TAMPEREEN YLIOPISTO
Oikeustieteiden laitos

VAKUUTUSTEN RISTIINMYYNTI PANKKIKANAVASSA: HAASTEET MYYJÄN NÄKÖKULMASTA

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2008
Ohjaaja: Antti Kanto

Anna Kaisto

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto:	Oikeustieteiden laitos, vakuutustiede
Tekijä:	KAISTO, ANNA
Tutkielman nimi:	Vakuutusten ristiinmyynti pankkikanavassa: haasteet myyjän näkökulmasta
Pro gradu -tutkielma:	74 sivua, 5 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2008
Avainsanat:	Pankkivakuuttaminen, ristiinmyynti, vakuutus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat vakuutusten ristiinmyynnin suurimmat haasteet vakuutusyhtiön pankkikanavassa. Haasteita selvitetään pankkikanavan myyjän näkökulmasta. Pankki- ja vakuutuslaitosten yhdistyminen finanssitavarataloiksi on synnyttänyt uuden vakuutusten jakelukanavan, kun synergiahyötyjä saavuttaakseen pankit ja vakuutusyhtiöt ovat yhdistäneet konttoriverkostojaan. Pankkivakuuttamiseksi kutsutussa liiketoimintastrategiassa vakuutusyhtiön tuottamia vakuutuksia myydään pankin konttoriverkoston kautta pankin asiakkaille. Lainsäädännöstä johtuen pankki ei saa itse ”valmistaa” vakuutustuotteita, se siis pelkästään myy vakuutuksia. Vakuutusyhtiö vastaa kaikesta muusta, aina tuotteiden markkinoinnista vahinkojen korvauskäsittelyyn. Erillisistä toiminnoista johtuen liiketoiminta-alueet jäävät helposti hyvin vieraiksi toisilleen, ja varsinkin työntekijät saattavat kokea toisen osapuolen enemmän vastustajana, eivät niinkään liikekumppanina.

Pankkivakuuttamiselle on ominaista, että pankin asiakastietoja käytetään hyväksi vakuutusten myynnissä. Olemassa olevia pankin asiakkaita segmentoidaan ja tarjotaan heidän tarpeisiinsa sopivia vakuutustuotteita. Toimintaa sanotaan ristiinmyynniksi. Omat haasteensa ristiinmyyntiin tuovat vakuutusten ominaisuudet: vakuutus on aineeton, vaikeasti määriteltävä ja pitkäaikaisesti kulutettava asiantuntijapalvelu, ja siitä syystä myyjän rooli on vahvasti korostunut. Tämän tulee hallita myymänsä vakuutus hyvin, koska tyypillisesti asiakas ei tunne ostamansa tuotteen ominaisuuksia, vaan on myyntitilanteessa riippuvainen myyjän avusta.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen ote esiintyvät tässä tutkimuksessa peräkkäin. Pankkikanavan ristiinmyynnin haasteita tutkittiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella, joka rakennettiin esitutkimuksena tehtyjen kvalitatiivisten haastattelujen pohjalta. Kysely toteutettiin satunnaisotannalla valitulle joukolle pankkikanavan myyjinä toimivia henkilökohtaisia pankkineuvojia. Tutkimus pyrkii kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan yleistettävyyteen, mutta vain case-yrityksen tasolla. Tutkimustuloksia ei voi yleistää kaikkiin pankkivakuuttajiin, koska tutkimuksen empiria kohdistuu useamman tutkittavan pankkivakuuttajan sijasta ainoastaan Nordea Vahinkovakuutuksen pankkikanavan vakuutusten ristiinmyynnin haasteisiin.

Myyjän rooli on merkittävä ristiinmyynnin menestyksen kannalta. Yrityksen tulee tarjota myyjälle tarvittavat puitteet ja työkalut sekä motivoida ja palkita myyjää, mutta viime kädessä myyjä yksin vastaa tuotteen myynnistä ja asiakassuhteen ylläpidosta. Kyselytutkimuksen vastausten voidaan katsoa vahvistavan esitutkimuksen tuloksia. Merkittävimmiksi haasteiksi nousivat myyntiin käytettävän järjestelmän epävakaus ja myynnin systemaattisen seurannan puute. Järjestelmien toimivuutta voidaan pitää fyysisenä tekijänä, jonka merkitys on tärkeä henkilöstön tyytymättömyyden ehkäisemisessä, mutta se ei automaattisesti johda tyytyväiseen henkilöstöön. Myynnin seuranta taas on enemmän työssä saavutettujen tulosten kautta motivoiva tekijä. Suurin haaste pankkivakuuttamisen myynnille on kuitenkin pankin ja vakuutusyhtiön liiketoimintojen välisen kuilun poistaminen ja se, miten välttää työntekijöiden välinen vastakkainasettelu.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen taustaa 1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite 3
1.3 Oletukset ja rajaukset 5
1.4 Keskeiset käsitteet 7
1.5 Tutkimusmetodit 8
1.6 Kirjallisuuskatsaus 10
1.7 Tutkimuksen kulku 11

2 PANKKIVAKUUTTAMINEN 12
2.1 Pankkivakuuttamisen taustaa 12
2.1.1 Pankit 14
2.1.2 Vakuutusyhtiöt 16
2.1.3 Asiakkaat 17
2.2 Jakelukanavat 18
2.3 Toimintamallit 21
2.4 Pankkivakuuttaminen Suomessa ja maailmalla 23
2.5 Pankkivakuuttamisen haasteita 24

3 VAKUUTUSTEN RISTIINMYYNTI 27
3.1 Ristiinmyynnin haasteet 27
3.1.1 Motivaatio 28
3.1.2 Palkitseminen 30
3.1.3 Sitoutuminen 31
3.1.4 Koulutus 32
3.1.5 Työkalut 33
3.1.6 Tiedon jakaminen 34
3.1.7 Tuotteet 35
3.2 Vakuutusten ristiinmyynti 36

4 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TOTEUTUS 38
4.1 Tutkimuksen kohdeyritys 38
4.1.1 Pankkikanavan myyjien koulutus 39
4.1.2 Pankkikanavan myynnin tukeminen 40
4.1.3 Myyntipalkkiot 41
4.1.4 Tuotevalikoima 41
4.1.5 Myyjien sitouttaminen 42
4.1.6 Vahinkovakuutuksen markkinointi 42
4.2 Kyselyn toteutus 43
4.3 Kyselylomake 43
4.4 Tutkimuksen luotettavuus 44

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET 46

5.1 Taustatiedot 46
5.1.1 Ikäjakauma 46
5.1.2 Sukupuoli 47

5.1.3 Työskentelyvuodet pankkialalla 48
5.1.4 Työskentelyvuodet henkilökohtaisena pankkineuvojana 49
5.1.5 Työskentelyalue 49
5.1.6 Työkokemus vahinkovakuutusmyynnissä 50
5.1.7 Vakuutusmyynti 51
5.2 Vakuutusmyyntiin vaikuttavat tekijät 52
5.3 Vakuutusmyynnin haasteet 60
5.4 Palaute 64
5.5 Tulosten yhteenveto 65

6 LOPUKSI 66

LÄHTEET 70

LIITTEET 75

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne 5
Kuvio 2. Pankkivakuuttaminen vs. perinteinen malli asiakkaan näkökulmasta 18
Kuvio 3. Pankkivakuuttamisen jakelukanavat suhteessa tuotteiden monimutkaisuuteen 21
Kuvio 4. Motivaatiospiraali 30
Kuvio 5. Ikäjakauma 47
Kuvio 6. Sukupuolijakauma 47
Kuvio 7. Työskentelyvuodet pankkialalla 48
Kuvio 8. Työkokemusvuodet henkilökohtaisena pankkineuvojana 49
Kuvio 9. Työskentelyalue 50
Kuvio 10. Työkokemus Nordea Turva Vahinkovakuutusten myynnissä 51
Kuvio 11. Keskimääräinen vakuutusmyynti 52
Kuvio 12. Ohjelmat 53
Kuvio 13. Tuotteet 54
Kuvio 14. Vakuutusten hinnat 55
Kuvio 15. Myyntipalkkiot 56
Kuvio 16. Koulutus 57
Kuvio 17. Vakuutusmyynnin seuranta 58
Kuvio 18. Vahinkovakuutusten markkinointi 59
Kuvio 19. Myynnin tuki 60
Kuvio 20. Vakuutusmyyntiä vaikeuttavat tekijät 62
Kuvio 21. Vakuutusmyyntiä lisäävät tekijät 63

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kuuma trendi finanssialalla viime vuosikymmeninä niin Euroopassa, Aasiassa ja lainsäädännön muututtua myös Pohjois-Amerikassa on ollut finanssitavaratalojen synty. Pankki- ja vakuutuslaitokset ovat yhdistäneet voimiaan suuriksi finanssijäteiksi, joissa asiakas voi yhdeltä ja samalta tiskiltä hankkia kaikki tarvitsemansa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut. Tämä one-stop-shopping -toiminta on tyypillistä pankkivakuuttamiselle. ”Pankkivakuuttamisessa on kysymys pankkien ja vakuutusyhtiöiden tuotteiden tarjoamisesta toistensa jakeluverkostossa riippumatta siitä, mikä yhteys – omistus, sopimukseen pohjautuva yhteistyö, integroitu tuotantoverkko tai muu vastaava – tuotteiden tuotantoyksiköillä eli pankeilla ja vakuutusyhtiöillä itsellään on (www.rahoitustarkastus.fi).” Kuten trendit yleensä, myös pankkivakuuttaminen on tullut Suomeen muun maailman vanavedessä vasta hiljattain. Entinen Yhdyspankki edusti kyllä finanssipalveluyrityksiä, tarjosihan se henkivakuutuksia vuodesta 1993 alkaen. Varsinainen pankkivakuuttamistrendi alkoi kuitenkin 2000 -luvun alussa, kun Sampo ja Leonia yhdistyivät. Jo tätä ennen Merita oli myynyt henkivakuutuksia, ja vuoden 2001 kesäkuussa pankin valikoimiin tulivat myös vahinkovakuutukset, aluksi koti- ja vapaa-ajan vakuutukset. (Talouselämä, 2001.) Viimeisten vuosien aikana Suomessa on syntynyt kaksi uutta pankkivakuuttajaa, kun sekä Tapiola että OP-Pohjola ovat yhdistäneet vakuutus- ja pankkipalvelunsa saman katon alle. Myös Aktia Säästöpankki on ilmoittanut laajentavansa liiketoimintaansa vahinkovakuutuksiin ostamalla Veritas Vahinkovakuutuksen (Kauppalehti, 2008, 2).

Yritykset pyrkivät jatkuvasti kasvattamaan asiakkaista saatavaa tuottoa laajentamalla tuote- ja palveluvalikoimaansa ja tarjoamalla uusia tuotteita nykyisille asiakkailleen. Tätä uusien tuotteiden myyntiä olemassa oleville asiakkaille kutsutaan ristiinmyynniksi (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon, 2004, 2; Keränen, 2005, 27). Ristiinmyynnillä voidaan kasvattaa nykyisistä asiakkaista saatavaa tuloa ja säästää uusasiakashankinnan kuluissa. Asiakastietokantoja käytetään hyväksi, jotta osataan ristiinmyydä kunkin asiakkaan tarpeisiin parhaiten sopivia tuotteita ja palveluja, joita tälle ei ole vielä myyty. Ristiinmyynti auttaa myös asiakkaan sitouttamisessa: mitä useampia tuotteita ja palvelu-

ja asiakas on hankkinut, sitä epätodennäköisemmin hän yleensä vaihtaa toiseen palveluntarjoajaan. Myös pankkivakuuttamisen synergiahyödyt tulevat ristiinmyynnistä: Pankkivakuuttamiselle on tunnusomaista, että pankin asiakastietoja hyväksikäyttäen vanhoille asiakkaille tarjotaan vakuutuksia uusina tuotteina, tätä pidetään yhtenä merkittävimmistä pankkivakuuttamisen hyödyistä. Toinen merkittävä synergiaetu on konttoriverkostojen yhdistäminen: konttoreita yleensä karsitaan ja toimintoja yhdistetään säästöjen saavuttamiseksi. Pankkivakuuttamisen yleisin toimintamalli onkin vakuutusten ristiinmyynti pankin konttoreissa – vakuuttajan näkökulmasta pankkikanavassa – pankin työntekijöiden toimesta.

Pankkivakuuttamisessa vakuutusyhtiö tuottaa vakuutukset, joita pankki myy omassa konttoriverkostossaan. Lain mukaan luottolaitos ei saa itse ”valmistaa” vakuutustuotteita: ”Luottolaitos voi toimia vakuutusyhtiön tuotteiden myyntiasiamiehenä ja tarjota jakeluverkossaan vakuutustuotteita edellyttäen, että vakuutustoiminnan riskin kantaa vakuutusyhtiö” (www.rahoitustarkastus.fi). Pankki siis yleensä toimii puhtaasti pelkkänä jakelukanavana, ja muut toiminnot ovat yleensä erilliset: vakuutusyhtiö hoitaa kaiken muun aina tuotteiden markkinoinnista vahinkojen korvauskäsittelyyn. Erillisistä toiminnoista johtuen liiketoiminta-alueet jäävät helposti hyvin vieraiksi toisilleen, varsinkin työntekijät saattavat kokea toisen osapuolen enemmän vastustajana, eivät niinkään liikekumppanina.

Vakuutustoiminnan etäisyydestä huolimatta pankin myyjät myyvät vakuutuksia konttoreissa. Pankin myyjällä onkin vakuutusten ristiinmyynnissä suuri vastuu. Vakuutusyhtiön tulee tarjota myyjälle laadukkaat ja markkinalähtöiset tuotteet, tarpeelliset työkalut, kouluttaa, sitouttaa, motivoida ja kannustaa myyjää ja palkita hyvästä suorituksesta, mutta viime kädessä myyjä yksin vastaa tuotteen tai palvelun myynnistä ja kallisarvoisen asiakassuhteen ylläpidosta. Tutkimuksissa on todettu, että myyntihenkilöstöllä on kriittinen vaikutus uusien tuotteiden myyntiin. Uusien tuotteiden ja palveluiden menestyminen on siis suuresti kiinni siitä, kuinka aktiivisesti myyjät tuovat uusia tuotteita asiakkaiden tietoisuuteen (Hultink & Atuahene & Gima 2000, 436; Keränen, 2005, 6). Pankin myyjillä on hallittavanaan vakuutusten ohella suuri valikoima muita tuotteita, kuten rahastoja ja lainoja, jotka heidän tulisi hallita. Vakuutukset ovat kaikkien näiden tuotteiden rinnalla helposti hyvin pieni ja marginaalinen tuoteryhmä. Marginaalisena

tuotteena vakuutus voi kuitenkin olla se tekijä, jolla asiakas saadaan aidosti sitoutettua pankkivakuuttajaan.

Myös vakuutuksen ominaisuudet tuovat omat haasteensa ristiinmyyntiin. Vakuutus luetaan asiantuntijapalveluihin, jotka ovat palveluista kaikkein aineettomimpia ja vaikeimmin määriteltäviä. Asiantuntijapalvelut ovat toisen puolesta suoritettavia vaativia palveluja, ja ne edellyttävät suorittajilta yleensä pitkää ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja paneutumista kuluttajien ongelmiin (Sipilä, 1996, 20). Vakuutuksen ominaisuudet aineettomana, vaikeasti määriteltävänä ja pitkäaikaisesti kulutettavana asiantuntijapalveluna vaikuttavat vahvasti myyntiprosessiin ja vakuutusten myyjään. Myyjän tulee hallita myymänsä tuote hyvin, koska tyypillisesti asiakas ei tunne ostamansa tuotteen ominaisuuksia ja sisältöä, vaan on riippuvainen myyjän avusta myyntitilanteessa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

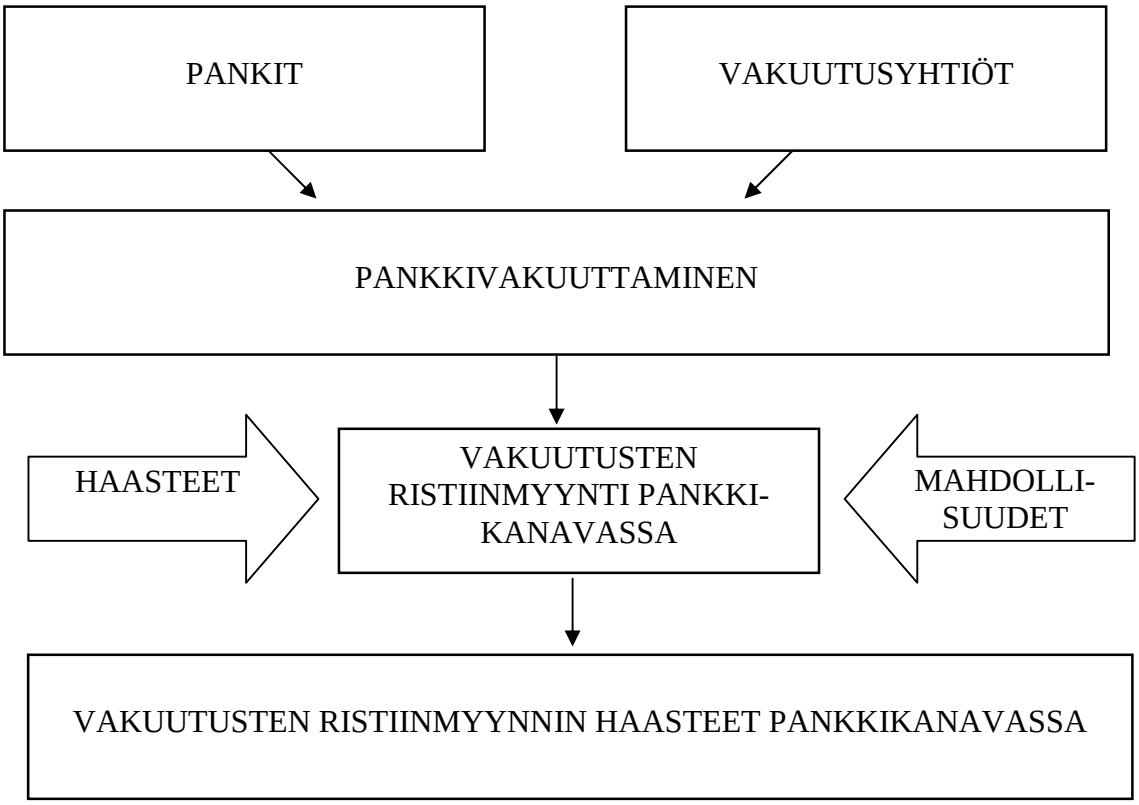
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat vakuutusten ristiinmyynnin haasteet pankkikanavassa myyjän näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Nordea Vahinkovakuutus, joka toimii pankkivakuuttajana yhdessä Nordea Pankin kanssa ja myy vakuutuksiaan Nordea Pankin jakeluverkoston kautta. Suurin jakelukanava on pankkikanava, jossa myydään noin 55 prosenttia Nordea Vahinkovakuutuksen vakuutuksista. Pankkikanavan myynnillä on siis suuri merkitys Nordea Vahinkovakuutuksen kokonaismyynnin kannalta. Suuri haaste liiketoiminnalle ja vakuutusten ristiinmyynnille on pankkivakuuttaminen itsessään: pankki lainsäädännöstä johtuen toimii pelkkänä vakuutusten jakelukanavana, ja vakuutusyhtiö hoitaa kaiken muun tuotteiden markkinoinnista vahinkojen korvauskäsittelyyn. Erillisistä toiminnoista johtuen liiketoiminta-alueet jäävät helposti hyvin vieraiksi toisilleen varsinkin työntekijöiden tasolla, eikä pankkivakuuttamisella tavoiteltuja synergiaetuja saavuteta. Tässä tutkimuksessa pyritään kuitenkin keskittymään enemmän ristiinmyynnin käytännön haasteisiin, tekijöihin joihin tutkimuksen kohdeyritys voi vaikuttaa nopeilla toimilla. Kyselyssä keskitytään siis enemmän vakuutusmyyntiä kohtaaviin fyysisiin haasteisiin kuten koulutukseen, tuotteisiin, palkitsemiseen ja työkaluihin. Liiketoimintojen ja henkilöstön lähentäminen on pidempi ja vaativampi prosessi, ja liikkeelle täytyy lähteä helpommin ratkaistavissa olevista asioista.

Tutkimuksen keskeisimmät ongelmat voidaan tiivistää seuraavasti:

- Mitä haasteita pankkikanavan vakuutusten ristiinmyynnissä koetaan olevan?
- Mitä tekijöitä parantamalla vakuutusten ristiinmyyntiä voitaisiin lisätä pankkikanavassa?

Tutkimuksen aihe syntyi tutkimuksen kohdeyrityksen lähtökohdista. Nordea Vahinkovakuutus halusi selvittää, mitkä ovat pankin myyjien mielestä vahinkovakuutusten ristiinmyynnin suurimmat ongelmakohdat. Kohdeyrityksessä oli tiedossa, että pankkikanavan myynnissä on tiettyjä ongelmia, mutta niitä haluttiin selvittää laajemmalla kyselyllä. Tutkimuksen aiheeseen vaikuttivat myös tutkijan aikaisempi työkokemus kohdeyrityksessä ja siellä havaitut epäkohdat pankkikanavan myyntiin liittyen.

Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne. Pankit ja vakuutusyhtiöt yhtyvät pankkivakuuttajiksi, ja vakuutuksia myydään pankin jakeluverkostossa pankin henkilöstön toimesta. Vakuutusten ristiinmyynti pankkikanavassa kohtaa erilaisia haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia, jotka ovat seurausta toisaalta pankkivakuuttamisesta liiketoimintatapana, toisaalta vakuutuksista haasteellisena tuotteena ristiinmyydä.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään vakuutusten ristiinmyyntiä pankkikanavassa. Tutkimuksen kohdeyrityksellä on käytössään useampia vakuutusten jakelukanavia, mutta tutkimuksessa keskitytään pankin henkilöstön myyntiin. Kohdeyrityksen kokemusten ja yrityksessä aikaisemmin tehtyjen kyselyjen perusteella on havaittu, että suurimmat haasteet ovat nimenomaan pankkikanavan myynnissä. Nordea Vahinkovakuutuksen muita jakelukanavia, kuten asiamieskanavaa, autoliikekanavaa, puhelinmyyntiä ja Internetiä on mahdollista kontrolloida ja vaikuttaa niiden toimintatapoihin. Pankkikanava on jäänyt enemmänkin harmaaksi alueeksi: pankin henkilöstö myy pääasialliseksi työkseen erilaisia sijoitus- ja rahoituspalveluja, kuten tilejä, lainoja, rahastoja ja kortteja. Vakuutus on heille varsin vieras tuote. Haasteita on haluttu selvittää myyjän näkökulmasta, koska haasteet koskevat nimenomaan myyjien kokemuksia ristiinmyyntiin liittyen.

Tutkimus käsittelee vakuutusten ristiinmyyntiä. Ristiinmyynti tarkoittaa yleisesti määriteltynä uusien tuotteiden tai palveluiden myyntiä vanhoille asiakkaille (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon, 2004, 2; Keränen, 2005, 27). Tutkimuksen näkökulma on ris-

tiinmyynti, koska se on yksi pankkivakuuttamisen keskeisistä teemoista ja perusideoista. Pankkivakuuttaminen perustuu ideaan siitä, että pankki- ja vakuutustoiminnot yhdistämällä ja asiakastietoja jakamalla voidaan saavuttaa synergiaetuja ristiinmyymällä uusia tuotteita – siis vakuutuksia – vanhoille asiakkaille. Uusasiakashankintaa ei juurikaan korosteta pankkivakuuttamisen teorioissa, koska se ei tuo merkittäviä hyötyjä pankkivakuuttajalle. Ristiinmyyntiä voidaan pitää uusasiakashankintaa haasteellisempana, koska siinä korostuu arvokkaiden asiakassuhteiden merkitys: kun uusia tuotteita ja palveluja myydään vanhoille asiakkaille, ovat luottamus ja pitkäaikainen asiakassuhde tärkeitä. Ristiinmyynnin riskinä verrattuna esimerkiksi uusasiakashankintaan on vanhojen asiakassuhteiden pilaaminen. Pankin myyjien ja asiakkaiden välisten suhteiden merkitys siis korostuu pankkivakuuttamisen ristiinmyynnissä.

Tutkimuksen kohdeyritys on vahinkovakuutusyhtiö, ja on siis vahinkovakuuttaja. Tutkimus käsittelee vakuutusten ristiinmyyntiä vahinkovakuutusyhtiön näkökulmasta, mutta asiaa ei erityisesti painoteta tutkimuksessa, koska vakuutusten tyypillä ei uskota olevan vaikutusta ristiinmyyntiin ja pankkikanavan haasteisiin. Kyselylomakkeen kysymykset ovat siis geneerisiä pankkikanavan myyntiin liittyviä kysymyksiä. Kyselylomakkeessa ja sen saatteessa mainitaan kuitenkin, että tutkimus koskee Nordea Vahinkovakuutusta, joten vastaajat ovat varmastikin osanneet ajatella vahinkovakuutusmyyntiä kysymyksiin vastatessaan.

Pankin konttoreissa vahinkovakuutuksia myyvät määrättyyn palkkaluokkaan kuuluvat henkilökohtaiset pankkineuvojat sekä tiettyinä poikkeuksina myös muut pankin toimihenkilöt, kuten pankkineuvojat ja asuntoneuvojat. Empiirisen osuuden kyselytutkimukseen otettiin mukaan vain vahinkovakuutuskoulutuksen läpikäyneitä ja vakuutuskoulun hyväksytysti suorittaneita henkilökohtaisia pankkineuvojia, koska tutkimus haluttiin rajata samalla osaamis- ja koulutustasolla oleviin myyjiin ja kohdistaa tiettyyn myyjäryhmään. Kysely tehtiin koko Suomen alueella, koska haluttiin saada selville kokonaisvaltainen tilanne pankkikanavan ongelmista.

1.4 Keskeiset käsitteet

Vakuutus

Vakuutus on Vakuutussanakirjan (1996, 137) mukaan juridinen sopimus vakuutuksenantajan (vakuutusyhtiön) ja vakuutuksenottajan (kuluttajan) välillä. Sopimuksen mukaisesti vakuutusyhtiö sitoutuu suoritettua vakuutusmaksua vastaan korvaamaan vakuutuksenottajalle tai määrätylle edunsaajalle sopimuksessa määritellyn vahingon. Vakuutukseen kuuluvat Rantalan ja Pentikäisen (2003, 62) mukaan tunnusmerkkeinä sattumanvaraisuus ja vahingonmahdollisuus.

Pankkivakuuttaminen

Termi pankkivakuuttaminen tulee ranskankielen sanasta bancassurance, joka taas muodostuu sanoista banque, pankki, ja assurance, vakuutus. Termi tarkoittaa vakuutusyhtiön tuottamien vakuutusten, niin vahinko- kuin henkivakuutusten, myyntiä pankkien toimesta pankin konttoriverkoston kautta pankin asiakkaille. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhteistyöllä on monia ilmenemismuotoja, esimerkiksi erilaisia ristiinmyyntisopimuksia. Pankkivakuuttamista käsitellään laajemmin luvussa 2.

Ristiinmyynti

Ristiinmyynnillä tarkoitetaan uusien tuotteiden myyntiä yrityksen olemassa oleville asiakkaille. Ilmiönä ristiinmyynti on jokapäiväinen ja paljon käytetty, vaikka termi itsessään on tuntemattomampi. Myynnin lisääminen voi parantaa jo olemassa olevaa asiakassuhdetta, jos asiakas kokee uuden tuotteen myymisen tyrkyttämisen sijaan palveluna. Ristiinmyynti on myös hyvä keino kasvattaa vanhoista asiakkaista saatavaa tulovirtaa. (Keränen, 2005, 5.) Ristiinmyyntiä käsitellään lisää luvussa 3.

Jakelukanava

Jakelukanava eli palvelun saatavuus tarkoittaa palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä tehtyjä ratkaisuja, joilla palvelun käyttö mahdollistetaan ja tehdään asiakkaalle vaivattomammaksi (Ylikoski, 2000, 271). Tämä tarkoittaa esimerkiksi palvelujen tuomista

asiakkaan ulottuville. Jakelukanavan on tosin sanottu kuvaavan käsitteenä heikosti vakuutuspalvelun markkinointia: palvelualalla ei ole kyse vain jakelusta kuten tavaramarkkinoinnista, vaan myynti- ja palvelutavasta (Linkola & Riittinen-Saarno, 1993, 56).

Pankkikanava

Pankkikanava tarkoittaa pankin konttoriverkoston käyttämistä tuotteiden ja palveluiden jakelukanavana. Pankkikanava on yksi pankkivakuuttamisen tyypillisistä jakelukanavista. Nimitys ei ole virallinen, mutta on yleisesti käytössä tutkimuksen kohdeyrityksessä ja esiintyy siksi käytössä myös tässä tutkimuksessa.

Henkilökohtainen pankkineuvoja

Henkilökohtainen pankkineuvoja on pankin konttorissa työskentelevä henkilö, joka neuvoo hänelle nimettyjä asiakkaita finanssiasioiden hoitamisessa ja pitää säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiinsa. Henkilökohtainen pankkineuvoja ei yleensä työskentele pankin tiskillä, vaan tapaa omat asiakkaansa ajanvarauksella muissa tiloissa. Pankki määrittelee henkilökohtaisen pankkineuvojan merkittävimmäksi asiakkaan pankista saamaksi lisäpalveluksi (Nordea Intranet).

1.5 Tutkimusmetodit

Tämä tutkimus on tutkimusmetodiltaan kvantitatiivinen, ja siinä on käytetty apuna kvalitatiivisella menetelmällä tehtyä esitutkimusta. Hirsjärvi & Hurme (2000, 30) esittävätkin, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen ote voivat vaihdella tutkimuksessa useilla perusteilla. Tässä tutkimuksessa tutkimusotteet esiintyvät peräkkäin. Peräkkäisessä menetelmässä tutkija tekee ennen kvantitatiivisen kyselylomakkeen rakentamista muutamia kvalitatiivisia haastatteluja, kvalitatiivista menetelmää käytetään siis esitutkimuksen tapaan. Tämän tutkimuksen esitutkimuksena on käytetty kohdeyrityksen markkinointijohtajan ja aluemyyntipäällikön syyskuussa 2007 tekemää haastattelututkimusta. Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin 24.9.2007 Nordean konttoreissa Turussa ja Kaarinassa. Haastateltavina olivat konttoreiden henkilökohtaiset pankkineuvojat ja palveluneuvojat. Tavoitteena oli kartoittaa suppeasti, mitä asioita kyseisissä konttoreissa

vakuutuksia myyvät myyjät kokevat suurimmiksi myynnin haasteiksi. Tutkimuksen empiirisen osuuden kyselylomake on rakennettu haastatteluissa esille tulleiden asioiden pohjalta. Tämän lisäksi kysymysten pohjamateriaalina on käytetty pankin myyjiltä muuta kautta saatua palautetta, kuten esimerkiksi koulutustilaisuuksissa esille tulleita ongelmia.

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Kyselyn katsotaan sopivan parhaiten tilanteisiin, joissa toisaalta tiedusteltavia asioita on suhteellisen vähän ja toisaalta vastaajia suhteellisen paljon (Järvinen & Järvinen, 2004, 147). Kyselylomakkeen valitsemista tutkimusmetodiksi puolsi se fakta, että vahinkovakuutuskoulutuksen suorittaneita Nordean henkilökohtaisia pankkineuvojia on yhteensä yli 1000 ympäri Suomen. Validin ja reliaabelin tutkimustuloksen saamiseksi kyselylomake oli järkevin vaihtoehto, koska otoksen täytyi olla tarpeeksi kattava. Kyselylomaketutkimuksen heikkoudeksi on esitetty alhainen vastausprosentti (Valli, 2001, 101). Kyseessä oleva kysely koski kuitenkin organisaation sisällä tehtävää kyselyä, joka oletettavasti vaikutti positiivisesti vastausprosenttiin. Haastatteluihin verrattuna kyselytutkimus on parempi myös siinä mielessä, että vastaajat saavat itse valita kyselyyn vastaamisajankohdan (Järvinen & Järvinen, 2004, 147).

Kohdeyrityksessä aikaisemmin tehty kvalitatiivinen haastattelututkimus tehtiin pienelle joukolle pankin myyjiä. Tämän tutkimuksen on tarkoitus tuoda esiin kokonaisvaltainen tilanne pankkikanavan myynnin haasteista, ja myös siitä syystä tutkimusmetodiksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimuksen tuloksia onkin mielenkiintoista verrata suppeamman haastattelututkimuksen tuloksiin: on kiinnostavaa nähdä, koetaanko asiat eri tavalla yksittäisen konttorin ja toisaalta koko maan kattavan kyselyn tasolla. Määritelmän mukaan kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin (Glesne & Peshkin, 1992). Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksilla pyritään nimenomaisesti yleistämään henkilökohtaisten pankkineuvojien kokemuksia koko Suomen konttoriverkostossa. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan voi yleistää muihin pankkivakuuttajiin, koska tutkimuksessa on mukana vain yksi tutkittava yksikkö. Tutkimusta voidaan pitää myös kehittämistutkimuksena, koska sillä pyritään tuomaan esiin parannusehdotuksia pankkikanavan myyntiin.

1.6 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen keskeisimpiä teemoja ovat pankkivakuuttaminen ja vakuutusten ristiinmyynti. Pankkivakuuttaminen on yhä varsin tuntematon käsite suomenkielisessä tietokirjallisuudessa, sen kansainvälisesti suhteellisen pitkästä olemassaolosta ja ilmiön saamasta huomiosta huolimatta. Tutkimuksessa onkin turvauduttu pankkivakuuttamisen osalta ulkomaalaisiin lähteisiin, pääasiassa amerikkalaisissa ja eurooppalaisissa tieteellisissä journaaleissa ja sanomalehdissä julkaistuihin artikkeleihin sekä tutkimuksen kohdeyrityksestä saatuihin materiaaleihin. Artikkeleiden valintaa lähteiksi puoltaa se, että tieteellisten journaaleiden julkaisuja voidaan pitää tietokirjoja ajantasaisempana tietona. Lähteiksi on pyritty valitsemaan korkeatasoisissa tieteellisissä journaaleissa julkaistuja artikkeleita, jotka eivät olisi iältään kovin korkeita. Tästä on kuitenkin jouduttu tinkimään jonkin verran, vaikka suurin osa artikkeleista onkin julkaistu 2000 -luvulla. Osa lähteinä käytetyistä artikkeleista on julkaistu ei-tieteellisissä pankki- ja vakuutusalan sekä myyntialan ammattilehdissä. Mielenkiintoista lähteissä on ollut se, että vielä 1990 -luvulla tiedejournaalit pitivät pankkivakuuttamista finanssitavaratalojen tulevaisuutena, kun 2000 -luvulle tultaessa artikkeleiden sävy muuttui päinvastaiseksi, ja alettiin etsiä syitä pankkivakuuttamisen epäonnistumiseen. Muina pankkivakuuttamisen lähteinä tutkimuksessa on käytetty mm. Raimo Vuotilainen (2006) on tehnyttä väitöskirjaa aiheesta ”In search for the best alliance structure between banks and insurance companies”. Väitöskirjassaan Vuotilainen vertailee erilaisia liittoumamalleja pankeille ja vakuutusyhtiöille johdon, valvontaviranomaisten ja asiakkaiden näkökulmasta. Väitöskirjasta on ollut apua etenkin tämän tutkimuksen teoreettista osuutta kirjoitettaessa.

Ristiinmyynti on suhteellisen vanha ilmiö, siitä ei vain ole käytetty tätä nimeä kuin vasta viime vuosina. Aiheesta onkin saatavilla jonkin verran aineistoa, mutta osittain myös ristiinmyynnin osalta tutkimuksessa on käytetty lähteinä tieteellisiä journaaleja. Ristiinmyynnistä on tehty myös muutamia tutkimuksia, esimerkiksi Eeva-Kaisa Keräsen (2005) Pro gradu -tutkimus aiheesta ”Ristiinmyynti myyjän näkökulmasta” käsittelee osaltaan samoja aiheita kuin tämä tutkimus. Keräsen tutkimusta onkin käytetty osittain lähteenä tässä tutkimuksessa.

1.7 Tutkimuksen kulku

Tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen aiheenvalinnan taustaa sekä tutkimuksen tavoitteita. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, oletukset ja rajaukset ja tutkimuksessa käytetyt tutkimusmetodit. Luvun lopussa kerrotaan kirjallisuudesta ja muista tutkimukseen käytetyistä lähteistä, sekä esitellään tärkeimmät edeltävät tutkimukset samalta aihealueelta.

Tutkimus sisältää johdannon lisäksi sekä teoreettisen että empiirisen osuuden. Toisessa, teoreettisen osuuden aloittavassa luvussa kerrotaan lähemmin pankkivakuuttamisesta. Aihe on oleellinen tutkimuksen kannalta, koska se osaltaan vaikuttaa vakuutusten ristiinmyynnin haasteisiin. Kappaleessa kuvataan pankkivakuuttamista eri osapuolten näkökulmasta ja kerrotaan pankkivakuuttamisen tilanteesta Suomessa ja muualla maailmassa. Tutkimuksen kolmannessa luvussa pureudutaan vakuutusten ristiinmyyntiin, sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Ristiinmyyntiä käsitellään pankkikanavan myyjien näkökulmasta. Luvussa kerrotaan myös vakuutuksen ominaisuuksista ja niiden vaikutuksesta myyntitilanteeseen.

Neljäs luku aloittaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys ja kerrotaan, kuinka pankkikanavan myyjiä motivoidaan, koulutetaan, tuetaan ja palkitaan. Luvussa kerrotaan myös kyselyn toteutuksesta ja käydään läpi kyselylomakkeen kysymykset ja asiat, jotka kullakin kysymyksellä pyrittiin tuomaan esille. Luvussa 5 esitellään kyselyn tuloksia, ja 6. luvussa esitetään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset sekä tulosten yhteenveto.

2 PANKKIVAKUUTTAMINEN

”Pankkivakuuttamisessa on kysymys pankkien ja vakuutusyhtiöiden tuotteiden tarjoamisesta toistensa jakeluverkostossa riippumatta siitä, mikä yhteys – omistus, sopimukseen pohjautuva yhteistyö, integroitu tuotantoverkko tai muu vastaava – tuotteiden tuotantoyksiköillä eli pankeilla ja vakuutusyhtiöillä itsellään on (www.rahoitustarkastus.fi)”. Yleisesti pankkivakuuttamisella tarkoitetaan vakuutusyhtiön tuottamien vakuutusten myyntiä pankkien toimesta pankin konttoriverkoston kautta pankin yksityis- ja yritysasiakkaille. Myytävät vakuutukset voivat olla sekä vahinko- että henkivakuutuksia. Kuluttajalle pankkivakuuttaminen näkyy eri palveluntuottajien tuottamien palveluiden kimppuna, jotka myydään tuotantohaarojen yhtymäkohdassa (www.fr.wikipedia.org). Pankeille ja vakuutuslaitoksille pankkivakuuttamisesta saavutetut hyödyt ovat moninaiset: yhteinen konttoriverkosto on kustannustehokas ja kannattavampi kuin erillisten konttoriverkostojen ylläpitäminen. Toisen osapuolen asiakastietokantoja hyväksikäyttäen voidaan segmentoida asiakkaita ja ristiinmyydä heille sopivia tuotteita ja palveluja, näin säästetään myös kalliin uusiasiakashankinnan kuluissa. Asiakkaille voidaan tarjota myös kahden eri tuotteen yhdistelmää, kuten esimerkiksi henkivakuutusta säästämismuotona.

2.1 Pankkivakuuttamisen taustaa

Termi ”pankkivakuuttaminen” tulee sanoista ”bancassurance” tai assurfinance”, riippuen siitä, kumman osapuolen asema on merkittävämpi yhteistyössä. Bancassurance muodostuu ranskankielen sanoista banque, pankki, ja assurance, vakuutus. Tässä tapauksessa pankki välittää vakuutustuotteita. Assurfinance on harvinaisempi yhteistyömuoto, silloin vakuutusyhtiö myy pankin tuotteita. (Tattari, 2005, 21). Muita pankkivakuuttamiseen viittaavia vierasperäisiä termejä ovat mm. bankassurance, allfinanz, bank assurance, bank insurance ja assurae banking (Myllymäki, 2006, 8). Pankkivakuuttaminen on kuitenkin vakiinnuttanut merkityksensä käsitteenä, joka tarkoittaa nimenomaan vakuutusten myyntiä pankin toimesta. Vakuutusyhtiöiden viimeaikaisesta pankkituotevalikoimien laajentamisesta huolimatta assurfinancen suosio on ollut vähäistä. Näyttääkin siltä, että pankit ovat onnistuneet vakuutusyhtiöitä paremmin laajentamaan toimintaansa

toiselle toimialalle. Vakuutusyhtiöille toimivin keino pankkialalla menestymiselle näyttää olevan olemassa olevan pankin ostaminen. (Van den Berghe & Verweire, 2001, 174–175.)

Pankkivakuuttamisen kehityksessä voidaan nähdä kolme vaihetta: ennen 1980 -lukua pankit myivät vakuutusten kaltaisia tuotteita, kuten kulutusluottoja. 1980 -luvulla tuotevalikoimat laajenivat erilaisiin säästövakuutustuotteisiin. Esimerkiksi Ranskassa pankit myivät säästöhenkivakuutusten tyyppisiä tuotteita, jotka takasivat asiakkaalle ennalta sovitun kertakorvauksen ennalta sovittuna tulevaisuuden ajankohtana. 1990 -luvulle tultaessa pankkivakuuttaminen eteni suurin harppauksin lainsäädännön muutosten myötätuulessa. (Genetay & Molyneux, 1998, 10–13.) Euroopassa markkinat avautuivat pankkivakuuttamiselle vuonna 1993, kun vuonna 1989 päätetty rahoitusmarkkinoiden säännöstelyn purku tapahtui ja toinen pankkidirektiivi tuli voimaan. Käytännössä säännöstelyn purkaminen mahdollisti Euroopan Union jäsenmaissa toimivien rahoituslaitosten harjoittaa liiketoimintaa toisissa EU:n jäsenmaissa hankkimatta toimintalupia kohdemaan viranomaisilta. (Fields, Fraser & Kolari, 2007, 3646-3662.)

Pankkivakuuttaminen voi perustua useampaan erilaiseen malliin, kuten tytäryhtiöön, yhteisyritykseen (joint venture) tai yhteistyösopimukseen (Myllymäki, 2006, 19). Suomessa luottolaitosten toiminta on hyvin säädeltyä, ja siitä syystä pankit saavat ainoastaan myydä vakuutuksia. Euroopassa taas lainsäädännön mukaan vakuutustoimintaa ja pankkitoimintaa saavat harjoittaa vain ne, joilla on molempien toimialojen toimiluvat (Tattari, 2005, 20). Tästä syystä pankki ja vakuutusyhtiö eivät voi olla samassa yksittäisessä yhtiössä, vaan pankkivakuuttaminen on järjestetty niin, että vakuutusyhtiö on esimerkiksi pankin tytäryhtiö tai täysin erillinen yhtiö. Perinteisessä yhteistyömallissa pankki toimii vakuutusyhtiön agenttina ja myy vakuutusyhtiön tuotteita pankin asiakkaille. Vakuutusyhtiö taas maksaa pankille myyntikomission sekä erillisen myyntipalkkion myyjille. Rahoitustarkastus on ottanut kantaa pankkivakuuttamiseen seuraavasti:

> ”Rahoitustarkastus katsoo, että luottolaitos voi toimia vakuutusyhtiön tuotteiden myyntiasiamiehenä ja tarjota jakeluverkossaan vakuutustuotteita edellyttäen, että vakuutustoiminnan riskin kantaa vakuutusyhtiö, jonka tuotteen tarjoamisesta on kysymys. Vakioehtoisina pidettävien vakuutustuotteiden tarjoaminen on täten luottolaitokselle sallittua liiketoimintaa. Rahoitustarkastus katsoo,

> että ulkopuolisten tuotteiden esiintyminen luottolaitoksen sopimusehdoissa ei ole automaattisesti kiellettyä sillä perusteella, että itse tuotteen ”valmistaminen” ei ole luottolaitokselle sallittua. ” (www.rahoitustarkastus.fi.)

Yleisesti mallia, jossa vakuutusyhtiö on pankin tytäryhtiö, on pidetty yhteistyösopimusta menestyksekkäämpänä toimintatapana: se voi tuoda pankin ja vakuutusyhtiön välille enemmän sitoutumista ja pitkäikäisyyttä. Yhteistyösopimus taas on joustavampi ja mahdollistaa useampien yhteistyökumppaneiden olemassaolon, toimintojen ulkoistamisen ja brandin itsenäisen rakentamisen. Oli pankkivakuuttamisen hallintomalli mikä tahansa, oleellisen tärkeää menestymisen kannalta on yhteistyön osapuolten sitoutuminen. Pankkivakuuttamisen menestymisen edellytykseksi on esitetty muutamia avaintekijöitä. Tärkeää on, että strategia tuottaa positiivista nettovoittoa. Tämän saavuttaminen edellyttää yleensä alhaisia aloittamiskuluja, nopeaa komissioiden kasvua, myynnin kasvattamiseen riittäviä markkinointikuluja sekä alhaisia hallinnointikuluja. Pankkivakuuttajien hinnoittelustrategia perustuu yleensä perinteisiä vakuutusyhtiöitä alhaisempiin hintoihin. Näin ollen liikevoitto ei tule hinnoista, vaan se pyritään saamaan suurten asiakasvolyymien kautta. Tämän saavuttamiseksi pankkivakuuttajat pyrkivät saamaan mahdollisimman suuren markkinaosuuden mahdollisimman nopeasti. (Bergendahl, 1995, 24.)

2.1.1 Pankit

Aikojen muuttuessa myös pankkien ajattelutavan on täytynyt muuttua. Fuusiot ja yhdistymiset ovat muuttaneet pankkien toimenkuvaa voimakkaasti, ja kilpailun kiristyessä pankit eivät voi keskittyä pelkästään pankkitoimintaan. Aikaisemmin pankissa hoidettiin lähinnä päivittäispalveluja, kun nykyään tuotevalikoima on laajentunut erilaisiin rahoitus-, sijoitus- ja vakuutuspalveluihin joita tarjotaan niin yksityis-, yritys- kuin yhteisöasiakkaille. Jäykistä ja arvovaltaisista pankeista on kehittynyt entistä enemmän myyntikeskeisiä, osakkeenomistajien ja asiakkaiden etua ajattelevia ja voittoa tavoittelevia organisaatioita.

Kiristynyt kilpailu on varmastikin yksi suurimmista syistä, miksi pankit ovat liittoutuneet vakuutusyhtiöiden kanssa. Pankit ovat halunneet sitouttaa asiakkaansa vain yhteen

finanssiryhmään, ja tähän vakuutus on oiva keino. Tilanteessa, jossa asiakas hoitaa pankki- ja vakuutusasiansa eri yhtiöissä, on tämä koko ajan altis toisen yhtiön tarjouksille. Siksi pankkivakuuttajat pyrkivät saamaan asiakkaan kaikki pankki- ja vakuutustuotteet yhteen finanssiryhmään.

Vakuutukset ovat pankille yleensä asiakaspalvelua täydentävää myyntiä. Pankin omien tuotteiden rinnalla vakuutus on toisaalta hyvin marginaalinen tuote, ja jää helposti paitsioon myyntitilanteessa. Toisaalta on sanottu, että marginaalisena tuotteena vakuutus on kuitenkin se keino, jolla asiakas voidaan todella sitouttaa finanssitavarataloon. Vakuutus on myös mahdollisuus tarjota asiakkaille jotain uutta, tuotetta jota asiakkaalla ei vielä ole. Vakuutuksia pidetään lisäksi luonnollisena jatkeena pankkien tarjoamille tuotteille: esimerkiksi asuntolainaa ottaessaan tai autoa uusiessaan asiakas todennäköisesti tarvitsee myös suojan hankkimalleen hyödykkeelle. (Steinar & Sommer, 2005, 10.) Kun pankin asiakas tulee hankkimaan luottokortin ulkomaanmatkaa varten, on luonnollista että virkailija tarjoaa tälle myös matkavakuutusta. Ristiinmyynti yritysasiakkaalle on luonnollista esimerkiksi kiinteistöä varten otettavan lainanoton yhteydessä. Myös lakisääteinen tapaturmavakuutus, työntekijöiden ryhmähenkivakuutus ja muut yrityksen kannalta pakolliset vakuutusasiat on helppo hoitaa yhdellä ja samalla tiskillä (Kumar, 2006).

Asiakkaiden sitouttamisen lisäksi pankit hyötyvät pankkivakuuttamisesta muillakin tavoilla. Pankit voivat esimerkiksi lisätä liiketoimintansa stabiiliutta ja kasvattaa pääoman tuottoastetta (Return on assets): Maksutulojen kasvun myötä kasvava ROA mahdollistaa operatiivisten kulujen kattamisen vakuutusmyynnistä saatavilla maksutuloilla. Tehokkaan rahoituspalvelujen ristiinmyynnin kautta taas pankit voivat vaikuttaa operatiivisiin kuluihinsa. (Kumar, 2000.) Epävakaiden osakemarkkinoiden aikana pankkivakuuttaminen tuo vakautta liiketoimintaan, kun yhdellä liiketoiminnan sektorilla tullut tappio voidaan kompensoida toisen sektorin voitolla. Pankkivakuuttajilla on myös käytettävänään enemmän pääomaa tuottamassa paremman voiton verrattuna tavallisiin vakuutusyhtiöihin. (The Economist, 2002, 67–68.) Varsinkin henkivakuutukset ovat kestoltaan hyvin pitkiä sopimuksia ja verrattuna pankin perinteisiin tuotteisiin, kuten pankkitalletuksiin, ne muodostavat pitkäaikaisen suhteen asiakkaan ja vakuutuksenantajan välille (Bergendahl, 1995, 26).

Pankkien perinteisten tuotteiden kysyntä voi olla rajoitettua, ja siksikin uusien tuotteiden ottaminen myyntiin on perusteltua. On myös taloudellista hyödyntää jo olemassa olevia kapasiteetteja uusien tuotteiden myyntiin: esimerkiksi asiakastietojen ”kierrättäminen” vakuutusmyyntiin on kustannustehokas ratkaisu pankkivakuuttajalle. (Bergendahl, 1995, 18.) Pankkivakuuttamisen aloituskustannukset ovat suhteellisen alhaiset: konttoriverkostoa ei tarvitse perustaa erikseen eikä palkata myyntihenkilökuntaa, vaan hyödynnetään jo olemassa olevia konttoreita ja pankin henkilöstöä. Aloituskustannusten lisäksi myös kulut myytyä vakuutusta kohti ovat pienemmät, kun vakuutuksia myydään jo olemassa olevalle asiakaskunnalle eikä varsinaista uusasiakashankintaa tarvitse tehdä (Kumar, 2000).

Osa pankeista ei ole halunnut lähteä myymään vahinkovakuutuksia, koska henkivakuutusten on katsottu tuottavan enemmän synergiaetuja ja sopivan paremmin ristiinmyytäväksi pankissa. Vahinkovakuutus on tuotteena erilainen: siinä vakuutuksenottaja todennäköisesti tekee jossain vaiheessa korvaushakemuksen sattuneesta vahingosta. Jos korvaushakemuksen käsittely ei miellytä asiakasta, voi se vahingoittaa pankille tärkeää asiakassuhdetta. Jos pankit haluavat tästä huolimatta myydä vahinkovakuutuksia, perustavat ne yleensä erillisen yksikön käsittelemään korvaushakemuksia. Ideana on erottaa myynti ja korvauskäsittely toisistaan. Tämän on katsottu suojelevan asiakassuhdetta paremmin. (Howard, 2000, 25.)

2.1.2 Vakuutusyhtiöt

Kuten pankkisektorilla, kilpailu on kiristynyt myös vakuutusalalla. Markkinoille on tullut perinteisten vakuutusyhtiöiden rinnalle uusia vakuutusten tarjoajia – esimerkiksi toisia pankkivakuuttajia, ulkomaisia vakuutusyhtiöitä, erilaisia asiamiehiä ja franchising -yrittäjiä – eivätkä vakuutusyhtiöt voi tuudittautua vanhoihin jakelukanavaratkaisuihin. Kilpailutilanteen eläessä myös vakuutusyhtiöiden tulee kehittyä ja muuttua pysyäkseen mukana kilpailussa.

Merkittävin vakuutusyhtiön saama hyöty pankkivakuuttamisesta on pääsy pankin moninaisten jakelukanavien piiriin. Pankkien jakelukanavaratkaisut ovat yleisesti hyvin monipuoliset ja kehittyneet, käsittäen esimerkiksi kattavan konttoriverkoston, nettipankin,

puhelinpalvelun ja suoramarkkinoinnin. Kuten todettu, jakelukanavien yhdistäminen on kustannustehokasta molemmille pankkivakuuttamisen osapuolille. Pankkivakuuttamisen kautta vakuutusyhtiö pääsee myös osaksi sitä valtavaa määrää face-to-face -asiakaskohtaamisia, joita pankeissa tapahtuu päivittäin (Myllymäki, 2006, 13). Fyysiset asiakaskontaktit ovat tärkeitä vakuutusmyynnissä, kuten kaikissa asiantuntijapalveluissa. Merkittävä synergiaetu vakuutusyhtiölle on tietenkin myös pääsy käsiksi pankin asiakkaisiin vakuutusten ristiinmyynnin kautta.

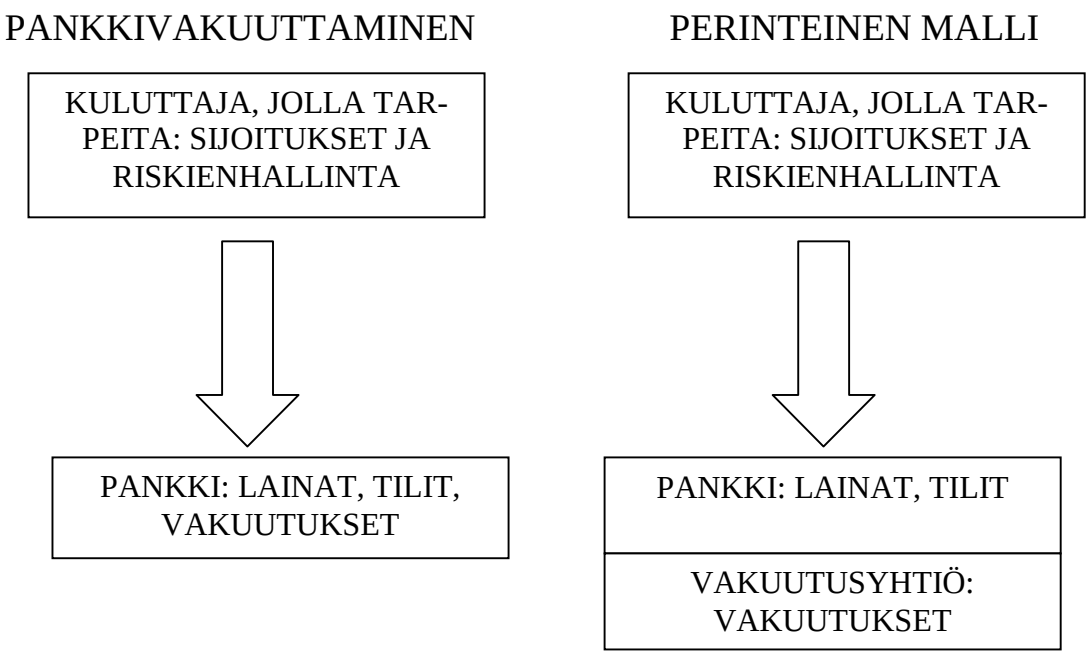
Vakuutusyhtiö hyötyy yhteistyöstä pankin kanssa myös asiakkaan sitouttamisessa. Tutkimuksessa on todettu, että asiakkaan sitoutuminen pankkiin on vahvempaa kuin sitoutuminen vakuutusyhtiöön. Asiakas siis vaihtaa todennäköisemmin vakuutusyhtiötä kuin pankkia. (Myllymäki, 2006, 6.) Pankkivakuuttamisessa vakuutusyhtiö voi hyötyä tästä faktasta: kun asiakkaan sekä pankki- että vakuutustuotteet ovat samassa yhtiössä, on yhtiön vaihtaminen huomattavasti epätodennäköisempää verrattuna tilanteeseen, jossa asiakkaan vakuutus- ja pankkipalvelut on eriytetty eri yhtiöihin.

Yleisesti ottaen pankkeja pidetään niin brändiltään kuin maineeltaankin vakuutusyhtiöitä parempina. Tutkimuksen (www.einsuranceprofessional.com) mukaan kuluttajat sijoittavat pankit korkeammalle objektiivisuutta ja tuoteosaamista vertailtaessa. Siksi onkin järkevää perustaa pankkivakuuttamisen strategia pankin brändin varaan, ja integroida vakuutustuotteet pankin tuotevalikoimaan ja infrastruktuuriin.

2.1.3 Asiakkaat

Asiakkaan saamat edut pankkivakuuttamisesta ovat varsin yksiselitteiset: asiakas saa yleensä taloudellista etua pankki- ja vakuutuspalveluidensa keskittämisestä, kun pankkivakuuttajat tarjoavat asiakkailleen erilaisia keskittämisetuja. Esimerkiksi pankeissa, joissa asiakkaat jaotellaan tuotteiden mukaan eri asiakasryhmiin, voi vakuutus olla se tuote jonka hankkimalla asiakas etenee seuraavalle tasolle ja saavuttaa tason tuottamat edut ja alennukset. Erilaisten synergiaetujen, kuten konttoriverkoston yhdistämisen ja ylimääräisten konttorien karsimisen sekä henkilökunnan yhtenäistämisen ansiosta pankkivakuuttaja pystyy myös tarjoamaan palvelujaan asiakkaille kilpailijoita edullisemmilla hinnoilla. Asiakkaalle pankkivakuuttaminen tuntuu taloudellisen hyödyn lisäksi help-

poutena, kun eri pankki- ja vakuutuspalvelut ovat tavoitettavissa yhdestä finanssitavaratalosta ja parhaimmillaan yhdeltä tiskiltä. Kuviossa 2 on kuvattu pankkivakuuttamisen ja perinteisen mallin ero asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 2. Pankkivakuuttaminen vs. perinteinen malli asiakkaan näkökulmasta (Myllymäki, 2006, 35).

2.2 Jakelukanavat

Pankkivakuuttamisessa vakuutusyhtiön tuottamia vakuutuksia siis myydään pankin konttoriverkoston kautta, ja tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskitytään nimenomaisesti pankkikanavaan. Pankkivakuuttajalla on usein kuitenkin myös muita jakelukanavia. Jakelukanavien valitsemisessa tulee ottaa huomioon kyseisen maan viranomaismääräykset, koska finanssipalveluiden jakelu on tarkoin säädeltyä. Kuten muihin jakelukanavaratkaisuihin, myös pankkivakuuttajien jakelukanaviin vaikuttavat vahvasti asiakkaiden muuttuvat kulutustottumukset ja teknologian kehitys.

Pankkivakuuttajien tyypillisiä jakelukanavia ovat:

- Itsenäiset asiamiehet
- Pankissa työskentelevät vakuutusneuvojat

- Pankkivakuuttajan asiamiehet
- Pankin henkilöstö
- Suoramyynti
- Internet / e-meklarit

Itsenäiset asiamiehet ovat pankkivakuuttajasta riippumattomia, komissiopalkkauksella toimivia myyntihenkilöitä. Pankkivakuuttaja ja asiamies ovat solmineet sopimuksen vakuutusmyynnistä, ja pankkivakuuttaja voi vaikuttaa vain sopimuksessa eriteltyihin asioihin. Toisaalta osaava ja motivoitunut asiamieskanava voi olla pankkivakuuttajalle hyvin tuottava ja kustannustehokas jakeluratkaisu. Asiakaspalvelun taso myös usein varsin korkea tässä jakelukanavassa, koska asiamiesten palkkaus rakentuu tehdyistä vakuutussopimuksista ja muista myyntiin perustuvista bonuksista. (Kumar, 2001.)

Pankkivakuuttajan asiamiehet eroavat itsenäisistä asiamiehistä palkkauksen osalta: pankkivakuuttajan asiamiehet ovat työsuhteessa pankkivakuuttajaan, ja heidän palkkauksensa ei ole yhtä vahvasti riippuvainen vakuutusmyynnistä kuin itsenäisillä asiamiehillä. Pankkivakuuttaja voi vaikuttaa asiamiesten osaamiseen ja koulutukseen itsenäisiä asiamiehiä laajemmin, ja siksi heitä pidetään pankkivakuuttajan näkökulmasta itsenäisiä asiamiehiä toimivampana ratkaisuna. (Kumar, 2001.)

Erikoistuneet neuvojat ovat asiantuntevia vakuutusyhtiön työntekijöitä, jotka myyvät vakuutuksia yksityis- ja yritysasiakkaille pankin konttoreissa. Neuvojat työskentelevät kuukausipalkalla ja saavat usein lisäksi vakuutusmyyntiin perustuvan bonuksen. (Kumar, 2001.) Erikoistuneet neuvojat ovat ammattitaitoisia ja osaavia vakuutusammattilaisia, mutta jakelukanavana varsin kallis ratkaisu. Neuvojia käytetäänkin enemmän monimutkaisten tuotteiden jakeluun. Esimerkiki henkivakuutukset ja yritysvakuutukset myydään yleensä erikoistuneiden neuvojien toimesta.

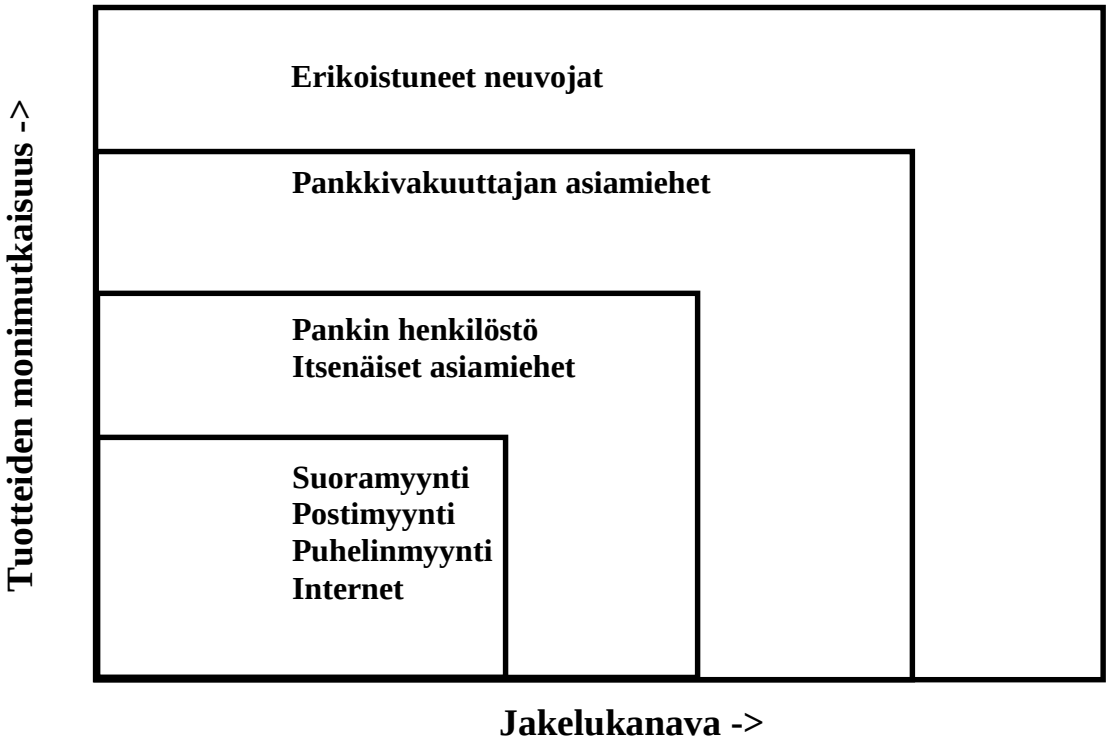
Pankin henkilöstö voi joko itse myydä kaikkia vakuutustuotteita, tai vaihtoehtoisesti ohjata vakuutuksista kiinnostuneet asiakkaat konttorissa työskentelevien vakuutuksiin erikoistuneiden neuvojien luo. Jälkimmäisessä tavassa tuotteet on voitu jakaa niin, että pankin henkilöstö myy yksinkertaisimpia ja vähän tai ei ollenkaan räätälöintiä sisältäviä tuotteita, ja erikoistuneet neuvojat keskittyvät monimutkaisimpiin tuotteisiin. Vakuutusmyyntiin käytetty aika pankin henkilöstöllä on kuitenkin rajoitettu, koska he eivät

voi käyttää työaikaansa ainoastaan vakuutuksiin pankkituotteiden myynnin kustannuksella. (Kumar, 2001.) Tämän jakelukanavan mahdollisuus tavoittaa potentiaaliset asiakkaat on rajoitettu niihin, jotka käyvät konttoreissa pankin aukioloaikoina. Palveluiden siirtyessä koko ajan enemmän muihin jakelukanaviin kuten Internetiin, tulee myös pankkivakuuttajien keskittää myyntiään muihin kanaviin asiakkaiden paremman saavuttamisen varmistamiseksi.

Suoramyynnissä asiakas ei kohtaa missään vaiheessa fyysisesti vakuutusten myyjää, vaan vastaa pankkivakuuttajalta saamaansa tarjoukseen. Tarjous voi olla esimerkiksi lehdessä ollut mainos tai puhelintarjous. (Kumar, 2001.) Suoramyynti sopii hyvin sellaisten tuotteiden myyntiin, jotka asiakas ymmärtää hyvin ilman myyjän tukea. Kuten siis yleensäkin tämän tyyppisiä jakelukanavia käytettäessä, tulee myös pankkivakuutustuotteiden olla suoramyynnissä hyvin yksinkertaisia.

Internetiä on hyödynnetty vahvasti pankkitoiminnassa, ja se on saavuttanut suuren suosion kuluttajien keskuudessa. Internet on kustannustehokas jakelukanavaratkaisu, jonka pankkivakuuttajat pyrkivät valjastamaan myös vakuutusten myyntiin. Oikein implementoituna Internetin uskotaan muodostuvan tehokkaaksi keinoksi vakuutusten ristiinmyynnissä, ja kuluttajien uskotaan omaksuvan se käyttöönsä yhtä hyvin kuin Internetpankkikin. Etenkin pankkivakuuttajat, jotka ovat osoittaneet edelläkävijyytensä nettipankkipuolella, voivat Kumarin (2001) mukaan menestyä vakuutusten Internet - myynnissä. E-meklarointi (e-brokerage) on uusi, lainsäädännön muutosten mahdollistama jakelukanava. Siinä pankki perustaa tai ostaa e-meklariyrityksen ja välittää useampien vakuuttajien vakuutuksia. E-meklaroinnin etuja on toiminnan laajuus, vahvat brandit, helppo jakelu ja synergiaedut Internetin käyttömahdollisuuksien kanssa. (Kumar, 2001.)

Kuviossa 3 on kuvattu pankkivakuuttamisen jakelukanavat suhteessa vakuutustuotteiden monimutkaisuuteen. Monimutkaisemmat tuotteet poikkeavat jakelukanavaltaan ja kuluiltaan yksinkertaisista tuotteista: mitä kustomoidumpi tuote on kyseessä, sitä monimutkaisempi ja jakelukustannuksiltaan korkeampi - asiakaskohtaisen kontaktin kustannuksissa mitattuna - se myös on. Tämän takia tuotteen jakelukanavan tulee vaihdella tuotteen monimutkaisuuden mukaan niin, että tuote myydään tuotteen monimutkaisuuteen nähden oikeantasoisen osaamisen omaavan jakelukanavan kautta. (Kumar, 2001.)



Kuvio 3. Pankkivakuuttamisen jakelukanavat suhteessa tuotteiden monimutkaisuuteen (Kumar, 2001).

2.3 Toimintamallit

Pankkivakuuttamisen myyntiprosessi voidaan organisoida usealla eri tavalla. Myyntitavat voidaan jakaa kolmeen eri malliin: yleiseen malliin, erikoistuneeseen malliin ja taloudellisen suunnitelman malliin.

Yleisessä mallissa pankkivakuutustuotteet myydään pankin konttorissa pankin oman henkilöstön toimesta. Malli on yleisesti käytetty varsinkin Euroopan pankkivakuuttajien keskuudessa. Myyntitapa edellyttää yleensä pankin henkilöstön osaamisen kehittämistä ja koulutusta, koska henkilöstö joutuu myymään itselleen entuudestaan tuntemattomia tuotteita. Myyntitavassa on tärkeää ottaa huomioon myös se, että myyntikapasiteetti on asiakkaiden ostotarpeiden kanssa samalla tasolla. Yksi vaihtoehto myynnin helpottamiseksi onkin vakuutustuotteiden yksinkertaistaminen: tämä helpottaa sekä pankin henkilöstön oppimista että itse myyntitapahtumaa. Oikein implementoituna yleinen malli mahdollistaa rahoituspalvelujen puhtaan ns. one-stop-shopping -toiminnan, kun asiakas voi hoitaa pankki- ja vakuutuspalvelunsa samalla tiskillä ja saman virkailijan kanssa.

Myös puhelin- ja postimyynti ovat yleiseen malliin kuuluvia myyntitapoja. (Kumar, 2001.)

Erikoistuneessa mallissa pankkivakuutustuotteiden myyjät eivät yleensä ole pankin henkilöstöä, vaan vakuutuksiin erikoistuneita neuvojia jotka työskentelevät pankin konttorissa palvelemassa asiakkaita vakuutusasioissa. Pankin henkilöstön rooli on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja ohjata tämä erikoistuneen neuvojan luo. Toimintatapa on helpompi pankin henkilöstön kannalta; heidän ei tarvitse hallita vakuutusasioita niin kattavasti kuin yleisessä mallissa. Toisaalta erikoistunut malli on kustannuksiltaan kalliimpi, kun pankin henkilöstön lisäksi myös vakuutusasiantuntijat ovat läsnä konttoreissa. Malli ei myöskään vastaa puhtaasti pankkivakuuttamisen ajatusta one-stop-shopping -tavasta. Asiakkaalle toimintatapa voi aiheuttaa ylimääräistä vaivaa, kun vakuutusasioiden hoito on hitaampaa ja vaatii useamman virkailijan työpanoksen. Toisaalta taas asiantuntija osaa ottaa huomioon asiakkaan vakuutustarpeet kattavammin ja palvella asiakasta todennäköisesti pankkivirkailijaa osaavammin vakuutusasioissa. (Myllymäki, 2006, 20.)

Taloudellisen suunnitelman malli (Financial Planning Model) on toimintamalleista ainoa, joka edellyttää tiimityötä pankin henkilöstön ja vakuutuksiin erikoistuneiden neuvojien välillä. Mallissa asiakkaalle laaditaan kokonaisvaltainen taloudellinen suunnitelma. Suunnitelmassa käydään läpi asiakkaan taloudellinen tilanne ja sen mahdolliset riskit, sekä asiakkaan elämäntilanne ja siihen liittyvät riskit. Pankin henkilöstö vastaa taloudellisen puolen suunnitelmasta ja vakuutusasiantuntijat asiakkaan elämäntilanteen riskien kartoituksesta. Malli on hyvä sekä pankkivakuuttajan että asiakkaan näkökulmasta, koska siinä asiakasta katsotaan ”numeroiden ulkopuolelta”. Pankkivakuuttaja viestii asiakkaalle olevansa kiinnostunut tämän taloudellisesta tilanteesta ja elämän riskeistä, ja haluavansa auttaa kaikissa ongelmissa. (Kumar, 2001.)

Toimintamalleista tehdyissä vertailuissa yleinen malli on osoittautunut taloudellisesti tuottavimmaksi. Myyntistrategiat elävät kuitenkin koko ajan, ja pankkivakuuttajat kehittävät myyntitapojaan jatkuvasti. Harva pankkivakuuttaja myöskään käyttää selkeästi yhtä mallia, vaan malleista rakennetaan erilaisia liiketoimintaan sopivia yhdistelmiä.

2.4 Pankkivakuuttaminen Suomessa ja maailmalla

Kuten todettu, pankkivakuuttaminen on Suomessa varsin uusi, mutta perinteisiä vakuutusyhtiöitä aggressiivisesti haastava liiketoimintatapa. Suomalaiset pankit ja vakuutusyhtiöt ovat kylläkin tehneet yhteistyötä jo ennen varsinaisen pankkivakuuttamisen rantautumista maahan. 1980-luvun loppupuolella, rahoitusmarkkinoiden säännöstelyn purkamisen jälkeen, korkomarginaalien laskua kompensoidakseen suomalaiset pankit alkoivat kehittää uusia tulonlähteitä. Tällöin pankit ja vakuutusyhtiöt tekivät myyntisopimuksia, joilla pyrittiin hyödyntämään päällekkäisiä jakelukanavia. Menestys jäi tuolloin kuitenkin verrattain laimeaksi. (Voutilainen, 2006, 3.)

Suomessa pankkivakuuttaminen ja vakuutusten ristiinmyynti ovatkin vielä lapsenkengissä verrattuna esimerkiksi pankkivakuuttamisen edelläkävijämaihin Espanjaan, Italiaan ja Ranskaan. Näissä maissa pankkivakuuttamisella on pidempi historia, mikä osaltaan vaikuttaa toimintatavan menestykseen. Pankkivakuuttaminen on myös yleisesti ottaen lähtenyt nopeammin liikkeelle Ranskan ja Espanjan kaltaisissa maissa esimerkiksi Pohjoismaihin verrattuna. Yhdeksi syyksi tähän on esitetty maiden suurempaa väestötiheyttä (Bergendahl, 1995, 17). Paikallisten pankkien valta, työlakien jäykkyys ja vakuutustuotteiden yksinkertaisuus sekä konttoriverkostojen laajuus ovat edesauttaneet pankkivakuuttamisen menestymistä Espanjassa ja Italiassa, sekä tietyssä määrin myös Ranskassa ja Benelux -maissa. Pankkien valta ja toisaalta asiakkaiden luottamus pankkeihin on eteläisessä Euroopassa korkea, kun taas asiamiehiin ei luoteta yhtä helposti. Toisaalta joustamaton työlainsäädäntö on osaltaan vaikuttanut pankkien halukkuuteen satsata vakuutusten myyntiin. Etenkin Espanjassa ja Italiassa työntekijöitä on hyvin hankala erottaa tai siirtää eläkkeelle, ja tämä on tehnyt ylimääräisten konttorien sulkemisen vaikeaksi. Sulkemisen sijaan pankit ovat pyrkineet kasvattamaan konttorien kannattavuutta lisäämällä asiakkaille tarjottavien tuotteiden määrää, vakuutusten ollessa yksi näistä tuotteista. (The Economist, 2003, 70–71.)

Pankkivakuuttamisen menestyessä muualla Euroopassa on tilanne varsin päinvastainen Iso-Britanniassa. Pankkien osuus vakuutusten jakelukanavana on suhteellisen pieni, suurimpana jakelukanavana ovat perinteisesti olleet erityyppiset asiamiehet. Suurin syy pankkivakuuttamisen menestyksen eroavaisuuteen Keski-Euroopan ja Iso-Britannian välillä on The Economistin (2001, 78–81) artikkelin mukaan luottamus: muualla Euroo-

passa ihmiset pääasiallisesti luottavat pankkeihin, kun taas Iso-Britanniassa pankkien maine on kyseenalaisempi. Etelä-Euroopan menestystä pankkivakuuttamisessa selittävät osaltaan myös yksinkertaiset vakuutustuotteet; Iso-Britanniassa taas esimerkiksi yksityiset eläkevakuutukset ovat kehittyneitä ja suosittuja ja asiakkaat tietoisempia sijoitusasioista.

USA:ssa lainsäädäntö esti pankkivakuuttamisen aina viime vuosikymmenen loppuun asti. Vuonna 1999 astui voimaan Gramm-Leach-Bliley -asetus, joka kumosi vanhan pankkivakuuttamisen estäneen asetuksen. Ennen Gramm-Leach-Bliley -asetuksen voimaantuloa vuodelta 1933 peräisin oleva Glass-Steagall -asetus esti pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhdistymisen sekä vähittäispankkien ja investointipankkien yhdistymisen. Pankit, meklarifirmat ja vakuutusyhtiöt ajoivat kuitenkin voimakkaasti vanhan asetuksen kumoamista. Tätä perusteltiin sillä, että hyvinä aikoina ihmiset sijoittavat rahansa erilaisiin sijoitusmuotoihin, kun taas taantuman tullessa rahat likvidoidaan ja talletetaan pankkitilille. Jos pankeilla olisi laajempi tuotevalikoima sisältäen sekä sijoitustuotteita että perinteisiä pankkitilejä, se ehkäisisi pankkien taloudellisen tilanteen heittelehtimisen yleisen kansantaloudellisen tilanteen vaihtelun mukana. Nykyään USA:n lainsäädäntö salliikin finanssitavaratalojen muodostamisen. (Economist, 2001, 78–81.)

Aasiassa tilanne pankkivakuuttamisen suhteen on ollut kaksijakoinen: osassa Aasian maista pankkivakuuttaminen on normaali ja vakiintunut liiketoimintatapa, kun taas osassa maista se on ollut lainvastaista. Teorian mukaan jakaantuminen on seurausta maiden erilaisesta historiasta. Maat, jotka ovat jossain vaiheessa olleet USA:n vaikutuksen alaisena, ovat haluttomampia sallimaan pankkivakuuttamisen verrattuna eurooppalaisempiin maihin. Esimerkiksi Malesiassa ja Singaporessa pankkivakuuttaminen on ottanut reilusti jalansijaa perinteisiltä vakuutusyhtiöiltä, kun taas muun muassa Korean ja Filippiinien lainsäädäntö on tähän asti estänyt toiminnan käynnistämisen. (Wright & Dasgupta, 2000, 55.)

2.5 Pankkivakuuttamisen haasteita

Edellä mainituista hyödyistä huolimatta pankkivakuuttamista on kritisoitu ja sen tuomia etuja eri osapuolille on kyseenalaistettu. Soraääninä pankkivakuuttamista kohtaan on

todettu, että pankki- ja vakuutusalat ovat liiketoiminta-alueina hyvin erilaisia, eikä niiden yhdistäminen tuo lisäarvoa eri osapuolille. Huonona puolena sanotaan lisäksi, että pankeilla ja vakuutusyhtiöillä on erilaiset riskiprofiilit ja erilaiset pääomatarpeet. Myös aikahorisontti tuotteiden välillä on erilainen; etenkin henkivakuutuksissa sijoitukset ovat hyvin pitkäaikaisia verrattuna pankkien pääasiallisiin tuotteisiin. Vakuutusten myyntiä on pidetty hyvin marginaalisena toimintana useimmille pankeille, ja siten pankkivakuuttamisen tuoma hyöty on taloudellisen kannattavuuden sijaan lähinnä asiakkaiden sitouttaminen. (The Economist, 2002, 67–68.)

Asiakkaan kokema pankkivakuuttamisen negatiivinen puoli voi olla pankin henkilöstön ammattitaidon puute vakuutusasioissa: vakuutukset ovat helposti sivuosassa pankin omien tuotteiden rinnalla, ja henkilökunnan osaaminen ja kokemus voi olla heikompaa verrattuna tavallisiin vakuutusyhtiöihin, joissa virkailijat on koulutettu pelkästään vakuutusasioita varten. Myös vakuutuksen ominaisuudet tuovat omat haasteensa myyntitapahtumaan. Vakuutus on tuotteena hyvin monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä. Myyjän tulee voida kertoa asiakkaalle myytävän vakuutuksen sisällöstä, korvattavuudesta, vakuutusehdoista ja muista oleellisista asioista. Etenkin henkivakuutusten osalta pankkivakuuttajat ovat joutuneet korvausvelvollisiksi henkilökunnan myyntitilanteessa antamien virheellisten tietojen takia. Niin sanottu mis-selling, tarkoittaen virheellisen tiedon antamista tai muulla tavalla asiakkaan harhaanjohtamista myyntitilanteessa, on aiheuttanut esimerkiksi Lloydsille noin 1,1 miljardin asiakashyvitykset viimeisen kymmenen vuoden aikana (www.investopedia.com). Yhtiö on pyrkinyt ratkaisemaan ongelman suunnittelemalla yksinkertaisempia, mutta toisaalta vähemmän tuottavia vakuutustuotteita (Hughes, 2004, 8-10). Myös Ranskassa ongelmia on pyritty vähentämään myymällä yksinkertaisempia vakuutustuotteita ja tekemällä sitä kautta henkilökunnan koulutus ja tuotteiden myynti helpommaksi (The Economist, 2001, 78–81). Yksinkertaisemmat tuotteet voivat olla helpompia myydä, mutta niiden tuottavuus on usein monimutkaisempia tuotteita pienempi.

Pankkivakuuttamisen menestys on ollut vaihtelevaa, ei vain eri markkinoilla vaan myös samalla markkina-alueella toimivien yhtiöiden välillä. Lähestymistapoja pankkivakuuttamiseen on useita, ja on hankala sanoa mikä niistä on paras. Yhtenä mahdollisuutena pankkivakuuttamisen menestymiselle pidetään oikeanlaista yhdistelmää paikallista, maan sisäistä osaamista sekä kansainvälistä kokemusta. (Norman, 2007, 117.) Erilaiset

konseptit toimivat eri markkinoilla, eikä toimintamenetelmiä välttämättä voi suoraan implementoida markkinoilta toisille. Larry Norman (2007, 118) esittää pankkivakuuttamisessa oleellisinta olevan, että kumppanuus on linjassa osapuolten strategian ja voimavarojen kanssa. Myös asiakassegmentointi tulisi toteuttaa linjassa läpi koko organisaation ristiinmyynnin onnistumiseksi halutulla tavalla.

Pankkivakuuttamisen voittajia ovat Courtauldin (2000, 56) mukaan ne, jotka löytävät keinon integroida vakuutukset aidosti osaksi pankkia. Yksi mahdollisuus tähän olisi hänen mukaansa vakuutusasiantuntijoiden jatkuva läsnäolo pankeissa: tämä olisi ammattitaitoisempi ja asiakasystävällisempi lähestymistapa vakuutusmyyntiin. Sisäisesti suurimpina haasteina pidetään yrityskulttuurien eroavaisuuksia. Ohjattua kulttuurierojen määrittelyä on esitetty keinoksi selättää mahdolliset eroavaisuuksista johtuvat haasteet yritysostotilanteessa. Analyysi tulisi toteuttaa heti yhdistymisvaiheessa ja sopia yhteiset toimintatavat. Olisi tärkeää tuoda liiketoiminta-alueet lähelle toisiaan niiden välisten kuilujen syntymisen ehkäisemiseksi. Yksi keino tähän on henkilökunnan sijoittaminen fyysisesti samaan paikkaan, esimerkiksi puhelinpalvelun ja taloushallinto-osaston yhdistäminen palvelisi tätä ajatusta. (Ryen & Sommer, 2005, 10.)

Syitä vakuutusten ristiinmyynnin epäonnistumiseen on etsitty pankkien ja vakuutusyhtiöiden yrityskulttuurien erilaisuudesta sekä toimijoiden välisestä luottamuspulasta. Pankkeja pidetään jäykkinä ja byrokraattisina, ja pankin henkilökunnan myyntitaitoja on kyseenalaistettu vakuutusyhtiöiden myyntiorganisaatioissa. (Ryen & Sommer, 2005, 10.) Yhteistyöstä huolimatta liikekumppanit jäävät helposti etäisiksi etenkin ruohonjuuritason työntekijöiden näkökulmasta, eikä vastakkainasettelua voida välttää.

3 VAKUUTUSTEN RISTIINMYYNTI

Ristiinmyynti tarkoittaa yleisen määritelmän mukaan uusien tuotteiden tai palveluiden myyntiä vanhoille asiakkaille (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon, 2004, 2; Keränen, 2005, 27). Ristiinmyynnissä myydään läheisesti päätuotteeseen liittyviä tuotteita: myynti voi tapahtua samanaikaisesti tai eri aikaan päätuotteen kanssa. Ristiinmyynnin tavoitteena on yleensä parantaa asiakaskohtaista tuottoa tai suojella asiakassuhdetta kilpailijoilta. Ristiinmyynnin riskinä verrattuna esimerkiksi uusasiakashankintaan on vanhojen asiakassuhteiden pilaaminen. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa, että myyty tuote tai palvelu kasvattaa asiakkaan yrityksestä saamaa arvoa, eikä päinvastoin. (www.en.wikipedia.org.) Ristiinmyyvän yrityksen tulee suosia lyhytaikaisten tulosten sijaan pitkäaikaisia tuloksia, sillä luottamus ja pitkäaikainen asiakassuhde ovat tärkeitä ristiinmyynnin menestyksen kannalta. Tärkeää on myös ottaa huomioon, että vanhoille asiakkaille ei yritetä pakkosyöttää huonoja ja tarpeettomia tuotteita, vaan että uudet tuotteet ovat markkinalähtöisiä ja perustuvat aidosti asiakkaiden tarpeisiin. Sonnenbergin (1987, 56-57) mukaan asiakkaat ostavatkin palvelujen ja tuotteiden lisäksi myyjän luotettavuutta.

3.1 Ristiinmyynnin haasteet

Finanssialan yrityksille on tyypillistä, että yritetään parantaa asiakkaasta saatavaa arvoa ristiinmyynnillä. Puhutaan niin sanotusta asiakkaan elinikäisestä arvosta (Customer lifetime value), jolla tarkoitetaan asiakkaasta saatavien tuottojen määrää suhteessa yritykselle hänestä aiheutuneisiin kustannuksiin, kuten asiakkaan hankkimis-, palvelemis- ja myyntikustannuksiin. (Murby, 2008, 32.) Ristiinmyynti onkin hyvä keino parantaa asiakkaasta saatavia tuottoja. On myös sanottu, että ristiinmyynnin ydin on rakentaa ja laajentaa asiakassuhteita (Sonnenberg, 1987, 56; Keränen, 2005, 32). Ristiinmyynnin haasteita ja mahdollisuuksia on poimittu tähän tutkimukseen yhdistelemällä ristiinmyynnin teoriaa ja aikaisempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Mm. Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon (2003), Kane (2005) ja Sonnenberg (1987) ovat tutkineet, minkälaisia ongelmia finanssisektorin ristiinmyynti voi kohdata.

Myyjä on merkittävän tärkeässä roolissa ristiinmyynnin menestyksen kannalta. Yrityksen tulee tarjota myyjälle laadukkaat ja markkinalähtöiset tuotteet, tarpeelliset työkalut, kouluttaa, sitouttaa, motivoida ja kannustaa myyjää ja palkita hyvästä suorituksesta, mutta viime kädessä myyjä yksin vastaa tuotteen tai palvelun myynnistä ja asiakassuhteen luomisesta. Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä myynnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- Motivaatio
- Palkitseminen
- Sitoutuminen
- Koulutus
- Työkalut
- Tiedon jakaminen
- Tuotteet

3.1.1 Motivaatio

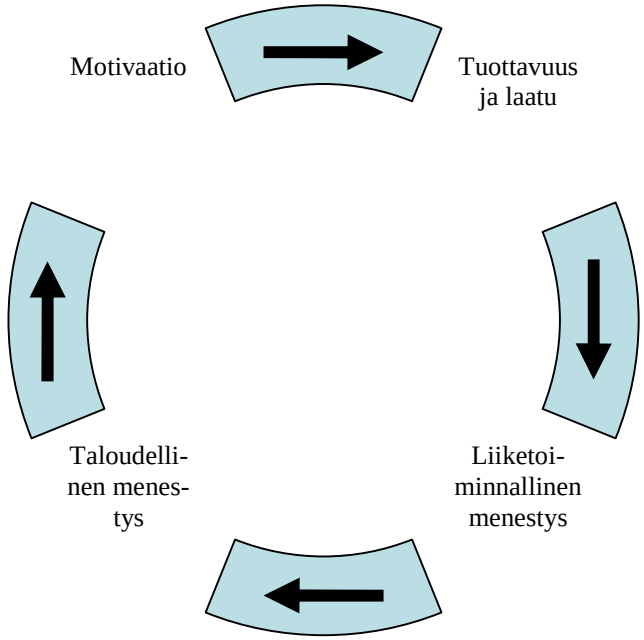
Työntekijöiden kannustaminen ja motivointi ovat tärkeitä tekijöitä ristiinmyynnin onnistumisen kannalta. Tuotteiden ristiinmyynti voi epäonnistua, jos henkilöstöä ei kannusteta ja motivoida ollenkaan tai jos motivoinnint keinot ovat vääränlaiset. (Sonnenberg, 1987, 58.) Yksiselitteisesti ei voida sanoa, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä. Osalle riittäviä motivaatiotekijöitä ovat raha ja työpaikan tuoma turvallisuus ja sitä kautta turvattu elämäntilanne. Jotkut taas kaipaavat enemmän haasteita ja mahdollisuutta menestystä työssä. Osa esimiehistä uskoo vielä tänäkin päivänä rahan olevan tärkein henkilökunnan motivoija. Taloudellinen korvaus tehdystä työstä on tärkeä, mutta se ei jaksa innostaa työtekijöitä pitkällä juoksulla. Amerikassa tehdyn tutkimuksen (Sell!ng, 2004, 11) mukaan raha onkin työntekijöiden itsensä mielestä vasta viidenneksi tärkein motivaattori, kunnioituksen, palautteen saamisen ja saavuttamisen tunteen ollessa tutkimustulosten kärjessä.

Salmela-Aro & Nurmi (2002, 188) määrittelevät työmotivaatioksi sen yksilön kokonaistilan, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä yksilön työtoimintaa. Yksilö, joka siis on toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut, on motivoitunut työhönsä. Työmotivaatio voidaan esittää myös jakamalla se ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäinen mo-

tivaatio liitetään neljään motivaatiotekijään: tunteeseen valinnanmahdollisuuksista, tunteeseen omasta osaamisesta, tunteeseen merkityksellisyydestä ja tunteeseen edistymisestä (Thomas, 2000). Sisäisesti motivoitunut yksilö tuntee tekevänsä työtä sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi (Salmela-Aro & Nurmi, 2002, 190). Kun työtä tehdään sen väliarvon vuoksi ja kun työllä ei ole merkitystä tekijälleen, puhutaan ulkoisesta motivaatiosta. Työ itsessään ei tällöin aiheuta mielihyvää tai synnytä kiinnostusta yksilössä, ainoastaan työn lopputuloksella on merkitystä. Ihmiset ovat yleensä sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita työhönsä, ja motiivien erittely käytännön työssä onkin varsin keinotekoinen. (Salmela-Aro & Nurmi, 2002, 190.)

Tekijät kuten motivaatio, johtaminen ja työn suunnittelu nähdään usein erillisinä asioina, vaikka todellisuudessa nämä kolme seikkaa ovat hyvin läheisessä suhteessa toisiinsa ja muodostavat työmotivaation kokonaisuuden. Esimiehen suunnittelemat työntekijäkohtaiset työtehtävät joko motivoivat tai epäonnistuvat motivoimaan työntekijää. Johtamisella tarkoitetaan yleensä tapoja, joilla esimies saa ihmiset seuraamaan tai menemään mukana ja tekemään pyydetyt tehtävät. Motivointi taas ymmärretään keinoina, jotka stimuloivat ja saavat ihmiset käyttäytymään halutulla tavalla. Työtehtävien suunnittelussa tarvitaan sekä johtamis- että motivointitaitoja. (Watson, 2006, 310.) Motivaatiota ei tulisi kuitenkaan yhdistää yksiselitteisesti tuottavuuteen ja suorituskykyyn: motivoitunutkin työntekijä voi olla tehokkuudeltaan oletettua heikompi johtuen esimerkiksi riittämättömästä pätevyydestä tai huonoista työoloista (Hellriegel & Slocum, 2004, 117). Toisaalta työntekijä, jonka ainoa motiivi on raha, voi sen johdolla olla hyvin tehokas. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että työntekijän sitoutuminen tehtävään korreloi työntekijän tuottavuuden ja työn laadun kanssa (Maister, 1993, 165).

Motivaation ja työsuorituksen yhteys johtaa kuviossa 4 kuvattuun motivaatiospiraaliin: motivaatio johtaa henkilöstön korkeaan tuottavuuteen ja työn laatuun, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen liiketoiminnalliseen menestykseen. Tämä taas tuo yritykselle taloudellista menestystä, jonka johdosta henkilöstöä voidaan palkita taloudellisilla korvauksilla, ylennyksillä ja haastavammalla työllä. Palkkiot puolestaan motivoivat henkilöstöä ja nostavat työn laatua. Toisaalta spiraali toimii myös päinvastaisesti negatiivisella tavalla: alhainen henkilöstön motivaatio aiheuttaa heikon tuottavuuden ja työn laadun, joka vaikuttaa negatiivisesti liiketoiminnalliseen ja taloudelliseen menestykseen. (Maister, 1993, 165.)



Kuvio 4. Motivaatiospiraali (Maister, 1993, 166).

3.1.2 Palkitseminen

Palkitsemisen puute voi muodostua esteeksi ristiinmyynnille, jos yritys ei palkitse työntekijöitään tuotteiden tai palveluiden mainostamisesta ja myynnistä työntekijöitä tyydyttävällä tavalla. Palkitsemisen puutteesta voi seurata se, etteivät myyjät myy yrityksen haluamalla teholla. (Sonnenberg, 1987, 58.) Vaikka aikaisemmin mainitussa tutkimuksessa (Sell!ng, 2004, 11) todettiin rahan olevan työntekijöiden itsensä mielestä vasta viidenneksi tärkein motivaattori, ei fyysisen palkitsemisen merkitystä voi väheksyä. Palkitseminen ja motivaatio ovatkin toisilleen hyvin läheisiä käsitteitä: ne vaikuttavat toinen toisiinsa, mutta toisaalta runsaskaan palkitseminen ei takaa sitä, että henkilöstö olisi motivoitunut.

Perinteisinä fyysisinä työntekijöiden motivointikeinoina on käytetty esimerkiksi erilaisia lahjoja, palkintoja, alennuksia, matkoja, bonuksia, asunto- ja autoetuja, lisäkoulutuksen tarjoamista ja harrastusten tukemista. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät myyvät osaamistaan ja osallistuvat myyntityöhön esimerkiksi heidän vastuulleen annettujen asiakkaiden asioita hoitamalla. Asiantuntijoiden motivoinnin keinot ovatkin jo työn

luonteesta johtuen moninaisemmat. Ns. Herzbergin teorian (Herzberg's Two-Factor Theory) mukaan fyysisten tekijöiden, kuten palkan ja työolosuhteiden merkitys on tärkeä tyytymättömyyden ehkäisemisessä, mutta ne eivät automaattisesti johda tyytyväiseen henkilöstöön. Herzbergin teorian mukaan ainoastaan haastava, vastuuta ja arvostusta antava työ motivoi aidosti työntekijöitä. (Luthans, 2008, 173.) Tärkeimpiä motivointikeinoja ovat siis yleensä työ itse ja siinä saavutetut tulokset.

Yksi tapa lisätä työntekijöiden motivaatiota saavuttamisen tunteen kautta on ristiinmyynnin myyntimäärien systemaattinen seuranta. Osa työntekijöistä voi mieltää myynnin seurannan kyttäämiseksi, mutta saavuttamisen tunteen kautta motivoituvat työntekijät kokevat sen enemmänkin kannustavana. Pelkkä seuranta ei tietenkään riitä, vaan menestyviä myyjiä tulisi myös palkita hyvästä työstä. Ristiinmyyntituotteet tulisikin sisällyttää yhtenä osa-alueena pankkivakuuttajan palkitsemisohjelmiin ja siten integroida ne osaksi myynnin seurantaa ja palkitsemista. (Kane, 2005, 66.)

3.1.3 Sitoutuminen

Johdon sitoutumattomuus voi vaikuttaa negatiivisesti ristiinmyynnin onnistumiseen esimerkiksi niin, ettei johto pidä ristiinmyyntiä tärkeänä eikä ole kiinnostunut osallistumaan sen toteuttamiseen. Esimiesten tulisi kuitenkin olla kannustavana esimerkkinä työntekijöille ja ottaa osaa ristiinmyyntiin esimerkiksi korostamalla sen merkitystä yritykselle. (Sonnenberg, 1987, 58; Keränen, 2005, 41.) Johdon sitoutuminen auttaa myös henkilöstön sitouttamisessa. Johto voi sitoutua ristiinmyyntiin ja asettaa myyjille selvät tavoitteet esimerkiksi erilaisilla sloganeilla. Kane (2005, 64) ohjeistaa johtoa pitämään viestin selkeänä ja yksinkertaisena; Esimerkiksi USA:n pankkivakuuttajien käyttämät sloganit kuten ”Going for G-Eight”, viestinä että jokaisella asiakkaalla pitäisi olla kahdeksan tuotetta, tai ”Strive for Five”, tavoitteena viiden tuotteen myynti asiakkaalle, on havaittu hyväksi myyjien sitouttamisessa.

Myyjien sitoutumattomuus. Ristiinmyynti voi epäonnistua, jos myyjät eivät ole sitoutuneet myymiinsä tuotteisiin. Myyjän sitoutumattomuus voi ilmetä esimerkiksi tuotteen etujen liioittelulla ja pyrkimyksenä saada myytyä tuote nopeammin asiakkaan tarpeista välittämättä. (Atuahene-Gima, 1997, 498; Keränen, 2005, 38.) Sitoutumattomatkin

myyjät voivat saada tuotteita myytyä lyhyellä tähtäimellä, mutta pitkällä tähtäimellä myynnin lisääminen tällä tavalla voi vahingoittaa arvokkaita asiakassuhteita ja tuoda huonoa mainetta yritykselle. Ajanpuute voi osaltaan vähentää työntekijöiden sitoutumista ja halua käyttää aikaansa pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen (Sonnenberg, 1987, 58). Kuten mainittu luvussa 2, pankin henkilöstön vakuutusten myyntiin käyttämä aika on usein rajoitettu, koska he eivät voi käyttää työaikaansa ainoastaan vakuutuksiin pankkituotteiden kustannuksella (Kumar, 2001). Ajanpuutteen vuoksi asiakkaalle ei pystytä tarjoamaan kaikkia tuotteita ja palveluja, vaan myyjän täytyy tunnistaa kunkin asiakkaan tarpeet. Työntekijät voivat kokea vakuutusten myyntitilaisuudet liian paljon aikaa ja vaivaa vaativiksi, ja eivät joko yritä havaita ristiinmyyntimahdollisuuksia tai jättävät käyttämättä hyväkseen havaitsemansa myyntimahdollisuudet. (Keränen, 2005, 40.)

Vakuutukset tulisi integroida aidosti osaksi pankin tuotevalikoimaa eikä käsitellä niitä erillisenä kokonaisuutena. Kun johto rajaa vakuutusten myyntiaikaa ja muillakin tavoilla viestittää myyjille, etteivät vakuutukset ole yhtä tärkeitä kuin muut tuotteet, on myyjien hankala sitoutua aidosti myymään vakuutuksia. Vakuutusmyynti tulisi esimerkiksi ottaa osaksi tavallisia myyntipalavereita. (Gjertsen, 2004, 5). Työntekijän sitoutumisen ja motivaation kannalta on tärkeää, että tämä näkee tekemänsä työn tuottavan hedelmää; myyntimäärien kertominen palvelee osaltaan tätä tarkoitusta (Watson, 2006, 327).

3.1.4 Koulutus

Myyntitaitojen puute sekä tuoteosaamisen vähäisyys. Myyntitaitojen puute voi aiheuttaa sen, etteivät myyjät osaa tunnistaa asiakkaiden tarpeita eivätkä tiedä, kuinka johdatella keskustelu asiakkaan kanssa ristiinmyyntituotteisiin. (Sonnenberg, 1987, 58.) On tärkeää kouluttaa henkilöstöä yhtä aikaa uuden tuotteen kehittämisen kanssa. Myyjän tulee tuntea myymänsä tuote, se lisää myyjän itsevarmuutta ja tehostaa sitä kautta myyntiä. (Sonnenberg, 1987, 58.) Koulutuksen lisäksi pankkivakuuttajien tulisi kiinnittää huomiota tuotevalikoimaansa. Tuotteita voi olla pankki- ja vakuutustuotteet yhteenlaskettuna useita kymmeniä, jopa satoja. Myyjien on hyvin hankala hallita kaikki tuotteet ja tietää, mitä tuotetta tulisi myydä millekin asiakassegmentille. Kanen (2005, 66) mukaan pankkivakuuttajien tulisi tunnistaa jokaisesta tuoteryhmästä muutama tärkein tuote, ja

priorisoida nämä sekä markkinointimateriaaleissa että myyjien mielissä. Näin yhtäältä asiakkaat kysyvät useammin samoja tuotteita, ja toisaalta myyjät tietävät mitä heidän halutaan myyvän.

3.1.5 Työkalut

Puutteelliset asiakastietokannat tai niiden puutteellinen hyväksikäyttö. Ristiinmyynnissä on tärkeää, että myyjä tuntee asiakkaan ja tämän tarpeet hyvin (Keränen, 2005, 40). Tehokkaaseen ristiinmyyntiin tarvitaan Lindeenin (2008, 42) mukaan tiedot aikaisemmista tarjouksista, asiakkaan ostokäyttäytymishistoriasta ja muissa kanavissa meneillään olevista interaktioista. Jos asiakkaat ja heidän ostokäyttäytymisensä tunnetaan hyvin, osataan kohdistaa sopivien tuotteiden markkinointi oikeille asiakasryhmille.

Pankkivakuuttamisen asiakaskohtaamiselle on tyypillistä, että asiakas tulee pankkiin muissa kuin vakuutusasioissa. Myyjän tulisi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja tarjota tarpeet tyydyttäviä tuotteita. Pankkivakuuttamisessa on erityisesti painotettu asiakkaan muuttuvien elämäntilanteiden mukaan syntyviä mahdollisuuksia myydä vakuutuksia. Tässä niin sanotussa profiilimyynnissä (profile-triggered selling) myyjän on tärkeää tietää perinteisten demografisten ja sosioekonomisten tekijöiden lisäksi asiakkaan elämänvaihe, työn luonne ja ostokäyttäytyminen. Elämän muuttuvat tilanteet – esimerkiksi syntymä, kuolema tai avioero – synnyttävät asiakkaalle uusia vakuutustarpeita. Profiilimyynnissä asiakkaille määritellään profiili, josta ilmenee tämän tuotepreferenssit sekä varallisuus. (Lau, Chow Liu, 2004.) Myyjä voi käyttää profiilia hyödykseen ristiinmyyntitilanteessa esimerkiksi tarkistamalla, minkälaiselle asiakkaalle mitäkin tuotetta on parasta tarjota (Keränen, 2005, 29). Kane (2005, 66) painottaa asiakastietojen segmentoinnin lisäksi tarpeiden kartoitusta asiakaskohtaamisessa. Kartoituksessa myyjä kysymyksillä selvittää, mitä tuotteita asiakkaalla on tällä hetkellä ja mistä tämä voisi olla kiinnostunut. Segmentoinnissa ei siis pidä luottaa pelkästään tietojärjestelmien antamiin segmentointeihin, vaan myös myyjän ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys ristiinmyyntitilanteessa.

Puutteelliset tietojärjestelmät. Tutkimuksessa, jossa todettiin rahan olevan vasta viidenneksi tärkein motivoija (Sell!ng, 2004, 11), todettiin myös yhden tärkeimmistä moti-

vointitekijöistä olevan oikeanlaisten työkalujen tarjoaminen työntekijöille. Tällä tarkoitetaan konkreettisia laitteita, ohjelmia, materiaaleja ja koulutusta. Ilman kunnon työkaluja työntekijät eivät pysty tekemään työtään, olivat he kuinka motivoituneita tahansa. Kunnolliset työkalut ovatkin perusedellytys työssä menestymiselle.

3.1.6 Tiedon jakaminen

Tiedon jakamattomuus voi muodostua ristiinmyynnin haasteeksi, jos yritys kouluttaa työntekijöitään ainoastaan päätyönsä tekemiseen. Tämä ei rohkaise työntekijöitä katsomaan asioita laajasta näkökulmasta ja jakamaan tietoa keskenään. Tiedon jakamattomuus voi johtaa ristiinmyyntitilaisuuksien menettämiseen: myyjä ei esimerkiksi halua ohjata asiakasta toisen myyjän luo, vaikka havaitsee asiakkaan tarvitsevan tuotetta, jonka ammattilainen ei itse ole. Tietoa pitäisikin jakaa paitsi myyjien, myös konttoreiden ja myyntialueiden kesken. (Sonnenberg, 1987, 58; Keränen, 2005, 40.) Myyntipalkkiot voivat osaltaan lisätä tiedon jakamattomuutta, jos myyjä ei halua ohjata asiakasta itseään asiantuntevamman henkilön luo, koska ei halua luopua tuotteen myynnistä saamastaan myyntipalkkiosta. Tietoa ei välttämättä haluta jakaa siksikään, että myyjät pelkäävät toisen myyjän tai yksikön tuottavan ”omalle” asiakkaalleen pettymyksen palvelun laadulla, huonolla tuotteella tai muulla tavalla (Duclos & Luzardo, 2008, 13).

Yhteisten mittareiden luominen auttaa tiedon jakamista. Ristiinmyyntituotteiden penetraation mittaamista ja vertailua tulisi tehdä organisaation eri tasoilla, kuten konttoreiden ja myyntialueiden välillä. Kun tiedetään eri yksiköiden keskiarvot, voidaan vertailla ja tunnistaa poikkeamat ja reagoida niihin. Ristiinmyynnissä menestyvistä yksiköistä voidaan ottaa oppia ja heikommin menestyvien myyntiin voidaan puuttua. Pankkivakuuttajat voivat hyötyä paljon esimerkiksi tiedosta, kuinka monella kotitaloudella sataa kohti on kotivakuutus, tapaturmavakuutus tai asuntolaina. On kriittisen tärkeää pystyä mittaamaan tuotteiden menestystä ja pystyä seuraamaan myynnin kehitystä. (Kane, 2005, 66.)

3.1.7 Tuotteet

Tuotteiden lanseeraus. Uudet tuotteet tai palvelut tulisi esitellä myyjille ja järjestää tarvittavaa koulutusta etukäteen niin, että myyjät pysyvät ajan tasalla tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Vasta koulutuksen jälkeen uudet tuotteet voidaan lanseerata. Jos tuotteiden lanseerauksessa ei käytetä muodollista politiikkaa ja tarvittavaa sisäänajoa, voi tuotteiden tuntemattomuudesta muodostua este ristiinmyynnille (Sonnenberg, 1987, 58). Toisaalta tuotteiden määrän alentaminen voi auttaa myyntiä. Kanen (2005, 66) mukaan vakuutus- ja pankkituotteiden tehokas paketointi lisää myyjien itsevarmuutta ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Valmiilla paketeilla asiakas voi kokea saavansa vähemmällä vaivalla vakuutusasiat kuntoon.

Myyjien suuri vaihtuvuus voi heikentää pitkäaikaisia asiakassuhteita, vähentää henkilöstön osaamistasoa ja tehdä sitä kautta ristiinmyynnin vaikeammaksi (Sonnenberg, 1987, 58). Uuden henkilöstön koulutus vie aikaa, eikä uusilla myyjillä ole vastaavanlaisia asiakassuhteita kuin vanhoilla myyjillä. (Keränen, 2005, 41). Asiakassuhteiden merkitys korostuu pankkivakuuttamisen kaltaisessa asiantuntijapalvelussa: henkilökohtaiset pankkineuvojat hoitavat tiettyjen, heille nimettyjen avainasiakkaiden asioita. Vuosia kestäneessä asiakassuhteessa pankkineuvojan ja asiakkaan välille saattaa syntyä hyvinkin tiivis suhde, ja kestää pitkän aikaa rakentaa se uudelleen.

Uusien tuotteiden ja palvelujen erilaisuus. Asiakastietokantojen hyödyntäminen uudenlaisten tuotteiden ja palvelujen myynnissä on rajoitetumpaa kuin vanhoja tuotteita myytäessä. Esimerkiksi uusi myyjän tarjoama tuote ei ole täysin samanlainen kuin tuote, jonka asiakas on aikaisemmin ostanut. (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon, 2004, 21.) Tämä voi johtaa siihen, että myyjä päättelee väärin asiakkaan tarpeet ja tarjoaa tälle uutta tuotetta, joka ei vastaa asiakkaan tarpeita. Vakuutusten kaltaisissa asiantuntijapalveluissa myyjän rooli on korostunut, ja asiakas luottaa myyjän löytävän hänelle sopivan tuotteen. Kuten todettu aikaisemmin, ristiinmyyntitilanteessa asiakkaat ostavat palvelujen ja tuotteiden lisäksi myyjän luotettavuutta (Sonnenberg, 1987, 56-57). Jos myyjä tarjoaakin vääränlaista tuotetta, asiakas voi pettyä saamaansa palveluun.

3.2 Vakuutusten ristiinmyynti

Omat haasteensa pankkikanavan ristiinmyyntiin tuovat vakuutusten ominaisuudet. Vakuutus luetaan asiantuntijapalveluihin, jotka ovat palveluista kaikkein aineettomimpia ja vaikeimmin määriteltäviä. Asiantuntijapalvelut ovat toisen puolesta suoritettavia vaativia palveluja, ja ne edellyttävät suorittajilta yleensä pitkää ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja paneutumista kuluttajien ongelmiin (Sipilä, 1996, 20). Asiantuntijapalveluissa asiantuntijan rooli korostuu: ongelman tunnistamisvaiheessa kuluttaja on riippuvainen palveluntuottajan avusta. Eri vaihtoehtojen vertailu on vaikeaa, koska kuluttaja ei tiedä, mitä arviointikriteereitä käyttää. (Järvinen & Heino, 2004, 9.) Vakuutuksen ominaisuudet aineettomana ja vaikeasti määriteltävänä, pitkäaikaisesti kulutettavana asiantuntijapalveluna vaikuttavat vahvasti myyntiprosessiin ja vakuutuksen myyjään. Myyjän tulee hallita myymänsä tuote hyvin, koska yleensä asiakas ei tunne ostamansa vakuutuksen ominaisuuksia ja sisältöä ja luottaa myyjään. Tämä taas lisää tarvetta vakuutuksen myyjän koulutusta kohtaan.

Tuorila (2002, 9) vertaa vakuutuksia palveluna lääkärissä käyntiin toteamalla, että vakuutuspalveluja tarvitseva henkilö on tasaveroisten tiedollisten resurssien puuttumisen vuoksi lähes yhtä epävarmassa asemassa kuin terveydenhoitopalveluja tarvitseva henkilö, sillä myyjä määrittää niin palvelujen käyttäjän tarpeet kuin niiden tyydyttämiseksi sopivat keinot. Asiakkaan oma informaation määrä vakuutuspalvelusta voi vaihdella: toiset ovat perehtyneet ehtoihin ja muihin relevantteihin tietoihin enemmän, toiset luottavat täysin myyjään. Ylikoski (2000, 99) sanoo vakuutuksen olevan asiakkaalle negatiivinen palvelu, jonka avulla asiakas pyrkii poistamaan epämiellyttävän tilanteen. Negatiivisen palvelun tapauksessa asiakas on myös haluttomampi etsimään tietoa tuotteesta.

Vakuutuksen erityispiirteet tekevät siitä yhden aineettomimmista palveluista. Vakuutuspalvelussa asiakas ostaa itselleen turvallisuuden tunnetta, eikä saa rahojensa vastineeksi muuta konkreettista kuin vakuutuskirjan, laskun ja muut asiaan kuuluvat asiapaperit. Vakuutus on lupaus korvaukseen, jos vakuutussopimuksessa määritelty tapahtuma sattuu. Vakuutus konkretisoituu asiakkaalle vasta mahdollisen vakuutuskorvauksen muodossa. Suurin osa asiakkaista varmasti toivoo, ettei joudu koko vakuutusaikana te-

kemään vahinkoilmoitusta, ja vakuutusyhtiö taas haluaisi vahinkoja sattuvan mahdollisimman vähän. (Järvinen, 1998, 147.)

Palvelun yleisen määritelmän mukaan palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja palvelun loputtua se lakkaa olemasta (Ylikoski, 2000, 20). Vakuutuspalvelussa tämä määritelmä ei päde: vakuutuspalvelu kyllä syntyy palvelutilanteessa ja vakuutusturvan kulutus alkaa välittömästi kun vakuutus on otettu, mutta vakuutusturvaa kulutetaan koko vakuutuksen voimassaolon ajan, jopa vuosikymmeniä (Järvinen & Heino, 2004, 10). Vaikka asiakkaalle ei sattuisi tällä ajalla yhtään vahinkoa, ei hän silti ole maksanut vakuutusmaksujaan turhaan, vaan on saanut vastineeksi turvan mahdollisten vahinkojen varalle (Järvinen & Heino, 2004, 10). Vakuutuksen erityispiirteisiin kuuluu myös se, että se ei tuota asiakkaalle varsinaista iloa, ja on asiakkaan silmissä helposti pakollinen hankinta, joka halutaan hoitaa kerralla kuntoon ja pois mielestä. Joissain tapauksissa voi olla myös niin, että vakuutuksen korvauksensaaja on joku muu talousyksikkö kuin vakuutuksen maksaja. Esimerkkejä tästä ovat mm. työnantajan työntekijöille ottamat vakuutukset.

4 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan lähemmin tutkimuksen kohdeyrityksestä sekä sen toimintatavoista pankkikanavan myyjien kouluttamisessa, tukemisessa, sitouttamisessa ja palkitsemisessa. Myös pankkikanavan myyjien myyntipalkkiot sekä myytävät tuotteet ja niiden markkinointitavat käydään läpi. Lisäksi luvussa pyritään avaamaan kysymyslomakkeen kysymyksiä sekä asioita, joita kullakin kysymyksellä haluttiin tuoda esille. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja tutkijan objektiivisuutta.

4.1 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Nordea Vahinkovakuutus. Nordea Vahinkovakuutus on tanskalaisen Tryg Forsikring A/S:n Suomen sivuliike ja se palvelee Suomessa asiamiehenä toimivan Nordea Pankki Suomi Oyj:n asiakkaita. Nordea Vahinkovakuutus aloitti toimintansa Suomessa vuonna 2001. Helmikuussa 2007 vakuutuksia alettiin tarjota yksityisasiakkaiden lisäksi yrityksille. Yhtiön Suomen markkinaosuus on noin 2-3 prosenttia. Yhtiön pääasiallisia jakelukanavia ovat pankit, call center, autoliikekanava, asiamiesmyynti ja Internet. Työntekijöitä Nordea Vahinkovakuutuksella on noin 130. Yritys toimii pääasiallisesti Nordea Pankin tiloissa Helsingin Vallilassa, mutta toukokuussa 2007 avattiin lisäksi erillinen korvauspalvelukeskus Turkuun.

TrygVesta puolestaan muodostuu kahdesta Pohjoismaisesta vakuutusyhtiöstä. Toisen puolen muodostaa Tanskan suurin vakuutusyhtiö Tryg, toisen puolen norjalainen Vesta, joka on Norjan kolmanneksi suurin vakuuttaja. Yhdessä ryhmä on Pohjoismaiden toiseksi suurin vahinkovakuuttaja kahdella miljoonalla yksityisasiakkaalla ja yli 100 000 yritysasiakkaalla. Tanskan, Norjan ja Suomen lisäksi yhtiö on toiminut Ruotsissa vuodesta 2006 lähtien. Työntekijöitä TrygVestalla on yhteensä noin 3800. Yhtiö tekee yhteistyötä Nordean kanssa Suomen lisäksi muissakin maissa: Nordea myy TrygVestan vakuutuksia konttoreissaan, ja TrygVesta puolestaan myy Nordean henkivakuutuksia ja eläketuotteita. (TrygVesta annual report 2006.)

Nordea Vahinkovakuutuksen toimintastrategiasta johtuen yhtiön selkeästi merkittävin jakelukanava on pankkikanava. Vuonna 2007 yhtiön myynnistä noin 55 prosenttia tuli pankkikanavasta. Yhtiö aloitti toimintansa Suomessa vahvasti pankkivakuuttamisella, ja on sitä kautta laajentanut myyntiään eri kanaviin. Vuonna 2007 pankkikanavaa vahvistettiin palkkaamalla 38 uutta vakuutusedustajaa, jotka sijoitettiin pankin konttoreihin eri puolille maata. Vakuutusedustajat keskittyvät pääasiassa yritysvakuutusten myyntiin, mutta tukevat tarpeen tullen pankin omia myyjiä niin yritys- kuin yksityisvakuutusten myynnissä.

4.1.1 Pankkikanavan myyjien koulutus

Pankin myyjien kenttäkoulutus aloitettiin vuonna 2001, samaan aikaan Nordea Vahinkovakuutuksen ensimmäisen tuotteen, Nordea Turva Koti- ja Huvilavakuutuksen, lanseerauksen kanssa. Tuolloin koulutettiin ensimmäiset pankkikanavan myyjät. (Paulamäki, 2006, 23.) Tänä päivänä koulutus tapahtuu hyvin samalla kaavalla, yhtiön tuotevalikoima on vain laajentunut huomattavasti vuodesta 2001. Nykyään pankin henkilöstön vahinkovakuutuskoulutus lähtee liikkeelle päivän kestävällä peruskoulutuksella, jossa käydään läpi yleistä tietoa vakuutustuotteista, myynnin kohderyhmistä ja vakuutusten tietojärjestelmistä. Ennen tai jälkeen peruskoulutuksen henkilöstön kuuluu suorittaa ns. verkkokoulu, jonka läpäistyään on oikeutettu myymään vahinkovakuutuksia. Peruskoulutuksen ja verkkokoulun jälkeen henkilökunta voi osallistua vapaaehtoisiin kertauspäiviin, joita pyritään järjestämään tarpeen mukaan ympäri Suomen. Kertauspäivänä esitellään uusia tuotteita, jo olemassa oleviin tuotteisiin tulleita muutoksia ja muita tärkeäksi koettuja asioita. Vakuutusasioita voi kerrata myös Intranetin Nordea Turva vakuutuskoulu -sivustolla.

Pankin myyjien koulutus on pyritty rakentamaan mahdollisimman käytännönläheiseksi, ja tilaisuuksissa käydään läpi asioita aina vakuutussanastosta alkaen koulutettavien toiveiden mukaan. Vahinkovakuutusmyynnin alkaessa pankin myyjät kokivat erityisen hankalaksi keskustelun johdattelemisen vakuutusasioihin asiakastilanteissa. Tämän vuoksi koulutuksissa sekä Intranetin Turva vakuutuskoulu -sivustolla käydään läpi myös myyntitilanteita ja sopivia myyntiargumentteja, sekä kerrotaan kuinka asiakkaan vakuutustarpeiden kartoitus tehdään. Vahinkovakuutuskoulutus koetaan yleisesti ottaen

pankin henkilökunnan keskuudessa tarpeelliseksi: koulutustilaisuuksien lopussa kerätyn palautteen perusteella pankin henkilökunta haluaisi jatkuvasti lisää vakuutuskoulutusta. Kokemusten perusteella onkin havaittu, että koulutustilaisuudessa käyminen motivoi ja innostaa pankin henkilökuntaa vakuutusmyynnissä. Myös esimiesten tuella ja kannustamisella on havaittu olevan suuri merkitys myyntimääriin.

4.1.2 Pankkikanavan myynnin tukeminen

Henkilökohtaisia pankkineuvojia tuetaan vakuutuksiin liittyvissä asioissa niin sanotussa hpn -puhelinringissä. Rinki toimii tukitoimintona Nordea Vahinkovakuutuksen tiloissa. Ringissä työskentelee tällä hetkellä neljä ihmistä, ja heidät on varattu henkilökohtaisten pankkineuvojien puheluja ja muita yhteydenottoja varten. Rinkiin tulee noin 160 – 190 puhelua päivittäin. Puhelin on pankkineuvojien yleisin tapa ottaa yhteyttä Vahinkovakuutukseen, mutta myös sähköposteja tulee runsaasti.

Hpn -rinkiin tulevien puhelujen perusteella hankalimpina asioina pankin myyjät näyttävät kokevan liikenne- ja kaskovakuutukset: lähes 90 % puheluista koskee näitä vakuutuksia. Ongelmia aiheuttavat esimerkiksi bonuslaskelmat, uusien vakuutusten tekeminen ja vakuutusten hintalaskurit. Turhautumista aiheuttavat myös järjestelmät: pankeissa vakuutusten hoitoon käytetään ns. konttorikäyttöliittymää, jolla pankkineuvojat voivat tehdä asiakkaalle tarjouksia, myydä vakuutuksia sekä tehdä muita muutoksia vakuutuksiin ja asiakkaan tietoihin. Konttorikäyttöliittymä on ainoa järjestelmä, joka on suoraan yhteydessä pankeista Vahinkovakuutukseen. Liittymässä ilmenee käyttökatkoksia päivittäin, jolloin sitä ei voi käyttää. Pankkineuvojilla on käytettävissään myös useita muita ohjelmia, joihin jokaiseen on omat salasanansa ja käyttöohjeensa. Järjestelmien määrä ja käyttöön liittyvät ongelmat vaikeuttavat hpn -rinkiin tulevien valitusten perusteella suuresti pankkineuvojien työtä.

Puhelinpalvelun lisäksi pankin myyjiä tuetaan Intranetin kautta. Nordea Vahinkovakuutuksen verkkovakuutuskouluna toimivasta Turva vakuutuskoulusta löytyy tietoa eri vakuutuksista sekä sopivista menettelytavoista erilaisiin asiakastilanteisiin. Sivustolta löytyy myös asiakkaalle annettavia toimintaohjeita vahingon satuttua. Pankin myyjät voivat testata vakuutusosaamistaan erilaisten harjoitusten avulla. Vakuutuskoulun avulla

halutaan tukea pankin myyjirn oppimista ja palauttaa mieleen vakuutuskoulutuksessa opitut asiat.

Intranetissä toimii myös henkilöstölle suunnattu Turvaverkko -julkaisu. Verkkolehti otettiin käyttöön, kun tarvittiin nopea ja helppo viestintäkanava suoraan pankin vakuutusmyyjille. Sähköinen jakelumuoto koettiin käyttäjäystävälliseksi tavaksi saada tieto suoraan pankin myyjille. Lehden tarkoituksena on pitää myyjät ajan tasalla tuoteuudistuksista, kampanjoista ja muista ajankohtaisista asioista. Verkkolehden jakelulistalla ovat ne pankin myyjät, jotka ovat suorittaneet vakuutuskoulun ja näin ollen ovat oikeutettuja myymään vahinkovakuutuksia. (Paulamäki, 2006, 31.)

4.1.3 Myyntipalkkiot

Henkilökohtaisten pankkineuvojien saama myyntipalkkio vaihtelee vakuutuksittain. Vakuutukset on jaettu neljään luokkaan: 1. luokkaan kuuluu kotivakuutus, josta maksettava korvaus on 8,00 euroa kutakin palkkion voimassa olevaa sopimusta kohti. 2. luokassa ovat moottoriajoneuvon liikenne- ja kaskovakuutus, näissä myyntipalkkio on 5,00 euroa. 3. luokan vakuutuksia ovat tapaturma- ja sairaskuluvakuutukset, korvauksen ollessa näiden osalta 5,00 euroa. Neljännessä luokassa ovat muut yhtiön vakuutukset: matka-, huvila- sekä perävaunun liikenne- ja kaskovakuutus. Näistä sopimuskohtainen myyntipalkkio on 3,00 euroa. Lisäksi maksetaan erillinen lisäpalkkio, jos tietyn pituisella kannustejaksolla myynti ylittää sovitun määrän.

4.1.4 Tuotevalikoima

Nordea Vahinkovakuutus myy vakuutuksia henkilö- ja yritysasiakkaille. Henkilöasiakkaiden tuotevalikoimaan kuuluu tällä hetkellä koti- ja huvilavakuutus, liikenne- ja autovakuutus, tapaturma- ja sairauskuluvakuutus sekä matkavakuutus. Yritysasiakkaille myydään lakisääteistä tapaturmavakuutusta ja yrittäjän tapaturmavakuutusta, yritysvakuutusta ja liikenne- ja autovakuutusta. Suurimpina puutteina pankista saadun palautteen mukaan pidetään seuraeläinvakuutuksen ja metsävakuutuksen puuttumista tuotevalikoimasta.

4.1.5 Myyjien sitouttaminen

Nordea Pankin ja TrygVestan yhteistyön alkaessa vuonna 2001 vahinkovakuutuksia myytiin ainoastaan pankin avainasiakkaille. Tätä nykyä vakuutuksia myydään asiakasluokasta riippumatta kaikille asiakkaille. Pankin omat tuotteet ovat kuitenkin selvästi etusijalla henkilökohtaisten pankkineuvojien asiakastapaamisissa: pankki on määritellyt selvän aikarajan, jonka myyjät saavat käyttää vahinkovakuutuksiin viikossa. Tämä on ymmärrettävää siinä mielessä, että TrygVesta maksaa pankille ainoastaan myyjien palkkioiden muodossa. Pankkia taas rasittavat konttoriverkoston ylläpitokustannukset, myyjien palkat ja muut kiinteät kulut, joiden kattamiseksi halutaan tehostaa pankin omien tuotteiden, kuten lainojen ja rahastojen myyntiä.

Henkilökohtaisten pankkineuvojien onnistuneita myyntiaktiviteetteja seurataan pankissa tarkalla viikoittaisella seurantalistalla. Lista käsittää myynnit noin kymmeneltä eri tuotealueelta, mutta vahinkovakuutukset eivät ole mukana tässä joukossa. Pankkineuvojat eivät siis näe mistään, paljonko vakuutuksia he ovat myyneet. Sama asia koskee pankin vahinkovakuutusmyynnistä saamaa komissiota: edes konttorinjohtajilla ei ole todellista käsitystä siitä, paljonko komissio on.

4.1.6 Vahinkovakuutuksen markkinointi

Nordea Vahinkovakuutus tukee myyjiä pankin järjestämissä markkinointitilaisuuksissa, kuten konttoreissa järjestetyillä vakuutuspäivillä. Henkilöstölle järjestetään myös sisäisiä tilaisuuksia vakuutuksiin liittyen. Nämä konttoripäivät räätälöidään konttoreiden toiveiden mukaiseksi; usein niihin kuuluu koko henkilöstölle järjestetty tietoisku sekä pidempi koulutustilaisuus vakuutusmyyjille. Vahinkovakuutuksia pitää siis markkinoida myös sisäisesti, koska pankin henkilöstö ei välttämättä ole täysin perillä vahinkovakuutuksista ja niiden sisällöstä.

Nordea Vahinkovakuutuksen ulkoinen markkinointi on ollut tähän asti varsin vähäistä. Keväällä 2008 käynnistyi radiokampanja, jossa autoiluun liittyvän radio-ohjelman yhteydessä mainostettiin Nordea Vahinkovakuutuksen liikenne- ja kaskovakuutuksia. Muuten yhtiö on järjestänyt pienempiä mainoskampanjoita esimerkiksi urheilutapahtu-

mien yhteydessä. Asiakkaiden tietoisuus Nordean vahinkovakuutuksista on kyllä kasvanut, mutta on edelleen suuri haaste.

4.2 Kyselyn toteutus

Nordea Pankissa työskentelee tällä hetkellä runsaat 1000 vahinkovakuutuksia myyvää henkilökohtaista pankkineuvojaa. Tarkalleen vahinkovakuutuskoulun suorittaneita pankkineuvojia oli 4.12.2007 Nordean Intranetin mukaan 1088. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2008 satunnaisotannalla valitulle otokselle tästä pankkineuvojien joukosta. Kyselyyn käytettiin Tampereen yliopiston Tietokonekeskuksen e-lomaketta. Kyselyyn valituille henkilöille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin kyselystä ja tutkimuksesta, jota varten kyselyllä kerättiin aineistoa. Sähköpostissa oli linkki e-lomakkeeseen, ja vastaajilla oli 2 viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Viikko ennen vastausajan loppumista lähetettiin lisäksi muistutussähköposti vastausprosentin nostamiseksi.

4.3 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat osittain kohdeyrityksessä syksyllä 2007 kahdessa Nordean Pankin konttorissa toteuttamaan haastattelututkimukseen. Haastattelut nostivat pankkikanavamyynnin suurimmiksi haasteiksi kaksi asiaa: konttorikäyttöliittymän toimimattomuus ja vahinkovakuutustuotteiden puuttuminen henkilökohtaisten pankkineuvojien seurantakortista. Tällä kyselyllä haluttiin selvittää, koetaanko samat asiat haasteiksi myös koko pankkikanavan laajuisessa tutkimuksessa. Lisäksi kysymyksillä haluttiin saada selville vastaajien suhtautumista muihin ristiinmyynnin haasteisiin, jotka olivat nousseet esille pankkineuvojilta saadussa palautteessa. Palautetta oli kerätty vakuutuskoulutustilaisuuksissa sekä hpn -puhelinrinkiin tulleista puheluista.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja, kuten ikää ja sukupuolta. Tämän jälkeen tiedusteltiin, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt pankkialalla yleensä, ja kuinka kauan tästä ajasta henkilökohtaisena pankkineuvojana. Oleelliseksi taustatiedoksi katsottiin myös tieto, millä Nordea Vahinkovakuutuksen myyntialueella vastaaja työskentelee. Henkilökohtaisten pankkineuvojien kokemuksia haluttiin vertailla myyntialueittain, jotta mahdollisiin poikkeamiin esimerkiksi koulutuksen suh-

teen voitaisiin reagoida. Lopuksi taustatietona kysyttiin, kauanko vastaaja on myynyt vahinkovakuutuksia, sekä paljonko tämä myy vahinkovakuutuksia keskimäärin kuukaudessa.

Toisessa osassa esitettiin väittämiä vakuutusmyyntiin liittyvistä tekijöistä. Väittämät oli ryhmitelty kahdeksaan alaryhmään, jotka olivat: ohjelmat, tuotteet, vakuutusten hinnat, myyntipalkkiot, koulutus, vakuutusmyynnin seuranta, vahinkovakuutusten markkinointi ja myynnin tuki. Ryhmiin oli koottu 2- 4 väittämää. Väittämät muodostettiin pankin myyjiltä saadun palautteen perusteella.

Kyselylomakkeen kolmanteen osaan koottiin yhteen niitä tekijöitä, joiden uskottiin nousevan esiin osan 2 vastauksissa. Tekijät koottiin kahden eri kysymyksen alle: ensimmäisessä kysyttiin tekijöitä, jotka vaikeuttavat pankin myyjien vakuutusmyyntiä. Toinen kysymys koski asioita, joiden kehittäminen lisäisi vakuutusmyyntiä. Lomakkeen neljännessä osassa vastaajat saivat mahdollisuuden antaa avointa palautetta Nordea Vahinkovakuutukselle.

Kyselylomake testattiin ennen kyselyn toteuttamista kuudella kohdeyrityksen henkilöstön edustajalla ja neljällä tutkijan perheenjäsenellä. Testijoukkoon pyrittiin valitsemaan eri-ikäisiä ja koulutustaustaltaan erilaisia ihmisiä, jotta testijoukko olisi mahdollisimman monipuolinen. Tutkijan perheenjäsenet eivät ymmärrettävästi osanneet kommentoida vakuutusten ristiinmyyntiin liittyviä kysymyksiä, siksi testijoukkoon valittiin myös tutkimuksen kohdeyrityksen henkilöstöä. Heillä oli oletettavasti yhtäältä tarvittavaa vakuutusosaamista ja toisaalta tietoa pankkikanavan haasteista.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusvaatimuksina pidetään reliabiliteettia, validiteettia ja tutkijan objektiivisuutta (Uusitalo, 1991, 86). Tutkimusta voidaan pitää validina, kun tutkimusmetodiksi on valittu mittari, joka mittaa haluttua asiaa ja palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Mittausvälineen validius on huono, jos se tuottaa systemaattisen virheen. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo, 1994, 89.) Mittarit ja menetelmät eivät myöskään aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa, esimerkiksi kyselylomakkeen

kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija itse. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2003, 216.)

Tämän tutkimuksen validiutta pyrittiin parantamaan tekemällä riittävästi esitutkimusta aiheesta. Kohdeyrityksen henkilöstöä haastateltiin, esimerkiksi hpn -puhelinringin työntekijöiltä saatiin hyvin konkreettista tietoa myyjien kokemista haasteista. Kysymyksissä pyrittiin käyttämään samaa kieltä ja sanoja kuin kohdeyrityksen työntekijät ja pankin myyjät keskenään käyttävät. Kyselyssä ei käytetty kokonaisvaltaisesti mitään tiettyä tutkimusmenetelmää, mutta osassa kysymyksistä käytettiin viisiportaista Likert -asteikkoa. Asteikossa vastaaja valitsee omaa mielipidettään parhaiten vastaavan vaihtoehdon (Lahtinen & Isoviita, 1998, 77). On tärkeää säilyttää asteikko parittomana, jolloin keskimmäisen vastausluokan neutraalisuus säilyy (Valli, 2001, 106).

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja ei sattumanvaraisuutta. Tutkimus on reliaabeli, kun esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy saman tuloksen. Mittauksen eri vaiheessa tapahtuvat sattumanvaraisuudet alentavat tutkimuksen reliabiliteettia. (Alkula et al, 1994, 95.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin nostamaan tekemällä tarpeeksi taustatyötä ja suunnittelemalla kyselylomake huolellisesti virheiden välttämiseksi. Kyselyn vastausprosenttia pyrittiin nostamaan korostamalla kyselyn saatteessa, että tutkimuksen kohdeyritys aikoo reagoida tutkimustuloksiin ja sitä kautta kyselyyn vastaamalla pystyy vaikuttamaan asioihin. Houkuttimena käytettiin myös palkintoja, jotka arvottiin vastaajien kesken.

Tutkimuksessa täytyy myös pyrkiä objektiivisuuteen. Tämän tutkimuksen objektiivisuutta saattaa heikentää tutkijan omakohtainen työkokemus tutkimuksen kohdeyrityksessä. Aiheelle on hankala olla täysin objektiivinen, kun on nähnyt tutkittavat haasteet käytännössä ja kokenut ne omakohtaisesti. Toisaalta taas subjektiivisuus ei voi vaikuttaa kvantitatiivisen tutkimuksen määrällisiin tuloksiin, korkeintaan kysymysten asetantaan.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen empiirisen osuuden kysely lähetettiin 200 Nordea Pankin henkilökohtaiselle pankkineuvojalle. Näistä 117 vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä. Vastauksista kaksi jouduttiin hylkäämään, koska kyselylomake oli vajaasti täytetty. Näin ollen kyselyn tuloksissa oli mukana 115 vastausta. Vastausprosentiksi muodostui siis 57,5 prosenttia.

5.1 Taustatiedot

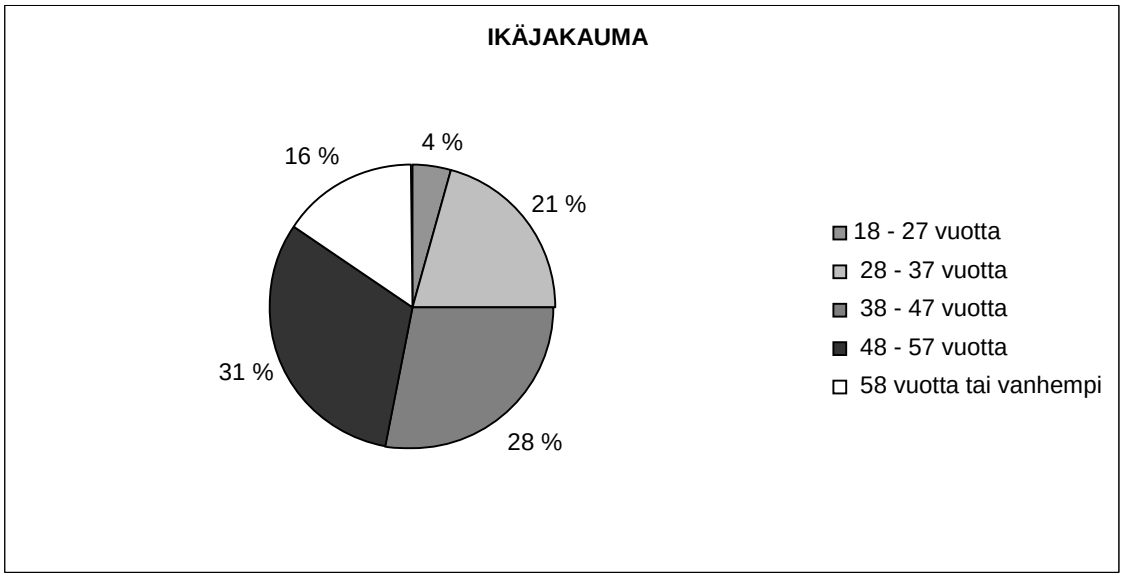
Kyselyn ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Taustatietojen avulla kerättiin tietoa siitä, minkälaiset ihmiset vastasivat kyselyyn.

5.1.1 Ikäjakauma

Ensimmäinen taustatietokysymys koski vastaajan ikää. Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu 10 vuoden jaksoihin. Alimmaksi iäksi valittiin 18 vuotta, koska sitä nuorempia ei pitäisi työskennellä pankissa. Ylin luokka oli 58 vuotta tai vanhempi, koska kyselyä tehtäessä ei ollut tiedossa, minkä ikäisiä ihmisiä pankeissa työskentelee ja minkä ikäisinä he siirtyvät eläkkeelle. Vastausvaihtoehtoja oli viisi:

a) 18 – 27 vuotta
b) 28 – 37 vuotta
c) 38 – 47 vuotta
d) 48 – 57 vuotta
f) 58 vuotta tai vanhempi

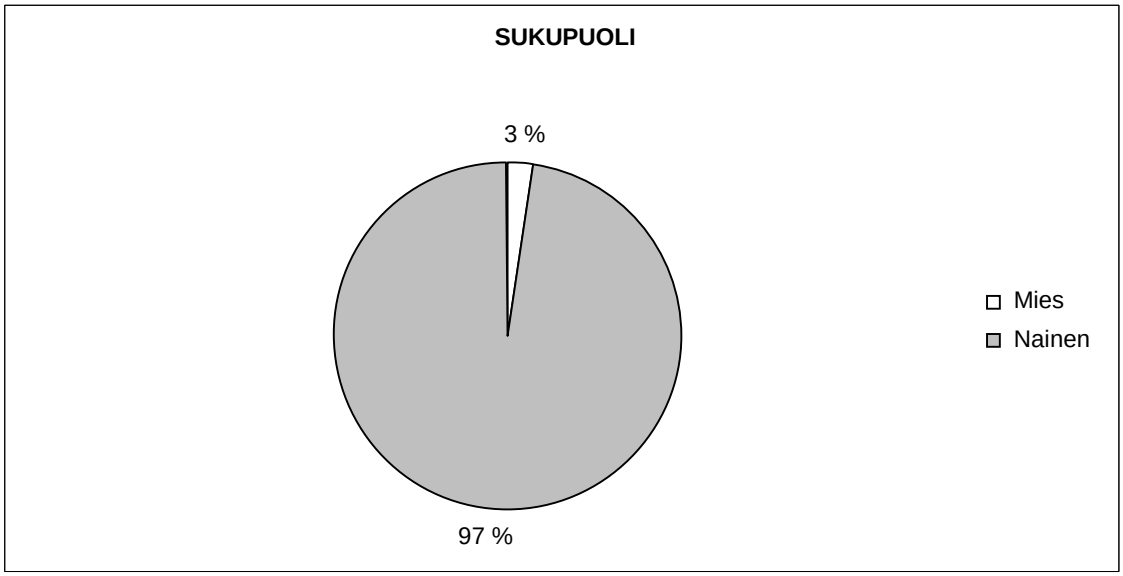
Kuviossa 5 on esitetty kyselyyn vastanneiden ikäjakauma edellä esitetyn ryhmittelyn mukaisesti. Kuviosta nähdään, että suurin joukko vastaajista edusti ryhmää 48 - 57 vuotta, 31 % vastaajista ilmoitti olevansa tällä ikävälillä. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 38 - 47 vuotta 28 %:lla. Pienin joukko vastaajista ilmoitti iäkseen 18 - 27 vuotta.



Kuvio 5. Ikäjakauma.

5.1.2 Sukupuoli

Kuviossa 6 näkyy vastaajien sukupuolijakauma. Kysely lähetettiin 5 miehelle ja 195 naiselle. Vastanneista naisia oli yhteensä 112 kpl ja miehiä 3 kpl. Suuri naisten määrä selittyy varmastikin pankkisektorin yleisellä naisvaltaisuudella, ja kyselyyn vastanneen joukon sukupuolijakauma on suhteessa lähellä Nordea Pankin henkilökohtaisten pankkineuvojien yleistä sukupuolijakaumaa.



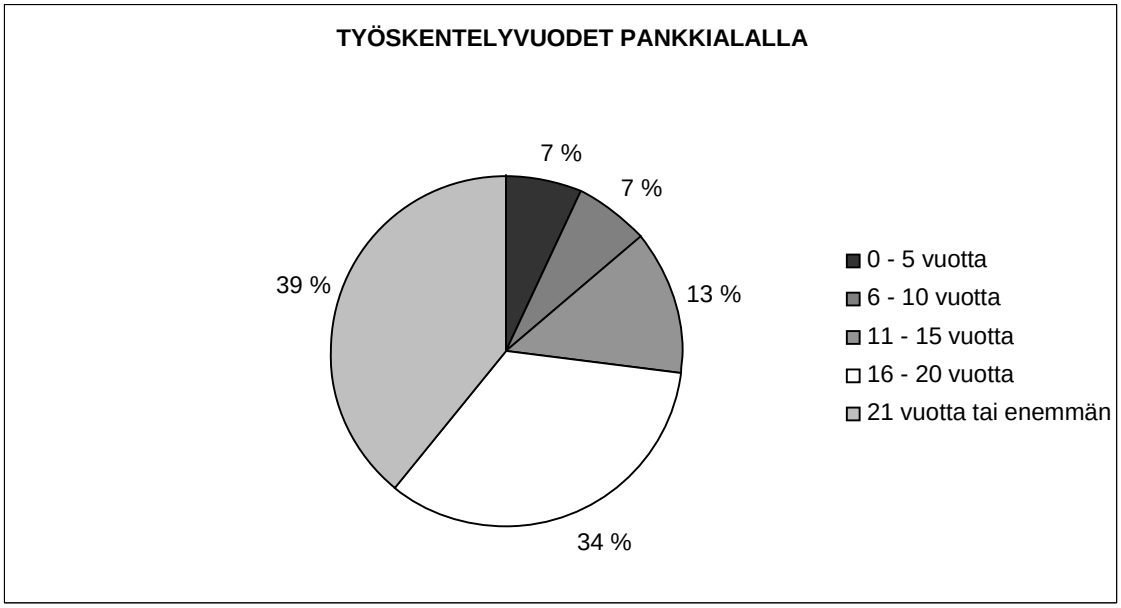
Kuvio 6. Sukupuolijakauma.

5.1.3 Työskentelyvuodet pankkialalla

Kolmannessa taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan työskentelyvuosia pankkialalla. Tällä haluttiin selvittää mahdollista pankkialan kokemuksen suhdetta vakuutusmyyntiin. Vastausvaihtoehdot oli ryhmitelty viiteen luokkaan:

a) 0 – 5 vuotta
b) 6 – 10 vuotta
c) 11 – 15 vuotta
d) 16 – 20 vuotta
e) 21 vuotta tai enemmän

Kuviosta 7 näkyy, että vastauksissa kaksi luokkaa nousi selvästi muita suuremmiksi: 21 vuotta tai enemmän, 39 % vastauksista sijoittui tähän ryhmään, ja 16 – 20 vuotta, 34 % vastaajista ilmoitti työskennelleensä pankkialalla näin kauan. Vastaajat olivat siis hyvin kokeneita pankin työntekijöitä. Sekä 0 – 5 vuotta että 6 – 10 vuotta saivat molemmat 7 % äänistä.

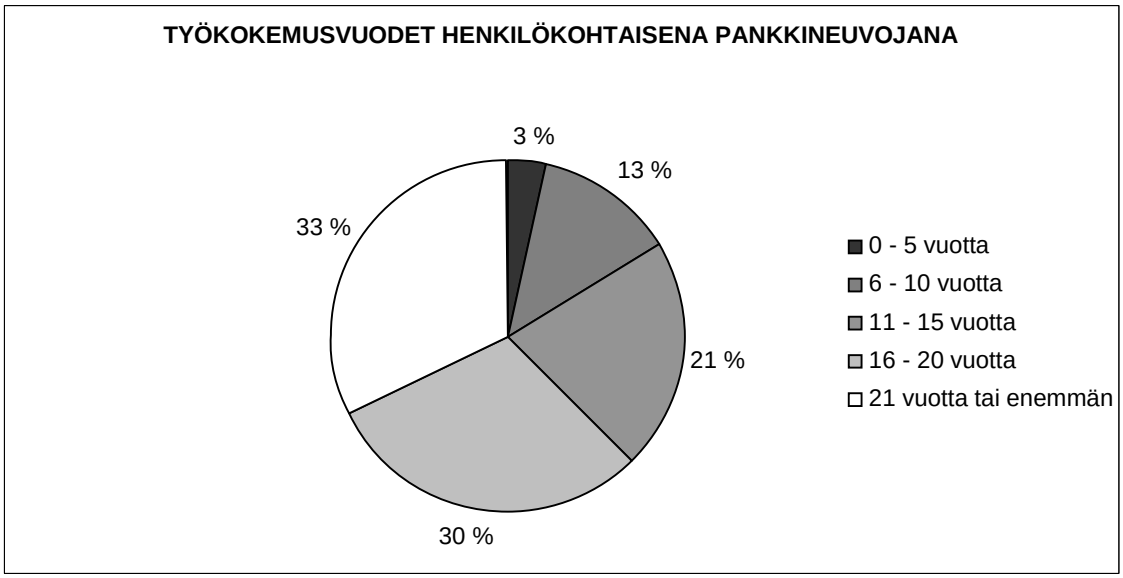


Kuvio 7. Työskentelyvuodet pankkialalla.

5.1.4 Työskentelyvuodet henkilökohtaisena pankkineuvojana

Edellisessä kysymyksessä kysytyn pankkialalla työskentelyn lisäksi haluttiin selvittää, kauanko vastaaja on työskennellyt henkilökohtaisena pankkineuvojana. Vastausten jakaantuminen on esitetty kuviossa 8. Vastausvaihtoehdot olivat:

a) 0 – 5 vuotta
b) 6 – 10 vuotta
c) 11 – 15 vuotta
d) 16 – 20 vuotta
e) 21 vuotta tai enemmän



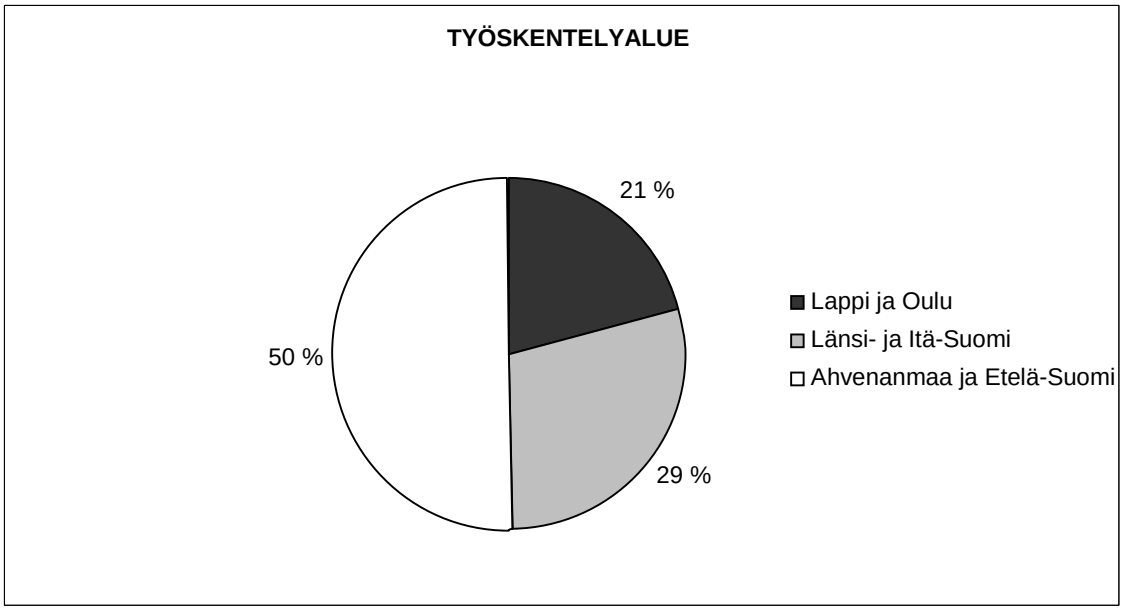
Kuvio 8. Työkokemusvuodet henkilökohtaisena pankkineuvojana.

5.1.5 Työskentelyalue

Viidennessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan työskentelykonttorin sijaintia. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, ja ne oli jaettu Nordea Vahinkovakuutuksen myyntialueiden mukaisesti seuraavasti:

a) Lappi ja Oulu
b) Länsi- ja Itä-Suomi
c) Ahvenanmaa ja Etelä-Suomi

Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 9: puolet vastaajista ilmoitti työskentelevänsä Ahvenanmaan ja Etelä-Suomen myyntialueella. 29 % edusti Länsi- ja Itä-Suomea ja 21 % Lappia ja Oulua.



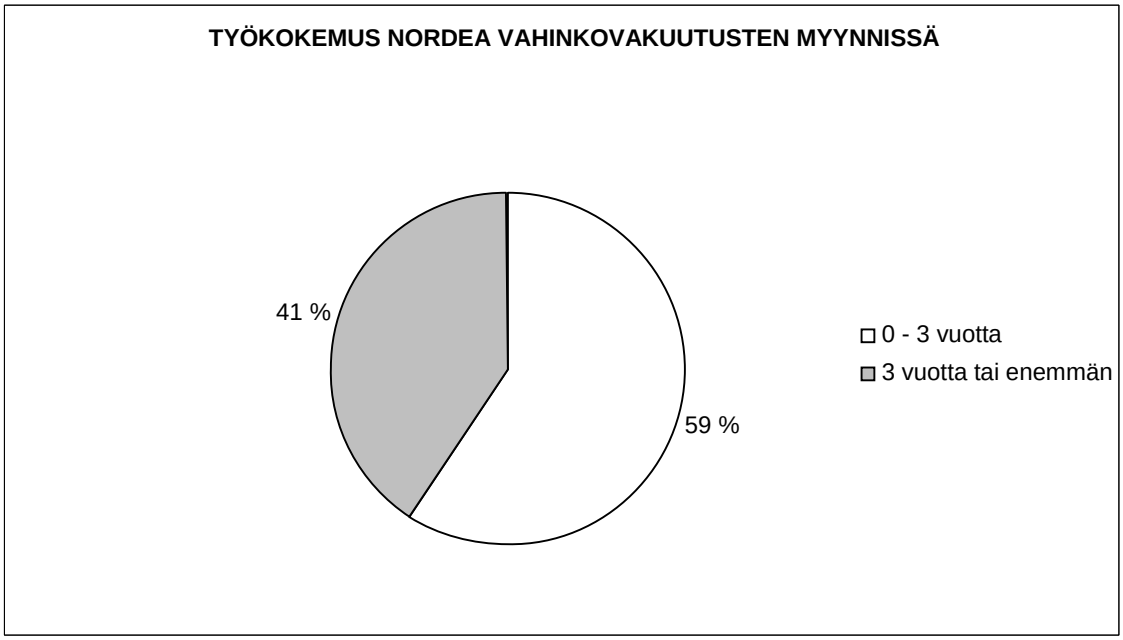
Kuvio 9. Työskentelyalue.

5.1.6 Työkokemus vahinkovakuutusmyynnissä

Kuudennessa taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan työkokemusvuosia Nordea Turva Vahinkovakuutusten myynnissä. Vastausvaihtoehtoja oli vain kaksi, koska Nordea on myynyt vahinkovakuutuksia vasta seitsemän vuotta. Vastauskategoriat olivat:

a) 0 – 3 vuotta
b) 3 vuotta tai enemmän

59 % ilmoitti myyneensä Nordean vahinkovakuutuksia 0 – 3 vuotta, 41 % 3 vuotta tai enemmän. Vähemmän aikaa myyneitä ennakoitiinkin olevan enemmän, koska vahinkovakuutuskoulutusta on lisätty viime vuosina verrattuna toiminnan alkuaikojen koulutusmäärään. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 10.



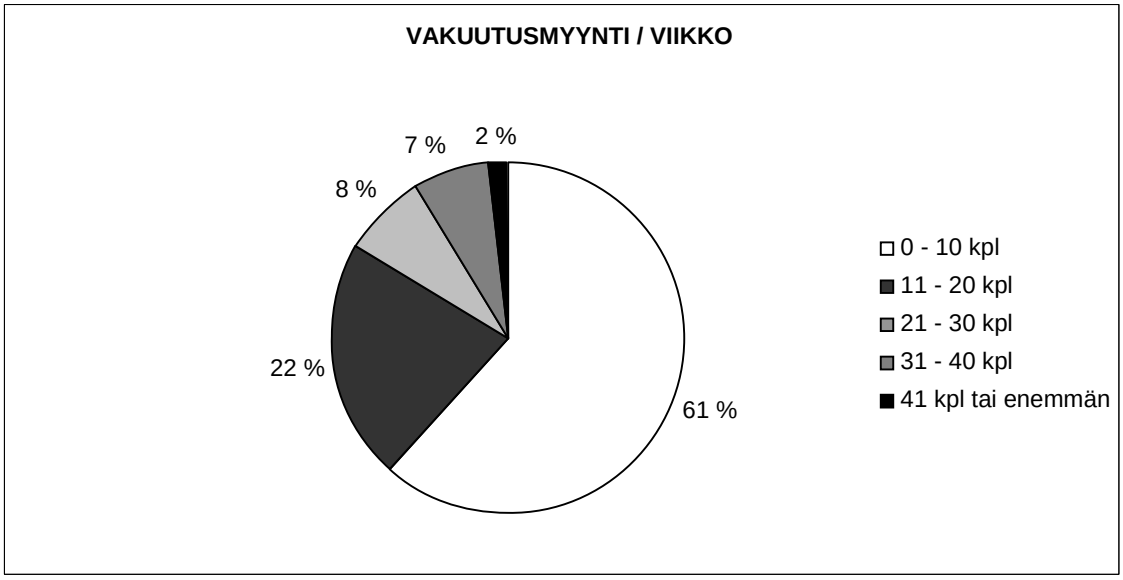
Kuvio 10. Työkokemus Nordea Turva Vahinkovakuutusten myynnissä.

5.1.7 Vakuutusmyynti

Viimeisessä taustakysymyksessä kysyttiin, kuinka paljon vahinkovakuutuksia vastaaja myy keskimäärin viikossa. Vastausvaihtoehtoja oli viisi:

a) 0 – 10 kpl
b) 11 – 20 kpl
c) 21 – 30 kpl
d) 31 – 40 kpl
e) 41 kpl tai enemmän

Enemmistö vastaajista, 61 %, ilmoitti myyvänsä 0 – 10 vakuutusta viikossa. Vain 2 % myy 41 kpl tai enemmän. Vastausten jakaantuminen näin oli odotettavissa: enemmistö henkilökohtaisista pankkineuvojista myy vahinkovakuutuksia hyvin satunnaisesti, muutaman kappaleen viikossa. Toisaalta on myös niitä, jotka ovat kovia myyjiä ja myyvät useita kymmeniä vakuutuksia viikoittain. Vastaukset ovat kuitenkin todennäköisesti vastaajien omia arvioita, koska pankkineuvojien henkilökohtaista myyntiä ei seurata eikä raportoida konttoreissa. Myyntimäärät konkretisoituvat heille vain Nordea Vahinkovakuutuksen kuukausittain maksamien myyntipalkkioiden muodossa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Keskimääräinen vakuutusmyynti.

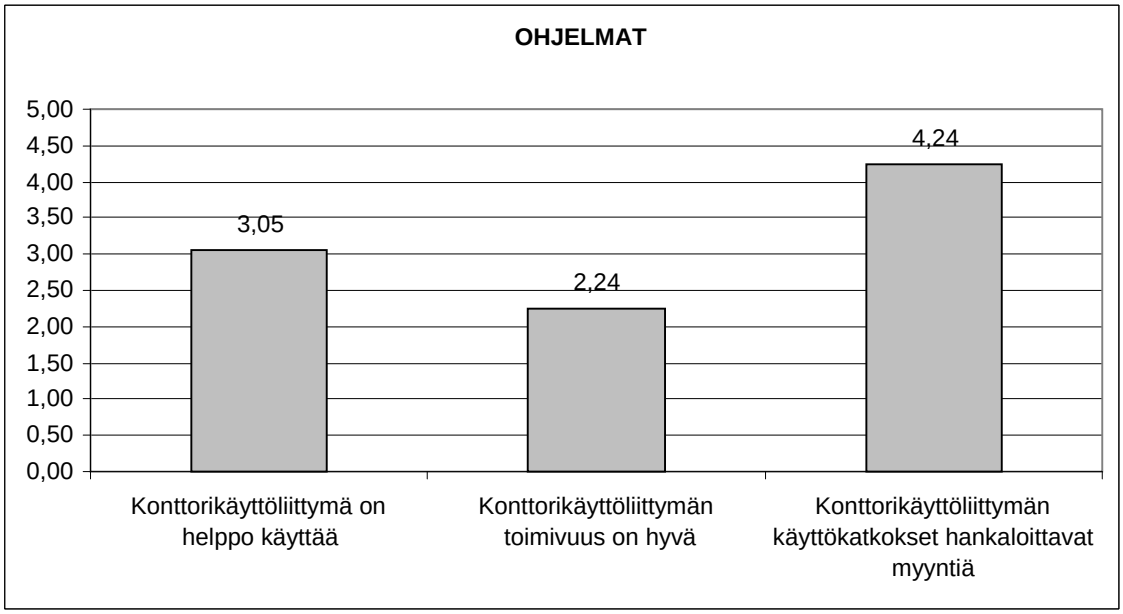
5.2 Vakuutusmyyntiin vaikuttavat tekijät

Kyselyn 2. osan kysymykset liittyivät vahinkovakuutusten myyntiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kysymyksiä esitettiin sekä positiivisessa että negatiivisessa muodossa: tällä haluttiin nähdä, poikkeavatko vastaukset toisistaan, jos samaa asiaa kysytään sekä positiivisella että negatiivisella tavalla. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan vaihtoehdoista se, joka parhaiten vastasi hänen mielipidettään eri väittämistä. Käytetty asteikko oli viisiportainen, jossa 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

Kysymyksen 9 kohta a) koski vakuutusten myyntiin käytettävää ohjelmaa. Oletus oli, että ohjelma on yksi suurimmista haasteista pankkikanavan myynnissä. Kohdassa esitetyt väittämät olivat:

- Konttorikäyttöliittymä on helppo käyttää
- Konttorikäyttöliittymän toimivuus on hyvä
- Konttorikäyttöliittymän käyttökatkokset hankaloittavat myyntiä.

Lomaketta laadittaessa oli tiedossa, että myyntiin käytettävä konttorikäyttöliittymä koettiin epävakaaksi. Vastaukset vahvistivat tätä tietoa: väittämän ” konttorikäyttöliittymän käyttökatkokset hankaloittavat myyntiä” vastauskeskiarvo nousi lukemaan 4,24. Väittämän tueksi kysyttiin samaa asiaa päinvastaisesti, ja sen keskiarvo oli 2,24. Toisaalta konttorikäyttöliittymää pidettiin helppona käyttää, tai ainakin sitä koskevan väittämän vastauskeskiarvo oli varsin neutraali. Ohjelmia koskevien väittämien vastauskeskiarvot on esitetty kuviossa 12.



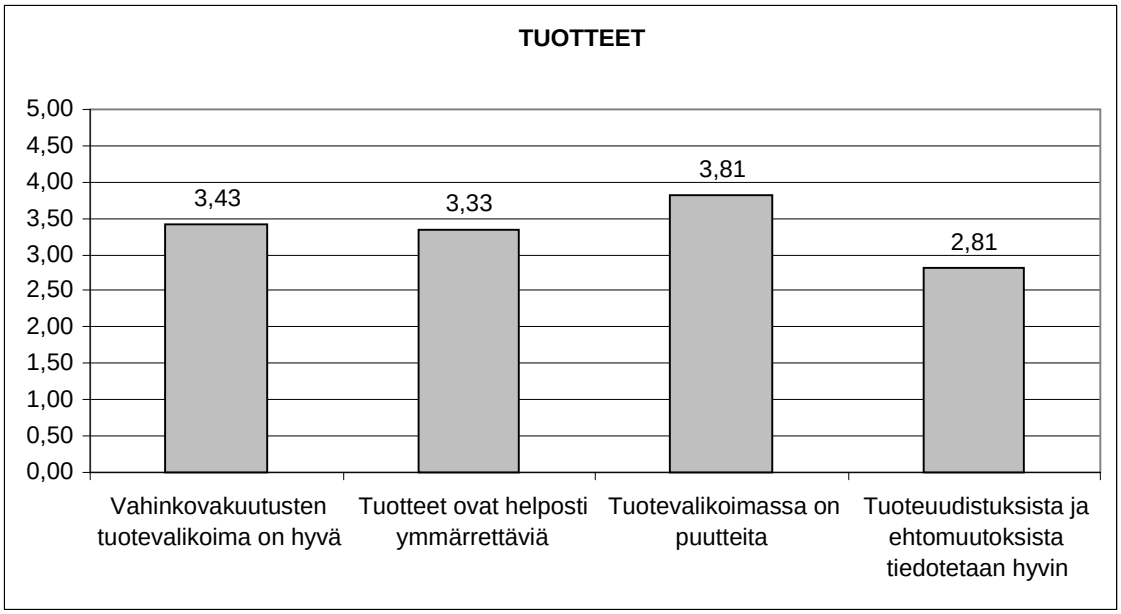
Kuvio 12. Ohjelmat.

Kohdassa b) kysyttiin vastaajan kokemuksia vahinkovakuutustuotteista. Tuotevalikoiman täytyy olla kunnossa ja tuotteiden asiakaslähtöisiä ristiinmyynnin menestymiseksi. Tuotteiden tulee myös olla ymmärrettäviä sekä myyjän että asiakkaan näkökulmasta. Esitetyt väittämät olivat:

- Vahinkovakuutusten tuotevalikoima on hyvä
- Tuotteet ovat helposti ymmärrettäviä
- Tuotevalikoimassa on puutteita
- Tuoteuudistuksista ja ehtomuutoksista tiedotetaan hyvin

Vastauksista erottui kaksi, jotka poikkesivat keskiarvosta. Väite ”tuotevalikoimassa on puutteita” sai keskiarvon 3,81. Nordea Vahinkovakuutuksessa oli jo aikaisemmin tie-

dostettu, että pankin asiakkaat kaipaavat tuotevalikoimaan ainakin metsä- ja seuraeläinvakuutusta. Asian korostuminen vastauksissa oli siis odotettua. Toinen esille noussut tekijä vastauksissa oli tuoteuudistuksista ja ehtomuutoksista tiedottaminen, jonka vastauskeskiarvo oli 2,81. Tuoteväittämien vastausten keskiarvo näkyy kuviossa 13.

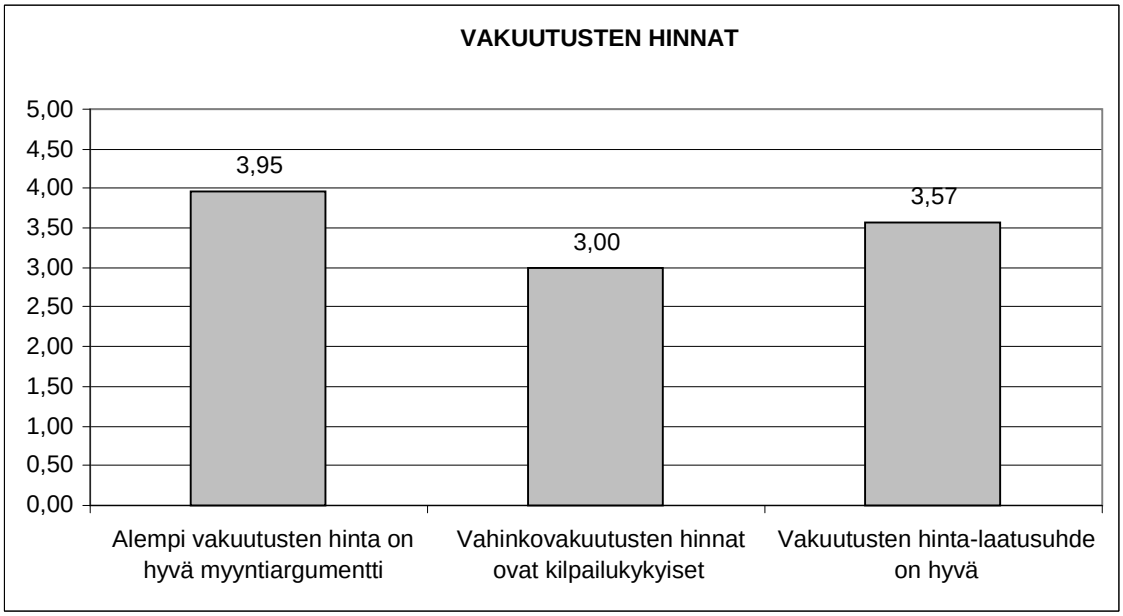


Kuvio 13. Tuotteet.

Kohta c) koski vakuutusten hintoja. Vakuutusten hinnat haluttiin ottaa esille kyselyssä, koska hinta voi toimia hyvänä myyntiargumenttina ja motivoida myyjää myymään, jos myyjä kokee sen olevan asiakasta houkuttelevalla tasolla. Jos myyjän vakuutusosaaminen on vähäisempää eikä myyjä osaa argumentoida myyntitilanteessa esimerkiksi hyvillä vakuutusehdoilla, voi kilpailijoita edullisempi hinta toimia asiakkaan houkuttimena. Kohdan väittämät olivat:

- Alempi vakuutusten hinta on hyvä myyntiargumentti
- Vahinkovakuutusten hinnat ovat kilpailukykyiset
- Vakuutusten hinta-laatusuhde on hyvä

Vastaajien voikin olettaa pitävän vakuutusten hintaa hyvänä myyntiargumenttina, vastausten keskiarvoksi tuli 3,95. Muuten vastaukset olivat varsin samantasoisia, eikä vastauskeskiarvojen välillä ilmennyt suurta vaihtelua. Vastaukset on esitetty kuviossa 14.

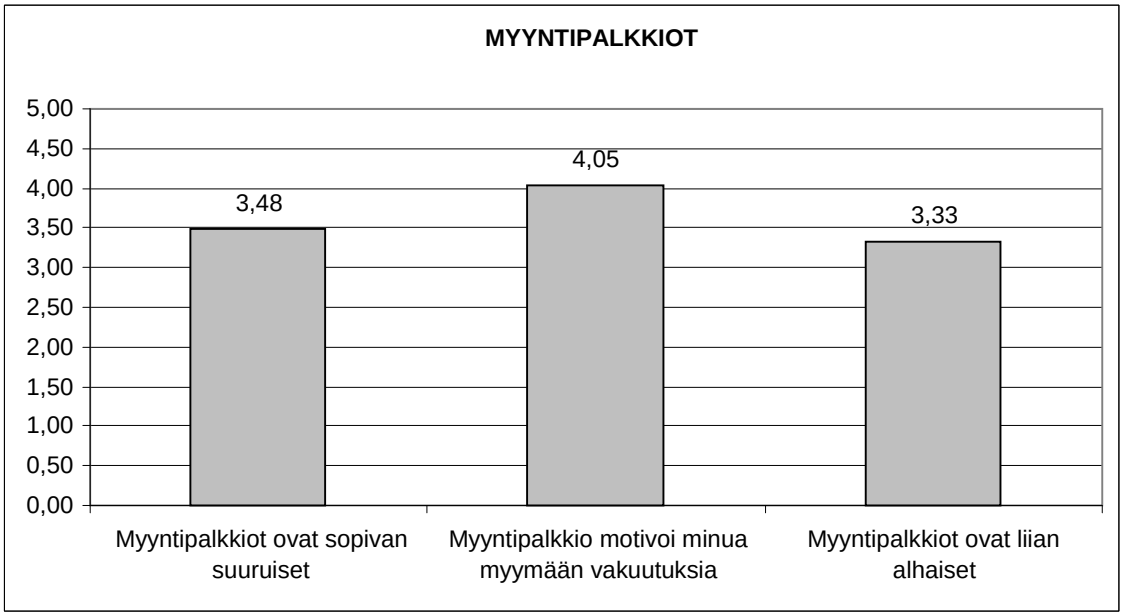


Kuvio 14. Vakuutusten hinnat.

Myyntipalkkiot ovat ainoa fyysinen keino, jolla tutkimuksen kohdeyritys motivoi ja palkitsee pankkikanavan myyjiä. Vakuutukset ovat myös ainoa tuoteryhmä, jonka myynnistä pankin myyjät saavat lisäpalkkiota; muu myynti ei oikeuta pankin myyjiä erillisiin myyntipalkkioihin. Pankkikanavan myyjien suhtautumista vakuutusten myyntipalkkioihin kysyttiin kohdassa d). Väittämät olivat:

- Myyntipalkkiot ovat sopivan suuruiset
- Myyntipalkkio motivoi minua myymään vakuutuksia
- Myyntipalkkiot ovat liian alhaiset

Vastauksista selvisi, että myyntipalkkiolla voi todella motivoida pankin myyjiä myymään, väittämän vastauskeskiarvo nousi lukemaan 4,05. Myyntipalkkioiden kokoa koskevien väittämien vastauskeskiarvot olivat lähes samat, eikä niistä voi vetää isompia johtopäätöksiä. Myyntipalkkioita koskevien väittämien vastauskeskiarvot on esitetty kuviossa 15.

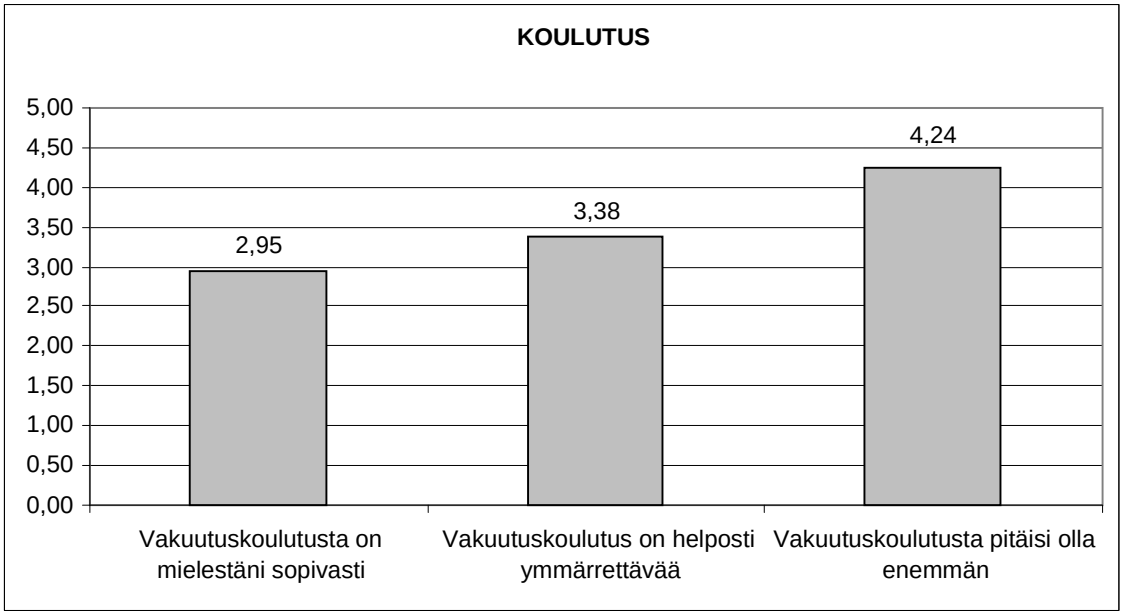


Kuvio 15. Myyntipalkkiot.

Kohdassa e) haluttiin selvittää pankkikanavan myyjien suhtautumista vakuutuskoulutukseen. Kuten sanottu, myyntitaitojen puute ja tuoteosaamisen vähäisyys voivat olla esteenä ristiinmyynnille. Voi esimerkiksi olla, ettei myyjä ole saanut tarvittavaa tuotespesifiä koulutusta tai koulutusta on ollut määrällisesti liian vähän. Vakuutus myyntituotteena on erityisen haastava, koska asiakkailla on usein vähäinen tietämys hankalista ja monimutkaisista vakuutustuotteista ja myyjä on merkittävässä roolissa myyntitilanteessa. Kohdan väittämät olivat:

- Vakuutuskoulutusta on mielestäni sopivasti
- Vakuutuskoulutus on helposti ymmärrettävää
- Vakuutuskoulutusta pitäisi olla enemmän

Vastauksista nousi esille myyjien halu saada lisää koulutusta: väittämän ”vakuutuskoulutusta pitäisi olla enemmän” vastausten keskiarvo nousi lukemaan 4,24. Voi siis sanoa myyjät kokevan, ettei tämän hetkinen koulutusmäärä ole riittävä tarjoamaan tarvittavaa vakuutusosaamista. Muiden väittämien vastaukset tukivat koulutusmäärän vähyyttä. Väittämän ”vakuutuskoulutusta on mielestäni sopivasti” vastausten keskiarvo jäi alle lukeman 3,0. Sinällään vakuutuskoulutusta ei pidetty vaikeasti ymmärrettävänä, ainakaan väittämän vastausten keskiarvosta 3,38 ei voi päätellä muuta. Väittämien vastausten keskiarvot näkyvät kuviossa 16.

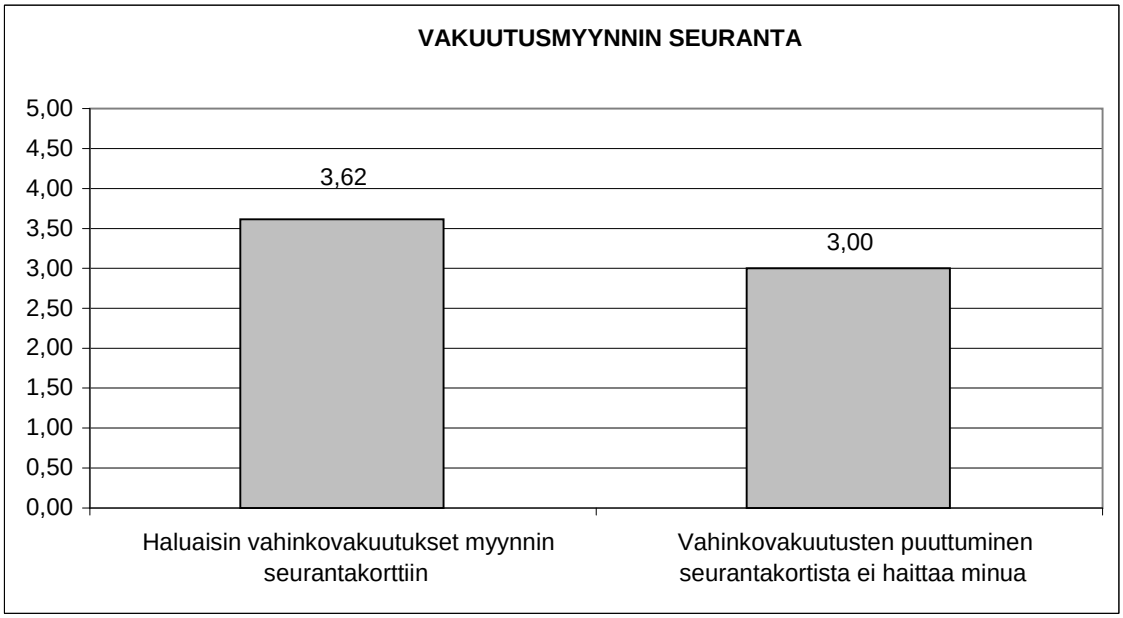


Kuvio 16. Koulutus.

Tutkimuksen kohdeyrityksen aikaisemmin tekemässä haastattelututkimuksessa ilmeni, että pankin myyjät kokevat ongelmana vahinkovakuutusten puuttumisen myynnin seurantakortista. Muita tuotteita seurataan tarkasti, mutta vahinkovakuutusten puuttuminen vähentää myyjien motivaatiota myydä vakuutustuotteita. Kuitenkin ristiinmyynnin menestymisen kannalta olisi tärkeää, että myös vakuutukset integroitaisiin aidosti osaksi pankin tuotevalikoimaa, lähtien niiden ottamisesta osaksi tavallisia myyntipalavereita. Tästä syystä asiaa haluttiin kysyä myyjiltä itseltään. Asiasta esitettiin kaksi päinvastaista väittämää, jotka olivat:

- Haluaisin vahinkovakuutukset myynnin seurantakorttiin
- Vahinkovakuutusten puuttuminen seurantakortista ei vaikuta myyntiini

Ensimmäisen väittämän vastausten keskiarvo oli 3,62, josta voisi ehkä päätellä vastaajien jossain määrin haluavan vahinkovakuutukset seurantakorttiin. Toisaalta taas väitteen ”vahinkovakuutusten puuttuminen seurantakortista ei haittaa myyntiäni” vastaukset jäivät arvoon 3,00. Näin neutraalista vastauskeskiarvosta ei voi vetää kovin suoraviivaisia johtopäätöksiä. Vastaukset on esitetty kuviossa 17.

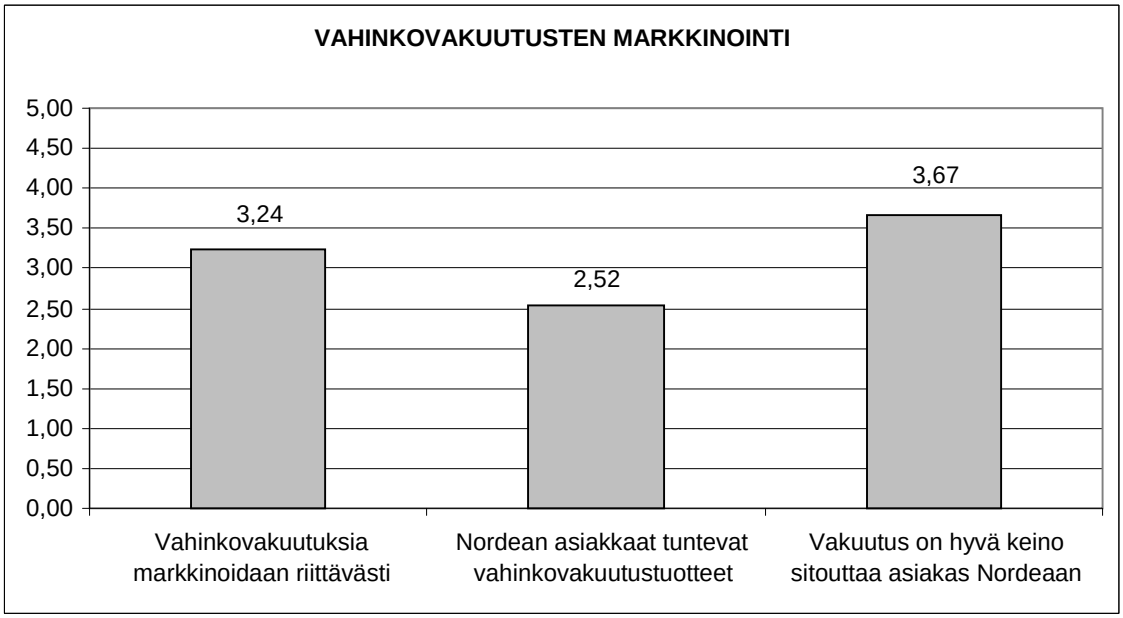


Kuvio 17. Vakuutusmyynnin seuranta.

Myyjien mielipidettä haluttiin kysyä koskien vahinkovakuutusten markkinointia, koska tutkimuksen kohdeyritys on saanut aikaisemmin negatiivista palautetta konttoreista koskien asiakkaiden tietämystä Nordean myymistä vahinkovakuutuksista. Myyjät ovat kokeneet, etteivät asiakkaat ole vieläkään tiedostaneet mahdollisuutta ostaa vakuutuksia Nordeasta. Samaan väittämäryhmään lisättiin yksi väittämä asiakkaan sitouttamista koskien. Pankkivakuuttamisen yksi merkittävimmistä synergiaeduista on mahdollisuus sitouttaa asiakas myymällä tälle paljon tuotteita, jolloin kynnys vaihtaa toiseen pankki- tai vakuutusyhtiöön on korkeampi. Ryhmän g) väittämät olivat:

- Vahinkovakuutuksia markkinoidaan riittävästi
- Nordean asiakkaat tuntevat vahinkovakuutustuotteet
- Vakuutus on hyvä keino sitouttaa asiakas Nordeaan

Positiivista oli huomata, että vastausten perusteella myyjät kokevat vakuutusten olevan hyvä keino sitouttaa asiakas Nordeaan, sitouttamista koskevan väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,67. Vahinkovakuutusten markkinoinnin riittävyyttä pidettiin varsin neutraalina, mutta vastausten perusteella voi päätellä, etteivät asiakkaat tunne vahinkovakuutustuotteita kovin hyvin, asiaa koskevan väittämän vastausten keskiarvo oli 2,52. Väittämien vastaukset on esitetty kuviossa 18.



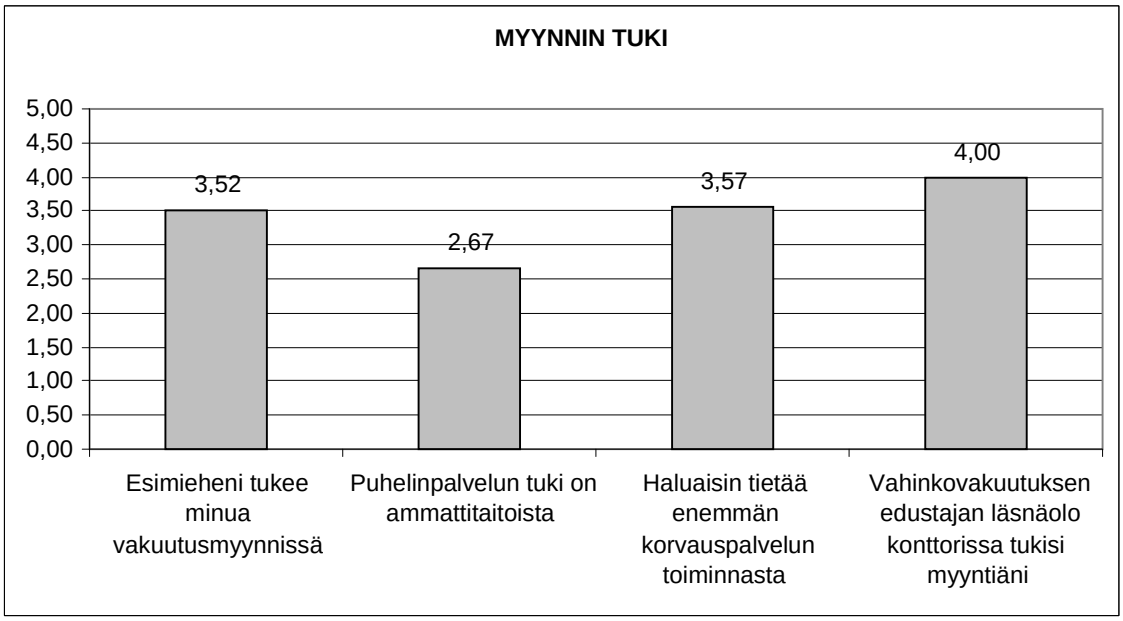
Kuvio 18. Vahinkovakuutusten markkinointi.

Osan 2 viimeiset väittämät käsittelivät myynnin tukea ja siihen liittyviä asioita. Esitetyt väittämät olivat:

- Esimieheni tukee minua vakuutusmyynnissä
- Puhelinpalvelun tuki on ammattitaitoista
- Haluaisin tietää enemmän korvauspalvelun toiminnasta
- Vahinkovakuutuksen edustajan läsnäolo konttorissa tukisi myyntiäni

Väittämillä haluttiin selvittää, kokevatko pankin työntekijät että heidän esimiehensä on sitoutunut vakuutusten ristiinmyyntiin ja tukee heitä vakuutusmyynnissä, ja kokevatko he Nordea Vahinkovakuutuksen puhelinpalvelun tuen olevan ammattitaitoista ja myyjien työtä tukevaa. Ristiinmyynnin onnistumiseksi esimiesten tulisi olla sitoutuneita asiaan ja viestiä se selvästi alaisilleen. Jos esimies ei tue liiketoimintastrategiaa, on henkilöstönkin hankala sitoutua ja olla motivoitunut. Puhelinpalvelun tuen ammattitaitoa haluttiin kysyä, koska pankin myyjät ovat aika ajoin kritisoineet sitä ja pitäneet puhelinpalvelussa työskentelevää Nordea Vahinkovakuutuksen henkilöstöä liian kokemattomana. Korvauspalvelun toiminnan tiedottaminen ja vakuutusihmisen läsnäolo konttorissa ovat myös pankista saatua palautetta, joiden yleistettävyyttä haluttiin kokeilla.

Vastauksista selvimmin nousi esiin myyjien toive saada vahinkovakuutuksen edustaja pankin konttoriin tukemaan myyntiä, väittämän vastausten arvo oli 4,00. Tämä olisikin loistava keino tukea pankkikanavan myyntiä, ja tutkimuksen kohdeyritys on kokeillut taktiikkaa muutamissa konttoreissa hyvin tuloksin. Muista väittämistä erottui puhelinpalvelun tuen ammattitaitoa koskeva kohta, sen vastauskeskiarvo jäi alle lukeman 3,00. Väittämien keskiarvot on havainnollistettu kuviossa 19.



Kuvio 19. Myynnin tuki.

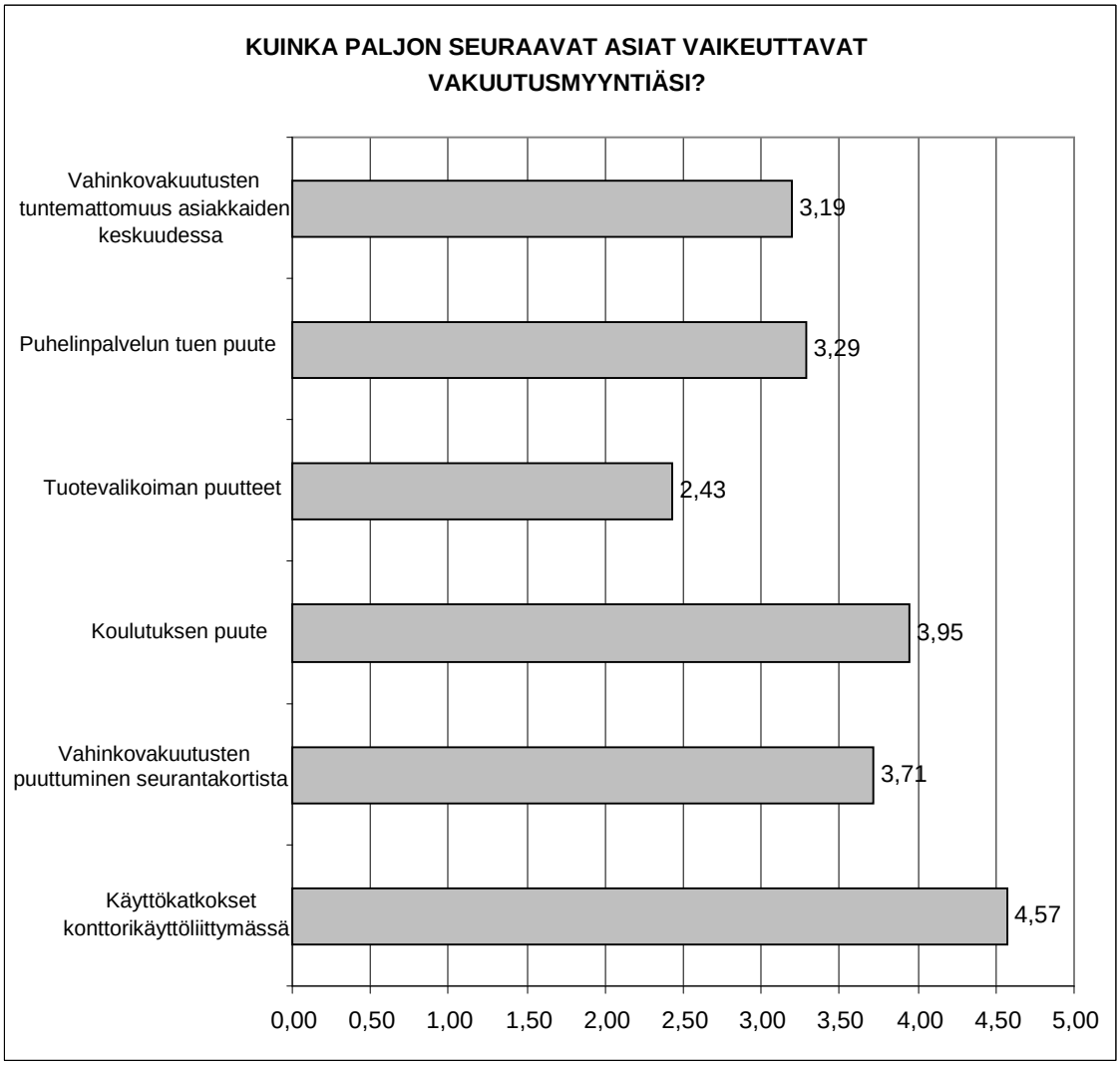
5.3 Vakuutusmyynnin haasteet

Kysymyslomakkeen kolmannessa osassa haluttiin koota yhteen toisessa osassa esitetyistä väittämistä ne, joiden odotettiin esitutkimuksen ja pankin myyjiltä saadun palautteen perusteella nousevan esille vakuutusmyynnin suurimpina haasteina. Kysymyksissä 9 ja 10 pyrittiin vetämään yhteen ristiinmyynnin suurimmat haasteet ja toisaalta tekijät, joita parantamalla voitaisiin lisätä vakuutusmyyntiä. Vastausasteikko oli viisiportainen, jossa 1= ei lainkaan, 2= vähän, 3= en osaa sanoa, 4= melko paljon, 5= hyvin paljon.

Kysymys 9 koski vakuutusmyynnin haasteita. Vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon mainitut tekijät vaikeuttavat vakuutusmyyntiä. Tekijät olivat:

- Käyttökatkokset konttorikäyttöliittymässä
- Vahinkovakuutusten puuttuminen seurantakortista
- Koulutuksen puute
- Tuotevalikoiman puutteet
- Puhelinpalvelun tuen puute
- Vahinkovakuutusten tuntemattomuus asiakkaiden keskuudessa

Jos tekijöiden haasteellisuuden rajana pitää asteikon puoltaväliä eli lukua 3,00, niin ainoastaan tuotevalikoiman puutteet jäivät tämän alle. Selvimmin vastauksista erottui kuitenkin kolme asiaa, joiden negatiivista merkitystä vakuutusmyynnille voi pitää vastausten perusteella suurena. Odotetusti konttorikäyttöliittymän katkoksia pidettiin vakuutusmyynnin kannalta haasteellisimpana, vastausten keskiarvo nousi lukemaan 4,57 jota voidaan pitää viisiportaisella asteikolla mitattuna huomattavan korkeana. Myös koulutuksen puute sekä vahinkovakuutusten puuttuminen seurantakortista osoittautuivat vastausten perusteella myyntiä merkittävästi vaikeuttaviksi tekijöiksi. Vastausten keskiarvot on havainnollistettu kuviossa 20.

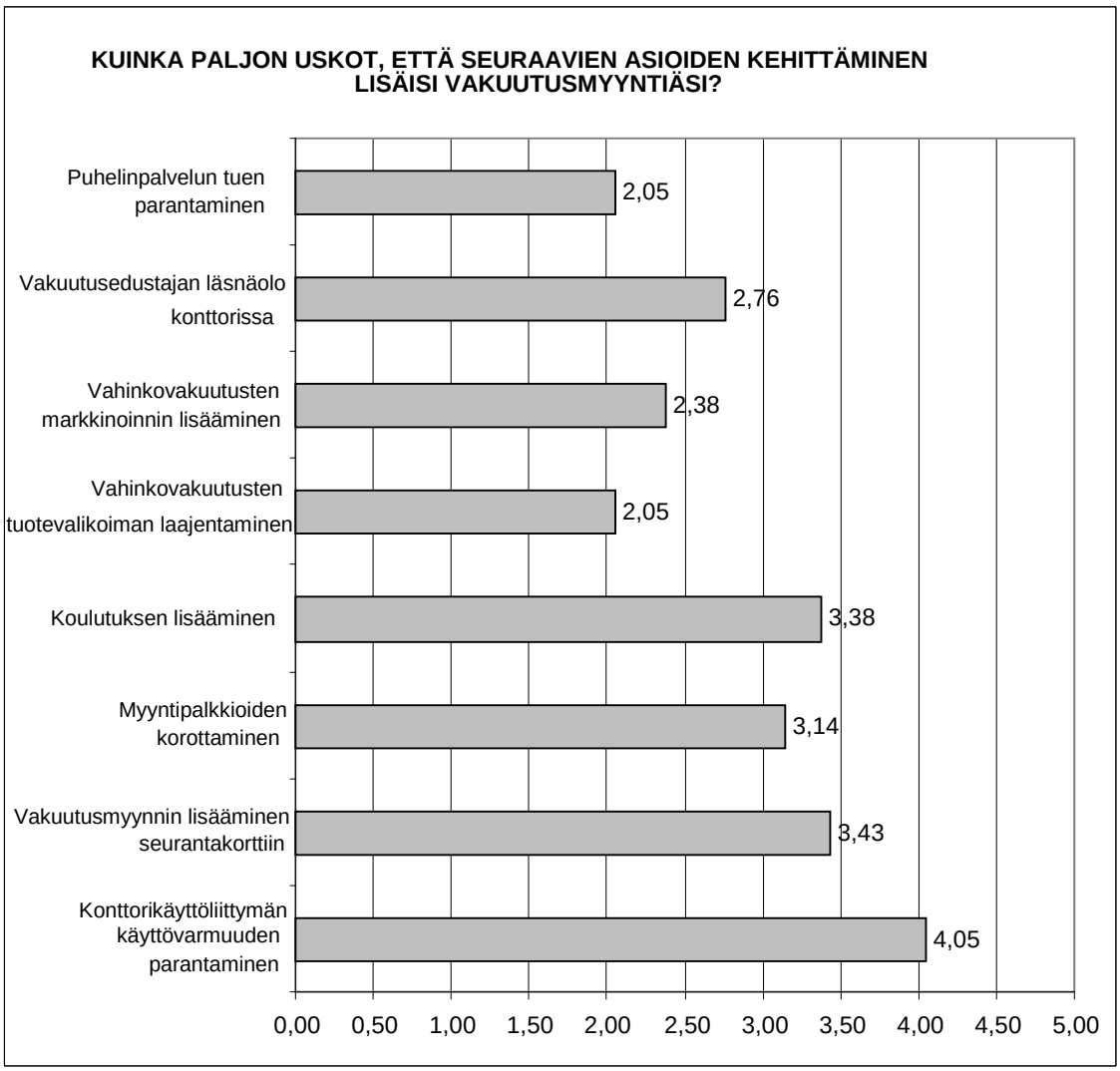


Kuvio 20. Vakuutusmyyntiä vaikeuttavat tekijät.

Kysymyksessä 10 haluttiin saada selville, mitä tekijöitä kehittämällä pankkikanavan vakuutusmyyntiä saataisiin lisättyä. Tekijät olivat:

- Konttorikäyttöliittymän käyttövarmuuden parantaminen
- Vakuutusmyynnin lisääminen seurantakorttiin
- Suuremmat myyntipalkkiot
- Koulutuksen lisääminen
- Vahinkovakuutusten tuotevalikoiman laajentaminen
- Vahinkovakuutusten markkinoinnin lisääminen
- Vakuutusedustajan läsnäolo konttorissa
- Puhelinpalvelun tuen parantaminen

Saadut vastaukset vahvistivat kysymyksestä 9 saatuja vastauksia. Korkeimman keskiarvon sai kohta ” konttorikäyttöliittymän käyttövarmuuden parantaminen”, 4,05. Myös vahinkovakuutusten lisäämisen seurantakorttiin ja koulutuksen lisäämisen uskottiin lisäävän vakuutusmyyntiä, ensimmäisen vastauskeskiarvo oli 3,43 ja jälkimmäisen 3,38. Yli 3,00 keskiarvon nousi myös ”myyntipalkkioiden korottaminen”. Vastauskeskiarvot on esitetty kuviossa 21.



Kuvio 21. Vakuutusmyyntiä lisäävät tekijät.

5.4 Palaute

Viimeisessä osassa vastaajat saivat antaa palautetta Nordea Vahinkovakuutukselle. Vaikka kysely toteutettiin strukturoiduilla kysymyksillä, antavat yksityiskohtaiset kommentit pankkineuvojilta arvokasta tietoa myynnin kehittämisen kannalta. Vastaajilta saatiin muun muassa seuraavanlaista palautetta:

”Tuotteissa on hyvät ehdot ja edut asiakkaalle. Positiivinen yllätys asiakkaalle, että meillä on jotain ”lisää” tai meillä ”kuuluu” jotain ekstraa, mikä pitää maksaa muissa yhtiöissä tai meille tulee joku lisäetu ehtojen kautta.”

”Enemmän koulutusta!”

”Jos asiakkaan lapsilla on sairaskuluvakuutus toisessa yhtiössä, niin kaikki nostavat kädet pystyyn siirron mahdottomuuden edessä. Olisiko tälle jotain tehtävissä?”

”Enemmän informointia vakuutusten muutoksista, esim. ehtojen muutoksista, turvalaajuuksista, käyttöliittymästä jne.”

”95 %:sesti me otamme vakuutukset esille, 5 % tapauksista asiakas ottaa vakuutusasian esille.”

”Koulutus on hyvää, se tuo itsevarmuutta ja uskaltaa paremmin tarjota vakuutuksia, kun tieto on tuoreessa muistissa.”

”Epävarman järjestelmän takia ei uskalla edes yrittää myydä vakuutuksia. Järjestelmä saattaa kaatua juuri kun asiakas on edessä, ja tuntuu että asiakas menettää uskon ammattitaitooni kun järjestelmä ei toimi.”

”Korvausta hakevat asiakkaat pitäisi saada pois konttoreilta, korvaushakemukset eivät kuulu meidän hoidettavaksemme.”

”Olisi kiva kuulla ja nähdä, kuinka korvauspalvelu toimii. Nyt me vain toimitamme korvaushakemukset eteenpäin, emmekä edes itse tiedä minne ne menevät ja mitä niille tehdään.”

5.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimustuloksista ei voi vetää kovin suoraviivaisia johtopäätöksiä, koska monet tekijät nousivat vastauksissa esille. Ehkä voidaankin sanoa, että pankin myyjillä on varsin voimakkaita mielipiteitä vakuutusten myynnistä ja haasteista, koska lähes kaikki väittämät saivat vastausasteikon puolivälistä 3,0 poikkeavia vastauskeskiarvoja. Myös avointa palautetta tuli kiitettävästi, ja sen avulla joitakin pankkikanavan haasteita saatiin avattua pelkkiä numeerisia vastauskeskiarvoja enemmän.

Jos jokaisesta osan 2 kahdeksasta ryhmästä nostetaan poikkeavimman vastauskeskiarvon saanut väittämä esille, ovat ne seuraavat:

a) Ohjelmat: Konttorikäyttöliittymän käyttökatkokset hankaloittavat myyntiä
b) Tuotteet: Tuotevalikoimassa on puutteita
c) Vakuutusten hinnat: Alempi vakuutusten hinta on hyvä myyntiargumentti
d) Myyntipalkkiot: Myyntipalkkio motivoi minua myymään vakuutuksia
e) Koulutus: Vakuutuskoulutusta pitäisi olla enemmän
f) Vakuutusmyynnin seuranta: Haluaisin vahinkovakuutukset myynnin seurantakorttiin
g) Vahinkovakuutusten markkinointi: Nordean asiakkaat tuntevat vahinkovakuutustuotteet
h) Myynnin tuki: Puhelinpalvelun tuki on ammattitaitoista

Näistä väittämistä nousivat edelleen osan 3 kysymyksissä selvimmin esille konttorikäyttöliittymän käytön epävarmuus, vakuutusten puuttuminen seurantakortista ja koulutuksen vähäisyys: kaikkien kolmen vastausten keskiarvot nousivat suurimmiksi sekä myyntiä vaikeuttavissa tekijöissä että kehittämisen kautta myyntiä lisäävissä tekijöissä. Varsinkin konttorikäyttöliittymä sai paljon myös avointa palautetta, ja vakuutusmyynnin systemaattisen seurannan puute oli käynyt ilmi aikaisemmassa kohdeyrityksen tutkimuksessa.

6 LOPUKSI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää pankkikanavan vakuutusten ristiinmyynnin haasteita myyjän näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkittiin pankkikanavan myyjien eli henkilökohtaisten pankkineuvojien kokemuksia vakuutusten ristiinmyyntiä vaikeuttavista tekijöistä. Samalla pyrittiin selvittämään tekijöitä, joiden avulla myyntiä voitaisiin lisätä. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin pankkivakuuttamista: sen taustoja, lainsäädännön sille asettamia rajoituksia ja pankkien ja vakuutusyhtiöiden intressejä lähteä mukaan pankkivakuuttamistoimintaan. Teoria käsitteli lisäksi ristiinmyyntiä ja sen haasteita. Myös vakuutuksen ominaisuuksia käytiin läpi, koska niiden vaikutus myyntiprosessiin ja myyjältä edellytettäviin ominaisuuksiin on kiistaton. Empiirisen osuuden kyselylomake laadittiin tutkimuksen kohdeyrityksessä tehdyn esitutkimuksen, myyjiltä saadun palautteen, ristiinmyynnin teorian sekä omien kokemuksieni pohjalta.

Tutkimuksissa on todettu, että myyntihenkilöstöllä on kriittinen vaikutus uusien tuotteiden myyntiin. Uusien tuotteiden ja palveluiden menestyminen on siis suuresti kiinni siitä, kuinka aktiivisesti myyjät tuovat uusia tuotteita asiakkaiden tietoisuuteen (Hultink & Atuahene & Gima 2000, 436; Keränen, 2005, 6). Pankin myyjällä onkin vakuutusten ristiinmyynnissä suuri vastuu. Vakuutusyhtiön tulee tarjota myyjälle laadukkaat ja markkinalähtöiset tuotteet, tarpeelliset työkalut, kouluttaa, sitouttaa, motivoida ja kannustaa myyjää ja palkita hyvästä suorituksesta, mutta viime kädessä myyjä yksin vastaa tuotteen tai palvelun myynnistä ja asiakassuhteen luomisesta. Tässä tutkimuksessa on tutkittu yhden pankkivakuutusyhtiön kannalta, mitä kohdeyrityksen pankkikanavan myyjät kokevat haasteelliseksi vakuutusten ristiinmyynnille, ja mitä tekijöitä parantamalla myyntiä voitaisiin lisätä.

Pankkivakuuttaminen aiheuttaa omat hankaluutensa ristiinmyynnille. Kun pankki toimii lainsäädännöllisistä syitä johtuen ainoastaan vakuutusten jakelukanavana ja vakuutusyhtiö vastaa kaikista muista toiminnoista, jäävät liiketoiminta-alueet helposti hyvin vieraiksi toisilleen. Pankkivakuuttamisen yhtenä suurimmista ongelmista voidaankin pitää sitä, kuinka integroida vakuutukset aidosti osaksi pankkia ja tuoda vakuutus- ja pankkitoiminnot lähelle toisiaan aina työntekijöiden tasolla asti.

Tutkimuksen keskeiset ongelmat tiivistettiin luvussa 1 seuraavasti:

- Mitä haasteita pankkikanavan vakuutusten ristiinmyynnissä koetaan olevan?
- Mitä tekijöitä parantamalla vakuutusten ristiinmyyntiä voitaisiin lisätä pankkikanavassa?

Tutkimuksen esitutkimuksena käytetty haastattelututkimus nosti pankkikanavamyynnin suurimmiksi haasteiksi kaksi asiaa: vakuutusten myyntiin käytetyn konttorikäyttöliittymän toimimattomuus ja vahinkovakuutusmyynnin puuttuminen henkilökohtaisten pankkineuvojien seurantakortista. Kyselyn tuloksien voidaan katsoa vahvistavan näitä tuloksia. Selkeimmin vastauksista nousi esille konttorikäyttöliittymä ja sen käytön epävarmuus. Järjestelmä on vastausten perusteella helppo ja yksinkertainen käyttää, mutta se on poissa päältä useita kertoja päivässä. Avoimesta palautteesta kävi ilmi, että osa pankin myyjistä ei halua käyttää rajattua aikaa epävarman järjestelmän käyttämiseen, vaan myy asiakkaille mieluummin jotain muuta tuotetta. Jotkut myyjät taas kokevat menettävänsä uskottavuutensa asiakkaan silmissä, kun järjestelmä kaatuu kesken myyntitilanteen. Ongelma on hyvin konkreettinen ja todellinen haaste pankkikanavan ristiinmyynnille: jos myyntiin käytettävä järjestelmä ei toimi, ei myyntiäkään voi tapahtua. Ongelman suuruus ja vakavuus onkin tiedostettu tutkimuksen kohdeyrityksessä jo aikaisemman tutkimuksen pohjalta.

Vahinkovakuutusmyynnin puuttuminen pankin seurantakortista nousi myös esille vastauksissa. Vahinkovakuutusten puuttuminen seurantakortista liittyy myyjien motivaatioon ja palkitsemiseen: ilman seurantakorttia henkilökohtaiset pankkineuvojat eivätkä heidän esimiehensä tiedä, paljonko vakuutuksia myyjät ovat myyneet. Pankeissa seurataan ilmeisen tarkasti muuta myyntiä, mutta vahinkovakuutusten puuttumisen voi olettaa laskevan myyjien myyntimotivaatiota. Seuraaminen ja kontrollointi voivat olla avuksi myynnin lisäämisessä, koska ihmiset yleensä tekevät sitä, mistä heitä seurataan. Kahden edellä mainitun haasteen ohella tässä kyselyssä esille nousi myös vakuutuskoulutuksen puute. Myyjät kokevat ilmeisesti saamastaan peruskoulutuksesta huolimatta yhä epävarmuutta vahinkovakuutuksia myydessään. Koulutusta olisikin lisättävä viipymättä myyjien itseluottamuksen kasvattamiseksi.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan katsoa, että vakuutusten ristiinmyyntiä pankkikanavassa voitaisiin lisätä parantamalla juuri samoja asioita, jotka nousivat suurimmiksi haasteiksi pankkikanavan myynnille. Merkittävimmiksi ongelmiksi osoittautuneet tekijät koettiin toisaalta myös kehittämisen kautta myyntiä lisääviksi asioiksi. Näin ollen tutkimustuloksista näkyy selvästi, mitkä ovat case-yrityksen pankkikanavan kriittisimmät kohdat: tietojärjestelmän käyttövarmuuden parantaminen, myynnin systemaattisempi seuranta ja vakuutuskoulutuksen lisääminen.

Tämä tutkimus on ollut kvantitatiivinen tutkimus, joka pohjautui kvalitatiiviseen esitutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleensä yleistettävyyteen. Tämän tutkimuksen tuloksia voi yleistää vain kohdeyrityksen tapauksessa, koska tutkimus on case-tutkimus ja empiria käsittelee siten vain kohdeyrityksen pankkikanavan myyntiä. Yleistettävyyden saavuttamiseksi tutkimuksessa olisi pitänyt esimerkiksi vertailla vakuutusten ristiinmyynnin haasteita pankkikanavassa eri pankkivakuuttajien kesken. Tuloksista voi kuitenkin vetää jonkinlaisia johtopäätöksiä Nordea Vahinkovakuutuksen kaltaisten yritysten kohdalla. Toisaalta tutkimus ei pyrkinytkään yleistettävyyteen muulla kuin kohdeyrityksen tasolla: sillä pyrittiin yksinkertaisesti ongelmanratkaisuun kohdeyrityksen näkökulmasta.

Fyysisten tekijöiden - kuten järjestelmien ja koulutuksen - sekä motivoivien ja palkitsevien tekijöiden - kuten myyntipalkkioiden ja vakuutusmyynnin seuraamisen - tulee olla kunnossa, jos halutaan menestyä kilpaillulla finanssipalvelusektorilla. Työntekijöille tulee tarjota kunnolliset puitteet työnsä tekemiseen. Todelliset menestymisen haasteet ovat kuitenkin pinnan alla, ja niitä on huomattavasti hankalampi ratkaista. Pankkivakuuttamisen todellinen haaste on saada liiketoiminnot lähemmäksi toisiaan ja työntekijät puhaltamaan aidosti yhteen hiileen. Henkilökohtaisesti uskon Ryen & Sommerin (2005, 10) esittämän keinon back office -toimintojen yhdistämisestä olevan osa ratkaisua. Tämä toisi henkilöstön sekä fyysisesti että henkisesti lähemmäksi toisiaan. Samoin vakuutusasiantuntijoiden läsnäolo konttoreissa pankin myyjien tukena palvelisi tätä tarkoitusta. Joka tapauksessa kuilun poistaminen on helpommin sanottu kuin tehty, mutta ennen sen onnistumista pankkivakuuttamiselta ei voi odottaa suurta menestystä. Jatkotutkimuksena aiheesta olisikin mielenkiintoista tutkia, kuinka pankkivakuuttajan henkilöstö kokee pankkivakuuttamisen. Ongelmaa pitäisi lähestyä tekemällä esimerkiksi lomaketutkimusta syvällisempi teemahaastattelu pankkivakuuttamisen molemmille osa-

puolille, sekä pankin että vakuutusyhtiön henkilöstölle. Ehkä tällä tutkimustavalla saataisiin selville todelliset keinot, joilla pankkivakuuttamisen osapuolet saataisiin integroitua aidosti yhteen.

LÄHTEET

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät.* Helsinki: WSOY.

Atuahene-Gima, Kwaku 1997. *Adpotion of New products by the Sales Force: The Construct, Creating and Delivering Value.* Upper-Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.

Bergendahl, Göran 1995. *The profitability of bancassurance for European banks*. International Journal of Bank Marketing, Vol. 13, No. 1, 17-28.

Duclos, Philippe & Luzardo, Rodolfo & Mirza, Yasir H. 2008. *Refocusing the Sales Force to Cross-Sell*. McKinsey Quarterly, Issue 1, 13-15.

Fields, L. Paige & Fraser, Donald R. & Kolari, James W. 2007. *Bidder returns in bancassurance mergers: Is there evidence of synergy?* Journal of Banking & Finance, December 2004, Vol. 31, Issue 12, 3646-3662.

Genetay, Nadege & Molyneux, Philip 1998. *Bancassurance*. London: Macmillan Press Ltd.

Gjertsen, Lee Ann 2004. *F.N.B. Took Winding Path To Cross-Selling Payoff*. American Banker, Vol. 169, Issue 158, 5-6.

Glesne, Corrine & Peshkin, Alan 1992. *Becoming qualitative reseachers: an introduction.* NY: Longman.

Hellriegel, Don & Slocum, John W. Jr. 2004. *Organizational Behaviour. Tenth Edition.* South-Western.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Howard, Lisa S. 2000. *European Banks Find Cross-Selling Difficult*. National Underwriter, Vol. 104, Issue 16, 25.

Hughes, Christopher 2004. *Odd bet on the black horse*. Euromoney, March 2004, vol. 35, issue 419, 8-10.

Järvinen, Pentti & Järvinen, Annikki 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Järvinen, Raija 1998. *Service channel relationships: the dyadic relationships between service producers and service intermediaries*. Väitöskirja. Tampere: TAJU.

Järvinen, Raija & Heino, Heli 2004. *Kuluttajien kokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta*. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kamakura, Wagner A., Wedel, Michel, de Rosa, Fernando & Mazzon Jose Afonso 2003. *Cross-Selling through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction.* International Journal of Research in Marketing. Vol. 20, Issue 1, 1-29.

Kane, Margaret 2005. *Why Most Cross-Selling Efforts Flop*. ABA Banking Journal, February 2005, Vol. 97, Issue 2, 64-66.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. *Markkinointitutkimus.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lau, Kin-nam, Chow, Hailly & Liu, Connie 2004. *A Database Approach to Cross-Selling in the Banking Industry: Practises, Strategies and Challenges*. Database Marketing & Customer Management, Vol. 11, 3, 216-234.

Lindeen, Eric 2008. *Responding to the Demands of Mobile-Banking Consumers*. U.S Banker, February 2008.

Linkola, Pertti & Riittinen-Saarno, Eeva 1993. *Vakuutuspalvelujen markkinointi*. Tampere: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Luthans, Fred 2008. *Organizational behavior*. Eleventh edition. Singapore: McGraw-Hill Education.

Maister, David H. 1993. *Managing the Professional Service Firm*. New York: The Free Press.

Murby, Liz 2008. *Customer Profitability*. Financial Management, February 2008, 32-33.

Norman, Larry 2007. *Making bancassurance work: matching global power to local knowledge.* International Journal of Bank Marketing, Vol. 2, 117-119.

Rantala, Jukka & Pentikäinen, Teivo 2003. *Vakuutusoppi*. Vammala: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Robertson, Kelley 2004. *5 ways to keep your teem motivated*. Sell!ng, April 2004, 11-12.

Ryen, Steinar & Sommer, Olive 2005. *Get the cross-sell you bought the agency for*. American Banker. Vol. 170, 10.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik 2002. *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet.* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sipilä, Jorma 1996. *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Sonnenberg, Frank K. 1987. *The Power of Cross-Selling*. The Journal of Business Strategy. Vol. 9;1, 56-59.

Thomas, K.W. 2000. *Intrinsic motivation at work. Building energy and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tuorila, Helena 2002. *Syrjäyttääkö itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun?* Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

TrygVesta Annual report 2006.

Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

Vakuutussanasto 1996. Jyväskylä. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Valli, Raine 2001. *Kyselylomaketutkimus*. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 100-123.

Van den Berghe, Lutgard & Verweire, Kurt 2001. *Convergence in the Financial Services industry.* The Geneva Papers on Risk and Insurance. Vol 26, No 2, April 2001, 173-183.

Voutilainen, Raimo 2006. *In search for the best alliance structure between banks and insurance companies.* Väitöskirja. Helsinki: HSE Print.

Watson, Tony J. 2006. *Organising and Managing Work. Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice.* Pearson Education.

Wright, Chris & Dasgupta, Saibal 2000. *Mixed greetings for bancassurance*. Asiamoney. Vol 11, 54-48.

Ylikoski, Tuire 2000. *Unohtuiko asiakas?* 2. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

ARTIKKELIT SANOMALEHDISSÄ:

Aktia nappaa Veritaksen vahinkovakuutuksenkin. Kauppalehti 31.3.2008, 2-3.

Back to basics? The Economist 14.12.2002, Finance and Economics, 67-68.

Life branches? The Economist 7.4.2001, Finance and Economics, 78-81.

Success in the South. The Economist 26.7.2003, Finance and Economics, 70-71.

TUTKIELMAT:

Keränen, Eeva-Kaisa 2005. *Ristiinmyynti myyjän näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos.

Myllymäki, Janne 2006. *Bancassurance: why does a consumer buy non-life insurance products at a bank? Case: Nordea General Insurance's customer*. YVTS- tutkielma.

Paulamäki, Minna 2006. *Nordea Vahinkovakuutus: Pankkikanavan myynnin ohjaus ja – tuki*. YVTS-tutkielma.

Tattari, Seija 2005. *Finanssialan konglomeraattien valvonta.* Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, Oikeustieteiden laitos.

HAASTATTELUT:

Nordea Vahinkovakuutus. Asiakasneuvoja, myynnin tuki Riitta-Liisa Stenman. Haastattelu 15.8.2007.

Nordea Vahinkovakuutus. Myyntipäällikkö Minna Paulamäki. Haastattelut 7.9.2007 ja 3.12.2007

WWW-SIVUT:

Nordean Intranet-sivusto:
<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/appmanager/nordeaportal/desktop/Content/Notes/intranet/Homepage/Home5006.nsf/Released/deb22d7a95c3da05c125723200798da2?OpenDocument&language=sf> 13.8.2007

Wikipedia: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Bancassurance> 7.7.2007

Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-selling> 11.4.2008

<http://www.einsuranceprofessional.com/artsing.htm> 3.11.2007

Insurance Professional -sivusto: Kumar, Major 2000. *Bancassurance: A SWOT Analysis.* <http://www.einsuranceprofessional.com/artbuzz.htm> 8.4.2008

Kumar, Major 2006. *Ensuring Fee Income: The Bancassuranve Way.* <http://www.einsuranceprofessional.com/artfeeincome.htm> 8.4.2008

Kumar, Major 2001. *Marketing and Distribution Channels in Bancassurance.* <http://www.einsuranceprofessional.com/artsing.htm> 21.3.2008

Talouselämän www-sivusto: Rantanen, Esko 2001. *Finanssipalvelu nosti Sammon*. <http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=271837> 13.4.2008

<http://www.investopedia.com/terms/m/misselling.asp> 13.12.2007

Rahoitustarkastus: Dnro 3/510/2000, Kannanotto K/29/2000/LLO <http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Saantely/Tulkinnat_ja_kannanotot/Kumotut/29_2000.htm> 14.12.2007

LIITTEET

LIITE 1: KYSELYN SÄHKÖPOSTISAATE

HYVÄ VASTAANOTTAJA,

Olen tekemässä kauppatieteiden maisterin opintoihini liittyvää Pro gradu -tutkielmaa, jossa tutkin Nordea Vahinkovakuutuksen pankkikanavan vakuutusmyynnin haasteita. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitä haasteita te koette pankkikanavan myynnissä olevan. Kokemuksenne ovat erittäin arvokkaita pankkikanavan myynnin kehittämisessä, koska te koette konkreettisesti päivittäisessä työssänne vakuutusmyynnin haasteet. Vastaustenne avulla voimme tarjota teille entistä paremmat puitteet vahinkovakuutusmyyntiin, ja sitä kautta yhdessä tarjota asiakkaillemme parasta palvelua.

Kyselyyn vastaajiksi on valittu satunnainen otos Nordean henkilökohtaisia pankkineuvojia, ja te olette yksi valituista. Tutkimuksen onnistuminen riippuu luotettavan ja riittävän vastausmäärän saannista, ja siksi te olette oleellisessa roolissa tutkimuksen kannalta.

Toivomme Teidän vastaavan kyselyyn, joka löytyy oheisesta linkistä:

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia. Toivomme Teidän vastaavan kyselyyn 15.3.2008 mennessä.

Vastanneiden kesken arvotaan 2 kpl 50 euron arvoisia Stockmannin lahjakortteja sekä 2 kpl tuotepalkintoja. Osallistutte arvontaan vastaamalla kyselyyn oheisen linkin kautta. Muistakaa täyttää Z -tunnuksenne sille varattuun kohtaan. Palkinnot toimitetaan voittajille henkilökohtaisesti.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa,

Anna Kaisto
puh.
anna.kaisto@uta.fi

Avustanne kiittäen,

Anna Kaisto
Opiskelija

Minna Paulamäki
Markkinointipäällikkö

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

OSA 1. TAUSTATIEDOT

Ympyröi valitsemasi vaihtoehto.

1. Ikäsi?

a) 18 – 27 vuotta
b) 28 – 37 vuotta
c) 38 – 47 vuotta
d) 48 – 57 vuotta
f) 58 vuotta tai vanhempi

2. Sukupuolesi?

a) Mies
b) Nainen

3. Työskentelyvuotesi pankkialalla?

a) 0 – 5 vuotta
b) 6 – 10 vuotta
c) 11 – 15 vuotta
d) 16 – 20 vuotta
e) 21 vuotta tai enemmän

4. Työskentelyvuotesi henkilökohtaisena pankkineuvojana?

a) 0 – 5 vuotta
b) 6 – 10 vuotta
c) 11 – 15 vuotta
d) 16 – 20 vuotta
e) 21 vuotta tai enemmän

5. Millä myyntialueella sijaitsevassa Nordean konttorissa työskentelet?

a) Lappi ja Oulu
b) Länsi- ja Itä-Suomi
c) Ahvenanmaa ja Etelä-Suomi

6. Työkokemusvuotesi Nordea Turva vahinkovakuutusten myynnissä?

a) 0 – 3 vuotta
b) 3 vuotta tai enemmän

7. Kuinka paljon vahinkovakuutuksia myyt keskimäärin kuukaudessa?

a) 0 – 10 kpl
b) 11 – 20 kpl
c) 21 – 30 kpl
d) 31 – 40 kpl
e) 41 kpl tai enemmän

Osa 2. VAKUUTUSMYYNTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Valitse vaihtoehdoista se, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi.

1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

a) Ohjelmat

Konttorikäyttöliittymä on helppo käyttää	1	2	3	4	5
Konttorikäyttöliittymän toimivuus on hyvä	1	2	3	4	5
Konttorikäyttöliittymän käyttökatkokset hankaloittavat myyntiä	1	2	3	4	5

b) Tuotteet

Vahinkovakuutusten tuotevalikoima on hyvä	1	2	3	4	5
Tuotteet ovat helposti ymmärrettäviä	1	2	3	4	5
Tuotevalikoimassa on puutteita	1	2	3	4	5
Tuoteuudistuksista ja ehtomuutoksista tiedotetaan hyvin	1	2	3	4	5

c) Vakuutusten hinnat

Alempi vakuutusten hinta on hyvä myyntiargumentti	1	2	3	4	5
Vahinkovakuutusten hinnat ovat kilpailukykyiset	1	2	3	4	5
Vakuutusten hinta-laatusuhde on hyvä	1	2	3	4	5

d) Myyntipalkkiot

Myyntipalkkiot ovat sopivan suuruiset	1	2	3	4	5
Myyntipalkkio motivoi minua myymään vakuutuksia	1	2	3	4	5
Myyntipalkkiot ovat liian alhaiset	1	2	3	4	5

e) Koulutus

Vakuutuskoulutusta on mielestäni sopivasti	1	2	3	4	5
Vakuutuskoulutus on helposti ymmärrettävää	1	2	3	4	5
Vakuutuskoulutusta pitäisi olla enemmän	1	2	3	4	5

f) Vakuutusmyynnin seuranta

Haluaisin vahinkovakuutukset myynnin seurantakorttiin	1	2	3	4	5
Vahinkovakuutusten puuttuminen seurantakortista ei vaikuta myyntiini	1	2	3	4	5

g) Vahinkovakuutusten markkinointi

Vahinkovakuutuksia markkinoidaan riittävästi	1	2	3	4	5
Nordean asiakkaat tuntevat vahinkovakuutustuotteet	1	2	3	4	5
Vakuutus on hyvä keino sitouttaa asiakas Nordeaan	1	2	3	4	5

h) Myynnin tuki

Esimieheni tukee minua vakuutusmyynnissä	1	2	3	4	5
Puhelinpalvelun tuki on ammattitaitoista	1	2	3	4	5
Haluaisin tietää enemmän korvauspalvelun toiminnasta	1	2	3	4	5
Vahinkovakuutuksen edustajan läsnäolo konttorissa tukisi myyntiäni	1	2	3	4	5

Osa 3. VAKUUTUSMYYNNIN HAASTEET

9. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikeuttavat vakuutusmyyntiäsi?

1= ei lainkaan, 2= vähän, 3= en osaa sanoa, 4= melko paljon, 5= hyvin paljon

Käyttökatkokset konttorikäyttöliittymässä	1	2	3	4	5
Vahinkovakuutusten puuttuminen seurantakortista	1	2	3	4	5
Koulutuksen puute	1	2	3	4	5

Esimiehen tuen puute	1	2	3	4	5
Puhelinpalvelun tuen ammattitaidottomuus	1	2	3	4	5
Vahinkovakuutusten tuntemattomuus asiakkaiden keskuudessa	1	2	3	4	5

10. Kuinka paljon uskot, että seuraavien asioiden kehittäminen lisäisi myyntiäsi?
1= ei lainkaan, 2= vähän, 3= en osaa sanoa, 4= melko paljon, 5= hyvin paljon

Konttorikäyttöliittymän käyttövarmuuden parantaminen	1	2	3	4	5
Vakuutusmyynnin lisääminen seurantakorttiin	1	2	3	4	5
Suuremmat myyntipalkkiot	1	2	3	4	5
Koulutuksen lisääminen	1	2	3	4	5
Vahinkovakuutusten tuotevalikoiman laajentaminen	1	2	3	4	5
Vahinkovakuutusten markkinoinnin lisääminen	1	2	3	4	5
Vakuutusedustajan läsnäolo konttorissa	1	2	3	4	5
Puhelinpalvelun tuen parantaminen	1	2	3	4	5

OSA 4. PALAUTE

11. Palautetta ja kommentteja Nordea Vahinkovakuutukselle:

_____

_____

_____

_____

_____

12. Jos haluat osallistua palkintojen arvontaan, ole hyvä ja ilmoita Z –tunnuksesi:

_____