio yrityksessä vaatii aina kaksi perusarkkitehtuuria: sosiaalisen ja sähköisen. Materiaalia syntyy aina paljon uusien kehityskohteiden ympärille, joten sillä verkostolla, joka asiaa kehittää, toteuttaa ja arvioi, tulee olla yhteinen foorumi, jonne dokumentit tallennetaan, missä niitä kommentoidaan, kokemuksia jaetaan ja tuloksia arvioidaan. On siis oltava paikka, jossa informaatiota voidaan kehitellä yhdessä ilman, että tarvitaan henkilökohtaisia tapaamisia. Toinen puoli kommunikointia ovat sosiaaliset foorumit. Tulokset syntyvät yhteisössä aina puhuen, dialogin kautta. Sosiaaliset foorumit eivät ole sama asia kuin kokous tai informaatiotilaisuus, vaan ne sisältävät paljon tavallisia kokouksia enemmän monen ihmisen välistä vuorovaikutusta, aitoa asioiden kehittelyä yhdessä. Partneristrategia on saatava elämään organisaatiossa – ei ainoastaan tulemaan ymmärretyksi. Vain eletty tieto siirtyy käytäntöön, ymmärretty tieto ei välttämättä vielä pysty syrjäyttämään jo aiemmin opittuja käytäntöjä, jotka saattavat olla hyvinkin tiukkaan juuttuneita. (Stähle & Laento, 2000, 113-114.)

Stählen ja Laennon (2000, 114) mukaan strategian sosiaalinen arkkitehtuuri voi rakentua kolmivaiheisesti:

- Informaatiotilaisuus, jossa selvitetään pääkohdat kyseisestä aineistosta ja annetaan tilaisuus kysymysten tekemiseen ja keskusteluun → kumppanuusstrategian esiymmärrys syntyy.
- Start up, joka rakentuu aktiivisen dialogin varaan → kumppanuusstrategia alkaa hahmottua konkreettisesti ja kiinnittyä ihmisten omaan käsite- ja kokemusmaailmaan.
- Verkostofoorumi, jossa käsitellään osallistujien omien tapausten ja kokemusten pohjalta, miten prosessit ja työkalut käytännössä toimivat. Kehitetään käytännön malleja, jotka täydentävät strategian dokumentoitua versiota. Näin paikallistetut ongelmat ja parhaat käytännöt (best practises) kirjataan foorumin sähköiselle taululle. → Kumppanuusstrategia muuttuu asteittain käytännön työkaluksi ja toimintaa ohjaavaksi ajatusmalliksi.

### 3.3 Toteutunut kumppanuusstrategia

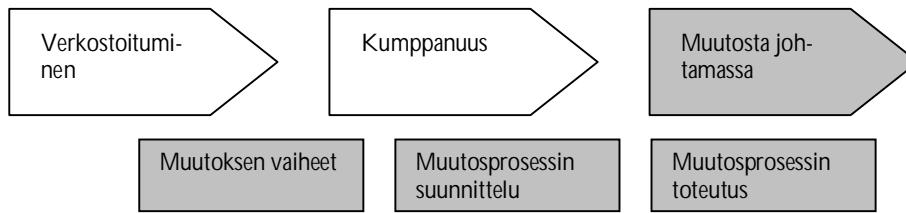
Stählen ja Laennon (2000, 115) mukaan kun tulkintavaihe on viety onnistuneesti läpi ja asia alkaa elää avainhenkilöillä, ratkaisevaa on, miten tehokkaasti strategiaa aletaan soveltaa käytäntöön. Tämä vaatii myös oman tukijärjestelmänsä, jonka avulla siirtyminen käytäntöön ei jää sattumanvaraiseksi. Nykyään toiminta on jo kaikilla tasoilla niin kompleksinen ja verkostoitunut, ettei varsinkaan taktisia ja strategisia kumppanuuksia voi johtaa lineaarisesti, ennalta määrätyin askelin. Todellisuudessa yhteistyökuvioissa tapahtuu paljon yllätyksiä ja toimintakuviot ovat niin monimutkaisia, että strategiaan kirjatut tarkasti määritellyt asiat toimivatkin parhaiten toimintaan ohjaavana ajatusmallina enemmän kuin tarkoin määritellyinä toimintaohjeina. Ohjeiden kirjaimellinen noudattaminen on yleensä hankalaa, ja niinpä – jos tukintavaihe on hyvin onnistunut - dokumentit onkin sisäistetty ja ne ohjaavatkin toimintaa enemmän ”lain henkenä kuin kirjaimena”.

Stähleä ja Laentoa (2000, 116) mukaillen kumppanuuden ohjauksen ja jatkuvan kehittämisen kannalta käykin yhä tärkeämmäksi tilanteiden arviointi ja läpikäynti tasaisin välein. Tätä kutsutaan pohdinnaksi tai jälkipuinniksi (reflekting, debriefing). Tilaisuuksien tarkoitus ei ollut hakea syyllisiä tai sankareita, vaan ennen kaikkea oppia yhdessä nopeasti siitä, mitä käytännöllä oli opetettavaa. Eli kokemusten tuottamaa mahdollisuutta nopeaan oppimiseen ei hukattu. Samalla tilaisuudet muodostuivat hyvin vahvistaviksi, kun he saivat käydä läpi vaikeita kokemuksia ja jakaa ne luottamuksellisessa ilmapiirissä toisten kanssa. Näin vahvistettiin oppimisen ohella yhteistä ilmapiiriä, joka puolestaan toimi voimavarana tulevaisuudessa.

Kun kumppanuusstrategiaa yritetään muuntaa käytännön toimiksi, on välttämätöntä, että avainhenkilöt muodostavat verkoston, jossa kumppanuuksien rakentamiseen liittyviä tapahtumia, ongelmia ja onnistumisia voidaan käsitellä. Vain tällä tavalla henkilöt tulevat tutuiksi sen ilmiön kanssa, että kaikilla asioilla, tavoitteilla ja strategioilla on kaksi todellisuutta. Aiottu, suunniteltu ja dokumentoitu todellisuus sekä todellisuus, joka oikeassa elämässä tapahtuu. (Stähle & Laento 2000, 117.)

Paperille kirjattua todellisuutta on helpompi lukea, koska se on looginen ja selkeästi muotoiltu. Oikea todellisuus, joka muodostuu toimenpiteistä ja tapahtumista, on sen sijaan paljon vaikeampi tukittava. Informaatio on silloin epämääräisessä muodossa: monimutkaisina syy-seuraus-ketjuina, yllätyksinä, tuntumina, selittämättäminä, ilmiöinä, ristiriitaisina tulkintoina. Siinä ei välttämättä tunnu aina olevan selkeää logiikkaa – ainakaan jos vertaa suunnitelmaan eli siihen, mitä olisi pitänyt tapahtua. On kuitenkin myönnettävä, että se, mitä todellisuudessa tapahtuu, ratkaisee viime kädessä, miten onnistunut kumppanuudesta tulee – ja miten kumppanuussuhteita ylipäänsä yrityksessä opitaan hoitamaan. Sen vuoksi molemmat todellisuudet ja niiden ymmärtäminen on välttämätöntä onnistuneelle kumppanuudelle. Ilman suunnitelmaa ja dokumentoitua strategiaa yritys on tuuliajolla ja ajelehtii sattumanvaraisesti. Mutta toisaalta, ilman taitoa lukea tilanteita ja vaikuttaa tapahtumien kulkuun ad hoc, strategia ei koskaan toteudu käytännössä eikä tule tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Siksi sekä suunnitelman luominen että tukijärjestelmä sen läpiviemiseksi on ehdoton edellytys pitkäjänteiselle, jatkuvasti kehittyvälle partneritoiminnalle. (Stähle & Laento 2000, 117.)

## 4 Muutosta johtamassa



Muutos on haaste. Jos hoidat sen hyvin, hyödyt moninkertaisesti. Jos hoidat sen huonosti, saatat itsesi ja muut vaaraan. Näin kertovat Kotter ja Rathgeber (2008, 13) ja jatkavat, että muutoksen tarve jää ihmisiltä ja organisaatioilta aivan liian usein havaitsematta. Ei tunnisteta, mitä pitäisi tehdä, ei onnistuta toteutuksessa, ei saada muutoksesta pysyvää.

Pontevan (2010, 9) mukaan ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset hyvin eri tavalla. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas voi olla merkityksellisempiä johdolle. Muutos on jatkuvaa. Se on myös luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti. Joidenkin on helppo päästä kiinni uuden tai uudistetun organisaation asioihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin. He pystyvät helposti olemaan osa uutta organisaatiota tai tarttumaan uuteen tehtävään innostuneesti. Jotkut saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta silti näkevät uudistukset parannuksina ja kykenevät mukautumaan niihin. Toiset taas eivät selviä pienistäkään muutoksista – ainakaan ilman vahvaa tukea. Jotkut taas suhtautuvat muutoksiin täysin välinpitämättömästi: ne eivät kiinnosta pääasia on työn säilyminen.

Kaikkiin muutoksiin yleensä liittyy jonkinasteista muutosvastarintaa. Kotter ja Cohen (2002, teoksessa Mattila 2007, 24) tunnistavat neljä toisiinsa limittyvää tekijää muutosvastarinnalle, jotka yleensä pysäyttävät orastavan muutokset. Tekijät ovat:

- Vallitseva itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarvetta ja syytä.
- Paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutosta toteutettaessa.
- Pessimistinen asenne, joka vaikuttaa myös muun yhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen.
- Avoin kieltäytyminen muuttumasta.



Pontevan (2010, 11-12) mukaan muutos lähtee monesti liikkeelle siitä, että tunnistetaan uusi asia tai tarve toiminnassa taikka virhe tai epäkohta ja siihen halutaan tarttua. Usein tarpeen havaitsee esimies, joka kokee muutoksen välttämättömäksi. Oli muutos iso tai pieni, se on aina haaste. Muutoksen yllättävyys, lopullisuus tai esimerkiksi epämääräisyys tekevät siitä erityisesti esimiehelle haasteellisen. Hänen pitäisi osata kansantajuisesti selittää muutos ja sen merkitys työntekijöilleen. Usein hän ei itsekään kunnolla tiedä muutoksen sisältöä ja sen vaikutuksia omaan työhönsä. Jatkuvässä muutoksessa johto joutuu koko ajan kriittisesti tarkastelemaan tehtyjä asioita ja mahdollisesti tekemään korjausliikkeitä. Tämä voi olla henkilöstölle raskasta, varsinkin jos he eivät kuule tai tiedä ensin sovituista muutoksista. Silloin muutos voi vaikuttaa poukkoilevalta ja suunnittelemattomalta. Hyvät muutosjohtajat osaavat kuitenkin kirkastaa muutostarpeen henkilöstölle esimerkiksi hyödyntämällä tarinoita. Esimiehen tehtävä on kuunnella alaisiaan ja kuulla heidän tarpeensa.

Mattilan (2007, 26-27) mukaan muutosvastarintaa edeltää useimmin epäonnistunut tai ponneeton johtaminen ja hallinto. Kotterin (teoksessa Mattila 2007, 27) mukaan johtamisessa voidaan nostaa esiin muutama yleinen virhe. Johto on kyytön luomaan oikeaa kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan alas ja hautautuu. Toisena virheenä voidaan pitää, että johto ei onnistu viestimään selvästi ja antamaan itse esimerkkiä. Muutosta ei malteta viedä loppuun asti, vaan ponnistelut lopetetaan heti ensimmäisten myönteisten merkkien näkyessä. Viimeisenä virheenä Kotter näkee sen, että johto kuvittelee näkevänsä vastarintaa väärissä paikoissa.

CEO Finland Magazinessa (2010) eri alojen huippujohtajat kertoivat omia näkemyksiään, minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan johtajalta muutostilanteissa. Sandvik Mining and Construction -yhtiön toimitusjohtajana Suomessa toimiva Kari Parvento kertoo, että hyvä johtaja ymmärtää, mitä ollaan tekemässä. Erityisen tärkeää on myös avoin kommunikaatio. Muutosjohtamiskulttuuria on levitetty laajalti niin, että muutosjohtajuutta on nykyään yrityksissä enemmän kuin ennen. Johtamiskulttuuri on kuitenkin nähtävä aina kokonaisuutena. Strategisuus, tuloshakuisuus ja innovatiivinen ajattelu ovat mielestäni avainkompetensseja: kyky luoda selkeä visio, toteuttaa se riittävän aktiivisesti ja läheltä sekä mobilisoida henkilöstö mukaan ja samalla luoda uutta on toki haastavaa löytää yhdessä ja samassa henkilössä, mutta uneksia saa kertoo Peter Selig-

son, Ahlström Oy:n hallituksen puheenjohtaja. Metso Oyj:n toimitusjohtaja Vuorineuvos Jorma Eloranta sanoo, että johtaja saa tapahtumaan haluamiaan asioita muiden avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisten innostamista tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen silloinkin, kun vaaditaan muutoksia. Hyvä johtaja on myös hyvä viestijä: hän pystyy kertomaan tiimilleen mitä tapahtuu, miksi se tapahtuu ja miten ratkaisut liittyvät yhteiseen tavoitteeseen. Hän pystyy sitomaan tiimin ja henkilökohtaiset tavoitteet yhteiseen visioon ja myös seuraa ja mittaa edistymistä.

#### 4.1 Muutoksen vaiheet

Ylikoski ja Ylikoski (2009, teoksessa Ponteva 2010, 23) kertoo, että muutos edeltää usein vaihe, joka on yksilön kannalta ristiriitainen: levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät, huhut lähtevät liikkeelle. Jos tämä uhkaava vaihe kestää liian pitkään, se vaatii esimieheltä erityisen paljon. Esimiehen on saatava huhut hallintaan, hänen on voitava kertoa totta ja oikea-aikaista tietoa työntekijöille. Uhan kokemuksen väistyessä alkaa vastustuksen vaihe. Vanhaa kaivataan ja uutta ja uudistajia – jotka monesti ovat esimiehiä – saatetaan jopa vihata. Jos vanhasta luopumiselle annetaan tilaa, sitoutuminen uuteen on mahdollista. Yhdessä työskentelevien yksilöiden muodostama yhteisö on merkityksellinen. Yhteisöllisyys on voimavara, joka auttaa selviytymään muutoksessa. Se voi parhaimmillaan myös estää eri ryhmien väliset vastakkainasettelut.

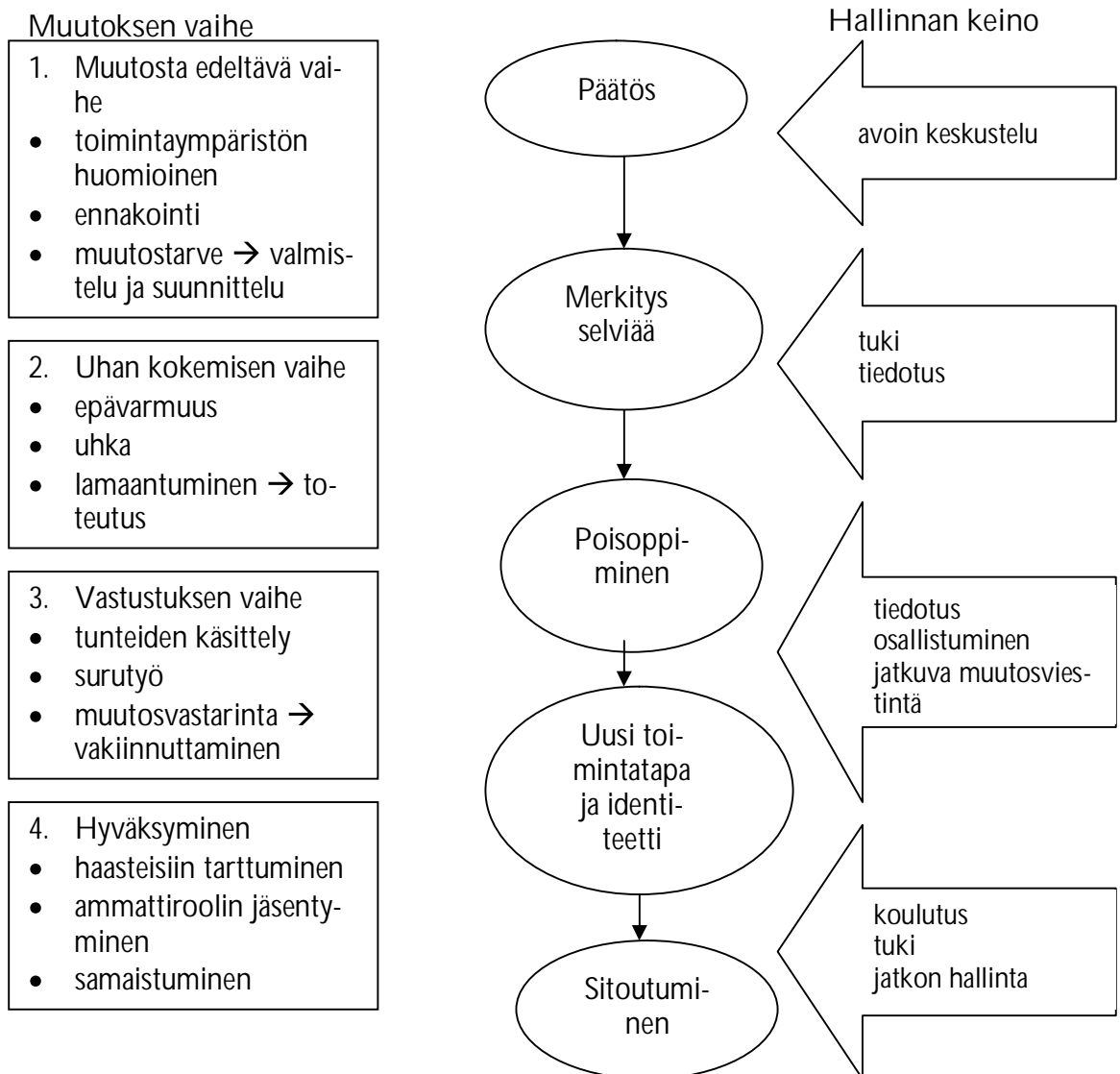
Myös Mattila (2007, 355-356) pitää tärkeinä muutoksissa huomioon otettavina asioina yrityksen yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria. Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastustusta. Kulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, toisinaan taas este ja vaikeasti tavoitettava kohde. Menestyksensä muutosjohtamisessa kulttuuri on nostettava tapetille heti alkuvaiheessa. Vaikka kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti ja monien mutkien kautta, se on välttämätöntä, sillä laajankaan uudistuksen vaikutukset eivät voi kestää, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, teoksessa Ponteva 2010, 24-25) kertovat, että vasta perinpohjaisesti muutoksen aiheuttamat asiat käsiteltyään ihmiset ovat valmiita hyväksymään muutoksen. Jos esimies on vienyt muutoksen läpi onnistuneesti, hän ansaitsee työyhteis-

sönsä luottamuksen ja pystyy jatkossa luotsaamaan heitä seuraavien muutosten yli. Muutos merkitsee aina luopumista. Se on yleensä vaikea, koska luopumiselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Jotta voisi kiinnittyä ja sitoutua uuteen, on kuitenkin luovuttava vanhasta. Kun ihminen lopulta hyväksyy todellisuuden, hänellä on edellytykset uuden omaksumiselle. Sitoutuminen uuteen ei kuitenkaan ole mahdollista, ellei ole pystynyt käsittelemään näitä asioita. Haasteelliseksi asian tekee se, että organisaatiossa on paljon ihmisiä, joiden kaikkien pitäisi käydä perusteellisesti nämä asiat läpi.

Seuraavassa taulussa käsitellään muutostilanteiden mukana tuomio vaiheita, miten henkilöt asian kokevat ja miten tilanteita pystytään hallitsemaan (Taulukko 7).

Taulukko 7: Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25)



Valpolan (2004, 30) mukaan prosessi tarvitsee aina erilaisia tekijöitä, jotta muutoksen avulla päästään haluttuihin tuloksiin. tällöin muutoksen läpivientiin satsatut voimat eivät mene hukkaan tai käänny muutosta vastaan. Muutosten tarpeiden ymmärtämisestä tulee merkittävä muutosta edistävä tekijä. Muutoksia on tarpeen priorisoida ja harkita, missä järjestyksessä asioihin tartutaan, jotta organisaatioon jää mahdollisimman paljon stabiilisuutta tehdä perustyö tehokkaasti. Ihmiset saavat voimansa tarpeellisista muutoksista ja valmiiksi saaduista työtuloksista. Jos kaikki on epäselvää ja kesken, ihmisten voimat loppuvat tai kuluvat pelkästään arvailuihin ja huhujen käsittelyyn. Pahimmillaan hukkuvat muutoksen strategiset syyt ja mahdollisuudet saada toteutuksessa ne näyttämään hyvältä.

Aarnikoivu (2008, teoksessa Ponteva 2010, 25) esittää muutoksen johtamisen vaiheet, joita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarinta, jonka käsittely on erittäin kriittinen asia muutoksen onnistumisessa. Muutosvastarinnan ilmenemismuodot ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Irtisanoutuminen muutoksesta ilmenee sitoutumattomuutena, samaistumattomuus mm. menneiden muistelemisena, epävarmuus suunnasta ja hämmästelynä ja pettymys suuttumuksena ja kielteisyytenä. Johdonmukaisella ja jatkuvalla muutosviestinnällä muutosvastarinta on käännettävissä tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi.

#### 4.2 Muutosprosessin suunnittelu

Stenvall ja Virtanen (2007, 46) kertovat, että muutosprosessin vaiheita tarkasteltaessa erotetaan tavallisesti toisistaan muutoksen suunnittelu ja toteutusvaihe. Hankkeen suunnitteluvaiheessa suunnitellaan kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet. Toteutusvaihe tarkoittaa puolestaan eteenpäin vientiä ja tekemistä. Muutoksissa hyvin suunniteltu on vähintäänkin puoliksi tehty. Suunnitteluvaihe tulee tehdä huolellisesti ja perusteellisesti. Siinä tulee käsitellä niin toteutusorganisaatioon kuin toteutustapaan liittyviä kysymyksiä. Suunnitteluvaihe edellyttää siis aikaa ja hyvää harkintaa. On olemassa lukuisa joukko erilaisia vaatimuksia siitä, mitä muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisi pohtia.

Mattilaa (2007, 132) mukailleen valmistelu- ja suunnitteluvaihe on usein hidasta ja jopa haparoivaa, kun taas varsinaisen toteutukseen lähdön tulee olla määrätietoinen ja ripeä. Pfeffer ja Sutton (2006, teoksessa Stenvall & Virtanen, 2007, 47) esittävät kattavan kysymyslistan asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota, kun lähdetään toteuttamaan muutosta:

- Ovatko suunnitellut uudet käytännöt parempia kuin organisaation nykyinen toiminta?
- Onko muutos vaivan arvoinen, kun otetaan huomioon sen edellyttämä aika tuotetut häiriöt ja resurssien käyttö?
- Onko hyödyllistä tehdä symbolinen muutos sen sijaan, että pyritään muuttamaan organisaation ydintä?
- Onko muutos hyödyllinen yksittäisille henkilöille, mutta haitallinen koko organisaatiolle?
- Onko muutoksen eteenpäin vievillä tahoilla riittävästi valtaa toteuttaa hanke?
- Onko henkilöstö kuormitettu liian suurella muutoshankkeiden määrällä?
- Onko henkilöstö valmis ja kykenevä oppimaan ja päivittämään tietonsa siinä määrin, mitä muutos edellyttää?
- Onko muutosta eteenpäin vievillä tahoilla valmiutta keskeyttää tai suuntautua uudelleen muutostilanteessa, mikäli se on välttämätöntä?

Pfeffer ja Sutton (2006, teoksessa Stenvall & Virtanen, 2007, 47) korostavat, että muutoksen suunnittelun tulee olla huolellista. Mikäli edellytyksiä ei ole olemassa, tulisi harkita kriittisesti, kannattaako muutosta lähteä ylipäänsä toteuttamaan. Suunnitteluvaiheessa tulisi harkita muutoksen hyödyllisyyttä suhteessa olemassa olevaan toimintaan sekä kustannuksiin. Toisinaan muutokset ovat välttämättömiä vain ulkoisen hyväksynnän takia. Samoin niiden tekemiseen voi liittyä psykologisia tekijöitä. Yksittäiset henkilöt saattavat tehdä muutostilanteessa havaintoja sellaisista seikoista, jotka vastaavat heidän omia näkemyksiään ja etujaan. On varsin ymmärrettävää, että eri ammattiryhmät tulkitsevat asioita omilta kanteiltaan. Siksi muutosjohtajan tulisi kriittisesti pohtia, mikä on organisaation kokonaisuus.

Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla aiotaan saada aikaan, miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Viimeistään tässä vaiheessa selkiää liiketoiminnan menestystekijät ja taloudellinen tilanne: olemmeko kilpailukykyisiä, olemmeko riittävän tehokkaita, mitä ympäristö tulee vaatimaan meiltä tulevaisuudessa ja niin edelleen. (Valpola 2004, 30.)

Mattilaa (2007, 135) mukaillen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa luodaan kokonaistilanne aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohtia kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, tiivistää muutoksen visio ja perusteet sekä konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Onnistuessaan hyvä alkutyö tukee sitä seuraavaa toteutustyötä, kun sivulta ei ole odotettavissa hyökkäyksiä eikä kaapeista putoa eteen aivan odottamattomia luurankoja.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 48-49) mukaan muutos edellyttää valtaa, sillä lähes poikkeuksetta muutoksiin liittyy enemmän tai vähemmän vastarintaa. Tästä syystä onkin tärkeää pohtia muutoksen kriittisiä resursseja eli sitä, kenestä prosessi viime kädessä riippuu. Suuri muutoshankkeiden määrä voi tarkoittaa, ettei henkilöstöllä ole voimavaroja toteutukseen. Lopputuloksena on suuren määrän tekeminen, mutta laadullisesti heikosti. Muutos edellyttää aina henkilöstöltä uusia valmiuksia ja kykyä oppia asioita, tätä nimitetään reflektiiviseksi oppimiseksi. Lisäksi olisi myös mietittävä sitä, että jos muutos näyttää toteutuksessa virheeltä, olisi organisaation kyettävä keskeyttämään tai vähintäänkin uudelleen suuntaamaan toiminta. Suunnitteluvaihe luo perustan onnistuneelle prosessille. Siinä luodaan käsityksiä ja faktoja, jotka vaikuttavat koko prosessin ajan. Kuvaavaa on, että henkilöt jotka näkevät muutoksen alkuvaiheessa ongelmia, ovat taipuvaisia näkemään niitä toteutusprosessissa. Suunnitteluvaihe ratkaisee, syntykö muutoksessa positiivinen vai negatiivinen kierre. Se antaa suunnan koko prosessille. Alkuvaihe vaatii muutosjohtajalta uuden tiedon luomiskykyä ja oivalluksia.

Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Tällainen yhteinen näkemys antaa kompassin ja kartan muutoksen läpivientiin. Näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Yhteinen näkemys kohdistaa voimat muuttamaan muutokseen ja antaa mittarit, joilla

edistymistä voidaan arvioida. Näkemys täytyy huolella kiteyttää. Se on perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. Näistä muutoksen perusteluista tulee moneen kertaan toistettavia ja niitä hyödynnetään monessa ryhmässä. (Valpola 2004, 30.)

Mattilan (2007, 135-139) mukaan muutoksen tarpeen täsmentäminen on muutosjohtamisen tehtävistä ensimmäinen ja se sääntelee myös sitä seuraavien vaiheiden keinovalikoimaa. Muutostarvetta voi tarkentaa niin, että mietitään mihin muutostarve tai ratkaistava ongelma liittyy ja millä tasolla muutostarve tai ratkaistava ongelma on käsiteltävä. Mattila lisää, että yrityksen vision merkitys tulevaisuudenkuvan muutokselle on välttämätön. Yhtä välttämätön on näkemys siitä, kuinka visio perustellaan ja viestitään uskottavasti. Kotter (teoksessa Mattila 2007, 140) pitää muutoksen onnistumisen kriittisenä edellytyksenä johdon luomaa visiota sellaisena, jonka tarkoitus on selvä, joka on houkutteleva organisaation jäsenille ja sidosryhmille ja joka on kunnianhimoinen mutta silti realistisesti saavutettavissa.

Kun muutoksen visio on selvillä, on ratkaistava, minkälainen on muutoksen strategia. Tähän selvitykseen Mattila (2007, 145-148) suosittelee SWOT-analyysia, jota hän pitää edelleen yhtenä parhaista ja helpoimmin omaksuttavista arviointityökaluista myös muutoksen strategiaa valittaessa. Muutoksen visio jää myös ontoksi, ellei siitä johdeta konkreettisia tavoitteita. Olennaisinta on alusta pitäen laatia muutoksen tavoitteet sellaisiksi, että ne tulevat organisaation kokonaisstrategiaa ja –tavoitteita tai ne on voitava vähintään myöhemmin vaivatta sulauttaa niihin.

Muutostilanteissa on läsnä lähes kaikki organisaation entiset riskit ja lisäksi joukko uusia. Muutosaloitteen käynnistystoimien ja hallitun toimeenpanon kannalta olennaista on tunnistaa riskeistä suurimmat ja todennäköisimmät ja päättää, miten niiden realisoituminen tarkoittaisi ja miten silloin toimitaan. (Mattila 2007, 151.)

Muutosvoimaa tarvitaan Valpolan (2004, 31-32) mukaan muutoksen toteutukseen. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on runsaasti osana yrityksen historiaa ja kulttuuria. Yrityksellä on esimerkiksi ollut yrittäjämäinen johto, jonka vauhdittamana uusia asioita on ennakkoluulottomasti otettu käyttöön tai yritys on onnistunut vaikean taloudellisen

kriisin hoitamisessa. Henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus omiin kykyihin selviytyä uusissa tilanteissa. Toiset organisaatiot ovat eläneet pitkään stabiilissa tilanteessa ja samalla alueella, eivätkä ihmiset ole paljonkaan joutuneet kohtaamaan muutoksia. Toiset organisaatiot ovat olleet taitavia viemään läpi uusia asioita jatkuvan kehittämisen avulla, toiset taas ovat koko historiansa menneet eteenpäin kriisien pakottamana.

Kun huolellinen suunnittelu ja valmistelu on tehty alkaa muutoksen käynnistystoimet, joissa yleensä tarvittava aika jää usein varsin vähäiseksi. Mattilan (2007, 153) mukaan käynnistystoimien tehtävänä on varmistaa sujuva liikkeellelähtö kaikilla halutuilla rintamalla, luoda innostusta ja sitoutumista sekä vaimentaa vastarintaa heti alusta. Mattila (2007, 154-163) kiteyttää muutoksen käynnistystoimien tärkeimmiksi toiminnoiksi koalition rakentaminen, pilottiprojektit ja lähtökäskyn antamisen. Muutoksen tueksi on luotava vahva ja aktiivinen koalitio ylimmässä ja keskijohdossa. Pilottiprojektit ovat kätevä tapa aloittaa muutoshanke nopeasti hyvissä tunnelmissa. Pilotointi tutustuttaa ja valmentaa varsinaiseen normaalin tuotannon aikaan ja lievittää näin siirtymävaiheen kipuilua ja vastarintaa. Käynnistysvaihe kiteytyy usein muutosaloitteen julkistamiseen koko viralliselle organisaatiolle. Lähtökäskyn on luotava organisaatioon yhtä aikaa sekä tietoisuutta että halua ja sen pitää tulla suoraan ylimmältä portaalta henkilökohtaisesti kerrottuna.

#### 4.3 Muutosprosessin toteutus

Stenvallin ja Virtasen (2007, 49) mukaan muutoksen toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaihe vaatii aikaa ja luonnetta mutta hyvin toteutettuna muutoksessa onnistutaan. Muutosprosessin ongelmat syntyvät monesti siitä, kun toteutuksen yhteydessä joudutaan samalla suunnittelemaan muutosta. Henkilöstö pohtii ehkä ensi kerran vasta toteutusvaiheessa, ovatko uudet käytännöt todellakin parempia kuin aikaisemmat käytännöt. Tämä vie huomiota pois itse toteutuksesta. Kun muutosprosessin johtaminen on taitavaa, kykenee sitä eteenpäin vievät henkilöt kääntämään yllättävätkin tilanteet ja episodit voitoiksi. Työntekijöiden spontaani keskustelu saattaa tuottaa ratkaisun ongelmaan tai antaa mahdollisuuden kriittisen reflektiivisyyteen.



Ensimmäiset toimenpiteet ovat Valpolan (2004, 33) mukaan kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoituvat, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä. Ensimmäisiä toimenpiteitä tutkitaan suurennuslasin kanssa. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä. Usein ajatellaan, ettei niistä kannata kertoa, koska ne ovat niin pieniä tai koskevat vain pientä osaa organisaatiota. Ensimmäiset toimenpiteet kuitenkin osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Ne antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille ja vähintään kertovat, että prosessi ei ole pysähtynyt minnekään yläkerroksiin tai pelkiksi "power point -esityksiksi". Ensimmäiset toimenpiteet alkavat ensimmäisestä päivästä, kun muutoksesta kerrotaan, se tulee ihmisten. Alulle annetaan yleensä muutamia viikkoja ja kuukausia aikaa.

Muutoksen toteutukseen liittyy aina myös aika. Usein muutosprosesseja arvioivissa tutkimuksissa nousee esiin ongelma liiasta kiireestä ja tiukasta aikataulusta. Joskus kiire ja palaverikulttuuri jäävät päälle lähes pysyviksi käytännöiksi. Kiire saattaa estää asioiden tekemistä kunnolla. Joskus se kuitenkin vain on "oikeutettu syy" vastustaa ja kieltäytyä muutoksen vaatimista asioista. Emme ole vakuuttuneita, tarvitseeko muutos aina pitkän toteutusajan. Monesti kiire ja tiukka aikataulu voivat vahvistaa muutosprosessin tekemistä. Ne aikaansaavat uudistuksen tarvitsevaa touhuamista ja voivat itse asiassa tätä kautta motivoida toteutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Mattilan (2007, 164-168) mukaan, kun lähtökäsky on annettu, pilotit lähenevät loppuun on aika laajentaa muutoshanke koko aiotulle rintamalle ja aloittaa toteutusvaihe. Laajentamisvaiheessa muutos on tärkeää tuoda osaksi mahdollisimman monen arkipäivään. Tässä vaiheessa kaikkien toteutukseen osallistuvien tai asiantuntijaroleissa toimivien pitäisi tavalla tai toisella saada osallistua kehittämiseen. Mattila lisää, että yksi kriittisimmistä tehtävistä viettäessä muutosta käytäntöön on pelisääntöjen vahvistaminen, koska etenkin pitkäkestoinen muutoshanke lisää organisaation jäsenten kokemaa epävarmuutta. Jos organisaatioon jää tilaa opportunistille ja huhuille, organisaatioon kertynyt luottamuspääoma rapautuu ja organisaation jäsenten kokema epävarmuus entisestään lisääntyy.

Mattilan (2007, 172-181) mukaan jotta muutosaloitteen laajentaminen koko tavoiteMIT-taan onnistuu, on laajan kokonaiskuvan rinnalla huolehdittava myös osatehtävien tunnistamisesta, jakamisesta ja seurannasta. Mitä selkeämpi ja tarkkarajaisempia osatehtävät ovat, sitä helpompaa muutosjohtajan on luovuttaa niistä itsenäinen vastuu eteenpäin. Osatehtävien etenemisen ja tulosten ohjattavuuden kannalta on ratkaisevaa, että heti työnjaon yhteydessä suunnitellaan myös etenemisen seuranta. Seurannan tulee nojata tehtävän tavoitteisiin. Tavoitteille pitää jo tehtävänjaon vaiheessa miettiä selvät mittarit tai sanalliset kriteerit. Muutoksen kokonaisuuden seuranta tarkoittaa mitä suurimmassa määrin jatkuvaa mittaamista tavoitteita vasten. Muutoksen onnistumisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että muutos sisällytetään alusta pitäen osaksi ylimmän johdon, operatiivisten muutosjohtajien ja muiden avainhenkilöiden palkitsemisperusteita. Laajentamisen vaiheessa muutos tulee mahdollisimman pian sisällyttää sen piiriin tulevien toimintojen ja ryhmien tavanomaisiin tulos- tai kannustepalkkausjärjestelmiin. Mattila lisää, että palkitsemisessa on aina myös negatiivinen ulottuvuus, eikä sen käyttämistä pidä pelätä tai peitellä liikaa. Jos muutoshanke jää tavoitteista, viivästyy tai epäonnistuu, se saa näkyä tulos- ja kannustepalkkauksessa rajustikin.

Mattila (2007, 192-193) mainitsee muutoksen vakiinnuttamisvaiheesta, jossa muutos-hankkeen hyödyt vasta realisoituvat ja lopputulos kirkastuu. Liian aikaisin ei saa hellittää ja luottaa siihen, että projektitehtävien loppuminen tarkoittaa suoraan komeasti viimeistelyä hanketta. Vakiinnuttamisen aikana muutokseen kiinnitetyt voimat myös ohjataan uusiin haasteisiin tai tulosten hyödyntämiseen.

Ankkurointi käytäntöön on usein pitkä, monivaiheinen tie. Kestää kauan, ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi toiminto on luonteva kokonaisuus, missä ei käytetä vanhoja nimiä eikä haikailla vanhan perään. Ankkurointivaihe kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia, vuoden, useita vuosia. Muutoksen sisäistämiseen tarvitaan ainakin yksi kokonainen suunnittelujakso eli on elettävä yhdessä läpi niin sanotun vuosisuunnittelukellon ajan. Siinä ajassa saadaan yhteistä kokemusta, miten suunnittelu tehdään ja miten tuloksia saadaan aikaiseksi. (Valpola 2004, 34.)

Onnistuneen muutosprosessin kysymykset ovat kiteytettävissä seuraaviin lähtökohtiin. Hyvällä suunnittelulla luodaan edellytykset onnistuneelle muutosprosessille. Kuitenkin

toteutukseen tulee suhtautua joustavasti ja prosessien kuluessa tulevia mahdollisuuksia on kyettävä käyttämään hyväksi, vaikka ne muuttaisivat haluttua suuntaa. Keskeinen haaste on myös pitää muutosprosessin toteutuminen liikkeessä ja kiinnostavana. Muutosjohtajan on kyettävä ylläpitämään motivaatiota ja innostusta muutosprosessin toteutukseen koko prosessin ajan. Tätä varten saatetaan tarvita esimerkiksi muutosta vahvistavia kokouksia, joissa käydään läpi onnistumisen kokemuksia ja tavoitteita, mitkä osaltaan muistuttavat muutoksen tärkeydestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

## Henkilöstö muutosprosessissa

Stenvallin ja Virtasen (2007, 50) mukaan erilaisissa tutkimuksissa on nähty henkilöstön ja yhteisön koskevan muutokset prosessinomaisesti. Henkilöstön kokemuksissa voidaan erottaa kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta muutoksen toteutuksessa. Nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe.

Lamaannus on henkilöstön muutosprosessin ensimmäinen vaihe. Se tarkoittaa, että henkilöstö lamaantuu, joutuu shokkiin, kuullessaan tulevasta uudistuksesta, Sen seurauksena on muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki. Tunnelma on kireä ja apaattinen. Ollaan ikään kuin muutosta ei koskaan tulisi. Kuvaavaa lamaannusvaiheelle on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Siksi viestintä muutosprosessin alkuvaiheessa voi olla ongelmallista. Johto väittää, että kaikki oleellinen informaatio annettiin muutostilanteessa. Henkilöstön mielestä muutoksesta ei annettu mitään informaatiota. Toinen vaihe muutostilanteessa on toiveen herääminen. Tällöin tunnelmat muutoksen suhteen vaihtelevat vuoristoratamaisesti ylhäältä alas ja päinvastoin. Välillä henkilöstö kokee, että uudistuminen etenee ja omalla organisaatiolla on tulevaisuutta. Toisinaan tunnelmat ovat apeat ja käsityksenä on, ettei muutosvaiheesta selvitä. Kolmas vaihe muutoksessa on sopeutuminen. Ajattelutavaksi alkaa muodostua, että kyllä tästä sittenkin selvitään. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksissa uuden mahdollisuuden ja haasteita, Voidaan siis sanoa, että tässä vaiheessa organisaatio alkaa elämään uutta tilannetta. Mennyt ei enää muistella nykyistä parempana, vanhoina hyvinä aikoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51.)

Mattilan (2007, 171) mukaan pelko osaamattomuudesta ja pätemättömyydestä on yksi tärkeimmistä muutosvastarinnan lähteistä. Jakamalla informaatiota avoimesti sekä huolehtimalla riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä voidaan helpottaa uusien välineiden ja mallien käyttöönottoa ja nopeuttaa niiden vakiintumista.

Mattila (2007, 186-189) kuitenkin kertoo, että vain harvoin sisäisestä viestinnästä saa kiitosta. Tyypillisesti kritisoidaan joko tiedotuksen niukkuutta tai puuttumista, sen jälki-jättöisyyttä tai liiallista informaatiotulvaa. Kuitenkin jotta haluttu viesti saadaan todella vastaanottajille perille, vaatii viesti, eri tutkimusten mukaan, 6-7, 12 tai jopa 17 toistoa. Näiden syiden vuoksi jo muutoshankkeen suunnitteluun ja ohjaukseen kannattaa ottaa alusta pitäen mukaan viestinnän ammattilainen, joka tuntee organisaation kulttuurin ja historian mahdollisimman hyvin. Keskitetty viestinnällinen koordinaatiopiste varmistaa tiedotuksen loogisen etenemisen, johdonmukaisuuden ja yhteisen kielen koko organisaation ja henkilöstön näkökulmasta.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 51-52) mukaan yksi keskeinen haaste on, että muutostilanteissa organisaation eri ryhmät, kuten henkilöstö ja johto, saattavat elää toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheissa. Johto, joka keskeisenä muutosagenttina on saanut itselleen kaiken tarvittavan informaation, on ehkä ehtinyt sisäistämään muutoksen ja näkemään siinä olevat mahdollisuudet. Henkilöstö puolestaan on vielä shokissa ja lamaan-tunut. Organisaatioiden muutoksissa eri vaiheissa eläminen aiheuttaa usein epäselvyyttä ja hämmennystä uudistusta tekevissä organisaatioissa. Henkilöstö ei välttämättä ole kovinkaan kiinnostunut uusista visioista, jos edellinenkin uudistus vielä hämmentää. Kaiken kaikkiaan henkilöstön muutosvaiheiden läpikäyminen kertoo organisaation ja siellä työskentelevien muutoskyvystä. Mitä nopeammin organisaatio kykenee käymään läpi vaiheet, sitä muutoskykyisempi se on. Henkilöstön kokemuksia pitää tukea kriittisellä reflektiivisyydellä, tiedon luomisella ja luottamuksella.

Mattila (2007, 184-185) toteaaakin, että on erityisen tärkeää on ylimmän johdon, operatiivisen muutosjohdon ja lähiesimiesten läsnäolo organisaatioissa. Pelkkä läsnäolo voi luoda henkilöstölle turvallisuuden tunteen muutoksessa. Mattila lisää, että mikään ei olekaan niin tehokas epävarmuuden lietsoja ja huhujen levittäjä kuin viestijän lisääntynyt poissaolo. Tämän vuoksi etenkin suorassa henkilöesimiesroolissa toimivien on

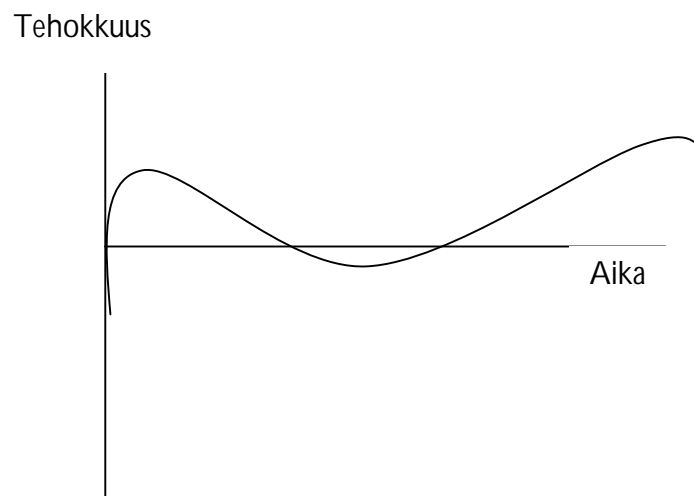
kiinnitettävä huomiota ajankäyttöön ja annettava aikaa muutosta läpikäyvälle henkilökunnalle esimerkiksi säännöllisillä yhteisillä palavereilla tai työtunneilla.

## Organisaation toiminta muutosprosessissa

Valpolaa (2004, 32) mukaillen ensimmäinen isompi muutos on useimmille organisaatioissa uusi tilanne, josta ei ole kokemusta. Ihmisillä ei ole tietoa, millaisen prosessin muutospäätökset tuovat mukanaan. Muutosten jatkuessa jokaiselle organisaatiossa tulee omakohtaista kokemusta erilaisista tilanteista, ja jo lähtötilanteessa tiedetään mitä on edessä. Kannattaa kuunnella ja arvioida, minkä verran ja minkälaista muutosvoimaa on käytössä. Varsinkin ne organisaatiot, joilla on ollut hyvin turvalliset olot, tarvitsevat tukea muutostarpeiden hyväksymiseen. Riskinä on, että muutoksiin tottunut osapuoli unohtaa pitää myös sen osapuolen mukana vauhdissaan, joka ei ole tottunut muutoksiin, eikä kokemuksen puutteen vuoksi ole osannut osallistua suunnittelutilanteisiin odotetulla aktiivisuudella. Osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutostuloksilla voidaan lisätä muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita.

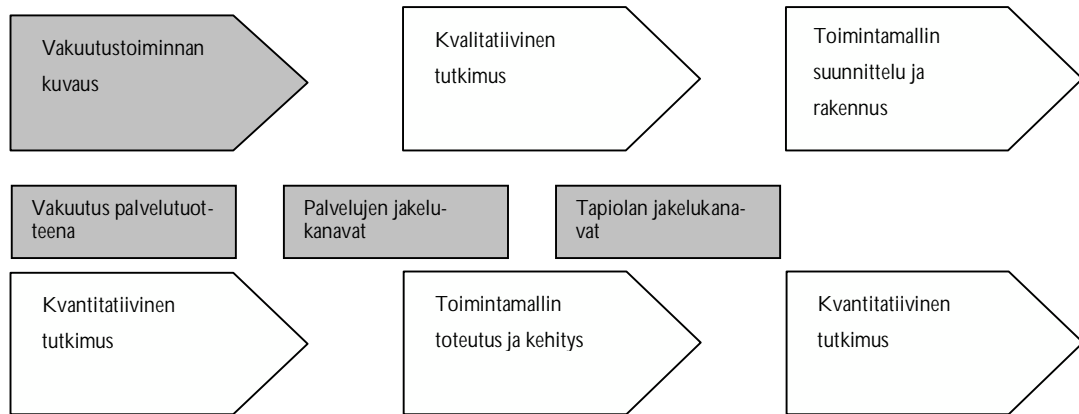
Stenvallin ja Virtasen (2007, 53) mukaan jokainen muutos on investointi organisaatiolle. Helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei ole. Muutosprosessi vie aina huomiota pois perustehtävästä. Organisaatiossa olikin hyödyllistä ajatella, että toiminnassa tarvitaan aina tasapaino uuden kehittämisen ja nykytilan toiminnan tehokkuuden välillä. Muutos luo väistämättä organisaatiossa toimintaa. Henkilöstö alkaa työskennellä uudistusta vaativien asioiden kanssa. Aktiivisuus kasvaa ja työyhteisöön syntyy liikettä ja tekemistä. Kun työntekijät tekevät samanaikaisesti nykyiset työt ja uudet, tehokkuus kasvaa väistämättä muutoksen alkuvaiheessa. Vähitellen muutoksen vaatima työmäärä alkaa kuormittaa henkilöstöä niin, että kyky suorittaa perustehtäviä heikkenee. Samalla kuitenkin muutos heikentää tuottavuutta. Vähitellen muutoksissa esiintyviin ongelmiin löydetään ratkaisuja. Muutoksen tuomat käytännöt vakiintuvat ja rutiinit syntyvät. Seurauksena on tavallisin, että tuottavuus kasvaa, jos muutoksen tuottamat asiat ovat tarkoituksenmukaisia ja itsessään toimintaa parantavia. Konfliktien vähetessä myös työntekijöiden energia keskittyy jälleen entistä enemmän perustehtävien suorittamiseen.

Seuraavassa kuviossa klassinen muutuskäyrä kuvaa muutoksen etenemistä organisaatiossa huomioiden sen vaikutukset toiminnalliseen tehokkuuteen (kuvio 5).



Kuvio 5. Klassinen muutuskäyrä (Stenvall & Virtanen 2007, 53)

## 5 Vakuutustoiminnan erityispiirteet



Vakuutuspuolella yritykset toimivat samalla tavoin kuin yritykset muilla toimialoilla. Vakuutusyhtiöillä on erilaisia palvelukanavia omista toimistoista aina yrittäjävetoisiin toimipisteisiin asti. Vakuutusosalalla palvelun laadun merkitys suurenee, sillä vakuutus-tuote on monessa vakuutusyhtiössä hyvin samankaltainen ja vertailtavuus on asiakkaille vaikeaa.

### 5.1 Vakuutus palvelutuotteena

Asiakkaat eivät osto tuotteita tai palveluja vaan niiden hyötyjä. Asiakkaat ostavat kokonaisuksia – tuotteena on itse vakuutus, mutta siihen liittyy miten vakuutus myydään, miten epäselvyydet hoidetaan ja miten siitä laskutetaan.

Tapiola –ryhmän myynti- ja asiakaspalvelu yksityistalouksille yksikön suunnittelupäällikkö H. Miettinen (18.8.2010) sanoo, että vakuutusyhtiöissä yleisesti luullaan, että tuote on se joka myy, vaikka näin ei ole. Asiakkaiden samaa kokemus on se joka myy. Vakuutusosalalla tuotteet ovat hyvinkin paljon samanlaisia ja eroa on vaikea tehdä eri yhtiöiden tarjoamien tuotteiden välille. Tämän takia palvelun laatu on erityisen tärkeässä roolissa vakuutusosalalla. Palvelun laatu on sitä, mitä asiakas palvelutilanteessa kokee. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän palvelutapaamisessa tapahtuu. Yleisesti oletetaan, että laadun mittariksi riittää kokonaispalvelun lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun palvelutilanne ja vuorovaikutustilanne on ohi, mutta näin ei ole. Toisena ulottuvuutena on otettava mukaan toiminnallinen laatu, eli miten ja millä tavalla palvelu toimitetaan asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta hyödyt syntyvät asiakkaiden liiketoiminnassa/elämäntilanteessa, kun he hyödyntävät ostamaan-

sa ratkaisua. Asiakas luo samaansa hyötyä itse koko asiakassuhteen ajan, ja hyöty syntyy osittain asiakkaan ja vakuutusyhtiön välisessä vuorovaikutuksessa.

Grönroosin (2009, 111) mukaan tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. Lisäksi tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa kokonaan tai valtaosaltaan asiakkaalle. Tällaiset totuuden hetket merkitsevät sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Asiakas kokee tällaisia totuuden hetkiä koko ajan ollessaan palveluorganisaation asiakas, joten totuuden hetket tulee suunnitella ja valmistautua huolella jotta palvelun laatu ei kärsi.

Miettisen (18.8.2010) mukaan vakuutustuote on erilainen kuin joku muu kiinteä tuote. Kiinteä tuote valmistetaan etukäteen ja kulutetaan sen jälkeen, kun taas palvelutuotetta kulutetaan samanaikaisesti kun palvelua saadaan. Vakuutustuote on niin sanottu ydinpalvelu. Palveluiden kilpailutilanteessa lisäpalvelujen tarjoaminen asiakkaille varsinaisen ydinpalvelun ohella on yksi keino peitota kilpailijat, joiden ydinpalvelut ovat hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia. Lisäpalveluna yrityksille voi toimia esimerkiksi riskikartoituksen teko ja yksityisasiakkaalle, että häntä palvelaan nopeasti ja asiantuntevasti.

Grönroosin (2009, 79-81) mukaan palveluilla on jokseenkin yleisluonteisia peruspiirteitä. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut myös tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Palvelut ovat vaihtelevassa määrin aineettomia ja palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Kun asiakkaat kuvailevat palveluja, he käyttävät esimerkiksi sanoja "kokemus", "luottamus", "tunne" ja "turvallisuus". Nämä ovat hyvin abstrakteja tapoja luonnehtia palveluja. Tämä johtuu tietysti palvelujen abstraktiudesta. Asiakkaan on yleensä hyvin vaikea arvioida palvelua. Tästä syystä kirjallisuudessa suositellaan usein palvelun konkretisoimista fyysisillä keinoilla, kuten käyttämällä esimerkiksi pankkikortteja ja asiakirjoja.

Vakuutustoimintaa tutkinut R. Järvinen (2000, 23) kuvaa vakuutuksia aineettomiksi, mikä tarkoittaa sitä, että vakuutus ei ole käsin kosketeltava ja konkreettinen tavara, vaan



vakuutuksen ottaessa asiakas ostaa lähinnä turvaa äkillisten tapahtumien varalle, josta todisteeksi hän saa vakuutuskirjan. Vakuutusta pidetäänkin yhtenä kaikkein aineettomimmista palveluista, sillä se perustuu turvallisuuden tunteeseen. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudella viitataan siihen, että vakuutuspalvelu syntyy vasta palvelutilanteessa. Kun asiakas astuu vakuutusyhtiön konttoriin ja ottaa vakuutuksen, vakuutus- turvan kulutus alkaa välittömästi. Turvaa kulutetaan kaikki ne vuodet, jolloin vakuutus- sopimus on voimassa sen sijaan, että kulutus lakkaisi asiakkaan poistuessa konttorista.

Yrityksissä on tavallista, ettei reklamaatioiden käsittely, laskutusta ja tuotedokumentaa- tiota pidetä asiakkaille tarjottavina palveluina, vaan pikemminkin hallinnollisina, talou- dellisina tai teknisinä rutiineina, jotka on hoidettava. Toimintoihin, jotka toteutetaan ilman asiakaskeskeisyyttä vaikka ne vaikuttavat asiakkaan mieltymyksiin, hänen käsityk- seensä yrityksestä ja pitkällä aikavälillä myös hänen ostokäyttäytymiseensä, on mahdol- lista muuttaa aktiivisesti hoidettaviksi palveluiksi, joihin asiakas suhtautuu myönteisesti. Näin toimimalla yritys lujittaa samalla asiakaskontaktejaan. Piilopalvelut tarjoavat useimmille yrityksille huomattavia mahdollisuuksia asiakkaiden hallintaan, mutta niin kauan kuin näitä toimintoja pidetään hallinnollisina, taloudellisina tai teknisinä rutiinei- na eli ei-palveluina, ne pysyvät piilevinä. (Grönroos 2009, 23-24.)

Vakuutusalaalla piilopalveluilla on suuri merkitys asiakkaille tarjottavassa kokonaispake- tissa. Piilopalvelut suovat mahdollisuuden pysyvän kilpailuedun kehittämiseen ja säilyt- tämiseen. Asiakkaat kiinnittävät huomiota Tapiola-ryhmä asiakastutkimuksen (2009, piilopalvelut) mukaan asioinnissaan seuraaviin asioihin:

- laskujen selkeys
- virheiden korjaaminen
- valitusten käsittelyn nopeus
- laadukas toiminta
- asiakkaille annettava ohjeistus – vakuutustuote vaatii konsultointia
- asiakkaille annettava koulutus
- miten huomioi asiakkaan ja heidän erityistoiveensa
- miten hyvin pidetään lupaukset
- miten sovitut aikataulut pitävät

- asiakkaan liiketoiminnan ja sen luonteen tunteminen
- oikeiden ratkaisujen esittäminen
- toiminta vahinko/korvaus tilanteessa.

Nämä seikat hyvin hoidettuina helpottavat asiakkuutta ja saattavat myös auttaa asiakasta säästämään rahaa. Laskujen selkeys, virheiden korjaaminen ja valitusten käsittely ovat ”näkyttömiä palveluja” ja ne hoidetaan niin, ettei niitä mielletä palveluiksi vaan ongelmiksi. (Tapiola-ryhmä 2009, piilopalvelut.)

## 5.2 Palvelujen jakelukanavat

Grönroosin (2009, 34) mukaan yhä useampien markkinoiden asiakkaat vaativat palveluyrityksiltä muutakin kuin pelkkää teknistä ratkaisua johonkin ongelmaan. Asiakkaat muuttuvat vähitellen entistä valistuneimmiksi ja samalla entistä vaativammiksi. He haluavat lisää mukavuutta, vähentää ja lieventää ongelmia ja karsia lisäkustannuksia. He etsivät lyhyesti sanottuna entistä parempaa arvoa. Lisäksi yhä rajummaksi ja globaalimmaksi käyvä kilpailu tekee asiakkaista yhä vaativampia. Yritykset haluavat toimittaa asiakkailleen entistä arvokkaampia tarjoomia ja suuntaavat huomionsa palveluihin, mikä pakottaa kilpailijatkin kiinnittämään huomiota palvelujen merkitykseen. Palvelukilpailussa pärjääminen asettaa yrityksille haasteen myös palvelukanavavalinnoissa, koska kuten edellä mainittiin niin asiakkaat odottavat ja vaativat saada erinomaista ja yksilöllistä palvelua. Tällaisen palvelun antaminen luo kuitenkin suuren kustannuspaineen yrityksille mutta nykyään etenkin tietotekninen kehitys lisää yritysten mahdollisuuksia luoda uusia palveluja entistä helpommin.

Hellmanin ja Värilän (2009, 40-41) mukaan asiakasrajapinta on kasvanut, kun sähköinen tuote- ja palvelutarjonta on lisääntynyt ja asiakkaiden kontaktitarpeet ja ostoprosessit ovat muuttuneet. Kanavatarjonnan kasvu on puolestaan monipuolistanut rajapintaa. Näin ollen ajattelu yksi kanava yksi asiakas on jo kauan sitten haihtunut. Tilalle on tullut yksi asiakas ja monta eri kanavaa. Yrityksen kannalta monikanavaisuus luo tarpeen tunnistaa asiakkaat ja yhdistää heidän kontaktinsa. Monille sellaisille yrityksille, jotka elävät vielä tuotekeskeisen tuote- ja palvelutarjonnan aikaa, verkon hyväksikäyttö on jäänyt alkeelliselle tasolle: jaetaan tietoa nykyisistä tuotteista sekä rakennetaan ilmaisia

palveluja. Vaikka markkinat ovat pirstoutuneet, yrityksiä vaivaa internetissä vielä suuruuden ajattelu; muutama tuhat asiakasta ei ole mitään, täytyy olla satoja tuhansia. Vaikka näitä satoja tuhansia ei pystyittäisi mitenkään hyödyntämään ja suuri osa hukataankin, ajatellaan, että tärkeintä on volyymi. Ei tulos. Kun johtamisessa keskeisellä sijalla on tuotteella ansainta, verkkoon on rakennettu erilaisia palveluja – jopa itsenäisiä tuotteita – joilla ei ansaita ja joiden käyttäjiltä ei veloiteta mitään. Kun liiketoiminta ja kilpailu siirtyvät yhä enemmän verkkoon, yrityksille ilmaantuu kaksi haastetta: ensinnäkin miten ja missä muodossa siirtää nykyisiä tuotteita verkkoon ja toiseksi, miten onnistua tekemään tuote tai palvelu maksulliseksi. Palvelujen osalta ongelma on laajempikin. Ne on nähty enemmänkin tuotteen laajenuksena kuin itsenäisinä, veloittavina kokonaisuuksina. Kiristynyt tuotteiden hintakilpailu luo ennen pitkää kestävämmän tilanteen, jos aina vastataan asiakkaan kasvaneisiin odotuksiin tarjoamalla asiakkaille ilmaisia palveluja.

Järvisen (2001, 28-41) mukaan palvelukanavien arviointi rakenteellisin perustein ei ole ainoa kriteeri arvioida kanavavaihtoehtoja, vaan niitä voidaan tarkastella myös omistuksen, samanlaisuuden ja päällekkäisyyden mukaan. Palvelukanavat voidaan jakaa omistuksellisesti kolmeen tyyppiin: palvelun tuottajan omistamat niin sanotut omat kanavat, itsenäiset palvelun tuottajasta omistuksellisesti riippumattomat kanavat sekä useampien tuottajien tai välittäjien yhteisomistuksessa olevat kanavat. Nämä kolme omistustyyppiä on yhdistettävissä erilaisiin rakenteisiin, jolloin saadaan kaiken kaikkiaan 18 erilaista kanavamallia palvelun tuottajien strategisen päätöksenteon perustaksi. (Taulukko 8.)

Taulukko 8: palvelukanavien tyypittely (Järvinen 2001, 28-41)

Kanavan kriteeri	Kanavan tyypit
Omistus	Omat kanavat Itsenäiset kanavat Yhteisomistuskanavat
Samanlaisuus	samanlaistetut kanavat erilaistetut kanavat
Päällekkäisyys	täysin päällekkäiset kanavat osittain päällekkäiset kanavat toisiaan täydentävät kanavat

Palvelukanavia voidaan erotella toisistaan myös muilla kriteereillä; ne voivat olla samanlaisia tai erilaistettuja, ne voivat täydentää toisiaan tai olla päällekkäisiä. Mikäli palveluyritys valitsee toimintamallikseen samanlaiset kanavat, esimerkiksi useita vähittäismyyn-  
tiketjuja, se tarjoaa joka kanavan kautta täsmälleen samanlaisen palvelusortimentin. Mikäli taas kanavat ovat erilaistettuja, niillä kullakin on oma toiminta-alueensa tai asiakas-  
segmenttinsä, joka huomioonottaen tarjonta on suunniteltu. Esimerkkinä erilaistetuista  
kanavista ovat pankit, jotka tarjoavat kuluttajille omaisuudenhoitopalveluja ja vakuutus-  
yhtiöt, jotka tarjoavat sijoitussidonnaisia vakuutuksia. Kuitenkin molempia kanavia  
käyttäen asiakkaat saattavat sijoittaa osan varallisuudestaan samaan sijoitusrahastoon.  
Samanlaiset kanavat ovat toistensa kanssa täysin tai osittain päällekkäisiä. Ne tarjoavat  
täysin samanlaisia palveluita tai palvelupaketteja samoille asiakassegmenteille ja samalla  
toiminta-alueella, ja siten ne kilpailevat keskenään. Osittain päällekkäiset kanavat toimi-  
vat siten, että ne tarjoavat samoja palveluja, mutta osittain eri maantieteellisillä alueilla.  
Päällekkäisyys aiheutuu reuna-alueista. Toisiaan täydentävät kanavat tarjoavat palveluja  
rajoitetusti vain tiettyihin tilanteisiin tai ydinliiketoimintaansa liittyen, kuten matkatoi-  
mistot tarjoavat matkavakuutuksia, autoliikkeet moottoriajoneuvovakuutuksia ja pankit  
lainanhoitoon liittyviä vakuutuksia. (Järvinen 2001, 28-41.)

### 5.3 Tapiolan jakelukanavat

Tapiola-ryhmän liikepaikkastrategiassa (2004) sanotaan, että palvelukanavastrategia oh-  
jaa asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat käyttämään tarkoituksenmukaisella ja rationaali-  
sella tavalla eri palvelukanavia.

Tapiolassa palvelukanavat (Tapiola-ryhmä 2010, palvelukanavat) ovat pääosin erilaistet-  
tuja ja ryhmittely on tehty sen ja kanavarakenteen mukaan, mutta osittain ryhmittelyä  
on tehty myös omistuksen mukaan. Toimistoista käsin toimivat yksityistalouslohkon  
myyntikanavat ovat talousneuvojat, asiakasneuvojat/palvelumyyjät, pankkineuvojat ja  
yrityspalveluneuvojat. Lisäksi toimistoilta käsin toimivat yrittäjöpohjalta vakuutusedus-  
tajat. Muita myyntikanavia ovat yrittäjävetoiset, franchising-konseptin pohjalta toimivat  
paikallispalvelut, puhelin- ja verkkopalvelu, internet sekä Vahinko-Tapiolan alla toimiva  
autoliike- ja katsastusasemakanava. Seuraavassa on lyhyet kuvaukset kunkin myynti-  
kanavan roolista ja tehtävistä.



huolenpito omista asiakkaista ja muu asiakassuhteen lujittaminen ovat myös keskeisiä asioita. Vakuutusedustajakanavaan kuuluvat myös matkatoimistot, tilitoimistot yms. Niiden merkitys kokonaisyhteistyössä on vähäinen (alle 1 %).

#### 6) Paikallispalvelu

Paikallispalvelu on franchising toimintakonseptiin perustuva toimipiste, joka on ulkoiselta ilmeeltään ja näkyvyydeltään Tapiolan omistamien toimistojen kaltainen. Asiakasviestinnässä paikallispalvelusta käytetään toimisto-nimikettä. Paikallispalveluihin kuuluu yrittäjän lisäksi paikallispalvelun edustajasuhteessa olevia vakuutusedustajia ja työsuhteisiä asiakasneuvoja.

#### 7) Puhelin- ja verkkopalvelu

Puhelinkanavan tavoitteena on tarjota Tapiolan asiakkaille mahdollisimman kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Kun asiakkaan talousasioiden hoidon kokonaisuus vaatii tapaamista myyjän kanssa, niin silloin sovitaan tapaaminen talousneuvojan tai edustajan kanssa.

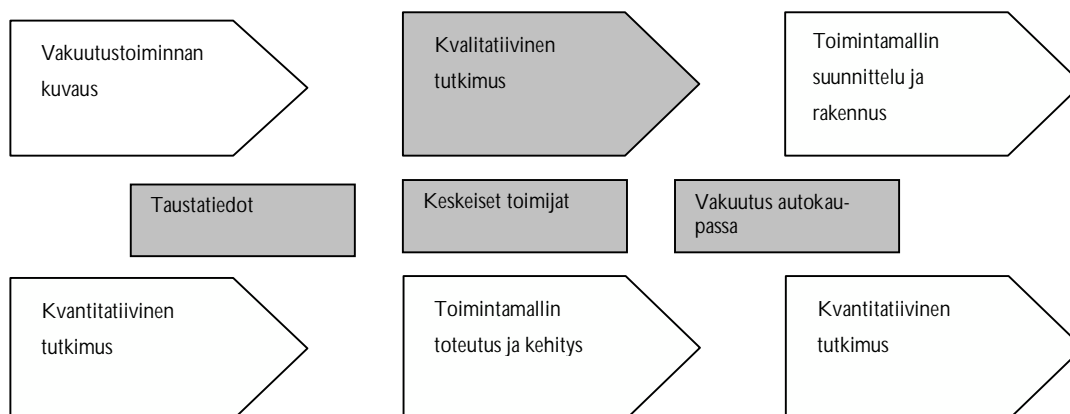
#### 8) Internet

Internetin ensisijainen tavoite on ollut mahdollistaa asiakkaille talousasioiden hoito ajasta ja paikasta riippumatta. Viime aikoina ovat odotukset myös palveluiden myynnin suhteen kasvaneet ja internetille onkin asetettu haastavat myyntitavoitteet jatkossa. Myyntikanavana Internetissä tarjotaan tällä hetkellä yksinkertaisia tuotteita ja palveluita, joita on helppo ostaa. Jatkossa uudet sovellukset mahdollistavat monimutkaisempien kokonaisuuksien tarjonnan asiakkaille.

#### 9) Autoliike- ja katsastusasemat

Autoliikepalvelut on Vahinko-Tapiolaan kuuluva valtakunnallinen yksikkö, jonka vastuulla on hoitaa yhtä Tapiolan suurimmista myyntikanavista. Autoliikekanavaan kuuluvat autoliikkeet, katsastusasemat, maahantuojat, rahoitusyhtiöt ja muut sidosryhmät.

## 6 Autokauppa - autovakuutusten myyntikanavana



Tapiolan autoliikepalvelut tutki autokauppoja soveltavan antropologian keinoin alkuvuodesta 2009. Tutkimuksen suoritti ulkopuolinen tutkimusyritys. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää autokauppojen tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia heidän omasta näkökulmastaan sekä selvittää niiden vakiintuneet toiminnan tavat vakuutus- tuotteiden ja -palveluiden myymisessä, kuluttamisessa ja näiden reunaehdoissa sekä ymmärtää autokaupan keskeisten toimijoiden erilaiset tavoitteet, vakuutusten myymistä tukevat rakenteet ja nykyiset haasteet.

### 6.1 Taustatiedot

Autokaupoissa seurattiin johtajien, automyyjien, autosihteerien ja korikorjaajien arkipäivää sekä haastateltiin heitä Tapiolalle tärkeistä asioista. Haastattelut suoritettiin avoimina haastatteluina ilman haastattelurunkoa. Kyseisten toimijoiden haastattelut tallennettiin videokameralla. Raakamateriaalia syntyi noin 120 tuntia. Tutkimusyritys stilisoi materiaalista esiin usein toistuvia aihioita, joita analysoin yhdessä tutkimusyrittäjän konsultin kanssa ja nostin esiin tutkimusraporttiin Tapiolan näkökulmasta tärkeät asiat.

Tutkimukseen osallistui yhdeksän autokauppaa Etelä-Suomen alueella: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Lahti. Autokaupat olivat Suomen suurimpiin kuuluvia merkkiliikkeitä. Tutkimukseen osallistui yhteensä noin 30 henkilöä.

## 6.2 Keskeiset toimijat

Autokaupat ovat keskeisenä välittäjänä Tapiolan ja vakuutusentottajan välissä. Autokaupat ovat sekä autovakuutuksen media että myyntikanava, joissa vakuutuksen ja asiakkaan välissä on monta tahoja. Kaikki ovat tärkeitä autovakuutusmyynnin kannalta, mutta eri tavoin. Tyypillinen autokauppa koostuu eri toiminnallisista rooleista: johtaja, myyjät, autosihteerit ja korikorjaamo. Kaikilla näillä on oma tehtävänsä ja erilaiset pyrkimykset päivittäisessä työssään. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi eri toimijoiden rooleja ja tavoitteita.

### 6.2.1 Johtajat

Johtajan yleisenä pyrkimyksenä on pitkäjänteinen kehitystyö kaupan mahdollistamiseksi ja kasvun takaamiseksi. Autovakuutuksessa nähdään laajamittainen yhteistyömahdollisuus, jossa tavoitteena on asiakkaiden sitominen autobrändiin tai myymälään. Huollot, korjaukset ja sijaisautot ovat tärkeä liiketoiminnan laajennus autokaupoille. Siksi kumppanuudet ovat houkuttelevia. Johtajien yhteistyöhalu ja aktiivisen yhteistyökumppanien etsinnän taustalla on laajempi toimialan muutos. Toimialan pyrkimyksenä on siirtyä yhä enemmän elinkaariajatteluun: pois autosta yksittäisenä tuotteena ja kertaluontoisesta asiakkuudesta kohti autoa osana siihen sidottua kokonaispalvelukaarta ja asiakkuuden pitkäaikaista säilyttämistä. Tämä mahdollistaa lisämyynnin.

Autoilu palveluna muodostaisi parhaimmillaan kokonaisuuden, jossa eri toimijoiden tarjonta sidotaan yhteen pisteeseen – autokauppaan. Vakuutusyhtiön odotetaan tuovan autokaupalle uusia, hyväkattaisia tuotteita ja auttavan loppuasiakkaan sitomisessa tiettyyn myyntipisteeseen tai ketjuun. Myös myyntiä edistävät yhteistyömuodot asiakasohjausten vaihdon suhteen nähdään kiinnostavana. Osa johtajista osasi nimetä muita maita, joissa yhteistyölle on jo löydetty uusia muotoja. Eräs autotalon johtaja kertoo esimerkin englannista, jossa vakuutusyhtiöt ovat jo yhteistyössä pitkällä. Ne ovat pystyneet luomaan uudenlaisen tulovirran molemmille osapuolille.



## 6.2.2 Automyyjät

Automyyjät ovat ensisijaisessa kontaktissa asiakkaisiin. Myyjien tärkein tehtävä on myydä autoja, ei mikään muu. Myyjät ovat myös vakuutusmyynnin kannalta tärkeimmät henkilöt. Myyjien tyypillinen työpäivä koostuu monesta eri tehtävästä, ei vain myynnistä: valmistelu, esitteiden tekeminen, myyminen, autojen liikuttelu ja valmistaminen luovutukseen, jatkuva yhteys potentiaalsiin asiakkaisiin eri kanavia pitkin.

Provisiopalkkalaisille tärkeintä on saada kaupat tehtyä. Myyntikisat ovat joskus houkuttelevia, koska niistä voi saada lisätienestiä. Mutta ne eivät ohjaa auton myyntiä, koska auton myyminen on aina keskiössä. Parasta työssä on kaupan clousaaminen, vapaus ja työpäivien vaihtelevuus.

## 6.2.3 Autosihteerit

Autosihteerillä on selkeä toimeenpaneva rooli. Hän järjestää autoon liittyvät viralliset rekisteröinnit, rahoitukset, vakuutukset, ja muut autokauppaan liittyvät viralliset paperiasiat, jotta auto voidaan luovuttaa asiakkaalle. Autosihteerit pyrkivät välttämään virheitä työssään, koska vaikka työ on "näkyvätöntä", virheet kostautuvat koko autoliikelle. Autosihteerin työ mitataan virheettömyydellä. Osassa autoliikkeistä vakuutukset myydään ainoastaan autosihteerien kautta.

## 6.2.4 Korikorjaamo

Korikorjaamo on suurten autoliikkeiden palvelun laajennus. Korjaamo on myös keskeinen asiakaskohtaamisen paikka, koska juuri heidän työssä nähdään, kuinka vakuutukset realisoituvat onnettomuuden tapahduttua. Keskeisiä työn tavoitteita on ottaa vastaan vioittunut auto, tarkastaa vauriot ja viat, antaa mahdollinen arvio korjauskustannuksista asiakkaalle ja vakuutustarkastajille, olla yhteydessä vakuutusyhtiöön pyytäkseen luvan laskutukseen sekä ajoneuvon korjaaminen ja auton luovutus asiakkaalle.

### 6.3 Vakuutus autokaupassa – ja autovakuuttamisen haasteet

Vakuutusyhtiön ja vakuutusten rooli on aika erilainen eri toimijoiden keskuudessa. Auton myynti on se, joka hallitsee autoliikkeen ja sen toimijoiden toimintaa, joten haasteita vakuutusmyynnin kanssa riittää. Seuraavassa käsitellään tutkimuksessa esiin nousseita autovakuuttamiseen liittyviä haasteita autoliikkeen eri toimijoiden näkökulmasta.

#### 6.3.1 Johdon näkökulma

Johtajat pyrkivät rakentamaan kumppanuuksia, mutta he kohtaavat siinä kaksi suurta haastetta. Ensimmäinen suuri haaste on eri brandien yhteensovittaminen. Automaahan- tuojat, autoliikkeet ja ketjut, rahoitus- ja vakuutusyhtiöt esittävät erilaisia toivomuksia, kannusteita ja pakotteita, joiden hallitseminen on käytännössä vaikeaa. Yhtenäinen kokemus brandistä on kaikkien johtajien toiveissa mutta se kenen brandikokemuksesta on ensisijaisesti kyse jää hämärän peittoon. Johtajat näkevät, että lisätuotteiden myynnissä pitää olla selkeä liiketoiminnallinen motiivi eli palkitseminen mutta näin ei kuitenkaan aina ole.

Toinen merkittävä haaste on, että automyyjien hallitseminen ylhäältä käsin eli johdon toimesta on vaikeaa. Myyjät korostavat itsenäisyyden merkitystä, työssä viihtymistä ja asiakkaiden tarpeiden kartoittamista sekä kunnioitusta. Asiakas on heidän mielestään aina oikeassa. Autokauppa ja myyjä elävät autojen myynnistä, ja jotta autoja myydään, on johto hyvin riippuvainen myyjistä. Johdon mielestä on vaikeaa asettaa rajoja ja sääntöjä myyjille asioita, jotka koskevat muuta kuin auton myyntiä. Johdon mielestä varsinkin vakuutusten myynnin osalta erityisesti myyntikilpailut ja muut tavat ohittaa johto tuottavat ongelmia brändin hallinnassa.

#### 6.3.2 Myyjän näkökulma

Myyjät näkevät, että vakuutuksen paikka myyntiprosessissa on viimeisenä tai se ulkois- tetaan asiakkaalle itselleen mahdollisuuksien mukaan. Näin tapahtuu siksi, että vakuutus on vaikea myydä yksittäisenä tuotteena, jos se tulee mukaan pakollisena osana kauppaa. Vakuutus on pakollinen, mutta rahoitus mahdollistaa auton ostamisen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että auton myyntiprosessi kulkee seuraavalla tavalla:

1. Asiakkaan kontakti tai aktiivinen kontaktointi.
2. Tarpeiden kartoitus (auton käyttötarkoitus, lisävarusteet, rahoitus, vaihtoautomahdollisuus).
3. Sopivan auton löytyminen.
4. Myyntitarjousten tekeminen (vaihtoautohyvitys ja sen laskeminen).
5. Asiakas hyväksyy tai hylkää tarjouksen.
6. Kaupan sopiminen ja allekirjoitus.
7. Allekirjoituksen yhteydessä kysytään vakuutuksista.
8. Esitellään vakuutusvaihtoehtoja (rahoitus).
9. Päätetään vakuutus.
10. Myyjän ja asiakkaan dialogi siirtyy asiakkaan ja autosihteerin väliseksi neuvotteluksi.
11. Autosihteeri ottaa yhteyttä asiakkaan vakuutusyhtiöön ja tekee vakuutuksen.

Vakuutuskeskustelu voi olla uhka kaupan toteutumiselle, sillä vakuutuksen hinta vaihtelee auton, vakuutuksen ottajan ja muiden mahdollisten vakuutusten mukaisesti. Vakuutus on vaikea myytävä, jos ei tiedetä tarkkaa hintaa. Vakuutus on siksi ongelmallinen myytävä, koska se saa asiakkaan ajattelemaan hintaa ja harkitsemaan kauppaa. Kuitenkin kaupanteossa tärkeintä on auttaa asiakasta päättämään kaupasta. Pahimmillaan vakuutus voi olla autokaupan este ja siten muodostaa aina potentiaalisesti myös uhan autokaupan syntymiselle. Autokauppiat eivät pidä tilanteista, joissa he eivät osaa vastata asiakkaan kysymyksiin yksiselitteisesti ja nopeasti kauppatilanteessa, siksi vakuutuskeskusteluita pyritään myös välttämään liian tarkalla tasolla.

Tutkimuksessa selvisi, että myyjien mielestä, tutkimuksen tekohetkellä oli myynnissä kolme erilaista helposti myytävää vakuutustuotetta. Tällaisia ovat:

- Automalleihin (ei brändiin), kuten Toyota Priukseen sidottu eko-kasko. Tietyt ihmisryhmät sitoutuvat tiettyyn autoon, ja autokohtainen vakuutus kommunikoi paremmin kuin pelkkään brändiin sidottu vakuutus.

- (Bonuksettomille) asiakkaille tarjotut edullisen kuukausierän rahoitusvakuutukset. Rahoitukseen sidotut vakuutukset mahdollistavat auton oston ja ovat siten mahdollistavia tuotteita ja samanaikaisesti autoliikkeille hyvää liiketoimintaa.
- Muihin bonusohjelmiin sidotut vakuutukset kerryttävät etuja, jotka eivät ole sidottu pelkästään tietyn finanssiyhtiön tarjontaan, vaan autoilun (ja muun elämän) kokonaiskustannuksiin. Esimerkki: yli ajan S-etuja tarjoava If-vakuutus.

Myyjien myyntikanavat ja siten työtehtävät ovat muuttuneet viime vuosien aikana nopeasti internetin ja verkkokaupan myötä. Suuri osa yhteydenpidosta – tarjoukset ja asiakkaan lisäselvityspyynnöt – tapahtuu nykyään sähköisiä kanavia pitkin. Myyjät haluavat tehdä tarjouksen autosta mahdollisimman nopeasti, mutta autotarjoukseen kuuluvien erilaisten lisäpalveluiden, rahoitus- ja vakuutustuotteiden ja niiden ehtojen saattaminen asiakkaan tietoon on haastavaa. Jotkut ketjut ovat integroineet nämä kaikki tietojärjestelmiinsä, jolloin rahoitus- ja vakuutustarjouksen tekeminen on helppoa niiden yhteistyökumppanien tarjoamien tuotteiden osalta. Tarjous koskee myös tällöin tiettyä autoa niin uusissa kuin käytetyissäkin, jossa tämä korostuu.

Myyjät jakavat asiakkaat kahteen eri ryhmään nuoriin alle 35 vuotiaisiin ja vanhempiin päälle 35 vuotiaisiin. Nuoret asiakkaat ovat usein vähemmän koulutettuja, elämäntilanteet vaihtelevat, vakituista työtä ei välttämättä vielä ole eikä vakiintuneita suhteita vakuutusyhtiöönkään ole usein vielä syntynyt. Monelle nuorella autovakuutus onkin se ensimmäinen vakuutus, jonka he henkilökohtaisesti ottavat.

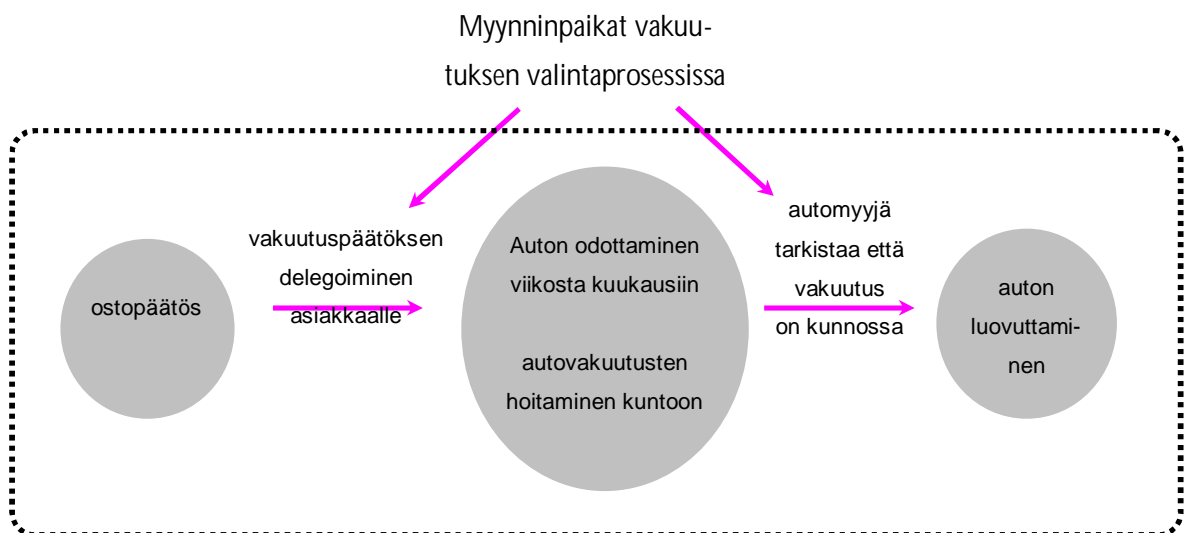
Nuoret ovat myös kiinnostuneempia vaihtoautoista, erilaisista osamaksu- ja rahoitusvaihtoehtoista ja helposti otettavista vakuutuksista. Monille nuorille autovakuutus on ensimmäinen oma henkilökohtaisesti ostettu vakuutus. Samoin nuorten suuntautuminen tulevaisuuteen ja rahankäyttöön on vanhempia ihmisiä lyhytjänteisempää. Tämän vuoksi mietitään auton ostamisen yhteydessä sitä, kuinka paljon auton hankinta rasittaa taloutta kuukausitasolla kokonaiskustannuksineen: lyhennyserät, vakuutusmaksut ja autoilun kokonaiskustannukset ovat päätöksen kannalta erittäin tarkasti mietittyjä.

Vanhemmat asiakkaat, joilla oma elämä on monin tavoin vakiintunutta. Työ, koulutus ja varallisuus kulkevat käsi kädessä. Vanhemmilla asiakkailla on useimmiten myös auton

rahoitus mietitty etukäteen ja kauppatilanteissa heillä on usein joko omaa rahaa, pankista hankittu, valmiiksi kilpailutettuja, lainavaihtoehtoja, ja myös vaihtauto. Vakiintuneessa elämäntilanteessa myös vakuutuksia on mietitty kokonaisvaltaisesti. Ne ovat useimmiten kunnossa ja kilpailutettu jo aiemmin kokonaisvaltaisesti – kodin, mökin, lapsien ja muiden elämän tärkeiden asioiden vakuutukset on jo hoidettu kuntoon. Nämä asiakkaat ovat vaikeita “kääntää” uuteen autovakuutusyhtiöön myyntitilanteessa, koska heillä on jo vakiintunut suhde omaan vakuutusyhtiönsä, jossa kaikki muutkin vakuutukset ovat. Harva haluaa autovakuutuksensa muualta, erityisesti siksi että kaikkien vakuutusten keskittäminen tuo hyviä, rahanarvoisia etuja. Uuden autovakuutusyhtiön valitseminen vaatisi heiltä kaikkien muidenkin vakuutusten uudelleenkilpailutusta ja myös niiden osalta yhtiön vaihtamista.

Uuden auton ostaminen vaatii viikosta kahteen kuukauteen odotusta, jolloin asiakkaalla on aikaa miettiä vakuutustaan myyjien nykyisten ulkoistamiskäytäntöjen vuoksi. Uusien autojen ostajat ovat tällä hetkellä vapaata riistaa autokaupassa tehdyn sopimuksen jälkeen. Vakuutusyhtiö voi tässä vaiheessa vielä muuttua, koska asiakkaat pääsevät/joutuvat vertailemaan vakuutusvaihtoehtoja kotonaan yksin tai perheen kanssa.

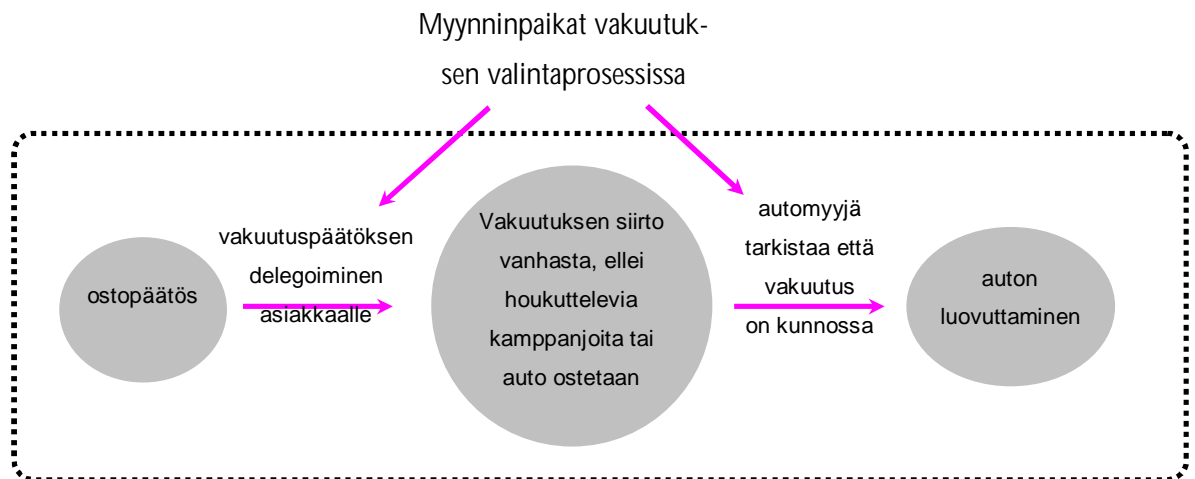
(Kuvio 6.)



Kuvio 6. Uuden ajoneuvon vakuutusmyyntiprosessi

Käytetyn ajoneuvon kaupassa ei ole ajoneuvon tilaamista ja pitkää odotusaikaa vaan auton saa heti mukaansa. Tämän vuoksi myös vakuutuksen ostopäätös tapahtuu nopeasti. Asiakkaan on tehtävä saman tien ratkaisu myös vakuutusyhtiöstä ja yleensä asiakas pitää vakuutuksen samassa yhtiössä kuin silläkin hetkellä tai mikäli autoliikkeessä on

jonkun yhtiön houkutteleva vakuutustarjous niin asiakas voikin valita sen mukaan vakuutusyhtiönsä. (Kuvio 7.)



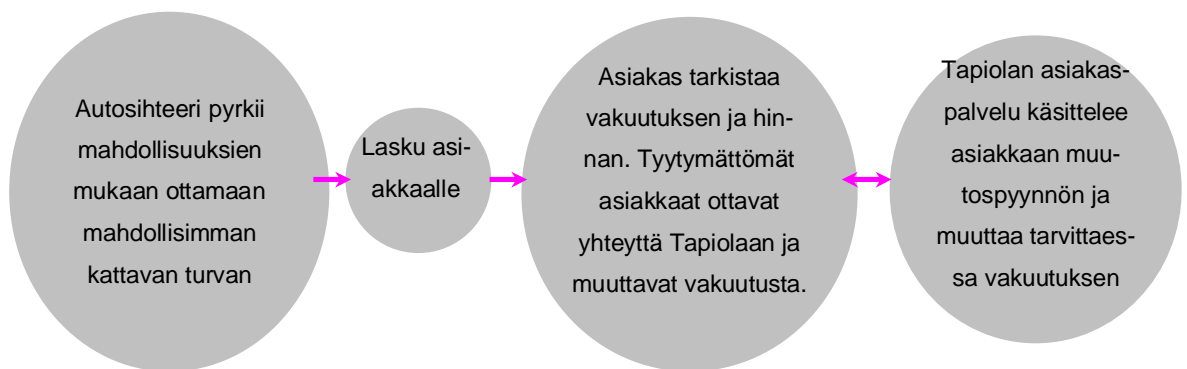
Kuvio 7. Käytetyn ajoneuvon vakuutusmyyntiprosessi

Automyyjälle tärkeää on oma asiakaskunta, joka helpottaa myymistä erityisesti huonoina aikoina. Asiakaskunnan rakentaminen vaatii kuitenkin vuosia – muutaman vuoden kokemus myyntityöstä ei riitä vakiintuneen asiakassuhteen luomiseen, vaan automyynnissä puhutaan viidestä tai kymmenestä vuodesta. Oma asiakaskunta saavutetaan pitkäjänteisellä työllä, jossa myyjällä on kaikki vastuu henkilökohtaisen asiakassuhteen luomisessa. Myyjä edustaa tällöin myös kolmansien osapuolten tuotteita omalla nimellä ja yli pitkän ajan rakentuvalla maineellaan. Yli ajan vakiintuvissa asiakassuhteissa kaikki pitää toimia moitteettomasti – muuten myyjä on vaarassa menettää koko asiakkuuden ja siten myös työnsä menestyksekkäät edellytykset. Tämän suhteen rakentamisessa kolmansien osapuolten tuotteet ovat joskus ongelmallisia. Autovakuutusten osalta erityisen haastavaa on löytää se oikea vakuutus asiakkaalle – halutut vakuutusehdot, laskutusvälit ja oikea vakuutusyhtiö. Kun vakuutus aktualisoituu, esimerkiksi onnettomuus tai laskutus, ja jos vakuutus ei ole kunnossa odotusten mukaisesti, asiakkaat syyttävät helposti automyymiä ja -kauppoja kohtaamistaan ongelmista.

### 6.3.3 Autosihteerin näkökulma

Autosihteerit ovat viimeinen asiakaskontaktipiste, ennen kuin asiakkaat poistuvat liikkeestä. Autosihteerit käy läpi asiakkaalle luovutettavat paperit. Autosihteerien suurin haaste tällä hetkellä on vakuutusneuvotteluiden osalta, samoin kuin myyjillä, että vakuutuksen lopullista hintaa ei ole näkyvillä missään vaiheessa. He eivät näe myöskään van-

haa vakuutusturvaa vaikka suurin osa asiakkaista haluaisi tämän. Siksi sihteerit pyrkivät ottamaan asiakkaille mahdollisimman kattavan turvan, jotta mahdollisessa onnettomuudessa heti autokaupan jälkeen autokauppaa ei voi syyttää huonosta vakuutuksesta. Autosihteerit pyrkivät turvaamaan autokaupan maineen ja tämä myös yhdistää automyyjän ja autosihteerin pyrkimykset. Automyyjien ja sihteerien työ pitäisikin nähdä vakuutusyhtiön näkökulmasta yhtenä asiakaspalvelukokonaisuutena. Sihteerit joutuvat kuitenkin ulkoistamaan autovakuutuksen tarkistamisen asiakkaalle ensimmäisen laskun yhteydessä, joka on ongelmallista sekä sihteerille että myyjälle. Myös vakuutusyhtiö kärsii tästä. Asiakkaat ottavat yhteyttä Tapiolaan ja aiheuttavat turhaa vakuutusmuutostyötä vakuutusyhtiön päässä. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Vakuutusmyyntiprosessin haasteellisuus eri tahoille

#### 6.3.4 Korikorjaamon näkökulma

Korikorjaamon työntekijät ovat keskeinen asiakaskontaktipiste vakuutusten realisoituessa onnettomuuden tapahduttua. Asiakkaan näkökulmasta he ovat asiantuntijoita. Työntekijät haluavat kuitenkin tällä hetkellä pysyä neutraalina vakuutusten suhteen. Heidän keskuudessaan ei ole olemassa olevia suosittelukäytäntöjä, vaikka ovat keskeinen asiakaskohtauspiste vakuutuksen realisoituessa. Osasyynä tähän on vakuutustarjonnan kokemusperäinen tietous, koska korikorjaamotyöntekijöille ei ole olemassa vakuutuskoulutusta. Tapiolan käyttämä korjauslupatarkastusmenettely, joka on ulkoistettu SVT:lle, koetaan kaikissa korjaamoissa ongelmalliseksi. Tämä käytäntö lisää korikorjaamoiden työtä ja vaikeuttaa prosessien kulkua ”kolmannen osapuolen” vuoksi.

## 6.4 Yhteenveto

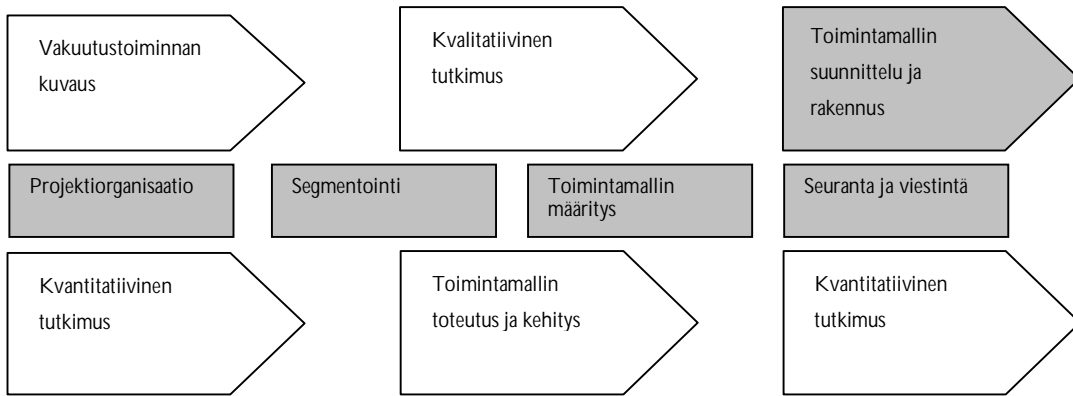
Autokauppa on muutoksessa oleva toimiala, jossa autoliikkeet pyrkivät tarjoamaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja muuttumaan tuotteiden tarjoajasta autoilupalvelun tarjoajaksi pitkällä aikavälillä. Tässä tarvitaan kumppaneiksi kolmansia osapuolia, jotka auttavat kokonaisvaltaisen palvelun tarjonnassa Yleisenä haasteena ovat erilaisten kumppanien ristiriitaiset vaatimukset, autoliikkeen brandays, automerkkien rahoitus - ja vakuutustarjonta, ja suorittavalle portaalle tarjotut ja johdon pitkän tähtäimen tavoitteiden kanssa ristiriitaiset toimintamallit esimerkiksi kolmansien osapuolien myyntikiilpailut.

Autoliikkeissä edelleen olennaista on myynti ja myyjäkulttuuri, sitä tukeva myyntisihteerien työ ja liikkeiden tarjontaa laajentavat korikorjaamoiden palvelut. Näiden tukeminen mahdollistaa ketjusopimusten toteutumisen arkipäivän kaupantekotilanteissa. Arkipäivän toimintaa ohjaavia periaatteita ja niistä seuraavia käytäntöjä, esimerkiksi myyjien provisiopalkkaus, vapaus myyntityössä, kaupanteon jännitystä ja onnistumisen kokemuksia, on erittäin vaikeaa muuttaa ulkoa ja/tai ylhäältä päin. Siksi toimintaa ohjaavia periaatteita ja käytäntöjä on tärkeä ymmärtää ennen kuin voi lähteä rakentamaan niitä tukevia toimintamalleja. Esimerkiksi myyjien, autosihteerien ja korjaamotyöntekijöiden koulutuksen ja autoliikkeisiin jaetun materiaalin on perustuttava nykyisiin työssä kohdattuihin haasteisiin ja tulevaisuuden toiveisiin, jotta sillä olisi lisäarvoa arkipäivän toteuttavassa työssä.

Yleisenä haasteena ovat myyjien tukeminen myyntityössä ja yli ajan tapahtuvassa asiakaskunnan kartuttamisessa, autosihteerien työn helpottaminen, koulutuksen kehittäminen korikorjaamotyöntekijöille ja heidän kohtaamissaan ongelmatilanteissa helpompi yhteistyö vakuutusyhtiön kanssa. Tuotteiden täytyy istua sekä johdon, myyjien että loppuasiakkaiden toiminnan kulttuuriin näiden ryhmien pyrkimyksiä tukevalla tavalla. Yleisenä haasteena ovat vaikeasti ymmärrettävät, vertailtavat ja hinnoiteltavat tuotteet myynti- ja asiakaspalvelutilanteissa toisin sanoen vaikeasti myytävät vakuutustarjonnat.



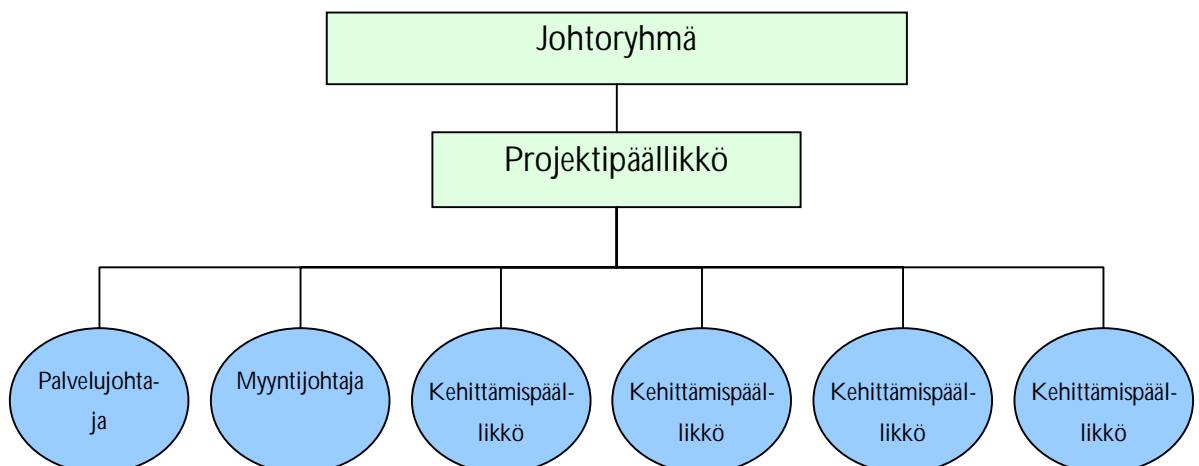
## 7 Toimintamallin suunnittelu ja rakennus



Verkostoitumisstrategia sekä liiketoiminta-alueen muutoksen paine johtivat siihen, että ostotoiminnan, myyntitoiminnan ja palvelujen kehityksen henkilöt tekivät liiketoimintajohtoryhmälle ehdotuksen kehitysprojektin aloittamisesta, jotta Tapiola saa yhdistettyä sisäisiä toimintojaan sekä verkostoitumaan autoliikekanavassa. Projektin aloitus tapahtui heti vuoden 2009 alussa.

### 7.1 Projektiorganisaatio

Kun tarve autoliikekanavan segmentoimiseksi sekä osto- ja myyntitoiminnon yhteisen toimintamallin rakentamiseksi nähtiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi liiketoiminnan johtoryhmässä, perustettiin kehittämissuunnitelmaa varten projektiryhmä. Projektiryhmään kuului henkilöitä osto- ja myyntitoiminnasta. Allekirjoittanut edusti projektissa myyntitoimintaa. Projektiryhmän tehtävänä oli aikatauluttaa, suunnitella ja rakentaa tarvittavat toiminnot segmenteiksi ja segmenteille. Projektiryhmä raportoi projektin etenemisestä liiketoimintajohtoryhmälle. (Kuvio 9.)

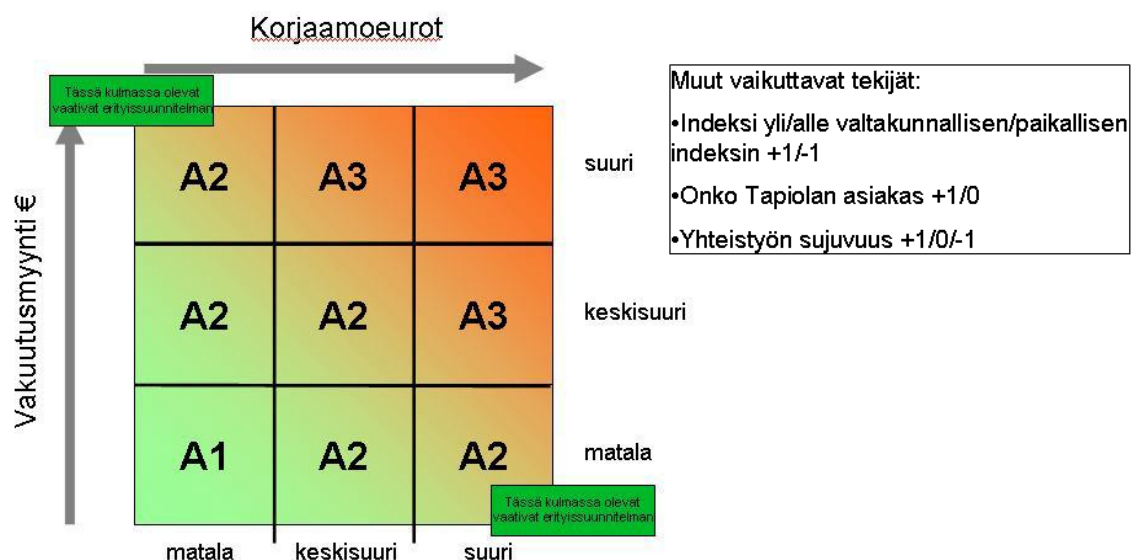


Kuvio 9: Projektiorganisaatio

Projektiorganisaatio päätti heti alkuun tutkia, mitä tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia autoliikkeissä on heidän omasta näkökulmastaan sekä minkälaisia ovat heidän vakiintuneet toiminnan tavat eli käytännöt: vakuutustuotteiden ja -palveluiden myyminen, kuluttaminen ja näiden reunaehdot. Mitä ovat autokaupan keskeisten toimijoiden erilaiset tavoitteet, vakuutusten myymistä tukevat rakenteet sekä nykyiset haasteet. Tämä kvantitatiivinen tutkimus on osiossa 6. Tutkimus antoi projektiorganisaatiolle pohjan ja näkökulmat lähteä suunnittelemaan ja viemään kehitysprojektia eteenpäin.

## 7.2 Segmentointi

Segmentoinnin suunnittelusta ja määrittelystä vastasi projektiryhmä. Malli segmentoinnille haettiin Tapiolan yritysliiketoiminnan puolelta. Yritysliiketoiminnan segmentointimalli ei suoraan sopinut tarkoitusta varten vaan pienillä muutoksilla projektiryhmä sai segmentointimallista sopivamman mallin omia tarkoituspäriämme varten. Kriteereiksi nostettiin myynnin volyyymi, korjaamopuolen tunnusluvut, potentiaali sekä asiakastytyväisyys. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Segmentoinnin kriteerit

Projektiryhmän määritettyä tahtotilan sekä segmenttien kriteeristön, segmentoitavat yritykset jaettiin kriteerien mukaisesti eri kohderyhmiin. Kun niin sanottu automaattinen segmentointi oli tehty, käytiin jokainen segmenttiyritys vielä kertaalleen läpi manuaalisesti ja tehtiin korjaus segmenttiin, mikäli tilanne näin vaati. Tällaisia segmenttien vaihdoksia syntyi lähinnä isojen paikallisten yritysten kanssa.

### 7.3 Toimintamallin määrittäminen

Toimintamallien suunnittelun aloituksesta vastasi projektiryhmä. Osto- ja myyntitoiminnot olivat toimineet omilla toimintamalleilla jo vuosia. Ostotoiminnalla oli jo joitakin tehtyjä korjaamosopimuksia mutta myyntitoiminnoilla ei. Myöskään yhteistä kumppanuussopimusta ei ollut. Projektiryhmän mietittyä eri toteutusmalleja, päädyttiin siihen, että palkataan ulkopuolinen taho vetämään läpi toimintamallien määrittelyprojektin. Tähän päädyttiin sen takia, että molempien tahtotilana oli yhteinen toimintamalli ja tämän vuoksi haluttiin, että projektin vetäjäksi tulee neutraali osapuoli joka näkee molemmat toiminnot tasa-arvoisina ja yhtä vahvoina ja tärkeinä.

Toimintamallien määrittämiseen ja rakentamiseen osallistuivat kaikki osto- ja myyntitoimintojen henkilöt, joita tulevat toimintamallit koskevat. Tällä toimenpiteellä halusimme pienentää muutosvastarinnan mahdollisimman alhaiseksi eli henkilöt mukana alusta lähtien tuomassa ideoita ja vaikuttamassa oman toimintansa rakentamiseen. Toimintamalleja lähdettiin määrittelemään ja rakentamaan vaiheittain. Toukokuussa 2009 kaikki toimintamalleihin mukaan tulevat henkilöt haastateltiin ja selvitettiin heidän ajatuksiaan omasta roolistaan, päämäärästään, tavoitteistaan ja toiminnastaan nykyisessä työympäristössä. Starttihaastattelun pohjalta saimme näkemyksiä mihin asioihin ja millä kannalta kannattaa lähteä toimintamalleja määrittämään ja rakentamaan.

Lähtökohtia toimintamallien määrittelyyn tueksi olivat:

- Ketjuvastuun osalta tulisi sopia tekemisen minimi ja toimenpiteet todella tarkasti. Ketjuvastuullisen tekemisen määrittelyn ohella on tärkeää sopia muiden samassa ketjussa toimivien myyntipäälliköiden tekemisen määrämuotoisuudesta ja seurata sitä.
- Suunnitelmallisuuden osalta on suositeltavaa sopia yhteinen suunnittelun runko, jota sitten vaaditaan jokaiselta. Tähän teemaan olemme sopineetkin keskittyvämme valmennuksissa.
- Tapaan toimia jälleenmyyjien kanssa tarvitaan lisää selkeyttä. Yhteistä näkemystä tarvitaan erityisesti siitä, millaista aktiivisuutta odotamme myyntipäälliköiltä ja miten kalenterinsa rakentamalla pääsee riittävän hyvää lopputulokseen.

- Esimiestyön osalta on olennaista sopia siitä, miten tekemistä varmistetaan jatkossa ja millaisia keskusteluja myyntipäälliköiden kanssa tulee käydä säännöllisesti, jotta jokaisen sitoutuminen ja riittävä aktiivisuus varmistetaan.
- Koulutustilaisuuksien vetotavan ja erilaisten myyjien aktivointikeinojen osalta on hyvä vaihtaa kokemuksia. Myyntipäälliköiden tulisi olla jatkossa tietoisempia siitä, miten he parhaiten omalla läsnäolollaan vaikuttavat myyjien haluun saada asiakas valitsemaan yhtiökseen Tapiola.
- Neuvottelutilanteet johdon kanssa ovat haastattelujenkin perusteella jatkossa yhä merkittävämmässä roolissa. Tästä syystä niiden luonteeseen ja sisältöön on tärkeää luoda mahdollisimman selkeät raamit ja varmistaa jokaisen edellytykset toimia niissä.
- Yhteisen oppiminen näkökulmaa pidettiin tärkeänä ja onkin hyvä pohtia, miten jo nykyisissäkin kokoontumisissa saadaan mahdollisimman paljon oppimisen paikkoja keskustelun kautta.
- Yleisenä kantavana teemana tulee pitää ammattimaisuutta ja sen osa-alueita sekä niiden toteuttamista arjen tekemisessä.

Haastatteluiden annin perusteella projektiryhmä yhdessä ulkopuolisen konsulttiyrityksen kanssa lähti miettimään toimintamalli –projektin aikataulua ja sisältöä. Päätimme, että kaksipäiväisiä toimintamalli workshoppeja järjestetään loppuvuoden 2009 aikana yhteensä kolme kappaletta. Nämä kaikki olivat ulkopuolisen konsulttiyrityksen vetämiä ja osallistujina oli osto- ja myyntipuolen henkilöt sekä projektiryhmän jäsenet. Kaikkiin workshoppeihin valmistauduttiin ennakkotehtävien kautta.

Konsulttiyrityksen roolina oli alustaa, johtaa ja yhteenvetää workshopit. Projektiryhmän tehtävänä oli workshoppeista saatujen suuntaviivojen perusteella rakentaa yhdessä suunniteltuja toimintamalleja.

Elokuun 2009 workshopissa asetettiin yhteinen tavoite, miten meidän tulee näkyä ja toimia sisäisessä ja ulkoisessa verkostossa:

- Tuotamme yhdessä suunniteltua laadukasta viestintää yhteistyökumppaneillemme. Suunnittelemme ja käymme yhdessä läpi työ – ja toteutustapoja konkreettisemmin

ja kollektiivisesti – sen lisäksi, että tiedämme mitä tulisi tehdä, pohdimme myös miten sen teemme.

- Raportointi ja sovittujen asioiden kontrollointi ja dokumentointi on parantunut. Pystymme tuottamaan ja analysoimaan räätälöityjä raportteja/tilastoja myynneistä, korjaamolaskutuksesta, kampanjoista sekä asiakastyytyväisyydestä sekä hyödynnämme niitä yritysjohdon kanssa sovituissa tapaamisissa.
- Yhteistyömme korvauspuolen kollegoiden kanssa on kehittynyttä ja meillä on heidän kanssaan sovitut toimintatavat, roolit ja vastuut.
- Yhteydenpitomme yhteistyökumppaneihin on ennalta sovittua ja olemme oppineet suunnittelemaan käynnit etukäteen, paremmin ja konkreettisemmin sekä dokumentoimaan ne. Yhteiskumppanimme ymmärtävät, että Tapiola on heille taloudellisesti merkittävä kumppani. Isojen toimijoiden kanssa Tapiolalla on hyvin täsmälliset vuosisuunnitelmat ja sopimukset. Segmentointi ja siihen liittyvät hoitomallit ovat selkeitä ja ohjaavat päivittäistä toimintaamme.
- Tapamme kouluttaa tunnetaan erilaisena ja Tapiolan vahvaa asiakasnäkökulmaa hyödyntävänä. Tuotekoulutuksen lisäksi opastamme ja valmennamme myyjiä asiakas kohtaamisiin ja tuomme näin lisäarvoa yhteistyölle. Jakamamme informaatio ja materiaali on sisällöltään ja ulkoasultaan laadukasta. Myyjätaso arvostaa säännöllistä yhteydenpitoamme ja kokee saavansa keskusteluistamme paljon apua omaan työhönsä.
- Meihin voi luottaa kaikessa tekemisessämme.

Elokuun workshopin pääpaino oli täysin toimintamallien suunnittelussa. Nykyisistä toimintatavoista keskusteltiin avoimesti sekä käytiin ajatuksia läpi tulevista toiminnoista. Seuraava workshop oli heti syyskuussa 2009. Ennen tätä päivää projektiryhmä oli jo rakentanut edellisten pohdintojen perusteella toimintamalleja tiettyyn pisteeseen asti. Tämä käytiin läpi, tehtiin muutokset ja hyväksyttiin. Tämän jälkeen toimintamalleja vietiin entistä konkreettisemmalle tasolle. Workshopin pääpaino oli edelleen toimintamallien suunnittelussa mutta halusimme myös tässä vaiheessa tuoda mukaan osto- ja myyntitoimintojen yhteistä toimintaa mahdollisessa ulkopuolisessa kumppanissa. Simuloimme neuvottelutilanteita, joissa keskusteltiin vastapuolen myynnistä- ja korjaamotoiminnoista vastaavien henkilöiden kanssa sekä miten yhteisiin neuvotteluihin valmistaudutaan, miten neuvotteluissa toimitaan ja mitä neuvotteluiden jälkeen tapahtuu.

Marraskuun 2009 workshopia varten projektiryhmä oli koonnut jo tarkat määritelmät toimintamalleista. Workshopissa vielä tarkennettiin projektiryhmän määrittelyä sekä mietittiin vielä toimintamalleja eri tyyppisiin tilanteisiin. Suurin paino ei enää ollut toimintamallien määrittelyssä vaan paino siirrettiin oman suunnitelmallisen ja ammattimaisen työn kehittämiseen, toimintamalleissa tarvittaviin dokumentteihin ja työvälineisiin sekä mielenkiintoisten ja osallistujia aktivoivien koulutusilaisuuksien järjestämiseen. Marraskuun 2009 puoleen väliin mennessä projektiryhmä oli rakentanut lähes toimintaan valmiit toimintamallit. Toimintamallien kokonaisuus avattiin myynti- ja ostotoimintojen henkilöille, jonka jälkeen heillä oli marraskuun loppuun asti aikaa kommentoida ja tehdä kehitysehdotuksia toimintamalleihin ja niihin liittyviin dokumentteihin. Kommenttien ja kehitysehdotusten pohjalta projektiryhmä viimeisteli toimintamallit ja dokumentit toiminnan toteutuksen aloittamista varten.

#### 7.4 Seuranta ja viestintä

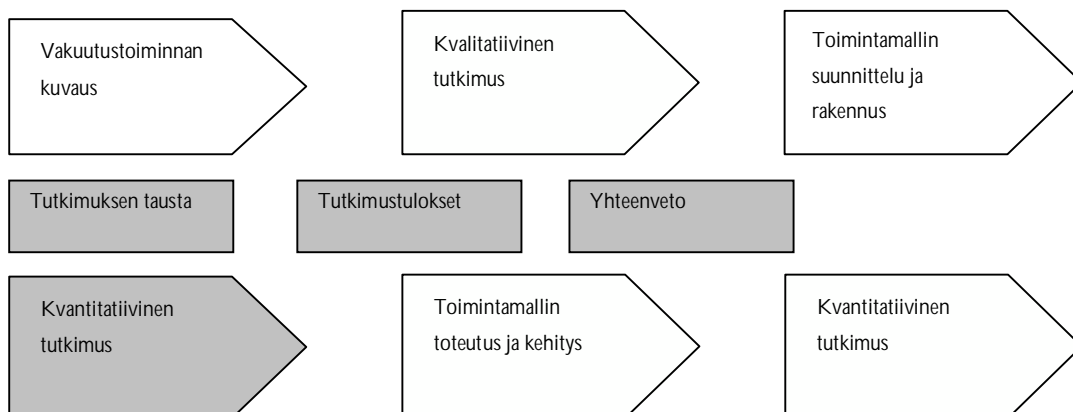
Projektiryhmä raportoi liiketoimintajohtoryhmälle projektin etenemisestä noin kahden kuukauden välein olevissa johtoryhmän kokouksissa. Johtoryhmän rooli oli toimia päättävänä elimenä projektiryhmän tekemille esityksille ja ehdotuksille. Projektiryhmä kokoontui sitä mukaan, kun sille oli tarvetta. Projektiryhmästä irrottautui välillä henkilöitä pienemmiksi työryhmiä tekemään sovittua asiaa asiantuntijoiden kanssa. Kun kehityskohta oli valmis, käytiin asia läpi projektiryhmässä, muokattiin sitä, mikäli oli tarpeellista ja liitettiin osaksi toimintamallia.

Helmikuun alussa 2009 pidimme autoliikekanavan tiedotustilaisuuden yhtiömme pääkonttorissa. Tilaisuuteen kutsuimme ylintä johtoa sekä moottoriajoneuvovakuuttamisen, markkinoinnin, yksityis- ja yrityslohkon asiantuntijoita. Henkilöitä paikalle saapui noin 50. Tiedotustilaisuudessa esittelimme vuoden 2009 alussa tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen autokaupasta vakuutusten myyntikanavana. Tutkimuksen tulokset ovat osiossa kuusi. Samalla kerroimme yhteisen kehitysprojektin aloittamisesta sekä tavoitteista ja aikataulusta. Koimme, että tällä tavalla saimme herätettyä kiinnostusta projektia kohtaan siinä mielessä, että mikäli joku muu olisi samaan aikaan miettinyt toimintamallien yhdistämistä tai kumppanuuksia niin olisimme voineet tehdä yhteistyötä ja hyötyä toistemme osaamisesta.

Projektin etenemisestä niin suunnittelu- kuin määrittelyvaiheesta viestittiin kolmen kuukauden välein sisäisille yhteistyötahoille autoliikekanavan markkinakatsauksen avulla. Ajatus oli pitää projekti avoimena ja tiedottaa eri vaiheista sekä saada niin sanotusti ”ulkopuolisiakin” näkemyksiä toimintamallien rakentamista varten. Samalla raportoimme omia tuloksiamme, markkinoilla tapahtuneita muutoksia, kilpailijoiden toimenpiteitä sekä alueellisia tapahtumia ja yhteistyön muotoja.

Myyntitoiminto järjestää noin kahden kuukauden välein oman myyntikokouksensa, jossa käydään sen hetken ajankohtaisia asioita läpi. Vuoden 2009 alussa myyntikokouksissa oli mukana pelkästään myyntitoiminnon henkilöt. Kokoukset aloitettiin aina käymällä avoimesti läpi henkilöiden ajatuksia tulevista muutoksista ja toimintamalleista. Syyskuusta 2009 lähtien myyntikokouksiin tuli mukaan myös ostotoiminnan henkilöt. Tämä toimi yhtenä tapana kasvattaa eri yksiköiden henkilöitä yhteen ja opetella toisten tapoja ja ajatusmaailmoja. Esimiehen antama lähituki oli avainasemassa toimintamallien suunnittelussa ja muutosvastarinnan vähentämisessä. Esimies piti henkilökohtaisia työtunteja kahden viikon välein. Näillä työtunneilla käytiin läpi tulevaa muutosta, siitä heränneitä ajatuksia niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Näin tavoitteena oli tukea yksittäisiä henkilöitä tulevassa muutoksessa sekä saada heidät vähitellen ymmärtämään, minkä takia muutosta oli lähdetty tekemään.

## 8 Kvantitatiivinen tutkimus - lähtötilanne



Kehitysprojektin suunnittelu- ja rakennusvaiheen ollessa siinä vaiheessa, että toimintamallin käyttöönotto oli lähtemässä liikkeelle autoliikkeisiin päin, teimme kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivisella tutkimuksella halusimme selvittää, mikä on autoliikkeiden ja katsastusasemien johdon, esimiesten ja myyntihenkilökunnan lähtötilanteen näkemys Tapiolan sekä myyntipäälliköiden tavasta toimia liiketoiminta-alueella.

### 8.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä sähköistä Humap tool –järjestelmää, joka toimii niin, että vastaajille lähetettiin sähköpostiin linkki kyselyyn ja he pääsevät nettiosoitteeseen täyttämään kysely-lomaketta. Kyselyn vastausaika oli 19-31.1.2010 ja vastaajina toimivat yritysten johto, esimiehet, myyjät, sihteerit ja katsastusasemien toimistovastaavat. Jokainen Tapiolan autoliikepalveluiden myyntipäällikkö sai valita oman alueensa yrityksistä vähintään 50 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Näitä henkilöitä kertyi yhteensä noin 600. Loput kyselyyn osallistujat olivat Toyota organisaatiosta eli noin 220.

Lähtötilanteen selvityksessä ei haluttu eritellä eri yritysten tuloksia keskenään esimerkiksi mahdolliset kumppanit ja ei kumppanit. Halusimme selvittää koko liiketoiminta-alueemme yhteisen näkemyksen toiminnastamme. Tutkimukseen otos oli 820 henkilöä, joille sähköinen tutkimuslomake lähetettiin. 35 henkilöä ei saanut vastaanotettua kyselyä johtuen erilaisista teknisistä syistä. Vastauksia tutkimukseen saimme 387 henkilöltä, joten vastausprosentiksi muodostui 49,3 %. Kysely lähetettiin 80 eri autoliikkeeseen ja katsastusasemalle. Saimme yhden tai useamman vastauksen yhteensä 69 liikkeestä.



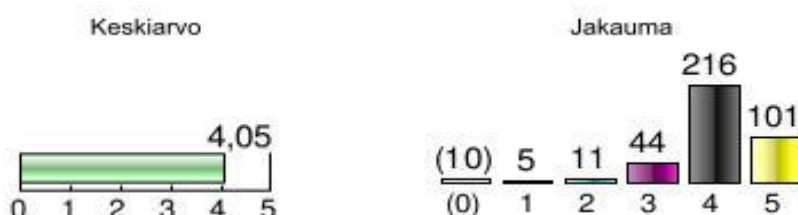
Pohdintaa tutkimuksen reliabiliteetista:

- Jokainen Tapiolan myyntipäällikkö sai valita omalta osaltaan 50 vastaajaa hoidostaan olevista yrityksistä (n 200 vastaajaa tuli muuta kuin myyntipäällikön kautta) → kuinka paljon tulokset muuttuisivat, jos vastaajat valittaisiin satunnaisesti?
- Kysely tehtiin tammikuun lopussa pitkien pyhien jälkeen. → Olisiko tullut erilaiset vastaukset marraskuussa tehdyssä tutkimuksessa?
- Joissakin kysymyksissä kysyttiin kahta eri asiaa → kumpaan kysyjä on vastannut??
- Vastaajien kesken arvottiin palkinnot → oliko vain palkinto motivaationa vastata jotain sinnepäin?
- Tapiolan ajoneuvokorvauspalvelussa oli kysely hetkellä kriittinen tilanne korjaamo-puolen laskutuslupien kanssa → mikä oli tämän vaikutus kyselyn tuloksiin?

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan Tapiolan ja myyntipäälliköidemme toimintaa asteikolle 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, 0 = En osaa sanoa. Mukana oli myös mahdollisuus antaa avointa palautetta.

## 8.2 Tutkimustulokset

Ensimmäinen kysymys käsitteli myyntipäällikkömme tunnettuutta vastaajien keskuudessa. Vastaajista 97,1 % tunsi vähintään nimeltä liikkeestä vastuulla olevan myyntipäällikön. 2,9 % vastaajista ei tuntenut myyntipäällikköämme ollenkaan. Niistä, jotka eivät tunteneet liikettä hoitavaa myyntipäällikköä, oli myyjiä 61,5 %, johtoon kuuluvia 23,1 % sekä esimiehiä 15,4 %. Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys. Vastaajista samaa mieltä asiasta oli 84,1 %, ei samaa eikä erimieltä 11,6 % ja eri mieltä 4,3 %. Vastausten keskiarvo myyntipäälliköittäin oli välillä 3,73 – 4,20. (Kuvio 11.)



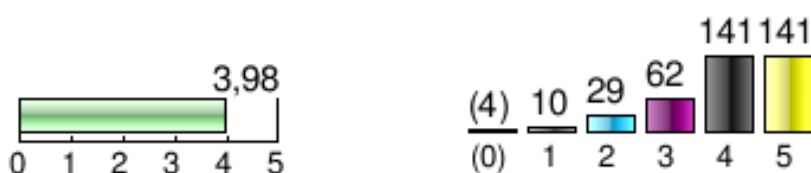
Kuvio 11. Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys (n = 377)

Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys. Johdon, esimiesten, sihteereiden ja myyjien vastausten välillä ei ollut merkittäviä eroja. Katsastusasemien toimistovastaavien näkemys Tapiolasta asiakkaistaan huolehtivana ja vastuunsa tuntevana yrityksenä poikkeaa reilusti muista vastaajaryhmistä. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys mielipidekeskiarvoja vastaajaryhmittäin (asteikko 1-5, suurempi keskiarvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

Vastaajaryhmä	Keskiarvo	n
Sihteerit	4,16	88
Johto	4,12	41
Esimiehet	4,07	57
Myyjät	4,00	170
Toimistovastaavat	3,82	11

Tapiolan myyntipäällikön toimintaa kuvaavat ammattimaisuus ja aktiivisuus. Vastaajista samaa mieltä asiasta oli 73,6 %, ei samaa eikä erimieltä 16,2 % ja eri mieltä asiasta oli 10,2 % (Kuvio X). Myyntipäälliköistä kaksi jäi hyvin paljon muista myyntipäälliköistä sekä kaksi erosi positiivisessa mielessä paljon keskikastin myyntipäälliköistä. Keskiarvojakauma myyntipäälliköittäin oli 3,57 – 4,38 välillä. (Kuvio 12.)



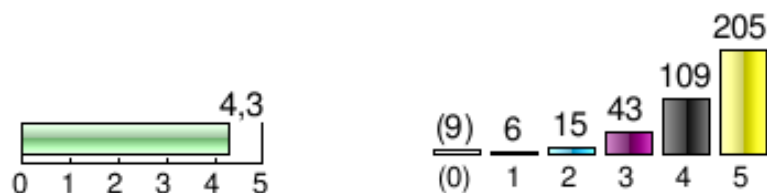
Kuvio 12. Yhteyshenkilön toimintaa kuvaavat ammattimaisuus ja aktiivisuus (n = 383)

Myyjät, johto ja toimistovastaavat pitävät yhteyshenkilöimme toimintaa ammattimaisimpana ja aktiivisimpana. Esimiehet ja sihteerit jäävät hieman muiden vastaajaryhmien tuloksista mielipidekeskiarvoissa mutta ei merkittävästi. (Taulukko 10.)

Vastaajaryhmä	Keskiarvo	n
Myyjät	4,03	173
Johto	4,03	40
Toimistovastaavat	4,00	11
Esimiehet	3,91	57
Sihteerit	3,89	92

Taulukko 10. Yhteyshenkilön toimintaa kuvaavat ammattimaisuus ja aktiivisuus mielpidekeskiarvoja vastaajaryhmittäin (asteikko 1-5, suurempi keskiarvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

Tapiolan myyntipäällikön kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin. Vastaajista samaa mieltä asiasta oli 83,0 %, ei samaa eikä erimielttä 11,4 % ja eri mieltä asiasta oli 5,6 %. Keskiarvojakauma myyntipäälliköittäin oli 3,9 – 4,73 välillä. Yksi myyntipäällikkö jää selvästi muiden myyntipäälliköiden tuloksista tässä tutkimuskysymyksessä. Myös yksi myyntipäällikkö nousee selvästi muiden yläpuolella tuloksissa. (Kuvio 13.)



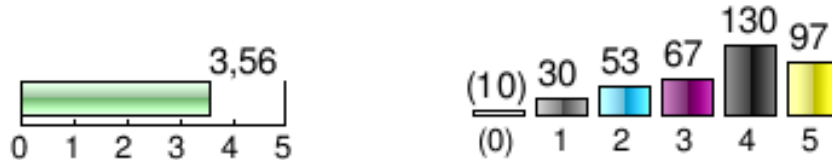
Kuvio 13. Yhteyshenkilön kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin. (n = 378)

Arviot yhteyshenkilön kanssa asiointiin sujuvuudesta ja sovitujen asioiden hyvin toteuttamisesta on jokaisessa vastausryhmässä hyvinkin samanlaisia. Enemmistö on täysin samaa mieltä kaikissa paitsi toimistovastaavat –ryhmässä. Kuitenkin jokainen vastaajaryhmä on yli 80 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhteyshenkilön kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutetaan hyvin. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Yhteyshenkilön kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin (prosenttia vastaajaryhmästä)

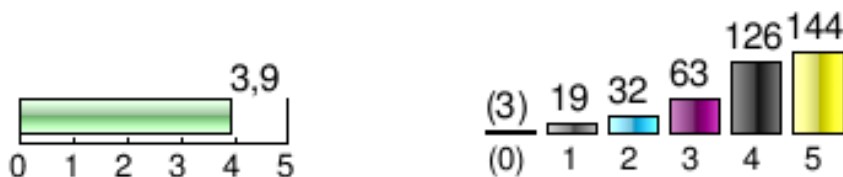
	Johto n=40	Esimiehet n=56	Myyjät n=169	Sihteerit n=92	Toimistovastaavat n=11
Samaa mieltä	85,0 %	82,2 %	81,0 %	84,8 %	90,9 %
Neutraali	10,0 %	12,5 %	13,6 %	8,7 %	9,1 %
Ei samaa mieltä	5,0 %	5,3 %	5,4 %	6,5 %	-
Kaikki	100 %	100,0 %	100 %	100 %	100 %

Tapiolan myyntipäällikkö järjestää koulutusta, joissa kerrotaan ymmärrettävästi Tapiolan autovakuutuksiin liittyvissä asioista. Vastaajista samaa mieltä asiasta oli 60,2 %, ei samaa eikä erimieltä 17,8 %, ja eri mieltä asiasta oli 22,1 %. Keskiarvojakauma myyntipäälliköittäin oli 2,92 – 4,05 välillä. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Yhteyshenkilö järjestää koulutusta, joissa kerrotaan ymmärrettävästi Tapiolan autovakuutuksiin liittyvistä asioista (n = 377)

Kysymykseen pitääkö Tapiolan myyntipäällikkö hyvin ajan tasalla Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen liittyvissä asioissa, vastattiin seuraavalla tavalla. Samaa mieltä vastaajista oli 70,3 %, ei samaa eikä erimieltä 16,4 % ja eri mieltä asiasta oli 13,2 %. Keskiarvojakauma myyntipäälliköittäin oli 3,23 – 4,38 välillä. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Yhteyshenkilö pitää hyvin ajan tasalla Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen liittyvissä asioissa (n = 384)

Johto, sihteerit toimistovastaavat ja myyjät ovat tyytyväisimpiä yhteyshenkilöömme kyseisessä asiassa. Esimiesten tyytyväisyys on alhaisin ja poikkeaa merkittävästi johdon, sihteerien ja toimistovastaavien tuloksista. (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Yhteyshenkilö pitää hyvin ajan tasalla Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen liittyvissä asioissa mielipidekeskiarvoja vastaajaryhmittäin (asteikko 1-5, suurempi keskiarvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

<u>Vastaajaryhmä</u>	<u>Keskiarvo</u>	<u>n</u>
Johto	4,00	41
Sihteerit	3,95	92
Toimistovastaavat	3,92	12
Myyjät	3,88	174
Esimiehet	3,72	57

### 8.3 Yhteenveto

Alhaisimman arvosanan saimme kysymykseen, järjestääkö yhteyshenkilö koulutusta, joissa kerrotaan ymmärrettävästi Tapiolan autovakuutuksiin liittyvissä asioissa. Tässä tulee miettiä, onko kysymys koulutuksen sisällöstä, koulutusmateriaaleista, koulutustavasta vai itse vakuutuksesta. Kuten teoriaosuudessa todettiin, ei vakuutus näy asiakkaalle myyntitilanteessa millään tavalla. Vakuutus ei ole aineellinen esine vaan vakuutus konkretisoituu asiakkaalle vasta sitten kun jokin vahinko tapahtuu. Miten tai millä tavalla kouluttaa myyjä, jonka päätehtävänä on myydä autoja, myymään asiakkaalle ei-konkreettinen asia, jota myyjä ei voi itsekään koskea tai ymmärtää täydellisesti?

Myyntipäällikkökohtaisista tuloksista kävi ilmi, että heidät pystyy jakamaan selvästi kolmeen erilaiseen mutta samankokoiseen ryhmään. Ensimmäisessä kolmen hengen ryhmässä toiminta on erittäin ammattitaitoista ja sujuvaa sekä koulutukset ovat onnistuneita ja tietoa Tapiolan asioista jaetaan hyvin. Toisessa kolmen hengen ryhmässä toiminta ei ole täysin ammattitaitoista ja sujuvaa eikä koulutus ja viestiminen ole hyvällä tasolla. Viimeisessä kolmen hengen ryhmässä ammattitaidon, aktiivisuuden ja yhteistyön sujuvuuden puute on merkittävä. Tämä heijastuu myös heidän antamaansa koulutukseen ja jaettuun informaatioon Tapiolan ajankohtaisista asioista. Mielenkiintoinen asia nousi esiin myös myyntipäällikkökohtaisista tuloksista. Mitä huonomman arvostelun myyntipäällikkö sai henkilökohtaisista tuloksista, sitä vähemmän vastaajat pitivät Tapiolaa asiakkaistaan huolehtivana ja vastuunsa tuntevana yrityksenä. Saman pystyi toteamaan toiseen suuntaan. Mitä paremman henkilökohtaisen arvostelun myyntipäällikkö sai, sitä positiivisempi oli vastaajien käsitys Tapiolasta. Tämä tulos vahvistaa käsi-

tystä siitä, että koko Tapiolan toiminta ja arvostus henkilöityy autoliikkeissä ja katsastusasemilla hyvin pitkälti myyntipäälliköidemme toimintaan ja ammattitaitoon.

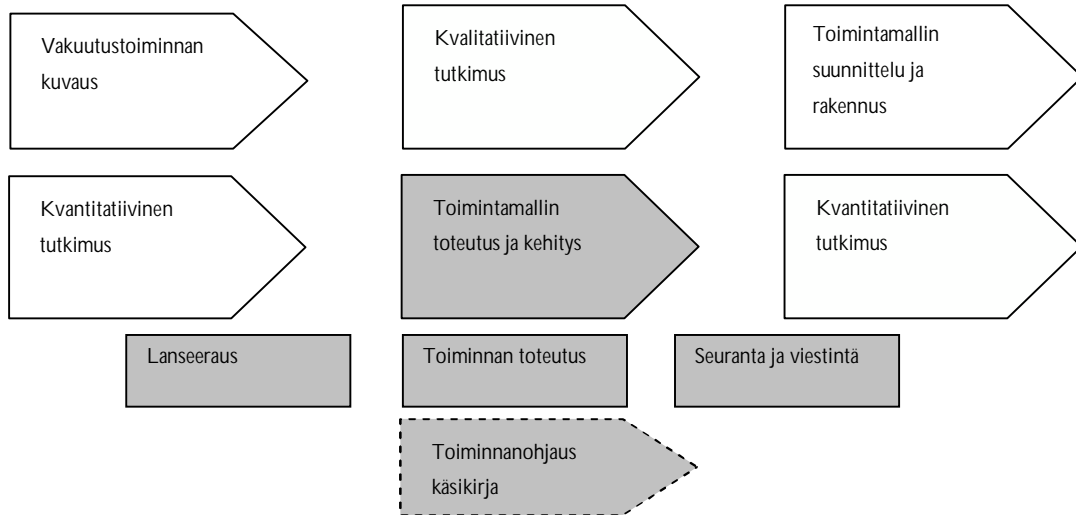
Vastaajaryhmissä kävi selvästi ilmi, että toimistovirkailijat ovat tyytymättöimpiä Tapiolan ja myyntipäälliköidemme toimintaan. Suurimpana syynä tähän voi olla katsastusasemaketjujen suuri koko toimipisteineen ja henkilöineen. Emme pysty tarjoamaan heille tasalaatuista ja aktiivista palvelua maan kattavasti.

Yksi Tapiolan autoliikepalveluiden päämääristä on tasalaatuinen palvelu autoliikkeisiin ja katsastusasemiin päin. Millä tavalla varmistamme tämän? Miten saamme nostettua kahden muun ryhmän tasoa lähemmäs ylintä ryhmää ja samalla nostaa käsitystä Tapiolasta asiakkaistaan huolehtivana ja vastuunsa tuntevana yrityksenä?

Osion alussa mainitut reliabiliteetti pohdinnat on tehty ennen kuin tiedettiin kyselyn tulokset. Voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa pohdinnoista oli tehty sen varalta, että tulokset olisivat olleet huonot. Koska näin ei kuitenkaan ollut, voi mittauksen luotettavuutta alentaa se, että kysymykset olivat kaksijakoisia. Vastauksista ei suoranaisesti selviä kumpaan vastaaja oli vastauksessa enemmän painottanut.

Kyselyllä haluttiin selvittää kokonaistyytyväisyys Tapiolaan ja autoliikekanavan myyntipäälliköiden toimintaan niin aktiivisuudessa kuin tavassa kouluttaa. Koska mittarit mitaavat juuri näitä edellä mainittuja asioita, mittauksen voi todeta päteväksi.

## 9 Toimintamallin toteutus ja kehitys



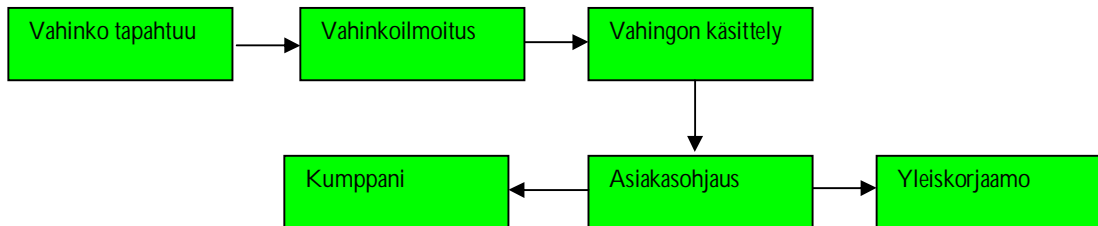
Prosessin toteutus ja kehitys aloitettiin vuoden 2009 lopulla lanseerauksella sekä segmenttiryitysten ja myyntipäällikkökohtaisten vuosisuunnitelmien teolla. Toimintamallin mukainen toiminta aloitettiin täydellä teolla nimetyistä autoliikeketjuista, joiden kanssa halusimme päästä nopeasti kumppanuussopimukseen. Toimintamallin käyttöönottoja ja mallin mukaan toimimista evaluoitiin ja refleктоitiin tasaisin väliajoin olleissa myyntikokouksissa. Ennen toiminnan toteutusta suunnitteluvaiheessa oli saatu jo raamit toiminnanohjauskäsikirjalle. Käsikirjan sisältöä kuitenkin kehitettiin koko vuoden 2010 ajan, kun toiminta ja toimintamallit kehittyivät alkusuunnitelmista. Lopullisen muotonsa käsikirja sai kevään 2011 aikana, kun toimintamallin aloituksesta oli kulunut hieman yli vuosi. Toiminnanohjauskäsikirjassa avataan toimintaamme eri tilanteissa sekä toimintaamme liittyviä kumppanuuksien tukifunktioita. Koska toimintamallit ovat salaisia, avaan tutkimuksessa vain hieman etenemistä ja aikataulua.

Projektiryhmän vastuulla oli saattaa projekti siihen vaiheeseen, että toiminnan toteutus voitiin aloittaa. Toiminnan toteutuksen ja kehityksen vastuu siirtyi autoliikekanavaan myyntijohtajalle ja kehittämispäällikölle.

### 9.1 Lanseeraus

Kehitysprojektin toimintamallin lanseeraus tapahtui joulukuun 2009 ja tammikuun 2010 aikana. Lanseeraus suunnitelman esitimme kehitysprojektin liiketoimintaryhmälle marraskuussa 2009, jonka he hyväksyivät. Suunnitelman tukeutuen etenimme lanseerauksessa. Myynti- ja ostotoiminnon henkilöille toimintamallin lanseeraus oli helppo sillä

he olivat olleet tiiviisti mukana suunnittelemassa ja kehittämässä toimintamallia sekä rakentamassa etenemismallia toiminnan aloitusta varten. Heidän osaltaan lanseeraus tarkoitti suunnitelmien täytäntöönpanon aloittamista. Lanseerauksen keskeisin kohde-ryhmä oli ajoneuvokorvauspalvelun henkilöt. Kumppanuuksiin liittyy tiivisti asiakkaiden ohjaaminen ajoneuvovahinkotilanteissa kumppaniyritysten korjaamoihin. Seuraavassa kuviossa on selvitetty asiakkaan näkökulmasta, miten vahinkoprosessi hoituu siihen asti, kun vahingoittunut ajoneuvo päätyy korjaamolle. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Vahinkotilanteen hoitoprosessi asiakasnäkökulmasta

Ajoneuvovahingon sattuessa asiakas ilmoittaa vahingosta vakuutusyhtiöön, joko sähköisesti tai puhelimitse tai lähettämällä vahinkoilmoituksen postitse. Kun vakuutusyhtiö saa ilmoituksen vahingosta, kirjataan se korvauskäsittelijän toimesta järjestelmään. Korvausnevoja käy asiakkaan kanssa läpi vahingon hoitamisen toiminnanohjeet ja ohjaa asiakkaan viemään vahingoittuneen ajoneuvonsa kumppaniyrityksen korjaamolle. Asiakas voi myös valita oman mielensä mukaisen korjaamon.

Tämän yllä tiivistetysti kerrotun vahinkotilanteen hoitoprosessin keskeiset henkilöt ovat korvauskäsittelijät, joilla on vastuu siitä, että he ohjaavat asiakkaita kumppaniyrityksiimme. Toiminta- ja kumppanuusmallin lanseeraus hoidettiin tiedottamalla ja kouluttamalla heitä tekemään asiakasohjauksia. Tapiolan ajoneuvokorvausosastot sijaitsevat Espoossa ja Tampereella, joissa järjestettiin paikallisen myyntipäällikön ja ostotoiminnan yhteyspäällikön vetäminä tiedotus ja koulutuspäivä korvauskäsittelijöille tammikuussa 2010. Tammikuun lopulla teimme myös uutisen omaisen tiedotteen Tapiolan intranettiin. Tiedotteessa kerroimme myynti- ja ostotoiminnan välisestä yhteisestä toimintamallista sekä tavoitteesta sopia kumppanuuksista autoliikkeiden kanssa. Tiedotteessa kerroimme myös intranettiin tulevasta juttusarjasta, jossa seuraamme kumppanuustoiminnan etenemistä eri henkilöiden näkökulmasta. Yhtenä tärkeänä osana toimintamallin lanseerausta ja itse toimintaa ovat Tapiolan omat paikallisalueet ja siellä



paikallisjohtajat ja muut paikalliset yhteyshenkilöt. Paikallisalueesta vastuullinen myyntipäällikkö kävi tammi-huhtikuun 2010 aikana paikallisalueiden johtoryhmässä kertomassa toimintamallista ja tavoitteista solmia kumppanuuksia sekä, mitä tämä tarkoitti paikallisalueen ja autoliikemyyntikanavan yhteistyönä.

## 9.2 Toiminnan toteutus

Toiminnan toteutus aloitettiin joulukuun alussa toimintamallin mukaisesti tekemällä autoliikeketjukohtaisia vuosisuunnitelmia. Jokaiselle ketjuvastuulliselle myyntipäällikölle annettiin alkuun tehtäväksi toteuttaa yhden ketjun osalta toimintamallin mukainen suunnitelma ketjun tavoitteista, aikataulusta ja yhteyshenkilöistä.

Suunnitelmat käytiin joulukuun 2009 aikana läpi ketjuun kuuluvien myyntipäälliköiden ja myyntijohtajan kanssa. Myyntijohtaja teki tarkennuksia ja kommentoi suunnitelmia sekä antoi hyväksynnän toimintamallin eteenpäin viemisestä autoliikkeisiin. Tammi-kuun 2010 alusta lähdimme toimimaan uuden toimintamallin mukaisesti autoliikkeisiin päin. Ketjusta vastuullinen myyntipäällikkö sopi tapaamisen autoliikkeen johdon kanssa. Tapaamisissa oli Tapiolan puolelta mukana myyntijohtaja, ketjusta vastuullinen myyntipäällikkö sekä ostopuolen yhteyspäällikkö. Tapaamisessa esitimme halumme tehdä kumppaniyhteistyötä autoliikeketjun kanssa sekä sovimme jatkotoimenpiteistä mallimme mukaisesti yhdessä autoliikkeen johdon kanssa.

Ketjuvastuullinen myyntipäällikkö toimi koko ajan ketjun kumppaniprosessin eteenpäin viejänä ja yhteyshenkilönä autoliikkeen johtoon päin. Ketjuvastuullinen myyntipäällikkö piti kokoajan toimipistevastuulliset myyntipäälliköt ajan tasalla, mistä asioista on sovittu ja millä aikataululla edetään. Ensimmäinen kumppanuussopimus allekirjoitettiin huhtikuussa 2010 ja toimintamallin mukainen kumppanitoiminta aloitettiin saman tien kyseinen autoliikeketjun kanssa. Vuoden 2010 aikana saimme tehtyä kymmenen Suomen suurimman autoliikeketjun kanssa kumppanuussopimuksen ja aloitettua kumppanitoimintamallin.

Prosessin suunnittelu- ja rakennusvaiheessa toiminnanohjauskäsikirjalle saimme tehtyä jo hyvät raamit. Toimintamallin toteutuksen edetessä ja käytäntö kehitti myös käsikir-

jaa. Lopullisesti saimme käsikirjan nykyiseen muotoon vasta kevään 2011 aikana, kun toimintamalli oli ollut käytössä hieman yli vuoden. Käsikirjaa tullaan edelleen kehittämään sitä mukaa, kun kumppanuuksien tukifunktioita kehitetään tai niitä tulee lisää. Myyntipäälliköiden ja ostopuolen yhteyspäälliköiden vuoden 2010 tuloskortin yhtenä ja keskeisimpänä osana oli toimintamallien toteuttaminen. Tämä oli mittarina niin henkilökohtaisissa kuin yksikön yhteisessä tuloskortissa. Tuloskortit pitivät sisällään suunnitteluprosessiin ja toimintamallin toteuttamiseen liittyviä asioita. Suunnitteluprosessin tuloskortin sisältönä oli, että kuvattuihin toimintamalleihin oli tutustuttu. Ketjujen kohdalla oli suunniteltu aikataulu, milloin aloitetaan yhteinen suunnittelu ketjua hoitavien myyntipäälliköiden sekä ostopuolen edustajien kanssa. Suunnittelupohjaan tuli hakea tarvittavat tunnusluvut sovitulla tavalla ja sovitussa ajassa. Kaikista segmenttien myyjäliikkeistä piti löytyä asianmukaisesti tehty vuosisuunnitelma yksityiskohtineen.

Suunnitteluprosessin onnistumisen kannalta tuloskortissa seurattavat asiat olivat:

- tunnusluvut ja tavoitteet on täytetty
- SWOT-analyysi tehty
- edustustilaisuudet ja niiden kustannukset on merkitty
- koulutustilaisuudet on merkitty ja aikataulutettu
- muistiot on tehty.

Toimintamallin toteuttamisen kriteereinä olivat:

- Neuvotteluihin on lähetetty agenda etukäteen osallistujille ja ne löytyvät yrityksen kansioista
- Neuvotteluista on tehty muistiot ja ne löytyvät yrityksen kansioista.
- Ketjua hoitavien henkilöiden, myös ostopuolen, kanssa on pidetty seurantapalaverit, ja ne löytyvät kalenterista → Näistä on tehty muistiot
- Vuosisuunnittelupohjassa olevaan seurantaan on viety oikeat toimipisteet ja sovitut tiedot kuukausitasolla.
- Myyjäliikkeille on raportoitu sovitun mukaisesti ja raportit löytyvät myyjäliikkeen kansioista.

Arvio tapahtui vuoden aikana työtuntien ja keskustelujen yhteydessä. Ensimmäiset palautteet annettiin samassa aikajaksossa, kun tulospalkkion muiden osien raportointi tapahtui verkkoon. Seuranta tehtiin työtuntien yhteydessä myyntijohdon toimesta.

### 9.3 Seuranta ja viestintä

#### Sisäinen tiedottaminen

Tapiolan sisäisessä tiedottamisessa intranet oli keskeisessä asemassa. Lanseeraus vaiheessa kerroimme uudesta toimintamallistamme ja sen tavoitteista verkostoitua ja tehdä autoliikkeiden kanssa kumppanuussopimuksia. Vuoden 2010 aikana teimme intranetiin juttusarjan autoliikekanavastamme, sen henkilöistä ja toimintatavoistamme. Intranet toimi myös kanavana tiedottaa laajasti uusista kumppanuuksista ja sen mukana tuomista mahdollisuuksista Tapiolalle. Sisäiseen tiedottamiseen kuului myös kahden kuukauden välein kohdennetulle ryhmälle lähetettävä autoliikekanavan markkinakatsaus. Kohderyhmä ovat läheiset yhteistyötahot Tapiolan pääkonttorilla sekä alueelliset yhteyshenkilöt, kuten paikallisjohtajat ja muut tärkeät myyntitulosryhmien henkilöt. Markkinakatsauksessa kerroimme seurantajakson tuloksista, ajankohtaisista asioista autoliikekanavassa niin maan kattavasti kuin alueellisesti sekä kumppanuussopimukseen liittyvistä kohdista ja miten ne tulevat liittymään meidän sisäiseen yhteistyöhön.

Korvauspalveluiden henkilökuntaa informoimme aina uusista kumppanuuksista ja tavoitteista, koska heidän oli asiakasohjausten takia tärkeä tietää, mihin korjaamoihin asiakkaita tulee ohjata. Kumppanuudet ja niiden tavoiteseuranta näkyi myös korvauskäsittelijöille järjestelmissä asiakasohjaustyötä helpottaakseen.

#### Myyntikokoukset

Vuoden 2010 aikana järjestettiin yhteensä seitsemän myyntikokousta. Jokaisen myyntikokouksen alkuun jätettiin kaksi tuntia aikaa toimintamalliin liittyvien yhteisten asioiden läpikäymiseksi. Jokainen myynti- ja ostopuolen henkilö saivat kertoa omia kokemuksiaan toiminnasta sekä saatuja kommentteja autoliikkeiden johdolta. Myyntikokouksissa henkilöt saivat peilata omaa toimintaansa muiden toimintaan ja näin ollen saada niistä

vinkkejä. Myyntikokoukset olivat myös paikkoja, jossa toimintaa ja toimintamallia eva-  
luoitiin ja refleктоitiin. Jokaisen myyntikokouksen jälkeen kävin esimieheni kanssa  
myyntikokouksessa saadun palautteen, kommentit ja kehitysideat läpi ja arvioimme,  
miten niiden kanssa tulisi toimia. Myyntikokouksissa saatiin paljon käytännön ehdotuk-  
sia toimintamallin kehittämiseksi sekä kumppanuuksien tukifunktioiden rakentamisella.  
Myyntikokouksissa tulleet kehitysehdotukset toimintamallille ja tukifunktiolle vietiin  
liiketoimintajohtoryhmän hyväksyttäväksi. Mikäli johtoryhmä ehdotuksen hyväksyi,  
lisättiin ehdotus osaksi toimintaa ja toiminnanohjaus käsikirjaa. Kumppanuuden tuki-  
funktioita rakennettiin tarpeen mukaan toiminnan tueksi. Päävastuu näiden rakentami-  
sesta oli minulla ja esimiehelläni. Toiminnanohjauskäsikirja rakentui lopulliseen muo-  
toonsa lähinnä myyntikokouksista saatujen kommenttien ja kehittämissuositusten poh-  
jalta.

### Liiketoimintajohtoryhmä

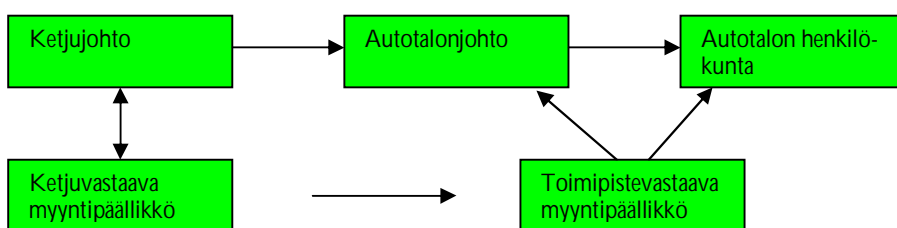
Liiketoimintajohtoryhmä oli edelleen hallinnoivaelin myös toteutus- ja kehitysvaiheessa  
vaikka projektiryhmä oli jo päättänyt toimintansa suunnittelu- ja rakennusvaiheen jäl-  
keen. Johtoryhmältä haettiin päätöksiä kehitysehdotuksiin sekä heitä raportoitiin toi-  
mintamallien toimivuudesta ja etenemisestä tasaisin välein olevissa johtoryhmän koko-  
uksissa. Samalla raportoimme heille kanavamme tuloksista ja verkostoitumisen etene-  
misestä ja kumppanuussopimusten solmimisesta.

### Esimiehen tuki

Esimiehen antama lähituki oli avainasemassa myös toimintamallin toteutus- ja kehitys-  
vaiheessa. Esimies piti henkilökohtaisia työtunteja kahden viikon välein. Näillä työtun-  
neilla käytiin läpi jokaisen ketjuvastuullisen myyntipäällikön case-tapauksia, miten se oli  
edennyt, minkälaisia asioita oli tullut eteen ja miten ne oli ratkaistu. Esimies toimi sa-  
malla neuvonantaja ja tarkkailija, jotta kaikki oppisivat toimimaan samalla tavoin toi-  
mintamallin mukaisesti. Esimies tarkkaili henkilökohtaisen ja yksikkökohtaisen toimin-  
nan etenemistä tulospalkkioiden takia. Työtuntien lisäksi esimies osallistui jokaisen ca-  
se-tapausten suunnittelupalaveriin ja neuvotteluihin. Esimies ei toiminut näissä tapa-  
uksissa vetäjänä vaan neuvonantajana, jos sille oli tarvetta.

## Kumppaniyritys

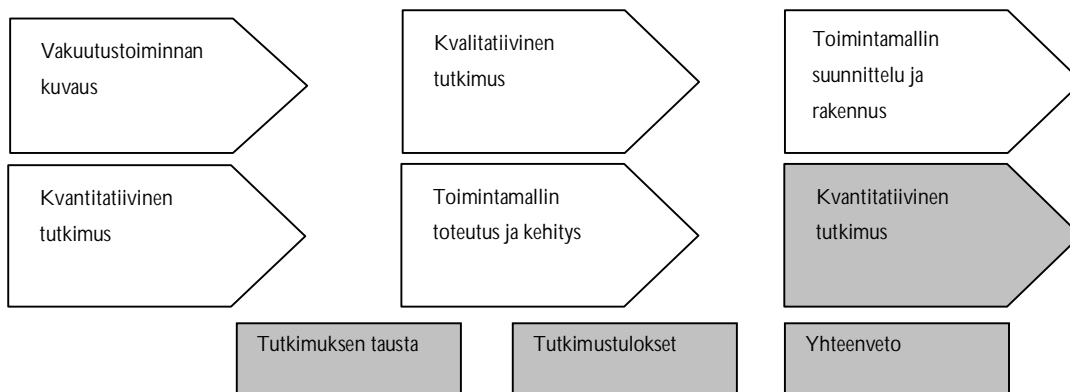
Kumppanuussopimuksen synnyttyä autoliikeketjunjohto ja ketjuvastuullinen myyntipäällikkö sopivat sopimuksen tiedottamisen tavasta ja sisällöstä. Tapiolan ehdotus autoliikkeen johdolle kumppanuussopimuksen syntymisen tiedottamisesta lähtee yhteisen tiedotteen tekemisestä. Ketjujohto ja ketjusta vastuullinen myyntipäällikkö valmistele- vat tiedotteen, jonka ketjujohto välittää autotalonjohtajille ja he puolestaan autotalonsa henkilökunnalle. Tiedotteessa on maininta, että Tapiolan myyntipäällikkö käy autotalon johdon kanssa läpi sopimuksen sisällön ja tavoitteet. Ketjuvastuullinen myyntipäällikkö informoi sovitusta etenemisestä toimipistevastuullisia myyntipäälliköitä. He käyvät au- totalojen johtajien kanssa läpi sopimuksen tarkemman sisällön ja tavoitteet. Samalla myyntipäällikkö informoi autotalon henkilökuntaa tehdystä kumppanuussopimuksesta ja kertoo sopimuksen sisällöstä ne kohdat, jotka on sovittu heille kerrottavaksi. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Tiedotusprosessi kumppanuussopimuksen synnyttyä

Kumppaneille tehdään ketjukohtainen ja toimipistekohtainen tuloskortti. Tuloskortti seuranta tapahtuu kolmen kuukauden välein. Ketjukohtainen seuranta on ketjuvastuul- lisen myyntipäällikön vastuulla ja toimipistekohtainen seuranta toimipistevastuullisen myyntipäällikön vastuulla. Tulokset käydään jokaisen jakson jälkeen yhdessä ketjujoh- don ja autotalon johdon kanssa läpi ja tehdään toimimallin mukaisesti tarvittavia toi- menpiteitä, mikäli tavoitteet eivät jostain syystä täyty.

## 10 Kvantitatiivinen tutkimus - nykytilanne



Kehitysprosessin ollessa siinä vaiheessa, että toimintamallia oli toteutettu vuoden verran ja kumppanuussopimuksia oli tehty toistakymmentä tein kvantitatiivisen tutkimuksen autoliikkeenavaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella halusin selvittää, mikä on autoliikkeiden ja katsastusasemien johdon, esimiesten ja myyntihenkilökunnan nykytilanteen näkemys Tapiolan sekä myyntipäälliköiden tavasta toimia liiketoiminta-alueella. Samalla halusin selvittää, löytyykö eroavuuksia tavastamme toimia kumppaneiden ja eikumppaneiden kanssa.

### 10.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä sähköistä Humap tool –järjestelmää, joka toimii niin, että vastaajille lähetettiin sähköpostiin linkki kyselyyn ja he pääsevät nettiosoitteeseen täyttämään kysely-lomaketta. Herättääksemme kiinnostusta kyselyä kohtaan arvoimme vastaajien kesken kaksi 500 euron matkalahjakorttia, jotka toimitettiin kyselyn jälkeen henkilökohtaisesti arvonnalla voittaneille. Kysely koostui kolmesta kysymysosasta: Kysymykset 1-9 käsittelivät yleisesti Tapiolaa, kysymys kahdeksan oli avointa kommentointia suosittelusta sekä kysymys yhdeksän oli myös mahdollisuus antaa avoimia kommentteja yleisesti Tapiolasta. Kysymykset 10-14 käsittelivät Tapiolan yhteyshenkilön toimintaa, kysymys 14 oli avoimia kommentteja yhteyshenkilöstö. Kysymykset 15-20 käsittelivät Tapiolan ja yrityksen välistä yhteistyötä, kysymys 20 oli avoimia kommentteja yhteistyöstä.

Kyselyn vastausaika oli 26.1-4.2.2011 ja vastaajina toimivat yritysten johto, esimiehet, myyjät, sihteerit ja katsastusasemien toimistovastaavat kumppaneiden ja eikumppaneiden joukosta. Jokainen Tapiolan autoliikepalveluiden myyntipäällikkö sai

valita oman alueensa kumppaniyritysten joukosta vähintään 25 henkilöä ja ei-kumppaneiden joukosta vähintään 40 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Yhteensä kumppanistatuksen omaavien henkilöiden otos oli 257 henkilöä ja ei-kumppaneiden 363 henkilöä. Kyselyn vastaajat olivat 16 eri kumppaniyrityksestä sekä 61 ei-kumppaniyrityksestä. Vastauksia saatiin kaikista yrityksistä mutta yrityskohtaisten otosten vähyden takia ei tuloksia analysoida yrityskohtaisesti eikä myyntipäällikkökohtaisesti, koska kahden myyntipäällikön vastuualueelle ei kuulunut kyselyn vastausaikana kumppaniyrityksiä.

Kumppaniyrityksistä kyselyyn vastasi 87 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 33,9 %. Vastaajista johtoon kuuluvia henkilöitä oli kahdeksan (9,2 %), esimiehiä seitsemän (8,0 %), myyjiä 57 (65,5 %) ja sihteereitä 15 (17,2 %). Ei-kumppaniyrityksistä kyselyyn vastasi 124 henkilöä, joten heidän osaltaan vastausprosentiksi muodostui 34,2 %. Ei-kumppaniyritysten vastaajista johtoon kuuluvia henkilöitä oli 14 (11,3 %), esimiehiä 11 (8,9 %), myyjiä 40 (32,3 %) ja sihteereitä 52 (41,9 %) ja ryhmään joku muu seitsemän (5,6 %). Ryhmään joku muu kuuluu esimerkiksi autoliikkeen korjaamopuolen henkilöt tai katsastusasemien katsastajat.

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan Tapiolan ja myyntipäälliköidemme toimintaa asteikolle 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, 0 = En osaa sanoa. Mukana oli myös mahdollisuuksia antaa avointa palautetta.

## 10.2 Tutkimustulokset

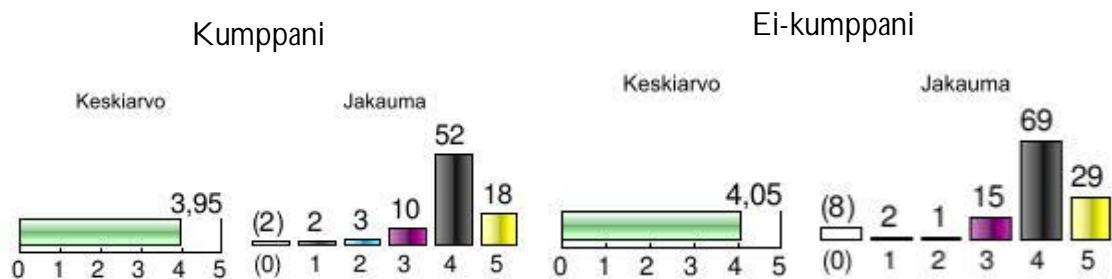
Aluksi tiedusteltiin taustakysymyksiksi yritystä, jossa vastaaja työskentelee, mihin vastaajaryhmään hän kuuluu sekä tunteeke vastaaja Tapiolan myyntipäällikköä. Kumppaneiden osalta vastaajista 89,7 % tunsi vähintään nimeltä liikkeestä vastuussa olevan myyntipäällikön. 10,3 % vastaajista ei tuntenut myyntipäällikköämme ollenkaan. Niistä, jotka eivät tunteneet liikettä hoitavaa myyntipäällikköä, oli myyjiä 44,4 %, esimiehiä 22,2 %, sihteereitä 22,2 % sekä johtajia 11,2 %.

Ei-kumppaneiden osalta vastaajista 95,2 % tunsi vähintään nimeltä liikkeestä vastuussa olevan myyntipäällikön. 4,8 % vastaajista ei tuntenut myyntipäällikköämme ollenkaan.

Niistä, jotka eivät tunteneet liikettä hoitavaa myyntipäällikköä, oli myyjiä 83,3 % ja sihteereitä 16,7 %. Muut vastaajaryhmät tunsivat Tapiolan myyntipäällikön.

### Tapiola -kysymykset

Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys. Kumppaneiden vastaajista samaa mieltä asiasta oli 82,4 %, ei samaa eikä erimieltä 11,8 % ja eri mieltä asiasta oli 5,8 %. Ei-kumppaneiden vastaajista samaa mieltä asiasta oli 84,5 %, ei samaa eikä erimieltä 12,9 % ja eri mieltä asiasta oli 2,6 %. Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden yhteinen mielipide on, että 83,6 % oli samaa mieltä, 12,4 % ei samaa eikä erimieltä sekä 4,0 % eri mieltä. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Tapiolan on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys tyytyväisyyskeskiarvo (n = 201, Kumppani n = 85, Ei-kumppani n = 116)

Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys. Kumppaneista Esimiehet olivat eniten tätä mieltä ja johto vähiten, kun taas ei-kumppaneissa vastaajaryhmä joku muu oli eniten samaa mieltä ja esimiehet vähiten. (Taulukko 13.)

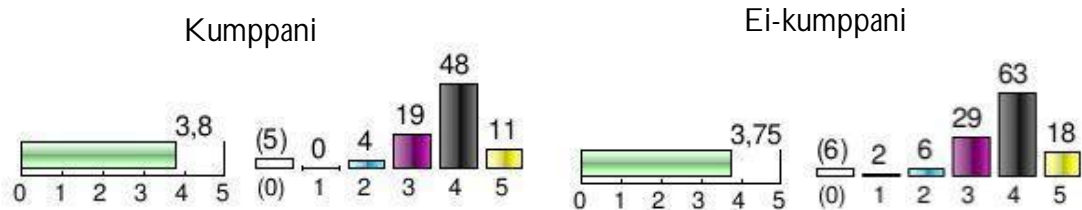
Vastaajaryhmä	Kumppani	n	Ei-kumppani	n	Kaikki
Esimiehet	4,14	7	3,82	11	3,94
Sihteerit	4,00	15	4,14	49	4,11
Myyjät	3,93	55	4,03	38	3,97
Johto	3,88	8	3,93	14	3,91
Joku muu	-	-	4,25	4	4,25

Taulukko 13. Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys tyytyväisyyskeskiarvoja vastaajaryhmittäin (asteikko 1-5, suurempi keskiarvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

Tapiolan ajoneuvovakuutukset ovat hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä. Kumppaneiden vastaajista samaa mieltä asiasta oli 71,9, ei samaa eikä erimieltä 23,2 % ja eri



mieltä asiasta oli 4,9 %. Ei-kumppaneiden vastaajista samaa mieltä asiasta oli 68,7 %, ei samaa eikä erimieltä 24,6 % ja eri mieltä asiasta oli 6,8 % Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden yhteinen mielipide on, että 70,0 % oli samaa mieltä, 24,0 % ei saa eikä eri mieltä sekä 6,0 % eri mieltä. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Tapiolan ajoneuvovakuutukset ovat hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä tyytyväisyyskeskiarvo (n = 200, Kumppani n = 82, Ei-kumppani n = 118)

Seuraavassa taulukossa on tulokset vastaajaryhmittäin kumppaneiden ja ei-kumppaneiden mielipiteestä, onko Tapiolan ajoneuvovakuutukset hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä. Kumppaneista esimiehet olivat eniten tätä mieltä ja sihteerit vähiten, kun taas ei-kumppaneissa vastaajaryhmä joku muu oli eniten samaa mieltä ja myyjät vähiten. (Taulukko 14.)

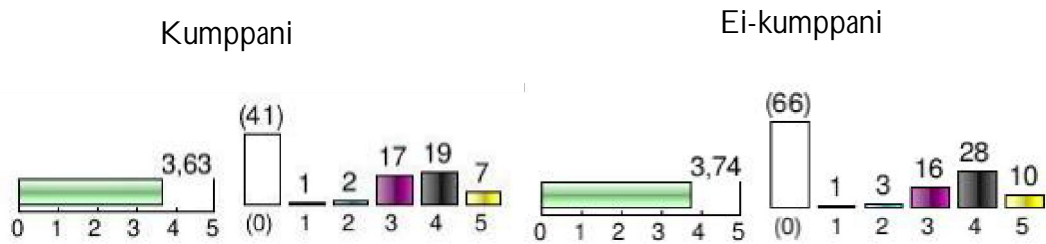
Taulukko 14. Tapiolan ajoneuvovakuutukset ovat hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä tyytyväisyyskeskiarvoja vastaajaryhmittäin (asteikko 1-5, suurempi keskiarvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

Vastaajaryhmä	Kumppani	n	Ei-kumppani	n	Kaikki
Esimiehet	4,00	6	3,82	11	3,88
Sihteerit	3,73	15	3,78	49	3,77
Myyjät	3,81	53	3,69	39	3,76
Johto	3,75	8	3,71	14	3,73
Joku muu	-	-	4,00	5	4,00

Kolme seuraavaa kysymystä käsittelevät tyytyväisyyttä Tapiolan vahinkotarkastukseen ja ajoneuvokorvauspalveluun. Vastausten painottuminen *en osaa sanoa*- vastaukseen kertoo siitä, että kysely oli suunnattu suurelta osin myyntihenkilökunnalle, jotka eivät asioi vahinkotarkastuksen tai korvauspalvelun kanssa työpäivänään.

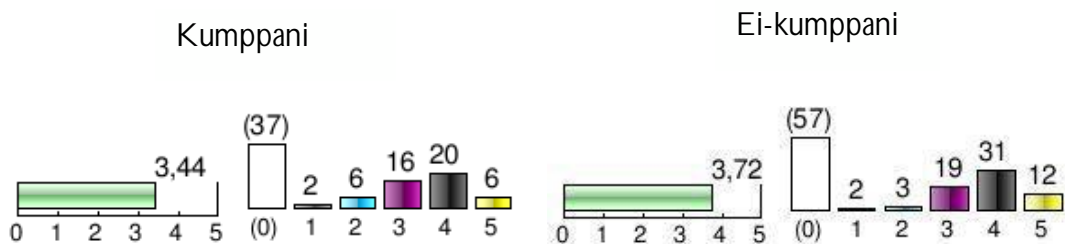
Tapiolan vahinkotarkastuksen kanssa asiointi on sujuvaa –kysymykseen kumppaneiden kaikista vastaajista 47,1 % ei osannut ottaa kantaa kysymykseen. Ei-kumppaneiden

osalta vastaava luku oli 53,2 %. Kysymykseen kantaa ottaneiden kumppanien vastaajien kesken samaa mieltä asiasta oli 56,5 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 37,0 % ja eri mieltä asiasta oli 6,5 % vastaajista. Ei-kumppaneiden osalta kysymykseen oli samaa mieltä 65,5 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 27,6 % ja eri mieltä 6,9 % vastaajista. Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden yhteinen mielipide oli, että 61,5 % oli samaa mieltä, 31,7 % ei saa eikä eri mieltä sekä 6,8 eri mieltä. (Kuvio 20.)



Kuvio 20. Tapiolan vahinkotarkastuksen kanssa asiointi on sujuvaa tyytyväisyyskeskiarvo (n = 104, Kumppani n = 46, Ei-kumppani n = 58)

Tapiolan korvauspalvelu on helppo tavoittaa –kysymykseen kumppaneiden kaikista vastaajista 42,5 % ei osannut ottaa kantaa kysymykseen. Ei-kumppaneiden osalta vastaava luku oli 46,0 %. Kysymykseen kantaa ottaneiden kumppanien vastaajien kesken samaa mieltä asiasta oli 52,0 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 32,0 % ja eri mieltä oli 16,0 % vastaajista. Ei-kumppaneiden osalta kysymykseen oli samaa mieltä 64,2 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 28,4 % ja eri mieltä 7,4 % vastaajista. Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden yhteinen mielipide oli, että 59,0 % oli samaa mieltä, 30,0 % ei saa eikä eri mieltä sekä 11,0 % eri mieltä. (Kuvio 21.)

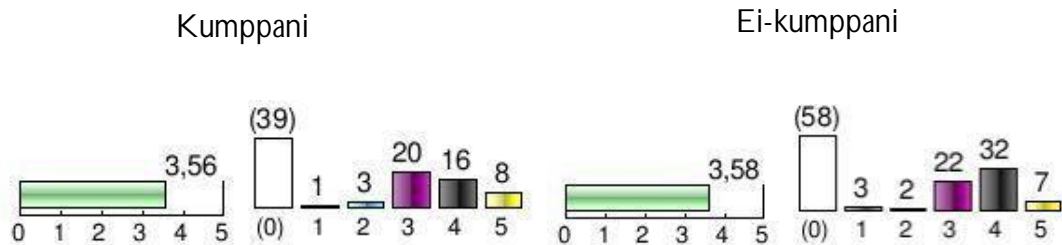


Kuvio 21. Tapiolan korvauspalvelu on helppo tavoittaa tyytyväisyyskeskiarvo (n = 117, Kumppani n = 50, Ei-kumppani n = 67)

Tapiolan korvauspalvelu reagoi nopeasti eri tilanteissa –kysymykseen kumppaneiden kaikista vastaajista 44,8 % ei osannut ottaa kantaa kysymykseen. Ei-kumppaneiden osalta vastaava luku oli 46,8 %. Kysymykseen kantaa ottaneiden kumppanien vastaajien

kesken samaa mieltä asiasta oli 50,0 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 41,7 % ja eri mieltä oli 8,3 % vastaajista. Ei-kumppaneiden osalta kysymykseen oli samaa mieltä 59,1 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 33,3 % ja eri mieltä 7,6 % vastaajista.

Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden yhteinen mielipide oli, että 55,3 % oli samaa mieltä, 36,8 % ei samaa eikä eri mieltä sekä 7,8 % eri mieltä. (Kuvio 22.)



Kuvio 22. Tapiolan korvauspalvelu reagoi nopeasti eri tilanteissa tyytyväisyyskeskiarvo (n = 114, Kumppani n = 48, Ei-kumppani n = 66)

Seuraavassa taulukossa nähdään, että kumppaneista 65,4 % suosittelee tai suosittelisi asiakkaille Tapiolan ajoneuvovakuutuksia ja 8,7 % ei suosittelisi kyseisiä tuotteita.

Kumppaneiden esimiehet ja myyjät ovat herkimpiä suosittelemaan Tapiolan ajoneuvovakuutuksia, kun taas sihteerit ovat vähemmän herkempiä suosittelemaan ajoneuvovakuutuksia. (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Tapiolan ajoneuvovakuutusten suosittelu kumppaneiden vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

	Esimiehet n=6		Myyjät n=54	Sihteerit n=13	Kaikki n=81
Suosittelu		Johto n=8			
Suosittelisi	66,7 %	62,5 %	66,7 %	61,5 %	65,4 %
Neutraali	33,3 %	25,0 %	22,2 %	38,5 %	25,9 %
Ei suosittelisi	-	12,5 %	11,1 %	-	8,7 %
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Seuraavassa taulukossa taas nähdään, että ei-kumppaneista 65,0 % suosittelee tai suosittelisi asiakkaille Tapiolan ajoneuvovakuutuksia, 26,5 % ovat neutraaleja suosittelussa ja 8,5 % ei suosittelisi kyseisiä tuotteita. Ei-kumppaneiden johto on erityisen herkkiä suosittelemaan Tapiolan ajoneuvovakuutuksia, kun taas sihteerit ovat vähemmän herkempiä suosittelulle. (Taulukko 16.)

Taulukko 16. Tapiolan ajoneuvovakuutusten suosittelu ei-kumppaneiden vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

<u>Suosittelu</u>	<u>Esimiehet</u> n=11	<u>Johto</u> n=14	<u>Myyjät</u> n=39	<u>Sihteerit</u> n=48	<u>Joku</u> muu n=5	<u>Kaikki</u> n=117
Suosittelisi	63,6 %	85,6 %	64,1 %	60,4 %	60,0 %	65,0 %
Neutraali	18,2 %	7,2 %	25,6 %	33,3 %	40,0 %	26,5 %
Ei suosittelisi	18,2 %	7,2 %	10,3 %	6,3 %	-	8,5 %
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Kysymys kahdeksan oli avointa kommentointia suosittelusta. ”Suosittelisin Tapiolan ajoneuvovakuutusta aktiivisemmin asiakkaille, jos...”. Kumppaneiden antamien vastausten sisältö oli lähinnä sitä, että Tapiolan pitäisi palkita myyjä henkilökohtaisesti vakuutusten myynnistä sekä järjestää enemmän ja parempia asiakasetukampanjoita. Kommenttina tuli myös, että suosittelu on helpompaa ja yleisempää asiakkaille, joilla on jo joitakin vakuutuksia Tapiolassa.

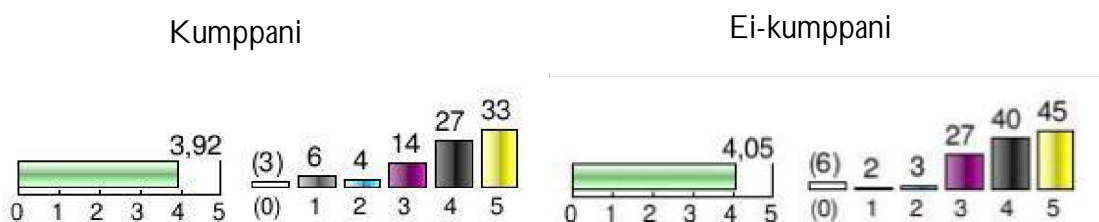
”Suosittelisin Tapiolan ajoneuvovakuutusta aktiivisemmin asiakkaille, jos...”. Ei-kumppaneiden antamat vastaukset olivat hyvin samansisältöisiä kuin kumppaneiden vastaukset eli myyjien palkkioiminen ja asiakasedut nousivat esille. Poikkeuksena oli, että monissa kommentteissa sanottiin, etteivät saa suositella mitään yhtiötä vaan asiakas tekee päätöksen. Nämä olivat lähinnä joidenkin katsastusasemien henkilöt, jotka haluavat olla neutraaleja kaikille vakuutusyhtiöille.

Kysymys yhdeksässä sai antaa avointa palautetta Tapiolasta. Kumppanit olivat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä Tapiolaan kommenttien perusteella. Eniten kommentoitiin sähköistä vakuutustenvälitysjärjestelmää ja sen toimivuutta tai siihen tulleita uusia ominaisuuksia.

Ei-kumppaneiden kommenttien sisältö oli samanlaista kuin kumppaneillakin Tapiolasta. Kommenteissa toivottiin enemmän aktiivisuutta ja Tapiolan näkymistä toimipisteissä. Muutama kommentti tuli myös siitä, että Tapiolaa pidettiin tietyllä myyntialueella kalliin yhtiön maineessa.

## Yhteyshenkilö -kysymykset

Yhteyshenkilömme toimintaa kuvaavat ammattimaisuus ja aktiivisuus. Kumppaneiden vastaajista samaa mieltä asiasta oli 71,3 %, ei samaa eikä erimieltä 16,7 % ja eri mieltä asiasta oli 11,9 %. Ei-kumppaneiden vastaajista samaa mieltä asiasta oli 72,7 %, ei samaa eikä erimieltä 23,1 % ja eri mieltä asiasta oli 4,3 %. Yhteisesti kumppanit ja ei-kumppanit olivat kysymykseen samaa mieltä 72,1 %, ei samaa eikä eri mieltä 20,4 % ja eri mieltä asiasta 7,5 %. (Kuvio 23.)



Kuvio 23. Yhteyshenkilömme toimintaa kuvaavat ammattimaisuus ja aktiivisuus mielpidekeskiarvo (n = 201, Kumppani n = 84, Ei-kumppani n = 117)

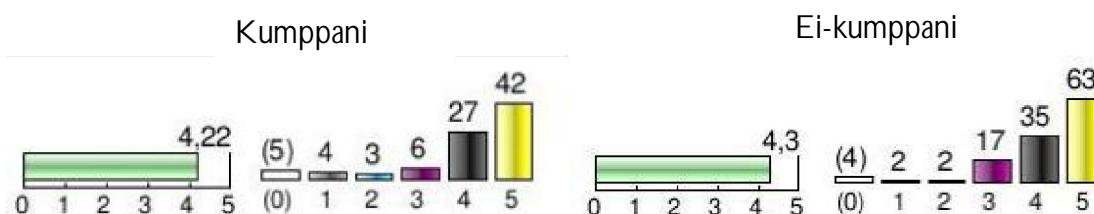
Seuraavassa taulukossa on tulokset vastaajaryhmittäin kumppaneiden ja ei-kumppaneiden mielipiteestä, onko yhteyshenkilömme toiminta ammattimaista ja aktiivista. Kumppaneista esimiehet, sihteerit sekä johto olivat eniten tätä mieltä ja myyjät vähiten, kun taas ei-kumppaneissa johto, sihteerit ja vastaajaryhmä joku muu oli eniten samaa mieltä ja esimiehet vähiten. (Taulukko 17.)

Taulukko 17. Yhteyshenkilömme toimintaa kuvaavat ammattimaisuus ja aktiivisuus mielpidekeskiarvoja vastaajaryhmittäin (asteikko 1-5, suurempi keskiarvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

Vastaajaryhmä	Kumppani	n	Ei-kumppani	n	Kaikki
Esimiehet	4,00	6	3,80	10	3,88
Sihteerit	4,00	15	4,20	50	4,15
Myyjät	3,88	56	3,84	38	3,86
Johto	4,00	7	4,21	14	4,14
Joku muu	-	-	4,20	5	4,20

Kysymykseen yhteyshenkilömme kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin kumppaneiden osalta samaa mieltä asiasta oli 84,1 %, ei samaa eikä eri mieltä oli 7,3 % ja ei samaa mieltä 8,6 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä oli 82,4 %, ei samaa eikä eri mieltä 14,3 % ja eri mieltä asiasta oli 3,3 %. Yhteisesti kumppanit ja ei-kumppanit

olivat kysymykseen samaa mieltä 83,1 %, ei samaa eikä eri mieltä 11,4 % ja eri mieltä asiasta 5,5 %. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Yhteyshenkilömmen kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin mielipidekeskiarvo (n = 201, Kumppani n = 82, Ei-kumppani n = 119)

Kumppaneiden esimiehet ja johto olivat täysin sitä mieltä, että Tapiolan yhteyshenkilön kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin. Myyjistä 10,9 % ja sihteeristä 6,6 % ei ollut samaan mieltä asiasta. (Taulukko 18.)

Taulukko 18. Yhteyshenkilömmen kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin kumppanin vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

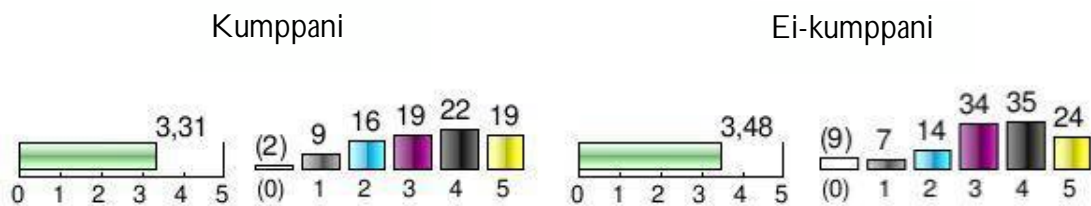
Mielipide	Esimiehet n=6	Johto n=6	Myyjät n=55	Sihteerit n=15
Samaa mieltä	100,0 %	100,0 %	80,0 %	86,7 %
Neutraali	0,0 %	0,0 %	9,1 %	6,7 %
Ei samaa mieltä	0,0 %	0,0 %	10,9 %	6,6 %
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %

Ei-kumppaneiden esimiehet, johto, sihteerit ja vastaajaryhmä muut olivat lähes samaa mieltä siitä, että Tapiolan yhteyshenkilön kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin. Kyseisissä vastaajaryhmissä oli myös joitakin, jotka eivät ottaneet kantaa kysymykseen. Pelkästään myyjien vastaajaryhmästä 10,3 % oli eri mieltä yhteyshenkilömmen kanssa asioinnista. (Taulukko 19.)

Taulukko 19. Yhteyshenkilömmen kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin ei-kumppanin vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

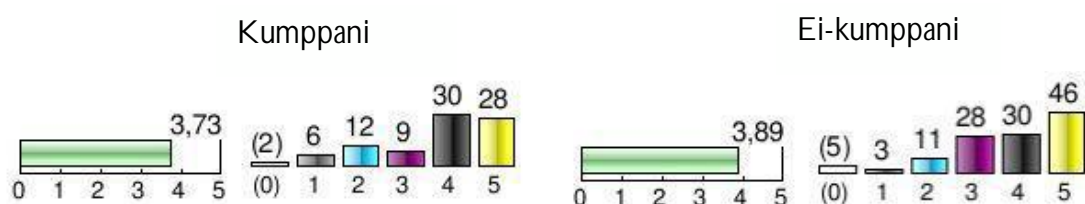
Mielipide	Esimiehet n=10	Johto n=14	Myyjät n=39	Sihteerit n=51	Joku muu n=5
Samaa mieltä	80,0 %	92,9 %	71,8 %	88,2 %	80,0 %
Neutraali	20,0 %	7,1 %	17,9 %	11,8 %	20,0 %
Ei samaa mieltä	-	-	10,3 %	-	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Henkilöiltä kysyttiin mielipidettä järjestääkö Tapiolan yhteyshenkilö koulutusta, jossa kerrotaan ymmärrettävästi Tapiolan autovakuutuksiin liittyvistä asioista. Kumppaneista samaa mieltä oli 48,2 %, ei samaa eikä eri mieltä 22,4 % ja eri mieltä asiasta oli 29,4 %. Ei-kumppaneista kysymykseen samaa mieltä oli 51,8 %, ei samaa eikä eri mieltä oli 30,7 % ja eri mieltä asiasta oli 18,4 % ei-kumppaneista. Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden yhteinen mielipide on, että 50,3 % oli samaa mieltä, 26,6 % ei saa eikä eri mieltä sekä 23,1 % eri mieltä. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Yhteyshenkilömme järjestää meille koulutusta, joissa kerrotaan ymmärrettävästi Tapiolan autovakuutuksiin liittyvistä asioista mielipidekeskiarvo (n = 199, Kumppani n = 85, Ei-kumppani n = 114)

Seuraavaksi kysyttiin mielipidettä pitääkö Tapiolan yhteyshenkilö vastaajan hyvin ajan tasalla Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen vaadittavien asioiden osalta. Kumppaneista samaa mieltä oli 68,2 %, ei samaa eikä eri mieltä 10,6 % ja eri mieltä asiasta oli 21,2 %. Ei-kumppaneista kysymykseen samaa mieltä oli 64,4 %, ei samaa eikä eri mieltä oli 23,7 % ja eri mieltä asiasta oli 11,9 % ei-kumppaneista. Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden yhteinen mielipide asiasta on, että 66,0 % oli samaa mieltä, 18,2 % ei samaa eikä eri mieltä sekä 15,8 % eri mieltä. (Kuvio 26.)



Kuvio 26. Yhteyshenkilömme pitää meidät hyvin ajan tasalla Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen vaadittavien asioiden osalta mielipidekeskiarvo (n = 203, Kumppani n = 85, Ei-kumppani n = 118)

Seuraavassa taulukossa on tulokset vastaajaryhmittäin kumppaneiden ja ei-kumppaneiden mielipiteestä, pitääkö Tapiolan yhteyshenkilö vastaajan hyvin ajan tasalla

Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen vaadittavien asioiden osalta. Kumppaneista johto erosi selvästi muista vastaajaryhmistä, kun taas ei-kumppaneissa johto, sihteerit ja vastaajaryhmä joku muu olivat eniten samaa mieltä asiasta. Myyjät ja esimiehet olivat selvästi muita vastaajaryhmiä tyytymättömpämpiä. Kokonaisuudessaan johto ja sihteerit olivat tyytyväisimpiä yhteyshenkilömme toimintaan kyseisessä asiassa. Esimiehet ja myyjät olivat selvästi muita vastaajaryhmiä tyytymättömpämpiä. (Taulukko 20.)

Taulukko 20. Yhteyshenkilömme pitää meidät hyvin ajan tasalla Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen vaadittavien asioiden osalta mielipidekeskiarvoja vastaajaryhmittäin (asteikko 1-5, suurempi keskiarvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

<u>Vastaajaryhmä</u>	<u>Kumppani</u>	<u>n</u>	<u>Ei-kumppani</u>	<u>n</u>	<u>Kaikki</u>
Esimiehet	3,57	7	3,33	9	3,65
Sihteerit	3,73	15	4,10	51	4,02
Myyjät	3,70	56	3,55	38	3,65
Johto	4,14	7	4,00	14	4,05
Joku muu	-	-	4,20	5	4,20

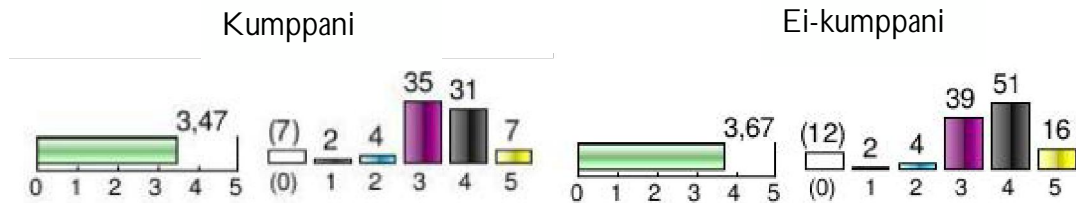
Kumppaneiden antamat avoimet kommentit Tapiolan yhteyshenkilöistä olivat erittäin positiivisia. Yhteyshenkilöitä pidettiin ammattitaitoisina, mukavina ja ongelmista auttavina henkilöinä, joiden kanssa asiat sujuvat niin kuin on sovittu. Myös näissä kommentteissa toivottiin lisää aktiivisuutta ja käyntejä toimipisteissä. Muutamassa kommentissa toivottiin, että käynnin kohteena olisit enemmän myyjätaso kuin päällikkö- tai johtotaso. Ei-kumppaneiden osalta avoimet kommentit Tapiolan yhteyshenkilöstä olivat täysin samanlaisia kuin kumppaneidenkin. Kommenteissa painottui kuitenkin vahvemmin aktiivisuuden määrä, jota haluttiin suuremmaksi.

#### Yhteistyö –kysymykset

Kysymykseen yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa asiakkaille kumppaneiden osalta samaa mieltä asiasta oli 48,1 %, ei samaa eikä eri mieltä oli 44,3 % ja ei samaa 7,6 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä oli 59,8 %, ei samaa eikä eri mieltä 34,8 % ja eri mieltä



asiasta oli 5,4 %. Yhteisesti kumppanit ja ei-kumppanit olivat kysymykseen samaa mieltä 55,0 %, ei samaa eikä eri mieltä 38,7 % ja eri mieltä asiasta 6,3 %. (Kuvio 27.)



Kuvio 27. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa asiakkaille mielipidekeskiarvo (n = 191, Kumppani n = 79, Ei-kumppani n = 112)

Kumppaneiden vastaajaryhmistä iso osa ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Sihteerit ja myyjät olivat hieman enemmän samaa mieltä asiasta kuin esimiehet ja johto. Nämä kaksi vastaajaryhmää olivat myös hieman enemmän eri mieltä asiasta. (Taulukko 21.)

Taulukko 21. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa asiakkaille kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

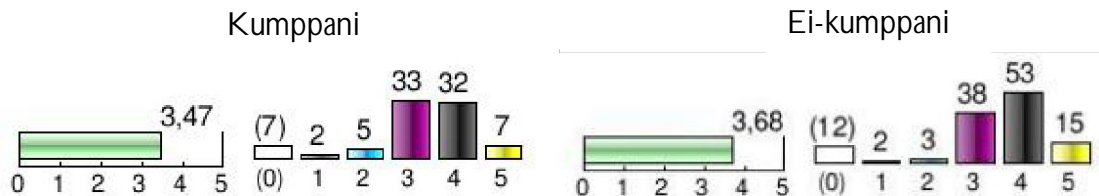
Mielipide	Esimiehet n=7	Johto n=7	Myyjät n=50	Sihteerit n=15
Samaa mieltä	42,9 %	42,9 %	48,0 %	53,3 %
Neutraali	42,9 %	42,9 %	46,0 %	40,0 %
Ei samaa mieltä	14,2 %	14,2 %	6,0 %	6,7 %
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %

Ei-kumppaneiden esimiehet, sihteerit ja vastaajaryhmä muut olivat lähes samaa mieltä siitä, että yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa asiakkaille. Myös ei-kumppaneiden vastaajaryhmissä oli myös paljon vastaajia, jotka eivät ottaneet kantaa kysymykseen. Myyjien vastaajaryhmässä oli eniten eri mieltä asiasta olevia vastaajia. (Taulukko 22.)

Taulukko 22. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa asiakkaille ei-kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

Mielipide	Esimiehet n=10	Johto n=14	Myyjät n=37	Sihteerit n=47	Joku muu n=4
Samaa mieltä	70,0 %	42,9 %	56,8 %	63,8 %	75,0 %
Neutraali	30,0 %	57,1 %	29,7 %	34,0 %	25,0 %
Ei samaa mieltä	-	-	13,5 %	2,2 %	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Seuraavassa kysymyksessä otettiin kantaa kysymykseen, että yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa vastaajan yritykselle. Kumppaneista samaa mieltä oli 49,4 %, ei samaa eikä erimieltä oli 41,8 % ja eri mieltä asiasta oli 8,8 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä asiasta oli 61,3 %, ei samaa eikä eri mieltä 34,2 % ja eri mieltä asiasta oli 4,5 %. Yhteisesti kumppanit ja ei-kumppanit olivat kysymykseen samaa mieltä 56,3 %, ei samaa eikä eri mieltä 37,4 % ja eri mieltä asiasta 6,3 %. (Kuvio 28.)



Kuvio 28. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa yritykselle, jossa työskentelen mielpidekeskiarvo (n = 190, Kumppani n = 79, Ei-kumppani n = 111)

Johto ja sihteerit olivat enemmän sitä mieltä, että yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa yritykselle. Myyjät olivat vähiten asiasta samaa mieltä mutta toisaalta he olivat myös eniten neutraaleja asian suhteen. Esimiehet olivat eniten erimieltä asiasta. (Taulukko 23.)

Taulukko 23. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa yritykselle, jossa työskentelen kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

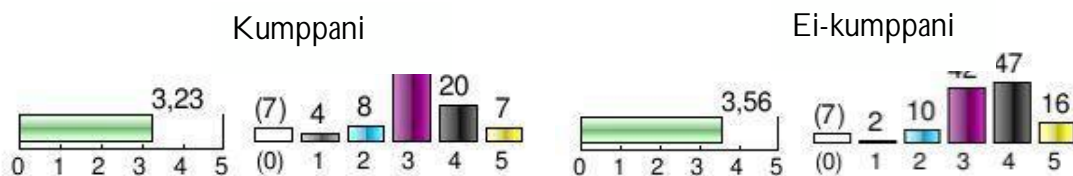
Mielipide	Esimiehet n=6	Johto n=7	Myyjät n=52	Sihteerit n=14
Samaa mieltä	50,0 %	57,1 %	46,2 %	57,1 %
Neutraali	33,3 %	28,6 %	44,2 %	42,9 %
Ei samaa mieltä	16,7 %	14,3 %	9,6 %	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %

Johto, esimiehet ja sihteerit olivat enemmän sitä mieltä, että yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa yritykselle. Kuten kumppaneissakin niin ei-kumppaneiden myyjät olivat myös vähiten asiasta samaa mieltä mutta samalla he olivat myös eniten neutraaleja asian suhteen. (Taulukko 24.)

Taulukko 24. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa yritykselle, jossa työskentelen ei-kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

	<u>Esimiehet</u> n=10	<u>Johto</u> n=14	<u>Myyjät</u> n=36	<u>Sihteerit</u> n=46	<u>Joku muu</u> n=5
<u>Mielipide</u>					
Samaa mieltä	70,0 %	71,4 %	44,4 %	69,6 %	60,0 %
Neutraali	30,0 %	28,6 %	44,4 %	28,3 %	40,0 %
Ei samaa mieltä	-	-	11,2 %	2,1 %	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Seuraavassa kysymyksessä otettiin kantaa kysymykseen, että yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa vastaajan omaan työhön. Kumppaneista samaa mieltä oli 34,2 %, ei samaa eikä erimielistä oli 50,6 % ja eri mieltä asiasta oli 15,2 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä asiasta oli 53,8 %, ei samaa eikä eri mieltä 35,9 % ja eri mieltä asiasta oli 10,3 %. Yhteisesti kumppanit ja ei-kumppanit olivat kysymykseen samaa mieltä 45,9 %, ei samaa eikä eri mieltä 41,8 % ja eri mieltä asiasta 12,3 %. (Kuvio 29.)



Kuvio 29. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa omaan työhöni mielipidekeskiarvo (n = 196, Kumppani n = 79, Ei-kumppani n = 117)

Sihteerit olivat selvästi eniten sitä mieltä, että yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa vastaajan omaan työhön. Esimiehet olivat näkyvästi eniten eri mieltä asian suhteen. Myyjien osalta päälle puolet oli kannassaan neutraaleja asialle. (Taulukko 25.)

Taulukko 25. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa omaan työhöni kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

<u>Mielipide</u>	<u>Esimiehet</u> n=7	<u>Johto</u> n=7	<u>Myyjät</u> n=52	<u>Sihteerit</u> n=13
Samaa mieltä	28,6 %	42,8 %	28,8 %	53,8 %
Neutraali	28,6 %	28,6 %	57,7 %	46,2 %
Ei samaa mieltä	42,8 %	28,6 %	13,5 %	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %

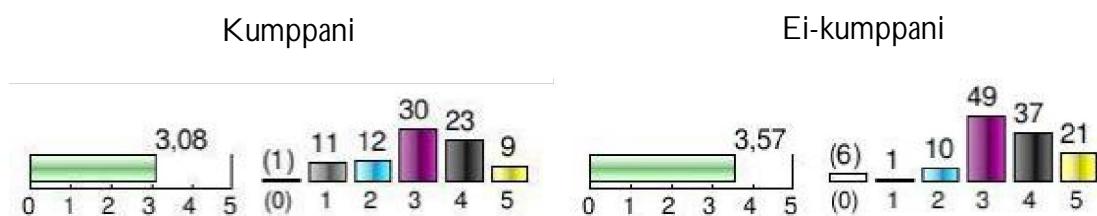
Sihteerit olivat tyytyväisimpiä myös ei-kumppaneissa siihen, että yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa vastaajan omaan työhön, kuten taulukossa X selviää. Esimiehet

olivat myös ei-kumppaneiden puolella selvästi tyytymättömpiä. Johdon osalta päälle puolet vastaajista oli neutraaleja asian suhteen. (Taulukko 26.)

Taulukko 26. Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa omaan työhöni ei-kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

	<u>Esimiehet</u> n=11	<u>Johto</u> n=14	<u>Myyjät</u> n=38	<u>Sihteerit</u> n=49	<u>Joku muu</u> n=5
<u>Mielipide</u>					
Samaa mieltä	27,3 %	42,8 %	50,0 %	63,3 %	60,0 %
Neutraali	36,4 %	51,2 %	31,6 %	32,7 %	40,0 %
Ei samaa mieltä	27,3 %	-	18,4 %	4,0 %	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Seuraavaksi otettiin kantaa kysymykseen, onko yhteistyö Tapiolan kanssa aktiivista. Kumppaneista samaa mieltä oli 37,6 %, ei samaa eikä erimieltä oli 35,3 % ja eri mieltä asiasta oli 27,1 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä asiasta oli 49,2 %, ei samaa eikä eri mieltä 41,5 % ja eri mieltä asiasta oli 9,3 %. Yhteisesti kumppanit ja ei-kumppanit olivat kysymykseen samaa mieltä 44,3 %, ei samaa eikä eri mieltä 38,9 % ja eri mieltä asiasta 16,8 %. (Kuvio 30.)



Kuvio 30. Yhteistyö Tapiolan kanssa on aktiivista mielipidekeskiarvo (n = 203, Kumppani n = 85, Ei-kumppani n = 118)

Johto on eniten sitä mieltä, että Tapiolan kanssa tehty yhteistyö on aktiivista. Kuitenkin tässä vastaajaryhmässä on vähiten neutraaleja mielipiteitä, joten johto on yhdessä esimiesten ja myyjien kanssa eniten myös eri mieltä asiasta. Esimiehet ja etenkin myyjät ovat hyvin paljon sitä mieltä, että Tapiolan kanssa tehty yhteistyö ei ole aktiivista. (Taulukko 27.)

Taulukko 27. Yhteistyö Tapiolan kanssa on aktiivista kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

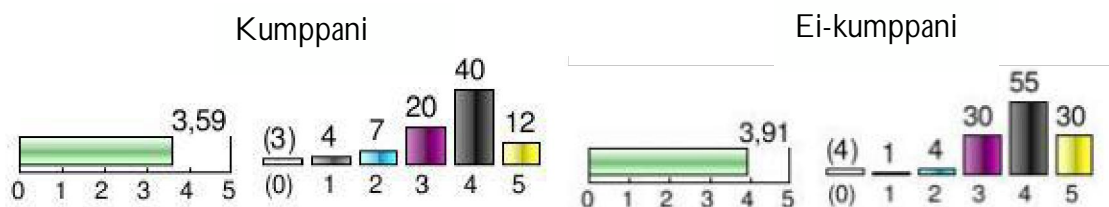
Mielipide	Esimiehet n=7	Johto n=7	Myyjät n=56	Sihteerit n=15
Samaa mieltä	42,8 %	57,1 %	32,1 %	46,7 %
Neutraali	28,6 %	14,3 %	39,3 %	33,3 %
Ei samaa mieltä	28,6 %	28,6 %	28,6 %	20,0 %
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %

Esimiehet ja vastaajaryhmä joku muu oli selvästi tyytyväisimpiä Tapiolan aktiivisuuteen ei-kumppaneiden vastaajissa. Johdon, myyjien ja sihteereiden vastauksen painottuivat hyvin tasaisesti samaa mieltä ja neutraalin mielipiteen puolelle. Myyjät ovat kuitenkin eniten tyytymättömiä Tapiolan yhteistyön aktiivisuuteen. (Taulukko 28.)

Taulukko 28. Yhteistyö Tapiolan kanssa on aktiivista ei-kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

Mielipide	Esimiehet n=11	Johto n=14	Myyjät n=38	Sihteerit n=51	Joku muu n=4
Samaa mieltä	63,6 %	42,9 %	42,1 %	51,0 %	75,0 %
Neutraali	18,2 %	57,1 %	42,1 %	43,1 %	25,0 %
Ei samaa mieltä	18,2 %	-	15,8 %	5,9 %	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vastaajilta haettiin mielipidettä kysymykseen, onko yhteistyö Tapiolan kanssa laadukasta. Kumppaneista samaa mieltä oli 62,7 %, ei samaa eikä erimielistä oli 24,1 % ja eri mieltä asiasta oli 13,2 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä asiasta oli 70,8 %, ei samaa eikä eri mieltä 25,0 % ja eri mieltä asiasta oli 4,2 %. Yhteisesti kumppanit ja ei-kumppanit olivat kysymykseen samaa mieltä 67,5 %, ei samaa eikä eri mieltä 24,6 % ja eri mieltä asiasta 7,9 %. (Kuvio 31.)



Kuvio 31. Yhteistyö Tapiolan kanssa on laadukasta (n = 203, Kumppani n = 83, Ei-kumppani n = 120)

Kumppaneiden johto on eniten yhtä mieltä siitä, että Tapiolan kanssa tehty yhteistyö on aktiivista. Sihteerit ja myyjät ovat myös hyvin paljon samaa mieltä asiasta. Kuitenkin sihteereissä on myös eniten eri mieltä asiasta olevia. Esimiesten vastaukset ovat suurelta osin neutraaleja, joten samaa mieltä olevien osuus jää pieneksi ja erä mieltä olevia ei tässä vastaajaryhmässä ole. (Taulukko 29.)

Taulukko 29. Yhteistyö Tapiolan kanssa on laadukasta kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

Mielipide	Esimiehet n=6	Johto n=7	Myyjät n=55	Sihteerit n=15
Samaa mieltä	33,3 %	71,4 %	63,6 %	66,7 %
Neutraali	66,7 %	14,3 %	23,6 %	13,3 %
Ei samaa mieltä	-	14,3 %	12,8 %	20,0 %
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %

Ei-kumppaneiden osalta vastaukset ovat kauttaaltaan hyvin samanlaisia. Suuri enemmistö on samaa mieltä siitä, että yhteistyö Tapiolan kanssa on laadukasta. Näin ollen neutraalien ja eri mieltä olevien vastaajien määrät jäivät pieneksi. Tulosten valossa tyytymättömyimpiä ovat myyjät mutta samaa mieltä osuutta pienentää heidän hieman isompi osuus neutraaleista mielipiteistä. (Taulukko 30.)

Taulukko 30. Yhteistyö Tapiolan kanssa on laadukasta ei-kumppanin mielipiteet vastaajaryhmittäin (prosenttia vastaajaryhmästä)

Mielipide	Esimiehet n=11	Johto n=14	Myyjät n=39	Sihteerit n=51	Joku muu n=5
Samaa mieltä	72,7 %	71,4 %	61,5 %	76,5 %	80,0 %
Neutraali	18,2 %	21,4 %	30,8 %	23,5 %	20,0 %
Ei samaa mieltä	9,1 %	7,2 %	7,7 %	-	-
Kaikki	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden avoimissa kommenteissa koskien Tapiolan kanssa tehtyä yhteistyötä olivat hyvin samanlaisia eivätkä eronneet toisistaan juuri lainkaan. Yhteistyötä pidettiin hyvänä ja ongelmattomana. Näissäkin kommenteissa sivuttiin aktiivisuuden nostamista sekä sähköisen vakuutustenvälitysjärjestelmän hyvää ja helppoa toimivuutta.

### 10.3 Yhteenveto

Sähköisellä Humap-tool järjestelmällä suoritettu kysely toimi hyvin. Haasteeksi tutkimuksen analysoinnille muodostui se, että kyseisestä järjestelmästä sai ulos hyvin yksinkertaisia tuloksia, joten tulosten analysointi ja niiden saattaminen esitysmuotoon tapahtui suurelta osin manuaalisesti.

Kyselyn ajoittaminen tammi-helmikuun vaihteeseen sekä vastanneiden kesken suoritettava arvonta johdettiin 2010 alussa tehdystä samantyyppisestä kyselystä, jonka tuloksena oli erinomainen vastausprosentti. Tälläkin kertaa vastausprosentit olivat vaikka eivät kohonneetkaan aivan samalle tasolle vuoden takaiseen verrattuna. Kuitenkin sekä kumppaneissa ja ei-kumppaneissa päälle joka kolmas kyselyn vastaanottaja vastasi kyselyyn. Vastauksia saimme joka vastaajaryhmästä mutta ei aivan kaikista yrityksistä, joihin kysely oli lähetetty.

Ei-kumppaneiden osalta viisi vastaaja oli merkinnyt itsensä vastaajaryhmään joku muu. Nämä henkilöt paljastuivat katsastusasemien virkailijoiksi, joten todellisuudessa heidän kuuluisi olla vastaajaryhmässä sihteerit. Tämän vuoksi tulosten tarkastelu vastaajaryhmän joku muu kanssa jää vähemmälle. Myös muutaman Tapiolan myyntipäällikön osalta vastausprosentit jäivät niin pieneksi, ettei myyntipäällikkökohtaista vertailua kannattanut tehdä.

Tulosten perusteella myyntipäällikkö tunnetaan hyvin kanavamme liikkeissä. Myyntipäällikkömme hyvä tunnettuus niin kumppaneissa kuin ei-kumppaneissakin osoittaa sen, että olemme pystyneet eri toimintamalleilla tuomaan myyntipäällikkömme tutuksi eri segmenteissä. Myyntipäällikkömme hieman parempi tunnettuus tulosten valossa ei-kumppaneiden osalta heijastuu edelleen siitä, että olemme aikojen saatossa toimineet ja panostaneet kaikkiin yrityksiin samalla tavalla ja yleensä ei-kumppanit ovat pienempiä yrityksiä, joissa on vähemmän henkilökuntaa ja näin ollen helpompi saada itsensä tutuksi pienemmässä työyhteisössä.

## Tapiola-kysymykset

Tapiola on asiakkaistaan huolehtiva ja vastuunsa tunteva yritys on yleinen kysymys Tapiolan omille asiakkaille. Tästä Tapiolan omat asiakkaat ovat olleet päälle 90 % samaa mieltä. Kun vertaa autoliikekanavan kumppaneiden ja ei-kumppaneiden mielipidettä Tapiolan omien asiakkaiden mielipiteeseen asiasta, voin hyvin todeta, että tulos on erinomainen. Arviolta voidaan sanoa, että joka viides autoliikekanavassa työskentelevä henkilö on Tapiolan asiakas, joten kun 83,6 % vastaajista pitää Tapiolaa asiakkaistaan huolehtivana ja vastuunsa tuntevana yrityksenä on tulos erinomainen. Vastaajaryhmittäin johdon ja sihteerien tulosten välillä oli merkittävä ero. Ero syntyi kuitenkin siitä, että sihteerit ovat myös muihin vastaajaryhmiin verraten hyvin tyytyväisiä Tapiolaan asiakkaistaan huolehtivana ja vastuunsa tuntevana yrityksenä.

Tapiolan ajoneuvovakuutukset ovat hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä. Tämä on erittäin mielenkiintoinen kysymys sillä hintakilpailu kanavassamme on kovaa sekä usein kuulee, omien sisäisten myyntikanaviemme myyjien suusta, että Tapiolan ajoneuvovakuutustuotteet eivät ole kilpailukykyisiä niin sisällöltään kuin hinnaltaankin.

Kanavaamme tehty tutkimus osoittaa, että suurin osa niin kumppaneista kuin ei-kumppaneistakin pitää Tapiolan ajoneuvovakuutustuotteita kilpailukykyisinä. Samaa mieltä vastaajista oli 70,0 % ja eri mieltä vain 6,0 %. Neutraalin mielipiteen antoi 24,0 % vastaajista. Tämä selittyy sillä, että johto ja esimiehet eivät ole paljon tekemisissä vakuutustuotteiden kanssa vaan vastuu niiden myynnistä on myyjillä ja sihteeillä. Vastaajaryhmittäin niin yhteisissä kuin kumppaneiden ja ei-kumppaneiden välillä ei ollut merkittäviä eroja.

Kysyttäessä Tapiolan korvauspalvelun tavoitettavuudesta ja reagointinopeudesta sekä Tapiolan vahinkotarkastuksen kanssa asiointin sujuvuudesta oli vastausten jakauma hyvin laaja. Kaikissa kolmessa kysymyksessä noin puolet vastaajista ei osannut ottaa kantaa kysymyksiin. Tämä johtuu siitä, että kysely lähetettiin pääsääntöisesti yritysten myyntivastuullisille sekä katsastusasemien henkilöstölle, jotka eivät joudu työssään asiamaan vakuutusyhtiöiden kanssa korvausasioissa.



Kysymyksestä, "Tapiolan korvauspalvelu on helppo tavoittaa", oli kumppaneista ja ei-kumppaneista samaa mieltä 59,0 % vastaajista ja eri mieltä 11,0 %. Kumppaneista ja ei-kumppaneista oli samaa mieltä 55,3 % ja eri mieltä 7,8 % siitä, että Tapiolan korvauspalvelu reagoi nopeasti eri tilanteissa. Vaikka korvauspalvelusta saadut tyytyväisyystulokset olivat hieman alhaisemmat kuin muista kysymyksistä, niin tulokset ovat kuitenkin hyviä. Sillä kysely ajoittui siihen ajankohtaan, kun Suomen talvi näytti pahimmat puolensa. Rungas lumi ja nopeat sään muutokset ruokkivat teillä tapahtuvien onnettomuuksien määrää. Niinä päivinä, kun lunta sataa ja tiet ovat liukkaita korvauspuhelinmäärät moninkertaistuvat ja kun tällaisia päiviä on useita peräkkäin, niin kuin kahtena viime vuotena, alkavat työt vahingon selvittelyt kasaantumaan eikä vanhoja vahinkoja saada hoidettua uusien alta pois. Näin ollen, jos lähes 60 % kumppaneiden ja ei-kumppaneiden vastaajista on sitä mieltä, että Tapiolan korvauspalvelu on helppo tavoittaa ja se reagoi nopeasti, niin tulosta voi pitää vähintään hyvänä.

Kysyttäessä Tapiolan vahinkotarkastuksen kanssa asiainnoin sujuvuudesta tulokset olivat hyvin samanlaisia kuin Tapiolan korvauspalvelun tulokset. Noin puolet eivät osanneet ottaa kysymykseen kantaa. Sekä vielä kysymykseen kantaa ottaneista 31,7 % vastaajista ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Taustana tämän kysymyksen tuloksille on hyvin todennäköisesti se, että Tapiolan asiakkaiden ajoneuvovahinkotarkastuksen oli hoitanut vielä vuoden 2010 loppuun asti Suomen vahinkotarkastus Oy (SVT). Tapiola kuitenkin myi oman osuutensa SVT:sta Fennialle 2010-2011 vaihteessa ja aloitti vaiheittaisen kustannusarviolaskelmien vastaanottamisen suoraan korjaamoilta. Tapiola oli aikojen saatossa saanut paljon negatiivista palautetta SVT:n kanssa tehdystä yhteistyöstä, koska se hidasti ja vaikeutti korjausprosessia. Pitkä yhteinen historia SVT:n kanssa sekä vähäinen tiedottaminen yhteistyöstä luopumisessa vaikuttivat osaltaan mielipiteisiin. Tästä hyvänä esimerkkinä on yhden vastaavan avoin kommentti Tapiolasta: "Tapiola on SVT:n kautta kasvoton yhtiö".

Kysyttäessä suosittelisiko tai suosittelisiko vastaaja asiakkailleen Tapiolan ajoneuvovakuutuksia, oli vastaukset erittäin positiivisia. Kumppaneiden osalta 65,4 % suosittelee ja ei-kumppaneiden osalta 65,0 %. Ilahduttavinta on, että ei-suositelijoiden määrä on alhainen. Kumppaneissa tämä on 8,7 % ja ei-kumppaneissa 8,5 %. Neljännes vastaajista oli neutraaleja suosittelulle sillä etenkin Suomen suurimman katsastusasemaketjun hen-

kilöstö ei saa suositella asiakkaille mitään yksittäistä vakuutusyhtiötä. Sihteereiden osalta neutraalien vastausten määrä selittyy myös sillä, että he tekevät niin sanotun vakuutuksen syöttötyön ilman, että näkevät tai puhuvat asiakkaan kanssa.

Verrattaessa kumppanien ja ei-kumppanien suosittelua vastaajaryhmittäin, ei suuria eroja ole. Iso ero löytyy kuitenkin johto-tasolta, jossa kumppaneiden johdosta 62,5 % suosittelisi Tapiolaa ja vastaavaluku ei-kumppaneissa on 85,6 %. Tämä selittyy sillä, että isot autoliikkeet tekevät yleensä kumppanisopimukset kahden tai kolmen merkittävimmän vakuutusyhtiön kanssa ja näin ollen ovat hieman neutraaleja suosittelemaan yhtä näistä. Ei-kumppaneiden johdolla tätä ongelmaa ei ole ja he pystyvät suosittelemaan sitä vakuutusyhtiötä kenen kanssa yhteistyö sujuu parhaiten.

Se, miten saisimme henkilöt suosittelemaan Tapiolaa aktiivisemmin asiakkaille, ei kumppaneiden ja ei-kumppaneiden avoimissa kommentteissa ollut eroja. Kommentteissa toivottiin asiakasetukampanjoita, omia myyntikilpailuja tai palkitsemisia sekä helpotusta myyntityöhön avaamalla tuotteiden sisältöä ja hintaa. Avoimissa kommentteissa Tapiolasta nousi esiin sähköisen vakuutusjärjestelmän toimivuus ja aktiivisuuden ja panostusten lisäämiseen vastaajien liikkeissä. Myyjät ja sihteerit painottavat aina vakuutusten teon helppoutta ja tämän vuoksi Tapiola panostaa paljon vakuutusyöttöjärjestelmään ja sen kehitykseen, jotta vakuutusten tekoa olisi tekijälleen mahdollisimman vaivatonta.

#### Yhteyshenkilö-kysymykset

Yhteyshenkilömme toimintaa kuvaavat ammattimaisuus ja aktiivisuus. Kumppaneista ja ei-kumppaneista oli 72,1 % samaa mieltä asiasta ja vain 7,5 % eri mieltä. Ei-kumppanit olivat kuitenkin hieman tyytyväisempiä yhteyshenkilön ammattimaisuuteen ja aktiivisuuteen kuin ei-kumppanit. Kumppanien vastaajaryhmittäisissä tuloksissa ei ollut eroja mutta ei-kumppaneissa esimiehet ja myyjät ovat paljon tyytymättömämpiä kuin sihteerit ja johto. Vertailtaessa kumppanien ja ei-kumppanien vastaajaryhmien tuloksia keskenään niin kumppaneiden esimiehet ovat paljon tyytyväisempiä kuin ei-kumppaneiden mutta sihteerit ja johto ovat ei-kumppaneissa paljon tyytyväisempiä kuin kumppaneiden.

Yhteyshenkilömme kanssa asiointi on sujuvaa ja sovitut asiat toteutuvat hyvin. Kaikista vastaajista samaa mieltä asiasta oli 83,1 % ja eri mieltä 5,5 %. Kumppaneiden osalta samaa mieltä asiasta oli hieman enemmän kuin ei-kumppaneiden osalta mutta tuloksissa ei ollut merkittäviä eroja. Vastaajaryhmittäin niin kumppaneissa kuin ei-kumppaneissakin kysymyksen tulokset olivat erinomaisia. Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden osalta vain myyjistä löytyi pieni ryhmä eri mieltä asiasta olevia muuten kaikki vastaajaryhmät olivat kauttaaltaan samaa mieltä asiasta.

Näiden kahden kysymyksen yhteenvetona voi todeta, että olemme suhteellisen aktiivisia ja hoidamme sovitut asiat ammattitaidolla. Aktiivisuudessa on kuitenkin edelleen kehittämisen varaa ja varsinkin kumppaneiden osalta. Tuloksista huomaa, että kumppanuudet ovat vielä aika nuoria eli muutosta esimerkiksi aktiivisuudessa ei ole vielä huomattu. Kuitenkin entistä selvemmin on painotettava aktiivisempaa otetta juuri kumppaneiden osalta melkein jokaisessa vastaajaryhmässä mutta etenkin myyjien osalta, jotka pääsääntöisesti vakuutuksen myynnistä asiakkaalle vastaa. Tässä kohdassa on myös syytä pohtia, olemmeko antaneet ymmärtää liikaa kumppanuuden sisällöstä yritykselle mutta emme ole pystyneet tarvetta täyttämään. Toisaalta erinomaiset tulokset sovittujen asioiden toteuttamisesta eivät tue tätä pohdintaa.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä järjestääkö Tapiolan yhteyshenkilö koulutusta, jossa kerrotaan ymmärrettävästi Tapiolan autovakuutuksiin liittyvistä asioista. Kaikkien vastanneiden kesken samaa mieltä asiasta oli 50,3 % ja eri mieltä 23,1 %. Kumppaneista samaa mieltä oli 48,2 ja eri mieltä 29,4 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä oli 50,3 % ja eri mieltä 23,1 %. Koulutuksen osalta tulokset ovat hyvin alhaiset mutta tässä tulee pohtia, onko kysymys koulutuksen sisällöstä, koulutusmateriaaleista, koulutustavasta vai itse vakuutuksesta. Kuten teoriaosuudessa todettiin, että vakuutus ei näy asiakkaalle myyntitilanteessa millään tavalla. Vakuutus ei ole aineellinen esine vaan vakuutus konkretisoituu asiakkaalle vasta sitten kun jokin vahinko tapahtuu. Tämän vuoksi on ratkaista se, lähemmekö parantamaan omia koulutustaitojamme vai alammeko miettimään yksinkertaisempaa tapaa kouluttaa ja avata vakuutusten sisältöä jollakin erilaisella, kiinnostavalla tavalla.

Pitäkö Tapiolan yhteyshenkilö hyvin ajan tasalla Tapiolan autovakuutusten ja asiakkaiden vakuutusasian hoitamiseen vaadittavien asioiden osalta. Kaikista vastaajista samaa mieltä asiasta oli 66,0 % ja eri mieltä 15,8 %. Kumppaneista samaa mieltä oli 68,2 ja eri mieltä 21,2 %. Ei-kumppaneiden osalta samaa mieltä asiasta oli 64,4 % ja ei mieltä 11,9 %. Vastaajaryhmittäin johto ja sihteerit ovat tyytyväisimpiä yhteyshenkilön toimintaan kyseisessä asiassa, kun taas esimiehet ja myyjät ovat yllättävänkin paljon tyytymättömiä. Kumppanin ja ei-kumppanin vertailussa esimiesten tyytyväisyydessä on merkittävä etu kumppaneiden hyväksi, kun taas sihteereiden osalta asia on toisinpäin eli merkittävä etu on ei-kumppaneiden hyväksi. Sihteereiden osalta tyytyväisyys ero ei-kumppaneiden hyväksi selittynee sillä, että suuri osa ei-kumppaneiden sihteereistä on katsastusasemahenkilökuntaa. Isoimpien katsastusasemaketjujen tiedottaminen hoidetaan keskitetysti yrityksen ketjujohdon toimesta joten viestin sisältö ja ymmärrettävyys menee paremmin vastaanottajille perille.

Avoimissa kommentteissa kumppaneilta ja ei-kumppaneilta saatiin hyvin samanlaisia kommentteja. Yleisesti ottaen yhteyshenkilö pidettiin hyvänä, mukana ja yhteistyöhaluisena kaverina, jonka sanaan voi luottaa. Kommenteissa toivottiin kuitenkin enemmän aktiivisuutta ja henkilökohtaisia käyntejä ei pelkästään johdon tasolla mutta myös myyjä-/myyntisihteeri tasolla.

### Yhteistyö-kysymykset

Yhteistyö-kysymyksiin tuli paljon neutraaleja vastauksia. Tämä johtunee siitä, että olemme sopineet virallisesti kumppanuussopimuksen mutta kumppanuustoiminta ei ole ehtinyt vielä konkretisoitua asiakkaalle, yritykselle tai yrityksen työntekijälle. Eli kumppanuudesta on kerrottu Tapiolan sisällä ja kumppaniyrityksessä mutta niin sanottu lihaluiden ympäriltä vielä puuttuu, jolla voimme tiivistää entistä enemmän kumppanuutta ja yhteisiä tavoitteita. Kumppaneiden osalta voi olla, että odotukset kumppanuudesta ovat olleet heti alkuun vahvat mutta Tapiola ei ole pystynyt heti kumppanuuden alkumetreillä vastaamaan odotuksiin, joten pettymyksiäkin voi olla syntynyt puoleen ja toiseen. Erittäin merkittävää on, että mielipidekeskiarvoja tarkasteltaessa jokaisen kysymyksen kohdalla tyytyväisysero on merkittävä ei-kumppaneiden hyväksi.

Kysymykseen yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa asiakkaille oli kaikista vastaajista samaa mieltä 55,0 % ei samaa eikä eri mieltä 38,7 % ja eri mieltä 6,3 %. Ei-kumppanit (59,8 %) olivat tässä asiassa enemmän samaa mieltä kuin kumppanit (48,1 %). Kumppaneiden osalta jokaisessa vastaajaryhmässä oli eri mieltä asiasta olevia mutta ei-kumppaneissa eri mieltä oli vain myyjissä ja sihteereissä pienet osuudet. Suurin ero mielipiteissä tässä asiassa oli esimiesten vastaajaryhmässä. Kumppaneiden esimiehistä 42,9 % oli samaa mieltä, kun vastaava luku ei-kumppaneiden esimiehissä oli 70,0 %.

Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa yritykselle, jossa työskentelen. Kaikista vastaajista samaa mieltä asiasta oli 56,3 % ei samaa eikä eri mieltä 37,4 % ja eri mieltä 6,3 %. Kumppaneiden vastaajista 49,4 % oli samaa mieltä, 41,8 % ei samaa eikä eri mieltä ja 8,8 eri mieltä. Ei-kumppaneiden vastaavat luvut olivat 61,3 % samaa mieltä, 34,2 % ei samaa eikä eri mieltä ja 4,5 % eri mieltä. Kumppaneiden ja ei-kumppaneiden tulosten vertailussa vastaajaryhmittäin kävi ilmi, että ei-kumppaneista vain myyjät olivat vähemmän samaa mieltä asiasta kuin kumppaneiden myyjät. Muuten ei-kumppaneiden vastaajaryhmät olivat tyytyväisempiä asiaan kuin kumppaneiden vastaajaryhmät.

Yhteistyö Tapiolan kanssa tuo lisäarvoa omaan työhöni. Kaikkien vastaajien kesken samaa mieltä asiasta oli 45,9 %, ei samaa eikä eri mieltä 41,8 % ja ei mieltä 12,3 %. Kumppaneista samaa mieltä asiasta oli 34,2 %, ei samaa eikä eri mieltä 50,6 % ja eri mieltä 15,2 %. Ei-kumppaneista samaa mieltä oli 53,8 %, ei samaa eikä eri mieltä 35,9 % ja eri mieltä 10,3 %. Vastaajaryhmittäin tuloksia tarkasteltaessa esimiehet olivat sekä kumppaneissa ja ei-kumppaneissa selvästi tyytymättömmimpiä yhteistyön tuomaan lisäarvoon heidän omaan työhönsä. Kumppaneiden myyjien osalta kumppanuuksien vähäinen konkretisoituminen näkyy selvästi lähes 60 % neutraalina vastauksena.

Kysymykseen yhteistyö Tapiolan kanssa on aktiivista, oli kaikista vastaajista samaa mieltä asiasta 44,3 %, ei samaa eikä eri mieltä 38,9 % ja eri mieltä 16,8 %. Kumppaneiden vastaajista samaa mieltä oli 37,6 %, ei samaa eikä eri mieltä 25,3 % ja eri mieltä 27,1 %. Ei-kumppaneiden vastaavat luvut olivat 49,2 % samaa mieltä, 41,5 % ei samaa eikä eri mieltä sekä 9,3 % vastaajista eri mieltä. Mielipidekeskiarvo kumppaneilla oli 3,08 ja vastaava luku ei-kumppaneilla 3,57. Joten tyytyväisysero oli merkittävä ei-kumppaneiden eduksi. Lukuja tarkastellessa käy ilmi, että oma aktiivisuutemme on pai-

nottunut enemmän pienempiin paikallisiin toimijoihin kuin suuriin merkkiliikkeisiin eli nykyisiin kumppaneihimme. Vastaajaryhmien tuloksista voi myös todeta sen, että aktiivisuutemme painottuu enemmän johto- ja esimiestasolle kuin myyjätasolle.

Kysyttäessä mielipidettä siitä, että yhteistyö Tapiolan kanssa on laadukasta, oli kaikista vastaajista samaa mieltä asiasta 67,5 %, ei samaa eikä eri mieltä 24,6 % ja eri mieltä 7,9 %. Kumppaneiden vastaajista 62,7 % oli samaa mieltä, 24,1 % ja eri mieltä asiasta oli 13,2 %. Ei-kumppaneilta kysyttäessä samaa mieltä oli 70,8 %, ei samaa eikä eri mieltä 25,0 % ja eri mieltä 4,2 %. Mieli-  
pidekeskiarvo asiasta kumppaneilla oli 3,59 ja vastaava luku ei-kumppaneilla 3,91. Joten tyytyväisysero oli merkittävä ei-kumppaneiden eduksi.

Vastaajaryhmittäin tuloksia tarkasteltaessa, niin kumppaneissa kuin ei-kumppaneissakin, enemmistö oli samaa mieltä laadukkaasta yhteistyöstä. Kumppaneiden esimiehissä neutraalien mielipiteiden osuus nousi 66,7 % ja näin olleen samaa mieltä olevien osuus oli paljon pienempi. Laadukkaan yhteistyön kokonaistulokseen kumppaneiden ja ei-kumppaneiden välillä vaikuttaa paljon ei-kumppaneiden sihteerien tyytyväisyys eli katsastusasemien henkilökunnan tyytyväisyys.

Avoimissa kommentteissa toivottiin kumppaneiden ja ei-kumppaneiden osalta paljon aktiivisempaa otetta. Aktiivisuudella tarkoitettiin toimipistekohtaisia käyntejä, kampanjointia, myyntikilpailuja sekä enemmän aggressiivisempaa mainontaa ja näkymistä, jotta asiakkaatkin kysyisivät aktiivisemmin. Kommenteista nousi esiin myös se, että Tapiola eikä kukaan muukaan erotu toiminnallaan toisista vakuutusyhtiöistä edukseen tai huomommaksi.

Pohdintaa tutkimuksen reliabiliteetista:

- Jokainen Tapiolan myyntipäällikkö sai valita omalta osaltaan noin 50 vastaajaa hoidostaan olevista kumppani- ja ei-kumppaniyrityksistä → kuinka paljon tulokset muuttuisivat, jos vastaajat valittaisiin satunnaisesti?
- Kysely tehtiin tammikuun lopussa pitkien pyhien jälkeen → olisiko tullut erilaiset vastaukset marraskuussa tehdyssä tutkimuksessa?

- Joissakin kysymyksissä kysyttiin kahta eri asiaa → kumpaan kysyjä on vastannut??
- Vastaajien kesken arvottiin palkinnot → oliko vain palkinto motivaationa vastata jotain sinnepäin?
- Kumppaneista suurimman osan kanssa oli tehty kumppanuussopimus vuoden 2010 loppupuolella → onko aikajana liian lyhyt vastaajille saada oikea käsitys kumppanuuden sisällöstä ja toiminnasta?

Yllä olevista pohdinnoista voi mielestäni mittauksen luotettavuutta ja tuloksia alentaa kumppaneiden osalta se, että suurin osa kumppanuussopimuksista on tehty vuoden 2010 loppupuolella ja, kun kysely tehtiin jo 2011 tammikuussa niin voi olla, ettei Tapiolan haluama kumppanuuden sisältö ja toiminta ole ehtinyt avautua kumppaneiden henkilöstölle. Kyselyllä haluttiin selvittää kokonaistyytyväisyys Tapiolaan, yhteyshenkilön toimintaan sekä Tapiolan ja kumppanin ja ei-kumppanin väliseen yhteistyöhön. Mielestäni mittarit mittaavat juuri näitä edellä mainittuja asioita, joten mittauksen voi todeta päteväksi.

## 11 Projektin onnistuminen

Kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli ymmärtää autoliikkeiden omia tavoitteita, toiveita ja arkielämän ongelmia heidän omasta näkökulmastaan sekä miten vakuutusmyynti näihin asioihin liittyy. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta oli tarkoitus lähteä suunnittelemaan ja rakentamaan toimivaa sisäistä ja ulkoista toimintamallia Tapiolan autoliikekanavalle.

Kvalitatiivinen tutkimus onnistui hyvin sillä se taustoitti ja antoi pohjan lähteä miettimään yhteistä toimintaa autoliikekanavassa. Tutkimus ei sinänsä tuonut täysin uutta tietoa meille, miten eri toimijat toimivat autoliikekanavassa vaan enimmäkseen tutkimus vahvisti omia tietojamme ja ajatuksiamme, miten meidän tulisi toimia kyseisessä kanavassa erilaisten toimijoiden kanssa.

Alkuvuodesta 2009 tehty kvalitatiivinen tutkimus osoitti, että autokauppa on muutoksessa oleva toimiala, jossa autoliikkeet pyrkivät tarjoamaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja muuttumaan tuotteiden tarjoajasta autoilupalvelun tarjoajaksi pitkällä aikavälillä. Tässä tarvitaan kumppaneiksi kolmansia osapuolia, jotka auttavat kokonaisvaltaisen palvelun tarjonnassa. Haasteena ovat kuitenkin erilaisten kumppaneiden ristiriitaiset vaatimukset, jotka luovat haasteen autoliikkeen omien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Autoliikkeissä edelleen olennaista on myynti ja myyjäkulttuuri, sitä tukeva myyntisihteerien työ ja liikkeiden tarjontaa laajentavat korikorjaamoiden palvelut. Näiden tukeminen mahdollistaa ketjusopimusten toteutumisen arkipäivän kaupantekotilanteissa. Arkipäivän toimintaa ohjaavia periaatteita ja niistä seuraavia käytäntöjä, esimerkiksi myyjien provisiopalkkaus, vapaus myyntityössä, kaupanteon jännitystä ja onnistumisen kokemuksia, on erittäin vaikeaa muuttaa ulkoa ja/tai ylhäältä päin. Siksi toimintaa ohjaavia periaatteita ja käytäntöjä on tärkeä ymmärtää ennen kuin voi lähteä rakentamaan niitä tukevia toimintamalleja. Esimerkiksi myyjien, autosihteerien ja korjaamotyöntekijöiden koulutuksen ja autoliikkeisiin jaetun materiaalin on perustuttava nykyisiin työssä kohdattuihin haasteisiin ja tulevaisuuden toiveisiin, jotta sillä olisi lisäarvoa arkipäivän toteuttavassa työssä.



Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta tehtiin ratkaisu, ettemme alkuvaiheessa lähde haukkaamaan koko kakkua samalla kertaa vaan etenemme vaihe vaiheelta. Kehittämistehtävän toisena tavoitteena oli suunnitella ja rakentaa raamit ja toimiva ympäristö sisäiselle ja ulkoiselle toiminnalle autoliikekanavan kumppaniverkostossa. Myöhemmässä vaiheessa kehitetään kumppanuuksien tukifunktioita.

Kehitystyön suunnittelu- ja rakennusvaihe sujui suunnitelmien mukaan. Jo kliseeksi muodostunut sananparsa ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” piti paikkansa myös tässäkin työssä. Kehitysprosessin projektiryhmä laittoi paljon aikaa taustojen selvittämiseen ja suunnitteluun ennen kuin asia tuotiin julki ja alettiin viedä yhteistä suunnittelua ja rakennusvaihetta eteenpäin. Suunnittelu- ja rakennusvaiheessa ei koettu lähes ollenkaan muutosvastarintaa toimintamallien uudistamiselle. Tähän syytä oli se, että projektiryhmässä oli mukana oikeat ihmiset, joilla oli näkökanta ja osaaminen tarpeeksi laajalta alalta, projektiryhmä taustoitti laajasti lähtötilanteen ja heillä oli rohkeutta ja etenkin se, että heillä oli rohkeutta ja määrätietoisuutta hakea muutos nykyiseen toimintaan ja malleihin. Tärkeimpänä muutosvastarinnan poissulkijana on kuitenkin se, että koko prosessin ajan keskustelu ja viestiminen pidettiin avoimena vaikeistakin asioista. Muutoksen sisälle joutuvat henkilöt olivat koko suunnittelu- ja rakennusvaiheen mukana aktiivisesti tuomassa omia ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan toimintamalleihin. Tämä lisäsi luottamusta niin johtoon kuin henkilöön itseensäkin, koska oppiminen uuteen toimintaan mahdollistui kokoajan jokaisella kerralla, kun toimintaa yhdessä rakennettiin.

Kehitystyön toinenkin tavoite täyttyi sisällöllisesti ja aikataulullisesti niin kuin oli tarkoitus. Sisäinen- ja ulkoinen kumppanuustoimintamalli saatiin rakennettua vuoden 2009 aikana siihen vaiheeseen, että toimintamallit otettiin käyttöön vuoden 2010 alussa.

Kehitystehtävän kolmas tavoite oli aloittaa uuden toimintamallin mukainen toiminta sekä aloittaa neuvottelut/tehdä kumppanuussopimukset 20 Suomen suurimman autoliikeketjun kanssa vuoden 2010 aikana. Tämäkin tavoite toteutui. Kumppanuusneuvottelut käytiin tai aloitettiin jokaisen potentiaalisen kumppaniehdokkaan kanssa. Kymmenen yrityksen kanssa allekirjoitettiin kumppanuussopimus, kahdeksan kanssa on neuvottelut vielä kesken sekä kahden kanssa ei päästy sille hetkellä kumppanitasolle asti.

Toimintamallin toteutus- ja kehitysvaiheessa havainnoitiin, että vuoden 2010 alusta käyttöön otettu kanavan toimintamalli on tuonut paljon hyvää mukanaan. Yhteistyö kanavamme henkilöiden välillä on tiivistynyt ja jokainen tukee toinen toistaan työssään sillä päämäärä on kaikilla yhteinen. Ennen kaikkea tulos näkyy positiivisena suullisena henkilökohtaisena palautteena yhteistyökumppaneiltamme autoliikkeistä ja katsastusasemilta. Heidän mukaansa meidän yhtiömme on organisoinut työnsä parhaiten ja Tapiolan kanssa on helppo tehdä yhteistyötä, kun luotetaan, että yhdessä sovitut asiat hoituvat.

Vaikka toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin, on se tuonut mukanaan normaaleja lieveilmiöitä. Joukossa on muutamia henkilöitä, jotka ovat toimineet tiettyjen tapojen mukaisesti jo vuosikymmeniä. Heidän osaltaan muutos uuteen on ollut hidasta. Joidenkin osalta niin sanottu yhteinen tekeminen on mennyt siihen, että joku muu ketjussa on joutunut hoitamaan kyseisen myyntipäällikölle annetun tehtävän. Mielestäni kyseessä ei kuitenkaan ole laiskuus tai välinpitämättömyys vaan osaamiskysymys. Uusi toimintamalli on tuonut mukanaan sen verran paljon erilaisia toimintatapoja, että niiden sisäistäminen vie aikaa. Ja tässä asiassa vuosikin on vielä lyhyt aika oppia.

Osaamiskysymys nousee vahvasti esille, kun maailma ympärillä muuttuu ja vaatimukset sen mukana kovenevat. Onko henkilöillä tarpeeksi motivaatiota ja sitoutumista omaan työhönsä niin, että he ovat valmiita muuttamaan omia toimintatapojansa ja aatteitansa yhteisen hyvän ja ympärillä tapahtuvien muutosten mukaisiksi? Miten saada henkilöt motivoitumaan samasta työstä, joka vain tehdään hieman eri tavalla, mihin on tottunut? Vastaus löytyy todennäköisesti yhdessä suunnittelusta ja tekemisestä. Tieto siitä, että kuuluu johonkin ryhmään, jossa voi omalla tekemisellään auttaa sekä itseään että muita, ovat asioita jotka saavat näkemään asiat eri valossa kuin aikaisemmin. Myöskään motivaation ja sitoutumisen merkitystä ei sovi väheksyä. Niitä ei saa pyytämällä tai kouluttamalla mutta nämäkin auttavat tietyissä asioissa. Toimintamalliin linkittyvien henkilöiden täytyy entistä paremmin osata ymmärtää liiketoiminnan eri muotoja ja lukuja ja löytyy syy-seuraussuhteita erilaisista tekemisistä. Näiden osaaminen vaatii samalla erinomaisia sosiaalisia taitoja, jotta henkilöt löytäisivät erilaisia yhteistyön mahdollisuuksia ja hyötyjä liiketoiminnasta vastaavien johtajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Tässä Tapiolan yhteyshenkilöt eivät ole vielä vaaditulla tasolla. Edelleen tehdään liikaa niin sanottua perussuorittamista, eikä osata tai kyetä menemään entistä syvemmälle liiketoiminnan sisälle ja sitä kautta avautuviin uusiin yhteistyön mahdollisuuksiin. Liian tiukat ohjaukset ja seuranta turhauttavat tekijät nopeasti. Tietty luottamus henkilöiden tekemiseen tulee olla ja pitää. Myyjän työ on siinä mielessä yksinkertaista sillä heidän palkkansa on siitä kiinni, miten itse työnsä tekee ja, kun tähän löytää oikeat, palkitsevat mittarit, niin työn hyvästä laadusta voi olla varma.

Kvantitatiivinen lähtötilanne ja nykytilanne tutkimus osoitti, miten selviydimme vuodesta 2010 ja mitä asioita meidän tulisi kehittää. Kun verrataan 2009 alkutilanne tutkimuksen tuloksia 2010 nykytilanne tuloksia kumppaneiden ja ei-kumppaneiden tulosten välillä, ei suuria eroavaisuuksia ole havaittavissa. Oletus oli, että kumppaneiden osalta tuloksissa olisi ollut suurempi positiivinen ero ei-kumppaneihin verrattuna mutta näin ei kuitenkaan ollut. Tämä voi osaksi johtua siitä, että suurin osa kumppanuuksista solmittiin vasta 2010 loppupuolella, joten kumppanuusaika jäi tutkimustulosten valossa hieman lyhyeksi. Osaksi pieni eroavaisuus tuloksissa voi johtua siitä, että autoliikekumppanin odotukset yhteistyöstä oli heti alkuun erittäin suuret mutta Tapiola ei pystynyt vastaamaan täysin odotuksiin. Kvantitatiivinen tutkimus paljasti, että Tapiolaa pidetään edelleen hyvin paljon asiakkaistaan huolehtivana ja vastuunsa tuntevana yrityksenä. Ilahduttavaa tutkimuksessa oli se, että vastain ennakkokäsityksiä Tapiolan ajoneuvovakuutus tuotteita pidetään hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisinä. Yleinen käsitys tähän mennessä oli ollut, että Tapiolalla on autoliikekanavassa kalliin yhtiön maine.

Mielenkiintoisin tutkimustulos ajatellen toiminnankehitystä oli ehkä Tapiolan ajoneuvovakuutusta asiakkailleen suosittlevien määrä. Sekä kumppaneissa että ei-kumppaneissa päälle 65 % vastaajista suosittelisi ja alle 10 % ei suosittelisi. Tämä tulos kertoo hyvin sen, että vastaajat ovat niin tyytyväisiä Tapiolan ja yhteyshenkilön toimintaan, että he suosittelisivat Tapiolan ajoneuvovakuutusta omille asiakkailleen.

Tapiolan yhteyshenkilöön liittyvistä tuloksista kävi ilmi ehkä selvintä se tosiasia, että kumppanuuksien aloituspäivästä ei ollut kulunut montakaan kuukautta sekä se, että Tapiola on toiminut ja panostanut samalla tavalla yrityksestä riippuen. Tuloksista ei paljastunut juuri mitään eroavaisuuksia kumppaneiden ja ei-kumppaneiden kesken.

Yleisesti ottaen tutkimus paljasti Tapiolan yhteyshenkilöstä ne vahvuuden ja haasteet, jotka tiedettiin olemassa olevan. Tulokset kertoivat sen, että varsinkin kumppanuuksien alkuvaiheessa suurin osa tekemisestä oli painotettu yritysten johtoportaaseen, joten tulokset olivat kauttaaltaan parhaimpien joukossa kyseisessä vastaajaryhmässä. Tapiolan yhteyshenkilön kanssa asiointia pidetään sujuvana ja asiat toteutetaan hänen puoleltaan sovitun mukaisesti. Selvinä kehittämiskohteina ovat aktiivisuuden lisääminen etenkin Tapiolan näkökulmasta kumppaneiden keskuudessa sekä koulutustavan tai koulutusmateriaalien yksinkertaistaminen tai erilaistaminen. Tapiolan kanssa tehtyyn yhteistyöhön liittyvät kysymykset paljastivat sen, että kysyntä ja tarjonta eivät kohdanneet. Pitää pohtia antoiko Tapiola ymmärtää aluksi, että yhteistyö Tapiolan kanssa tulee parantamaan yrityksen liiketoimintaa huomattavasti vai oliko heillä itsellään tämä käsitys, eikä Tapiola pystynyt vastaamaan odotuksiin kumppanuuden alkumetreillä. Yhteistyöhön liittyvien kysymysten tuloksista kävi ilmi sama kuin yhteyshenkilöön liittyvistä tuloksista: työn laatu on hyvää mutta aktiivisuuteen toivotaan paljon parantamisen varaa.

Yhteenvedona koko kehitysprosessista voidaan todeta, että tavoitteissa ja toteutuksessa onnistuttiin kiitettävästi. Sisäiselle ja ulkoiselle toiminnalle rakennettiin vankka perustalähtea kehittämään niin autoliikkeen kanavan toimintamalleja ja kumppanuuksia kuin koko Tapiolan verkostoitumis- ja kumppanuusajattelua. Uudet toimintamallit vankistivat asemaamme markkinoilla. Tapiolaa pidetään kanavassa entistä vankemmin kolmen suurimman vakuutusyhtiön joukossa, jonka kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Tapiolan sisäinen toimintamalli lähensi niin toiminnallisella kuin henkiseläkin puolella eri yksiköiden henkilöitä. Henkilöt tuntuvat olevan entistä innokkaampia ja innovoivia kuin aikaisemmin, he osaavat myös vaatia entistä enemmän ja entistä parempaa kehittämisen laatua, mikä on erinomainen asia, jotta dialogia syntyy eri tyyppisten asioiden ympärille.

Teoreettinen viitekehys tukee erinomaisesti koko kaksi vuotta kestänyttä kehittämistä sekä opinnäytetyöraporttia. Koko kehitysprosessin ajan tutkin eri kirjallisuutta ja moni niistä on päässyt opinnäytetyöhöni mukaan. Teoreettisen viitekehysten jäsentäminen tuli oikeastaan siitä, missä järjestyksessä mistäkin asioista otin selvää kehittämissprosessin edetessä. Teoreettisen taustan jäsentely oli siinä mielessä helppo tuoda mukaan samanlaisena myös opinnäytetyöhöni. Muutoksen johtamisen teoria tukee hyvin

kehittämistehtävissä tapahtuvaa muutosta. Muutosta tapahtuu kuitenkin kokoajan niin myös koko kehittämisprosessin osalta. Tämän vuoksi olisi itsenäisen muutososion voinut sisällyttää osaksi verkostoitumista ja kumppanuutta ja tarkastella muutuskärki edellä näitä osioita.

## Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus oli oikea valinta tälle tutkimukselle. Koska toimintatutkimusta pidetään erityisen hyödyllisenä tutkittaessa organisaation prosesseihin, kuten oppiminen ja muutos, liittyviä ongelmia. Tämän lisäksi toimintatutkimus sisältyy hyvin työmenetelmien kehitystyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisut yhdessä niiden kanssa, jotka suoraan osallistuvat prosessiin ja kokevat ongelmat.

Teoreettinen viitekehys tukee hyvin empiiristä aineistoa. Teoriassa käytettiin paljon eri lähteitä ja kirjallisuutta. Pääsääntöisesti teoriakirjallisuus koostui tunnettujen tutkijoiden kirjallisuudesta. Pyrkimyksenä oli tuoda teoriaosuuteen myös uudempaa kirjallisuutta lisäämään näkökantoja aihealueisiin.

Empiirisen aineiston hankinta ja käsittely tapahtuivat huolellisesti. Tapahtumat kirjattiin ylös projektin edetessä välittömästi, joten vääriä muistikuvilta vältyttiin. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin ulkopuolisen tutkimusyhteyden haastattelemana tutkittavien henkilöiden omalla työpaikallaan. Haastattelu oli avoin haastattelu etukäteen määritettyjen aihealueiden sisällä. Kvantitatiivisten tutkimusten kysymykset on aseteltu niin, että niistä saadut tulokset mittaavat tutkittavaa asiaa. Jos sama tutkimus toistettaisiin, olisivat tutkimustulokset samat. Projektin tulokset on johdettu suoraan ja perustellusti tutkimustuloksista. Johtopäätökset on tehty pohjautuen teoreettiseen viitekehukseen sekä kehitysehdotukset on johdettu projektin tutkimustulosten ja johtopäätösten yhteisestä analyysistä.

Edellä mainituin perusteluin Tapiolan tavasta toimia autoliikekumppaniverkostossa tehty toimintatutkimus on luotettava ja siirrettävissä toiseen toimintaympäristöön.

## 12 Johtopäätökset

Hakanen toteaa, että yksi yleisimmistä syistä, miksi organisaatiot haluavat verkostoitua on reagointi kilpailijoiden toimiin. Organisaatiot seuraavat tarkasti lähimmän kilpailijansa strategisia liikkeitä välttääkseen jälkeen jäämisen. Tämä oli keskeisin syy, mukaan lukien Tapiola-ryhmän verkostoitumisstrategian, miksi Tapiolan autoliikepalvelut aloittivat toiminnan kehittämissuunnitelman vuoden 2009 alussa. Kaksi suurinta kilpailijamme olivat aloittaneet verkostoitumisen ja kumppanuusmallien eteenpäin viemisen jo muutamaa vuotta aikaisemmin. Totesimme, että pärjätäksemme markkinoilla meidän tulee aloittaa samansuuntainen toiminta myös omassa organisaatiossa.

Teoriassa mainittiin, että lähtökohtana menestyksellisessä verkostoitumisessa, verkostosuhteiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa pitää aina olla yrityksen strategia. Verkostostrategiassa yritys selvittää ja määrittelee, mitä tai minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen visionsa ja pitkän aikavälin päämääränsä. Tapiola-ryhmän yhdeksi strategiseksi valinnaksi nostettiin vuoden 2009 strategiakerroksella markkinaa nopeampi kasvu ja toimialalaajennus, jonka päämääränä on tarjonnan, myynnin ja asiakaspysyvyyden tason nostaminen. Yhtenä tapana on palvelu- ja jakeluvoiman kasvattaminen verkostoitumalla ja haluttuna tuloksena on kasvanut neuvottelu- ja markkina-voima. Tämä strateginen valinta toimi pohjana verkostoitumisprojektin Tapiolan autoliikekanavassa.

Hakasen teoksessa Elina Varamäen mukaan verkostoitumisella tavoiteltavia hyötyjä keskinäisessä yhteistyössä ovat etenkin tiedonvaihtoon, kriittisen asiakasmassan saavuttamiseen ja uskottavuuden parantamiseen liittyviä hyötyjä. Verkostoitumalla pystymme vakuutusyhtiönä tarjoamaan autoliikkeille, asiakastiedon lait huomioon ottaen, tietoja esimerkiksi asiakkaiden elämäntilanteista ja ostokäyttäytymisestä ottaen huomioon demografiset tekijät. Vakuutusyhtiöillä on kyseisistä asioista paljon enemmän tietoa kuin autoliikkeillä. Näillä tiedoilla luulisi olevan merkitystä myös heidän kannaltaan asiakashankinnassa ja markkinoinnissa. Verkostoitumalla haluttavien automerkkiliikeketjujen kanssa pyritään saavuttamaan Varamäen mainitsema kriittinen asiakasmassa. Tiedossa on, että asiakkaat, jotka ostavat uuden merkkiauton, ovat kiinnostavampia asiakkaita vakuutusyhtiöille, koska he todennäköisesti ovat varakkaampia ja riskittämpiä

kuin muut asiakkaat. Verkostoitumalla autoalan keskeisimpien toimijoiden kassa Tapiola-ryhmä haluaa olla niin sanotusti markkinoilla mukana eli haluamme olla yksi kolmesta isosta autovakuutusyhtiöstä Suomessa, jonka kanssa autoliikkeet tekevät yhteistyötä.

Tapiolan autoliikepalveluiden tapaan toimia autoliikekumppaneissa kehitysprojekti perustuu hyvin pitkälti alla olevaan Hakasen hieman mukailtuun kumppanuus- ja verkostoitumisprosessimalliin.



Kuten edellä mainittiin, niin Tapiola-ryhmän yhtenä strategisena valinta oli palvelu- ja jakeluvoiman kasvattaminen verkostoitumalla.

Hakasen mukaan yritys tarvitsee sisäisen toimintamallin tai prosessin, jonka avulla se yhdistää verkostoitumisen luonnollisena osana yrityksen strategiaan, toiminnan suunnitteluun ja -kehittämiseen. Lähdimme suunnittelemaan ja rakentamaan yhdessä myynti- ja ostotoiminnan välistä yhteistä toimintaa ja toimintamallia kumppaneihin nähden. Kehitystyöstä rakentui malli, joka perustuu ketjuvastuullisuuteen ja tiimityöskentelyyn. Jokaiselle autoliikeketjulle nimettiin ketjuvastuullinen myyntipäällikkö, joka huolehti siitä, että suunnitelmat ja toiminnot viedään sovitusti läpi koko ketjun. Ketjuvastuullisen myyntipäällikön tukena toimii piirivastuullisista myyntipäälliköistä ja korjaamopuolen yhteyspäälliköistä muodostettavat tiimit, jotka yhdessä suunnittelevat ja vievät käy-

täntöön ketjussa tehtäviä toimenpiteitä. Helin kirjoittaakin, että tiimit ovat erinomainen tapa jakaa vastuuta, koska vastuunkantajia on aina enemmän kuin yksi. Tiimin ideana ja lisäarvona onkin vastuullisuuden ja sitouttamisen lisääntyminen tiimin jäsenten kesken. Spiikin mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä.

Edellä mainittua sisäisen toimintamallin suunnitteluun ja rakentamiseen osallistuivat aktiivisesti koko prosessin ajan kaikki toiminnassa mukana olevat henkilöt. Heidän mielipiteitään ja ideoitaan otettiin järjestelmällisesti huomioon toimintamallin ja sen sääntöjen rakentamisessa. Huusko mainitseekin, että tiimin jäsenet toimivat sekä keskenään että asiakkaiden kanssa yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. On tärkeää, että nämä pelisäännöt tai vähintään niiden yleiset kriteerit luodaan yhdessä sen henkilön kanssa, jolle tiimin toiminnasta raportoidaan. Toisaalta se, että tiimi saa itse luoda arkitoimintansa pelisäännöt, kertoo tiimin itsenäisyydestä. Yhteinen toimintamalli syntyy ja kehittyy yhdessä tekemällä sekä omaa toimintaa tavoitteisiin ja palautteeseen pelaamalla.

Suunnitellessamme kumppanuuksien toimintaympäristöä toimivat Hannuksen mainitsemat kumppanuuden peruselementit suunnittelun pohjana. Huusko mainitsee peruselementeiksi tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen. Tahtotilamme oli saada kumppaneiden avulla tietoa ja osaamista myynnistä ja asiakaskäyttäytymisestä ja samalla tuottaa lisäarvoa eli win-win-win tilanteita, jossa hyötyvät asiakas, Tapiola ja Tapiolan kumppani. Luottamus on iso osa kumppanuuksia. Luottamus ei kuitenkaan synny itsestään vaan se pitää ansaita. Tämän vuoksi Tapiolan autoliikepalvelut antaa esimerkkiä kumppaneille ja pitää kiinni tiukasti kumppanin kanssa sovitusta asioista.

Tahtotila oli saada kumppaneista alkuun operatiivisia kumppaneita, jossa teemme kumppanin kanssa kumppanuussopimuksen. Sopimus sisältää yhteisiä tavoitteita, mitareita ja kannusteita sekä ohjanuorat yhteistyölle. Sopimuksissa sovitaan yhteiset pelisäännöt kumppanuudelle. Samaa kertoo myös Hakanen operatiivisista kumppanuuksista, jotka ovat luonteeltaan mekaanisia. Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty kunkin osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Hyöty on osapuolten luotettavasti laskettavissa. Luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopi-



muksissa. Luottamus syntyy, jos molemmat kumppanit kykenevät omalta osaltaan toimimaan täsmällisesti sopimusten mukaisesti.

Strategisesta kumppanuudesta Hakanen kertoo, että sillä pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen.

Kumppanit ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Yhteistyöllä kumppanit tavoittelevat uutta osaamisen ja/tai tuottavuuden tasoa. Yhteinen tietopääoma saattaa aluksi olla potentiaalista piillen mahdollisuuksien kentässä. Tulos realisoituu edellyttäen, että yhteinen aaltopituus ja keskinäinen luottamus saavutetaan. Toiminnan organisointuminen on verkostomaista, yhteyksiä on runsaasti, ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Hannus lisää tähän, että kilpailuetua luovien kriittisten kyvykkyyksien alueella tulee arvioida mahdollisuudet strategisiin kumppanuuksiin organisaatioiden kanssa, joilla on tärkeää osaamista tai joiden tuote/palveluvalikoima täydentää hyvin oman organisaation toimintaa. Strategiset kumppanuudet ovat yleensä luonteeltaan eksklusiivisia, toisin sanoen osapuolet eivät solmi vastaavia kumppanuuksia toistensa suorien kilpailijoiden kanssa. Strateginen kumppanuus on Tapiolan autoliikepalveluiden kumppanuuksien seuraava askel eteenpäin operatiivisista kumppanuuksista. Tämä kuitenkin vaatii ylimmän johdon vahvaa sitoutumista tämän tyyppiin strategisiin kumppaneihin. Kuten Hannus mainitsee, eivät strategiset kumppanit solmi vastaavanlaisia kumppanuussopimuksia toisten kilpailijoiden kanssa. Osaltamme tämä tarkoittaa sitä, että meidän tulee kammata suurin kilpailijamme pois autoliikeketjujen strategisena kumppanina sillä tällä hetkellä kilpailijamme on saanut tässä vahvan jalansijan autoliike jälleenmyyjien keskuudessa.

Stählen ja Laennon mukaan kumppanuusstrategian soveltamisessa käytäntöön on kolme erityyppistä vaihetta: ennakkotutkimuksen vaihe, sopimusvaihe ja yhteistyövaihe. Ennakkotutkimusvaiheessa, hakiessamme mahdollisia kumppaniehdokkaita autoliikemarkkinoilta, painotukset olivat seuraavanlaisia. Ketjujen tuli olla Suomen johtavia autoliikeketjuja, näillä piti olla hyvä maine markkinoilla myös paikallisesti, aiemman yhteistyön on pitänyt olla tuloksellista, yrityksellä on samantyylliset arvot kuin Tapiolalla sekä asiakunta on potentiaalista. Stähle ja Laento mainitsevat, että kumppanin tärkein piirre on sen asema markkinoilla ja mihin suuntaan se näyttää olevan menossa. On siis osattava arvioida yhtä paljon tulevaa kuin nykytilaa. He myös painottavat mahdollisen

kumppanin mainetta sekä muiden kumppaneiden ja asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia yrityksestä. Ståhle ja Laento lisäävät, että ennakkotutkimusvaiheessa ei oteta vielä yhteyttä kumppaniehdokkaaseen vaan tutkitaan itse saatavilla olevien tietojen pohjalta kumppanin tilannetta.

Sopimusvaiheessa alkavat neuvottelut potentiaalisen kumppaniehdokkaan kanssa. Neuvotteluissa esitellään omia tavoitteita ja näkemyksiä kumppanuudesta ja tehdään suunnitelmia tulevasta. Kun asiat etenevät aletaan suunnitelmista tehdä päätöksiä ja siirtämään nämä päätökset sopimukseen. Ståhlen ja Laennon mukaan sopimusvaihe on erittäin tärkeä, sillä mahdollisen kumppanuuden perustaa luodaan tässä vaiheessa, jossa myös rakennetaan luottamusta, neuvotellaan molemmin puoleisista panostuksista sekä tavoitteiden asetannasta. Jos tämä vaihe johtaa positiiviseen tulokseen, voidaan kumppanuussopimus allekirjoittaa.

Kun kumppanuudesta on sovittu ja sopimus allekirjoitettu, alkaa yhteistyövaihe, jossa yhdessä sovitut kumppanuustoiminnan liittyvät asiat viedään käytäntöön. Sopimusvaiheessa sovitut käytännön toimet konkretisoituvat ja kumppanuuksiin luotujen mittareiden seuranta alkaa. Viimeistään tämän vaiheen alussa on hyvä käydä koko kumppanien henkilöstön kanssa läpi, mistä kumppanuudessa kyse ja mitä siltä odotetaan. Ståhlen ja Laennon mukaan sopimusvaiheessa sovitun etenemis- ja tiedotussuunnitelmaan pohjautuen kumppanuudesta kerrotaan eri tahot huomioon ottaen seuraavia asioita: mitä kumppanuus pitää sisällään, mikä on siitä saatu hyöty, mitkä ovat pelisäännöt ja toimintaperiaatteet, mitä järjestelmiä, prosesseja ja mahdollisia työkaluja yhteistyöhön liittyy sekä mitkä ovat kumppanuuden tavoitteet ja miten ja millä niitä mitataan. Hanuksen mielestä suoritusten mittaaminen onkin perusedellytys kumppanuuden ylläpidossa. Käytettävät mittarit tulee johtaa koko organisaation strategiasta ja tuloskortista sekä poikkeamiin ja ongelmakohtiin pitää puuttua välittömästi.

Muutos on haaste. Jos hoidat sen hyvin, hyödyt moninkertaisesti. Jos hoidat sen huonosti, saatat itsesi ja muut vaaraan. Näin totesivat Kotter ja Rathgeber. Koko kehitysprojekti sisälsi alusta loppuun asti isoja muutoksia, joten muutoksen eri vaiheet ja niiden johtaminen olivat koko ajan pinnalla. Suunnittelu- ja rakennusvaiheessa ei koettu lähes ollenkaan muutosvastarintaa toimintamallien uudistamiselle. Syynä oli, että pro-

jektiryhmä koostui oikeista henkilöistä, joilla oli näkökanta ja osaaminen tarpeeksi laajalta alalta. Projektiryhmä taustoitti laajasti lähtötilanteen ja heillä oli rohkeutta ja määrätietoisuutta hakea muutos nykyiseen toimintaan ja malleihin. Tärkeimpänä muutosvastarinnan poissulkijana oli kuitenkin se, että koko prosessin ajan keskustelu ja viestintä pidettiin avoimena vaikeistakin asioista. Muutoksen sisälle joutuvat henkilöt olivat koko suunnittelu- ja rakennusvaiheen mukana aktiivisesti tuomassa omia ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan toimintamalleihin. Tämä lisäsi luottamusta niin johtoon kuin henkilöön itseensäkin, koska oppiminen uuteen toimintaan mahdollistui kokoajan jokaisella kerralla, kun toimintaa yhdessä rakennettiin. Tätä ajatusmaailmaa tulee myös Pontevan muutosten hallinnan keinot, joita ovat avoin keskustelu, tuki ja tiedottaminen, tiedotus, osallistuminen ja jatkuva viestintä sekä koulutus ja jatkuvuuden hallinta. Valpolan mielestä onnistuneen muutoksen lähtökohtana on yhteinen suunnittelu ja näkemys ratkaisuille, joilla tulokseen päästään. Mattilan mukaan tämä innostaa ja sitouttaa sekä vaikeuttaa muutoksen kokeva henkilöitä heti alusta lähtien. Muutosjohtajan rooli on erityäin keskeinen näin sanovat Stenvall ja Virtanen. Muutosjohtajan on kyettävä ylläpitämään koko muutosprosessin toteuttaminen liikkeessä ja kiinnostava. Tätä varten muutosjohtajan tulee olla läsnä ja kuunnella ja käydä muutosta läpi sen sisällä olevien henkilöiden kanssa.

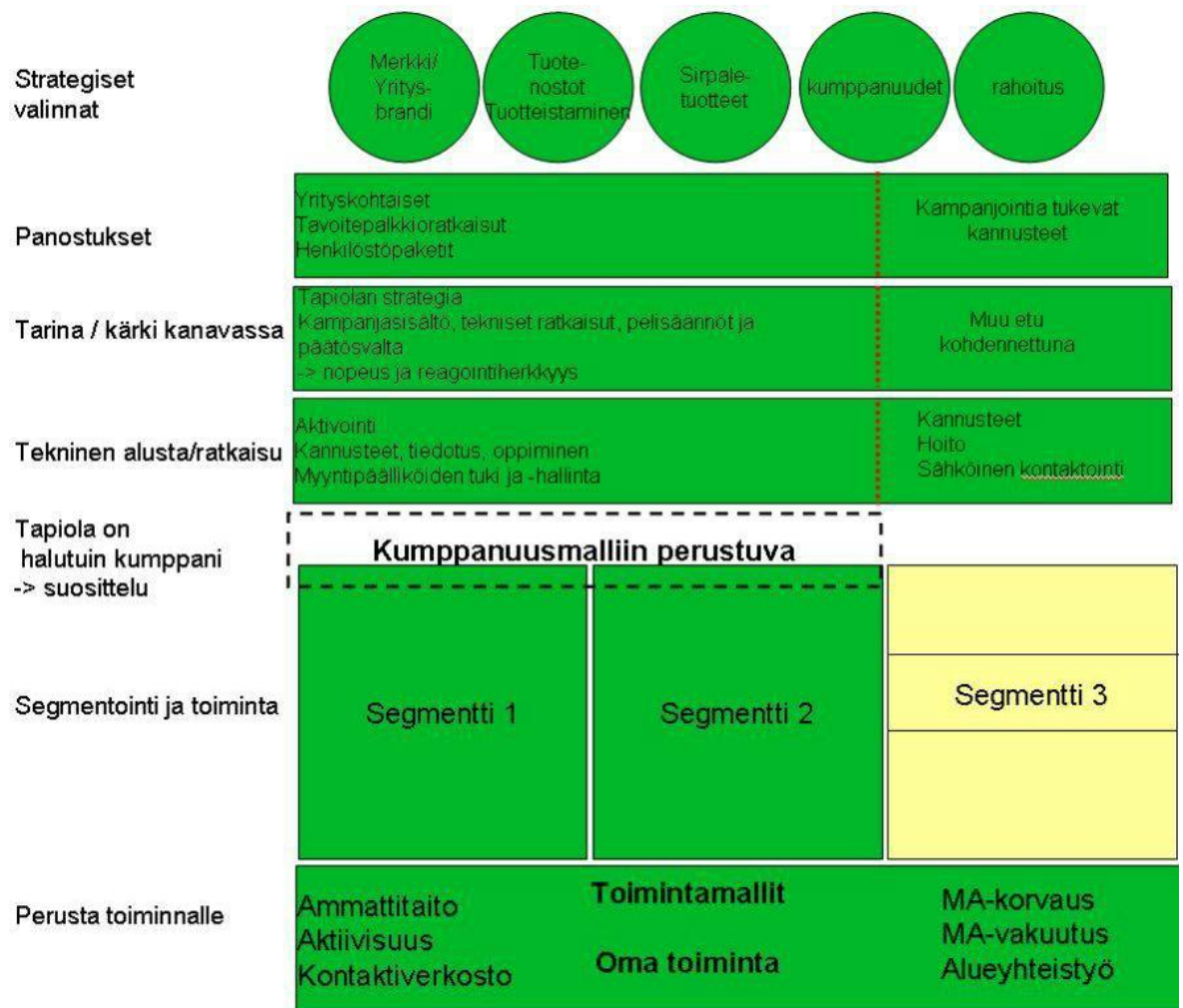
Järvinen totesi teoriaosuudessa, että vakuutus ei näy asiakkaalle myyntitilanteessa millään tavalla. Vakuutus ei ole aineellinen esine vaan vakuutus konkretisoituu asiakkaalle vasta sitten kun jokin vahinko tapahtuu. Miettinen jatkaa tästä, että yleisesti vakuutusyhtiöissä luullaan, että tuote on se joka myy, vaikka näin ei ole. Asiakkaiden saama kokemus on se, jolla on väliä. Oleellista onkin miettiä, minkälaisen näkökulman saamme toimintaamme, viestintäämme ja koulutukseemme, jotta pystymme parantamaan välillisesti asiakkaiden saamaa kokemusta ja tällä tavalla parantamaan myyntiämme ja kumppanuuksemme.

## Kehitysehdotukset

Tapiolaan on perustettava työryhmä tai vakanssi suunnittelemaan ja rakentamaan kumppanuusajattelu ja -toiminta koko Tapiolan näkökulmasta. Ryhmän tai henkilön tulee suunnitella ja rakentaa yhteinen kumppanuusmaailma, josta selviää minkälaisia

yrityksiä haluamme kumppaneiksi, miltä alalta, mitä haluamme kumppaneilta, mitä tavoitteita asetamme, miten itse voimme tukea kumppanuuksia, millä tavalla saamme yhteisen hyödyn irti, millä tavalla yhdistämme voimamme Tapiolan sisällä kumppanuuksien tueksi ja niin edelleen. Peruslähtökohta ajatukselle on siinä, että tarve verkostoitumiselle ja kumppanuuksien rakentamiselle on suuri eri puolilla Tapiolaa, koska valmista etenemismallia ei ole, joutuvat yksiköt aloittamaan alusta koko prosessin ja tekemään hurjasti ylimääräistä työtä. Työryhmä tai vakanssi tulee perustaa vuoden 2011 aikana.

Kuten aikaisemmin mainittiin, kehitystyön tuloksena rakennettiin hyvä perusta, jolle voidaan rakentaa kokonaistoimintaamme sekä kumppanuustoimintaamme (kuvio 32).



Kuvio 32. Autoliikekanavan jatkokehitystoimenpiteet

Jatkotoiminnan kehittäminen tähtää visioon, jonka mukaan Tapiola on halutuin kumppani autoliikekanavassa niin, että autoliikekanavan henkilökunta haluaa suositella aktiivisesti Tapiolaa asiakkailleen. Tapiolan kehitystoimenpiteet painotetaan niin, että niistä on oltava hyötyä asiakkaalle, autoliikkeelle sekä autoliikkeen henkilökunnalle. Tämä hyöty kumuloituu myöhemmässä vaiheessa Tapiolalle lisääntyneinä, tyytyväisinä asiakasmäärinä, euromääräisinä hyötyinä sekä kumppanityytyväisyytenä ja lisääntyneinä kumppanuuksina. Tavoitteeksi asetetaan vuosi 2013.

Segmentoinnin määrittäminen on tarkennettava niin, että saisimme segmentoinnin pohjaksi enemmän potentiaali ajattelua, koska tämän hetkinen segmentointi on perustunut hyvin pitkälti menneisiin lukuihin. Uudet segmentointimäärittäykset rakennetaan vuoden 2012 keväällä, jotta yritykset saadaan uusiin segmentteihin ja uusien toimintamallien piiriin heti 2013 alusta lähtien. Segmentteihin pohjautuvat toimintamallit tulee myös rajata entistä tarkemmaksi. Suurin muutos toiminnassa tulee olemaan se, että segmentin 3 yhden tai kahden osasegmentin yritykset tullaan siirtämään sähköiseen hoitomalliin vuoden 2012 ja 2013 aikana porrastetusti. Sähköiseen maailmaan siirto tulee koskemaan noin 600 yritystä. Tällä muutoksella haetaan henkilökohtaisten resurssien panostamista ja aktiivisuuden lisäämistä tärkeimpien segmenttien yrityksiin, jotka tuottavat Tapiolalle enemmän euromääräistä hyötyä.

Edellä mainittu kehitys- ja muutosehdotus tarkoittaa sitä, että Tapiolalle tulee rakentaa CRM tyyppinen tekninen alusta. Tämä järjestelmä tulisi Tapiolan myyntipäälliköiden työtilaksi, jossa hallinnoidaan niin heidän omaa tekemistään kuin autoliikkeiden ja katsusasemien tekemistä. Osalle yrityksestä tämä tulee ainoaksi hoitokanavaksi mutta etenkin kumppaneille järjestelmä tulee tulemaan Tapiolan myyntipäälliköiden työtä yhdessä tekemiseksi ja mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi.

Teknisen alustan kautta mahdollistuu ajankohtainen ja kohdennettu viestintä ja seuranta, nopeat reagoinnit erityyppisiin tapauksiin, myyntikilpailut ja niiden seuranta sekä raportointi ja ehkä tärkeimpänä järjestelmä toimii yhtenä oppimisympäristönä. Määrittäykset tekniselle ympäristölle on tehty alkuvuodesta 2011. Palveluntarjoajan etsiminen ympäristön rakentamiseksi on käynnissä. Ensimmäinen versio teknisestä alustasta on tavoitteena olla valmiina syksyllä 2011. Pilotointi tapahtuu muutaman erikseen määrite-

tyn yrityksen kanssa loppuvuodesta 2011, josta saatujen kokemusten myötä mallia kehitetään ja lähdetään laajentamaan vuoden 2012 aikana.

Kvantitatiiviset tutkimukset osoittivat, että koulutusosiossa on laajasti kehitettävää. Vakuutus sinänsä ei ole yksinkertainen tuote kouluttaa mutta on syytä pohtia löytyykö vakuutusten parista mielenkiintoisia näkökulmia koulutettavaksi ja voisiko tavastamme kouluttaa löytyä uusia ulottuvuuksia. Koulutuksissa tulisi päästä enemmän henkilökohtaiselle tai ainakin toimijakohtaiselle tasolle, koska näin pystyisimme vaikuttamaan, autamaan ja antamaan vinkkejä heidän omaan osaansa vakuutusmyyntiprosessissa. Ehdotus on, että perustetaan koulutusryhmä, johon kuuluvat Vahinko-Tapiolan kouluttaja ja koulutuskoordinaattori sekä viestintäpäällikkö ja autoliikemyntikanavasta kaksi myyntipäällikköä ja allekirjoittanut. Ryhmän tehtävänä on suunnitella ja rakentaa Tapiola-akatemia koulutusohjelma, joka voisi sisältää osaksi sähköistä oppimista sekä erilaisia ajankohtaisia opiskelunostoja, jotka voitaisiin tenttiä. Menestyneesti Akatemian suorittaneet palkittaisiin kurssin päätyttyä. Tämä vaatisi myös edellä mainitun teknisen alustan rakentamista ja koulutusmoduulin lisäämistä järjestelmään. Toiveena olisi, että Tapiola pystyisi mittaamaan Akatemiaan liittyvän henkilön alkuosaamisen ja pystyisimme sen mukaan muokkaamaan koulutustarjontaa ja –sisältöä kyseiselle henkilölle hänen osaamistasonsa mukaisesti. Koulutuskonseptin suunnittelua lähdetään viemään samaan aikaan eteenpäin kuin teknisen alustan rakentaminen etenee eli syksyn 2010 aikana.

Autoliikekanavassa kilpailu vakuutusasiakkaista on erittäin kovaa. Kanavassa käytetty oikeastaan ainut kampanjamainen kilpailukeino on vakuutuksesta annattavat alennukset. Läheiset kilpailijamme ovat vieneet hintakilpailukampanjat jo siihen pisteeseen, että he tarjoavat kasko-vakuutuksen vuodeksi asiakkaalle ilmaiseksi, jos asiakas ottaa kaskon ja liikennevakuutuksen kyseisestä yhtiöstä. Tällä tavalla kilpailijamme uskovat, että kun he saavat yhden kulman asiakkaasta kiinnitettyä, he saavat ajan mittaan siirrettyä muitakin asiakkaan vakuutus- ja pankkiasiat yhtiöönsä. Tapiola ei pysty kilpailemaan näin kovassa hintakilpailussa. Tahtotila olisi löytää kampanjaetu, joka ei perustu hintaan vaan johonkin, josta asiakas kokee olevan erinomaista hyötyä hänelle itselleen. Kampanjaedun tulisi myös olla sisällöltään sellainen, joka olisi helppo myydä ja mahdollisesti toisi automyyjälle avun myydä se tärkein eli auto asiakkaalle. Ehdotus on, että kampanjaetu, sen sisältö ja ympärille rakennettavan tarinan suunnittelu ja rakentaminen toi-

meksi annetaan mainostoimistolle. Tavoitteena on, että kampanjakokonaisuus on valmiina ennen uuden vuosisuunnittelu aloitusta eli loka-marraskuun aikana 2011.

Kumppanuuden tueksi on rakennettava tavoitepalkkiomalli. Ehdotus on, että myynnin-ostopuolen tavoitteet yhdistetään ja rakennetaan näiden tunnuslukujen pohjalta yhteinen tavoitepalkkiomalli kumppanuuksille. Mallia on hahmoteltu jo kevään 2011 aikana mutta tavoitepalkkimallin loppuun saattamiseksi tarvitaan vielä matemaatikkojen apua, jotta oikeat tasot tavoitteille löydetään. Tavoitepalkkiomalli valmistuu ennen seuraavan vuosisuunnittelun aloittamista eli loka-marraskuun 2011 aikana.

Viimeinen jatkotoimenpide-ehdotus, johon autoliikepalvelut voivat vain vähän omalta osaltaan vaikuttaa mutta voivat viedä asiaa eteenpäin pohdittavaksi ja mahdollisesti päätettäväksi ovat strategiset valinnat. Ehdotus on, että Vahinko-Tapiolan hallitukselle tehdään esitys, jossa haetaan hallituksen kannanottoa strategiaan valintoihin kanavassamme. Valintojen sisältöä ei avata sen tarkemmin muuta kuin, että ne sisältävät kohtia merkki-/yritysbrandista, tuotenostoista, tuotteistamisesta, sirpaletuotteista, kumppanuuksista ja rahoitusratkaisuksista. Hallituksen kannanotto halutaan heti seuraavassa hallituksen kokouksessa tai mielellään heti, kun asiasta päästään hallitukselle kertomaan.

## Oman osaamisen arviointi

Oman työn ja oman kehittymisen kannalta koko kehitysprojekti on opettanut minua todella paljon. Itse opin sen, että asiat eivät ole vaikeita, kun niitä tekee yhdessä. Mitä enemmän kuuntelee, keskustelelee ja ottaa muita huomioon, sen helpompaa on asioiden eteenpäin vieminen ja niissä onnistuminen. Projekti toi mukanaan itselleni myös lisää itseluottamusta omaan kykyihini. Yksinkertaisilla, rohkeilla päätöksillä saa muiden luottamuksen osakseen ja parhaimman lopputuloksen eteensä. Virhearvioitakin tuli tehtyä pitkän kehitysprosessin aikana mutta niistä opittiin ja niiden pohjalta kehitettiin ja kehitettiin. Oman kehittymisen kannalta kaikki kaikessa oli avoin ilmapiiri, tarve ja halu kehittää toimintaa sekä joustava, kehittymiseen kannustava ja omia ajatuksiani jäsentelevä esimieheni, myyntijohtaja Veikko Salonen.

Koen, että kehitysprojekti antoi minulle hyvän osaamistason ja näkemyksen kehittää ja tehostaa toimintamalleja ja viedä muutoksia oikeaoppisesti eteenpäin. Samalla sisäistin kumppanuusajattelun ja siihen liittyvien funktioiden merkityksen eri toimijoille. Uskon, että varsinkin verkostoitumiseen ja kumppanuuksien rakentamiseen pystyn tuomaan näkökulmia, miten näitä tulee viedä eteenpäin, mitä tulee ottaa huomioon ja miten kumppanuuksia tiivistetään.



## Lähteet

CEO Finland Magazine 2010. Hansaprint.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2007. Doing Action Research in Your Own Organization, 2. p. Sage Publications, Lontoo.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Harvard Business School Press. 2005. Toimiva tiimi. Tulostietoinen johtaja –sarja. Suomentanut Peltola, A. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. Helsinki.

Hellman, K & Värilä S. 2009. Arvokas Asiakas. Talentum. Helsinki.

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Prima Oy. Helsinki.

Järvinen, R. 2000. Vakuutus on palvelu ja palvelua. Vakuutus sanomat 1/2000. s.23.

Järvinen, R. 2001, Monikanavamallit palvelutoimialoilla. Teoksessa Grönroos, C. &

Järvinen, R. (toim.). Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. s. 28–41. Helsinki.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Miettinen, H. 18.8.2010. Kehityspäällikkö. Tapiola-ryhmä. Haastattelu. Espoo.

Muutosjohtaminen.org 2011. Tietoa muutosjohtamisesta. Luettavissa:  
[http://www.muutosjohtaminen.org/Tietoa\\_muutosjohtamisesta\\_\\_d3276.html](http://www.muutosjohtaminen.org/Tietoa_muutosjohtamisesta__d3276.html). Luettu: 6.2.2011.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – Verkostonrakentajan ABC. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Opetushallitus 2011. Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelut. Luettavissa:  
[http://www.edu.fi/viestinvalitys\\_ja\\_logistiikkapalvelut/kasitteet\\_ja\\_kaannokset/j](http://www.edu.fi/viestinvalitys_ja_logistiikkapalvelut/kasitteet_ja_kaannokset/j). Luettu: 1.2.2011.

Pfeffer, J. & Sutton R.I. 2006. Hard Facts, Dangerous Half-Truth & Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Rautava, R. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2011. Asiakaslaadun kehittäminen esimiestyössä. Extranet. Black Board. Asiakaslaadun kehittäminen. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi>. Luettu 8.3.2011.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum. Helsinki.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita.. Otava. Vantaa.

Spiik, K-M. 2008. Muutosjohtaminen on Out. Luettavissa: <http://www.spiik.fi/wp/?p=415>. Luettu: 31.5.2011.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY. Porvoo.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Tamminen, S. 2010. Etnografia palvelumuotoilun lähtökohtana. Luettavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/innovatiiviset-palv-lut/k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4l%C3%A4ht%C3%B6isyys/palvelumuotoilu/Documents/Arjen%20tutkiminen%20ja%20etnografia.pdf>. Luettu: 6.2.2011.

Tapiola-ryhmä 2004. Liikepaikkastrategia 2004. Extranet. Luettavissa: <http://tasku.tapiola.fi/tasku>. Luettu: 11.11.2010.

Tapiola-ryhmä 2009. Palveluiden kilpailutilanne (piilopalvelut). Extranet. Luettavissa: <http://tasku.tapiola.fi/tasku>. Luettu: 17.11.2010.

Tapiola-ryhmä 2010. Autoliikepalvelut. Verkkoasema. Luettu: 12.1.2011.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy. Juva.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle – Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Tammer-Paino Oy. Tampere.

