

# Vakuutusmyynnin onnistuminen Nordean ja IF:n myyntiyhteistyössä

Case: Nordea Järvi-Suomi

Riku Jaakonaho

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä Jaakonaho, Riku	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 08.05.2015
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: (x)
Työn nimi <b>Vakuutusmyynnin onnistuminen Nordean ja IF:n myyntiyhteistyössä</b> Case: Nordea Järvi-Suomi		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Auli Nikmo		
Toimeksiantaja Nordea Pankki Suomi Oyj, Järvi-Suomen alue		
Tiivistelmä Opinnäytetyössä tutkittiin Nordea Pankki Suomi Oyj:n toimeksiannosta vakuutusmyynnin onnistumiseen johtavia tekijöitä Nordean ja IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy:n myyntiyhteistyössä. Tutkimuksen kohteena olivat ne Nordean henkilökohtaiset pankkineuvojat, jotka olivat onnistuneet tekemään hyvää vakuutusmyyntitulosta vuonna 2014. Työn tarkoituksena oli toimia työkaluna toimeksiantajalle esimerkiksi tulevia koulutuksia tai uusien työntekijöiden perehdytystä suunniteltaessa. Lisäksi työn tavoitteena oli antaa vakuutusmyyntityötä tekeville henkilöille käytännön vinkkejä henkilökohtaisen työnsä kehittämiseen.  Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltiin myyntityön taitoja sekä palveluita myynnin kohteena. Itse tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna kevään 2015 aikana. Kuusi haastateltavaa poimittiin tarkoituksenmukaisesti harkinnanvaraisena näytteenä perustuen tehtyyn myyntitulokseen vuoden 2014 aikana. Teemahaastattelurunko suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja se perustui tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Teemoina olivat ”Myyntin mahdollistavat tekijät”, ”Hyvä vakuutusmyyjä”, ”Nordea tuki” ja ”Vinkit muille myyjille”.  Tutkimuksesta selvisi, että suurin yksittäinen tekijä myynnin onnistumiselle on tuotteen aktiivinen tarjoaminen sekä selkeiden myyntitilaisuuksien tunnistaminen. Tutkimuksessa kerättiin myös myyjien kehitysehdotuksia ja konkreettisia vinkkejä muille myyjille.  Opinnäytetyö toimii toimeksiantajalle työkaluna suunniteltaessa tulevien koulutusten ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen painopisteitä. Lisäksi myyntityötä tekevät voivat poimia käytännön vinkkejä omaan työhönsä.		
Avainsanat (asiasanat) Nordea Pankki Suomi, vakuutusmyynti, henkilökohtainen myyntityö, palveluiden markkinointi, teemahaastattelu		
Muut tiedot		



Author Jaakonaho, Riku	Type of publication Bachelor's thesis	Date 08.05.2015
	Number of pages 69	Language of publication Finnish
		Permission for web publication: (x)
Title of publication <b>Insurance sales success of the sales cooperation between Nordea and IF</b> Case: Nordea Järvi-Suomi		
Degree programme Business Administration		
Tutor Nikmo, Auli		
Assigned by Nordea Bank Finland Plc.		
<p>Abstract</p> <p>This thesis studied the sales cooperation between Nordea Bank Finland Plc and IF P&amp;C Insurance Company Ltd focusing on the sales success. The thesis was assigned by Nordea Bank Plc. The subjects of study were the personal banking advisors at Nordea, who had achieved good sales results in 2014. The purpose of the study was to be a tool for the client when planning, for example, future sales training or orientation sessions for recruits. The study also aimed to give some practical tips for other employees of Nordea.</p> <p>The theoretical framework focuses on the sales skills and services as a product. The study was conducted in the form of semi-structured interviews during the spring of 2015. The six interviewees were selectively chosen to participate in the study by their insurance sales results in 2014. The framework of the interviews was planned together with the client, and it was based on the purposes and aims of the study.</p> <p>The results indicate that the most important individual factor for the success in sales is actively making insurance offers for customers and recognizing the obvious sales opportunities. The study also includes some improvement ideas and practical tips from the banking advisors.</p> <p>The thesis offers the client the tools to plan the priorities for future sales training and orientation of the recruits. It also provides Nordea's current sales persons with some practical tips they can use in their daily work and in personal sales development.</p>		
Keywords/tags (subjects) Nordea Bank Finland, insurance sales, sales work, marketing of services, semi-structured interview		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	3
1.2	Nordea Pankki Suomi Oyj .....	4
<b>2</b>	<b>Myyntityön taidot</b> .....	<b>8</b>
2.1	Myyntityön perusteet ja merkitys .....	8
2.2	Myyjän työkalut .....	10
2.3	Asiakaspalvelu osana myyntityötä .....	14
<b>3</b>	<b>Palvelu myynnin kohteena</b> .....	<b>19</b>
3.1	Palvelun määritelmä ja ominaispiirteet .....	19
3.2	Palvelun markkinoinnin kilpailukeinot .....	22
3.3	Palvelun myyntiprosessi .....	28
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>31</b>
4.1	Tutkimusongelmasta tutkimusmenetelmään .....	31
4.2	Tiedonkeruu.....	32
4.3	Aineiston analyysi .....	34
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>36</b>
5.1	Myynnin mahdollistavat tekijät.....	36
5.2	Hyvä vakuutusmyyjä.....	43
5.3	Nordean tuki myynnin onnistumiselle .....	48
5.4	Vinkit muille myyjille .....	52
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>54</b>
6.1	Keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset .....	54
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	60
	<b>Lähteet</b> .....	<b>63</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>65</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1. Mikä ratkaisee myynnin onnistumisessa?.....	12
Kuvio 2. Hyvän palvelun osatekijät .....	16
Kuvio 3. Tuotteiden sijainti tavara-palvelu-janalla .....	20
Kuvio 4. Palveluajatuksen osatekijät.....	22

## **Taulukot**

Taulukko 1. Haastatteluiden tilastot .....	34
--	----

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Nordea Pankki Suomi Oyj:n ja IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy:n välistä vakuutusmyyntiyhteistyötä Nordean henkilökohtaisten pankkineuvojien myyntityön onnistumisen näkökulmasta. Tutkittava aihe saatiin toimeksiantajalta (Nordea), sillä myyntiraporttien mukaan myynnissä ei ole saavutettu toivottuja tavoitteita. Myynnissä on myös suuria eroja eri neuvojien välillä. Lisäksi aihe on säännöllisesti esillä työntekijöiden keskuudessa niin sanotuissa kahvipöytäkeskusteluissa.

Tutkimuksen tuloksista on hyötyä toimeksiantajan edustajana toimivalle Nordea Järvi-Suomen aluejohdolle työntekijöiden kouluttamista suunniteltaessa. Vakuutusmyynti siinä missä muukin myynti on taitolaji, jonka hallitsemisessa edesauttaa muun muassa monipuolinen koulutus. Saamalla tietoa myynnin onnistumiseen johtavista tekijöistä suoraan asiakasrajapinnassa työskenteleviltä henkilökohtaisilta pankkineuvojilta on aluejohdon helppo ottaa nämä keinot käyttöön koulutuksien painopisteinä.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen avulla pyritään löytämään ne seikat, jotka edesauttavat IF:n vahinkovakuutusten myyntiä pankkituotteiden ohessa. Haastatteleamalla Nordean henkilökohtaisia pankkineuvojia eli vakuutusten pääasiallisia myyjiä saadaan tuoretta tietoa suoraan asiakasrajapinnasta. Jokainen myyjä tekee omat ratkaisunsa myyntiprosessin loppuun viemiseksi, mutta tutkimuksen avulla tullaan todennäköisesti havaitsemaan myös yleisesti käyttökelpoisia vinkkejä myynnissä onnistumiseen.

Opinnäytetyön nimi on *Vakuutusmyynnin onnistuminen Nordean ja IF:n myyntiyhteistyössä* ja tutkimusongelma ”*Vakuutusmyynnin onnistumisen mahdollistavat sei-*

kat”. Tästä on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset, joihin työssä tullaan hake-  
maan vastausta:

- *Mitkä seikat mahdollistavat vakuutusmyynnin onnistumisen?*
- *Mikä tekee hyvän vakuutusmyyjän?*
- *Kuinka Nordea voi osaltaan edesauttaa myynnin onnistumista?*

Tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan Nordea Järvi-Suomen henkilökohtaisia pankkineuvojia, joiden joukosta valitaan tarkoituksenmukaisesti noin 10 henkilöä mukaan haastatteluihin perustuen tehtyyn vakuutusmyyntitulokseen vuonna 2014. Rajauksesta huolimatta tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä koko Nordea Suomen pankkitoimihenkilöihin, sillä myytävät tuotteet ja toimintamallit ovat samanlaiset ympäri maan.

Työn tarkoituksena on tuoda esiin ne seikat, jotka hyvää myyntitulosta tehneet henkilökohtaiset pankkineuvojat kokevat keskeisiksi myynnin onnistumisessa. Työn tarkoituksena on toimia toimeksiantajalle työkaluna koulutusten ja uusien työntekijöiden perehdytyksen painopisteiden suunnittelussa. Valmiin raportin tavoitteena on myös toimia henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisena apuvälineenä myyntityötä tekeville toimihenkilöille, sillä he voivat poimia siitä suoria vinkkejä esimerkiksi myyntineuvotteluihin tai niihin valmistautumiseen.

## **1.2 Nordea Pankki Suomi Oyj**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Nordea Pankki Suomi Oyj on osa Pohjois-Euroopan suurinta finanssipalvelukonserni Nordea Bank AB:tä. Nordean tavoitteena on luoda merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen sekä olla tunnettu osaavasta henkilöstöstä. Tarjoamalla eri finanssipalveluita, kuten pankki-, vakuutus- ja va-

rainhoitopalveluita Nordea auttaa asiakkaitaan pääsemään tavoitteisiinsa. (Vuosikertomus 2013: Nordea Pankki Suomi 2013.) Nordean arvoja ovat *Erinomaiset asiakaskokemukset*, *Ihmiset ratkaisevat* ja *Yksi Nordean joukkue*. Toiminnan perustana on pitää kulut, riskit ja pääoma tiukasti hallinnassa. (Tehtävä, visio ja arvot 2015.) Koko konsernin markkina-arvo vuoden 2014 lopulla oli 38,9 miljardia euroa ja taseen loppusumma 669,3 miljardia euroa. Asiakkaita on noin 11 miljoonaa, ja heitä palvelee noin 700 konttoria Pohjoismaissa sekä Baltiassa. (Avaintietoja ja -lukuja 2015.)

### **Yhteistyö IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy:n kanssa**

Marraskuussa 2012 Nordea uutisoi aloittavansa myyntiyhteistyön vahinkovakuutuksien osalta Sampo-konsernin tytäryhtiön IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy:n kanssa (Nordea vakuutusyhteistyöhön IF:n ja Trygin kanssa 2012). Taustalla oli Sammon päätös ostaa aikaisemmin Nordean kanssa yhteistyötä tehneen Tryg A/S:n vahinkovakuutusliiketoiminnan Suomessa (IF ostaa Trygin Suomen liiketoiminnan 2012). Nordean lehdistötiedotteen mukaan kumppanin valinnassa on käytetty hyväksi myös konsernin ulkopuolista osaamista kumppanivaihtoehtojen vertailuanalyyseissä.

Yhteistyön myötä Trygin vakuutuskanta siirtyi IF:n hallintaan vuoden 2013 aikana. Uudet Nordean asiakkaille tarjottavat vahinkovakuutukset olivat kyseisestä vuodesta eteenpäin suoraan Nordea IF -vahinkovakuutuksia. Siirtymäajan jälkeen Nordean pankkitoimihenkilöt ovat voineet tarjota asiakkailleen pankkipalveluiden ohella laajan valikoiman vahinkovakuutuksia, kuten koti-, matka-, ajoneuvo-, vene-, metsä-, lapsi- ja hevოსvakuutuksia. Lisäksi 18—29-vuotiaille asiakkaille on erikseen räätälöity Check-In-asiakkaan vakuutuspaketti, joka pitää sisällään koti-, matka- ja tapaturmavakuutuksen. (Vahinkovakuutukset n.d.) Vakuutukset markkinoidaan Nordea IF – vakuutusten nimellä, mutta ne ovat sisällöltään samoja kuin IF:n omissa toimipisteissään tarjoamat vakuutukset. Vakuutuksen hankkiminen Nordeasta tuo kuitenkin asiakkaalle keskittämisetuja. (Asiakasedut n.d.)



## Asiakassegmentit

Nordean asiakkaat jakautuvat Nordea Etuohjelmassa viiteen eri asiakasryhmään.

Ryhmät eritellään asiakasvolyymeittain, joka tarkoittaa lainojen ja säästöjen yhteenlaskettua summaa. Jos asiakkaalla on esimerkiksi 3000 euroa tilivaroja sekä 5000 euroa lainaa, hänen asiointivolyyminsa on 8000 euroa. Asioinnin keskittäminen tuo mukanaan etuja esimerkiksi päivittäispalveluiden kustannuksissa tai kulutusluottojen marginaaleissa. Asiakassegmentit edellytyksineen ovat:

- *perustaso-asiakkuus*, kaikille 18-vuotta täyttäneille tiliasiakkaille
- *kanta-asiakkuus*, 6000 euron asiointivolyymi
- *avainasiakkuus*, 30 000 euron asiointivolyymi.

Tämän lisäksi on tarjolla kaksi segmenttiä, jotka painottuvat enemmän varallisuuden hoidon palveluihin eli säästämiseen ja sijoittamiseen. Näissä segmenteissä asiointivolyymilla tarkoitetaan lähinnä sijoitettavan omaisuuden määrää.

- *Premium-asiakkuus*, 100 000 euron asiointivolyymi
- *private banking -asiakkuus*, 250 000 euron asiointivolyymi.

Edellisten lisäksi 18–29-vuotiaille asiakkaille on erillinen Check-in-asiakkuus, joka tarjoaa muun muassa maksuttomat päivittäispalvelut sekä muita etuja. (Etuohjelma ja asiakasedut n.d.)

Tässä tutkimuksessa haastattelun kohteina ovat avain- ja premium-asiakkaita palvelevat henkilökohtaiset pankkineuvojat. Nämä neuvojat tapaavat ja kontaktoivat pääsääntöisesti ainoastaan omia nimettyjä asiakkaitaan. Usein avainasiakkaana on tavallinen asuntolaina-asiakas, kun taas premium-asiakkuus on suunnattu enemmän säästämisen ja sijoittamisen asiantuntijaneuvontaa kaipaaville. Henkilökohtaisten pankkineuvojien lisäksi asiakkaita palvelevat palveluneuvojat, kassatoimihenkilöt ja sijoitusneuvojat. Näistä kuitenkin vain henkilökohtaisille pankkineuvojille Nordea IF - vahinkovakuutusten myynti on määritelty henkilökohtaisiin myyntitavoitteisiin, joita

seurataan säännöllisesti. He tekevätkin suurimman osan konttoreissa tapahtuvasta Nordean vahinkovakuutusmyynnistä. Tämän vuoksi heidän haastattelemisensa on mielekästä tutkimuksen vaatiman tiedon kannalta.

## 2 Myyntityön taidot

Myyntityö on yrityksen kivijalka. Ilman sitä yritys ei onnistu tuottamaan tulosta tai kehittymään toiminnassaan. Myynti mahdollistaa omistajien intressien turvaamisen ja asiakastyytyvyyden säilyttämisen. Myyntiä tekevillä henkilöillä on käytössään pitkä rivi työkaluja työnsä helpottamiseksi, mutta loppujen lopuksi kaikki on kiinni myyjistä itsestään. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on kaiken ydin myynnin tulokselisuudessa. (Helin 2011, 8–9.)

Myyjinä voidaan pitää kaikkia niitä henkilöitä, jotka tarjoavat yrityksen tuotteita ja palveluita asiakkaille. Kaupan onnistumisen taustalla on aina asiakkaan tarve myyjän tarjoamasta tuotteesta, jonka avulla asiakas kykenee saavuttamaan omat tavoitteensa ja toiveensa entistä helpommin ja tehokkaammin. Myyjän henkilökohtaiset taidot työssä korostuvat, kun hän alkaa rakentaa luottamusta asiakassuhteeseen. Hänen tehtävänä on myös vakuuttaa asiakas siitä, että juuri hän on se henkilö, jolta tuote tulee ostaa. Osaava myyjä kehittää jatkuvasti itseään ja omia taitojaan. (Helin 2011, 107.)

### 2.1 Myyntityön perusteet ja merkitys

Sana myynti tarkoittaa yleisesti jonkin tuotteen omistajuuden vaihtamista korvausta vastaan henkilöltä toiselle. Tämän vuoksi moni voisi ajatella myyntityön olevan vain sitä, kun henkilö A kauppaa esimerkiksi halkokasan henkilölle B. Raha ja halkokasa vaihtavat keskenään omistajaa, mutta sen syvällisempää suhdetta näiden kahden henkilön välille ei synny. Yksinkertaistettuna ja kärjistettynä asia on näin, mutta myyntityö on myös paljon muuta.

Ennen tuotteen myyntiä myyjän on ensin myytävä itsensä persoonana ostavalle asiakkaalle. Vaihtoehtoisia myyjiä löytyy joka kulman takaa, ja tehtävänä onkin osoittaa asiakkaalle, että juuri tässä on oikea ja luotettava kumppani kaupankäyntiin. Luotta-

mus saavutetaan pitkälti ymmärryksenä siitä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. (Helin 2011, 114.) Asiakas ei aina tiedä tarpeen olemassaolosta. Taitava myyjä osaa luoda ja tuoda esille ne tarpeet, joita asiakas ei ole itsessään vielä tunnistanut. Ottaen huomioon, että asiakas on selvinnyt ilman näitä tarpeita tähänkin asti, voidaan myyntityötä pitää taitolajina. (Montgomery 2003, 6.)

Helin (2011) toteaa, että ilman myyntiä ei ole asiakkaita, eikä ilman asiakkaita ole yritystä. Myynnistä saatavilla tuotoilla yritys pitää itsensä hengissä, maksaa pakolliset kulunsa ja kehittyy toiminnassaan. Myyntiä voidaankin pitää yrityksen kannalta elintärkeänä. Myyjät ovat yritykselle kultakimpaleita, joiden hyvinvoinnista ja työkaluista on tärkeää pitää jatkuvasti huolta. (Mts. 114.) Tuottoisan ja tehokkaan myyntityön taustalla ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet. Niiden takana piilee luottamus myyjän ja asiakkaan välillä, joka ei synny hetkessä. Myyjän ei myöskään tule luovuttaa siinä vaiheessa, kun ensimmäinen kauppa on tehty. Tässä vaiheessa alkaa se vaikein työ, sillä asiakkaasta huolehtiminen ja pitkäaikaisen suhteen ylläpito vaativat yritykseltä voimavaroja. (Leach & Moon 2003, 169–170.)

Vaikka kuluttajien asiointi siirtyy nykyaikana aina vain enemmän sähköisiin kanaviin, se ei poista perinteisen myyntityön merkitystä. Verkkopohjaiset myyntiratkaisut kehittyvät yhä älykkäämmiksi ja osaavat ratkaista asiakkaiden ongelmia, mutta yksikään kone ei kykene syvälliseen keskusteluun asiakkaan kanssa. Myöskään sähköisten tilausten vastaanotto ja käsittely eivät korvaa aktiivista ja tehokasta myyntityötä, sillä nerokkainkaan idea tai palvelu ei myy itse itseään. Henkilökohtainen myyntityö on myös yksi yrityksen markkinoinnin kilpailukeinoista, jolla se tekee itsensä tunnetuksi asiakkaiden keskuudessa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13–14.)

Henkilökohtainen myyntityö nähdään myös palveluiden markkinoinnin kilpailukeinona. Se liittyy oleellisena osana markkinointiviestintään, sillä myyjän ja ostajan välinen kontakti esimerkiksi myymälässä on omiaan levittämään tietoisuutta yrityksen toiminnasta ja tarjottavista palveluista ostajalle. Mainonnan avulla kuluttajille annetaan

halutunlainen mielikuva yrityksestä, ja tätä mielikuvaa vahvistetaan henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Bergström & Leppänen 2010, 218.) Muihin markkinoinnin kilpailukeinoihin paneudutaan tarkemmin tämän raportin luvussa 3.2.

## 2.2 Myyjän työkalut

Jokainen myyjä kohtaa työssään tilanteita, joissa pelkkä tuotteen kattava esittely ja asiakkaan tarpeen ymmärtäminen eivät riitä kaupan saattamiseksi loppuun. Näitä tilanteita varten on takataskussa hyvä olla muutamia eri työkaluja ostajan kohtaamiseen, sillä jokainen myyntitilanne henkilöineen on erilainen. Työkaluja voivat olla sekä opitut taidot että konkreettiset välineet.

### Vuorovaikutus myyntitilanteessa

Ehkä yleisin tilanne, jossa myyjä joutuu turvautumaan työkalupakkiinsa, on ostajan esittämä vastaväite. Taitamaton myyjä antaa tilanteen helposti ajautua siihen, että ensimmäisen vastaväitteen kuultuaan hän luopuu kaupanteosta. Taitava myyjä puolestaan osaa kääntää tämän edukseen ja pääsee tavoitteeseensa. Vuorio (2011) listaa antiikin Kreikan filosofin Aristoteleen erottelemat kolme argumentointitapaa, joiden avulla saadaan aikaan puheen vakuuttavuutta:

- *logos* eli järkeen ja faktoihin vetoaminen
- *ethos* eli puhujan ominaisuuksien (esimerkiksi asiantuntijuuden) korostaminen
- *pathos* eli tunteisiin vetoaminen.

Näitä tapoja taitavasti käyttäen myyjä onnistuu usein ylittämään ostajan vastasettelun. Esimerkiksi silloin, kun ostaja vetoaa tuotteen hintaan (*logos*), voi myyjä korostaa tuotteen tuomaa helppoutta tai mielihyvää (*pathos*). Puolestaan jos ostajaa mietityttää tuotteen tuoma todellinen hyöty (*pathos*), myyjä pystyy vastaamaan tähän omalla asiantuntijuudellaan ja kertomaan, kuinka tuote todellakin tulee tuotta-

maan mainittua hyötyä (ethos). Keinoja on monia, mutta tärkeintä on muistaa ettei myyjän tehtävänä ole kuitenkaan voittaa asiakasta väittelyssä vaan saada tämä puolelleen. (Mts. 42–43, 62–65.) Vastaväitteet voivat kuitenkin hedelmällisillään tuottaa uusia myyntimahdollisuuksia, joten niiden käsittelemisen on hyvä varautua ennalta (Helin 2011, 269).

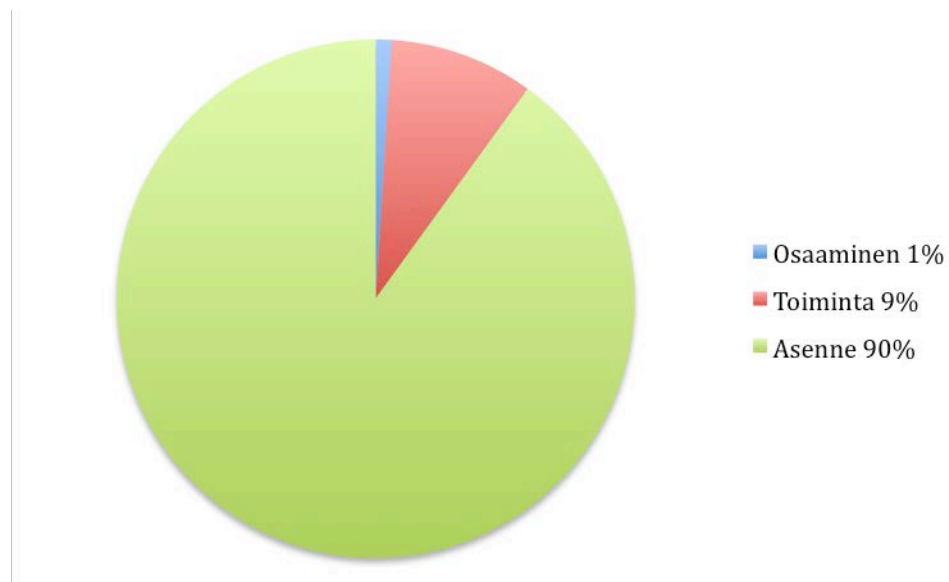
Muutenkin kuin vastaväitteiden kumoamisessa vuorovaikutuksella on suuri merkitys myyntikeskustelussa. Taitavan vuorovaikutuksen avulla myyjä kykenee asettumaan samalle tasolle asiakkaan kanssa ja helpottamaan asiakkaan ymmärrystä vaikkapa tarjottavan palvelun ominaisuuksista. Ymmärrystä voidaan lisätä myös asiakkaan omista tarpeista, sillä joissain tapauksissa myyjä asiantuntijana tunnistaa ne asiakasta paremmin. Vuorovaikutuksen käyttö pohjautuu luottamukseen ja sen lisäämiseen. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 15–16.)

Myyjän on mielekästä peilata oma käytöksensä asiakkaasta. Jossain tapauksessa samalle tasolle siirtyminen riittää, jossain se ei tule kuuloonkaan. Hiljaista ja passiivista asiakasta ei voita puolelleen passivoitumalla, vaan ennemminkin räväköitymällä. Tässä on kuitenkin varottava yliampumista, sillä tarkoituksena ei ole säikäyttää potentiaalista ostajaa. Myös asiakas suhteuttaa omalta osaltaan käytöksensä myyjän käytöksen mukaan, joten kultaisen keskitien löytäminen voi olla joskus hankalaa. Kokemusta kartuttamalla myyjä kuitenkin oppii hallitsemaan nämä haastavat tilanteet. (Vuorio 2011, 55–57.)

### **Itsensä kehittäminen**

Yksi myyjän työkaluista myynnin vauhdittamiseksi on oman itsensä kehittäminen. Omiin tapoihinsa rutinoituminen voi olla hyvin vahingollista myyntityön kannalta, sillä jos myyjän puhe on ulkoa opeteltua myyntiesittelyä ja toimintatavat kuin suoraan liukuhihnalta, asiakas voi kokea ettei hänestä välitetä. Rutiineitaan suorittava myyjä ei ota huomioon juuri tämän asiakkaan tarpeita ja toiveita, ja luottamus kärsii. (Vuorio 2011, 13–14.)

Helin (2011) jakaa kehittymisen tarpeen kolmeen eri osa-alueeseen: *tietoon, taitoon* ja *asenteeseen*. Tietoutta voidaan lisätä seuraamalla alan kirjallisuutta ja julkaisuja, haastatteleamalla asiantuntijoita sekä kartuttamalla omaa kokemustaan. Taidon kehittämiseen kuuluu muun muassa myynti-, esiintymis- ja kuuntelutaitojen sekä kieli- taidon harjaannuttaminen. Kaikista tärkeimmäksi kirjoittaja kuitenkin nostaa asenteen kehittämisen. Asenteella tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi innostumista ja innostamista, uteliaisuutta, huumorintajua, uskoa eri asioihin sekä toisten huomiointia. Ihmisen toiminta perustuu pitkälti samojen ajatustapojen eli asenteiden käyttöön (ks. kuvio 1). Näitä tapoja on kuitenkin mahdollista muuttaa ja kehittää. Tutkittaessa esimerkiksi kahden tiedoiltaan ja taidoiltaan samantasoisien myyjän valintaan vaikuttavia asioita havaitaan, että toisen myyjän innostuneisuus ja kiinnostus asiakkaasta ratkaisevat pelin. (Mts. 73–74.)



Kuvio 1. Mikä ratkaisee myynnin onnistumisessa? (Alkup. kuvio ks. Helin 2011, 74)

### **Myyjän ominaisuudet**

Eräänä myyjän työkaluna voidaan pitää hänen henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Ajatellaan, että myynnin parissa työskentelevät ovat ulospäin suuntautuneita ja tulevat helposti toimeen toisten ihmisten kanssa. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja siksi onkin tärkeää osata palvella jokaista asiakasta yksilöllisesti ja asiallisesti. Omaan itsensä olemiseen, positiivinen asenne elämään sekä sitoutuminen palveluhenkiseen myyntityöhön vauhdittavat tulosten aikaansaamista. Asiakkaan ei tulisi kärsiä myyjän huonosta päivästä, ja hyvä myyjä peittääkin sen taitavasti. Asiakkaatkaan eivät ole aina iloisimmasta päästä, mutta taidolla ja ihmistuntemuksella heidät saadaan rauhoitettua. Pelkkä reipas asenne ei kuitenkaan riitä, vaan myyjän on tunnettava myytävät tuotteensa. Lisäksi oman alan uutisoinnin sekä kilpailijatilanteen silmällä pitäminen edesauttavat tietotaidon kartuttamisessa. (Bergström & Leppänen 2010, 219–220.)

Myyjä on usein se henkilö, joka antaa asiakkaalle ensimmäisen ja vahvimman mielikuvan yrityksestä. Asenteen lisäksi myös ulkonäöllä ja kielenkäytöllä on merkitystä. Siisti ja huoliteltu pukeutuminen ja olemus herättävät asiakkaassa luottamusta. Tyyliään olemuksen tulisi sopia imagoon ja osaltaan vastata asiakkaan odotuksia. Esimerkiksi pankkiin tullessaan asiakas odottaa henkilökunnalta huoliteltua pukeutumista ja voikin järkyttyä epäsiistin takkutukan kohdatessaan. Toisaalta ulkoisen olemuksen ei tulisi ampua yli siisteydessäkään, sillä asiakkaalle voi helposti syntyä myyjästä ylimielinen kuva. Kielenkäytöllä voidaan vahvistaa olemuksen antamaa ammattimaista kuvaa. Selkeällä ja ymmärrettävällä puheella asia menee halutulla tavalla perille. On kuitenkin vältettävä turhaa teknistä sanastoa, sillä asiakas ei välttämättä sitä ymmärrä. Ala-arvoinen kielenkäyttö ja kiroilu aiheuttavat nopeasti negatiivisia mielikuvia myyjän ammattitaidosta. Mukautumalla asiakkaan kielelliseen viestintään taitava myyjä asettuu samalle tasolle asiakkaan kanssa, mikä vahvistaa syntyvää asiakassidettä ja luottamusta osapuolten välillä. (Bergström & Leppänen 2010, 220–221.)



### **Muut työkalut**

Päivittäisessä työssään myyjällä on hyvä olla edellä mainittujen taitojen lisäksi myös konkreettisia työkaluja. Näihin lukeutuvat muun muassa helposti päivitettävä ja segmentoitu asiakasrekisteri, tehokas ajanhallintajärjestelmä, tekniset apuvälineet (muun muassa tietokone, matkapuhelin, tietoliikenneyhteydet) sekä esitteitä ja näytteitä tuotteista. (Helin 2011, 254.) Esitteet ja muut havainnollistavat apuvälineet ovat tärkeitä tiedonlähteitä asiakkaille, mutta niiden tarkoituksena ei kuitenkaan ole korvata itse myyntityötä tai paikata myyjän huonoa valmistautumista myyntitilanteeseen. Niitä tuleekin käyttää harkitussa määrin, jotteivät esitteet nouse itsetarkoitukseksi. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 142.)

### **2.3 Asiakaspalvelu osana myyntityötä**

Verrattaessa asiakaspalvelua myytävään palveluun huomataan selkeä ero: asiakaspalvelu kuuluu kauppaan eikä siitä laskuteta erikseen. Se nähdäänkin toimintana, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta. Myytävä palvelu puolestaan on se, mitä asiakas yritykseltä saa korvausta vastaan, esimerkiksi vakuutuspalvelut. Eri-laiset palvelutilanteet vaativat erilaista asiakaspalvelua. Siksi onkin tärkeää tiedostaa asiakkaan tarpeet palvelun laadulle, sillä ruokakaupassa rutiininomaisesti asioiva asiakas vaatii erilaista huomiota kuin vaikkapa ensiasunnosta haaveileva lainanottaja pankissa. (Bergström & Leppänen 2010, 89–90.)

Asiakkaan yritykseltä saama kohtelu on keskeisessä osassa myyntipäätöksiä tehtäessä. Usein tämän kohtelun tarjoajana toimii myyntityötä tekevä henkilö. Asiakaspalvelu ei kuitenkaan sovellu kaikille. Tärkeintä onkin ymmärtää, kuinka asiakas haluaa tulla kohdelluksi asiakaspalvelutilanteessa. Jos asiakasta kohdellaan huonosti, antaa se yrityksestä laajalti negatiivisen kuvan, sillä suomalaiset ovat taitavia levittämään negatiivista sanomaa ja niin sanotusti äänestämään jaloillaan. Huono kohtelu myös muistetaan pitkään. Asiakaspalautteeseen välinpitämättömästi suhtautuvat yritykset

ja myyjät vahvistavat saamaansa kielteistä mainetta, sillä se antaa asiakkaalle kuvan, ettei hänestä tai hänen mielipiteistään välitetä. Siksi onkin tärkeää kohdella asiakasta oikein sekä pyytää aktiivisesti palautetta ja toimia asiakaskunnan toivomalla tavalla yrityksen toiminnan ja palvelun kehittämisessä, sillä positiivisen maineen leviäminen kansan keskuudessa on parasta mainosta, jota yritys voi saada. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42–43, 50–51.)

Yrityksen toiminnan kestävyydelle ovat olennaisia pitkäaikaiset asiakassuhteet. Näitä suhteita voidaan ylläpitää vain, jos yrityksen koko henkilöstö on sitoutunut palveluhenkiseen työskentelyyn. Monissa yrityksissä asiakas ei aina asioi saman henkilön kanssa, joten hänen palvelukokemuksensa voivat vaihdella rajustikin. Tämä voi antaa yrityksestä hyvin ristiriitaisia viestejä. Kun asiakas on ensimmäisellä asiointikerrallaan saanut hyvää kohtelua, voi seuraavan kerran huono kohtelu horjuttaa hänen uskoaan ja luottamustaan yrityksen toimintaan merkittävästi. Yrityksen tasainen kyky tuottaa hyvänlaatuista palvelua vahvistaa asiakkaan luottamusta ja saa hänet palaamaan uudelleen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 44.)

Asiakas asettaa odotuksia palvelun laadusta esimerkiksi tuttavien kertoman tai edellisen asiointikerran perusteella. Näiden odotusten vähintäänkin täytyessä asiakaspalvelua voidaan pitää onnistuneena. Näitä odotuksia ei kuitenkaan saisi yrityksen toimesta asettaa liian korkealle, sillä niiden täyttäminen aina vain uudestaan vaatii yritykseltä paljon voimavaroja. On siis varottava jatkuvaa ylipalvelua, sillä asiakas alkaa helposti odottamaan jokaisella asiakaskerralla iloisia yllätyksiä ja odotusten ylittämistä. (Bergström & Leppänen 2010, 98–99.)

### **Hyvän palvelun osatekijät**

Lahtinen ja Isoviita (2001) jakavat hyvään palveluun vaikuttavat tekijät neljään eri osaan (ks. kuvio 2). Seuraavassa avataan näitä tekijöitä.



Kuvio 2. Hyvän palvelun osatekijät (Alkup. kuvio ks. Lahtinen & Isoviita 2001, 50)

*Palvelukulttuurilla* tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä asiakas kokee tai aistii yrityksestä palvelutilanteessa ja sen ulkopuolella. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat vahvasti yrityksen ulospäin viestimät arvot ja asenteet. Asiakkaalle tulee nopeasti selväksi, mikä yrityksen mukaan on sallittua ja mikä ei, sekä kuinka yritys yleisesti ottaen suhtautuu asiakkaisiinsa. Myyjän asenteesta, innostuneisuuden määrästä ja viestinnästä asiakas kykenee lukemaan paljon myös yrityksen sisäisestä toiminnasta, muun muassa johdon ja henkilökunnan väleistä ja työntekijöiden motivoituneisuudesta. Tämä puolestaan vaikuttaa asiakkaan luottamukseen yritystä kohtaan, sillä usein ostopäätös kallistuu sen yrityksen puoleen, jonka sisäiset asiat ja arvot ovat kohdallaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50–51.)

*Palvelupaketin* idea perustuu johonkin ydinpalveluun ja sen ympärille tarjottaviin liitännäispalveluihin. Ydinpalveluksi mielletään se, minkä vuoksi asiakas ylipäätään hakeutuu tekemisiin yrityksen kanssa. Tätä voivat olla vaikkapa hotellin tarjoamat yöpymismahdollisuuden tai pankkien mahdollistamat peruspankkipalvelut. Tämän ytimen ympärille rakennetut liitännäispalvelut (yöpymisen lisäksi myydään aamiaista tai pankkipalveluiden oheen vakuutuspalveluita) ovat eri asiakkaiden mukaan räätälöityjä palvelukokonaisuuksia eli paketteja, joista jokainen palvelee kukin juuri tietyn asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Ydinpalveluilla voi harvoin erottua kilpailijoiden joukos-

ta, mutta siihen liittyvät liitännäiset voivat ratkaista ostopäätöksen. Erinomaista asiakaspalvelua voidaan pitää yhtenä liitännäispalveluna. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52–53.)

*Palvelutuotannolla* viitataan kaikkiin palvelun syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Ne voidaan jakaa karkeasti neljään osaan: palveltavaan asiakkaaseen, palveluympäristöön, kontaktihenkilöstöön sekä muihin asiakkaisiin. Asiakas itse harvoin tulee ajatelleeksi kuuluvansa palvelutuotantoon, mutta yrityksen näkökulmasta hän on tärkein. Ilman asiakasta ja hänen tarvettaan ei synny palvelua. Lisäksi asiakas on samalla lopullinen laadunvalvoja ja yrityksen potentiaalinen sanansaattaja. Palveluympäristöön vaikuttamalla vahvistetaan asiakkaan positiivista kokemusta yrityksestä, muun muassa toimitilojen ulkoista olemusta kohentamalla tai vaikkapa asianmukaista välineistöä hankkimalla. Kontaktihenkilöstö on asiakkaan jälkeen tärkein palvelutuotannon osa, sillä se vastaa pitkälti viestinnästä asiakkaan kanssa. Jokainen asiakas on erilainen, joten joustavuuden ja hienotunteisuuden merkitystä palvelutilanteessa ei voida liiaksi korostaa. Korkea ammattitaito ja osaaminen vahvistavat henkilöstön uskottavuutta. Muiden asiakkaiden merkitys tulisi ottaa muiden tekijöiden ohella huomioon. Kasajonossa huonoa palvelua saanut asiakas vaikuttaa negatiivisesti myös muihin. Toisaalta naapurilta saadut hyvät suositukset voivat vaikuttaa myönteisen kuvan syntymiseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

*Palvelun laatua* asiakas arvioi läpi koko palveluprosessin. Verrattuna konkreettisten tuotteiden laatukäsitykseen palveluiden laatu muodostuu kaikista edellä mainituista osatekijöistä. Jos asiakas kokee työpaikan ilmapiirin huonoksi, negatiivinen käsitys siirtyy helposti myös tuotteena olevaan palveluun. Vaikka koko prosessin tekijät olisivat kunnossa ja myyjän mielestä tilanne on hoitunut mallikkaasti, asiakas voi silti kokea laadun heikoksi. Tämä johtuu pääosin asiakkaan odotuksista yritystä ja sen palveluita kohtaan. Mikäli odotukset ovat alittuneet, voivat reaktiot olla voimakkaita. Odotukset ylittävä kokemus puolestaan mielletään positiivisena, mutta se ei aiheuta yhtä voimakkaita reaktioita. Toisaalta on varottava ylittämästä asiakkaan odotuksia liialti,

sillä niiden täyttäminen jatkossa voi muodostua haasteelliseksi. Myös asiakkaan henkilökohtaiset kokemukset aiemmista palvelutilanteista sekä yrityksen imago vaikuttavat osaltaan laatumielikuvaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55–57.)

Hallitsemalla kaikki mainitut hyvän palvelun osatekijät yritys varmistaa hyvän maineen ja asiakkaiden luottamuksen. Nämä ovat elintärkeitä menestyksensä liiketoiminnan kannalta.

### 3 Palvelu myynnin kohteena

Ihmiset käyttävät palveluita päivittäisessä elämässään monesti edes ajattelematta koko asiaa. Viime vuosikymmeninä palvelun merkitys on lisääntynyt merkittävästi, ja alalle on syntynyt tuhansia uusia yrityksiä. Näille yrityksille palvelu on liiketoiminnan ydin, jonka ympärille muu toiminta rakennetaan. Esimerkiksi perinteiseen ruoka-kauppaan verrattuna ne tarjoavat ainoastaan tai pääasiallisesti palveluita tuotteina ja myynnin kohteina. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20.) Palveluita myyvillä yrityksillä onkin kova työ tuoda itseään esille ja saada ihmiset valitsemaan heidän yrityksensä kilpailijan sijaan. Tähän on monia keinoja, joihin kaikkiin kuitenkin vaikuttaa itse palvelun määritelmä sekä sen ominaispiirteiden tunteminen. (Ylikoski 2000, 17.)

#### 3.1 Palvelun määritelmä ja ominaispiirteet

Ylikoski (2000) kuvaa palveluiden olevan aineettomia hyödykkeitä, joita voi myydä ja ostaa. Palvelu on keino erottua kilpailijoista ja näin lisätä asiakkaan kiinnostusta yritystä kohtaan. Ostajan kannalta palvelu nähdään toimintana, jossa joku muu tekee jotain hänen puolestaan korvausta vastaan. Se voi olla vaikkapa taksikyyti tai pizzan paisto. Näissä tilanteissa ostaja saa itselleen jotain hyötyä, jonka hän kokee arvokkaaksi ja josta hän on valmis maksamaan. Vaikka palvelutapahtumassa ei siirretä konkreettista omistajuusoikeutta henkilöltä toiselle kuten tavaroiden myynnissä, palvelu voi kuitenkin olla sidottu johonkin konkreettiseen tuotteeseen. Palvelu onkin yksi tapa lisätä tavaroiden menekkiä. (Mts. 17–20.)

Lahtinen ja Isoviita (2001) määrittävät pankkien asiakkailleen tarjoamat palvelut *erikoispalveluiksi*, sillä ne räätälöidään juuri asiakkaan tarpeiden mukaan. Niiden tarkoituksena on palvella kunkin asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja ratkaista hänen ongelmiaan. (Mts. 46–47.) Ylikosken (2000) luonnehdinta palvelusta tukee tätä ajattelua, sillä hänen mukaansa palvelu on jotain aineetonta, joka tuottaa ostajalleen lisäarvoa,



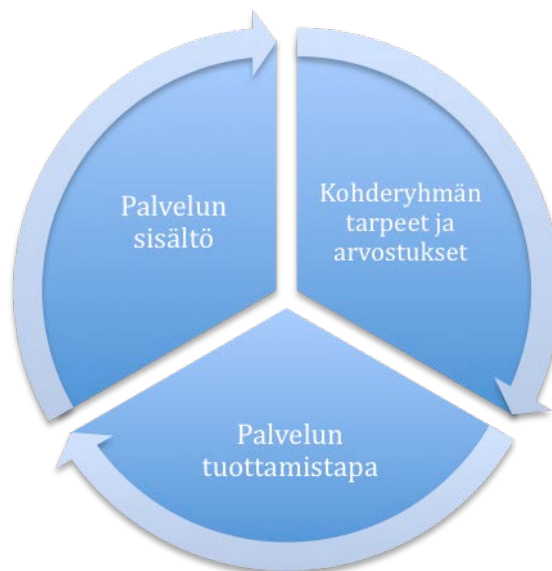
Verrattuna vaikkapa kaupan maitokaapista löytyvään kermapurkkiin palvelua ei ole olemassa ennen asiakkaan tarvetta. Palvelu syntyy vasta palvelutilanteessa, ja se *kulutetaan usein samanaikaisesti tuottamisen kanssa*. Palvelusta syntynyt vaikutus kuitenkin voi säilyä vielä pitkäänkin, ja esimerkiksi vakuutuksen ostanut asiakas on turvan piirissä useita vuosia, joskus loppuelämänsä. Palvelu räätälöidään pääosin yksilöllisesti asiakkaan toiveiden ja mieltymysten mukaan, joten asiakas itse pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan lopputuotoksena olevan tuotteen yksityiskohtiin ja ominaisuuksiin. (Ylikoski 2000, 24–25.) Tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuuteen liittyy oleellisesti myös palvelun *ainutkertaisuus*. Kun se on kulutettu, sitä ei ole enää olemassa. Rikkinäisenä ostetun kameran voi palauttaa takaisin liikkeeseen, mutta huonoa palvelua ei. Tämän vuoksi yrityksen tulee kehittää itselleen käytäntö näiden negatiivisten palvelukokemusten korvaamiseksi. Yleistä on esimerkiksi rahallinen hyvitys ”Asiakas ensin” -hengessä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 19.)

Monesti palvelun tuottajana on ihminen, ja se tuotetaan ihmiselle. Inhimillisuus tulee esille hyvin, kun puhutaan palveluiden *vaihtelevuudesta*. Jokaisella on hyvät ja huonot päivänsä, jotka vaikuttavat vääjäämättä työskentelyyn. Asiakkaan kannalta saman yrityksen palveluita käytettäessä myös vastapuolena esiintyvä myyjä voi vaihtua moneenkin kertaan ja palvelun laatu vaihdella. Toisaalta asiakas voi nähdä tämän positiivisena: edellisen asiointikerran työkeä kassapalvelija oli vaihtunut hyväntuulimpiin. Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi olisikin hyvä pitää peruspalvelun laatu mahdollisimman vaihtelemattomana, mutta kuitenkin jättää varaa asiakkaan erikoistarpeiden täyttämiseen. (Ylikoski 2000, 25.) Laadun tasaisuuteen yritys voi vaikuttaa selkeillä toimintamalleilla ja henkilöstön kouluttamisella. Ostajan ja myyjän lisäksi palvelukokemukseen ja vaihtelevuuteen vaikuttavat myös muut yrityksessä samanaikaisesti asioivat sekä toiset palveluhenkilöt. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18–19.)



### 3.2 Palvelun markkinoinnin kilpailukeinot

Monella yrityksellä on suuria visioita siitä, kuinka juuri he muuttavat maailmaa parempaan suuntaan. Tätä visiota voidaan nimittää toiminta-ajatuksiksi. Siinä linjataan yrityksen toiminnan pitkäjänteiset suunnitelmat. Ne eivät aina kuitenkaan riitä. Saadakseen yritystoimintansa tuottamaan yrityksellä tulee olla myyntikelpoinen idea. Palveluita tuottavilla yrityksillä tätä ideaa kutsutaan *palveluajatuksiksi* (ks. kuvio 4). Tämä ajatus määrittää sen, miten asiakkaita halutaan palvella. Tarkemmin pohdittuna tämä pitää sisällään suunnitelman tarjottavan tuotteen sisällöstä, sen ominaisuuksista sekä siitä, kuinka se tuotetaan ja tarjotaan asiakkaille. Tähän vaikuttavat muun muassa asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne, yrityksen osaamisen ja resurssien käytettävyyden sekä yhteiskunnan trendit. (Ylikoski 2000, 215–216.) Lämsän ja Uusitalon (2002) mukaan palveluajatukseseen on myös keskeistä sisällyttää yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, heidän tarpeensa ja arvostuksensa. Palveluajatuksen eri osatekijöiden tulisi olla keskenään yhteensopivia. (Mts. 100–101.)



Kuvio 4. Palveluajatuksen osatekijät (Alkup. kuvio ks. Lämsä & Uusitalo 2002, 101)

Palveluajatus kertoo yrityksen pohjimmaisen tehtävän. Yhteiskunnan ja teknologian kehittyessä sekä asiakkaiden mieltymysten muuttuessa myös yrityksen on oltava kykenevä muuttamaan palveluajatustaan ja toimintatapojaan, sillä muuten kilpaileva yritys voi helposti viedä vaivalla hankitut asiakkaat. (Ylikoski 2000, 215–216.)

Jotta yrityksen toiminta olisi järkevää, tulee sen asettaa itselleen tietyt toiminnalliset tavoitteet. Ne koskevat usein esimerkiksi markkinaosuutta ja myynnin tasoa. Näihin tavoitteisiin päästäkseen yritys luo markkinointistrategian, joka ohjaa sen toimintaa. Voittoa tavoittelevilla yrityksillä on päämääränä saada mahdollisimman paljon myyntitulosta, mitä onnistunut strategia tukee. Se pitää sisällään päätökset esimerkiksi asiakasvalinnasta sekä yhdistelemiä erilaisista kilpailukeinoista. (Ylikoski 2000, 207–209.)

Erottuakseen kilpailijoista ja menestyäkseen liiketoiminnassa yrityksen on mielekästä käyttää erilaisia kilpailukeinoja. Yrityksen toiminta ja palveluajatus määrittävät eri keinojen painotuksen: niin sanotut halpahallit erottuvat kilpailijoistaan hinnoittelun avulla kun taas esimerkiksi pankit korostavat asiantuntijapalveluina toimivia tuotteitaan. (Bergström & Leppänen 2010, 85.) Ylikoski (2000, 211–212) listaa Kotlerin (1997) kehittämät markkinoinnin ”neljä P:tä” eli markkinoinnin peruskilpailukeinot:

- *tuote* (product)
- *hint*a (price)
- *jakelutie* (place)
- *markkinointiviestintä* (promotion).

Seuraavassa käsitellään näitä kilpailukeinoja tarkemmin.

## **Tuote**

Myytävänä oleva tuote on sitä, mitä asiakkaille tarjotaan ostettavaksi. Tuotteella halutaan tyydyttää asiakkaan tarpeita ja mielihaluja. Ostaessaan tuotteen asiakas saa siitä tärkeäksi kokemaansa hyötyä, esimerkiksi tietokoneen tiedonkäsittelyä varten tai pankkipalveluita päivittäistä asiointiaan helpottamaan. Tuote-käsitettä tulisi ajatella aina laajemmin kuin yhtenä kiinteänä tavarana tai palveluna. Se tulisi nähdä ennemminkin kokonaisuutena, joka koostuu monista eri osa-alueista. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi palvelutuotteisiin liittyvät kiinteät tavarat sekä toisaalta kiinteiden tavaroiden myyntiin liittyvät oheispalvelut. (Bergström & Leppänen 2010, 112–113.)

Palvelun tuotteistamiseen sisältyy olennaisesti asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen. Tuotteistamiseen kuuluu ajatusmalli siitä, kuinka palvelua voidaan kehittää, tuottaa, toimittaa, markkinoida ja kuluttaa, eli se luo samalla pohjan muiden markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöön. Tuotteena toimivan ydinpalvelun ympärille on mielekästä luoda lisäpalveluita asiakkaiden kiinnostuksen lisäämiseksi. Kuluttajien vahvaa mielikuvaa tuotteesta voidaan lisätä esimerkiksi brandi-statuksella, johon palataan myöhemmin tässä luvussa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 100–103.) Tuote kilpailukeinona nähdään kaiken markkinoinnin kivijalkana, sillä se määrittää muiden kilpailukeinojen käytön (Bergström & Leppänen 2010, 112).

## **Jakelu**

Asiakkaan näkökulmasta palvelun jakelu merkitsee sen saatavuutta eli sitä, missä ja milloin hän voi palvelua käyttää. Koska monet palvelut vaativat asiakkaan vuorovai-  
kutusta syntyäkseen, on jakelun syytä olla joustavaa toimiakseen hyvänä kilpailukei-  
nona. Kuluttajan oma mahdollisuus vaikuttaa palvelun kulutuksen ajankohtaan ja si-  
jaintiin lisäävät merkittävästi asiakastyytyväisyyttä. Nykyaikana sähköinen asiointi eri  
palvelukanavissa nousee keskeiseksi osaksi jakelun järjestämistä, sillä kuluttajat ar-  
vostavat vaivattomuutta ja nopeutta enemmän kuin ennen. Asiakkaat myös hakeu-  
tavat heille mieluisaa jakelukanavaa käyttävän yrityksen palveluun, oli se sitten kätei-

sen nosto pankin konttorista tai verkkotapaamisena toteutettu asuntolainaneuvottelu. (Lämsä & Uusitalo 2002, 107–110.)

Palveluyrityksillä saatavuus jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoiseen saatavuuteen vaikuttaa tärkeimpänä tekijänä toimipaikan fyysinen sijainti. Muita vaikuttavia asioita ovat muun muassa liikenneyhteydet, aukioloajat sekä toimipaikan ulkoinen olemus. Keskeisellä sijainnilla oleva julkisivultaan huoliteltu yritys on kilpailukyisempi laitakaupungilla sijaitsevaan nuhjuiseen kilpailijan toimistoon verrattuna. Konkreettisia aukioloaikoja, jolloin asiakas voi kävellä toimipisteeseen yrityksen palveltavaksi, voi laajentaa esimerkiksi iltamyöhään toimivalla puhelinpalvelulla. Sisäisellä saatavuudella tarkoitetaan itse toimipaikan palveluympäristön viihtyisyyttä, henkilökunnan saavutettavuutta, tarjolla olevaa oheismateriaalia sekä muiden asiakkaiden vaikutusta palvelutilanteeseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 164–166.)

### **Hinta**

Ostajan kannalta kiinnostavin ja monesti ostopäätöksen ratkaiseva tekijä on tuotteen hinta. Yrityksen näkökulmasta hinnoitteluun vaikuttavat monet eri asiat. Yrityksen kannattavuuden osalta palvelun hinnalla on tärkeä asema: se vaikuttaa suoraan myyntilukuihin ja saataviin tuottoihin. Hinnan määrittelyyn vaikuttavat myös tavoitteet muun muassa operatiivisiin seikkoihin tai asiakasvirran säätelyyn liittyen. Operatiivisilla seikoilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan välisen eron tasaantumista ja asiakasvirran säätelyllä esimerkiksi alennuskampanjoilla saatavia piikkejä asiakasmääriin. Myös muut markkinoinnin kilpailukeinot vaikuttavat palvelun hinnoitteluun, sillä jos asiakkaiden halutaan näkevän tuote korkealaatuisena, alihinnoittelu voi syödä tätä mielikuvaa. Muita hinnoitteluun vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa palvelun tuotannon kustannukset, kilpailijoiden hinnat sekä yhteiskunnan taloudellinen tilanne. (Lämsä & Uusitalo 2002, 111–114.)

Yrityksen tulee olla joustava hinnoittelunsa suhteen. Markkinat voivat muuttua hyvinkin nopeasti, ja se yritys joka ei onnistu reagoimaan näihin muutoksiin, voi kärsiä

siitä myyntiluvuissa. Kilpailijoiden hinnoitteluun on hyvä vastata nopealla aikavälillä, mutta suoranaiseen hintasotaan joutuminen voi olla vaarallista kannattavuuden kannalta. Olisin hyvä onnistua viestimään asiakkaalle, että juuri tämän yrityksen palveluista kannattaa maksaa korkeampaa hintaa kuin kilpailijan palvelusta. Tämän mahdollistaa erottuminen kilpailijoista palvelun laadun avulla. Toisaalta jos tarjottava tuote on erityisen uniikki tai haluttu ostajien keskuudessa, ei alhaisilla hinnoilla tarvitse kilpailla, sillä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa. (Bergström & Leppänen 2010, 139.)

Paitsi kilpailijoiden tuoman paineen myötä, hinnan tulisi olla joustava myös asiakkaiden vaikutuksesta. Operoimalla hintaa esimerkiksi asiakkaan iän tai asiakkuuden tason perusteella luodaan lisäarvoa näihin segmentteihin kuuluville asiakkaille. Avainasiakkuuden tasolla oleville ostajille on mielekästä tarjota halvempia vakuutusmaksuja kuin perustason asiakkaalle, sillä avainasiakkaat tulevat todennäköisesti keskittämään palveluita yritykseen ja tätä kautta tuottamaan enemmän hyötyä sille perustason asiakkaisiin verrattuna. Myös erilaiset opiskelija- ja eläkeläisalennukset vauhdittavat myyntiä. (Bergström & Leppänen 2010, 145–146.)

### **Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestintä on yrityksen keino tuoda itsensä asiakkaiden tietoisuuteen. Sen avulla tiedotetaan asiakkaille yrityksen toiminnasta sekä tarjolla olevista tuotteista ja palveluista. Se on myös väylä muistuttaa jo olemassa olevia asiakkaita yrityksestä ja luoda näin jatkuvuutta ja lisämyyntiä asiakassuhteisiin. Onnistunut viestintä myös vakuuttaa ostajan siitä, että kyseessä on yritys, jonka kanssa hänelle on hyödyllistä ja järkevää käydä kauppaa. Tärkeimpiä kanavia viestinnän perille saamiseksi ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö sekä suhdetoiminta. Mainonta tuo yrityksen tutuksi suurelle joukolle ihmisiä kerralla, esimerkiksi televisiossa tai lehdissä. Mainontaa voi myös kohdistaa suoraan yksittäisille kuluttajille. Tällöin puhutaan suoramainonnasta. Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjällä on elämänsä tilaisuus esitellä ja myydä edustamansa yrityksen tuotteita ja palveluita suoraan ostajalle. Suhdetoimin-

ta pitää sisällään esimerkiksi asiakaskontaktien ylläpitämisen, erilaiset esitteet ja asiakaslehdet, sponsoroinnin sekä merkkipäivien muistamisen. Menestyksellinen suhdetoiminta vahvistaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden käsitystä luotettavasta yrityksestä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 116–118.)

Edellä luetellut ovat yrityksen keinoja erottua edukseen kilpailijoista ja tuoda itsensä asiakkaan tietoisuuteen. Kaikissa osa-alueissa onnistuttaessa kuluttajalle syntyy mielikuva palvelusta, joka tuottaa hänelle hyötyä ja vastaa hänen tarpeitaan (tuote). Tämän tuotteen kustannukset ovat kilpailukykyiset muihin yrityksiin verrattuna, eli asiakkaalla on siihen varaa (hinta). Asiakas myös näkee esimerkiksi lehdessä mainoksen, jonka mukaan tuote on nyt saatavilla lähettyviltä sekä on tarkoitettu juuri hänenlaisilleen kuluttajille (jakelutie, markkinointiviestintä). (Ylikoski 2000, 211–212.)

Käyttäkseen ”neljää P:tä” oikein on yrityksen hyvä asemoida itsensä kilpailijoihin nähden. Tämä tapahtuu erilaisilla kuluttajatutkimuksilla, joiden avulla selvitetään asiakkaiden mielikuvia esimerkiksi yrityksen hinta-laatusuhteesta tai toimipaikan sijainnista suhteessa saatavaan palveluun. (Ylikoski 2000, 209–210.) Lämsä ja Uusitalo (2002) lisäävät asemointiin myös kohdan asiakasvalinnasta: haluttua kuvaa yrityksen asemasta ja kilpailutekijöistä muihin yrityksiin nähden tarjotaan vain toivotulle asiakassegmentille. Yrityksen on hyvä keskittyä hallitsemaansa asiakassegmenttiin, sillä kaikille ei voi tarjota kaikkea. (Mts. 96.)

Tunnetut ja menestyneet yritykset ovat voineet saada itselleen niin sanotun brandistatuksen, joka on lupaus asiakkaan saamasta hyvästä laadusta ja yrityksen toimivuudesta. Se syntyy pääosin asiakkaiden positiivisista mielikuvista ja kokemuksista. Vahva brandi on erittäin hyvä keino yritykselle erottua kilpailijoista. (Ylikoski 2000, 230–231.) Tunnettu brandi on myös ostajan kannalta turvallinen, sillä se vähentää ostoon liittyvää riskiä palvelun laadusta ja samalla takaa palvelun hahmotettavuuden ennalta. Yhtenäiset toimintatavat ja asiakaslupaukset eri toimipisteiden välillä takaavat palvelun tasaisen laadun sijainnista riippumatta. Onnistuneen brandin rakentami-

seen vaikuttavat muun muassa erottuvan persoonallisuuden muodostaminen, asiakkaiden arvostaman hyödyn tarjoaminen, asiakkaiden tunteisiin vetoaminen sekä henkilöstön sitouttaminen brandi-tyyliseen ajatteluun sijainnista ja työtehtävästä riippumatta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 104–106.)

Lämsä ja Uusitalo (2002, 100) lisäävät kilpailukeinoksi myös palvelutilanteessa läsnä olevat ihmiset. Tätä asiakaspalvelun tärkeyttä ja sen käyttöä kilpailukeinona on käsitelty tämän raportin luvussa 2.3.

### **3.3 Palvelun myyntiprosessi**

Alanen, Mälkiä ja Sell (2005) kertovat myyntiprosessin olevan tapahtuma, jossa myyjä ja asiakas selvittävät jälkimmäisen tarpeet ja sen tilanteen, jonka vuoksi asiakas on hakeutunut myyjän palveltavaksi. Tarpeet kartoitetaan, ja myyjän tehtävänä on esittää oikeat ratkaisut niihin sekä vakuuttaa asiakas niistä. Vaikka usein tarpeiden ratkaisuun riittää vain yksi tapaamiskerta, on myös tilanteita, joissa ratkaisun saamiseksi vaaditaan useita tapaamisia ja kontakteja. Myyntiprosessi koostuu sekä näistä yksittäisistä myyntineuvotteluista että kaikesta yhteydenpidosta ja esimerkiksi hankkeiden toteuttamisesta. Tavoitteena on kuitenkin päästä molempia tyydyttävään ratkaisuun. (Mts. 65.)

Prosessin ensimmäinen ja tärkein vaihe on luottamuksen rakentaminen myyjän ja ostajan välille. Tämä luo perustan heidän yhteistyölleen ja mahdollisuuden pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Myyjän tehtävänä on tässä vaiheessa voittaa asiakas puolelleen ja vakuuttaa hänet siitä, että myyjä on oikea mies yhteistyöhön. Asiakkaalle on välitettävä riittävä ja oikeellinen tieto myyjän ja yrityksen toiminnasta, sillä usein se on ratkaisevassa asemassa ostajan suhtautumisessa. Mitä merkityksellä käämpi ja riskisempi myytävä kohde ostajan näkökulmasta on, sitä enemmän luottamusta myyntiprosessilta vaaditaan. (Alanen ym. 2005, 66–67.) Ylikoski (2000) kuvaa tämän ilmiön olevan kuluttajan näkökulmasta sitoutumista tuotteena olevaan

palveluun, sillä mitä tärkeämmästä ostopäätöksestä on kyse, sitä korkeampaa sitoutumista se asiakkaalta vaatii (mts. 92).

Analyysivaiheessa myyjän tavoitteena on kerätä riittävä tieto asiakkaan nykytilanteesta ja mahdollisista ongelmista. Usein asiakkaasta ei yhdellä kysymällä saa kaikkea myyntitilanteeseen liittyvää oleellista tietoa irti, joten myyjän on hyvä suunnitella tiedonkeruuta jo etukäteen, jotta hän pystyy kartoittamaan asiakkaan kokonaistilanteen. Vaikka asiakkaasta tällainen tenttaaminen voi tuntua epämukavaltakin, on se elintärkeää oikean ratkaisun löytämiseksi. Monissa tapauksissa asiakas ei itse edes tiedosta tarvettaan ennen ammattimaisen myyjän tarpeenkartoitusta. Analyysivaiheessa myyjä selvittää myös esimerkiksi juridiset ja taloudelliset sitoumukset, joita kaupanteko vaatii. (Alanen ym. 2005, 67.) Myös ostaja analysoi omalta puoleltaan tarjottavaa palvelua ja omaa tarvettaan. Eri valintakriteereitä painottamalla päädytään joko positiiviseen tai negatiiviseen ostopäätökseen. Näitä kriteereitä ovat muun muassa palvelun hinta, nopeus, luotettavuus sekä arvioitu hyöty. Taitavalla markkinoitviestinnällä osataan kertoa asiakkaille juuri näistä tärkeistä seikoista palvelun ostossa. (Ylikoski 2000, 103–104.)

Seuraavassa vaiheessa myyjä luo asiakkaalle ratkaisun tämän ongelmaan. Asiakas voi edelleen olla sitä mieltä, että se ei ole tarpeellinen, joten myyjän vakuuttelu jatkuu yhä. Vahva epäröinti tässä vaiheessa on yleistä, mutta taitava myyjä osaa argumentoida myyntipuheensa oikein ja kumota asiakkaan vastaväitteet (ks. luku 2.2). Usein asiakas näkee pelkästään nykytilanteen, mutta mielekästä olisi saada hänet ajattelemaan myös tulevaisuutta ja ratkaisun tuomia hyötyjä silloin. (Alanen ym. 2005, 67.) Montgomeryn mukaan on tärkeää, että asiakkaalle esitellään saatavan hyödyn lisäksi myös tuotteen tuoma arvo. Arvot ovat usein lähinnä tunnetason myyntiargumentteja, joihin vetoamalla asiakkaalle luodaan positiivisia mielikuvia tuotteen tuomista eduista. (Mts. 14–15.) Van Vechten (n.d.) esittelee mallin, jossa asiakkaalle esitellään ensin tuotteen ominaisuus ja sen tuoma etu. Lopuksi asiakkaalle luodaan mielikuva saatavasta hyödystä. Tätä kutsutaan ominaisuus-etu-hyöty-malliksi (feature-



advantage-benefit). Malli vaatii myyjältä vankkaa tuoteosaamista, sillä näitä ominaisuuksien kautta saatavia etuja ja hyötyjä on hyvä pohtia jo ennen asiakastapaamista. Esimerkiksi vakuutuspalveluita tarjoava myyjä voi esitellä kotivakuutuksen ominaisuuksia asiakkaalle kertomalla, että tuote korvaa tulipalon aiheuttamat vahingot. Etuna tässä tapauksessa on se, että vahingon kärsijälle maksetaan rahallinen korvaus vahingoista. Lopputulemana asiakas ymmärtää saavutettavan hyödyn, sillä hän saa mahdollisen tulipalon jälkeen rahallisen korvauksen, jolla voi hankkia esimerkiksi vahingon tuhoaman irtaimiston uudelleen.

Viimeisenä vaiheena on kaupan päättäminen. Myyjän kannalta paras tilanne on luonnollisesti kaupan syntyminen, mutta mikäli näin ei käy, on syyt siihen selvitettävä ja analysoitava tarkoin. Vaikka kielteiset kaupat tuntuvat ikäviltä, ne ovat aina paikkoja kehittää omia myyntitaitojaan. Asiakkaalta on hyvä selvittää, oliko ostamatta jättäminen myyntineuvottelun epäonnistumisen syy vai onko tuotteessa jotain vikaa. Viisas myyjä kehittää itseään jatkuvasti asiakaspalautteen perusteella. Jos kauppa puolestaan päättyy myyjän kannalta onnellisesti, on sovittava mahdollisista jatkotoimenpiteistä, kuten toimituksesta sekä seurannasta. Aktiivinen jälkihoito kasvattaa luottamusta ja voi hyvinkin johtaa uusiin myyntimahdollisuuksiin. (Alanen ym. 2005, 67–68.) Ostajan näkökulmasta kauppa on onnistunut, mikäli hän on tyytyväinen saatuun palveluun. Usein kuluttajalle syntyy oston jälkeen epävarma olo, jolloin hän vertailee koetun palvelun laatua siihen kohdistuneisiin odotuksiin. Markkinoinnin näkökulmasta palvelun laadulla tarkoitetaan juurikin näiden tuotteiden kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin. Mikäli odotukset täyttyvät tai ylittyvät, asiakas on varmasti tyytyväinen. Jos ne puolestaan alittuvat, seurauksena on tyytymätön asiakas ja tämän vuoksi vaarana esimerkiksi asiakkaan reklamaatio tai negatiivisen mielikuvan levittäminen tuttavapiirissä. (Ylikoski 2000, 109–110.)

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tieteellisen tutkimuksen kivijalkana voidaan pitää tutkimusongelmaa, jota lähdetään ratkaisemaan. Ilman sitä ei tutkimuksella ole tarkoitusta tai tavoitteita. Tutkimusongelmasta on mielekästä johtaa erinäisiä tutkimuskysymyksiä, joihin esimerkiksi opinäytetyöllä haetaan vastauksia. Näihin kysymyksiin vastaukset löytämällä tutkimusta voidaan pitää tarkoituksensa puolesta onnistuneena. Tutkimusongelma määrittää sen, käytetäänkö työssä määrällistä (kvantitatiivinen) vai laadullista (kvalitatiivinen) tutkimusotetta. (Kananen 2008, 51,55.)

### 4.1 Tutkimusongelmasta tutkimusmenetelmään

Toteuttavan työn nimi on *”Vakuutusmyynnin onnistuminen Nordean ja IF:n myyntiyhteistyössä”*. Tutkimuksen avulla pyrittiin tuomaan esiin ne tekijät, jotka vakuutusyhtiöissä myyvät henkilökohtaiset pankkineuvojat kokevat keskeisiksi myynnin onnistumisessa. Tämän vuoksi opinäytetyön tutkimusongelmaksi määriteltiin *”Vakuutusmyynnin onnistumisen mahdollistavat seikat”*. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi siitä on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset, joihin opinäytetyöllä haettiin vastausta:

- *Mitkä seikat mahdollistavat vakuutusmyynnin onnistumisen?*
- *Mikä tekee hyvän vakuutusmyyjän?*
- *Kuinka Nordea voi osaltaan edesauttaa myynnin onnistumista?*

Tutkittavan aiheen ongelma määrää tutkimuksessa käytettävän menetelmän. Kananen (2008) mukaan tilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa olevaa tietoa tai sitä on vain vähän, on mielekästä käyttää laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus tulee kysymykseen myös silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan

saada syvälinen näkemys. (Mts. 68, 74.) Tätä kyseistä ilmiötä ei ole kukaan virallisesti tutkinut, mutta siitä käydään säännöllisesti kahvipöytäkeskusteluja henkilöstön kesken. Tulosten hyödynnettävyyttä silmällä pitäen toimeksiantaja halusi saada tutkimuksesta mahdollisimman syväluotaavan. Tulosten luotettavuuden kannalta myös informanttien määrällä oli vaikutusta tutkimusmenetelmän valintaan, sillä noin kymmenen hengen otannalla ei kvantitatiivista tutkimusta olisi pystytty luotettavasti toteuttamaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58).

Tämän vuoksi tutkimuksessa päädyttiin teemahaastatteluun tiedonkeruumenetelmänä. Lisäksi valintaan vaikutti menetelmän joustavuus: teemahaastatteluissa ei käytetä strukturoituja haastattelulomakkeita, vaan haastattelu käydään valmiiksi määriteltäviä aihealueita hyödyntäen vapaasti keskustellen. Menetelmä myös mahdollisti haastateltavien informanttien tarkoituksenmukaisen poiminnan satunnaisen tutkimusotoksen sijaan. (Kananen 2008, 73–76.) Tarkoituksena oli kuitenkin saada tietoa juuri niiltä henkilökohtaisilta pankkineuvojilta, jotka olivat onnistuneet tekemään hyvää tulosta vakuutusmyynnissään.

Ennen tiedonkeruuta tutkija suunnitteli yhdessä toimeksiantajan kanssa teemahaastattelurungon (ks. liite 1). Tämän rungon avulla pyrittiin lähestymään tutkittavaa aihetta useasta eri näkökulmasta, jotta vastauksia aiemmin määriteltäisiin tutkimuskysymyksiin saataisiin monipuolisesti.

## **4.2 Tiedonkeruu**

Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat valittiin harkinnanvaraisena näytteenä kaikkien Järvi-Suomen alueen henkilökohtaisten pankkineuvojien joukosta. Tutkimukseen kutsuttiin mukaan ne henkilöt, jotka olivat tehneet tuloksellisesti parasta myyntiä vuonna 2014. Tilastot saatiin luottamuksellisesti alueen johdolta, eikä niitä käytetty muuhun kuin haastateltavien valintaan. Luottamuksen säilyttämiseksi tilas-

totiedosto tuhottiin välittömästi valinnan jälkeen. Haastateltavia valittiin kahdeksan kappaletta, joista alustavasti kuudelle lähetettiin haastattelukutsu (ks. liite 2). Näin ollen kaksi haastateltavaa jäi varalle, mikäli joku pääasiallisista haastateltavista kieltäytyisi tai tutkimus vaatisi onnistuakseen useamman informantin. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljastettu ulkopuolisille tai muille haastatteluun osallistuville missään vaiheessa tutkimusta. Myyntituloksen lisäksi haastateltavien valintaan vaikutti konttorin sijainti, sillä tutkimuksen kannalta ei ole väliä tarkalla myynnin määrällä. Oli siis mielekkäämpää haastatella Jyväskylässä työskentelevää neuvojaa kuin esimerkiksi Viitasaarella työskentelevää, jos myynnin tulokset olivat suurin piirtein samoja.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin kaksi testihaastattelua. Nämä kohdistuivat Nordean työntekijöihin, joiden työnkuvaan vakuutusmyynti ei kuulu. Testihaastatteluiden tarkoituksena oli antaa haastattelijalle kokemusta haastattelutilanteesta sekä testata haastattelun teemarunkoa ja teknistä välineistöä käytännössä. Testihaastatteluihin osallistuvilta pyydettiin myös välitön palaute haastattelun jälkeen, joiden avulla haastattelurunkoa hiottiin toimivammaksi. Testeillä haluttiin myös arvioida varsinaisiin haastatteluihin käytettävää aikaa, joten ne kellottiin. Aikaa kului ensimmäiseen haastatteluun 18 min 45 s ja toiseen 23 min 11 s, joten haastattelukutsuun arvioitiin haastattelun kestoksi noin puoli tuntia.

Yksilöhaastattelut suoritettiin kevään 2015 viikoilla 10 ja 11 (ks. taulukko 1). Alueellisesti ne sijoittuivat viikolla 10 Jyväskylän lähikuntiin (Vaajakoski ja Äänekoski) ja viikolla 11 Jyväskylään. Haastattelut äänitettiin kannettavalla tietokoneella, jonka toimivuus oli varmistettu testihaastatteluissa. Haastattelupaikkoina toimivat haastateltavien omat työhuoneet, millä minimoitiin ympäristön vaikutus haastatteluiden tuloksiin. Aikaa haastatteluihin kului vajaasta 15 minuutista aina reiluun 30 minuuttiin, keskiarvon ollessa 20 minuuttia 56 sekuntia.

Taulukko 1. Haastatteluiden tilastot.

Haastateltava	Päivämäärä	Paikka	Kesto
HPN1	4.3.15	Vaajakoski	21 min 27 s
HPN2	5.3.15	Äänekoski	16 min 20 s
HPN3	5.3.15	Äänekoski	14 min 40 s
HPN4	10.3.15	Jyväskylä	31 min 27 s
HPN5	11.3.15	Jyväskylä	22 min 58 s
HPN6	12.3.15	Jyväskylä	18 min 47 s

### 4.3 Aineiston analyysi

Kanasen (2008) mukaan ennen varsinaista analyysivaihetta kerätty tieto täytyy jollain tavalla järjestää (mts. 88). Tässä tutkimuksessa äänitetyt haastattelut, joita kertyi yhteispituudeltaan 2h 5min 39s, pyrittiin litteroimaan mahdollisimman nopeasti haastattelutilanteen jälkeen, jotta keskustelu oli haastattelijalla tuoreessa muistissa. Litteroinnissa käytettiin sanatarkkaa litterointia luotettavuuden lisäämiseksi. Puhtaaksi kirjoitettua materiaalia syntyi yhteensä 27 sivua (kirjasinkoko 10, riviväli 1). Jokaiselle haastatteluun osallistuneelle lähetettiin kyseisen haastattelun litteroitu tiedosto, jotta heillä oli tilaisuus korjata mahdolliset puhtaaksikirjoitusvaiheessa syntyneet virheet. Litteroidussa materiaalissa sensuroitiin kaikki mahdolliset nimiviittaukset ja muut haastateltavan henkilöllisyyteen viittaavat tekijät. Haastatelluille annettiin koodinimi HPN (=henkilökohtainen pankkineuvoja), jotka numeroitiin haastattelujärjestyksessä. Näin ollen haastattelut esitetään raportissa koodein HPN1–HPN6.

Litteroitua aineistoa on sellaisenaan hankala käsitellä, joten se on järkevää pelkistää. Pelkistämisessä voidaan käyttää apuna koodausta, jonka yksi muoto on teemoittelu. Teemoittelussa kerätty aineisto jaetaan selkeiden pääteemojen alle, eli käytännössä haetaan jokaisen haastattelun samat asiat saman otsikon alle. Teemoittelua on mie-

lekästä käyttää juurikin teemahaastattelun aineistoa pelkistettäessä, sillä litteroitu teksti on jo valmiiksi jaoteltu teemoihin haastatteluvaiheessa. (Kananen 2008, 88–91.) Tässä tutkimuksessa teemoittelua on käytetty edellä mainitulla tavalla, eli aineisto on jaettu haastatteluiden teemojen mukaisiin osiin. Näitä osia oli neljä:

- *myynnin mahdollistavat tekijät*
- *oma myyntitaito / hyvä myyjä*
- *Nordean tarjoama tuki myynnin onnistumiseen*
- *vinkit muille myyjille.*

Jokainen haastattelu litteroitiin aluksi omaksi tiedostokseen, joista koottiin myöhemmin yksi iso teemoittain jaoteltu tiedosto. Vaikka haastattelurunko kulki teemojen mukaan, tutkija siirsi eräitä kommentteja niitä paremmin vastaavan teeman alle pelkistämävaiheessa. Tässä vaiheessa myös haastatteluun kuulumattomat kommentit sekä haastattelijan vuorosanat jätettiin pääosin pois, jotta lopullisesta tiedostosta tulisi mahdollisimman selkeä. Tiedosto tulostettiin paperille, ja luettiin useaan kertaan läpi kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyyn kuuluu kaksi ulottuvuutta: analyysi ja synteesi. Analyysiksi voidaan kutsua edellä kuvattua toimintaa eli aineiston järjestelyä ja luokittelua. Synteesi puolestaan pitää sisällään aineiston tulkintaa ja kokonaiskuvan luomista. (Mts. 143.) Siinä vaiheessa kun aineisto oli luokiteltu ja yhdistelty, oli tulkinnan vuoro. Hirsjärvi ja Hurme (2001) kertovan tulkinnan olevan onnistunutta siinä vaiheessa, kun tutkimuksen lukija päätyy samoihin johtopäätöksiin tutkijan kanssa. Tulkinnalla pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä ja löytämään sille merkitys. (Mts. 151–152.) Kerätystä aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja pohtimaan niiden syitä ja seurauksia. Aineiston pohjalta myös kehiteltiin toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle, jotta opinnäytetyö vastaisi tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluilta saatuja tietoja jaoteltuna tutkimusongelmas- ta johdettujen tutkimuskysymysten mukaan. Jaottelussa hyödynnetään teemahaas- tattelurungon eri osa-alueita. Omaksi luvukseen on eritelty neuvojien antamat vinkit muille myyjille, sillä yksi tutkimuksen tavoitteista on antaa käytännön vinkkejä myyn- tiä tekeville henkilöille myynnin vauhdittamiseen.

### 5.1 Myynnin mahdollistavat tekijät

Tärkeimpänä tutkittavana osa-alueena toimeksiantaja halusi selvittää, mitkä tekijät myynnissä tuloksellisesti onnistuneet myyjät näkivät keskeisimpinä tekijöinä myynnin onnistumisessa. Aihetta käsiteltiin haastatteluissa lähinnä myyntiprosessin kulun sel- vittämisellä sekä suorilla yksittäisillä tekijöillä. Onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi haluttiin tuoda ilmi myös ne kompastuskivet, jotka ovat mahdollisesti onnis- tumisen esteenä.

*No normaalisti mä kysyn sen siinä vaiheessa ku mä täytän perustietoja muu- tenki, eli esimerkiks ku mä kysyn varallisuutta ja velkoja, elikä jos on asiointia muualla, nii sit mä kysyn samalla että missä yhtiössä vakuutukset on. Ja tota si- tä kautta pääsee sitte puhumaan vakuutuksista ja sen jälkeen mä kerron Nor- dean ja IF:n yhteistyöstä ja sitte mä kerron sen että mä pystyn laskee tarjouk- sen mukaan siinä samalla niille asiakkaille elikä mä en kysy vaan mä kerron et- tä mä lasken tarjouksen. (HPN2)*

Finanssialan keskusliitto ohjeistaa Suomen lainsäädännön perusteella pankkeja tun- temaan asiakkaansa. Tämä tunteminen pitää sisällään muun muassa asiakkaan toi- minnan, taloudellisen tilan sekä asioinnin tarpeen. (Asiakkaan tunteminen – miksi pankki kysyy? n.d.) Nordea toteuttaa annettua ohjeistusta keräämällä asiakkaan tie- dot perustietolomakkeelle eli niin kutsutulle ”Pertille”. Perustietolomakkeelta asiak- kaan henkilötiedot viedään Asiakastiedot-sovellukseen eli niin kutsuttuun ”Asteriin”. Vakuutukset koetaan mielekkääksi ottaa puheeksi asiakkaiden kanssa siinä vaiheessa,

kun tiedustellaan asiakkaan asiointia muissa rahalaitoksissa. Nordean ja IF:n yhteistyön myötä Nordean neuvojilla on myös mahdollisuus nähdä, mikäli asiakkaan vakuutukset ovat jo IF:ssä.

*Ja tota ennen tapaamistahan mä katon että onko vakuutuksia IF:ssä ja senhän mä näenki jos ne on, mutta sitte jos tota ne on muualla nii mä pystyn jotai tekee etukäteen, esimerkiks kotiosotteen perusteella kotivakuutusta, nii mä teen mahdollisimman paljo valmiiks. Koska sit se nopeuttaa sitä prosessia. Mutta sitte jos se jää ja asiakas ei hirveesti innostu nii mä teen sen vasta tapaamisen lopuks. Mä oon kuitenkin ottanu sen puheeks nii on helpompi tehdä siinä lopussa. Asiakas kuitenkin tietää että tullaan tekemään se tarjous. (HPN2)*

Kun vakuutukset on kerran otettu asiakkaan kanssa puheeksi, nähdään niihin palaaminen myöhemmässä vaiheessa tapaamista helpommaksi kuin tilanteessa, ettei niitä ole mainittu aikaisemmin. Osalle haastateltavista kuitenkin tuottaa vaikeuksia muistaa ottaa vakuutukset esille.

*Jossai välissä kyllä yritän muistaa kysyä. Ei mitään, jos myynnin portaille mennään, nii ei minkään näköstä. Et jossaki, millon mä muistan sen, yleensä mä muistan viimesenä. (HPN3)*

*Omasta puolesta kompastus on se että yksinkertaisesti unohtuu tarjota. Tai sitte tulee se aikaraja että varsinki jos se ajottuu siihen kaupanteon yhteyteen nii siinä tulee aika kiire. (HPN6)*

Pääosin haastateltavat myyjät kuitenkin ottavat vakuutukset puheeksi lähes jokaisen asiakkaan kanssa. On kuitenkin tilanteita, joissa vakuutukset jäävät muiden käsiteltävien aiheiden varjoon. Osa neuvojista työskentelee pääasiassa niin kutsuttujen premium-asiakkaiden kanssa, joiden asioinnin pääpaino on säästämässä ja sijoittamisessa. Tämä näkyy myös tapaamisen eri osa-alueiden priorisoinnissa.

*Kyllä se menee silleen että vaikka mä valmistaudun, niin jos kymmentä tapaamista mieltii, nii se lähtee siitä säästämisestä ja sijoittamisesta ainaki yhdeksässä tapauksessa menemään esin. Ensin ku on Pertit tehty ja Asterit päivitetty, tai ehkä seki että missä sen teen, mutta tavallaan se säästäminen edellä. Se on se pääasia. Mutta sitte se on tilanteesta kiinni. Joillai taas, jos mulla on jo valmiiks hyvä vanha väästämissen runko siellä, nii mulle liikenee aikaa siihen IF:iin enemmän. Et seki on vähä... Tilannekohtainen. (HPN4)*



Osa haastateltavista kokee ajankäytön tapaamisissa haasteelliseksi. Neuvojilla on normaalitilanteessa käytettävissään tunti aikaa tapaamiseen asiakkaan kanssa. Tänä aikana on tarkoitus käydä läpi kaikki asiakkaan asiointi. Tämä kattaa peruspankkipalvelut, säästämisen ja sijoittamisen, rahoituksen sekä henkilö- ja vahinkovakuuttamisen tuotteet. Tuotteiden lisäksi tapaamisen alussa käydään läpi jo aiemmin mainittu asiakkaan perustietolomake.

*Joo, tulee haasteita siinä mielessä, että tapaaminen ei saa kestää ainakaa meilä ku tunnin. Ja siinä tunnissa sun pitää ympätä kaikki mahdolliset, täyttää Pertit ja tehdä säästämisen suunnitelmat ja kaikki muu mahdollinen. Tai jos on vaikka joku rahoitustapaus ja sä siihen isket kaikki, käyt korkosuoja ja lainaturvat ja kuukausisäästämisen... Nii kyl haasteellinen on. (HPN3)*

Toisaalta osalle haastateltavista ajankäyttö ei ole suuri ongelma, vaikka he näkevätkin sen haasteellisena. Priorisoimalla asiakkaan kannalta tärkeät asiat varmistetaan tapaamisen onnistuminen.

*Ainahan se on haaste. Pitää vaa mieltä, et jos pystyy tekemään vakuutustarjouksen jolleki asiakkaalle nii kannattaa se kuitenkin ottaa puheeksi, siinä ei kuitenkaan nii kauan mene sitte. (HPN2)*

Pankkitoimihenkilöillä on kolme mahdollisuutta toteuttaa vakuutuksen teko. Ensimmäinen on konttorissa loppuun asti viety kauppa, jolloin asiakas poistuu pankista uuden vakuutuksen piirissä. Toisena vaihtoehtona asiakkaalle mahdollisesti esitellään vakuutusta, mutta hän saa tarjouksen verkkopankkinsa IF-kansioon, josta voi sen halutessaan käydä saattamassa voimaan. Viimeisenä mahdollisuutena myyjä voi tehdä asiakkaasta niin kutsutun ”IF-vinkin”, jossa hän syöttää asiakkaan tiedot ja kiinnostuksen vakuutusten ostoon myyntijärjestelmään, minkä jälkeen Nordea IF -asiakaspalvelusta ollaan asiakkaaseen puhelimitse yhteydessä vakuutustarjouksen merkeissä. Haastatteluiden mukaan konttorissa tehdyt vakuutukset rajoittuvat hyvin pitkälti yksinkertaisiin koti- ja autovakuutuksiin. Mikäli tapaamisen aika loppuu kesken, myyjän on helppo tehdä tarjous vakuutuksesta suoraan asiakkaan IF-kansioon. Hankalammassa tapauksissa suurin osa haastateltavista tekee vinkin asiakkaasta.

*Jos on asunto-osake tai autoo nii mä yleensä sitte teen sen tässä mut jos se menee monimutkasemmaks että sillä on kiinteistöä ja huvilaa ja peräkärryä sun muuta nii kyl mä sitte sanon että saako laittaa yhteydenottopyynnön sinne meidän Nordea IF -palveluun että ne on yhteyksissä. (HPN1)*

Myyntiä mahdollistavina tekijöinä haastateltavat nimesivät selkeitä myynnin paikkoja. Vakuutusten myynnissä nähdään tiettyjä tilanteita, jolloin asiakkaankin kannalta on hyödyllistä ostaa esimerkiksi kotivakuutus. Näitä paikkoja ovat esimerkiksi neuvottelut, joissa asiakas on vaihtamassa asunto-osakkeesta toiseen, eli kaupankäyntitilanteet. Muutenkin kun vaihtotilanteissa asuntolaina-asiakkaat nähdään potentiaalisimmaksi ostajakunnaksi, sillä vakuutukset koetaan luontevaksi osaksi lainaneuvottelua.

*Mutta mulla ehkä, enemmän mä oon niitä kotivakuutustarjouksia ja silleen tehny. Mutta totanii ne on ne asuntokaupat, asunnonvaihtotilanteet ja sitten pyrkii joka tapaamisen yhteydessä nii ottamaan ne puheeks. (HPN1)*

Asunnonvaihtotilanteessa nähdään asiakkaalle etenkin olevan hyötyä kotivakuutuksen oikeusturvasta. Oikeusturva kattaa asiakkaan oikeudenkäyntikulut, mikäli esimerkiksi kaupankäyntitilanne riitautetaan (Nordea IF Kotivakuutus 2015, 16).

*Jos tulee jotai häikkää sitte kaupanteossa nii heillä on sitte se oikeusturva voimassa. (HPN6)*

Muita selkeitä myynnin paikkoja ovat ne tilanteet, joissa asiakkaassa on selvää potentiaalia jonkin tietyn vakuutuksen ottamiseen.

*No tietenki se auton vaihto jos tulee nii siinä voi kysästä tai reissaako paljon että tarviiko semmosta jatkuvaa matkavakuususta ja että luotokorttia ku tilaa nii sitte sanoo että on tää jatkuva matkavakuutus voimassa... (HPN1)*

Eräänä mahdollistavana tekijänä nousi esiin IF:n tunnettuus asiakkaiden keskuudessa. IF koetaan vahvaksi yhteistyökumppaniksi, jonka valtakunnallinen markkinointi tekee yrityksestä tunnetun valtaosalle asiakkaista. Myös IF:n korvauspalvelu ja sähköinen asiointi mainittiin myyntivalteiksi kilpailijoihin verrattuna. Myyntiyhteistyön ollessa kohtalaisen tuore se voi monelle asiakkaalle tulla uutena tietona.

*Ja mä niinku kerron sen että ootko tietonen että meillä on yhteistyökuvio IF:n kanssa ja että mitä etuja se pitää sisällään ja että IF on palkittus tästä korvauspalvelusta ja näin pois päin. (HPN1)*

*No hän tuntee IF:n, se on niinku helppo myydä, koska IF on tunnettu konsepti. Eli se se on. Asiakas arvostaa sitä että saa sen tästä samalta ku saa meidän pankkipalvelut, siitä tykkää. Monestikin tykkää e-tulosteista, eli on semmonen aika, ei niinkää paperi, vaan sit tykkää että se on nii helppo ja vaivaton ku se on nyt tässä. Ja sit ku kerron että verkkopankista pääset IF-kansioon. (HPN4)*

IF:n vakuutukset nähdään myös hinnaltaan kilpailukykyisiksi kilpailukykyiseksi.

*Aika moni tekee siinä sitte että kattoo sen hinnan ja OK, se on siinä haarukassa mitä he kotivakuutuksesta vois maksaa ja sen saa laittaa voimaan. (HPN6)*

Kuitenkin suurimpana myyntinä mahdollistavana tekijänä kaikki haastateltavat ottavat esille vakuutustarjousten aktiivisen tekemisen. Kun tuotetta muistaa tarjota asiakkaille, myös kauppa syntyy. Jokainen asiakas nähdään potentiaalisena ostajana. Vaikka vakuutukset olisivatkin jo valmiiksi IF:ssä, aina voi syntyä mahdollisuus lisämyynille, sillä osa vakuutuksista voi olla yhä toisessa yhtiössä tai asiakkaan tarve on voinut muuttua edellisestä keskustelusta.

*Ja sitte monesti seki että vaikka ne olis IF:ssä nii siellä saattaa silti olla, kun sen ottaa puheeksi, nii sellasia vakuutuslajeja joita sit kuitenkin sille tarjoukselle voi laittaa. Että on saattanu tulla nyt sitte vaikka huvilavakuutus tai matkavakuutus tai joku muu... Lapsivakuutus, joka taas viittaa siihen että tilanteet muuttuu niistä edellisistä. Nii sitte taas näistä tarjousta. (HPN5)*

Tarjoustensa tekemisen kautta haastateltavat kokevat myös varmuuden omaa myyntityötä kohtaan kohentuvan ja taitojen kertyvän. Aktiivisen tarjoamisen nähdään myös tuovan lisää tuotetietoutta, sillä asiakkaat kysyvät joskus hyvin pikkutarkkojakin tietoja vakuutuksista. Selvittämällä näitä tietoja myyjä oppii samalla itse. Ottamalla vakuutukset puheeksi usein asiakkaiden kanssa haastateltavat myös pääsevät hiomaan omia myyntipuheitaan tunnistamalla asiakkaiden tärkeinä pitämät ominaisuudet tuotteissa.

*Ja mitä enemmän tekee tarjouksia ja saa sitä kauppaa nii kai sitä kokemusta tulee ja varmuutta. Ja samalla siinä huomaa siltä, että mitkä on semmosia pointtejä mitkä kannattaa ottaa puheeksi ja mistä siltä ei kannata välttämättä nii paljoo puhua. (HPN2)*

Haastateltavat näkevät suurena kompastuskivenä kaupan loppuun saattamisessa asiakkaiden vahvan tunnesiteen omaan vakuutusyhtiönsä. Vakuutukset ovat pitkäaikaisia tuotteita, joista ollaan valmiita maksamaan suuriakin summia, sillä esimerkiksi kodin tai auton turvaaminen nähdään tärkeäksi. Mitä tärkeämpi ostettava tuote on, sitä suurempi tunneside siihen syntyy. Kun asiakas on monta vuotta ollut kilpailevan vakuutusyhtiön asiakkaana ja saanut hyvää palvelua ja vastinetta rahoilleen, koetaan vakuutusten kilpailuttaminen tai yhtiön vaihtaminen loukkauksena vanhaa yhtiötä kohtaan, vaikka hinta mahdollisesti olisikin halvempi IF:ssä. Näin on etenkin iäkäämpien asiakkaiden kohdalla.

*No esimerkiksi jos on aina ollu vaikka jonku vakuutusyhtiön asiakas eikä missään nimessä halua vaihtaa sitä, nii yleensä niille on hankala saada tehtyä tarjousta. Ne on tehny sen periaatepäätöksen aikasemmin. Sillon mä oon yleensä sanonu sen että vakuutusturva kannattaa kuitenkin sillon tällön aina tarkistaa, että ne vakuutukset on ajan tasalla. Että vaikka ei kilpailuta, nii käy kuitenkin omassa vakuutusyhtiössä ne läpi. (HPN2)*

Haastateltavat kuitenkin kokivat pitkällä aikavälillä hedelmällisiksi ne tilanteet, joissa vakuutuksia ei koeta järkevaksi lähteä tuputtamaan väkisin asiakkaalle. Mikäli asiakkaalla on vakuutusasiat kunnossa toisessa vakuutusyhtiössä, eikä IF:iin siirtymällä synny lisäarvoa nykyiseen nähden, ei palveluntarjoajan vaihtoa lähdetä liian kärkeästi tyrkyttämään. Asiakkaasta on hyvä olla aidosti kiinnostunut ja kehottaa häntä käymään ainakin omassa vakuutusyhtiössä olevat vakuutukset säännöllisesti läpi. Asiakas tuntee, että häntä ja hänen tarpeitaan arvostetaan, eikä hän ole ainoastaan myyntitykin sarjatulen kohteena. Tämä kasvattaa luottamusta asiakkaan ja toimihenkilön välillä. Vaikka myyntiä ei tällä kertaa syntyisikään, voi se silti poikia uusia myyntin paikkoja tulevaisuudessa.

*Jos se on se jalka ollu poikki ja vaikka sillä olis siellä toisessa yhtiössä ja se maksais siitä mansikoita, nii eihän sen kannata sitä siirtää. Mä uskon, että se kantaa enemmän hedelmää jatkossa sitte. Ja eikä se ees sovi mun luonteelle. En mä voi semmosta tehdä. (HPN4)*

Muut esteet vakuutusmyynnissä ovat haastateltavien mukaan lähinnä teknisiä. Vaikka asiakas olisi halukas ottamaan myyntineuvottelun aikana esimerkiksi henkilötapa-  
turmavakuutuksen, sitä ei pystytä hänelle tekemään. Tämä johtuu Nordea IF:n sisäisistä päätöksistä, sillä henkilövakuutukset matkavakuutusta lukuun ottamatta tehdään keskitetysti Nordea IF -palvelussa, ei konttorissa. Myös oma tuotetietous nähdään ajoittain esteenä myynnille, sillä asiakkaiden esittämiin hankaliin kysymyksiin ei välttämättä aina tiedetä tarkkaa vastausta. Tämä koetaan kiusalliseksi oman ammatitaidon kannalta sekä luottamusta heikentäväksi seikaksi.

*Jos on monimutkasempaa kiinteistöä ja sillä on vaikka minkälaista kokuja ja kopperoa ollu pihassa nii semmonen on tietenki itelleki semmonen kynnyskysymys, että mitenköhän tää nyt sitte laitetaan. Ja se että missä määrin ite pitää tietää. Et kyl kuitenkin ne asiakkaat kysyy. Tulee se oma osaamattomuus sitte vastaan, että sitä tekee niitä helpompia niin sanotusti, eikä lähde niitä vaikeempia ees kokeilee. Eikä kaikkia pysty edes tekemään, vaikka nyt niitä tapaturmavakuutuksia. (HPN1)*

Tiedusteltaessa ostavan asiakkaan ominaisuuksia tai persoonallisuutta haastateltavat eivät osanneet nimetä tiettyjä piirteitä. Vakuutukset nähdään tuotteena, joka sopii kaikenlaisille henkilöille, ja myös suurella osalla asiakkaista on tarve vahinkovakuuttamiselle.

*Mä en usko, että siihen niinkään asiakkaan persoona vaikuttaa siihen ostopäätöksen syntymiseen, vaan se on enemmän kiinni siitä, että onko ylipäättään tarjottu. (HPN5)*

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokevat vakuutusmyynnin jokseenkin positiivisena asiaksi. Myytävät tuotteet ovat asiakkaalle tarpeellisia ja tuotteina kilpailukelpoisia muihin tarjoajiin nähden. Myyntiä vauhdittavat yksittäiset selkeät myynnin paikat. Suurimpina kompastuskivinä ovat asiakkaiden vahvat tunnesiteet nykyiseen vakuutusyhtiönsä sekä tekniset rajoitteet. Jokainen asiakas kuitenkin nähdään potentiaalisena tarjouksen ottajana, ja sitä kautta kauppaa syntyy.

*No ainaki se kun ei oo vielä IF:ssä vakuutusta. Sen mä nään aina myynnin paikkana. (HPN4)*

## 5.2 Hyvä vakuutusmyyjä

Yksi tutkimusongelman kautta määritellyistä tutkimuskysymyksistä työssä oli ”Mikä tekee hyvän vakuutusmyyjän?”. Haastatteluissa aihetta lähestyttiin selvittämällä haastateltavien näkemyksiä omasta myyntitaidosta. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin oman myyntitaidon kehittämisestä ja erilaisista motivaatiotekijöistä. Myyntitaitoa pohdittiin myös yleisemmin tiedusteltaessa hyvän myyjän ominaisuuksia.

*No ehkä se että mä kuuntelen asiakasta. Ja asetun sen asemaan. Ja toisaalta ainaki asiakkaan kommenttien mukaan käyn niinku sillä tavalla maalaisjärjellä sen ssian läpi. Että asiakas ymmärtää. Ja sitte mä pidän ite hirveen tärkeenä kriteerinä, että mä voi myydä semmosella kapulakielellä. Ei asiakas kehtaa kysyä kun ei ymmärrä, ite vaan näkee kun yli menee. Ja aina kysyn että ’onko sulla kysyttävää?’ tai ’haluatko että käydään joku myy kohta vielä läpi?’. Mun mielestä sillä tavalla niinku paneudun siihen asiakkaan tilanteeseen. (HPN4)*

Omassa myyntitaidossa suurin osa haastateltavista näkee keskeisempänä tekijänä kyvyn kuunnella asiakasta. Asiakkaan tilanteesta ja hänen tarpeistaan tulee olla aidosti kiinnostunut eikä vain vaahdota eteenpäin myyntitilastot silmissä kiiluen. Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen ymmärretään välttämättömänä myynnin tuloksellisuudelle. Jos asiakas ei selkeästi tarvitse tai halua jotain tuotetta, sitä ei lähdetä hänelle väkisin tyrkyttämään. Asiakkaan tasolle asettuminen ja asioiden tarkasteleminen hänen näkökulmastaan auttavat toimihenkilöä ymmärtämään asiakasta. Tuo-

tetta esiteltäessä ostajalle tehdään selväksi hänen siitä saamansa hyödyt rehellisyyttä korostaen.

*Kyllä mä yritän hyvin rauhallisesti esitellä asiakkaalle sen, ja koitan käydä koko kokonaisuuden läpi. Ja totta kai hyötynäkökulmasta. Tuote kun tuote, et mitä se asiakas siitä sitte oikeesti hyötyisi. (HPN6)*

Pitkään pankkityötä tehneet henkilöt eivät välttämättä näe itseään kovina myyntitykeinä vaan lähinnä asiakaspalvelijoina. Asiakkaan tarvetta kuunnellaan ja sitä kartoitetaan laaja-alaisesti asiakkaan ehdoilla ja ihmisläheisesti, eikä myynnistä välttämättä oteta niin paljon paineita. Nuorempi polvi sen sijaan kokee työn olevan enemmän myyntihenkistä ja sen päämääränä olevan tuloksen tekeminen ja myyntitavoitteiden saavuttaminen. Tämä ohjaa työn tekemistä ja priorisoitavia asioita. Oma myyntitaito käsitetään välineenä viestiä esimiehille henkilökohtaisista taidoista.

*Tahto saada tulosta. Se on se. Koskaan ne kaupat ei synny varsinaisesti itseltään, ja mitä enemmän tarjoaa, tekee tarjouksia, saa kontakteja, ja tavallaan on sitä oikeasuuntaista aktiviteettia, niin tietyllä prosentilla tulee kauppaa ja se matematiikka pitää huolet lopusta. Ahkeruus on varmaan se, millä sieltä lopulta se tulee. (HPN5)*

Omassa myyntitaidossaan jokainen haastateltavista kehittäisi tuoteosaamistaan. Palveluneuvotteluissa asiakkaat kysyvät toisinaan erittäinkin kimurantteja ja yksityiskohdaisia tietoja eri tuotteista. Myyjä voi kokea epäonnistumista, jos hän ei tiedäkään esimerkiksi kaikkea kotivakuutuksen piiriin kuuluvista piharakennuksista. Tuotetietoutta lisäämällä haastateltavat näkevät varmuuden kautta myynnin onnistuvan paremmin. Hankalat tilanteet nähdään kuitenkin hedelmällisinä tilanteina oppia jotain uutta, sillä asioita selvitetessä niistä kertyy arvokasta kokemusta tulevia tapaamisia silmällä pitäen. Henkilökohtaisen kouluttautumisen ohella myös muilta myyjiltä oppiminen koetaan mielekkääksi.

*Paremmaks myyjäks pääsis ehottomasti sillä, että lisää kokoaika sitä tuotetietoa eri vakuutuksista. Kun tulee niitä erilaisia keissejä, niin niitä kokoajan matkan varrelta kerää mukaan, aina seuraavia keskusteluja varten. (HPN5)*

*Ensinnäkin se että ainahan sitä voi kouluttaa itteensä, mutta kyllä jos esimerkiksi olis joku joka on huippumyyjä, niin ainahan heiltä voi oppia. Koska sieltä kuitenkin tulee eri vinkkelistä ne hyvät vinkit. (HPN6)*

Eräänä kehitettävänä asiana yksi haastateltavista nosti esiin näkökulmien muuttamisen myyntineuvotteluissa. Henkilökohtaisilla pankkineuvojilla on nimetyt asiakkaat, ja joskus asiakassuhteet ovat voineet kestää jo useita vuosia. Asiakas ei välttämättä itse näe täyttä hyötyä tuotteessa, mutta neuvoja jaksaa sinnikkäästi sitä hänelle tarjota. Haastateltava on kokenut hyödylliseksi ottaa asia esille eri tapaamisissa asiakassuhteen aikana uusista näkökulmista. Esimerkiksi jos asiakas ei aikaisemmin ole kiinnostunut säästöhenkivakuutuksesta, jonka merkittävänä hyötynä on siirtää varallisuutta kuolintapauksissa verotehokkaasti, voi mieli muuttua esimerkiksi lapsien tai lapsenlapsien synnyttyä. Uusien näkökulmien löytäminen vaatii kattavan tuotetiedon lisäksi myös harjaantunutta kykyä asettua asiakkaan asemaan ja kartoittaa asiakkaan tilanne kokonaisuudessaan.

Osa haastateltavista kiinnittää huomiota myyntiprosessin läpiviemisen hienosäätöön. Tärkeänä osana prosessia on valmistautuminen tapaamiseen. Tuttujen asiakkaidenkin tilannetta on tarpeen päivittää itselleen jo ennen tapaamisen alkua ja miettiä, kuinka asiakkaan tilanne on mahdollisesti muuttunut ja kuinka siihen pystytään vastaamaan. Jos neuvoja jämähtää usein vanhoihin rutiineihin, ei uutta myyntiä tahdo syntyä.

*Se valmistautuminen, sitä ei koskaan voi tehdä liikaa. Sen aina huomaa itesään meetkö sä silleen kahta kättä heiluttaen jos on semmonen tilanne ettet oo ehtiny, tai luotat siihen että 'okei, se on vanha tuttu asiakas'. Et siinä ei pitäis, koska siinä menee vanhoille laduille, etkä sä löydä uutta. (HPN4.)*

Myyntityötä tehtäessä motivaatio on tärkeä osa mielekkyyden ylläpitämisestä. Kysyttäessä haastateltavilta motivaatiosta vakuutusmyyntiä kohtaan saatiin useita eri näkökulmia. Osa näkee vakuutukset vain yhtenä yhdenvertaisena osana laajaa myyntivalikoimaa, osa piristävänä uutena ruiskeena. Monelle yhteinen motivaatio syntyy lähinnä rahallisesta korvauksesta, kun taas ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi



asiakkaat motivaation lähteenä. Eräs haastateltavista nosti eroavana näkökulmana vakuutusmyynnin keinona erottua muista työntekijöistä.

*Nii että kyllähän mä koen, että jos asiakas on tyytyväinen niin... Sitä kautta tulee se motivaatio. (HPN1)*

*Mut että se on kuitenkin myyntityötä, ja se on uus osa-alue ja se motivaatio on tullu sillä erottautumisella, ja sillä että se on uus osa-alue kaikille. Et se on niinku mahdollisuus pärjätä ja erottautua sillä, että sen ottaa haltuun. (HPN5)*

Osa haastateltavista kokee itse myyntityön motivoivaksi tekijäksi, jonka avulla voi haastaa itseään. Henkilökohtaisille pankkineuvojille asetetaan esimiesten toimesta vuosittaiset myyntitavoitteet, mutta omaa vireyttä ylläpitääkseen jotkut haastateltavista ovat päättäneet itselleen omat tavoitteet lyhyemmälle ajalle, esimerkiksi tarjota vakuutusta jokaiselle asiakkaalle päivän aikana.

*Koska mä asetan myyntitavoitteita niinku itelleni. Vaikka mä teen säästämissä painotteista aika vahvasti, nii mun mielestä se on niinku myynnin piriste, että mulla on itelleni joku porkkana. Että 'mä teen nyt Henkilöturvan maaliskuussa. Piste'. (HPN4)*

Myös onnistumisen tunne koetaan vahvasti tavoittelemisen arvoiseksi.

*No kun sä saat kauppaa aikaan nii sähän oot tavallaan onnistunu siinä työssäsi. (HPN6)*

Haastateltavien mukaan rahallisten korvausten lisääminen vaikuttaisi positiivisesti myyntitulokuihin. Monelle raha on motivaation suurin perusta, ja tällä hetkellä koetaan jonkinlaista pettymystä nykyistä kannustinjärjestelmää kohtaan.

*Kyllä mä uskon, että se palkitseminen ois suoraan yhteydessä sitte siihen vakuutusmyyntiin ja sen lisäämiseen. Että tota, kuitenkin sitte jonki verran tilanne on se, että IF:ltä sitä vakuutusmyyntityötä on siirretty meille, jolloin sitä tehdään ilman erillistä korvausta. Ja nyt vastaavasti taas että kun täällä luetaan IF:n henkilöstön vähennyksistä ja me tehään sitte heidän työtä ilman mitään korvausta, nii se tuntuu pikkusen hassulta. Et se ei niinku nosta sitä motivaatiota tehä. (HPN5.)*

Yhdessä tiiminä toimiminen nähdään myös mielekkäänä tekemisen kannustimena. Konttorit seuraavat kaikkien tekemää myyntitulosta kokonaisuutena, ja alueellisesti

järjestetään ajoittain monenlaisia myyntikilpailuja konttoreiden välillä. Eräs kilpailuis-  
sa ansioitunut konttori on tehnyt vuosien varrella useita ulkomaanmatkoja yhdessä  
tiimin kesken. Tällaiset konkreettiset palkinnot tehdystä työstä koetaan erinomaisiksi  
keinoiksi motivaation ylläpitämiseen.

*No tuota, kyllähän me ollaan nyt aika monena vuonna onnistuttu niinku kontto-  
rina. Ja totta kai se porkkana siellä on että me ollaan lennetty aina millon mi-  
hinki. Jokainen tuo kortensa kehoon, ja on kiva lähtee. Ja se on tosi kiva motiivi,  
porukalla lähtee jonneki. (HPN6)*

Tiedusteltaessa haastateltavilta mielipiteitä yleisellä tasolla hyvän myyjän ominai-  
suuksista monet nostavat tärkeimmäksi seikaksi asiakkaan arvostamisen. Haastatel-  
tavien mukaan hyvä myyjä kunnioittaa asiakasta, kuuntelee häntä sekä pyrkii kartoit-  
tamaan asiakkaan tilanteen kokonaisuudessaan aidosti kiinnostuen. Luottamus on  
keskeisessä roolissa, ja sitä vahvistavat asettuminen asiakkaan tasolle sekä hänen  
todellisen tarpeensa ymmärtäminen. Hyvän myyjän persoonallisuuden kuvataan ole-  
van ihmissläheinen ja asiakaslähtöinen, ulospäin suuntautunut sekä uskoutunut asial-  
leen.

*Toki hän on jollai lailla ulospäin suuntautunut. Helposti lähestyttävä. Osaa  
kuunnella sitä asiakasta ja osaa ottaa sieltä sanojen välistä sen asiakkaan an-  
taman tärpin ja puuttua siihen. Jos sä sen ohitat, nii siihen asiakas ei välttämät-  
tä palaa, mutta kun sä nappaset sen sieltä ja sitä käydään läpi nii ne on varmaa  
sellasia myyjän ominaisuuksia, että sieltä sitä kauppaa tulee. Mutta totta kai  
myös myynnin nälkä on yks, että sä haluat viedä sen casen päätökseen ja halu-  
at saaha siitä asiakkaasta tyytyväisen, ja sitä kautta tietysti meille asiakkaaksi.  
(HPN6.)*

Voidaan todeta, että hyvän vakuutusmyyjän tekee luottamuksen syntyminen toimi-  
henkilön ja asiakkaan välille. Tähän on monta eri keinoa, ja jokainen myyjä poimii  
niistä itselleen sopivimmat. Myyjän tulee ylläpitää ja kehittää oma tietotaitoaan sekä  
tuotteiden että myyntitaidon osalta. Motivaatio työtä kohtaan on tärkeää, ja siihen  
voivat vaikuttaa sekä pankkineuvojat itse että työnantaja kehittämällä rahallisia kan-  
nustimia oikeaan suuntaan.

### 5.3 Nordean tuki myynnin onnistumiselle

Yhden tutkimuskysymyksen avulla toimeksiantaja halusi selvittää haastateltavien mielipiteitä työnantajan tarjoamasta tuesta. Vakuutusmyyntiyhteistyö Nordean ja IF:n välillä on verrattain tuore asia, joten toimeksiantajana toimiva Nordea toivoi saavansa tietoa siitä, kuinka työntekijöiden mielestä Nordea on onnistunut tukemaan myyjiä uudessa tilanteessa. Lisäksi haastateltavilta kerättiin palautetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia siitä, kuinka Nordea voisi osaltaan vauhdittaa myynnin onnistumista entisestään.

Suurin osa haastateltavista koki vakuutusmyyntiyhteistyön lanseeraamisen ja alkutaipaleen heikosti järjestetyksi. He tunsivat saaneensa puutteellisesti tietoa yhteistyöstä ja tuotteista. Myös aktiivisen tuen vajaavaisuus yhteistyön alussa nousi tutkimuksessa esille. Yhteistyö lanseerattiin Nordean Järvi-Suomen alueen toimihenkilöille yksipäiväisessä koulutustilaisuudessa toukokuussa 2013. Tuen puutteesta on kuitenkin annettu palautetta, ja sen koetaankin parantuneen asteittain.

*Jos aatellaan ihan sitä alkua, nii ei sen päivän jälkeen niinku, yks päivä Laaja-vuoressa, niin ei antanu tukea. Vaan pikemminki semmosen vyyhdin että 'tässä nää on ja näin ja näin'. Et nythän sitä on pikkuhiljaa tullu jos ajatellaan vuotta taaksepäin. Eli IF:n yhteyshenkilö on käyny pitämässä tämmösille pienille ryhmille koulutusta. Niin se on mun mielestä OK. (HPN4)*

Pääosin haastateltavat ovatkin tämänhetkiseen tilanteeseen ja tuen määrään tyytyväisiä. IF:n alueellinen yhteyshenkilö käy säännöllisin väliajoin konttoreita läpi auttamassa toimihenkilöitä konkreettisissa tilanteissa sekä tarjoamassa tuote- ja myyntikoulutusta. Hän on myös käytettävissä asiakastapaamisissa. Yhteyshenkilön lisäksi myös toimihenkilöille suunnattu puhelinpalvelu Nordea IF -myynnin tuki koetaan toimivaksi niissä tilanteissa, kun apua myyntiin tarvitaan. Esimerkiksi tekniikan tai tuotetietojen ongelmien sattuessa kohdalle pankkineuvoja voi helposti ottaa yhteyttä myynnin tukeen, jossa ammattitaitoiseksi koettu henkilökunta auttaa ystävällisesti.

*Myyntin tuesta saa 90 prosenttisesti hyviä vastauksia ja hyvän neuvon ja ystävällisen avustuksen. Tekniikasta mä yleensä kysyn, jos tulee jotai. Se on niinku se probleema siellä monestiki. (HPN4)*

IF:n yhteyshenkilön lisäksi toimipisteisiin koulutettiin yhteistyön alkuvaiheessa tukihenkilöitä, niin sanottuna ”super usereita”, jotka opastivat myyjiä esimerkiksi teknisten ongelmien sattuessa kohdalle. Myös nämä henkilöt koettiin ratkaiseviksi myynnin loppuun viemisen kannalta.

Toimihenkilöille tarjotaan konkreettisten lähikoulutusten lisäksi myös verkkovalmennuksia vakuutusmyynnin tueksi. Valmennukset käsittelevät pääasiassa myytäviä tuotteita, ja niiden aikana myyjät pääsevät myös testaamaan tietotaitoaan vakuutuksista. Nykyaikaisen teknisen toimintaympäristön puitteissa tällaiset verkkokurssit koetaan toimiviksi erikseen järjestettävien koulutusten ohella tai tilalla. Kuka tahansa pystyy kouluttamaan itseään toimipisteen sijainnista riippumatta. Verkkokurssien avulla myös tietojen kertaus ja ylläpito koetaan vaivattomaksi.

*No sehä lähti periaatteessa niillä tehdyillä verkkokurssituksilla vakuutusmyynnin osalta. Mun mielestä ne oli jo alun alkaen tosi havainnollistavia ja hyviä, ja teki sen että missä vaan kuka vaan pysty opettelee ne tarvittavat asiat sen tuotteen myyntiin. Ettei tarvinnu lähtee jonneki leiritettäväks tai kurssitettäväks erikseen niitä varten, vaan ne oli hyvin toteutettu ja selkeet. Ja se tavaltaan loi kyllä sen pohjan. Mut tärkein asia siinä on ollu hyvät neuvot siihen mekaaniseen tekemiseen. Eli miten se tarjous tehdään, mistä se tieto löytyy, miten ne työjärjestelmät toimii. Ja ne on ne IF:n ohjeet ja sovellukset ollu tosi selkeitä ja hyviä käyttää, siellä on ollu hyvin se tieto. (HPN5)*

Aktiivista tukea myyntiin haastateltavat toivovat myös jatkossa. IF:n yhteyshenkilön pitämät koulutustilaisuudet sekä yhteistapaamiset asiakkaiden kanssa koetaan keskeisiksi tuen muodoiksi, ja niitä toivotaankin lisää. Yhteyshenkilön vierailut konttoriin nähdään toimiviksi etenkin silloin, kun ne tapahtuvat säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran kolmessa kuukaudessa tai puolivuositain. Lähikoulutuksen lisäksi haastateltavat toivoivat puhelinluentoja aiheesta. Tällä hetkellä toimihenkilöt saavat säännöllisesti säästämisen ja sijoittamisen aihealueesta ”Säästämisen uutiset”, joissa

Nordean asiantuntijat kertovat aiheeseen liittyvistä ajankohtaisista asioista. Tällaista mallia toivotaan myös vakuutusten osalta.

*Ei se nyt huono juttu, olis jos vaikka joku puhelinluento olis vaikka kerran kuussa. Tai kerran kolmessa kuukaudessa, seki vois riittää. Eli semmonen vähän niinku muistinvirkistysjuttu. Ja sitte semmoset uudet jutut, joku täky. No meillä nyt olisiki ku se Etuohjelma tuli IF:lle marraskuussa nii oli täällä kertomassa se henkilö. Mut ei sen tarvi olla sit iha livenä täällä. Se voi tulla Lyncillä, ja se voitais sitä kuunnella. Kun se vaan tulis säännöllisesti. Sen tuen määrän pitäis kasvaa siinä, että myynti kasvais. (HPN4)*

Yksittäisinä kehityskohteina myyntiyhteistyöhön suurin osa haastateltavista toivoi myös nykyisen kannustinjärjestelmän kehittämistä. Rahallinen kannustin nähdään hyvänä motivaation lähteenä, mutta nykyinen palkkiojärjestelmä koetaan toimimattomaksi. Tällä hetkellä saatavien palkkioiden ei koeta vastaavan tehdyn työn määrää. Kannustinten lisäämisen arvellaan lisäävän myös tahtoa tehdä vakuutuskauppaa, mikä heijastuu suoraan myyntituloksiin.

*Kyl mä nään siinä sen kehitettävän et jos se halutaan saada se uuden tuotteen lanseeraus lentoon nii kyllä siihen tarvitaan järkevät kannusteet siihen tekemiseen. Se on se missä mun mielestä isoin kompastus on tullu. Väki näkee että se on ylimääräistä työtä. Ja sitte se tahtotila, jos ei löydy niitä henkilökohtaisia motivaattoreita jostai toista kautta, nii siihen tahtotilaan on melko vaikee päästä. (HPN5.)*

Haastateltavat näkisivät myynnin kokonaisuuden toimivampana, jos kaikkia vakuutuksia voitaisiin tehdä asiakkaalle loppuun asti konttorissa. Tällä hetkellä konttorissa käydyissä asiakastapaamisissa on mahdollista tehdä asiakkaalle koti-, matka-, metsä- ja ajoneuvovakuutukset. Tähän toivottaisiin lisäksi henkilövakuuttamisen puolelta tapaturmavakuutusta. Jos asiakas haluaa esimerkiksi kotivakuutuksen ja tapaturmavakuutuksen, voi hän saada kotivakuutuksen voimaan heti tapaamisen aikana, mutta tapaturmavakuutus hänelle tarjotaan Nordea IF -puhelinpalvelun kautta, mikä voi terminoida koko myynnin. Tässä haastateltavat kokevat menettävänsä turhaan hyviä myynnin paikkoja, sillä asiakkaan ollessa ostavalla tuulella myös henkilövakuuttamisen tuotteet voitaisiin saada kaupaksi helpommin tapaamisen aikana.

*Myös ne henkilövakuutukset olis hyvä tulla meidän järjestelmään. Varsinkin sitä tapaturmavakuutusta kysytään jonku verran. Jos asiakas on pari tästä ostanu nii se vois ehkä olla otollinen ottamaan siinä samassa syssyssä sen kolmannenki. (HPN6)*

Myyntin hajauttaminen eri kanaviin nähdään myös toisaalta turhauttavaksi, sillä jos asiakkaalle tehdään osa tarjouksista konttorissa ja osa lähetetään Nordea IF - palveluun niin sanottuina vinkkeinä, voivat henkilökohtaiset myynnit jäädä toimihenkilöltä pois. Jos konttorissa tarjottuihin vakuutuksiin tehdään Nordea IF -palvelussa muutoksia, ne eivät kirjaudu enää alkuperäisen toimihenkilön tekemiseksi. Tehdyt myynnit vaikuttavat saataviin kannustimiin.

*Että voitais tehdä kaikkia mahdollisia vakuutuksia, eikä pelkästään niitä tiettyjä. Nyt sitä on rajattu. Koska sitte siinä käy silläki tavalla että me tehään osa tarjouksista tässä, ja me pistetään vinkkinä loput. Sitte me ei tiedetä sen jälkee miten sille kokonaisuudelle käy. Kyllä me saadaan se myynti niistä mitä on ite tarjottu, mut jos niihin tehää muutoksia nii me ei saada myntiä. Ja sit se rauhotusaika on vaa kaks viikkoo, ja välillä on käyny nii että asiakas vaa mieltii pidempää ja sit ku se tekee ratkasun sen kahden viikon jälkeen ii siitä ei tuu mitää myyntiä meille. Elikä se on vähä semmonen motivaatiota laskeva tekijä, kuitenkin se myynti tehdään loppupeleissä ensin tässä, ja sitte sitä jatketaan jossai muualla, ja kuitenkin me ei saada tänne mitään siitä. (HPN2)*

Osa haastateltavista toivoi myös selkeyttä siihen, mitä esimiehet heiltä odottavat vakuutusmyynneissä.

*Mä en tiiä, kuuluukohan meidän nii hirveesti sit aikaa kuluttaa siihen, niihin vakuutuksiin nii pitkälti... Että ei oikeen tiedä, mitä meiltä odotetaan. (HPN1)*

Haastatteluista voidaan päätellä, että työntekijät ovat nykytilanteessa tyytyväisempiä myyntiyhteistyön laatuun ja Nordean tarjoamaan tukeen kuin lanseerausvaiheessa. Säännöllisillä tietoisuuilla, joko lähikoulutuksina tai esimerkiksi puhelinkuunteluilla, vakuutukset saadaan pidettyä mielessä sekä tietotaitoa ylläpidettyä. Kehittyneempi kannustinjärjestelmä ja selkeämpi toimintaohje vakuutusmyyntiin nähdään keskeisenä tekijänä myyntin vauhdittamiseen.

## 5.4 Vinkit muille myyjille

Eräs tutkimuksen tavoitteista oli sen käyttäminen apuvälineenä myyntityötä tekeville toimihenkilöille henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä tukemaan esimerkiksi asiakastapaamisiin valmistautumista. Tätä tavoitetta varten haastateltavilta kerättiin konkreettisia vinkkejä muille myyjille siitä, kuinka omaan myyntiin saisi puhtia.

Jokainen haastateltavista antoi tärkeimpänä neuvona aktiivisen tarjousten tekemisen. Mikäli tarjouksia ei tee, ei kauppakaan synny. Tarjousten tekeminen tuo myyjälle varmuutta työhön sekä helpottaa rutiininomaista myyntiprosessia. Tekniikka on monelle alussa haastavaa, sillä vakuutustuotteita tehdään eri sovelluksella kuin muita pankissa tarjottavia ratkaisuja. Tämä sovellus on tullut käyttöön samaan aikaan kun IF:n vakuutukset tulivat myyntiin, joten se ei välttämättä ole monelle täysin tuttu. Aloittamalla vakuutusmyynti yksinkertaisista tuotteista, esimerkiksi asunto-osakkeiden kotivakuutuksista, saa tuntumaa sovelluksen käyttöön ja myyntiprosessin kulkuun.

*Konkreettinen vinkki on se että ei kannata takertua lillukanvarsiin siinä ja kuristaa itseensä knoppitietoon ja yksityiskohtiin. Vaan tärkeintä on se että tulee mahdollisimman paljo niitä tarjouksia ja meilläki on toivotettu sitä selkeyttä ja että poimitaan ne yksinkertaiset caset. Kaikessa muussa auttaa sitte se myynnin tuki. Eli keep it simple and stupid. Sit ku se tulee tutuks nii pystyy jo tapaamisen aikana hyvin kysyy ne perustiedot mitä tarvitaan, kuten auton rekisterinumero tai onko siellä mökillä sähkököt. Jolloin sen vakuutustarjouksen jättäminen sinne verkkopankkiin on sitte nopeeta ja näppärää ja asiakas saa täyden hyödyn, ilman että on käyttäny tolkuttoman paljo omaa työaikaa. (HPN5)*

Haastateltavat muistuttavat myös, että myyjän ei tule heittää kirvestä kaivoon, mikäli asiakkaan vakuutukset ovat jo IF:ssä. Tilanteet muuttuvat, ja asiakkaalle onkin voinut syntyä tarve muille vakuutuksille olemassa olevien lisäksi. Tämän vuoksi valmistautuminen tapaamiseen nähdään keskeisenä tekijänä vakuutustarpeen kartoittamisessa. Jos toimihenkilö käsittelee tarjottavia vakuutuksia jo tapaamisen valmisteluvaiheessa, on tehtävä tarjous hyvä käydä yksityiskohtaisesti läpi, jotta asiakkaiden ky-

symyksiin on helpompi vastata. Tämä kasvattaa osaltaan varmuutta esitellä tuote asiakkaalle ja lisää myyjän ammattitaidon mielikuvaa asiakkaan silmissä.

*Tarjouksen läpikäyminen, sitä kannattaa jonki verran harjotella. Eli kattoo läpi että minkälainen se vakuutusopas on. Ja sitte poimii sieltä jotain mitä käy asiakkaan kanssa läpi, vähä etukäteen. Tietää sit, ett voi kertoa niistä jotai. Turvathan on melko hyvin listattuna sinne tasojen alle, nii niitä ku pikkasen avaa asiakkaalle nii sille jää semmonen kuva, että se tietää mistä puhutaan ja myyjä tietää mistä puhutaan. Nii siinä saadaan sitä luottamusta siihen keskusteluun. (HPN2)*

Nordean asiakkaille tarjotaan haastateltavien mielestä hyviä ja kilpailukykyisiä etuja IF:n vakuutuksista. Näiden esitleminen asiakkaalle on luonnollisesti tärkeää. Yhtenä vinkkinä eräs haastateltavista nosti esille sen, että on hyödyllistä, jos toimihenkilön omat henkilökohtaiset vakuutukset ovat IF:ssä. Näin hän pystyy tuomaan asiakasta-paamisiin omia henkilökohtaisia kokemuksia esimerkiksi sähköisen IF-kansion käyttöä verkkopankissa sekä mahdollisista korvaustilanteista ja niiden toimivuudesta.

*Meidän perheen vakuutukset on IF:ssä, että se on aika helppo kun sieltä tulee niitä ihan oikeita tilanteita itelleki vastaan, ku ite on asiakkaan IF:llä. Ja kyl mä sit kerron niitä kokemuksia asiakkaille. Eli näitä kaikkia kannattaa tuoda esille. (HPN4)*

Myyntiprosessia läpikäydessä eräs haastateltavista kehottaa myyjiä pysymään rauhallisina ja esitlemään vakuutusten ominaisuudet rauhassa. Tämä voi poikia helpostikin uutta kauppaa, sillä jos asiakas on ensin kieltäytynyt vakuutustarjouksen tekemisestä, vakuutusturvan rauhallinen läpikäynti voi saada asiakkaan ymmärtämään sen olevan parempi kuin nykyinen vakuutus. Tästä johtuen asiakas voi helposti kokea, että siitä on mielekästä ehkä myös maksaa enemmän.



## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta keskeisimmät tutkimustulokset teemahaastatteluiden teemoittelua hyväksi käyttäen. Tuloksia verrataan osittain myös raportin teoreettisen viitekehukseen. Näiden lisäksi luku pitää sisällään arvion tutkimuksen luotettavuudesta.

Tutkimuksen avulla haluttiin tuoda esiin ne seikat, jotka henkilökohtaisten pankkineuvojien näkemyksen mukaan mahdollistavat vakuutusmyynnin onnistumisen. Näiden seikkojen esiin tuomisella on tarkoituksena tukea toimeksiantajana toimivan Nordea Järvi-Suomen aluejohdon vakuutusmyyntistrategioiden suunnittelua tulevaisuuden toimia varten. Tämä voi näkyä esimerkiksi tulevien myyntikoulutusten painopisteiden pohdinnassa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli antaa ensikäden konkreettisia vinkkejä niille myyntityötä tekeville toimihenkilöille, joiden myyntitulo ei ole yltänyt odotettuun tasoon, ja näin tukea myynnin onnistumista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- *Mitkä seikat mahdollistavat vakuutusmyynnin onnistumisen?*
- *Mikä tekee hyvän vakuutusmyyjän?*
- *Kuinka Nordea voi osaltaan edesauttaa myynnin onnistumista?*

### 6.1 Keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset

Seuraavassa esiteltävät keskeisimmät tulokset on jaoteltu luvun 5 mukaisesti tutkimuskysymyksiä ja haastatteluiden teemoja mukailleen. Lopussa esitetään tutkijan tekemät johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

### **Myynnin mahdollistavat tekijät**

Haastatteluista selvisi, että henkilökohtaiset pankkineuvojat näkevät tärkeimpänä myynnin mahdollistavana tekijänä tuotteen aktiivisen tarjoamisen asiakkaille. Vakuutukset koetaan tärkeäksi osaksi asiakkaan kokonaisvaltaisen asioinnin kartoittamista, ja ne otetaankin luontevasti puheeksi usein asiakkaan perustietolomaketta täytettäessä. Samalla täytetään Finanssivalvonnan rahalaitoksille asettamat vaatimukset asiakkaan tuntemisesta. Tekemällä säännöllisesti tarjouksia ja näkemällä jokaisen asiakkaan potentiaalisena ostajana voi toimihenkilö kartuttaa omaa itsevarmuuttaan ja tuoteosaamistaan.

Haastavaksi tekijäksi tarjoamiseen liittyen osa haastateltavista nimesivät yksinkertaisesti tarjoamisen unohtamisen. Kokonaisvaltaisessa kartoituksessa on tarkoitus käydä läpi viisi osa-aluetta: rahoitus, sijoitus ja säästäminen, päivittäisasiointi, vakuutukset, sekä asiointi muissa rahalaitoksissa. Osaltaan nähdäänkin, että IF:n vakuutukset tuoreimpana osa-alueena voi joissain tapaamisissa unohtua. Toisena haasteena myynnin onnistumiselle haastatteluista selvisi tapaamisten ajankäyttö. Suuri osa haastateltavista koki, ettei tunnin tapaaminen yksinkertaisesti riitä kaikkien osa-alueiden läpikäyntiin.

Kysyttäessä haastateltavilta yksittäisiä myynnin mahdollistavia seikkoja suurin osa nosti esiin asuntolainat sekä -kaupat. Ensiasunnon ostajilla ei välttämättä ole olemassa olevaa kotivakuutusta, joten se koetaan luontevaksi ja tärkeäksi tuotteeksi tarjota asiakkaalle. Asuntokauppaa tehtäessä on tärkeää varmistaa asiakkaan oikeusturva, joka korvaa mahdollisten riitatilanteiden oikeusselvittelyiden kulut. Tämän oikeusturvan asiakas saa itselleen kotivakuutuksen hankkimalla. Myös muut selkeät myynnin paikat, kuten autolainan kylkeen tarjottu ajoneuvovakuutus tai paljon matkustelvalle asiakkaalle esitelty matkavakuutus, nähdään otollisiksi tilanteiksi tehdä kauppa.

Kolikon toisena puolena tutkimuksella selvitettiin myyntiä estäviä tekijöitä. Yleisimpänä kompastuskivenä myynnin onnistumiselle haastateltavat kertoivat olevan asiakkaiden vahvan tunnesiteen nykyiseen vakuutusyhtiöönsä. Vuorio (2011) kertoo, että tunteisiin perustuviin vastaväitteisiin on mahdollista vastata joko järjellä ja faktoilla tai myyjän ammattitaidon korostamisella. Väitteiden kumoamisella ei kuitenkaan ole tarkoitus voittaa asiakasta väittelyssä tai nöyryyttää tätä, vaan saavuttaa hänen luottamuksensa ja saada hänet myyjän puolelle. (Mts. 42–43, 62–65.) Helin (2011, 269) puolestaan toteaa, että vastaväitteet voivat hedelmällisimmillään tuottaa uusia myyntimahdollisuuksia. Myös osa haastateltavista kokee, että väkisin tarjoamalla ei voiteta asiakkaan luottamusta, vaan jos osoitetaan aitoa kiinnostusta asiakkaan vakuutustarvetta kohtaan ja kehoitetaan häntä käymään vakuutusasiansa omassa yhtiössään läpi, saavutetaan asiakkaan luottamus, mikä on hyödyksi tulevaisuudessa.

### **Hyvä vakuutusmyyjä**

Helin (2011) toteaa, että salaisuus onnistuneiden ja kannattavien asiakassuhteiden takana on luottamus myyjän ja ostajan välillä (mts. 114). Oikeanlainen vuorovaikutus ja asettuminen asiakkaan tasolle ovat omiaan vahvistamaan tätä luottamusta. Tämä myös lisää asiakkaan ymmärrystä tarjottavasta tuotteesta ja auttaa häntä hahmottamaan todellisen saatavan hyödyn. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 15–16.) Myös haastateltavat näkevät tärkeänä osana omaa myyntitaitoaan vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Hyötynäkökulmien esittäminen ja asiakkaan aktiivinen kuunteleminen helpottavat asiakkaan luottamuksen saavuttamista. Tästä voidaan johtaa onnistuneen asiakastapaamisen kulmakivet: mitä paremmin myyjä kuuntelee asiakasta ja ymmärtää hänen tarvettaan, sitä paremmin hän osaa asettua hänen tasolleen ja tarjota sopivia ratkaisuja sekä esittää asiakkaan tärkeiksi kokemat hyödyt.

Haastatteluilla selvitettiin myös toimihenkilöiden omaa näkemystä kehittymistarpeistaan. Kukaan haastateltavista ei kokenut olevansa valmis myyjä. Vuorio (2011, 55–57) kertoo itsensä jatkuvan kehittämisen olevan ratkaisevaa myyntityössä, sillä

kaavoihinsa kangistunut myyjä ei välttämättä voita asiakkaan luottamusta, sillä hän ei ota jokaisen asiakkaan uniikkeja tarpeita huomioon. Suurimpana kehityskohteena haastatteluista selvisi tuotetietous: etenkin vakuutukset ovat monimutkaisia tuotteita joiden pikkutarkkoja tietoja ei opi ulkoa hetkessä. Leach ja Moon (2003, 27) korostavat tuotteen tuntemisen tärkeyttä myyntityössä, sillä sen avulla asiakkaalle luodaan ammattimainen kuva myyjästä. Haastateltavat kokevatkin sen eräänlaiseksi koulukseksi omalle ammattitaidolleen, mikäli he eivät osaa vastata asiakkaiden vaikeisiin kysymyksiin. Nämä tilanteet kuitenkin ovat oivallisia opin ja kehittymisen paikkoja, sillä seuraavalla kerralla juuri niihin kysymyksiin osataan todennäköisesti vastata.

Hyvä myyjä on motivoitunut työhönsä. Tätä motivaatiota haastateltavien mukaan voidaan ylläpitää muun muassa rahallisilla korvauksilla sekä erinäisillä myyntikilpailuilla ja niiden kautta saaduilla palkinnoilla. Yhdessä tiimin kesken tehty hyvä myyntitulos olisikin hyvä palkita, jotta myyntityön mielekkyyttä pidetään yllä. Palkitsemisessa voidaan käyttää esimerkiksi rahakorvausta tai vaikkapa koko tiimille järjestettävää virkistysmatkaa.

### **Nordean tuki**

Toimeksiantajan näkökulmasta kiinnostavin tutkittava osa-alue on haastateltavien mielikuvat Nordean tarjoamasta tuesta myynnin onnistumiselle. Myyntiyhteistyö Nordean ja IF:n välillä lanseerattiin toukokuussa 2013 eikä kyseistä aihetta ole aikaisemmin tutkittu. Haastatteluista selvisi, että Nordean työntekijät olivat jokseenkin pettyneitä yhteistyön alkuvaiheessa saatavaan tukeen. He kokivat, että Nordea ei työnantajana tarjonnut parasta mahdollista tukea esimerkiksi koulutusten muodossa. Työntekijät ovat antaneet tästä palautetta työnantajan taholle, ja tilanne on parantunut.

Tämänhetkiseen tilanteeseen haastateltavat ovat pääosin tyytyväisiä. Etenkin IF:n yhteyshenkilönä toimivan aluemyyntipäällikön vierailut konttoreilla saavat kiitosta. Näiden vierailujen aikana työntekijät voivat esittää heitä askarruttavia kysymyksiä,

sekä saavat ensikäden tuotekoulutusta. Lähiopetuksena tarjottavan koulutuksen lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus opiskella aihetta itse verkkokursseilla. Nämä kuitenkin jakavat mielipiteitä, sillä osa haastateltavista pitää niitä riittämättöminä tiedon lähteinä. Haastateltavat kommentoivat, että Nordea IF -myynnin tuki on usein ensimmäinen apu kinkkisen tilanteen edessä ja sitä käytetäänkin ahkerasti. Puhelinpalvelusta saa ystävällistä tukea tekniikan ja tuotetiedon osalta nopeasti.

Kehitettävänä kohtana tämänhetkisessä tilanteessa haastateltavat kertoivat olevan nykyisen kannustinjärjestelmän heikkouden. Myyjät kokevat, ettei järjestelmä tuo riittävästi motivaatiota myyntitulosten ylläpitämiseen, sillä niiden ei nähdä vastaavan tehdyn työn määrää. Myös eräät tekniset rajoitukset saavat moitteita, sillä haastateltavat toivovat voivansa tehdä kaikkia tarjolla olevia vakuutuksia konttorissa. Näin ei tällä hetkellä ole, sillä esimerkiksi aikuisten tapaturmavakuutusta ei voida viedä loppuun saakka. Tämä voisi osaltaan myös helpottaa myynnin jakamista useaan eri kanaan, joka myös koetaan hankalaksi.

### **Vinkit muille**

Tärkeimpänä neuvona muille vakuutusmyyntityötä tekeville henkilöille haastateltavat antoivat tarjousten aktiivisen tekemisen asiakkaille. Tarjousten tekeminen tuo itsevarmuutta omaa tekemistä kohtaan ja nostaa myyjän ammattitaitoa muun muassa tuotetietouden karttumisen myötä. Aloittamalla yksinkertaisista tuotteista voi kehittää teknistä osaamistaan, jotta myöhemmässä vaiheessa myös monimutkaisemat tarjoukset onnistuvat.

Tunnistamalla selkeät myyntimahdollisuudet voi niin sanotusti kuoria kermat kakusta esimerkiksi tarjoamalla kotivakuutusta asuntolainaa hakevalle tai vuokravakuustiliä avaavalle. Autovakuutus on luontevaa myydä autolainan kylkeen ja paljon matkustelevalle asiakkaalle on helppo suositella jatkuvaa matkavakuutusta.

Kaikki haastateltavat muistuttavat muita myyjiä rohkaisemaan itseään myyntityössä, oli tuote mikä tahansa. Myyntityötä ei voi oppia tuoteselosteita lukemalla vaan te-

kemällä sitä aktiivisesti. Ongelmatilanteet nähdään oppimisen paikkoina, joita ratkomalla samat tilanteet sujuvat seuraavalla kerralla paljon helpommin. Säännöllinen tuotteiden kertaaminen ja ajankohtaisen tiedon hankinta nähdään ylläpitävinä toimintoina, jotka säilyttävät vakuutukset tuoreena mielessä. Näin myös tarjoaminen on helpompaa.

### **Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Mikä mahdollistaa myynnin onnistumisen?” voidaan johtopäätöksenä vastata, että myyntiä tekeville henkilöille on hyvä muistuttaa aktiivisen tarjoamisen tärkeydestä. Jokainen asiakas voidaan nähdä potentiaalisena ostajana, vaikka vakuutukset jo IF:ssä olisivatkin. Aiemmin esiteltyihin selkeisiin myyntimahdollisuuksiin on hyvä tarttua rohkeasti, sillä niistä voi helposti poimia itselleen pisteitä myyntitilastoihin ilman, että asiakas kokee tulleen pakkomyynnin kohteeksi. Kontaktoimalla osa asiakkaista ainoastaan vakuutusneuvotteluihin voidaan vaikuttaa myös ajankäytön haasteisiin, jotka osa haastateltavista kokivat ongelmalliseksi. Vaikka asiakas ilmoittaisi heti kättelyssä, ettei tule vakuutuksia vanhasta yhtiöstään irtisanomaan, voi hänen kanssaan kuitenkin keskustella hänen vakuutustarpeestaan. Näin asiakas kokee, että hänen kokonaistilanteensa otetaan huomioon, ja tämä mahdollisesti poikii muita myyntimahdollisuuksia. Vakuutustarjouksen ehdottaminen ei asiakkaalle mitään maksa, ja joskus hän voikin huomata sen olevan parempi kuin ”siinä vanhassa hyvässä yhtiössä”.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Mikä tekee hyvän vakuutusmyyjän?”. Haastatteluiden perusteella hyvä vakuutusmyyjä on asiakkaan tilan kokonaisvaltaisesti kartoitettava ja häntä ymmärtävä ihmisläheinen henkilö. Ahneus ei kuitenkaan myyntityössä ole koskaan pahitteeksi, sillä myyntitulosta janoamalla myös tekee edellä mainitut toimet yleensä hyvin. Olisi hyvä muistaa, että jokainen asiakas ei ole ostava asiakas, eivätkä kaikki tuotteet sovellu kaikille. Todellisen tarpeen ymmärtäminen on kultaa, sillä se vahvistaa asiakkaan kokemaa luottamusta. Kehittämällä itseään ja myyntipro-

sessejaan jatkuvasti voi ylittää aina vain parempiin tuloksiin. Osallistumalla aktiivisesti erilaisiin työnantajan tarjoamiin myyntikoulutuksiin ja esimerkiksi myyntityöhön liittyvää kirjallisuutta lukien voi omia taitojaan ylläpitää ja kehittää. Eräänä vinkkinä kehittymiseen on myös vertaistuen merkitys, sillä myyntikokemusten vaihtaminen työkavereiden kesken voi tuoda kaivattuja uusia näkökulmia myyntiprosesseihin.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää ”Kuinka Nordea voi osaltaan edistää myynnin onnistumista?”. Järjestämällä aktiivisesti lähimyyntikoulutuksia saadaan vakuutukset pidettyä työntekijöiden mielissä. Etenkin IF:n yhteyshenkilönä toimivan aluemyyntipäällikön vierailut ja koulutukset konttoreilla koetaan mieluisiksi, ja näitä toivotaankin lisää. Jotkut haastateltavista kertoivat, että eivät ajoittain yksinkertaisesti muista tarjota vakuutuksia asiakkaille. Eräänä ratkaisuna tähän lähikoulutusten ohella voisi olla myös jonkinlaisen yhteisen myyntisapluunan tai uusien työntekijöiden perehdytysoppaan luominen, jotka takaisivat yhtenäisen myyntiprosessin kulun. Näiden oppaiden kehittäminen voisi olla yksi jatkotutkimuksen aiheista, joita Nordea voi tulevaisuudessa käyttää tarjottavien opinnäytetöiden aiheina. Kehittämällä kannustinjärjestelmää nykyistä kannustavampaan suuntaan voitaisiin saada intoa vakuutusmyyntiin, sillä raha usein tuo motivaatiota.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hankalaa verrattuna määrälliseen. Etenkin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään termejä validiteetti (tutkitaan oikeita asioita) ja reliabiliteetti (tutkimuksen tulosten toistettavuus). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa täytyy pohtia lisäksi muun muassa seuraavia asioita: aineiston riittävyyttä, analyysin kattavuutta sekä analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. (Kananen 2008, 124.)

Aineiston riittävyttä voidaan kuvata myös termillä saturaatio (kyllästyneisyys). Tällä viitataan tilanteeseen, jossa aineistoa hankittaessa uusien havaintoyksiköiden hankinta loppuu siinä vaiheessa kun tulokset alkavat toistaa itseään. Kattavuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija huomioi tutkimuksen tulokset laaja-alaisesti, eikä kiinnitä huomiota ainoastaan yksittäisiin seikkoihin. Analyysin arvioitavuus liittyy tutkimuksen eri vaiheiden dokumentointiin. (Kananen 2008, 38, 125.)

Tässä tutkimuksessa informanttien kokonaismäärä oli alun perin kahdeksan, mutta heistä jätettiin kaksi varalle. Tutkija huomasi kyllästyneisyyden alkavan toteutua jo neljännen haastattelun kohdalla, mutta varmisti tulosten luotettavuuden suorittamalla vielä kaksi haastattelua. Tässä vaiheessa saturaatio oli niin suuri, että varalla olleita informantteja ei tarvittu. Tulosten raportoinnissa tutkija on parhaansa mukaan tuonut tulokset esiin laajasti eikä ole perustanut tulkintojaan satunnaisiin seikkoihin. Tutkimuksen eri vaiheet on esitelty aiemmin tässä raportissa. Tämän lisäksi pidetyt haastattelut on taltioitu sekä ääni- että tekstitiedostoihin.

Kanasen (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat suuresti tutkijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus sekä tutkijan objektiivisuus. Tutkija ei saisi omilla asenteillaan tai ennakkoluuloillaan vaikuttaa haastateltavan vastauksiin eli olla reaktiivinen haastateltaviin nähden. Kysymysten asettelulla ei tulisi liikaa rajoittaa haastateltavan mielipiteiden esiintuloa. Tutkijan mahdollisesti ennalta asettamat arvelut tutkimuksen tuloksista eivät saa näkyä luotettavan tutkimuksen haastattelussa tai tuloksissa vaan ainoastaan haastateltavien esittämät asiat ratkaisevat. (Mts. 121–122.)

Tässä tutkimuksessa tutkija ja haastateltavat työskentelevät saman yrityksen palveluksessa. Ennen haastatteluita kuitenkin tehtiin selväksi, että tutkijan rooli on ainoastaan objektiivinen tarkkailija, joka ei voi ottaa kantaa haastateltavien mielipiteisiin. Teemahaastattelun runko pyrittiin tekemään yhdessä toimeksiantajan kanssa mah-



dollisimman avoimeksi, jotta kaikenlaisten mielipiteiden on mahdollista nousta esiin. Haastavaksi tutkijalle osoittautui omien hypoteesien piilottaminen, sillä tutkittava aihe koski osaltaan myös hänen päivittäistä työskentelyään. Tämä ei kuitenkaan näkynyt haastatteluissa negatiivisesti, sillä haastattelijan tunnisti oman vaikuttamisensa mahdollisuuden. Tutkijan oma tietotaito auttoi syventämään saatuja vastauksia niitä kuitenkaan ohjaamatta.

Muita tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat pidetyt esihaastattelut, haastatteluiden äänittäminen sekä litteroidun materiaalin tarkastuttaminen haastateltavilla.

## Lähteet

Alanen, V., Mälkiä T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Asiakasedut. N.d. Nordean verkkosivut. Viitattu 24.2.2015.

[https://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Eläke+ja+vakuutus/Vahinkovakuutukset/Asiakasedut/1627872.html?InkID=advice-block-featured\\_asiakasedut\\_13-05-2013](https://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Eläke+ja+vakuutus/Vahinkovakuutukset/Asiakasedut/1627872.html?InkID=advice-block-featured_asiakasedut_13-05-2013).

Asiakkaan tunteminen – miksi pankki kysyy? N.d. Finanssialan keskusliitto. Viitattu 16.3.2014.

[Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Asiakkaan\\_tunteminen.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Asiakkaan_tunteminen.pdf).

Avaintietoja ja -lukuja. 2015. Nordean verkkosivut. Viitattu 1.2.2015.

[Http://www.nordea.com/Tietoa%2bNordeasta/Avaintietoja%2bNordeasta/Avaintietoja%2bja%2b-%2blukuja/831102.html](http://www.nordea.com/Tietoa%2bNordeasta/Avaintietoja%2bNordeasta/Avaintietoja%2bja%2b-%2blukuja/831102.html).

Bergström, S. & Leppänen, A. 2010. Markkinoinnin maailma. 12. Uud. p. Helsinki: Edita.

Etuohjelma ja asiakasedut. N.d.. Nordean verkkosivut. Viitattu 24.2.2015.

[https://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma+ja+asiakasedut/700014.html?WT.svl=mega-menu\\_asiakasedut\\_category\\_etuohjelma-ja-asiakasedut](https://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma+ja+asiakasedut/700014.html?WT.svl=mega-menu_asiakasedut_category_etuohjelma-ja-asiakasedut).

Helin, P. 2011. Minä – Myyjä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

IF Ostaa Trygin Suomen liiketoiminnan. 2012. Sampo-konsernin pörssitiedote 6.11.2012. Viitattu 1.2.2015. [Http://www.sampo.com/fi/arkisto/tiedotteet/2012/if-ostaa-trygin-suomen-liiketoiminnan/](http://www.sampo.com/fi/arkisto/tiedotteet/2012/if-ostaa-trygin-suomen-liiketoiminnan/).

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Leach, J. & Moon, J. 2003. Pitch Perfect - Feel the Impact of a Winning Sales Approach. West Sussex: Capstone Publishing Ltd.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

Montgomery, J. 2003. Keep it simple, stupid - Secrets of Face-to-Face Selling. Baltimore: PublishAmerica.

Nordea IF Kotivakuutus, vakuutusopas. 2015. Nordean verkkosivut. Viitattu 23.3.2015.

[Http://w1.if.fi/web/fi/corporate.nsf/0/1F2B5D62BC6B7B1CC1257B4B0031193A/\\$file/Nordea\\_I\\_f\\_Kotivakuutusopas.pdf](http://w1.if.fi/web/fi/corporate.nsf/0/1F2B5D62BC6B7B1CC1257B4B0031193A/$file/Nordea_I_f_Kotivakuutusopas.pdf).

Nordea vakuutusyhteistyöhön IFin ja Trygin kanssa. 2012. Nordean lehdistötiedote 6.11.2012. Viitattu 1.2.2015. [Http://newsroom.nordea.com/fi/2012/11/06/nordea-vakuutusyhteistyohon-ifin-ja-trygin-kanssa/](http://newsroom.nordea.com/fi/2012/11/06/nordea-vakuutusyhteistyohon-ifin-ja-trygin-kanssa/).

Tehtävä, visio ja arvot. 2015. Nordean verkkosivut. Viitattu 1.2.2015.

[Http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Tehtävä+visio+ja+arvot/59652.html](http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Tehtävä+visio+ja+arvot/59652.html).

Vahinkovakuutukset. N.d. Nordean verkkosivut. Viitattu 1.2.2015.

[Http://www.nordea.fi/henkilöasiakkaat/eläke+ja+vakuutus/vahinkovakuutukset/703464.html](http://www.nordea.fi/henkilöasiakkaat/eläke+ja+vakuutus/vahinkovakuutukset/703464.html).

Van Vechten, L. N.d. Understandin Feature - Advantage - Benefit. SellinPower verkkosivut. Viitattu 19.4.2015.

[Http://www.sellingpower.com/content/article/?a=8554/understanding-feature--advantage--benefit](http://www.sellingpower.com/content/article/?a=8554/understanding-feature--advantage--benefit).

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Mistä on hyvät myyjät tehty? Myyntitaidon käsikirja, osa 2. Helsinki: Yrityskirjat.

Vuosikertomus 2013. Nordea Pankki Suomi 2013. Viitattu 1.2.2015.

[Http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/NBF\\_AR\\_2013\\_fin.pdf](http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/NBF_AR_2013_fin.pdf).

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. Uud.p. KY-palvelu.

## Liitteet

### Liite 1

#### Teemahaastattelun runko

- Myynnin mahdollistavat tekijät
  - Myyntiprosessin kulku
    - Missä vaiheessa neuvottelu vakuutukset esille?
    - Vuorovaikutus, vastaväitteet
    - Ajankäyttö
  - Myynnin mahdollistavat tilanteet
    - Yksittäiset seikat, ostava asiakas
    - Kompastuskivet
- Oma myyntitaito
  - Millaisena myyjänä näkee itsensä?
  - Kehittyminen myyntityössä (työnantajan tuki yms.)
  - Aktiivisuus, pörkkanat, motivaatio
    - Mistä motivaatiota saa? Miten kehitettävissä?
  - Millainen on hyvä myyjä?
    - Persoonallisuus, ominaisuudet
- Nordean tuki myynnin onnistumiseen
  - Nykytila (vs. tuki lanseerauksen jälkeen)
  - Kehitysehdotuksia
- Vinkit muille
  - Kuinka vauhdittaa omaa myyntiä?

## Liite 2

### Haastattelukutsu

Hei!

Olen suorittamassa opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä Nordealle. Työssäni tutkin Nordean ja IF:n välistä vakuutusmyyntiä henkilökohtaisten pankkineuvojien näkökulmasta, korostaen myynnin onnistumiseen johtavia tekijöitä. Otan sinuun yhteyttä, sillä haluaisin haastatella sinua osana tutkimustani.

Kutsu perustuu tehtyjen vakuutustarjouksien määrään vuonna 2014. Tiedot olen saanut Mika Jokirannalta luottamuksellisesti, ja niitä käytetään vain ja ainoastaan tähän opinnäytetyöhön. Haastattelut suoritetaan täysin anonymisti, eikä vastauksien perusteella voida päätellä haastattelun kohdetta.

Mikäli suostut osallistumaan haastatteluun, tulen suorittamaan sen omalle konttorillesi viikon 10 tai 11 aikana. Aikaa haastatteluun on hyvä varata noin puoli tuntia.

Ilmoittaisitko osallistumisestasi mahdollisimman pikaisesti vastaamalla tähän sähköpostiin.

Ystävällisin terveisin,

**Riku Jaakonaho**

Palveluneuvoja

**Nordea** | Jyväskylä Palvelukonttori 1045  
Käyntiosoite: Kauppakatu 18, Jyväskylä  
Postiosoite: Kauppakatu 18 40100 Jyväskylä  
Faksi: 09 16311045  
Sähköposti: [riku.jaakonaho@nordea.fi](mailto:riku.jaakonaho@nordea.fi)  
Verkkosivut: [nordea.fi](http://nordea.fi)

**Teemme sen mahdolliseksi**

Nordea Pankki Suomi Oyj, Aleksanterinkatu 36, 00020 NORDEA, kotipaikka Helsinki, Y-tunnus 1680235-8

Tämä sähköpostiviesti saattaa sisältää luottamuksellista tietoa. Jos olet saanut viestin erehdyksessä, ilmoita siitä lähettäjälle ja poista viesti jakamatta tai kopioimatta sitä.