FINANSSIALAN KYVYKKYYDET 2020 – LUOTAUS TULEVAISUUTEEN

RAPORTTI

20.1.2012

FK | Finanssialan Keskusliitto

FINANSSIALAN KYVYKKYYDET 2020 – LUOTAUS TULEVAISUUTEEN

RAPORTTI

Teksti Ritva Rajander-Juusti
Kuvittaja Eili-Kaija Kuusniemi
20.1.2012

FK | Finanssialan Keskusliitto

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ 4

SUMMARY 5

ESIPUHE 7

I TULEVAISUUTTA LUODATTIIN YHDESSÄ OPPIMALLA 8

II FINANSSIALA NYT JA TULEVAISUUDESSA 12
Globaalit megatrendit luovat monimutkaisuutta ja ennakoimattomuutta 12
Kolme näkymää Euroopan finanssialan tulevaisuuteen 14
Finanssitoimiala Suomessa 16

III TYÖELÄMÄ 2020-LUVULLA VERKOTTUVAA JA VUOROVAIKUTTEISTA 20

IV ASIAKKAAT VAATIVAT EETTISEMPÄÄ TOIMINTAA 26
Luottamus ei ole enää itsestäänselvyys 26
Asiakkaat muuttuvat nopeasti 29
Mikä meitä estää muuttumasta? 31
Yhteenveto muutoksista 31

V OSAAMISTARPEET MUUTTUVAT TYÖN MUUTTUESSA 32
Toimialarajat ylittäviä osaamisia tarvitaan kaikilla aloilla 32
Finanssitradenomiopiskelijat korostavat myynti- ja vuorovaikutustaitoja 34
Uudenlainen työkulttuuri 35
Mukaan asiakkaan elämään 38
Palvelu syntyy verkostoissa 40

VII PÄÄTELMÄT 42

LÄHTEET 44

LIITE 1 45

LUKIJALLE
TIIVISTELMÄ

Finanssiala elää parhaillaan keskellä suuria muutoksia, joiden vaikutuksia ei kukaan pysty tarkkaan ennakoimaan. Maailmanlaajuisten megatrendien, kuten globalisaation, väestörakenteen muutosten ja teknologian käytön lisääntymisen ohella toimialaa kurittaa Euroopassa vallitseva velkariisi ja sen mahdolliset seuraamukset. Muutokset ja markkinoiden epävarmuus ovat vaikuttaneet myös asiakkaiden luottamukseen finanssimarkkinoiden toimintaan.

Finanssialan Keskusliitto toteutti vuoden 2011 aikana ”Finanssialan kyvykkyydet 2020” -ennakointihankkeen, jossa pyrittiin hahmottamaan toimialalla edessä olevia muutoksia ja niiden vaikutuksia alan osaamistarpeisiin. Hankkeessa selvitettiin, millaisia tietoja, taitoja ja kykyjä finanssialalla työskentelevillä tulisi olla vuonna 2020. Hankkeen työpajoihin osallistui yhteensä 23 henkilöä alan eri yrityksistä. Lisäksi analysoitiin valmiita aineistoja ja hankittiin niitä täydentäviä tietoja asiantuntijahaastatteluin.

Finanssiala on henkilöstörakenteeltaan kaksijakoinen ja naisvaltainen. Alalla on paljon nuoria ja paljon senioreita, mutta vähemmän keski-ikää lähestyviä. Naisten osuus rahoitusalan johtotasolla on noussut tasaisesti. Alan yleisimmät koulutukset ovat merkonomi ja tradenomi. Vanhempien ikäryhmien siirtyessä vähitellen eläkkeelle tilalle tulevat aikaisempaa korkeammin koulutetut nuoret sukupolvet. He vaativat finanssialan töiltä ja työpaikoilta uudenlaisia asioita, enemmän itsenäisyyttä sekä työn merkityksellisyyttä ja joustavuutta. Uudessa tavassa tehdä työtä tarvitaan aikaisempaa enemmän vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja, itseohjautuvuutta, innovaatiokykyä sekä monikulttuurisuusvalmiuksia, kuten kielitaitoa ja kykyä työskennellä monista taustoista tulevien ihmisten kanssa.

Finanssialan keskeiset tulevaisuuden haasteet liittyvät kolmeen muutokseen: 1) alan on oltava enemmän läsnä asiakkaidensa elämässä, 2) alan työkulttuurin tulee muuttua joustavammaksi ja 3) tulevaisuuden finanssipalvelut tuotetaan verkostossa.

Näissä muutoksissa tarvittavissa kyvykkyyksissä korostuvat erityisesti asiakaspalvelutaidot, hyvä liiketoimintaosaaminen, monikulttuurisuustaidot sekä kyky hyödyntää teknologiaa. Myös verkostossa toimiminen ja vastuullinen liiketoiminta on hallittava.

Muutokset edellyttävät johtamis- ja esimiesvalmennusta. Haasteena on kuinka johto ja esimiehet pystyvät aikaisempaa tehokkaammin johtamaan laaja-alaisen henkilöstön hyvinvointia tilanteessa, jossa esimiestehtävien haluttavuus on vähentynyt. Johtamiseen kohdistuu yhä enemmän vaatimuksia ja johtajan keskeinen tehtävä jatkossa on olla valmentaja, joka auttaa työntekijöitä työn merkityksen kirkastamisessa ja samaan aikaan huolehtii työelämää jo pitkään nähneiden osaajien jaksamisesta.

Ikäluokkien pienentyessä kilpailu osaajista kiristyy. Finanssialan työnantajakuvaa on kehitettävä houkuttelevammaksi. Kun sähköisen median ja mobiilipalveluiden rooli niin asiakkaiden kommunikaatio- ja palvelukanavana kuin myös henkilöstön rekrytointi- ja tiedonvaihtokanavana lisääntyy, vaatii myös tämä uudenlaisia valmiuksia alan toimijoilta.

Ennakointivalmiudet sekä valmiudet reagoida muuttuviin asiakastarpeisiin ovat tärkeitä alan menestymiselle. Toimialalla on edessään matka kohti asiakkaiden tarpeiden kuuntelua, tuotteiden ja palveluiden ymmärrettäviksi tekemistä ja asiakaskunnan muuttuneisiin tarpeisiin vastaamista. Alan tulee tarjota asiakkailleen työkaluja myös monimutkaisuuden hallintaan, esimerkiksi tukemalla finanssilukutaidon kehittymistä eri asiakasryhmissä. Tiivis yhteistyö koulutusjärjestelmämme eri tahojen kanssa takaa sen, että finanssiala jatkossakin saa pätevää ja motivoitunutta työvoimaa.

FOR THE READER
SUMMARY

The financial industry is currently in the middle of a massive change, where the end result cannot be fully predicted by anyone. In addition to international mega trends such as globalisation, population ageing and technological expansion, the industry is troubled by the European sovereign debt crisis and its possible consequences. Changes and market uncertainty have affected customers' confidence in the functioning of financial markets, as well.

In 2011, the Federation of Finnish Financial Services conducted the anticipatory project Finanssialan kyvykkyydet 2020 ("Financial Expertise in 2020") in order to survey oncoming changes in the industry and the effects these changes are likely to have on knowledge and skill requirements. The project's objective was to chart what knowledge, skills and overall competence financial industry employees should have in the year 2020. A total of 23 employees from different financial companies took part in the project's working groups. In addition to new work, prior material was also analysed and complemented with information from expert interviews.

The industry's employee structure is twofold and relatively female-dominated. Many employees are young or relatively senior, but few employees are approaching middle age and their average age is high. The proportion of women in managerial positions has been steadily rising. Employees most frequently have educational backgrounds with Vocational Qualification in Business and Administration or Bachelor of Business Administration. As senior employees are gradually retiring, the younger generation who replaces them is higher educated and has new demands from their jobs, such as independence and meaningful tasks on their own terms. The new mode of working requires more interaction and teamwork skills, self-direction, innovative talent and multicultural readiness such as language skills and the ability to work with people from different backgrounds.

The financial industry's most pressing future challenges are related to three changes: (1) the industry must be present more in the everyday life of customers (2) the industry's work culture must become more flexible and (3) in the future financial services will be produced in a network.

The skills and knowledge that are needed for these changes all emphasize customer service, business competence, multicultural skills, and technological prowess. The ability to operate in a network and responsible business activity are also indispensable skills.

The changes also require the training of managers and directors. The challenge is to make managers and directors more effective at directing the well-being of a diverse group of employees when there is decreasing interest in managerial duties. Managerial duties are targeted with more and more demands, and in the future the essential role of a manager is to be a trainer who helps employees find clearer meaning in their work, and simultaneously to look after the coping skills of those who have long careers behind them.

As age groups shrink, the competition for competent employees increases. The industry's employer image should be made more appealing. The industry must adapt to the changing environment where online media and mobile services have a growing role both as customers' communication and service channels, as well as employee recruitment and information exchange channels.

The ability to prepare and react to the changing needs of customers is also important to the whole industry. The industry must take steps toward a future in which it listens to the needs of customers, provides products and services that are understandable and accessible, and responds to the changed needs of its customers. It should also provide its customers with tools to cope with increasing complexity, for example by supporting the development of financial literacy among different customer groups. Tight co-operation with the Finnish educational system will guarantee that the financial industry does not lack competent and motivated employees in the future.

LUKIJALLE
ESIPUHE

Tulevaisuuden kyvykkyydet 2020 -ennakointihankkeen käynnistymisestä on kulunut reilu vuosi. Selvitimme yhdessä Finanssialan Keskusliiton jäsenyhtiöiden kanssa, miltä tulevaisuuden finanssiala näyttää ja millaista osaamista alalla tarvitaan tulevaisuudessa. Hankkeen lopputuloksena on tämä luotaus.

”Finanssialan kyvykkyydet 2020” -raportin tarkoituksena on, että sitä voidaan hyödyntää finanssialan koulutuksen kehittämisessä. Lisäksi alan toimijat saavat työstä tukea ja suuntaviivoja oman henkilöstönsä kehitys- ja koulutushankkeisiin.

Julkaisun tekemisestä kuuluu suuri kiitos Finanssialan Keskusliiton jäsenistön henkilöstön kehittämisestä vastaaville henkilöille. On ollut hienoa kokea, miten alan eri toimijoiden edustajat ovat yhteistyössä visioineet tulevaisuutta. Innostuneisuus on kasvanut työpajoissa sitä mukaan, kun niihin osallistuneiden osaaminen on kasvanut. Aalto yliopiston, Aalto Executive Educationin toteuttamissa kokemuksellisissa työpajoissa olemme voineet edistää uusia ideoita ja luovaa out-of-the-box ajattelua.

Erityinen kiitos työn tuloksesta kuuluu hanketta luotsanneelle Ritva Rajander-Juustille, joka on kirjoittanut tämän raportin. Projektipäällikkönä hän on käynyt läpi laajan taustamateriaalin ja pohjustanut työtämme tulevaisuuden ennakointiin. Lisäksi hän on ansiokkaasti koonnut työpajoissa syntyneet hyvin kauaskantoisetkin ajatukset johdonmukaisiksi päätelmiksi.

Toiveenamme on, että tämä julkaisu rohkaisee meitä kaikkia ajattelemaan jokapäiväisessä työssämme myös tulevaisuutta, sen haasteita ja mahdollisuuksia. Kaikkeen ei voi varautua, mutta oikea ja ennakoiva osaaminen luo parhaan mahdollisen pohjan pärjätä finanssialalla myös tulevaisuudessa.

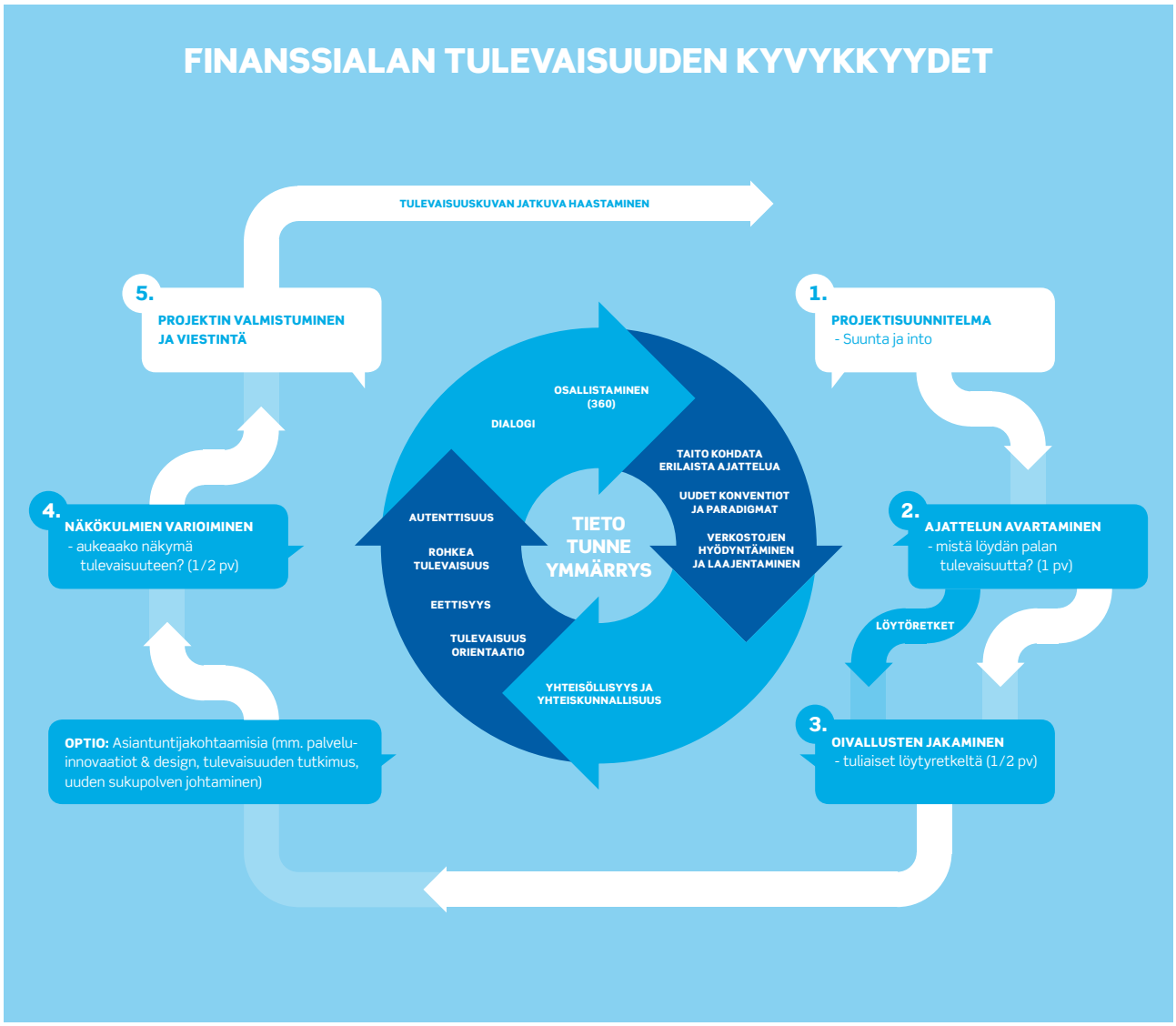
Helsingissä 20.1.2012
Tarja Kallonen

TULEVAISUUTTA LUODATTIIN YHDESSÄ OPPIMALLA

Finanssialan kyvykkyydet 2020 -hankkeen tavoitteena oli selvittää, millaisia osaamisia ja kyvykkyyksiä toimialalla tarvitaan tulevaisuudessa. Päämääränä oli hahmottaa, mikä alalla ja sen toimintaympäristössä muuttuu ja millaisia tietoja, taitoja ja asenteita finanssialalla ja sen erikoisalueilla on tulevaisuudessa oltava. Luotaus on tarkoitettu työkaluksi finanssialan koulutuksen kehittämiseen sekä Finanssialan Keskusliiton jäsenyritysten omaan kehittämistyöhön.

Hankkeessa haluttiin rakentaa osallistujien **henkilökohtaisista kokemuksista ja kohtaamisista luovalla tavalla uutta osaamista**, jota täydennettiin jo olemassa olevien ennakointi- ja muiden aineistojen analysoinnilla.

Hankkeessa keskityttiin erityisesti henkilöstön koulutustarpeisiin, kompetensseihin ja osaamiseen. Tarkastelun kiinnekohtana oli vuosi 2020, jonne saakka tapahtuvia muutoksia peilattiin.



Kuvio 1. Hankkeen eteneminen.

Kantavana ideana rohkeus muutoksiin

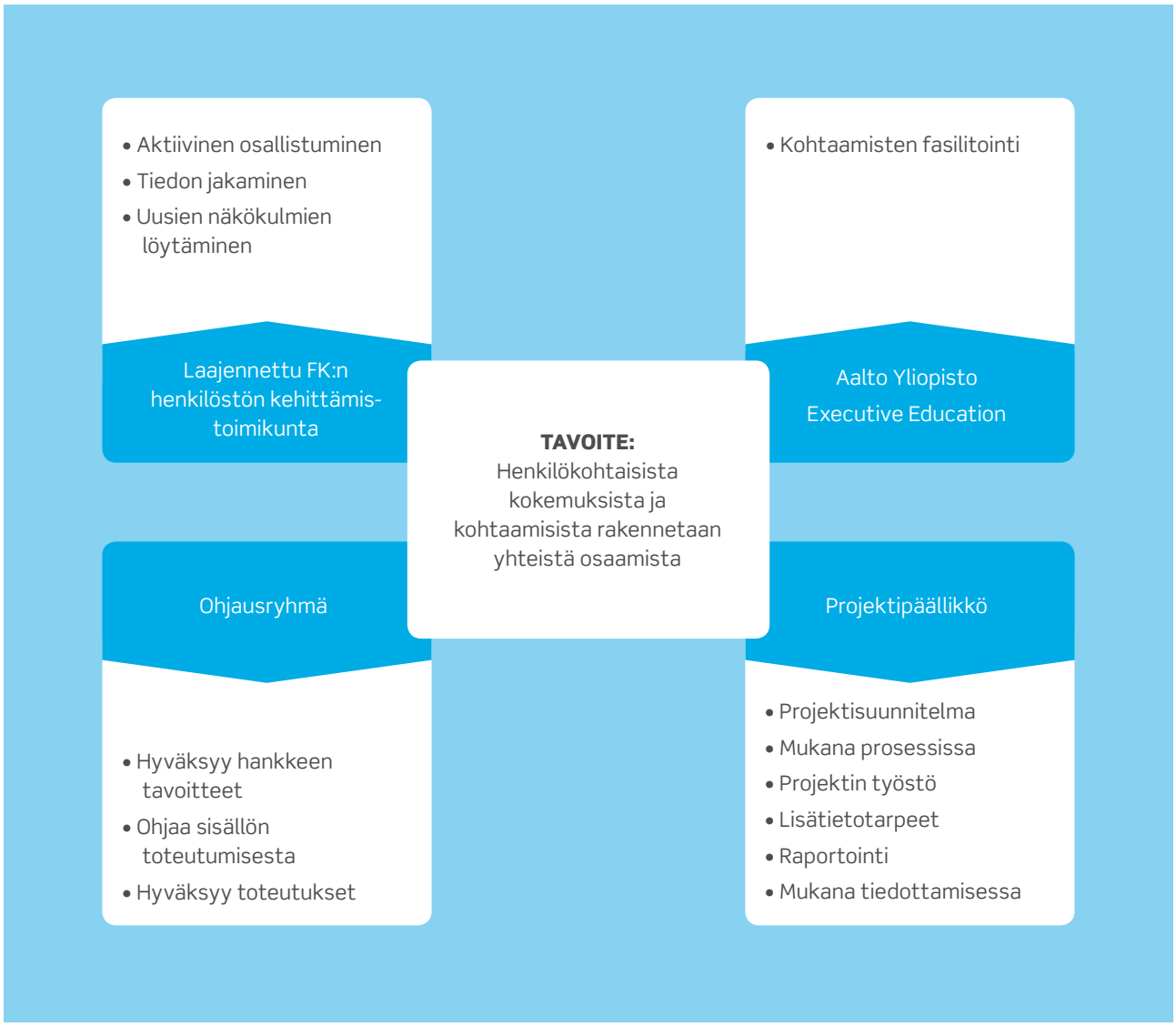
Hankkeen yhteistyökumppaniksi valittu Aalto yliopiston Aalto Executive Educationin (Aalto EE), toteutti tämän tulevaisuutta luotaavan hankkeen Aalto Leadership Lab® työskentelytavalla.

Aalto Leadership Lab®ien tavoitteena on rohkaista muutoksiin, tehdä kokemuksista ja näkemyksistä näkyviä sekä edistää jakamisen, yhdessä tekemisen ja yhdessä oppimisen kulttuuria niin, että myös hallittujen riskien ottaminen ja kokeilusta sekä epäonnistumisistakin oppiminen mahdollistuisi. Tämä kokemuksellinen työskentelytapa edistää uusien ideoiden syntyä ja uutta luovaa out-of-the-box -ajattelua.

Finanssialan kyvykkyydet -hankkeessa haluttiin haastaa vakiintuneita alan toimintatapojen konventioita ja löytää uudenlaisia mahdollisuuksia muutoksen kesketä. Hanke toteutettiin uudenlaisella työskentelyotteella, koska haluttiin tukea ja kehittää osallistujien tulevaisuusorientoitunutta työskentelyä, ajattelun avartumista ja uuden tiedon etsintää sekä viedä näitä taitoja hankkeeseen osallistuneihin finanssialan yrityksiin. Tulemana olikin jo hankkeen aikana paljon uudistumista, tekemistä ja ajattelua, joka lähti elämään osallistujissa ja heidän organisaatioissaan.

Hankkeen on käynnistänyt Finanssialan Keskusliiton Henkilöstön kehittämistoimikunta ja siihen osallistui toimikunnan jäseniä tai heidän nimeämiään henkilöitä omia taustaorganisaatioitaan ja verkostojaan hyödyntäen[1]. Hankkeen osallistujat olivat laajasti finanssialan eri yrityksistä, kuten eri pankkiryhmien pankeista, vahinko- ja eläkevakuutusyhtiöistä ja pankkiiriliikkeistä. **Järjestettyihin kolmeen työpajaan osallistui yhteensä 23 eri henkilöä 15 eri yrityksestä**. Hankkeen työskentely alkoi vuodenvaihteessa 2010/2011 ja jatkui koko vuoden 2011 ajan.

1 Luettelo hankkeen osallistujista ja tilaisuuksista liitteessä 1.



Kuvio 2. Hankkeen organisointi ja toimijoiden roolit.

Ohjausryhmän muodostivat Tarja Kallonen (Finanssialan Keskusliitto), Eeva Malmi (Säästöpankkiliitto), Riitta Perttilä (OP-Pohjola -ryhmä) sekä Hilkka Malinen (Tapiola). Myös Aalto EE:n edustajat Hannele Järvenpää ja Leena Huotari osallistuivat ohjausryhmän työhön. Koko hankkeen prosessin suunnittelusta, työpajojen fasilitoinnista ja mukana olijoiden osallistamisesta vastasivat Aalto Yliopiston Executive Educationissa Leena Huotari, Hannele Järvenpää ja Anssi Tuulenmäki. Hankkeen projektipäällikkönä ja raportin laatijana on toiminut toimitusjohtaja Ritva Rajander-Juusti Serenitas Consulting Oy:stä.

Työskentelypaikkana osallistujilla oli hankkeen sisäisessä käytössä myös **Tulevaisuuden kyvykkyyksiä etsimässä** -blogi, jonne kerättiin työpajojen aineistot, lähdeaineistoja sekä muuta aiheeseen liittyvää materiaalia.

Raportti on vain jäävuoren huippu

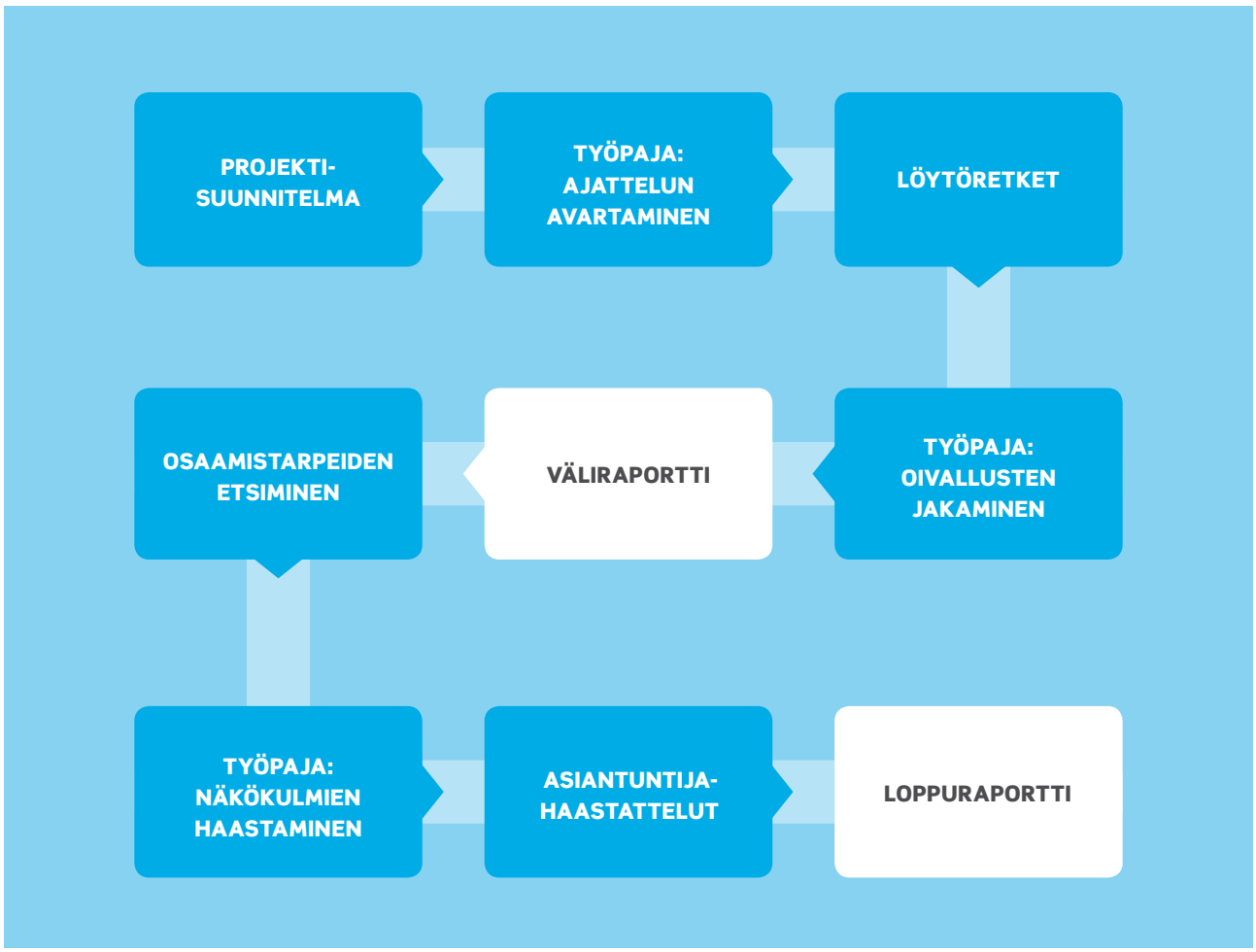
Raportin tarkastelunäkökulma keskittyy suomalaiseen finanssialaan ja sen kyvykkyysvaatimuksiin vuonna 2020. Raporttia varten on käyty läpi viime vuosien aikana julkaistuja ennakointiaineistoja sekä kotimaasta että kansainvälisesti. Tämän lisäksi tehtiin asiantuntijahaastatteluita sekä kysely Jyväskylän ammattikorkeakoulussa finanssialan tradenomeiksi opiskeleville nuorille[2].

Tämä raportti muodostaa vain pienen osan, jäävuoren huipun, osallistuneille ja heidän edustamilleen yrityksille syntyneestä tietämyksestä ja ymmärryksestä. Suurin osa hankkeessa kertyneestä tiedosta ja ymmärryksestä perustuu kuitenkin osallistujien työpajoissa jakamille henkilökohtaisten kokemusten ja kohtaamisten varaan luovalla tavalla rakentuville käsityksille uusista kyvykkyyksistä.

Toivottavasti raportti löytää lukijansa niin finanssialan yrityksissä, alan koulutuksen suunnittelijoiden ja toteuttajien joukosta kuin laajemminkin, suomalaisen työelämän tulevaisuudesta kiinnostuneiden keskuudessa.

Tämä tulevaisuusluotain jäsentää keskustelua ja löytöjä. Keskustelkaa, väitelkää, ottakaa hyödyksenne – tämä on vasta alku!

2 Katso tarkemmin lähdeluettelo.



Kuvio 3. Hankkeen vaiheet.

II

FINANSSIALA NYT JA TULEVAISUUDESSA

GLOBAALIT MEGATRENDIT LUOVAT MONIMUTKAISUUTTA JA ENNAKOIMATTOMUUTTA

Jotta voi ymmärtää yrityksissä tarvittavien kyvykkyyksien muutosta, on tarkasteltava sitä, millaisia muutoksia on tulossa yritysten toimintaympäristöön. Tätä kirjoitettaessa, joulukuussa 2011, Suomi ja koko Eurooppa on keskellä ennennäkemätöntä taloudellista uudelleenmuovautumista, jonka lopputulemaa on mahdoton ennustaa. Tämän lisäksi finanssialaan, kuten muihinkin toimialoihin, kohdistuu runsaasti myös muita erilaisia ja erisuuntaisia, osin ennakoimattomiakin muutosvoimia.

Suomalaisten työmarkkinoiden ja työelämän osalta peruslähtökohdat ovat olleet paljon esillä julkisessa keskustelussa[3]. Toimintaympäristö säilyy globaalina, mutta muutoksia tuo Euroopan kehityksen lisäksi Kiinan ja Intian taloudellinen, poliittinen ja geopoliittisen painoarvon kasvaminen. Se tarjoaa mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille, mutta on samalla haasteellista.

Väestöräjähdys jatkuu maapallon mittakaavassa, ja sen seurauksena voi tiedossa olla yhteiskunnallisia paineita ja massiivisia muuttoliikkeitä. Suomessa, kuten monissa länsimaissa väestö elää yhä pidempään kohentuneiden elinolojen ja parantuneen terveydenhoidon ansiosta.

Suurten ikäluokkien ikääntyessä huollettavien määrä kasvaa samalla kun työllisten määrä vähenee. Yhteiskunnassamme käydään vilkasta keskustelua tämän rakennemuutoksen vaikutuksista elinkeinotoimintaan, yrittäjyyteen, työvoiman kysyntään, kulutukseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen. Väestörakenteen muutosten seurauksena julkisen sektorin ylikuormitus ja tehokkuuspaineet kasvavat ja siellä tarvitaan rakenteellisia uudistuksia.

Samaan aikaan teknologian kehitys parantaa tuottavuutta sekä yrityksissä että julkishallinnossa. Teknologian kehitys tuo tullessaan myös monia muita muutoksia. Internetin ja mobiilipalvelujen käyttö monipuolistuu, palvelut sähköistyvät ja tietoverkkojen ja sosiaalisten yhteisöjen merkitys kasvaa entisestään.

Turvallisuushakuisuus korostuu yhteiskunnallisen turbulenssin lisääntyessä. Yhteiskunnan toimintaan liittyvät riskit vaikuttavat alueiden vetovoimaan ja kilpailukykyyn. Vastakkaisena voimana näyttäytyy monilla ihmisillä myös elämyshakuisuuden ja elämyksellisten kokemusten hakeminen.

Taloudellisen menestyksen lisäksi huomio kiinnittyy **yritysten suhteisiin ihmisiin ja ympäristöön**, sillä vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys nousevat entistä keskeisimmiksi osiksi yritysten toimintaa. Samaan aikaan energian tarve kasvaa taloudellisen kasvun myötä ja energian saatavuus ja hinta vaikuttavat paljon elinkeinoelämään ja elinkeinorakenteeseen.

Hyvä taloudellinen suorituskyky luo edellytyksiä huolehtia paremmin sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Yritysten menestyminen taas edellyttää henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimista sekä vastuullista suhtautumista ympäristöä sekä sidosryhmiä kohtaan. Vastuullisen liiketoiminnan merkitys kasvaa koko ajan maineen hallinnassa sekä yritys- ja tuotekuvan kehittämisessä.

Kuluttajat vaativat yhä läpinäkyvämpää toimintaa. Myös finanssialan julkiseen säätelyyn ja valvontaan sekä alan itsesäätelyyn kohdistuu lisääntyviä paineita. Kiristyvä kilpailu ja verkostomainen toimintatapa saavat finanssialan yritykset etsimään uusia kumppaneita myös toimialarajojen ulkopuolelta. Liiketoimintamallit uudistuvat ja tulevaisuuden vaativia asiakkaita palvellaan useamman yrityksen välisenä yhteistyönä. **Verkostoinut toiminta** näkyy asiakkaalle kuitenkin ”yhden luukun” periaatteena. Verkostoitumisen uskotaan olevan keskeinen menestystekijä myös innovaatiotoiminnassa. Asiakaslähtöisen toiminnan merkityksen arvioidaan korostuvan.

Muuttuva toimintaympäristö haastaa yritysten liiketoiminnan uudella tavalla. Jatkossa vaaditaan yhä parempaa sopeutumiskykyä, ennakoivuutta, yhteistyökykyä eri

3 Lähteenä on käytetty Elinkeinoelämän EVA:n valtuuskunnan skenaariotyötä Globaalit skenaariot, Työmarkkinat vuonna 2020, asiantuntijahaastatteluja sekä EK:n koordinoiman Oivallus-hankkeen raportteja.

2020

verkostoissa, tietoisuutta muutoksista, reaaliaikaista toimintaa sekä ketteryyttä. Yritysten ja organisaatioiden on kohdattava kasvavaa monimutkaisuutta, lisääntyviä riskejä, jatkuvaa muutosta, odottamattomia yllätyksiä sekä kaikkea tätä kiihtyvällä nopeudella[4].

KOLME NÄKYMÄÄ EUROOPAN FINANSSIALAN TULEVAISUUTEEN

Finanssialan näkymiä vuoden 2008 mullistusten jälkeen on luodattu muun muassa Euroopan Komission hankkeessa, jossa löydettiin kolme erilaista skenaariota alan kehittymiselle vuoteen 2020 mennessä.

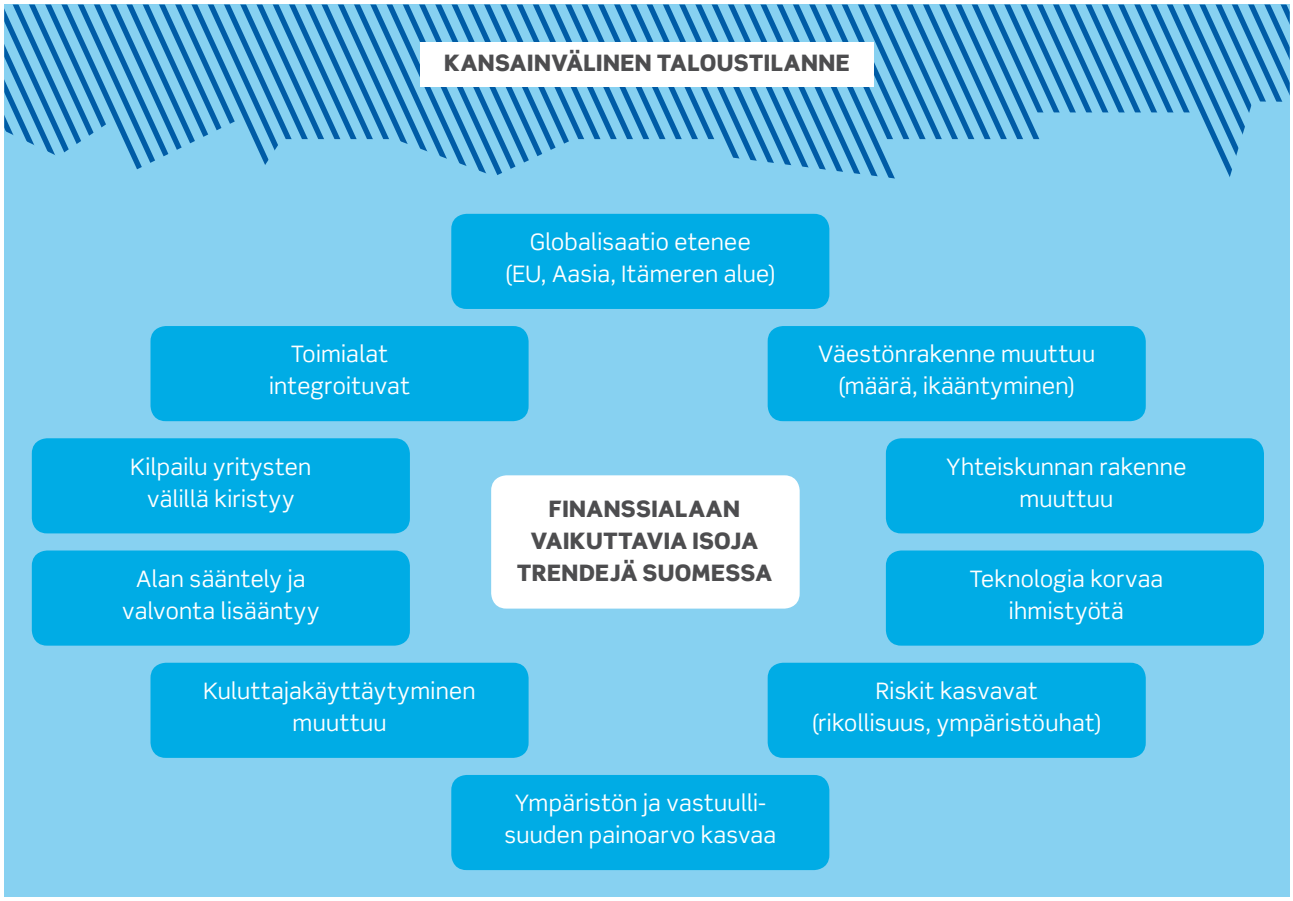
Koska osa hankkeen pohjana olevien materiaaleista on muutaman vuoden takaa, mutta muutos on jatkunut kiivaana vuoden 2008 jälkeenkin, arvioitiin keskustelujen ja asiantuntijahaastattelujen valossa skenaarioiden sopivuutta vuoden 2011 tilanteeseen. Tällöin todettiin, että peruskehityskulut ovat edelleen samansuuntaiset ja vuonna 2008 tehtyjä skenaarioita voidaan edelleen käyttää työskentelyn pohjana.

Edessä voi olla vuoden 2008 jälkeisestä ja 2011 talouskriisien kulttuurishokista toivuttua uudenlaisten, **kestävien liiketoimintamallien löytäminen**, joka johtaisi kuluttajien luottamuksen uudelleen rakentumiseen. Toisena mahdollisuutena **"antaa mennä"** -toimintatapa jatkaa lyhytnäköistä voittojen tavoittelua ja tehostamiskehitys johtaa yhä suurempiin yksiköihin ja standardisoidumpiin tuotteisiin. Kolmannessa tulevaisuuskuvassa kriisiä ei saada hallintaan, jolloin epävakaus jatkuu ja kriisiytyy johtaen taloudellisen toimeliaisuuden heikkenemiseen ja **finanssialan aseman suhteelliseen heikentymiseen**. Kaikista näistä skenaarioista seuraa ainakin lyhyellä aikavälillä työllisyyden heikentyminen finanssialalla ja samalla henkilöstön kykyjen ja taitojen parantamisen tarvetta nykyisestä, vaikka vaikutukset kompetensseihin ja ammattiprofiileihin vaihtelevatkin. Näiden skenaarioiden mahdollisia vaikutuksia osaamistarpeisiin tarkastellaan tarkemmin raportin 5. luvussa.

Finanssialalla suuria uudistumis- ja muutospaineita

TEKES ja Deloitte toteuttivat 2009 finanssialan toimialaselvityksen Hiipuva haarakonttori vai globaali

4 Oivallus-esiselvitys. Alkuperäinen lähde James Canton 2007.



Kuvio 4. Finanssialaan tällä hetkellä vaikuttavia muutostrendejä.

suunnannäyttäjä?[5] Sen lopputuloksena tunnistettiin finanssitoimialaan keskeisesti vaikuttavia epävarmuustekijöitä ja kuvattiin niistä johdetut äärimmäiset toimintaympäristöt.

TEKESin selvityksen mukaan finanssitoimialan kansainvälistymisestä, viimeaikaisesta talouden turbulenssista ja alan sisäisistä rakennemuutoksista johtuen alan toimijoihin kohdistuu **suuria uudistumis- ja muutospaineita**. Näihin vastaaminen on koettu haastavaksi alaan liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi.

> ”Luovuus tapetaan usein vahingossa,
> tuottavuuden, yhtenäisyyden
> ja kontrollin nimissä.”
> – Työpajassa kuultua.

Innovaatioiden rooli finanssisektorin tulevaisuudessa ei ole täysin yksiselitteinen. Nykyinen innovaatiokyvykkyys finanssialalla pohjautuu pitkälti teknologiaan, eikä muunlainen innovointi (palveluinnovaatiot laajassa merkityksessä) ole vielä saavuttanut riittävää huomioarvoa.

Palvelut lähestyvät toisiaan

Kaikki palvelualat lähentyvät toisiaan jollain tapaa vuoteen 2020 mennessä[6]. Finanssialan yrityksille keskeiset yhteistyön mahdollisuudet löytyvät muun muassa erilaisista terveys-, hyvinvointi-, vapaa-aika- ja elämyspalveluista. Myös hyvinvointiteknologian rooli on merkittävä. Esimerkkinä toimialarajojen rikkoutumisesta mainittakoon hyvinvointipalveluiden hyödyntäminen vakuutusalalla, jossa näitä palveluita voidaan käyttää monipuolistamaan perinteisiä vakuutustuotteita ja -palveluita sekä osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ikääntyvän väestön hyvinvoinnista ja eläkejärjestelmän kehittämisestä (työssä jaksaminen, työhyvinvointi jne.). Nämä muutokset ovat luonnollisesti sidoksissa eläkejärjestelmän kehittämiseen.

Julkisen sektorin ylikuormittumisen ja kasvavien tehokkuusvaatimusten myötä kasvaa tarve löytää uudenlaisia, perinteiset toimintatavat ja toimialarajat ylittäviä ratkaisuja palvelujen tuottamiseen. Tällöin ns. Public-Private-

5 Tutkimusta varten haastateltiin noin 30 johto- ja hallitustason edustajaa finanssitoimialan organisaatioista sekä muilta keskeisiltä sektoreilta, muun muassa yliopistoista ja tutkimuslaitoksista, teollisuudesta, palveluntuottajista ja teknologiayrityksistä. Katso Tekes ja Deloitte 2009.

6 Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 -raportti.

KOLME MAHDOLLISTA TULEVAISUUTTA VUOTEEN 2020

KESTÄVÄ FINANSSIALA	”ANTAA MENNÄ”	VALTION OMISTAJUUS
• Kulttuurishokki -> uusi liiketoimintamalli • Muutos tuottotavoitteissa ja aikajänteessä • Kuluttajien luottamuksen rakentaminen uudelleen • Itsesäätelyn kehittäminen	• Lyhyen aikavälin voittojen tavoitelu jatkuu • Heikko julkinen kontrolli • Finanssituotteiden standardisointi • Fuusiot ja yrityskaupat vilkastuvat • Kehitys kohti suurempia yksiköitä, tehokkuus	• Kriisiä ei saada hallintaan • Epävakaus jatkuu ja kriisiytyy • Taloudellinen toimeliaisuus heikkenee pitkäksi aikaa pakottaen finanssialan hallinnollisempaan rooliin

Kaikista skenaarioista seuraa ainakin lyhyellä aikavälillä työllisyyden heikentyminen finanssialalla.
Vaikutukset kompetensseihin ja ammattiprofiileihin vaihtelevat, mutta kaikissa vaihtoehdoissa tarvitaan kykyjen ja taitojen parantamista nykyisestä.

Kuvio 5. Finanssialan mahdolliset tulevaisuuden skenaariot vuoteen 2020 (Euroopan komissio 2009. Skills scenarios for the Financial Services Sector in the European Union – Final Report).

Partnershipit vaativat toimijoilta kykyä syvälliseen ja pitkäaikaiseen kumppanuuteen ja yhteistyöhön, ja voivat onnistuessaan luoda tehokkaita ja innovatiivisia ratkaisuja. Tällaisten ratkaisujen, joissa yksityisen sektorin toimin voidaan tukea myös julkisen sektorin tavoitteita, etsiminen vaatii kuitenkin aloitteellisuutta ja rohkeutta sekä osaamista yhteiskunnallisten tarpeiden ja liiketoiminnan tavoitteiden yhteensovittamisessa. Tällainen voisi olla vaikkapa kunnallisen palvelusetelijärjestelmän kehittäminen. Joitakin ratkaisuja on jo olemassa, kuten yksityistalouksien kasvavan omaisuuden hyödyntäminen oman hoivan rahoittamiseksi ns. käänteisellä asuntolainalla, mutta esimerkiksi kertamaksuisten lisäeläkevakuutusten ja hoivavakuutusten osalta tuotteita vasta kehitetään[7].

> ”Uskon, että vuonna 2020 finanssialalla työskentelevän tulee hallita samat asiat, kuin tänäkin päivänä. Tietotekniikka ja laitteet muuttuvat ajan myötä ja menestyäkseen finanssialalla on työntekijän huolehdittava siitä, että pysyy itse mukana kehityksessä ja opettelee laitteiden käytön. Toinen tärkeä ominaisuus vuonna 2020 on varmasti kielitaito. Suomalaiset yritykset kansainvälistyvät jatkuvasti ja tästä syystä työntekijöiltä odotetaan hyvää kielitaitoa.”
> – Finanssitradenomiopiskelija, mies.

7 FK:n toimitusjohtaja Piia-Noora Kauppi: Palvelusetelijärjestelmän kehittäminen avainasemassa hoivapalvelujen kehittämisessä. Tiedote 9.11.2011.

Muutoksen suuntaa ja vauhtia mahdoton ennakoida

Finanssialan toimintaympäristö on Euroopassa ja Suomessa ennennäkemättömässä muutoksessa, jonka etenemisen suuntaa ja vauhtia on mahdoton ennustaa. Koska hankkeen tarkastelujakson ulottuu vuoteen 2020, alalla toimivien ja sinne työhön aikovien keskuudessa esiintyy melko yleisenä käsityksenä, että asiat eivät tiettyjen perusasioiden osalta yhdeksässä vuodessa ehdi kuitenkaan muuttua kovin paljon.

> ”Meidän on muututtava.”
> – Työpajassa kuultua.

Toisaalta alalla jo toimivat näkevät, että uudistumista ja muutosta tarvitaan kohti vuotta 2020 mentäessä, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin sekä kiristyvään kilpailuun.

Tiivistyksenä voi todeta, että finanssialan toimintaympäristöä tulevaisuudessa muokkaavat lähivuosina voimakkaimmin (ainakin) seuraavat alan ulkopuolelta tulevat muutostekijät:

- globalisaatio (Euroopan kehitys, Aasian kasvava merkitys, Itämeren alueen integraatio)
- kasvava epävarmuus taloudessa
- teknologian lisääntyvä rooli
- vaurauden ja senioriväestön osuuden kasvu
- ilmastonmuutoksen vaikutukset (lähinnä vakuutusalaan)
- lisääntyvä rikollisuus ja tietoturvauhkat
- heikentyvä luottamus rahoitusjärjestelmään
- finanssialaa koskevan valvonnan ja säätelyn lisääntyminen
- poliittinen tilanne ja sen muuttuminen.

Alan sisällä vaikuttavat (ainakin) seuraavat muutosvoimat:

- asiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden muutokset
- alan työvoimarakenteen muutos ja kuluttajakansalaisten tulo työntekijöiksi

- kiristyvä kilpailu yritysten välillä
- uudentyyppisten niche-yritysten tulo markkinoille
- palvelujen rajojen osittainen häviäminen finanssialan sisällä palvelujen lähestyessä toisiaan (esimerkiksi pankki- ja vakuutuspalveluiden sulautuminen)
- teknologiset muutokset: sähköiset markkinat ja uudet toimijat, digitaaliset kanavat ja vuorovaikutteinen (sosiaalinen) media, tietoturvariskit ja erityisesti mobiiliteknologian rivakka kehittyminen

FINANSSITOIMIALA SUOMESSA

Finanssialalla toimii Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. Lisäksi Finanssialan Keskusliiton FK:n jäsenet hoitavat lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia kuten työeläkevakuutusta ja lakisääteistä tapaturmavakuutusta. Myös liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus hoidetaan lakisääteisesti[8].

Finanssialan Keskusliitossa on noin 450 jäsenyhteisöä, joissa työskentelee noin 40 000 työntekijää. Alan yritykset toimivat suurimmaksi osaksi konserneina tai erilaisina yhteistyöryhmittyminä. Kehityksen taustalla on vuosia jatkunut toimialaliukuma.

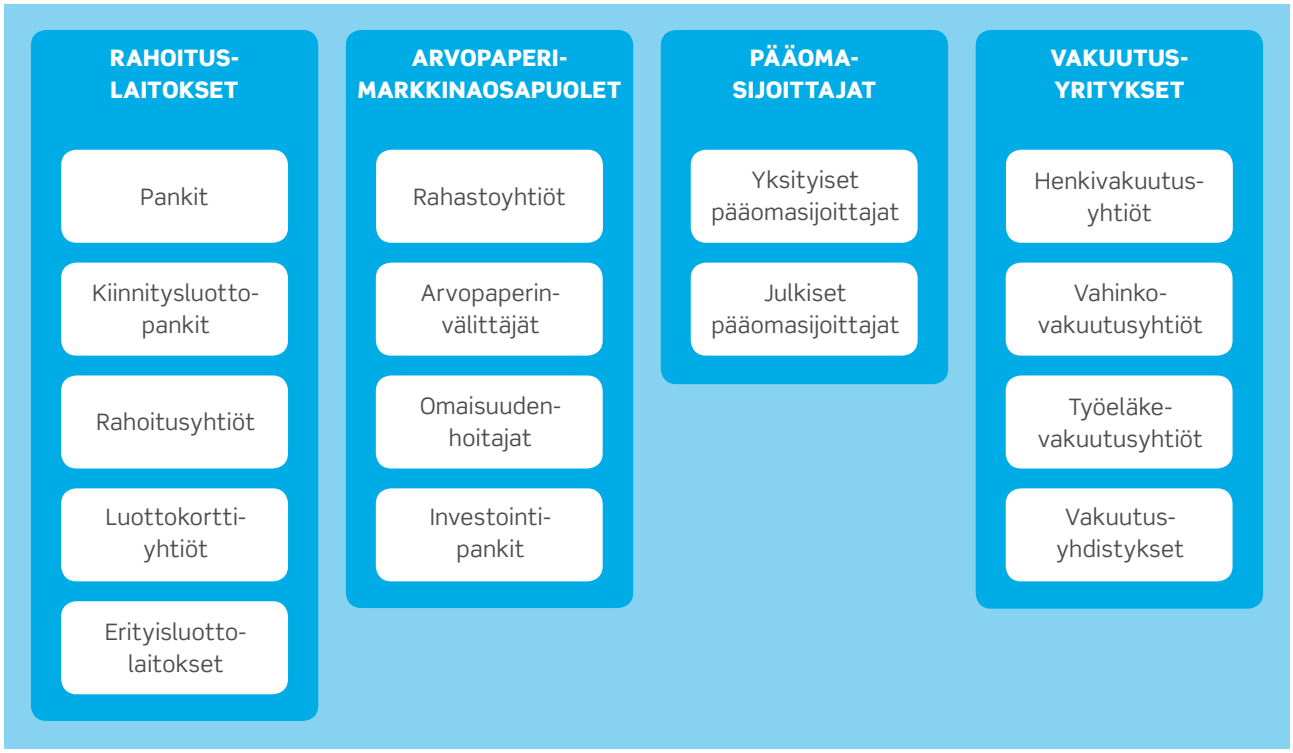
Suomessa toimi vuoden 2010[9] lopussa kotimaisia talletuspankkeja, ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita ja ulkomaisten pankkien tytäryhtiöitä yhteensä 299. Pankkisektorilla työskentelevien henkilöiden määrä oli 27 900 henkilöä ja konttoreita oli noin 1 600 kappaletta.

Haastavasta toimintaympäristöstä huolimatta Suomessa toimivien pankkien kannattavuus ja vakavaraisuus ovat säilyneet hyvinä. Viime vuosien aikana pankkirakenne on säilynyt melko samanlaisena. Edellisen pankkikriisin jälkeen tehdyt fuusiot ja yhteenliittymät muokkasivat suomalaisen pankkisektorin erittäin tehokkaaksi. Ulkomaisen omistuksen osuus on kasvanut viime vuosina ja Suomessa pankkitoiminnoista jo noin puolet on ulkomaissa omistuksessa. Suurimmat pohjoismaiset pankkikonsernit toimivat kaikissa Pohjoismaissa ja Baltiassa.

Vakuutusyhtiöiden vakavaraisuus on säilynyt hyvällä tai vähintään tyydyttävällä tasolla. Kansainvälinen finanssikriisi ja talouden taantuma eivät toistaiseksi ole vaikuttaneet merkittävästi vakuutusmaksutulon kehitykseen. Kriisi näkyy vakuutusyhtiöiden tuloksissa erityisesti sijoitustuottojen kutistumisena ja sijoitusten arvojen alenemisena. Vuoden 2010 lopussa Suomessa toimi 39 kotimaista

8 Lähde Finanssiala 2009. Finanssialan Keskusliitto.

9 Pankit Suomessa -kuvasarja. FK 2011.



Kuvio 6. Finanssialan toimijat (10/2011 Toimialakuvaus. Finanssialan Keskusliitto).

vakuutusyhtiötä, joista vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöitä oli 21, henkivakuutusyhtiöitä 11 ja eläkevakuutusyhtiöitä 7. Suomessa toimi 24 ulkomaisen vakuutusyhtiön edustustoa. Vakuutusyhdistyksiä oli vuoden lopussa 63. Yhtiöiden palveluksessa oli vuonna 2010 keskimäärin 10 472 henkeä. Määrä on laskenut edellisvuodesta vajaalla 100 hengellä.

Kaksijakoinen ikärakenne naisvaltaisella alalla

Finanssitoimialan ikärakenne on kaksijakoinen, sillä alalle on tullut melko paljon nuoria, 25–30-vuotiaita ja alalla toimii runsaasti yli 45-vuotiaita työntekijöitä, mutta näiden ryhmien välissä on selvästi vähemmän 35–45-vuotiaita työntekijöitä. Tämä rakenne on selvempi pankkien henkilöstössä, mutta on jossain määrin nähtävissä myös vakuutusyhtiöiden henkilöstön ikärakenteessa. Työntekijöiden keski-ikä on korkea, sillä pankkien henkilökunnasta vuonna 2010 56 prosenttia oli iältään yli 45-vuotiaita ja vakuutusyhtiöissä vastaava osuus oli 50 prosenttia.[10.]

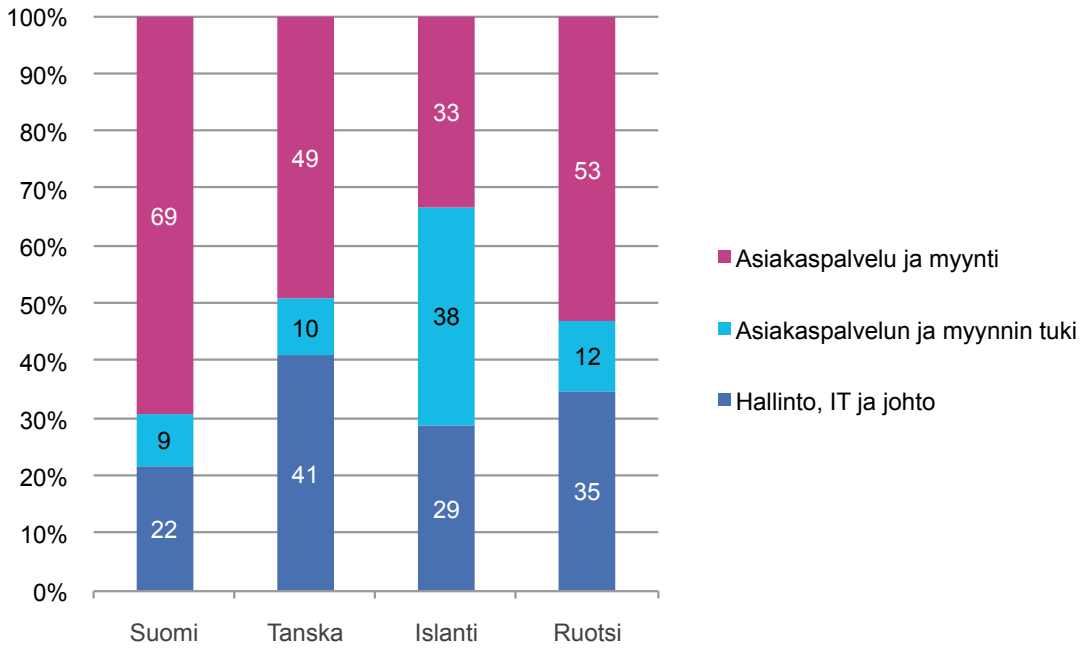
Finanssiala on erittäin naisvaltainen, sillä varsinkin toimihenkilötason tehtävissä on 90 prosenttia naisia[11]. Vuonna 2008 naisia oli kaikilla rahoitusalan tehtävätasoilla Suomessa yhteensä 76 prosenttia, kun vastaavat luvut muissa Pohjoismaissa vaihtelivat 53 ja 57 prosentin välillä. Poikkeuksen tekee kuitenkin Islanti, jossa Suomen tapaan korkea osuus rahoitusalan tehtävistä on naisten hoidossa (Islannissa 72 prosenttia). Naisvaltaisuudessa poikkeuksen tekevät rahoitusalan IT-tehtävät[12].

Miesten osuus finanssialan kaikista tehtävistä on vuodesta 1981 kasvanut 19 prosentista hieman alla 27 prosenttiin. **Rahoitusalan johtotasolla naisten osuus on viime vuosikymmeninä tasaisesti noussut**. 1981 johdosta oli naisia vain 7 prosenttia kun osuus vuonna 2009 oli jo 33 prosenttia. Esimiestasolla naisten osuus oli 1981 40 prosenttia ja 2009 vastaava luku oli 52 prosenttia. Toimihenkilöinä toimivat miehet ovat nuorempia ja paremmin koulutettuja kuin naiset.

Alan yleisimmät koulutukset ovat merkonomi/merkantti (37 % vuonna 2010) ja tradenomi (13%). Pohjoismaisen vertailun mukaan alimman tason koulutus on Suomessa 24 prosentilla pankkisektorilla toimivista, kun vastaavat luvut muissa pohjoismaissa ovat alle 10 prosenttia[13]. Korkeakoulututkinto on 17 prosentilla, mutta uusimpien alalle tulleiden keskuudessa se on yleisempi, sillä joka neljännellä alalle 2000-luvulla tulleella on korkeakoulututkinto[14]. **Alalla on koko Euroopassa menossa siirtymä kohti korkeammin koulutettuja työntekijöitä**.

Työllisyyden kasvu rahoitusalalla on ollut melko hidasta verrattuna muiden palvelualojen kasvuun. Esimerkiksi vuosien

10 Tilastotietoja finanssialan henkilöstöstä v. 2010. FK.
11 Rahoitusalan tasa-arvoraportti 2010. Kuviot ja taulukot. FK 2010.
12 Nordic Bank Statistics 2010.
13 Nordic Bank Statistics 2010.
14 Finanssialan henkilöstö 2010. FK.



Kuvio 7. Eri tehtävätyyppien osuudet Pohjoismaissa pankkisektorilla (Nordic Bank Statistics 2010).

1996–2006 välillä finanssialan työpaikkojen määrä lisääntyi Euroopassa vain 0,5 prosenttia vuodessa, kun samaan aikaan palvelusektorin työpaikkojen määrä kasvoi 3 prosentin vuosivauhdilla. Rahoitusalan hidasta kasvua selittävät tuottavuuden tehostamistoimet, yritysten sisäiset uudelleenorganisoitumiset, teknologian kehityksen mukanaan tuoma toimintojen automatisointi sekä tukipalvelujen ulkoistaminen. Suomessa rahoitusalan työpaikkojen määrä väheni yllä mainitulla tarkastelujaksolla[15].

> Pankin erilaisten liiketoimintojen arjessa eri-ikäisten ihmisten yhteispeli näyttäytyy eri tavoin, sillä henkilöstön ikärakenne on niissä erilainen. Vähittäispankkitoiminnassa kokemus korostuu, markets-toiminnoissa eli osakevälityksessä ja valuuttakaupassa taas nuori into, toteaa erään kansainvälisen pankkikonsernin henkilöstöjohtaja[16].

Virkailijasta asiakaspalvelijaksi ja myyjäksi

Nuorten keskuudessa vallitsee finanssialan työn luonteesta edelleen vahva mielikuva ”nutturapäisistä tädeistä tekemässä rutiinikassatyötä”. Finanssialaa ei myöskään koeta kovin innovatiivisena tai toimintaansa jatkuvasti uudistavana alana. Tämä mielikuva tuo omat haasteensa, koska se ei houkuttele sellaisia osaajia, joita ala tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa.

> ”Uskon, että myös vuonna 2020 tärkeimmät taidot, joita finanssialalla tarvitaan, ovat asiakaspalvelutaidot ja myyntitaito. Asiakaspalvelu on enemmänkin asiakassuhteiden hoitamista, koska päivittäisten asioiden hoitaminen kuten laskujen maksaminen on siirtynyt nettiin. [...]. Myyntitaitojen merkitys tulee vain kasvamaan vuonna 2020. Finanssialan tuotteet ovat hankalia myydä, joten vahva myynnin osaaja, jolla on myös tietoa alasta, tulee varmasti menestymään vuonna 2020.”
> – Finanssitradenomiopiskelija, nainen.

Työ finanssialalla on kuitenkin muuttunut ja muuttuu jatkossakin. Yhden näkökulman tähän voi saada keväällä 2011 Turun yliopistossa tarkastetusta väitöskirjasta Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus – Vakuutusvirkailijasta finanssialan myyjäksi?[17]. Tutkimuksessa todetaan, että vanhemmat työntekijät ovat tulleet alun perin vakuutusvirkailijoiksi ja palvelukulttuurin muututtua heidän on pitänyt muuttua asiakaspalvelijoiksi. Tällä hetkellä vallitsevaan asiakaspalvelijan identiteettiin eri ulottuvuuksineen kohdistuu kuitenkin lukuisia muutospaineita. Etenkin työn myynnillisyyden lisääntyminen, kasvanut puhelinpalvelutyö ja vakuutusyhtiöiden ja pankkien työtehtävien lähentyminen haastavat nykyistä ammatti-identiteettiä. Väitöstutkimuksen mukaan **yhä useammin työntekijöiltä kaivattaisiinkin asiakaspalvelijan sijasta finanssialan myyjän identiteettiä**. Tällaisen myyntiosaamisen kasvanutta tarvetta on nähty myös monissa muissa ammateissa.

Ammatti-identiteetteihin kohdistuu myös ristiriitaisia odotuksia: työnantajalla, työntekijällä, työtovereilla ja asiakkailla voi olla keskenään erilaisia odotuksia siitä, millainen vakuutustyöntekijän tulisi olla. Nuoret finanssialan opiskelijat olivat myös havainneet tämän muutoksen selkeästi. Euroopan komission finanssialan tulevaisuuden osaamisia pohtivassa raportissa[18] nähdään alalla muutamia kehityskulkuja. Asiakaspalvelun ja myynnin tukitehtävät eli back office -työ tulee jatkossa edelleen vähenemään, ja näissä tehtävissä koulutusvaateet kasvavat. Osa rutiinitoiminnoista voidaan myös ulkoistaa alemman kustannustason maihin. Alalle syntyy jatkossa suuria hallinnollisia ja asiakaspalvelukeskuksia, jotka muuttavat tukitoimintojen luonnetta ja töiden osaamistarpeita kohti teknologiavaltaisempaa erikoisosaamista. Jatkossa vaaditaankin yhä useammin sellaista osaamista, jossa vahva tietotekniikan hyödyntämisen kyky sekä vahva finanssialan osaaminen yhdistyvät **kaksoiskompetenssiprofiiliksi**.

Tällä hetkellä Suomessa koko finanssialalla työskentelee asiakaspalvelussa ja myynnissä eli front office tehtävissä 59 prosenttia henkilöstöstä, liiketoiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa (middle office tehtävät), kuten esimerkiksi riskien hallinnassa, lakiasioissa ja sisäisessä laskennassa 5 prosenttia ja asiakaspalvelun ja myynnin tuessa hieman yli kolmannes[19]. Esimerkiksi pankkisektorilla asiakaspalvelussa ja myynnissä toimivien osuus on Suomessa muita Pohjoismaita korkeampi.

15 Skill Scenarios for the Financial Services Sector in the EU 2009, 16.
16 Tienari - Piekkari 2011, 251.
17 Kumpula 2011.
18 Skill Scenarios for the Financial Services Sector in the EU 2009.
19 FK 2011.

III

TYÖELÄMÄ 2020-LUVULLA VERKOTTUVAA JA VUOROVAIKUTTEISTA

Työn tekemisen muutos luo uudenlaisia osaamistarpeita

Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaisia kyvykkyyksiä, koska työ muuttuu siirryttäessä digitaaliseen osaamisyhteiskuntaan. **Uuden työn**[20] tunnusomaisia piirteitä ovat esimerkiksi nuorten uudenlaiset asenteet työelämään, työelämän ikärakenteen muuttuminen, maahanmuuttajien roolin ja kansainvälisyyden korostuminen sekä etätyön ja muiden joustavien työn muotojen kysynnän kasvu työmarkkinoilla. Myös kommunikoinnin muotojen muutokset (esimerkiksi sosiaalinen media) ja verkostoituminen muuttavat työtä tulevaisuudessa.

Nuotiton työ tarvitsee improvisointia

Tulevaisuuden työ muistuttaa kurinalaisen orkesterisoiton sijaan yhä enemmän jazz-improvisaatiota ja sitä tehdään enenevässä määrin ryhmissä yksilösuoritusten sijaan. Työ irtaantuu rutiineista ja työtehtävien vaihtelevuus kasvaa. Abstraktiotason kasvaessa työtä on yhä vaikeampaa nuotittaa tarkasti ennalta. Työn sisällöt ja säännöt täytyy määritellä itse tai yhdessä muiden kanssa ja lopputulosta kohti voi edetä monella eri tavalla[21].

Muutokset tulevat näkymään myös työn organisoinnissa ja johtamisessa. Väljemmässä mallissa päätöksenteko hajautuu ja voidaan nähdä siirtymä työtehtävien moninaisuudesta moniin samanaikaisiin työnantajiin. On ennakoitu freelancer-yhteiskunnan nousua, kun yhä useampi työllistää itsensä yrittäjänä tarjoten palveluja verkostoituneesti toimiville muille yrityksille.

Kuluttajakansalaiset haastavat nykymenon

Työpaikoille on tulossa aivan uudenlaisin asentein varustautuneita työntekijöitä samalla kun työelämän ikärakenteen muutos aiheuttaa joillakin aloilla niukkuutta työvoimasta. Samaan aikaan työelämässä on kuitenkin edelleen suuri määrä sodan jälkeisten suurten ikäluokkien edustajia. Työnantajien onkin löydettävä keinoja siihen, kuinka nämä uudet ikäluokat pidetään motivoituneina työhön, samaan aikaan kun ikääntyvistä työntekijöistä pidetään kiinni. Tulevaisuus haastaa erityisesti johtamista, mutta myös työn tekemisen tapoja ja rakenteita.

Suurten ikäluokkien eläköityessä työpaikoilla valtaa pitävät tällä hetkellä ns. X-sukupolven edustajat, jotka ovat syntyneet 1960- ja 1970-luvuilla. Tämä sukupolvi varttui orastavan kulutuksen yhteiskunnassa, jossa hyvinvointi alkoi olla itsestäänselvyys. Yhä useampi työhön palkattava henkilö kuuluu kuitenkin nykyisin Y-sukupolveen, 1980-luvulla syntyneisiin. He syntyivät jo vaurauden maailmaan, vaikka 1990-luvun alun lama varjostikin heidän lapsuuttaan. Keskusteluihin on noussut vielä Z-sukupolvikin, joka on piakkoin siirtymässä työelämään. Sukupolvien rajat eivät kuitenkaan ole tarkasti ikään sidottuja, vaan liittyvät enemmän asenteisiin ja elämäntapaan, ja tietyllä tavalla jokainen voikin itse määritellä, mihin sukupolveen henkisesti kuuluu. Z onkin silloin ikämäärittelyä enemmän symboli siitä työelämän vielä tarkasti määrittelemättömästä muutoksesta, jota elämme[22].

Y-sukupolven edustajille, **kuluttajakansalaisille**[23], työelämä on market, jossa työntekijä shoppailee itselleen mieluisia valintoja. Valinnan mahdollisuudet korostuvat. Työelämässä valinnanvapaus tarkoittaa runsaampaa vaihtuvuutta, huonojen esimiesten boikotointia, työpaikkojen kilpailuttamista ja siirtymistä pois työelämästä tilapäisesti tai pysyvästi, jos talous sallii tai jotain muuta, kiinnostavampaa, tekemistä on näköpiirissä. Ura on purskeinen työrupeamien ketju aikaisemman jatkuvan ja nousujohteisen puurtamisen sijaan.

20 Uudesta työstä on parhaillaan menossa monia mielenkiintoisia hankkeita, kuten Sitran Elinvoima (http://beta.sitra.fi/elinvoima) ja Aalto-yliopiston ja sen yhteistyökumppaneiden Dialogi-hanke (http://www.uusityoontaällä.fi/etusivu/).

21 Oivallus-hankkeen loppuraportti 2011.

22 Janne Tienari ja Rebecca Piekkari 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum 2011.

23 Ilkka Halava ja Mika Pantzar: Kuluttajakansalaiset tulevat. EVA:n raportti 29.9.2010

Työyhteisöjen monimuotoisuus, yhteisöllisyys ja elämyksellisyys korostuvat, ja yhteen keräytyessään unelmatiimin muodostavat ”alansa parhaat harrastajat”, jotka löytävät yhteisen tavoitteen. Huippusuoritukset edellyttävät inhimillistä ja toimivaa vuorovaikutusta, hierarkiatasot ja muut rajat ylittävää avointa kommunikaatiota, suurta autonomiaa ja systemaattista osaamisen kehittämistä.

Kuluttajakansalainen on itsetietoinen, hän uskoo itseensä lisäarvon tuottajana ja arvostaa itseohjautuvuutta. Hän on vaativa, yksilöllinen eikä aina yritykselle lojaali. Hän arvostaa omaa aikaa ja haluaa tehdä merkityksellistä työtä omilla ehdoillaan. Työn ilo korostuu. Kuluttajakansalaisille on luotava edellytykset sisäiselle motivoitumiselle: autonomia, jatkuva itsensä kehittäminen ja inhimillinen vuorovaikutus ovat korkeassa kurssissa. Sosiaalinen media on kuluttajakansalaisilla aktiivisena työkaluna työpaikan hankinnassa ja työhön sekä yksityiselämään liittyvässä viestinnässä.

Vaikka nuoret ovat itsetietoisia ja itseohjautuvampiakin kuin pitempään työelämässä olleet, niin itseriittoisia he eivät kuitenkaan ole. Nuoret toivovat paljon palautetta, ehkä vielä enemmän kuin vanhemmat. Palaute on polttoaine, joka pitää suunnan oikeana ja vireen yllä. Palaute osaltaan viestii, että työllä on merkitystä ja sen tekijästä ollaan kiinnostuneita.

Merkitykset tulevat yhä tärkeämmäksi

Jo pitkään on keskusteltu siitä, miten kiire ja pakkotahtisuus heikentävät tyytyväisyyttä työhön. Uupuminen ja masentuminen vievät entistä useammat sairauslomille ja -eläkkeille. Jaksaminen työssä yhä paremmin ja yhä pidempään on noussut keskustelun keskiöön. Työelämän vaihtoehdoton pakkotahtisuus on saanut monet etsimään uusia tapoja ratkaista yhtälö esimerkiksi vapaaehtoisesti hidastamalla tahtia. **Työn merkityksellisyydestä tulee yhä tärkeämpi majakka työssä jaksamisen merellä**. Jatkossa ensisijaista ei ole tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen,

vaan se, että tavoitteet ovat työntekijän mielestä mielekkäitä ja motivoivia.

Kun voi tehdä työtä jossa viihtyy ja jossa työpaikan henki on hyvä, tuo työ tekijälleen mielihyvää ja onnellisuutta. Hyvä työpaikka houkuttelee kyvykkäitä työntekijöitä ja saa heidät iloitsemaan työstään sekä tekemään tuloksia kestävästi. Hyvässä työssä työntekijöillä on vastuuta, he voivat käyttää kykyjään ja ovat sisäisesti motivoituneita, työ on heille merkityksellistä ja he voivat vaikuttaa siihen, miten työn voi tehdä paremmin. Hyvä työpaikka on myös kiinnostava paikka jatkaa työntekoa pidempään eläkeiän lähestyessä.

> Hyvän työn tunnusmerkit voidaan tiivistää kolmeen e-hen: Excellence (Erinomaisuus työn tekemisessä), Engagement (työhön sitoutuminen) ja Ethics (eettisyys, vastuullisuus).
> – Prof. Howard Gardner, Harvardin yliopisto.

Johtamisen uusi resepti:
Aito innostus, yhteinen suunta ja hyvinvointi

Suurin muutos, jonka uudet sukupolvet tuovat työpaikalle, on uskallus vaatia inhimillisempää kohtelua: he uskaltavat sanovat ääneen sen, mikä on ollut jo ilmassa aikoja sitten. Tienari ja Piekkari avaavat tulevaisuuden Z-sukupolven johtamista muun muassa seuraavien teemojen kautta:

- mielikuvien ja mielleyhtymien merkitys kasvaa (yksilöllisyyden ja kuluttajuuden korostuminen muuttavat käsitystä työstä, brändi tulee yhä tärkeämmäksi erottumisen keinoksi)
- työ muuttuu: Innovointi on yhä useamman työtä. Nuori sukupolvi on tottunut avoimuuteen ja yhdessä luomiseen, mutta mitä tapahtuu kun tämä kohtaa työpaikkojemme valvonnan kulttuurin?
- uudenlaiset yhdessä tekemisen muodot (sosiaalinen media, esteetön pääsy tietoon ja auttamisen kulttuuri)
- kulttuuristen erojen ja erilaisuuksien tunnistaminen (kansainvälisyys kaikkialla, Diversity Management, monimuotoisuuden johtaminen)
- muutokset johtajien aseman perusteissa (sankarijohtajista ja pönötyksestä kohti epäsuoraa, piilotettua johtamista)

Tulevaisuuden työntekijät saadaan sitoutumaan ja antamaan täyden panoksensa työhön kehittämällä työtä ja johtamista[24]. Uudistuvan johtamisen keskiössä ovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja johtamisfilosofian kirkastaminen. Menestyvät organisaatiot tarvitsevat uudenlaisen yrityskulttuurin ja rakenteen, jossa ihmiset toteuttavat yhteisesti jaettua missiota asiakkaiden eduksi innostuneesti, luovasti ja eettisesti. Pitää pystyä luomaan työympäristö, jossa työntekijät haluavat antaa kykynsä ja potentiaalinsa aidosti innostavan yhteisen mission eteen (”me yhdessä”). Tavoitteet saavutetaan ihmisten reilun kohtelun, hyvän työilmapiirin ja selkeän suunnan avulla.

Innovaatiokyvyn kehittämisessä on tärkeätä kehittää ja ylläpitää ilmapiiriä ja prosesseja, joissa uusia ideoita on helppo esittää sekä yhteistyö yli yksikkörajojen toimii. Toimintaympäristön muutosten ennakointi ja aito asiakaslähtöisyys ovat keskeistä menestykselle. Innovatiivisuutta tukeva organisaatio antaa ihmisille kunkin kykyihin nähden sopivia haasteita ja mahdollisuuden löytää itse tai tiimissä tavat päästä tavoitteisiin. Luovuuden pahin vihollinen on jatkuvan tuloksenteon paine ja luovuus tapetaan usein vahingossa tuottavuuden, yhtenäisyyden ja kontrollin nimissä.

> ”Paineensietokyky ja päätöksentekokyky stressin alaisena ovat tärkeitä tekijöitä. Finanssialalla on varmasti helppo tehdä töitä niin paljon, että ajaa itsensä loppuun. Siksi työn ja muun elämän kokonaisvaltainen tasapainottaminen on tärkeää.”
> – Finanssitradenomiopiskelija, mies.

Nuoremmat sukupolvet haluavat ja ovat jo tottuneita tekemään yhteistyötä uusilla tavoilla ja välineillä ja työpaikoilla tulee alkaa toimimaan vastaavalla tavalla. Tarvitaan osaamista organisaatiorakenteiden muuttamiseksi vastaamaan uusia työskentelytapoja. Lisäksi pitää olla kykyä rakentaa siltaa eri sukupolvea edustavien työntekijöiden välille. Tämä vaatii kuuntelemisen taitoa ja aitoa erilaisuuden ymmärtämistä sekä hyödyntämistä. Eivät ainoastaan kokeneet voi toimia mentoreina tulokkaille työpaikoilla, vaan myös päinvastoin.

Nämä uudet suunnat ja kehittämisvaateet ovat jo havaittavissa suomalaisessa johtamiskeskustelussa. Johtajuus on vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemista, joilla pyritään

24 Hanna Suoranta: Johtamisen uusi resepti. EVA Analyysi nro 8/3.9.2009

tiettyjen päämäärä- ja arvosidonnaisten tavoitteiden toteuttamiseen. Modernien johtajuuskäsitysten mukaan siihen liittyy[25]:

- onnistumisen edellytysten luominen, ihmisten keskinäisriippuvuuden tunnustaminen (vrt. **palveleva johtajuus**)
- kaikkien osapuolten merkityksen kokemusten vahvistaminen, itsensä toteuttamisen tunteen vahvistaminen (vrt. **transformationaalinen johtajuus**)
- hyvän elämän edistäminen (vrt. **eettinen johtaminen, hyvejohtajuus, viidennen tason johtajuus**)
- kaksisuuntainen vaikutussuhde johtajan ja johdettavien välillä, johtajuus kaikille kuuluvana (vrt. **valmentava johtajuus, jaettu johtajuus**)
- johtajuus organisaation, ei vain yksilön, ominaisuutena (vrt. **kollektiivinen johtajuuskyvykkyys, johtajuusbrändi**)

25 Kirjavainen ja Rajander-Juusti 2010

IV
ASIAKKAAT VAATIVAT EETTISEMPÄÄ TOIMINTAA

Finanssialan asiakkaiden arvot, tarpeet, vaatimukset ja toimintatavat ovat muuttumassa. Millaisia muutostarpeita tämä aiheuttaa finanssialan toimijoille ja miten nämä pitäisi ottaa huomioon osaamisen kehittämisessä?

Roger Peverelli ja Reggy de Feniks toteavat 2010 kirjassaan[26] että finanssiala on merkittävän muodonmuutoksen alkuvaiheessa, kun **kuluttajat ovat alkaneet vaatia luottamusta, läpinäkyvyyttä ja palvelujen selkeyttä**. Alan toimijoilla on kuitenkin heidän mukaansa pitkä matka asiakaskeskeisyyteen. Muutoksen seurauksena ala joutuukin kohtaamaan kaksi suurta kysymystä: kuinka palata liiketoiminnassa takaisin kestäviin perusasioihin ja kuinka samalla saada asiakkaat toiminnassa kunniapaikalle.

Lähivuosina finanssiala kohtaa (ainakin) seuraavia muutoksia[27]:

Asiakkaiden arvot ovat muuttuneet:

- kuluttajien luottamus finanssialan yrityksiin on heikentynyt
- kuluttajat arvioivat uudelleen arvoja, joiden mukaan elävät
- kuluttajat haluavat yrityksiltä eettisempää ja vastuullisempaa toimintaa

Asiakkaiden palvelutarpeet ovat muuttuneet:

- asiakkaat haluavat palveluilta läpinäkyvyyttä ja yksinkertaisuutta
- asiakkaista tulee yhä itseohjautuvampia ja he haluavat enemmän päättää itse asioistaan
- paikallisuuden merkitys korostuu
- asiakkaat ovat aikaisempaa kiinnostuneempia palveluista ja niiden kehittämisestä
- asiakasryhmien sisäinen ja niiden välinen heterogenia on kasvanut

Asiakkaiden asiointi- ja tiedonhankintatavat ovat muuttuneet:

- asiointitavat muuttuvat (aika- ja paikkariippumaton, mobiili, ”pankki siellä missä asiakaskin”)
- kommunikointikanavat asiakkaiden kanssa muuttuvat (sosiaalinen media, verkkopalvelut, chatit jne.)
- kuluttajat luottavat enemmän muiden kuluttajien viisauteen ja vertaisarvioihin päätöksissään, jolloin hyvä asiakaspalvelu ja kilpailukykyiset tuotteet korostuvat
- kuluttajat korostavat aikaisempaa enemmän sekä taloudellista että fyysistä turvallisuutta

LUOTTAMUS EI OLE ENÄÄ ITSESTÄÄNSELVYYS

Luottamus on finanssialalle elintärkeä, sillä se luo arvoa, vähentää uusille markkinoille tulon kustannuksia, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja parantaa sidosryhmäsuhteita. Kuluttajan suhde finanssialan instituutioihin on kuitenkin muuttunut asiakas-palvelutoimittaja -suhteesta monimutkaisemmaksi, sillä kuluttaja arvioi toimialaa nyt aikaisempaa useammasta roolista käsin: hän on samaan aikaan kansalainen, veronmaksaja ja asiakas. Finanssialan myllerryksissä kuluttajien luottamus alaan on kadonnut. **Suomessa luottamus finanssialan toimijoihin on kuitenkin muita maita korkeampi**. Esimerkiksi Suomen pankkeja

26 Peverelli & de Feniks: Reinventing financial services. What consumers expect from future banks and insurers. Prentice-Hall 2010.

27 Pohjautuu soveltaen Peverellin ja de Feniksin em. teokseen sekä Finanssialan tulevaisuusluotaimen työpaja- ja löytöretkityöskentelyssä tunnistettuihin muutoksiin.

Sellolla
KOTIOVELLE

pidettiin pohjoismaisessa vertailussa ylivoimaisesti vastuullisimpina (sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristöystävällisyys). Tuloksella 81,4 Suomi päihittää toiseksi sijoittuneen Tanskan jopa yli 6 indeksiyksiköllä. (asteikko 0=erittäin huono, 100= erittäin hyvä). Norjalaisilla pankeilla on puolestaan vielä paljon työtä tehtävänä[28].

Kuluttajat ovat pessimistisiä ja epävarmoja taloudellisesta tulevaisuudestaan, ja kansalaisina arvioivat niitä vaikutuksia, jota finanssisektorin toiminnalla on heidän päivittäiseen elämäänsä. Tämä on näkynyt vuoden 2011 aikana konkreettisesti vaikkapa levottomuuksina Kreikassa.

Finanssialan toimijoille asiakkaiden luottamus on ollut aikaisemmin itsestään selvää ja tämä on johtanut hitaaseen kommunikointiin asiakkaiden kanssa, mutta kuluttajat odottavat nyt uudenlaista otetta. Kun kuluttajat arvioivat tilannetta asiakkaina, he toteavat että finanssialan olisi pitänyt huomioida (yksityis)asiakkaansa finanssikriisien aikana oma-aloitteisemmin ja kommunikoida näille tiiviimmin.

Kuluttajat kokevat finanssialan muutosten vaikutukset myös veronmaksajina ja haluavat siksi sanoa mielipiteensä alan ja yritysten toiminnasta. Kaikki sidosryhmät tulevat vaatimaan parempaa läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Julkinen valta, suuri yleisö, kuluttajajärjestöt, media ja sosiaalinen media tarkkailevat kaikki alaa koko ajan suurennuslasilla. Alan yritykset ovat muuttuneet myös sisältä päin, kun ne ovat joutuneet ottamaan kantaa moraalisiin ja luottamusasioihin.

Myös finanssialan yritysten sisällä on henkilöstön kuva omasta alasta muuttunut. Tulevaisuudessa onkin tärkeää palauttaa luottamus toimintaan ensin organisaatioiden sisällä ja sen jälkeen viestiä siitä yhtenevästi kaikille sidosryhmille, erityisesti tiivistäen suoraan asiakkaalle menevää yhteydenpitoa ja kommunikaatiota. Tämä edellyttää aitoa kiinnostusta asiakkaisiin sekä luottamuksen kehittymisen määrittelyä, mittaamista ja elämistä todeksi organisaatiossa.

Alan tulisi myös ottaa haltuun keskeinen roolinsa ja merkityksensä yhteiskunnassa ja osoittaa proaktiivista johtajuutta asioiden eteenpäin viemisessä.

28 Tämä käy ilmi kansainvälisestä EPSI Rating tutkimuksesta. Siinä tutkittiin pankkien asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta yhtä aikaa mm. Suomessa, muissa Pohjoismaissa, Baltiassa, Isossa-Britanniassa, Espanjassa, Venäjällä, Tšekissä, Kroatiassa, Kyproksella, Azerbaidzhanissa, Georgiassa ja Kazakstanissa. Tutkimus tehdään vuosittain. Tutkimus pohjautuu n. 60.000 pankkiasiakkaan puhelinhaastatteluun. http://www.epsifinland.org/fi/

Kuluttajat miettivät uudelleen elämänarvojaan

Kuluttajat haluavat eettisempää toimintaa ja lisää riippumattomia neuvoja taloutensa hoitoon. Syinä tähän ovat 2008–2011 pankki- ja finanssikriisien aiheuttama luottamuspula, epäreiluina pidetyt isot palkkiot ja bonukset johtajille, pankkien pääomittaminen ja taloudellinen laskusuhdanne.

Tämä trendi tulee vahvistumaan, kun vihreämpää ja kestävämpää kehitystä korostava ajattelu edelleen yleistyy. Monet kuluttajat ovat siirtyneet vapaaehtoisesti tai pakon edessä vähemmän kuluttavampaan elämäntapaan ja tämän ”vapaaehtoisen vaatimattomuuden” arvellaan jäävän pysyväksi ilmiöksi. Lisäksi työelämään ja kuluttajiksi tulevat uudet sukupolvet ovat aikaisempia sukupolvia tottuneempia vastuullisempaan kuluttamiseen.

> ”Myyjän on osattava myyntitilanteessa olla luotettava, rehellinen ja mahdollisimman luonteva. Lisäksi on osattava yksilöidä jokaisen asiakkaan toiveet ja tarpeet niin, että asiakas kokee olevansa tärkeä ja että asiakkaan on helppo lähestyä häntä palvelevaa asiantuntijaa. Asiakkaan tulee myös ymmärtää, mitä hänelle tarjotaan, joten myyjän on oltava selkeä selittäessään tuotetta tai palvelua koskevia seikkoja asiakkaalleen.”
> – Finanssialan tradenomiopiskelija, nainen.

Finanssialalla eettisyyden vaade herättää keskustelua siitä milloin etiikka ja bisnestavoitteet ovat ristiriidassa ja miten tämä ristiriita ratkaistaan sekä miten eettisellä toiminnalla voidaan luoda taloudellista arvoa. Myös julkinen valta säätelee enenevässä määrin toiminnan eettisyyttä. Joissain maissa alan toimijoilta vaaditaan jo valan velvoite. Esimerkiksi Hollannissa pankkiirit ovat vuodesta 2010 alkaen antaneet valan, jossa he vakuuttavat noudattavansa moraalia ja eettisiä sääntöjä sekä toimivansa luotettavasti ja asiakkaan parhaaksi.

Finanssialan yritysten pitää myös osoittaa, että ne välittävät yhteiskunnasta ja yhteisöstä (erilaiset Corporate Social Responsibility -hankkeet) ja vahvistaa viestinnällä sitoutumista edesauttamaan sosiaalista ja taloudellista kehitystä.

Kuluttajat haluavat läpinäkyvyyttä ja yksinkertaisuutta

Finanssialalla on tapahtunut mentaalinen vallan siirtymä palvelujen tuottajilta niiden kuluttajille. Tuotteiden ja pal-

veluiden halutaan olevan mahdollisimman yksinkertaisia, selkeitä, läpinäkyviä ja helppokäyttöisiä. Tämä trendi vaatii liiketoimintamallien uudelleen suunnittelua ja selkeää kuvaa jakelupartnereista ja näiden roolista. Tuote/palveluportfolion tulee olla looginen ja asiakkaan mukavuutta ajatellen järjestetty. Liian pitkälle vietyä asiakkaiden segmentointia tulisi välttää, sillä se hajottaa huomiota liikaa. Eri palvelukanavien täytyy lisätä saavutettavuutta mutta samalla myös tehdä kuluttajien elämää yksinkertaisemmaksi.

Yksinkertaisten ja läpinäkyvien palveluiden kehittämisen avain on todennettu kuluttajaymmärrys. Tarvitaan ajantasaista ja luotettavaa tietoa siitä, mitä kuluttajat haluavat palveluilta. Asiakkaille tulisi tarjota työkaluja, joilla he voivat hoitaa jokapäiväisiä raha-asioita yksinkertaisemmin. Kaiken asiakaskommunikaation pitää olla selkeää ja yksinkertaista sekä vapaata alan ”jargonista”.

Kuluttajat arvostavat paikallisuutta

Kuluttajat hakevat yhä enemmän tunnetta johonkin paikkaan kuulumisesta, sillä regionalismi on voimistumassa (esimerkkeinä vaikkapa lähiruoka, slow-ruoka ja erilaiset paikallisvaluuttakokeilut[29]). Haasteena on, että isojenkin finanssialan yritysten on löydettävä keinoja olla myös paikallisesti läsnä (esimerkiksi räätälöimällä globaaleja tuotteitaan paikallisemmaksi). Ne finanssialan yritykset, joiden traditioon kuuluu paikallisuus, hyötyvät tästä paikallisuustrendistä.

Läheisyyden vaade ei automaattisesti merkitse fyysisten toimipisteiden määrän kasvattamista, sillä kuluttajat haluavat enemmänkin intimiteettiä kuin (paikkaan liittyvää) palvelujen läheisyyttä. Asiakkaille identiteetti, yhteisö ja autenttisuus ovat tärkeitä, samoin se että asiakas tunnistetaan ja häntä kohdellaan yksilönä. Yksi mahdollisuus finanssialan yrityksille on viedä palvelut sinne, missä asiakkaat ovat (esimerkiksi loma-aikoina hiihtokeskuksiin) tai avata pankkia tilana asiakkaiden käyttöön muuhunkin kuin perinteiseen asiointiin, esimerkiksi erilaisille tapahtumille.

ASIAKKAAT MUUTTUVAT NOPEASTI

Eri asiakasryhmien sisäinen heterogenia on kasvanut, sillä kuluttajat ovat innokkaita tuunaamaan elämänsä oman näköisekseen. Kaikki 40-vuotiaat kaupungissa asuvat akateemiset henkilöt eivät ole samanlaisia elämäntilanteeltaan, asenteeltaan ja arvoiltaan, jolloin perinteisten segmentointimenetelmien käyttö ei anna riittävää kokonaiskuvaa. Asiakkaat ovatkin tavoitettavissa jatkossa erilaisista arvopohjaisista ”heimoista”, kuten vaikkapa ”naisyrittäjien heimo”, ”koiraihmisten heimo” tai ”kesämökin omistajien heimo”.

Asiakkaiden osaamisen kasvun ja tietotekniikan kehityksen myötä rutiiniasiointi siirtyy enenevässä määrin verkkoon, jolloin konttoriin hoidettavaksi jäävät monimutkaisimmat tapaukset. Kun finanssialan toiminta jatkaa sähköistymistään, erilaiset verkkopalvelut, chatit ja muut verkossa toimivat palvelut lisääntyvät sekä viestinnän että asiakaspalvelun kanavina. Kommunikointitavat pankin tai vakuutusyhtiön kanssa ovat jatkossakin joko erilaista teknologiapohjaista itsepalvelua tai kasvokkain tapahtuvaa palvelua.

Kuluttajista tulee yhä itseohjautuvampia

Nykypäivän kuluttajat ovat aikaisempaa vaativampia, kriittisempiä ja osaavampia etsiessään läpinäkyvyyttä ja osaavaa palvelua. He ovat myös vähemmän merkkiuskollisia kuin aikaisemmin.

Kuluttajat reagoivat yhteiskunnan ja talouselämän muutoksiin siten, että he tulevat varovaisemmiksi päätöksissään ja korostavat taloudellisen ja fyysisen turvallisuuden merkitystä riskinottoa enemmän. Tämä on finanssialalla näkynyt vaikkapa asiakkaiden kasvaneena kiinnostuksena ja lisääntyneenä vaativuutena sijoitustensa tuottoihin liittyen. Uutisointi erilaisista tietoturvauhkista saa myös monet pohtimaan verkkoasioinnin turvallisuutta.

Finanssikriisit ovat palauttaneet mieliin kuluttajan oman vastuun taloudestaan ja opettaneet heidät tarkemmaksi rahankäytössään. Kuluttajat hakevat enenevässä määrin neuvoja päätöksiinsä toisiltaan sosiaalisessa mediassa. On myös syntynyt paljon erilaisia internet-palveluja, jossa voi vertailla tuotteita tai palveluita.

29 http://www.transitiontowntotnes.org,http://thelewespound.org.Suomessa esim. Stadin aikapankki http://stadinaikapankki.wordpress.com/.

Toisaalta kuluttajat yliarvioivat oman finanssiymmärryksensä ja heillä saattaa olla alhainen tietoisuus riskeistä. Finanssialan organisaatioilla voisikin olla nykyistä aktiivisempi rooli myös kuluttajien kouluttajana ja informoijana, sillä finanssilukutaito on nykypäivänä keskeinen elämäntaito. Vuodesta 2009 toiminut Vakuutus- ja rahoitusneuvonta FINE[30] onkin tarjonnut kuluttajille neuvontaa ja selvittelyapua finanssiasioissa.

Kuluttajien halukkuutta ottaa kantaa palveluihin voidaan hyödyntää ottamalla heitä aikaisempaa enemmän mukaan tuotekehitykseen esimerkiksi sosiaalisen median ja erilaisten yhteisöjen kautta. Kehitystoiminnassa pilotointi, testaus ja oppiminen tapahtuvat yhä useammin yhdessä kuluttajien kanssa sosiaalisessa mediassa. Tällaisia hankkeita ovat olleet muun muassa Suomalaisen työn liiton keväällä 2011 avaama Avainklubi, jossa pilottiyrityksenä on mukana finanssialalta Tapiola-ryhmä[31].

Kuluttajat luottavat vertaismielipiteisiin

Kuluttajien suhtautuminen eri medioihin on muuttunut ja vertaisarvioiden voima on kasvanut palveluihin ja tuotteisiin liittyvissä ostopäätöksissä.

> ”Me oletamme asiakkaista liikaa
> ja kysymme liian vähän.”
> – Työpajassa kuultua.

Sosiaalinen media kasvaa kaikissa asiakassegmenteissä. Kyseessä on maailmanlaajuinen ilmiö, jolla on joitain paikallisia eroavuuksia. Massamarkkinoinnin keinot ovat menettämässä tehoaan, mutta verkon supervaikuttajia (esimerkiksi aktiivisia bloggaajia tai twiittaajia) kuunnellaan yhä tarkemmin. Sosiaalisesta mediasta tulee ensisijainen palveluun tai hankintaan orientoitumisen kanava. Mobiili-internet tulee muuttamaan sosiaalista mediaa ja lisäämään sen käyttöä ja social search[32] muuttaa tapoja, joilla asiakkaat löytävät finanssiyritykset. Palvelusta tulee tällöin entistä tärkeämpi ostopäätöksen ajuri hinnan sijaan, kun erilaisten vertailusivujen käyttö yleistyy.

Parviäly (wisdom of crowds) muuttaa dramaattisesti ostotottumuksia (kuten esim. tripadvisor ja expedia[33] ovat tehneet matkailualalla). Finanssialalla lienee markkinoille odotettavissa uusina pelureina sellaisia toimijoita, jotka pystyvät hyödyntämään joukkojen viisauden voimaa. Esimerkkeinä tästä ovat jo vaikkapa PayPal ja peer-to-peer-lending eli vertaislainat. Myös liiketoimintamallit on sopeutettava parviälyyn.

Tuotemerkkejä rakentavat enenevässä määrin kuluttajat, joille yritykset vain tarjoavat suuntaviittoja. Kehitys kulkee pelkistä yrityksen verkkosivujen ylläpidosta kohti dominantin verkkojalanjäljen rakentamista. **Pelkkä tyytyväinen asiakas ei jatkossa enää riitä, vaan tarvitaan brändin puolestapuhujia**, kun suosittelun perusteella ostaminen yleistyy keinona selvitä tarjonnan monimutkaisuudesta.

Kaikkeen tähän tarvitaan uudenlaisia kompetensseja: markkinointiin, online-käyttäjien segmentointiin, asiakkaiden kuunteluun ja heidän kanssaan käytävään keskusteluun sekä maineen hallintaan.

MIKÄ MEITÄ ESTÄÄ MUUTTUMASTA?

Tulevaisuusluotaimen työpajoissa tunnistettiin myös joitain alalla nyt vallitsevia esteitä sille, että finanssiala toimisi ketterästi asiakkaan tarpeiden mukaan.

Finanssiala on melko konservatiivinen ala, ja tämä saattaa johtaa ”näin meillä on aina tehty” -ajattelutapaan. Tällöin uudenlainen toiminta näyttäytyy riskinä ja kehittämistä saatetaan pitää ”vaikeana” tai vedotaan ”lakiin, turvallisuuteen ja pankkisalaisuuteen”.

Finanssialan täytyy toisaalta pitää tiukasti kiinni juuri näistä asiakkaan tietojen luottamuksellista ja turvallista käsittelyä ohjaavista perusperiaatteista ollakseen uskottava ja luotettava.

> ”Uusi asiakas kohtaa ensimmäiseksi
> epäluulon ja epäluottamuksen
> ilmapiirin, kun asiakassuhteen alussa
> tarkastetaan luottotiedot.”
> – Työpajassa kuultua.

Alan innovatiivisuuskulttuurin nuoruus näyttäytyy siinä, että epäonnistumisia ei helposti siedetä ja kokeilevat, uutta

30 Kuluttajien vakuutustoimisto, Vakuutuslautakunta, Pankkialan asiakasneuvontatoimisto ja Arvopaperilautakunta yhdistyivät 1.1.2009 Finanssialan sopimuspohjaiseksi asiakasorganisaatioksi (FINE). Organisaation ovat perustaneet Kuluttajavirasto, Finanssivalvonta ja Finanssialan Keskusliitto ry. Katso http://www.fine.fi.

31 Avainklubin tarkoituksena on jalostaa suomalaisten arjen oivallukset kansainvälisiksi menestystuotteiksi ja -palveluiksi. Palvelua hallinnoi ja johtaa Suomalaisen Työn Liitto ja sen omistama Avainlippu Oy. www.avainklubi.fi

32 Social search on tiedonetsintätapa, jossa hyödynnetään hakijan omaa verkostoa (esimerkiksi kavereiden suositukset) tai palvelun tarjoajan muiden asiakkaiden preferenssejä (yksinkertaisena esimerkkinä Amazonin tuotesuositukset tyyliin ”Muut tämän kirjan ostajat ovat hankkineet myös nämä.”)

33 http://www.tripadvisor.com/ ja http://www.expedia.com

etsivät toimintatavat puuttuvat. Myöskään rakenteet eivät tue kehittämistä, sillä suorituspohjainen palkitseminen ja tarkat toimenkuvat eivät luo intressiä kehittää toimintaa. Kehittämistä ei myöskään pidetä tuottavana ja se on irrallaan liiketoiminnasta tuote- ja palvelunkehittämisosastoille ulkoistettuna. Toimialan jossain määrin mekaaninen johtamiskulttuuri ja "liika manageeraaminen" ei salli väljyyttä toiminnan kehittämisessä ja lisäksi asiakkaan osallistamisen keinot olleet riittämättömiä. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt ovat nykyisellään pitkälti peruutuspeiliin katsomista, vaikka niillä voitaisiin kerätä myös asiakkaiden kehittämisideoita.

YHTEENVETO MUUTOKSISTA

Muuttuvia asiakasodotuksia on seurattava ja toimintaa muutettava asiakaslähtöisemmäksi ja arvomuutokset huomioivammaksi. Asiointi- ja kommunikointikanavat ja tavat muuttuvat, joten siihen on reagoitava kehittämällä uusia tapoja. Finanssialan on tasapainoiltava asiakaskeskeisyyden ja tuottavan kasvun välillä. Kilpailukenttä on muuttunut ja tasoittunut ja sille on tullut uusia toimijoita. Uusien toimijoiden markkinaosuus voi olla vaatimaton, mutta he luovat uutta standardia siihen, mitä asiakkaat odottavat palveluilta ja hinnalta. Pelin säännöt ovat muuttuneet kohti kuluttajien osallistamisen kulttuuria, jossa asiakkaiden lisäksi muutkin sidosryhmät ohjaavat yrityksen toimintaa monella tavalla.

Finanssialalla pitkään vallinnut informaation asymmetrisyys (jossa yrityksillä on paljon enemmän tietoa monimutkaisista tuotteista kuin asioihin paljonkin perehtyneillä asiakkailla) on päättymässä ja bisneksen tekeminen tämän avulla vaikeutuu läpinäkyvyyden vaateen kasvaessa. Finanssialan onkin toimittava aktiivisesti oikaistakseen asymmetristä informaatiotilannetta.

Finanssialalla tarvitaan uudenlaista toimintatapaa. Uuden tavan ytimessä ovat sidosryhmien huomiointi, yksinkertaiset asiakaskokemukset, asiakkaiden voimauttaminen, uudenlaiset palvelu- ja kommunikaatiokanavat, reiluus ja inhimillisyyden huomiointi.

Palvelun merkitys tulee korostumaan. Tämä on haastavaa, koska kustannuspaineet ajavat kohti pienempiä marginaaleja ja alan henkilöstö vähenee kautta maailman. Vastaus on tietotekniikan oivaltava hyödyntäminen.

Alalla on menossa identiteettikriisi ja suhdekriisi samanaikaisesti. Identiteettikriisin ytimessä on ymmärrys siitä, että vanhat hyväkatteiset ajat ovat takanapäin ja ansaintalogiikka on murroksessa samaan aikaan kun suhteet kuluttajiin ja asiakkaisiin ovat muuttuneet. Monet yritykset käyvät selviytymistaistelua. Yrityksistä pärjäävät joko suuret tai riittävän pitkälle erikoistuneet, pienillä yleistoimijoilla ei ole ruusuista tulevaisuutta.

Menossa on paradigman muutos kohti asiakaskeskeisyyttä, jolle kunnollinen kuluttajaymmärrys ja kuluttajanäkemys luovat vahvan pohjan. Olennaista on jatkuva vuoropuhelu asiakkaiden kanssa. Innovaation painopiste siirtyy tuotteista kuluttajan kokemukseen ja brändiin osana kuluttajan elämää, sillä hieno asiakaskokemus on kilpailijoiden vaikea kopioida.

Johtaminen finanssialalla tulevaisuudessa vaatii perusteellista uudelleenarviointia ja uudelleensuunnittelua, kun kohdataan johtamisen uudet haasteet: kuinka sovittaa yhteen kaikkien sidosryhmien tarpeet ja intressit (julkinen valta, asiakkaat, työntekijät ja osakkeenomistajat), kuinka sovittaa yhteen asiakaskeskeisyys ja kannattava kasvu ja kuinka muuttaa finanssialan yritykset asiakaskeskeisiksi toimijoiksi. Lisämausteina muutosten taustalla ovat myös lisääntyvä sääntely ja valvonta sekä kiristyvä kilpailu.

Tulevaisuusluotainhankkeen kuluessa kävi ilmi, että alan yritykset tarvitsevat paljon tietoa asiakaskäyttäytymisen muutoksista ja tämän tyyppiselle tiedolle on kysyntää enemmän kuin tietoa on nyt olemassa. Aiheeseen liittyvää jatkotyöstämistä kaivattiin erityisesti sosiaalisen median roolin muutoksista.

V
OSAAMISTARPEET MUUTTUVAT TYÖN MUUTTUESSA

On paljon osaamisia, joiden merkitys on kasvussa monilla toimialoilla tulevaisuudessa. Erityisestä näitä toimialarajat ylittäviä osaamistarpeita liittyy liiketoiminnalliseen osaamiseen, monikulttuurisuusvalmiuksiin sekä kieli- ja vuorovaikutustaitoihin, teknologiaosaamiseen, verkostossa toimimisen valmiuksiin, asiakas- ja palveluosaamiseen, luovuuteen sekä vastuullisuuteen. Taulukossa 1 sivulla 36 on vedetty yhteen kolmen viime aikoina toteutetun osaamishankkeen tuloksia näiden osalta.

TOIMIALARAJAT YLITTÄVIÄ OSAAMISIA TARVITAAN KAIKILLA ALOILLA

Liiketoimintaosaamisesta on tulossa keskeinen taito elinkeinoelämässä. Liiketoimintaosaaminen kattaa niin ideoiden kehittämisen ja tuotteistamisen, palvelun tai tuotteen tekemisen, markkinoille viemisen kuin myymisen kannattavalla tavalla. Sekä liiketoiminta- että palveluosaamiseen liittyy toimintaympäristön ja kulutustottumusten arviointi ja ymmärtäminen. Myynnillisyyden ja business-osaamisen vaade läpäisee yhä suuremmat osat organisaatioiden henkilöstöä.

Kansainvälisyystaitojen merkitys korostuu yhteiskuntamme muuttuessa yhä moninaisemmaksi. Kansainvälisyystaitoihin kuuluu kielitaidon lisäksi myös kulttuurinen ymmärtäminen ja kyky verkostoitua ja toimia globaalisti. Lisäksi kaivataan eri markkina-alueiden tuntemusta ja kansainvälisen kaupan osaamista.

Teknologiaosaaminen on maassamme ollut vahvaa, mutta edelleen tarvitaan panostuksia teknologian soveltamiseen ja palvelujen ideointiin. Teknologiaosaamisen tarve laajenee koko ajan uusille toiminnan osa-alueille, joten siihen liittyy myös tarve aktiivisesti seurata ympäristöä ja havaita soveltamiskohteita.

Palveluosaamisessa löytyy paljon eri toimialoja yhdistäviä tekijöitä, jotka soveltuvat finanssialankin ohjenuoraksi. Palveluosaamiseen kaupan alalla yhdistetään kokonaisuuksien hallinta ja myyntiosaaminen, taito tuottaa huippupalvelua, kyky neuvoa ja opastaa asiakasta sekä markkinointi ja asiakassuhteen hoitotaidot[34]. Tämän lisäksi tulevaisuuden palveluosaaminen liittyy myös vuorovaikutustaitojen, ICT-teknologian hyödyntämistaitojen ja ongelmanratkaisutaitojen hallintaan.

Luovuus ja innovatiivisuus ovat nousseet hintakilpailukyvyn ohella tärkeiksi menestystekijöiksi organisaatioiden kilpailukyvyssä. Ideoiden nopea ja ennakkoluuloton kokeileminen on yksi design-ajattelun kulmakivistä ja korostuu työskentelyn tapana jatkossa. Koska ideat hioutuvat innovaatioiksi tehokkaimmin ryhmissä, ryhmätyöskentelytaitojen merkitys korostuu. Innovoinnin roolin kehittäminen yhä enemmän osaksi arkipäivän työtä vaatii alalle uudenlaista osaamista. Huomio kiinnittyy myös innovaatiokyvykkyyksien kehittämiseen muutenkin kuin teknologisten innovaatioiden osalta.

Palveluosaamiseen liittyy läheisesti **muotoilu- eli design-osaaminen**, jolla halutaan parantaa loppukäyttäjän ja asiakkaan kokemuksia. Tähän liittyvät niin kehittämisosaaminen, asiakasymmärrys kuin luovuuskyvykkyydet. Palvelujen ja tuotteiden kehittämisestä tulee yhä käyttäjälähtöisempää ja ne kehittyvät vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Myös **verkosto-osaamista** tarvitaan laajasti jatkossa. Verkosto-osaamisella tarkoitetaan kykyä rakentaa ja johtaa sekä toimia strategisissa verkostoissa, joihin monet liiketoiminnat ovat siirtymässä. Sujuva verkosto vaatii toimiakseen erityisesti tiedon siirtymistä ja luottamusta, jolloin vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja kyky rakentaa ja ylläpitää luottamusta ovat keskeisiä.

---

34 Kaupan alalla osaamistarpeita on luodattu kahdessa projektissa, Kaupantekijät 2015 ja Kaupannäkijät 2015. Niissä oli mukana 6 erikoiskaupan runsaasti työllistävää toimialaa (muotikauppa, huonekalukauppa, kirjakauppa, kodintekniikkakauppa, rauta- ja sisustustarvikekauppa sekä optisen alan kauppa). Hankkeissa hahmoteltiin erikoistavarakaupan ”unelmatyöntekijä” ja sitä, millaiset voisivat olla tämän motivaatiotekijät, persoona ja tarvittavat osaamiset.

Vastuullisuusosaamisen merkitys korostuu jatkossa. Tuotteiden ja palveluiden elinkaariajattelun sekä ympäristöosaamisen lisäksi tämä merkitsee myös eettisen toimintatavan ymmärrystä.

Yhteiset osaamistarpeet esimies- ja johtotasolla voitaisiin ryhmittää myös ihmisten-, **talouden, asiakkuuksien ja muutoksen johtamiseen**[35]. Voidaan puhua lisäksi työelämän metataidoista, joiden olemassaolo luo pohjan muiden osaamisten ja kyvykkyyksien kehittymiselle. Tällaisia metataitoja ovat elämänhallinta, muutostaidot (epävarmuuden hallinta ja sen sietokyky) ja luovuustaidot (kokeileminen, rohkeus, ketterät työtavat, tulevaisuuden ennakointi) sekä tietoon ja informaatioon liittyvät taidot (kyky hallita laajoja kokonaisuuksia, vakuuttavuus).

FINANSSITRADENOMIOPISKELIJAT KOROSTAVAT MYYNTI- JA VUOROVAIKUTUSTAITOJA

Miltä sitten näyttää finanssialalle nyt opiskelevien kuva tulevaisuudesta ja millaisella finanssialalla he haluaisivat olla töissä vuonna 2020? Osana Finanssialan kyvykkyydet -hanketta tätä kysyttiin 23:lta Jyväskylän ammattikorkeakoulun finanssialan tradenomiksi opiskelevalta nuorelta. Heidän näkemyksensä muutoksista olivat yllättävänkin pieniä, ja tätä perusteltiin sillä, että tarkastelun kiintopisteenä olleeseen vuoteen 2020 on niin lyhyt aika, että mitään isoja myllerryksiä ei ennakoitu.

> ”Tulevaisuudessa kaiken asioinnin sähköistyessä tietotekniset taidot varmasti korostuvat. On kyettävä oppimaan uusia sovelluksia ja tapoja työskennellä. Asiakkaiden käyntien luonne luultavasti muuttuu enemmän ongelmakeskeiseksi ja sellainen niin sanottu. perusasiointi vähenee. Näitä ongelmia tulee pystyä ratkomaan asiakkaan kanssa hyvässä vuorovaikutuksessa.”
> – Finanssitradenomiopiskelija, mies.

Finanssitradenomiopiskelijat näkivät, että tietotekniikkataitojen merkitys korostuu, koska (rutiini)asiointi siirtyy enenevässä määrin verkkoon. Konttoriin hoidettavaksi jäävät lähinnä monimutkaisimmat tapaukset, jotka edellyttävät vaativaa asiakaspalvelua. Asiakkaat vaativat yhä henkilö-

35 Kaupannäkijät 2015 loppuraportti, 28.

EK TULEVAISUUSLUOTAIN	TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN MENESTYSTEKIJÄT	OIVALLUS
Liiketoimintaosaaminen	Liiketoimintaprosessien osaaminen	Liiketoimintaosaaminen
Monikulttuurisuuden hallinta	Monikulttuurisuusvalmiudet ja kielitaito	Kansainvälisyyys: kommunikointitaidot, kielitaidot ja kulttuurien ymmärtäminen
Teknologinen osaaminen	Tuotantomenetelmät ja – teknologiat / materiaaliteknologia	Teknologiaosaaminen
Verkosto-osaaminen	-	Verkosto-osaaminen
Palveluosaaminen	Asiakasrajapinnan hallinta	Palveluosaaminen
Muotoiluosaaminen	-	Design-ajattelu: loppukäyttäjän ja käyttökokemusten ymmärtäminen
Vastuullinen liiketoiminta	-	Ympäristöosaaminen ja elinkaariajattelu

Taulukko 1. Toimialarajat ylittäviä osaamistarpeita kolmen tuoreen ennakointihankkeen mukaan.

kohtaisempaa ja laadukkaampaa palvelua, jolloin asiakaspalvelutaidot on edelleen osattava hyvin. Finanssialalla tarvitaan 2020 kuitenkin kokonaisvaltaisempi näkymä asiakkaan elämän eri puoliin ja kykyä toimia neuvonantajana asiakkaille sekä kykyä rakentaa ja ylläpitää asiakkuuksia. Kielitaito ja kulttuurien osaaminen, kyky toimia kansainvälisesti ja monikulttuurisuuden huomioiden korostui lähes kaikissa opiskelijoiden vastauksissa. Tärkeänä pidettiin myös uusien asioiden, tietojen ja taitojen omaksumista sekä oman osaamisen aktiivista ylläpitämistä.

Tulevaisuudessa nähtiin tarvittavan myös vahvaa myynnin osaamista, koska tuotteet ovat monimutkaisia ja asiakkaan luottamus on saavutettava. Uusien palveluiden luomisen on osattava. Uusien asiakaskanssakäymiseen ja markkinointiin suunnattujen palveluiden (chatit, sosiaalinen media, jne.) kehittymisestä oli vastausten joukossa yllättävän vähän mainintoja. Tämä kertoo todennäköisesti siitä, että nyt opiskelemassa oleva diginatiivien sukupolvi pitää näitä asioita jo itsestäänselvyyksinä.

Vuorovaikutustaidoissa korostuvat erilaiset ulottuvuudet kasvokkain tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa ja sähköisessä maailmassa tapahtuvissa kohtaamisissa.

Myös ICT-toimintojen merkitys kasvaa ja se saa hoitoonsa laajan kentän uudentyyppisiäkin vastuita (CRM, palvelukehitys, tietoturva, verkkoarkkitehtuurit jne.), vaikka massaprosessit ulkoistetaan kustannussyistä.

Luotaimen kolme löytöä

Finanssialan osaamisten tulevaisuusluotain tunnisti osaamisen kehittämiselle kolme tärkeää painopistealuetta: **uudenlainen työkulttuuri finanssialalle, mukaan asiakkaan elämään ja palvelu syntyy verkostossa**. Kunkin osa-alueen tarkastelussa käydään läpi ne osaamis- ja kyvykkyystarpeet, joita osa-alueeseen liittyy.

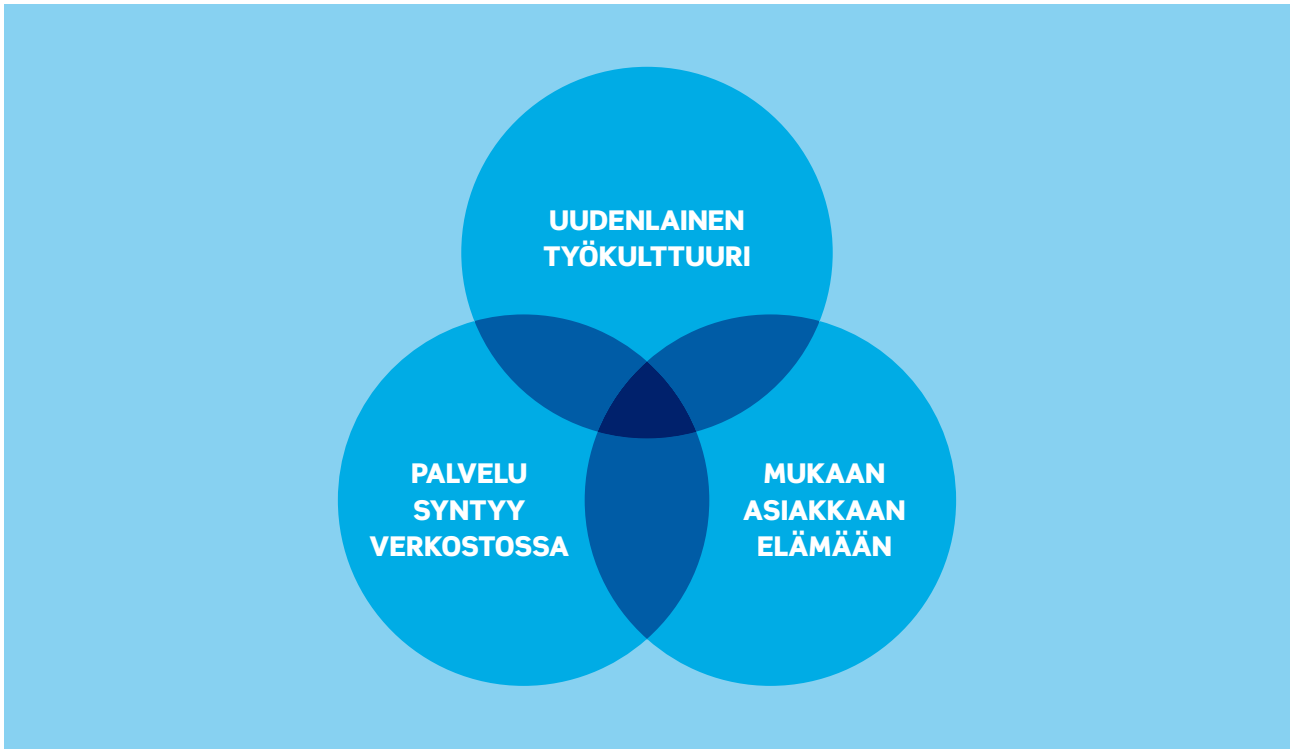
UUDENLAINEN TYÖKULTTUURI

Työ siirtyy kohti asiakasrajapintaa

Asiakasajan osuus työajasta kasvaa, jolloin asiakaskohtaamis- ja palveluosaaminen korostuvat. Organisaatiorakenteet, tehtävät ja prosessit muuttuvat asiakasajan kasvamista tukeviksi. Enenevässä määrin kasvaa tarve kirkastaa, miten tietty tehtävä liittyy asiakkaaseen ja asiakkaalle tuotettavaan hyötyyn ja sitä kautta analysoida, mitä vahvuuksia tarvitaan missäkin roolissa.

Peruspalvelutehtäviä on osattava rikastuttaa siten että ne ovat tarpeeksi kiinnostavia, esimerkiksi rakentamalle perustehtävät selkeästi osaksi urapolkua. Tarvitaan sekä organisational design että role design -osaamista mielekkäiden, työntekoa edistävien organisaatiorakenteiden luomiseksi ja mielekkäiden tehtäväkokonaisuuksien rakentamiseksi.

Vuorovaikutus-, viestintä- ja neuvottelutaitojen merkitys kasvaa. Vuorovaikutusosaamista vaaditaan laajalla skaalalla (neuvottelutaito, konsultoiva ote, tilanneherkkyys,



Kuvio 8. Kolme näkymää vuoteen 2020 finanssialalla.

läsnäolon taito, taitoa ohjata erilaisia ihmisiä erilaisine tarpeineen, fasilitointitaidot). Projektiosaaminen ja projektityön taidot korostuvat.

Tarve henkilöstön itsenäiselle päätöksentekokyvylle lisääntyy korostaen itsensä johtamisen taitoa (oman työn suunnittelu ja ajankäyttö, kehittyminen, reflektointi, aktiivisuus). Omatoiminen tiedonhaku ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen sekä soveltava osaaminen ovat kovassa kurssissa. Vaihtuva johtajuus, henkilöstön mukaan saaminen kehittämiseen, palautekulttuurin tukeminen, kyky kasvattaa ja kehittää sekä yksilön että organisaation osaamista korostuvat.

Hallittavan informaation määrä lisääntyy (esim. palvelujen ristiinmyynnistä johtuen). Näin syntyy tarve laajempaan toiminnan ja erilaisten syy-seuraus -ketjujen ymmärtämiseen. Informaatiovirtojen hallinnassa keskeistä on kyky tiivistää ja yksinkertaistaa asioita ja taito kommunikoida eri alojen toimijoiden kanssa. Myös kokonaisuuksien hallinta sekä kyky arvioida omia aikaansaannoksiaan taloudellisesta lähtökohdista korostuvat. Haasteena on silloin reflektoinnin ja oppimisen mahdollistaminen hektisessä työtahdissa ja huokoisuuden ja arjen kohtaamisten mahdollistaminen.

Finanssialan liiketoimintaan liittyy keskeisenä osana riskienhallinta (rahoitusriskit, maariskit, korkoriskit ym). Näiden lisäksi tietoturvaan ja rikollisuuteen liittyvät riskit kasvavat samalla kun asiakkaiden tarve taloudelliseen turvallisuuteen lisääntyy. Tällöin kaikissa tehtävissä korostuu myös riskienhallinnallinen osaaminen, joka sisältää myynnillisen näkökulman konsultoimisen. Tarvitaan myös henkilöstöä rikollisen toiminnan havainnointiin ja ehkäisemiseen.

Kun tarve kustannusten optimointiin kasvaa, kustannusoptimointiosaamista tarvitaan nykyistä enemmän ja yrityksiin tullee henkilöitä, joiden tehtävänä on optimoida resurssien käyttöä ja järkeistää päällekkäisen työn määrää. Työntekijän osaaminen arvioida oman toimintansa taloudellisia vaikutuksia korostuu, samoin kuin yleisen liiketaloudellisen osaamisen merkitys (oman työn merkityksen ymmärtäminen osana suurempaa kokonaisuutta). Myös asiakaspalvelun ja myynnin tukeen liittyvä taustatyön väheneminen ja osittainen siirtyminen osaksi liiketoiminnan suunnittelua ja ohjausta kasvattaa osaamisvaateita ja holistinen, liiketoimintalähtöinen ajattelu ja asiakasymmärrysvaade ovat osa yhä useamman työtä tulevaisuudessa. Tämä vaatii paljon alan koulutusjärjestelmiltä, henkilöstön kehittämisestä ja osaamisen johtamiselta.

Finanssialalla tarvitaan jatkossa enemmän **kaksoiskyvykkyyksiä**, joissa vahvat asiakaspalvelutaidot yhdistyvät vankkaan tietotekniseen (ja erityisesti tietotekniikkaa soveltavaan) osaamiseen. Tämä vaade koskettaa useita erityyppisiä tehtäviä asiakaspalvelusta ja myynnistä kehittämiseen saakka.

Työstä paikka- ja aikariippumatonta?

Työn tekeminen muuttuu verkottuneemmaksi ja perinteisestä työpistetyöstä siirrytään enemmän paikka- ja aikariippumattomaan työskentelyyn. Etätyö lisääntyy. Tämä vaatii uudenlaisia tuki-, ohjaus- ja kannustamistaitoja sekä osaamista yksilöpainotteiseen (etä)ohjaamiseen esimiehiltä. Esimiesten kyvykkyys johtaa virtuaaliorganisaatioita ja fyysisesti erillään olevia organisaatioita on entistä tärkeämpää. Kehityskulku vaatii jossain määrin myös nykyisten työntekomallien haastamista. Työsuhteiden tyyppien kirjo laajenee, jonka vuoksi henkilöstösuunnittelu- ja resursointiosaamista tarvitaan lisää.

Palveluverkon rooli ja erityisesti konttoreissa tehtävän työn tulevaisuuden rooli on monessa finanssialan yrityksessä nyt mielenkiinnon kohteena, ja näyttääkin siltä, että melkoinen osa töistä on siirtynyt tai siirtymässä asiakkaiden itsensä tai erilaisissa palvelukeskuksissa hoidettavaksi. Selvää vastausta konttorityön tulevaisuuteen ei tulevaisuusluotaimessa löytynyt, mutta esille tuli kuitenkin tarve monipuolistaa konttoreiden käyttömahdollisuuksia tilana, jossa voidaan pankki- tai vakuutuspalvelujen ohella tarjota asiakkaille muunkinlaista palvelua verkottumisen kautta. Ehkäpä pankkiasioinnin yhteydessä voi tulevaisuudessa poiketa

samalla kahvilaan tai kirjakauppaan tai hoitaa pankkiasiansa golfkentän läheisyyteen pysäköidyssä pankkiautossa?

Innostusta innovaatioihin

Vaativammat asiakkaat ja koveneva kilpailu edellyttävät luovuutta ja uskallusta kokeilevampaan, iteroivampaan työtyyliin. Johtamisessa on huomioitava luovuutta tukevan ja joustavamman työkulttuurin luominen ja johtaminen. Kun finanssialan työ on pitkään ollut työlainsäädännön ja työehtosopimusten tiukasti säätelemää, joustavuus edellyttäisi melkoista muutosta.

Rutiininomaiset taustatehtävät finanssialalla vähenevät, sen sijaan tarvitaan enemmän tulevaisuuden ennakoijia ja uuden luojia, kun luovien ratkaisujen tarve kasvaa muutoksen ja kilpailun kiristymisen myötä. Jatkossa tärkeää on kehittämisosaaminen, kokeilualttiuden edistäminen ja poisoppiminen virheiden tekemisen pelosta. Koko organisaation ja kaikkien asiakkaiden ideoita pitäisi aktiivisesti valjastaa kehittämisen käyttöön. Tällöin korostuvat aloitejärjestelmät sekä oppimisen ja osaamisen tekeminen näkyväksi ja avoimeksi kaikille.

TULEVAISUUDEN TÖITÄ
Innovaattorit, erityyppiset kehittäjät, muutoscoachit.

Johtaminen muuttuu hyvinvoinnin ja monimuotoisuuden valmentamiseksi

Finanssialan ikärakenteesta johtuvat kehityskulut sekä ikäluokkien pienenemisestä aiheutuva kovempi kilpailu työntekijöistä asettaa paineita eri-ikäisten finanssialan ammattilaisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. Alan kokeneiden senioreiden seuraksi on tulossa Y-sukupolven edustajia erilaisine tarpeineen. Finanssialalla on ikärakenteesta johtuen nuorille mahdollisuuksia päästä nopeasti etenemään uralla, mutta kokemustakin tarvitaan.

Siksi osaamisen siirtymisestä huolehtimisen, jaksamisen tukemisen sekä eri-ikäisen henkilöstön johtamisen taitoja tarvitaan. Huolta täytyy pitää myös rekrytointiosaamisen ja osaamisen johtamisen hallinnasta.

Työnantajakuvan kasvava merkitys työpaikan valintakriteerinä tuottaa kysyntää maineenhallinnan osaamiselle ja organisaation kyvylle luoda hyvä, houkutteleva ja merkitykselliseksi koettu työpaikka.

Työntekijöiden hyvinvoinnin johtaminen korostuu, sillä vapaa-ajan arvostuksen myötä viihtymisen elementit myös työssä kasvattavat merkitystään. Elinkaariajattelun ymmärtäminen ja sen hallinnan merkitys korostuu. Osaamisen kannalta tämä tarkoittaa ainakin panostuksia henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen ja motivointiin sekä työilmapiirin luomiseen ja ikäjohtamiseen.

Esimiestyön houkuttelevuus näyttäisi olevan laskussa joten esimiestöidenkin rikastamista on mietittävä. Nykyisten tehtäväkokonaisuuksien uudelleen arviointi voi olla tarpeen, sillä toimenkuvissa, jossa ”kaikki tekevät kaikkea” osittain itsepalveluun perustuen, osaamispääoma ei välttämättä ole optimaalisessa käytössä.

Nuotiton työ vaatii vastuun jakamista ja valmentavaa johtamista käskemisen sijaan. Valmentavalle johtamiselle ja jaetulle johtajuudelle nähdään jatkossa yhä enemmän kysyntää. Esimiestehtävät kehittyvät edelleen ”excel-johtajasta” kohti valmentavan myynnin johtajan roolia. Coaching-taitoja tarvitaan kaikenlaisissa töissä.

Selvää on, että muutos jatkuu kiihtyvällä vauhdilla organisaatioissa ja toimintaympäristössä, ja luonnollisesti näiden vuoksi reagointikyky ja muutosvalmius sekä kyky muutoksen johtamiseen ovat tärkeitä kyvykkyyksiä.

Kansainvälisyyden lisääntyessä kasvaa monikulttuurisuuden hallinnan ja diversiteetin johtamisen vaade. Kyky käyttää eri kieliä ja toimia eri kulttuureista ja organisaatioista tulevien ihmisten kanssa on tarpeen kaikissa tehtävissä.

Tarvitaan sekä laajaa että syvää osaamista

Yhä useammassa tehtävässä vaaditaan moniosaamista. Osaamistarpeiden hallinta vaatii laaja-alaisen osaamisen ja syväosaamisen tarpeiden välillä tasapainottelua, sillä kumpaakin tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamistarpeita tunnistettaessa pitäisi tarkastella yksilöiden lisäksi laajemmin ryhmien ja tiimien sekä koko organisaation tasolla. Organisaatiossa, sen rakenteissa ja prosesseissa olevan osaamisen merkitys korostuu, samoin soveltava ja prosessiosaaminen.

Tarve henkilöstön itsenäiselle päätöksentekokyvylle kasvaa. Kyky omassa tehtävässä osallistaa asiakas kehittämiseen, nopea uuden oppimiskyky, yrittäjämäinen asenne ja taidot lisäävät merkitystään.

Epämuodollisetkin oppimispolut motivaation kasvattamisen ja palkitsemisen keinoina saattavat korostua henkilöstön kehittämisen keinoina finanssialalla, esimerkiksi pätevöityminen työssäoppien muihinkin kuin merkonomin tutkintoon (ns. middle office -tehtävissä). Myös rekrytointipohjan laajentaminen muihinkin kuin kaupallisen alan koulutettuihin voisi tuoda uudenlaisia ajattelutapoja alalle.

Yleisesti alan koulutusvaateet kasvavat, ja tämä näkyy jossain määrin jo nyt alalle tulleiden korkeakoulutettujen suhteellisen osuuden kasvuna. Alan perinteinen jako asiakastyöhön ja niiden tukitehtäviin hämärtyy jatkossa ja uusia toimenkuvia syntyy liiketoiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen.

Rutiininomaisten taustatehtävien vähetessä tietotekniikan kehittämisen myötä tukihenkilöstön määrä vähenee, mutta keski- ja korkeakoulutettujen osuus tulee tässä ryhmässä kasvamaan. Näissäkin tehtävissä on toivottavaa kaksoiskompetenssiprofiili, jossa vahvat finanssitaidot yhdistyvät hyviin ICT-taitoihin. Rutiineja pyritään myös ulkoistamaan halvemman kustannustason alueille erilaisiin palvelukeskuksiin. Call center -myynnin osuus kasvaa.

TULEVAISUUDEN TYÖNKUVA
Eläkeratkaisuja neuvontatyössä, erityisosaamista eri maiden sosiaaliturvasta sekä kielitaitoa palveluun.

Johtotehtäviin tarvitaan vahvoja finanssiosaajia, joiden on tämän lisäksi omattava monipuolinen tietämys muistakin alueista, kuten HR, muutosjohtaminen, inter-cultural management ja projektijohtaminen.

Tutkimus- ja tuotekehitystehtävien merkitys kasvaa. Toistaiseksi tämä on finanssialalla pieni ryhmä, mutta sillä on tärkeä rooli innovaatioprosessin edistämisessä.

Liiketoiminnan suunnitteluun ja tukeen liittyvien tehtävien määrän arvioidaan lisääntyvän ja niitä tekevät yhä korkeammin koulutetut henkilöt, joilla on syvällistä tietämystä taloudellisista prosesseista, juridista osaamista, kansainvälistä taustaa ja kielitaitoa sekä hyvä ICT-sovellusten osaaminen. Näitä funktioita ja niiden osaamistarpeita tulisi nykyistä paremmin huomioida henkilöstösuunnittelussa ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä.

Erot osaamisvaateissa finanssialan sisällä melko pieniä

Hankkeessa tarkasteltiin myös finanssialan sisällä erityyppisten yritysten (pankkien, vahinkovakuuttajien, työeläke- ja henkivakuutusyhtiöiden) osaamistarpeiden muutoksia, samoin kuin erityyppisissä tehtävissä ja tehtävätasoilla nähtävissä olevia muutoksia. Näiden väliset erot osoittautuivat kuitenkin vähäisiksi ja finanssialalla löydettiin enimmikseen sellaisia kehityskulkuja, jotka vaikuttavat koko alaan. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden osaamistarpeet näyttäytyvät hankkeen valossa melko samantyyppisinä. Molemmissa on havaittu työn siirtyminen kohti asiakasrajapintaa samalla kun osa palveluista toteutetaan asiakkaiden teknologia-avusteisen itsepalvelun avulla.

Työeläkevakuuttamisen sektorilla on lakisääteisen perustehtävän (eläkkeiden turvaaminen) lisäksi havaittavissa uudenlaisia, työuriin ja työeläkekustannuksiin liittyviä odotuksia, joihin vastaaminen vaatii osaamistarpeiden analysointia. Tämän lisäksi työeläkealalla on kuitenkin tärkeää myös säilyttää vanhaa tietotaitoa, sillä esimerkiksi eläkepäätöksiä tehtäessä on hallittava vanhaakin lainsäädäntöä. Työeläkevakuuttamisen lailla säädellyt tuotteet ovat muita finanssialoja vaikeammin muokattavissa, samalla kun on havaittu asiakkaiden kasvava kiinnostus tiedon saatiin. Osaamisen painopisteeksi nouseekin entistä voimakkaammin sisäisen yhteistyön kehittäminen ja kokonaisuuksien hallinta asiakkaan näkökulmasta.

MUKAAN ASIAKKAAN ELÄMÄÄN

Työpajojen ja löytöretkien kuluessa keskeiseksi seuloutui ajatus, että asiakkaan tunteminen ja tämän tarpeiden tunnistaminen ovat keskeisiä osaamisia jatkossa, kun valmentava ja konsultoiva myynti korostuu ja finanssialan on tarjottava palveluita laajasti erilaisille asiakasheimoille ja asiakkaiden elinkaaren eri vaiheissa. Samalla palvelut lähestyvät toisinaan ja integroituvat verkostoituneesti yhä enenevässä määrin myös yli perinteisten toimialarajojen. Myös osaamista uudenlaisten palveluiden tarjoamiseen verkossa tarvitaan.

Asiakkaat eivät kuitenkaan käyttäydy kuten ennen. Finanssialalla kaikki työt kytkeytyvät jatkossa yhä tiiviimmin ytimen, asiakkaan ympärille. Samaan aikaan asiakkaat, heidän arvonsa, tarpeensa ja käyttämisensä ovat muuttuneet ja asiakaskunta pirstaloitunut. Asiakkaista tulee yhä itseohjautuvampia ja he haluavat päättää itse asioistaan

ja lisäksi he ovat aikaisempaa kiinnostuneempia palveluista ja niiden kehittämisestä. Finanssialalla tämä merkitsee osaamistarpeita ainakin myyntiin ja asiakaspalveluun, asiakasymmärrykseen, teknologia- ja turvallisuusosaamiseen ja maineenhallintaan sekä juridiikkaan liittyen.

Asiakkaat haluavat eettistä ja vastuullista toimintaa
Kuluttajien luottamus finanssialan yrityksiin on heikentynyt viime vuosien talous- ja velkakriisien myötä ja samaan aikaan kuluttajat arvioivat laajemminkin uudelleen arvoja, joiden mukaan elävät. Kuluttajat ovat heräänneet vaatimaan yrityksiltä eettisempää ja vastuullisempaa toimintaa. Tällöin kilpailukeinoina korostuvat finanssialan herkkyys tarkastella toimintaa eettisestä näkökulmasta asiakkaan silmälasien läpi, motivaatio eettiseen toimintaan, moraalieettinen ongelmanratkaisu ja moraalinen toimeenpanotaito. Eettisyyden osalta sen pitäisi olla läpäisevänä mukana kaikessa toiminnassa ja koulutusta eettisempään toimintatapaan tarvitaan koko henkilöstölle.

Alan itsesäätelyn kehittäminen ja ulkoiseen sääntelyyn ja valvontaan liittyvät raportointitehtävät vaativat myös omanlaistaan osaamista. Edelleen vastuullisen liiketoiminnan, ympäristön ja kestävän kehityksen huomioiminen toiminnan kaikilla tasoilla vaatii osaamista.

Kaikki työt ovat asiakaspalvelua
Tulevaisuuden finanssialan töissä nähdään voimakkaasti perusajatuksena, että kaikki tehtävät ovat osa myyntiä ja asiakaspalvelua – välillisesti tai suoraan. Valmentavaa otetta tarvitaan kaikissa tehtävissä – sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden kanssa.

TULEVAISUUDEN TYÖNKUVA
Super Private Banker (verotus, varainsiirto yms. osaaminen) tai räätälöityjen asiakaspalveluiden tuottaja.

Kun asiakastarpeet muuttuvat monimutkaisemmiksi ja vaativimmiksi, korostuvat konsultoivat ja kokonaisvaltaiset ratkaisumyyntitaidot muun muassa palvelujen ristiinmyynnin toteuttamisessa. Ammattitaidon ja asiantuntiasiantuntijuuden sekä oman osamisen soveltamisen merkitys korostuu. Moniosaaja-asiantuntijat ovat kysyttyjä, mutta toisaalta moniosaaminen voi syntyä myös ryhmän kompetenssien synergiasta. Asiakkuuksien johtamisosaaminen vaatii laajempaa näkökulmaa, kun enää ei johdeta yksittäistä asiakasta, vaan kokonaisuuksia.

Asiakkaiden heterogenia on kasvussa ja asiakaskunta pirstaloituu, sillä kaikki kuusikymppiset kaupunkilaiset eivät elä samanlaista elämää. Asiakkaista esim. yhä isompi osa on varakkaita senioreita. Ammattitaidon ja asiantuntijuuden sekä oman osaamisen soveltamisen merkitys kasvaa.

”Missä asiakas viihtyy, sinne pankinkin on mentävä”
Nuoret tavoitetaan pelimaailmasta, keski-ikäisille halutaan ehkä tarjota mahdollisuus hoitaa pankkiasioita oman harrastuksen tai muun viihtymisen lomassa; asioinnissa helppous ja mukavuus korostuvat, sillä asiakkaat arvostavat ”yhden luukun periaatetta”.

Nykyisin rutiini- ja kassatyötä tekevien rooli laajenee tulevaisuudessa käsittämään laajasti asiakkaan päivittäisasioiden hoitoon liittyvät tehtävät ja asiakkaiden neuvonnan eri kanavissa. Asiakkaan kokonaistalouden hallintaosaaminen korostuu, jopa niin että kyetään toimimaan asiakkaan ”Financial Coacheina”. Coaching-mentaliteetti edellyttää tiedollisten, taidollisten ja asenteellisten valmiuksien lisäksi tarpeeksi aikaa jokaiselle asiakkaalle, jotta laadukas ja henkilökohtainen palvelu toteutuu.

ESIMERKKIAMMATTEJA
Kokonaisvaltainen asiakkaiden taloudellisen hyvinvoinnin konsultti, Financial Personal Trainer, joka neuvoo kokonaisvaltaisesti asiakkaita oman talouden hoitamisessa ja hoitaa niin pankkipalvelut, vakuutuspalvelut, investoinnit kuin leasing- ja vuokrausasiat ja paljon muuta.

Asiakkaiden vaatimukset vakuutusten kattavuudesta kasvavat tyyliin ”kaikki on voitava vakuuttaa”. Tämä tuo uudenlaisia tuotteita myös suomalaiselle vakuutusmarkkinalle. Työeläkevakuutetut voivat mahdollisesti päättää tulevaisuudessa laajemmin oman rahastoidun eläkkeensä sijoittamisesta, ja monilla asiakkailla onkin hyvä perustietämys sijoittamisesta. Sijoitusneuvonta-osaamisen merkitys voi tällöin korostua työeläkeyhtiöiden asiakaspalvelussa.

Maineen merkitys kasvaa asiakkaiden valintatekijänä (luottamus, vastuullisuus). Tämä edellyttää yrityskuva- ja PR-osaamista sekä suhteiden ja asiakaskontaktien luomisen taito eri paikoissa ja konteksteissa sekä vastuullisuuden hallinta.

Yritysasiakkaiden kasvu tapahtuu jatkossa yhä enemmän uudentyyppisessä aineettomassa liiketoiminnassa. Uudentyyppisen liiketoiminnan (esimerkiksi pelialan) toimintaedellytysten, kuten rahoituksen, immateriaalioikeuksien

tai nopean kansainvälistymisen ymmärtämistä tarvitaan nykyistä enemmän esimerkiksi rahoitus- tai vakuutuspäätöksiä tehtäessä.

Teknologia luo uudenlaisia asiointi- ja kommunikointikanavia asiakkaiden kanssa

Finanssialan asiakaspalvelutehtävissä tarvitaan sähköisten työvälineiden nykyistä parempaa osaamista ja hallintaa. Tiedon ja informaation tuottaminen entistä yksinkertaisempaan ja selkeämpään muotoon korostuu verkkoasioinnin lisääntyessä. Tämä vaatii myös suurten tietomäärien hallinnan ja analysoinnin osaamista.

ESIMERKKIAMMATTEJA JA TYÖNKUVIA
Web Banker (jolla on hyvät sosiaalisen median taidot ja tietotekniset taidot), SoMe-vastaava, sosiaalisen median tiedottaja, verkko-osaaja.

Digitaalisten kanavien sisällöntuotantotyö lisääntyy palveluiden muuttuessa ja painottuessa entistä enemmän nettiin. Uuden 24/7 -asiakaspalvelukanavan kehittyminen nostaa esiin johtamiseen, osaamiseen ja asenteeseen liittyviä haasteita. Tarvitaan myös taitoa ohjata ja opastaa asiakkaita oikein uusissa välineissä ja kykyä asiakkaan ehdoilla toimimiseen asiakkaiden erilaisuuden vuoksi. Palvelukanavia kehitettäessä tulee pitää mielessä myös se osa väestöstä, jolla ikänsä, taloudellisen tilanteensa tai taitojensa puolesta ei ole valmiuksia hoitaa finanssiasioitaan kokonaan verkossa.

Sosiaalisella medialla on finanssialallakin monta roolia: sosiaalinen media toimii asiakkaiden palvelukanavana sekä viestintäkanavana/työvälineenä asiakkaille ja yrityksen sisällä. Organisaation sisäisessä käytössä erilaiset some-sovellukset voivat liittyä osaamisen ja tiedon jakamiseen, ongelmanratkaisuun, sisäisiin rekrytointeihin ja resurssointiin, tuotekehitykseen ja ideointiin, organisaatiokulttuurin tukemiseen ja yhteistyön edistämiseen, etäkokouksiin sekä raporttien ja suunnitelmien tuottamiseen. Sosiaalinen media ulkoisten sidosryhmien kohdalla voi tuottaa ratkaisuja markkinoiden kuunteluun, uuden tiedon seuraamiseen, asiakkaiden osallistamiseen, avoimeen innovointiin, verkostoitumiseen, rekrytointeihin, asiakaspalvelun parantamiseen, kriisiviestintään sekä luottamuksen rakentamiseen[36].

Asiantuntijuuden laajentamisen tarve merkitsee finanssialan substanssin hallinnan lisäksi myös uuden välineistön ja toimintatapojen hallintaa sekä aktiivista muutoksessa mukana toimimista ja ketterän työskentelytavan omaksumista.

Vertaisarviot ja parviäly kasvattavat suosiotaan

Asiakkailla on aikaisempaa enemmän kiinnostusta, aktiivisuutta ja osaamista vertailla eri vaihtoehtoja laajasta tarjonnasta sekä kasvava luottamus vertaisarvioihin ja joukkojen viisauteen (wisdom of crowds, joukkoäly tai parviäly). Asiakaslähtöisen tuote- ja palvelukehityksen merkitys korostuu edellyttäen asiakkaan parempaa osallistamista kehittämiseen. Tulevaisuudessa tarvitaan niin konseptointi- ja innovaatio-osaamista kuin ”bisneshenkisyyden” vahvistamista.

Kuluttajat korostavat aikaisempaa enemmän turvallisuutta

Kun kuluttajien elinympäristön ja taloudellisen näköpiirin monet uhat voimistuvat, syntyy tarve lisätä omaa turvallisuutta niin taloudellisessa kuin fyysisessä mielessä. Asiakkaat haluavat sijoituksilleen tuoton lisäksi riskittömyyttä ja seuraavat aikaisempaa tarkemmin yritysten tarjontaa ja toimintaa. Finanssilukutaidon merkitys kasvaa ja samalla finanssiosaamisen kasvattaminen jo perusopetuksessa osana kansalaisen elämänhallintaa korostuu, ja tämän tyyppisen osaamisen tarjoaminen voisi olla finanssialalla yksi keino osallistua asiakkaan elämään.

Riskienhallinnan ja turvallisuuden osaamiset ja taidot kasvattavat merkitystään muun muassa rikollisuuden siirtyessä yhä enemmän verkkoon ja yhteiskunnallisten eriarvoisuuksien kärjistyessä.

PALVELU SYNTYY VERKOSTOSSA

Toimialarajat hämärtyvät edelleen

Toimialojen väliset ja toimialojen sisäiset rajat hämärtyvät ja uudenlaisia kumppanuuksia syntyy toimialan sisällä ja eri alojen välillä. Tällaisessa muutostilanteessa menestyvät toimijat, jotka kykenevät aktiivisesti rakentamaan erilaisia luottamuspohjaisia verkostoja ja toimimaan niissä tehokkaasti.

Finanssialalla tämä saattaisi esimerkinomaisesti tarkoittaa vaikkapa sitä, että rakennusala, kiinteistövälitys, sisustussuunnittelija, pankki ja vakuutusyhtiö palvelisivat asiakasta tiiviissä yhteistyössä. Muita tulevaisuusluotaimessa löydettyjä luontevia kohteita finanssialan yritysten verkostoitumiskumppaneiksi olivat terveydenhuollon ja hoiva-alan sekä hyvinvointialan yritykset ja julkinen sektori. Yhteistyö erityyppisten toimijoiden kanssa vaatii näiden alojen liiketoimintalogiikan ja toimintatapojen laajaa ymmärtämistä, joka voidaan saada vaikkapa uudenlaisten rekrytointien, työssäoppimisen ja tehtävien kierron kautta.

36 Lähde: Janne Ruohisto, Intunex Oy.

Verkosto-osaaminen korostuu

Verkosto-osaamista täytyy jatkossa löytyä sekä yksilön että ryhmän kompetenssina. Verkosto-osaaminen ilmenee erityisesti tiedon liikkumisena, ja vaatii siis kykyä ja halua operoida tiedolla. Tämä edellyttää kiinnostuneisuutta ympäristön tapahtumiin ja kykyä muodostaa toimiva vuorovaikutus verkoston muiden jäsenten kanssa.

Verkosto-osaaminen edellyttää lisäksi kykyä jakaa omaa asiantuntijuutta ymmärrettävästi. Verkostoitumisen myötä voi arjessa syntyä uudenlaisia työtapoja uusine työvälineineen, jolloin ollaan siirtymässä kohti yhdessä ajattelun ja tekemisen tulevaisuutta.

Organisaatioiden rajojen väljentyminen mahdollistaa myös henkilöiden helpomman siirtymisen toimenkuvasta toiseen, jolloin urakehitystä voidaan suunnitella laajemmin.

Verkostoja on johdettava

Hyvä palvelu syntyy finanssialalla tulevaisuudessa enemmän kumppanuuksien kautta. Näiden kumppanuuksien synnyttäminen ja johtaminen vaativat tarkkaa analyysiä toimijoista ja heidän vahvuuksista sekä siitä, miten verkostossa voidaan parhaiten toteuttaa luottamuspohjaista win-win -liiketoimintaa.

VII PÄÄTELMÄT

Finanssitoimiala ja maailma sen ympärillä ovat nopeassa muutoksessa, joka heijastuu myös osaamistarpeiden muutosvaateina toimialalla. Finanssialan kyvykkyydet 2020 -hankkeessa selvitettiin, millaisia tietoja, taitoja ja asenteita finanssialan henkilöstön olisi omattava vuonna 2020.

Monet finanssialallakin tarvittavat osaamiset ovat tärkeitä muillakin toimialoilla. Näitä toimialarajat ylittäviä osaamisia ovat muun muassa liiketoimintaosaaminen, kansainvälisyystaidot, teknologiaosaaminen, palvelu- ja muotoiluosaaminen, verkosto-osaaminen ja vastuullisuusosaaminen. Kaikilla toimialoilla korostuvat lisäksi erilaiset työelämän metataidot, kuten elämänhallinta, itsenäisyys sekä muutos- ja luovuustaidot.

Uudenlainen työkulttuuri finanssialalle

Tapamme työtä on muuttumassa. Työmarkkinoille tulevat uudet sukupolvet muuttavat työn tekemistä joustavammaksi ja itsenäisemmäksi. Samaan aikaan on kuitenkin huolehdittava työelämää jo pitkään nähneiden osaajien jaksamisesta. Finanssialan johto joutuukin jatkossa yhä enemmän hakemaan tasapainoa alalle tulevien uusien sukupolvien korkeasti koulutettujen edustajien ja alalla jo pitkään toimineiden kokeneiden henkilöiden tarpeiden välillä.

Johtamiseen kohdistuu enemmän vaatimuksia, ja johtajan keskeinen tehtävä jatkossa on olla valmentaja, joka auttaa työntekijöitä työn merkityksen kirkastamisessa. Johtamisen muuttumisen paineet aiheuttavat muutoksia johtajien työn tukemiseen ja osaamisten kehittämiseen finanssialalla.

Finanssialalle tarvitaan jatkossa innovatiivisempaa toimintatapaa asiakkaiden vaatimusten kasvaessa ja kilpailun koventuessa. Tämä kuitenkin edellyttää muutoksia johtamisessa ja organisaatioiden rakenteissa. Jatkossa tärkeää olisi kehittämisosaaminen, uuden luominen ja kokeilualttiuden edistäminen.

Esimiestehtävien vetovoima heikkenee ja esimiesten tulisi samalla entistä tehokkaammin pystyä johtamaan laajaalaisen henkilöstön hyvinvointia. Johtamis- ja esimiesvalmennukset ovat avainasemassa näitä kyvykkyyksiä kehitettäessä.

Työnantajakuvan johtamisen merkitys korostuu ikäluokkien pienentyessä ja työntekijöiden tullessa yhä valikoivammaksi. Finanssialan työnantajakuvan kehittämiseksi on tehty erilaisia hankkeita, esimerkiksi Keep it Rolling -hanke 2008–2010, jolla pyrittiin muovaamaan alan työnantajamielikuvaa vaikeasta, kiireisestä ja pönöttävästä liituraitaimagosta kohti rennompaa ja nuoria kiinnostavampaa kuvaa[37]. Jatkossa maineen ja työnantajakuvan johtaminen korostuu, kun kilpailu pienenevien ikäluokkien monitaitoisimmista ”renessanssiosaajista” kiristyy.

Toimialalle ei ole ennakoitavissa työntekijämäärien kasvua, ehkä jopa päinvastoin. Tämä korostaa sekä onnistuneiden uusrekrytointien merkitystä että nykyisen henkilöstön osaamisten kehittämistä. Nouseva koulutustaso asettaa uudenlaisia vaateita yritysten koulutustarjonnalle. Myös ikääntyvien, kokeneimpien työntekijöiden huomiointi ikäjohtamisen keinoin tulee pitää mielessä.

Jotta edessä oleviin muutoksiin kyetään vastaamaan, finanssialalla tavoitteena tulisi olla joustavampi ja luovuutta tukeva työkulttuuri. Työyhteisötaidot korostuvat osana vuorovaikutustaitoja samalla kun valmentava johtaminen mahdollistaa vastuun jakautumisen laajemmin organisaatiossa.

Mukaan asiakkaan elämään

Asiakasymmärryksen syventäminen nähtiin Finanssialan kyvykkyydet 2020-hankkeessa yhtenä keskeisimmistä tulevaisuuden menestystekijöistä.

Finanssialan asiakkaiden suhtautuminen toimialaan sekä asenteet, tavat ja arvot ovat muuttumassa. Tämä vaatii finanssialalta melkoista asennemuutosta. Asiakkaan paikka siirtyy yhä enemmän kaiken tekemisen keskiöön ja osaamisten on kehityttävä vastaavasti. Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, että ala omaksuu yhä läpinäkyvämpiä, eettisempiä ja vastuullisempia toimintatapoja. Asiakkaiden itseohjautuvuus, kiinnostus osallistua tuote- ja palvelukehitykseen, paikallisuuden korostuminen sekä uudet asiointitavat ja paikat muuttavat työtä finanssialalla.

37 Projektista tarkemmin www.keepitrolling.fi.

Suuri osa työstä finanssialalla siirtyy lähemmäksi asiakasrajapintaa ja muuttuu kohti konsultoivampaa myyntityötä. Yhä useammassa tehtävässä tarvitaan kaksoiskyvykkyyksiä, joissa vahvat asiakaspalvelutaidot yhdistyvät erinomaiseen kykyyn hyödyntää modernia tieto- ja viestintäteknologiaa.

Asiakkaan ymmärtäminen ja aito asiakasnäkemys ohjaavat toimintaa ja siksi tämän tietämyksen hankkimiseen tulee panostaa koulutuksessa sekä alan yritysten toiminnassa.

Vuorovaikutustaitojen sekä viestintä- ja neuvottelutaitojen merkitys kasvaa, samoin kuin tarve kyetä itsenäisesti tekemään työssä päätöksiä ja johtaa omaa työtään. Tämä on sekä osaamis- että asenneasia. Itsenäisyyden tarve korostuu myös työn muuttuessa aikaisempaa vähemmän riippuvaiseksi ajasta ja paikasta. Etätyön lisääntyminen ja muut joustavat työn muodot edellyttävät myös esimiehiltä uudenlaisia ohjaamis-, tuki- ja kannustamistaitoja. Lähes kaikissa finanssialan töissä tarvitaan jatkossa itsenäistä, yritteliästä asennetta.

Toimintaympäristön ja palveluketjun monimutkaistumisesta johtuen lisääntyy tarve hallita suuria tietomääriä sekä kyky analysoida ja vetää johtopäätöksiä sekä esittää nämä selkeästi asiakkaille, jolloin näihin liittyvät osaamiset korostuvat. Tietoturva- ja muu turvallisuusosaaminen korostuu kaikissa tehtävissä ja tehtävätasoilla.

Palvelu syntyy verkostoissa

Finanssialan palvelu tuotetaan tulevaisuudessa yhä useammin erilaisten luottamuspohjaisten verkostojen kautta. Verkostoitunut toiminta voi toteutua joka yritysten tai yritysryhmien sisällä tai yhdessä yrityksen ulkoisten kumppaneiden kanssa. Tämä korostaa osaamistarpeita verkostojen rakentamisessa, johtamisessa ja niissä toimimisessa. Verkostoissa toimiminen edellyttää luontevaa vuorovaikutusosaamista. Verkostojen rakentamiseksi on kyettävä tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuuksia toimialarajoista piittaamatta. Strategisten verkostojen johtaminen motivoimalla ja sitouttamalla vaatii myös uudenlaisia osaamisia.

Lopuksi

Ennakointivalmiuksien merkitys finanssialan organisaatioissa korostuu, sillä muutokset ympäröivissä olosuhteissa voivat olla nopeitakin esimerkiksi taloudellisten tilanteiden, ympäristö- tai teknologiauhkien realisoituessa. Luonnollisesti ketterä reagoiminen on yhtä lailla tarpeellista silloinkin, kun teknologian kehittyminen luo uudenlaisia, ennen näkemättömiä mahdollisuuksia.

Suomalaisen koulutuksen uudistamiseen paremmin palvelemaan elinkeinoelämän tarpeita on kaikkien tahojen vahva tahtotila[38]. Koulutuksen eri tasoilla tulisi ottaa vastaan haaste kehittää erityisesti sellaisia osaamisia, joita tarvitaan kaikilla toimialoilla tulevaisuudessa. Näitä ovat vaikkapa liiketoimintaosaaminen, verkostoitumisosaaminen ja työelämän metataidot. Koulutuksen ja työelämän yhteyksien tiivistäminen auttaa niin toimialaa, oppijoita kuin oppimisen kehittäjiäkin paremmin tunnistamaan muutokset ja vastaamaan niihin ripeästi.

Monissa finanssialan tulevaisuuden töissä tarvitaan kaksoiskompetensseja, kuten esimerkiksi hyviä asiakaspalveluvalmiuksia ja kykyä hyödyntää tietotekniikkaa tehokkaasti. Monitasoinen osaaminen tulisikin ottaa huomioon jo ammatillisen koulutuksen alkuvaiheissa.

Finanssilukutaidon merkitys toimialan asiakkaille kasvaa jatkossa monimutkaisuuden lisääntyessä. Finanssilukutaitoa tulisikin ajatella kaikille tarpeellisena kansalaistaitona ja varmistaa sen hankkimisen edellytykset koulutusjärjestelmän kaikilla tasoilla.

38 Katso esimerkiksi Osaava ja Luova Suomi-raportti (Opetusministeriö 2010) ja Osaava henkilöstö – menestyvät yritykset. EK:n koulutus- ja työvoimapoliittiset linjaukset vuoteen 2015 (EK 2010).

LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2009–2011. Oivallus-hanke. Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa. Aineistot löytyvät osoitteesta http://ek.multiedition.fi/oivallus/.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Osaava henkilöstö – menestyvät yritykset. EK:n koulutus- ja työvoimapoliittiset linjaukset vuoteen 2015.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010.

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA 2009. EVAn GLOBAALIT SKENAARIOT. Tulevaisuuden pelikentät.

Euroopan komissio 2009. Skills scenarios for the Financial Services Sector in the European Union - Final Report.

Finanssialan keskusliitto, useita julkaisuja, muun muassa Finanssiala 2009, Toimialakuvaus 10/2011, Pankit Suomessa -kuvasarja, Tilastotietoa finanssialan henkilöstöstä 2010, Rahoitusalan tasa-arvoraportti 2010.

Halava Ilkka ja Pantzar Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA.

Kirjavainen Paula - Rajander-Juusti Ritva 2010. JOHTAJUUS KESKITIELLÄ? Kehittäjän keinot kohtuullisempaan johtajuuteen. Työn Tuuli 1/2010. Julkaisija Henkilöstöryhmä Henry ry.

Kumpula Marjo 2011. Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus - Vakuutusvirkailijasta finanssialan myyjäksi? Turun kauppakorkeakoulu A-1/2011.

Nordic Bank Statistics 2010.

Opetushallitus, Kaupan liitto ym. 2008–2010. Kaupantekijät 2015 ja Kaupan näkijät 2015 loppuraportit.

Opetusministeriö 2010. Osaava ja Luova Suomi.

Peverelli Roger & de Feniks Reggy 2010. Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks an insurers. Prentice-Hall & Pearson Education Benelux.

Peverelli Roger: Reinventing Financial Services. Esitys Haaga-Helian seminaarissa Reinventing Financial Services, 29.9.2011, Helsinki.

Suoranta Hanna 2009. Johtamisen uusi resepti. EVA Analyysi nro 8/3.9.2009.

TEKES 2009. Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttäjä? Finanssialan toimialakatsaus 2009 (tekijänä myös Deloitte).

Teknologiateollisuus 2008. Tulevaisuuden osaamistarpeet teknologiateollisuudessa.

Tienari Janne ja Piekkari Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum 2011.

Uusikylä Kari 2010. Hyvä työ – paha työ. Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset. EVA Analyysi nro 12/15.6.2010.

Julkaisemattomat lähteet

Jyväskylän ammattikorkeakoulun finanssialan tradenomiopiskelijoille tehty kysely syyskuussa 2011. Vastaajana 23 opiskelijaa taloushallinnon yliopettaja Anne Eskolan johdolla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja palvelut.

Asiantuntijahaastattelut

Juva Kirsi, Oivallus-hankkeen projektipäällikkö, Elinkeinoelämän keskusliitto.

Kauppi Piia-Noora, toimitusjohtaja, Finanssialan Keskusliitto.

Vilenius Markku, professori, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

LIITE 1

Hankkeen kokoontumiset ja niiden osallistujat

Ajattelun avartaminen -workshop 10.2.2011, Aalto Design Factory, yhteensä 23 henkilöä		
Ahlgren	Suvi	Sampo Pankki Oyj
Björkestam-Bärlund	Barbro	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Erjanti	Kaija	Finanssialan Keskusliitto
Kallonen	Tarja	Finanssialan Keskusliitto
Korppoo	Leena	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Kärenaho	Eija	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
Lehmuskallio	Sofia	FIM Pankki Oy
Loukkola	Ari	OP-Pohjola -ryhmä
Malinen	Hilkka	Tapiola-ryhmä
Malmi	Eeva	Säästöpankkiliitto
Mattsson	Vivan	IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
Mikkonen	Hanna-Leena	Sampo Pankki Oyj
Nordin	Päivi	Liedon Säästöpankki
Ovaska	Kati	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Perttilä	Riitta	OP-Pohjola -ryhmä
Siukkola	Miia	FIM Pankki Oy
Tulokas	Päivi	OP-Pohjola -ryhmä
Uunila	Julia	Skandinaviska Enskilda Banken Ab
Vainioniemi	Marjanne	Nordea Bank Finland I HR Services Finland
Huotari	Leena	AaltoEE
Järvenpää	Hannele	AaltoEE
Tuulenmäki	Anssi	Aalto-yliopisto
Rajander-Juusti	Ritva	Serenitas Consulting Oy

Oivallusten jakaminen -workshop, 13.4.2011, FK:n tiloissa, yhteensä 19 henkilöä

Ahlgren	Suvi	Sampo Pankki Oyj
Björkestam-Bärlund	Barbro	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Kallonen	Tarja	Finanssialan Keskusliitto
Korppoo	Leena	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Lehmuskallio	Sofia	FIM Pankki Oy
Loukkola	Ari	OP-Pohjola -ryhmä
Malinen	Hilkka	Tapiola-ryhmä
Malmi	Eeva	Säästöpankkiliitto
Matis	Tuija	Svenska Handelsbanken Ab
Mikkonen	Hanna-Leena	Sampo Pankki Oyj
Nilsson-Ollandt	Eija	Nordea Bank Finland I HR Services Finland
Ovaska	Kati	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Perttilä	Riitta	OP-Pohjola -ryhmä
Salminen	Sanna	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
Tulokas	Päivi	OP-Pohjola -ryhmä
Vitie	Anna-Liisa	Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Huotari	Leena	AaltoEE
Järvenpää	Hannele	AaltoEE
Rajander-Juusti	Ritva	Serenitas Consulting Oy

Näkökulmia tulevaan -workshop, 15.9.2011, FK:n tiloissa, yhteensä 16 henkilöä

Ahlgren	Suvi	Sampo Pankki Oyj
Björkestam-Bärlund	Barbro	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Kallonen	Tarja	Finanssialan Keskusliitto
Korppoo	Leena	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Lehmuskallio	Sofia	FIM Pankki Oy
Loukkola	Ari	OP-Pohjola -ryhmä
Malinen	Hilkka	Tapiola-ryhmä
Malmi	Eeva	Säästöpankkiliitto
Mikkonen	Hanna-Leena	Sampo Pankki Oyj
Ovaska	Kati	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Perttilä	Riitta	OP-Pohjola -ryhmä
Salminen	Sanna	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
Tulokas	Päivi	OP-Pohjola -ryhmä
Huotari	Leena	AaltoEE
Järvenpää	Hannele	AaltoEE
Rajander-Juusti	Ritva	Serenitas Consulting Oy

FK | Finanssialan Keskusliitto
Bulevardi 28
00120 Helsinki
etunimi.sukunimi@fkl.fi
www.fkl.fi

FK | Finanssialan Keskusliitto