

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2016

Katariina Korpilahti

# STRATEGIAUUDISTUKSEN VAIKUTUKSET FINANSSIALAN MYYNTITYÖN NÄKÖKULMASTA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma

2016 | 42 + 4

Sini Jokiniemi

Katariina Korpilahti

# STRATEGIAUUDISTUKSEN VAIKUTUKSET FINANSSIALAN MYYNTITYÖN NÄKÖKULMASTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä finanssialan yrityksen strategiseen uudistumiseen ja uudistuksen aiheuttamiin muutoksiin yrityksen henkilöstön näkemyksissä. Työn tavoitteena on löytää mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä työntekijäryhmien välillä sekä niiden sisällä.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosiosta ja empiirisestä osiosta. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan; ensimmäinen osa käsittelee strategian toimeenpanoa ja toinen osa strategian näkymistä myyntityössä. Teoriaosuuden on tarkoitus selventää strategian viemistä teoriasta käytäntöön sekä käsitellä strategian toimeenpanoa myyntityössä.

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Se käsittelee toimeksiantajayrityksen strategisesta uudistumisesta aiheutuvia mielipiteitä ja näkemyksiä. Empiirinen osio on jaettu kahteen osaan; teemahaastatteluinä toteutettuihin esimiesten haastatteluihin sekä myyjien kyselyyn.

Tutkimus osoittaa strategisen uudistumisen aiheuttavan erilaisia näkemyksiä niin eri työntekijäryhmien välillä kuin työntekijäryhmien sisällä. Yrityksen strateginen uudistus ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan aiheuta äärimmäisiä reaktioita, vaikkakin hajontaa löytyy. Tutkimuksen mukaan yhdeksi merkittävimmäksi näkemyseroksi esimiesten ja myyjien välillä osoittautui strategialinjausten eroava tärkeysjärjestys. Esimiehet korostivat vahvasti yhtä linjausta, kun taas myyjien kesken mielipiteet motivoivimmasta linjauksesta hajautuivat.

ASIASANAT:

finanssiala, myyntityö, strategia

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Financing and Insurance Services

2016 | 42 + 4

Sini Jokiniemi

Katariina Korpilahti

# STRATEGY RENEWAL AND ITS EFFECTS ON SALES WORK IN THE FINANCIAL SECTOR

The purpose of this thesis is to analyse the renewal of a company's strategy operating in the financial sector and to analyse the viewpoints of the personnel. The goal of this thesis is to find possible differences and similarities among members.

This thesis is divided into theory and empirical sections. There are two theory parts; the first is about the implementation of strategy and the second is about strategy in sales work. The theoretical part clarifies how the often abstract strategy is implemented and how the strategy affects sales work.

The empirical section of this thesis was carried out as a qualitative research. It is about company's strategic renewal. There are two parts in this section; the interview with the supervisors and the enquiry of the sales personnel. The interviews with supervisors were conducted as theme interviews.

The research shows that the strategic renewal divides the opinions of the personnel. However, the renewal doesn't raise radical views. Nevertheless there is still dispersion among personnel groups. One of the most significant differences between supervisors and sales personnel was the prioritization of strategic alignments. Supervisors emphasized one of the four strategic alignments while the sales personnel's opinions were divided into several views.

## KEYWORDS:

financial sector, professional sales, strategy

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 STRATEGIAN TOIMEENPANO</b>	<b>8</b>
2.1 Strategia ja strategiaprosessi	8
2.2 Strategian toimeenpanon johtaminen	11
<b>3 STRATEGIA MYYNTITYÖSSÄ</b>	<b>14</b>
3.1 Myyntistrategia ja myyntitaktiikka	14
3.2 Myyntiprosessi	15
3.2.1 Myynnin suunnittelu ja seuranta	17
3.2.2 Myynnin ohjaaminen ja johtaminen	17
<b>4 CASE: VAKUUTUSYHTIÖ X:N STRATEGINEN UUDISTUMINEN</b>	<b>20</b>
4.1 Tutkimuksen taustaa	20
4.2 Strateginen uudistuminen	22
4.3 Esimiesten haastattelut	24
4.4. Myyjien kysely	26
4.5 Tutkimuksen tulosten arviointi	34
4.6 Tutkimusmenetelmien ja toteutuksen arviointi	35
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>38</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Esimiesten haastattelurunko
- Liite 2. Kyselykaavake

## KUVIOT

Kuvio 1. Strategian laadinta- ja toimeenpano (Aunola & Näsi 2005, 83).	10
Kuvio 2. Myynnin johtamisen suunnitelma (Rubanovitsch & Aalto 2007, 40–41).	18
Kuvio 3. Asiakasneuvojen mielipiteet strategisten päämäärien selkeydestä.	27

Kuvio 4. Edustajien mielipiteet strategisten päämäärien selkeydestä.	28
Kuvio 5. Edustajien uskomus strategiauudistuksen vaikutuksesta omiin myyntitavoitteisiin.	30
Kuvio 6. Asiakasneuvojien informaation saanti yrityksen johdolta.	32
Kuvio 7. Asiakasneuvojien informaation saanti omalta esimieheltä.	32

# 1 JOHDANTO

Yrityksen strategian on tarkoitus johdattaa yritys menestykseen. Johdon suunnitelmat strategian toimeenpanosta ja henkilöstön toiminta eivät välttämättä kuitenkaan erilaisuutensa vuoksi aina kohtaa. Strategia voi jäädä henkilöstön mielestä etäiseksi ja vaikeaselkoiseksi ja tämän vuoksi laadittu strategia saattaa jäädä käytännössä toteutumatta. Strategian toimeenpano vaatii menestyäkseen hyvää johtamista ja selkeää viestintää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiesten ja myyjien näkemysten eroja liittyen organisaation strategiseen uudistumiseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös mahdollisia näkemyseroja työntekijäryhmien sisällä.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona vakuutusyhtiö X:n pyynnöstä. Vakuutusyhtiö X:n uudistuva toimintastrategia pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan ihmisten elämästä ja terveydestä huolehtiminen on tärkeämpää kuin omaisuuden, sillä omaisuus on usein korvattavissa, mutta esimerkiksi huonoon kuntoon ajautunut terveys ei. Strategiaudistuksen tavoitteena on luoda asiakkaille kuva välittävästä yhtiöstä, joka huolehtii elämän eri tilanteissa. Opinnäytetyön aihe on ajan-kohtainen, sillä uudistuneen strategian täytäntöönpano on juuri aloitettu. Tutkimuksen tuloksista johdetaan kehitysehdotuksia strategian toimeenpanon avuksi.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa haastatellaan toimeksiantajayrityksen liiketoimintajohtajaa ja aluepäällikköä teemahaastattelujen muodossa. Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa keskitytään yrityksen johdon odotuksiin ja heidän omien työskentelytapojen muutoksiin uudistuksen myötä. Haastattelujen pohjalta luodaan kysely yrityksen myyjille. Myyjillä tarkoitetaan asiakasneuvoja ja myyntiedustajia. Tutkimuksen toinen osio keskittyy myyntihenkilöstön asenteisiin ja toimintatapojen mahdollisiin muutoksiin uuden strategian toimeenpanon myötä. Empiirisessä osiossa selviää, millainen käsitys yrityksen johdolla on strategisesta uudistuksesta ja toisaalta miten yrityksen myyntihenkilöstö tämän kokee.

Tutkimuksessa selvitetään, miten johdon ja myyjien käsitys strategian uudistumisesta eroaa toisistaan sekä mahdollisia näkemyseroja työntekijäryhmien sisällä. Tutkimus on rajattu koskemaan pääosin henkilöasiakkaiden kanssa työskentelevien henkilöiden näkökulmaa. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on osin salattu ajankohtaisuutensa vuoksi toimeksiantajan pyynnöstä.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta; teoriasta, empiirisestä osasta ja johtopäätöksistä. Ensimmäinen teorialuku käsittelee strategian toimeenpanoa ja toimeenpanon johtamista erityisesti organisaatiotasolla. Toisessa teorialuvussa tarkastellaan myyntiprosessia, myynnin osuutta strategiassa sekä myynnin ohjaamista ja johtamista. Opinnäytetyön viimeisessä osiossa kerätään tutkimuksen johtopäätökset yhteen sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

## 2 STRATEGIAN TOIMEENPANO

### 2.1 Strategia ja strategiaprosessi

Strategialle ei ole ajan saatossa muodostunut yhtä vakiintunutta määritelmää. Strategia on kuitenkin olennainen osa organisaation toimintaa ja siksi on tärkeää pohtia mitä strategia todellisuudessa on ja mitä strategian onnistuneeseen toteutumiseen vaaditaan. Strategiaa voidaan pitää yhtenä liiketoiminnan menestyksen osa-alueena johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen kanssa (Kamensky 2010, 28). Strategiaa voidaan kuvata oikeiden asioiden tekemiseksi tavoitteiden saavuttamista varten (Leppänen (2007, 49). Strategia voidaan myös määritellä yrityksen tavoitteiden ja toiminnan valinnaksi muuttuvissa olosuhteissa. (Kamensky 2010, 18.)

Näkemykset strategiasta ovat muovautuneet ajan myötä. Richard Whittington jaottelee strategian neljän eri näkökulman avulla. Ensimmäinen ja vanhin näistä on klassinen lähestymistapa. Klassisen lähestymistavan tavoitteena on tuottaa pääomalle maksimaalista voittoa. Klassinen lähestymistapa katsoo, että yrityksen osat, sidosryhmät ja ympäristö toimivat rationaalisesti. Toinen kuvattu lähestymistapa on evolutiivinen. Evolutiivinen lähestymistapa eroaa klassisesta siten, että sen mukaan ympäristö ei aina toimi rationaalisesti. Sen perustana on kustannusten pitäminen matalana. Prosessuaalinen lähestymistapa kuvaa markkinoiden toimintaa epävakaina. Sen mukaan yrityksessä ei keskitytä pelkästään voiton maksimointiin vaan yrityksellä on myös muita mittareita menestyksen mitaamiseen. Prosessuaalisen lähestymistavan tavoin myös systeeminen lähestymistapa keskittyy useisiin tavoitteisiin. Systeeminen lähestymistapa kuitenkin poikkeaa prosessuaalisesta siten, että prosessit ovat harkitumpia. (Whittington 2001, 10–26.)

Strategiakokonaisuus voidaan kuvata joukoksi erilaisia strategioita, jotka toimivat eri tasoilla. Strategiakokonaisuutta voidaan ajatella suppilomallina. Suppilomallin mukaan yrityksen päästrategian tueksi voidaan määritellä erilaisia alastrategioita, jotka täydentävät päästrategiaa. Yhtymätason strategia antaa suuntaviivat koko

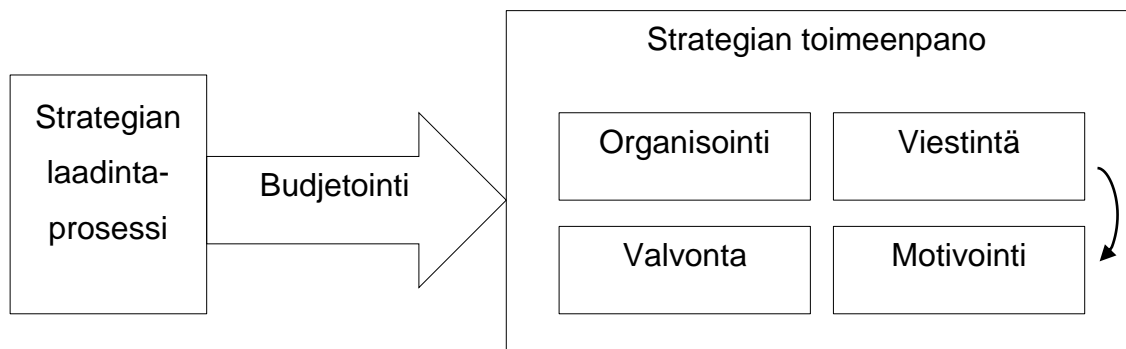
yhtymän toiminnalle. Yhtymätason strategiasta muovataan organisaation strategia, joka kertoo tietyn yrityksen strategian. Organisaation sisäinen strategia puolestaan jakautuu eri osastojen strategioiksi, esimerkiksi myyntiosastolla myyntistrategiaksi. Osastojen strategiat puolestaan voidaan jakaa eri vastualueiden strategioiksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 81–82.)

Organisaatiotason strategia koostuu visiosta, ydinosamisesta, toiminta-ajatuksista ja arvoista. Siihen vaikuttaa myös organisaation toimintaympäristö. Toimintaympäristö käsittää muun muassa kilpailijat, yhteistyökumppanit sekä yhteiskunnan eri muuttajat. Tärkeä osa organisaation strategian hahmottamista ovat skenaariot eli vaihtoehtoiset tulevaisuudentilat. Visio voidaan määritellä strategian tavoitetilaksi, joka toimii strategian kantavana voimana. Arvojen, toiminta-ajatuksen ja ydinosamisen voidaan ajatella muodostavan strategian perustan. Arvot kertovat mitkä periaatteet ohjaavat toimintaa organisaatiossa. Toiminta-ajatuksella määritetään syy, miksi organisaatio on olemassa. Ydinosamisen määrittely auttaa juuri oikeiden työntekijöiden kehittämisessä strategian hyväksi. (Sumkin & Tuomi 2010, 37–54.)

Strategia voidaan kuvata prosessinomaisena syklinä. Sykli rakentuu strategisten linjausten päättämisestä, toiminnan suunnittelusta sekä strategian toteutumisen arvioinnista ja seurannasta. Strategiaprosessi voidaan ajatella toistuvan esimerkiksi neljännesvuosittain tai vuosittain. Onnistunut strategiaprosessi käsittää kaksi piirrettä; se on merkityksellinen ja sen toteutustapa on organisaation yhteinen käytäntö. (Mantere ym. 2003, 105–106, 111.)

Yhden näkemyksen mukaan strategian toimeenpano jaetaan kahteen kokonaisuuteen, jotka ovat strategian laadintaprosessi ja strategian toimeenpanoprosessi. Strategian laadintaprosessi käsittää muun muassa vision, mission ja arvojen selkeyttämisen. Toinen strategian laadintaprosessin osa on yrityksen sisäinen ja ulkoinen analyysi. Näiden avulla voidaan asettaa strategialle päämäärät ja tavoitteet, joista puolestaan voidaan johtaa strateginen toimintaohjelma. Tämän laadintaprosessin ja budjetoinnin avulla voidaan käynnistää strategian toimeenpanoprosessi. (Näsi & Aunola 2005, 139.)

Strategian toimeenpanoprosessin sisällä on neljä osaa; organisointi, viestintä, motivointi ja valvonta. Budjetointi on Suomessa tiiviisti osa strategiaprozessia ja sen voidaan katsoa liittävän strategian laadintaprosessi toimeenpanoprosessiin. Organisoinnilla tarkoitetaan strategian konkretisointia ja henkilöroolien käsittämistä. Strategian toimeenpanossa viestintä käsittää sen, miten strategiasta viestitään. Hyvällä viestinnällä varmistetaan tarvittavan tiedon kulku, jotta strategiaa voidaan toteuttaa. Strategista viestintää tapahtuu niin kokouksissa, kehityskeskusteluissa kuin yrityksen sisäisissä viestintäkanavissakin. Motivoitunut henkilöstö edesauttaa strategian toteutumista. Motivoinnin osana ovat muun muassa erilaiset palkintajärjestelmät, joiden mielekkyys sitouttaa yrityksen henkilöstöä strategian toteuttamiseen. Strategian toimeenpanon neljäs osa-alue, valvonta, käsittää sen miten strategian toteutumista mitataan. Strategian laadinta- ja toimeenpanoprosessi kuvataan kuviossa 1. (Näsi & Aunola 2005, 83–93.)



Kuvio 1. Strategian laadinta- ja toimeenpano (Aunola & Näsi 2005, 83).

Strategiaprosessi ei aina toteudu käytännössä ilman ongelmia. Usein ihmisten tekeminen tai vaihtoehtoisesti tekemättä jättäminen aiheuttaa ongelmia strategiaprozessin toimeenpanossa. Tällaisia ongelmia voidaan tarkastella niin kutsutulla ongelma-analyysillä, jota voidaan pohtia yksilön eli organisaation työntekijän näkökulmasta. Ongelma-analyysin perustekijät ovat taju, kyky, halu ja tila. Mikäli strategiaprozessi ei toimi, voidaan pohtia ymmärtävätkö organisaation jäsenet mistä strategiaprozessissa on kyse. Kyvyn osalta voidaan myös miettiä, onko yksilöllä riittävä osaaminen esimerkiksi strategian tulkitsemiseen. Halu kertoo moti-

vaatiosta; tarkastelun kohteena on se, tuntuuko yksilöstä siltä, että strategian toteuttaminen hyödyttää häntä. Tila käsittää organisaation mahdollisuudet. Tilan osalta voidaan miettiä kannustaako organisaatio yksilöä strategian toimeenpanossa. (Mantere ym. 2003, 107–108.)

## 2.2 Strategian toimeenpanon johtaminen

Strategiaprosessi vaatii toteutuakseen johtamista ja onnistunutta muutosviestintää. Muutosta voidaan kuvailla siirtymiseksi tilanteesta toiseen. Organisaatioissa muutoksilla pyritään parantamaan kilpailukykyä sekä lisäämään tehokkuutta ja tuottavuutta. (Juuti ym. 2004, 42–43.)

Johnson ja Scholes jakavat strategisen johtamisen kolmeen eri osa-alueeseen; strategiseen analyysiin, strategiseen valintaan sekä strategiseen implementointiin. Kukin osa-alueista voidaan jakaa kolmeen osaan. Strateginen analyysi käsittää ympäristön, organisaation resurssit ja strategisen kyvykkyyden sekä kulttuurin ja erilaisten sidosryhmien odotukset. Näiden avulla on tarkoitus kartoittaa yritykseen vaikuttavia ympäristötekijöitä sekä kartoittaa yrityksen kilpailijoita ja mahdollisuuksia. Strateginen valinta jaetaan strategisten vaihtoehtojen tunnistamiseen, vaihtoehtojen arviointiin sekä itse strategian valintaan. Kolmas strategisen johtamisen osa-alue, strateginen implementointi, käsittää strategisen muutoksen johtamisen, organisaatorakenteen ja suunnittelun sekä suunnittelun ja resursien allokoinnin. (Aunola & Näsi 2005, 39.)

Toisen näkemyksen mukaan strateginen johtaminen voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joiden toteutumisympäristö vaihtelee. Strateginen johtaminen vaatii vahvaa ymmärrystä liiketoiminnasta. Vaihe A:ksi määritelty business tilanteen ymmärtäminen käsittää nimensä mukaisesti liiketoiminnan tuntemuksen. Ymmärtääkseen liiketoiminnan sen hetkisen tilanteen kokonaisvaltaisesti, on tunnettava sekä oman organisaation liiketoiminta että kilpailijoiden toimintamallit. Myös toimialan kehitystä ja tulevaisuuden skenaarioita tulisi miettiä voidakseen ennakoita muuttuvaa liiketoimintamaailmaa. Vaihe B on strategisen johtamisen näkemys. Tässä vaiheessa pohditaan strategisen johtamistyylin sopivuutta kyseiseen

tilanteeseen. Vaihe C käsittää strategiset analyysit. Näillä analyyseillä tarkastellaan strategian ominaisuuksia, kuten vahvuuksia ja heikkouksia. Vaiheessa D käsitellään strategisia valintoja sekä viestintää. Yrityksellä tulisi olla selkeä, kietytetty strategia, jotta strategian toteuttaminen onnistuisi. Vaiheeseen kuuluu myös viestinnän suunnittelu; kuinka ja milloin strategiasta viestitään ja kuka viestii. Vaiheessa E on itse strategian toteuttaminen. (Valpola 2010, 19–27.)

Strategian kehittäminen lähtee yleensä johtoryhmästä. Johdon tehtävänä on luoda organisaatiolle sopiva strategia, jolla pyrkii menestymään. Johdon toinen tärkeä tehtävä on viestiä koko organisaatiolle strategian keskeinen sisältö, jotta strategian toteutuminen teoriasta käytäntöön voi alkaa. (Mantere ym. 2003, 8–10.) Suomessa 1970- ja 1980-luvuilla käytössä olleen strategisen suunnittelun aikana huomattiin, että strategian toteutuminen käytännössä ei aina suju ongelmattomasti, sillä strategian suunnitteluun osallistui niin pieni osa yritystä eikä strategia näin ollen toteutunut käytännön tekemisessä. Tämän vuoksi johdon viestiminen on strategian toteutumisessa tärkeää. (Kamensky 2010, 23–25.) Johtamisviestintä nähdään vuorovaikutuksellisena toimintana, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asioita kohtaan. Johtajat toimivat esimerkkinä ja suunnan näyttäjinä viestiessään organisaatiossa. (Juholin 2006, 176–177.) Juholinin (2006, 176) mukaan Allertin ja Chatterjeen (1997, 14–21) mielestä johdon viestinnässä on kyse luottamuksen rakentamisesta. Luottamus syntyy johdon viestintäkulttuurin kehittämisestä ja kokonaisvaltaisesta kommunikoinnista.

Strategian toteutumista tulisi seurata, jotta motivointi ja mahdolliset korjaavat toimenpiteet saataisiin toteutettua. Perinteisten liiketoiminnan mittareiden lisäksi strategian toimeenpanoa voidaan seurata esimerkiksi strategisia välitavoitteita ja muutosten etenemistä. Myös strategisten projektien etenemistä ja sitoutumista voidaan seurata. Seurantaa voidaan tehdä haastatteluilla ja kyselyillä. (Valpola 2010, 58.)

Strategian toteuttaminen on usein pitkä ja monivaiheinen prosessi. Useiden tutkijoiden näkemysten mukaan isossa osassa strategian toimeenpanoa on suunnittelu ennen varsinaista strategian toimeenpanoa. Strategian toteuttaminen vaa-

tii huolellista perehtymistä olosuhteisiin niin organisaation johdon kuin työntekijöidenkin osalta. Itse strategian toimeenpano tulisi olla pitkän ja harkitun suunnittelun jälkeinen vaihe, jotta kehitetty strategia toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Myös mahdollisia ongelmatilanteiden syitä tulisi tarkastella. Mikäli strategian toimeenpano ei suju suunnitelman mukaisesti, tulisi toimintaa muuttaa esimerkiksi yksilöiden näkökulmasta ongelma-analyysin avulla.

## 3 STRATEGIA MYYNTITYÖSSÄ

### 3.1 Myyntistrategia ja myyntitaktiikka

Kuten strategialla, myös myyntistrategialla on monta erilaista määritelmää. Jotkut kuitenkin jopa karttavat sanaa myyntistrategia, sillä ajatellaan, että koko organisaation strategiaa toteutetaan myynnin kautta (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 15). Toisen näkemyksen mukaan myyntistrategia määritellään suunnitelmaksi myyntimenestyksen rakentamisesta. Myyntistrategia määrittää tekijät, joiden avulla uskotaan tuottavan kasvua ja menestystä. Nämä tekijät jaetaan neljään osioon, jotka ovat markkinatuntemuksen hyödyntäminen, myyntiorganisaation rakenne ja koko, henkilöstö ja osaamisen kehittäminen sekä myynnin prosessit ja järjestelmät. Markkinatuntemuksen hyödyntämisellä pyritään suuntaamaan oikeat tuotteet oikeille asiakkaille. Markkinatuntemuksen avulla pyritään toimimaan kilpailijoita paremmin. Myyntiorganisaation rakenne käsittää esimerkiksi sen, millaisilla alueilla tai markkinoilla myyntiorganisaatio kilpailee sekä mikä on myyntiorganisaationärkevin koko. Henkilöstöllä ja osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan millaisia valintoja tehdään esimerkiksi rekrytoinnissa ja myynnin johdossa. Viimeisenä osa-alueena ovat myynnin linjauksia tukevat prosessit ja järjestelmät, joita menestyvä myyntiorganisaatio tarvitsee. (Nieminen & Tomperi 2008, 75–77.)

Liikeideasta johdetaan myyntistrategia ja myyntistrategiaa puolestaan voidaan pitää osana yrityksen markkinointistrategiaa. Jotta myyntistrategia toteutuisi käytännössä sujuvasti, tarvitaan myös myyntitaktiikka. Myyntitaktiikka määrittää miten myyntistrategiaa tulisi toteuttaa ja sen avulla vaikutetaan asiakastyytyvyyteen, jonka kautta saadaan myyntituottoja. Kun sekä myyntistrategia että myyntitaktiikka ovat kunnossa, yrityksen myyntiprosessi voi alkaa. (Leppänen 2007, 49–51.)

Myyntitaktiikan voidaan ajatella vastaavan kysymykseen ”miten kyseinen myyntityöhön liittyvä asia tulisi hoitaa ammattitaitoisesti”. Kun strategia määrittelee mitä yrityksen tulisi tehdä, myyntitaktiikka määrittelee miten asioita tehdään, kun toteutetaan myyntistrategiaa. (Leppänen 2007, 49–50; 60.)

### 3.2 Myyntiprosessi

Luvussa 3.1 kerrottiin, että yrityksen myyntistrategia ja myyntitaktiikka muodostavat yhdessä yrityksen myyntiprosessin (Leppänen 2007, 49). Termiä myyntiprosessi voidaan käyttää sekä yksittäisissä myyntitapahtumissa että yritystasolla. Laajemmalla tasolla yrityksen kokonaisvaltaisen myyntiprosessin katsotaan muodostuvan myyntistrategiasta ja myyntitaktiikasta. Strategian voidaan katsoa olevan eräänlainen myyntiprosessin suunnitteluosa. (Leppänen 2007, 49.) Myyntiprosessia voidaan kuvailla myynnin toimintamalliksi, joka antaa pohjan myyntityön suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille. Myyntiprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan; myynnin suunnitteluun, myynnin toimeenpanoon ja myynnin arviointiin. Myynnin suunnitteluun kuuluu muun muassa myyntistrategian rakentaminen, asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien tekeminen sekä asiakkaiden prospektointi. (Nieminen & Tomperi 2008, 73–74.) Prospektoinnilla tarkoitetaan uusien asiakkaiden systemaattista hankintaa (VSP 2016). Suunnitellessaan myyntiä voi myyjä miettiä, mikä on asiakastapaamisen tarkoitus ja miten tämä tarkoitus voitaisiin toteuttaa. Myyjän on syytä myös miettiä asiakastapaamisen tavoitteita sekä sitä, millä perusteella asiakastapaaminen koetaan onnistuneeksi. Myynnin toimeenpanossa pohditaan muun muassa tekemisen määrää ja osaamista myynnissä onnistumisen kannalta. Myyntiprosessin kolmas osa, arviointi, tarkoittaa sekä myyntitulosten ja tavoitteiden että asiakastyytyvyyden tarkastelemista. (Nieminen & Tomperi 2008, 73–74.)

Myyntiprosessin ehkä tärkein osa on asiakkaan kohtaaminen. Niemisen ja Tomperin (2008, 100–104) mukaan asiakkaan kohtaaminen etenee viidessä portaassa. Näistä ensimmäinen on valmistautuminen. Tapaamiseen valmistautumisella on tärkeä osa asiakkaan kohtaamisesta. Myyjän tulisi ymmärtää mitä häneltä

odotetaan. Seuraava porras on asiakkaan luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat muun muassa ensivaikutelma ja myyjän asiantuntemus. Kolmannessa portaassa tehdään tarvekartoitus. Sen tarkoituksena on selvittää mitä asiakas ensisijaisesti tavoittelee. Tarvekartoituksen jälkeen vuorossa on ratkaisun tarjoaminen ja kaupan tekeminen. Ratkaisun tulisi olla oikeanlainen juuri kyseiselle asiakkaalle ja se tulisi esittää vakuuttavasti, jotta asiakas ymmärtää ratkaisun arvon. Viimeisenä portaana asiakkaan kohtaamisessa on jatkuvuuden turvaaminen. Sillä tarkoitetaan sitä, että tulevaisuuden turvaamiseksi on varmistuttava henkilökunnan, niin myyjien kuin esimiestenkin, olevan oikeissa rooleissa, jotta myynti sujuisi myös jatkossa. (Nieminen & Tomperi 2008, 100–104.)

Toisen näkemyksen mukaan myyntiprosessin voidaan katsoa tarkoittavan edellä mainitun kaltaista asiakkaan kohtaamista. Rope (2003, 59) jakaa myyntiprosessin viiteen vaiheeseen, joista ensimmäinen on valmisteluvaihe. Valmisteluvaiheessa selvitetään taustatietoa tulevasta myyntitapahtumasta. Toisena vaiheena on myyntikeskustelu, joka koostuu keskustelun avauksesta, tarvekartoituksesta sekä ongelmanratkaisusta. Myyntikeskustelua seuraa tarjousvaihe, jossa tarjous rakennetaan ja esitellään asiakkaalle. Neljäntenä myyntiprosessin vaiheena on kaupan päättäminen. Myyntiprosessin tulisi päättyä jälkihoitoon, jolla varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys. (Rope 2003, 59.)

Myyntiprosessi voidaan siis nähdä yrityksestä riippuen joko koko yrityksen myyntikokonaisuutena asiakkaan kanssa tai yksittäisenä myyntitapahtumana, joita yrityksessä on todennäköisesti lukumääräisesti paljon. Koska termejä käytetään eri tavoin eri yritysten sisällä, tulisi viestinnässä painottaa termien merkitystä kussakin tilanteessa, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin.

### 3.2.1 Myynnin suunnittelu ja seuranta

Olenaisena osana myynnin suunnitteluun kuuluvat erilaiset myynnin strategiaratkaisut. Näillä tarkoitetaan myynnin linjauksia, joiden avulla myyntiä suunnitellaan toteutettavaksi. (Rope 2009, 197). Myynnin suunnittelu voidaan jakaa suunnitteluprosessiksi, joka alkaa analyyseistä. Analyysivaiheen tarkoituksena on tarkastella myyntiä asiakas- ja tilannelähtöisesti. Tässä vaiheessa määritetään muun muassa realistiset myyntitavoitteet sekä asiakkaan kokonaisvaltainen tilanne. Suunnitteluprosessin toisena vaiheena ovat aiemmin mainitut strategiaratkaisut, joilla määritetään myyntitapa kyseisen asiakkaan kohdalla. Myynnin suunnitteluun kuuluu olennaisena osana myös myynnin tavoitteet sekä toimintasuunnitelma, jolla asiakkaan kohdalla edetään. (Rope 2009, 185–202.)

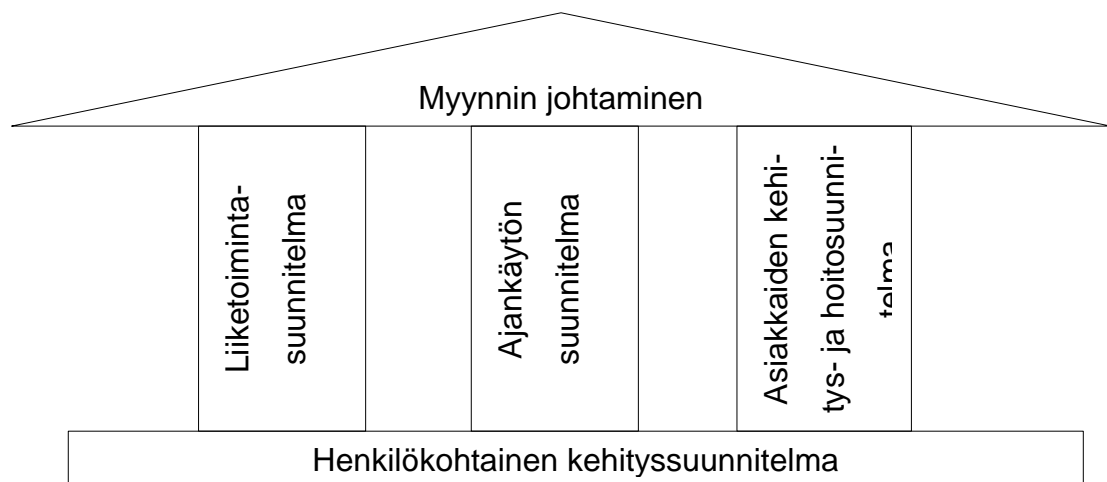
Myynnin toteutumista voidaan seurata kahdella tasolla; myynnin tuloksia tarkkailemalla ja myynnin toimenpiteiden seurannalla. Mikäli seuranta jää vain tulosten seuraamiseen, saattavat syyt tulosten takana jäädä taustalle. Myyntiä voidaan tarkastella muun muassa suhteellisten lukujen perusteella. Tällä tarkoitetaan lukujen eroja esimerkiksi kilpailijoiden tai myyjien välillä. On tärkeää selvittää, mistä erot johtuvat, jotta oman organisaation myyntiä pystyttäisiin parantamaan. Seuranta voidaan myös tehdä teholukuja tarkkailemalla. Tällaisia teholukuja voi olla muun muassa uusien asiakkaiden määrä kuukaudessa. Teholukujen tarkkailulla pyritään selvittämään mitkä ovat kunkin myyjän heikkoudet ja näin ollen parantamaan myyjien suorituksia. Kolmantena myynnin tarkkailun kohteena voidaan pitää myynnin tekemisen määrää. Tässä tarkastellaan millaisista kaupoista myynti koostuu. (Rope 2009, 204–206.)

### 3.2.2 Myynnin ohjaaminen ja johtaminen

Hyvin suunniteltu strategia ei toteudu ilman asianmukaista johtamista ja vaatiikin johtajaltaan paljon työtä (Kamensky 2010, 47). Myynnin johtajan tehtävänä on varmistaa, että valittu myyntistrategia toteutuu käytännössä ja myynnin esimie-

hen tulee määrittää myynnin toteuttamiselle suuntaviivat. Yksi myynnin esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on myyjien innostaminen tuloksekkaaseen työhön. Myyntijohtajalta tulisi edellyttää myös riittävää toimialatuntemusta, oikeanlaista asennetta, ammattimaista myynnin ja myyjien johtamista. Myös myyntijohtajan henkilökohtaista kehitystä tulisi tarkastella. Myynnin esimiehen tulisi kantaa vastuuta liiketoiminnasta, myyntihenkilöstöstä ja asiakkaista. Myynnin esimiehen tulee myös huolehtia liiketoiminnan kasvusta ja sen kannattavuudesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37.)

Myynnin johtamisen suunnitelma voidaan nähdä rakennuksena, jonka kattona on itse myynnin johtaminen ja perustana henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Rakennusta kannattelee kolme pilaria, jotka ovat liiketoimintasuunnitelma, ajankäytön suunnitelma sekä asiakkaiden kehitys- ja hoitosuunnitelma. Myynnin johtamisen suunnitelma on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 2. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 40–41.)



Kuvio 2. Myynnin johtamisen suunnitelma (Rubanovitsch & Aalto 2007, 40–41).

Myynnin johtaminen ja myynnin ohjaaminen ovat eri asioita. Myynnin avaintoiminnot voidaan kuvata pyramidina, jonka perustana on myynnin ohjaaminen. Myynnin ohjaamisen hoitaa yrityksen ylin johto eli toimitusjohtaja sekä myynnin

johtohenkilöt. Myynnin johtaminen on myyntijohtajan ja myyntipäälliköiden vastuulla. Pyramidin kärkenä on itse myynti, jossa myyntipäälliköt ja myyjät vaikuttavat. (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 29.)

Hyvin sujuva myynti edellyttää osaavaa myynnin johtamista. Myynnin johtamisen keskeiset toimet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen; myynnin suunnitteluun, myynnin organisointiin, motivointiin ja myynnin seurantaan. Myynnin suunnittelulla tarkoitetaan esimerkiksi tulostavoitteiden laatimista. Myynnin suunnittelussa yksityiskohtaiset välitavoitteet ovat tärkeitä. Organisointi käsittää myyntiresursien ja tehtävien määrittelyn sekä toimintaohjeiden laatimisen. Myyjiä voidaan motivoida useilla eri tavoilla, kuten kouluttamalla ja kannustavalla palkkausmallilla. Myynnin seuranta voidaan tehdä tarkkailemalla esimerkiksi asiakkaiden määrää. Seurannan tarkoituksena on parantaa tulevia myyntitilanteita, joten seurannan tuloksia ei tulisi pelkästään kerätä, vaan myös hyödyntää. (Rope 2003, 117–122.)

## 4 CASE: VAKUUTUSYHTIÖ X:N STRATEGINEN UUDISTUMINEN

### 4.1 Tutkimuksen taustaa

Vakuutusyhtiö X on Turun talousalueella toimiva keskinäinen vakuutusyhtiö. Keskinäisellä vakuutusyhtiöllä tarkoitetaan asiakasomisteista henkivakuutusyhtiöitä tai vahinkovakuutusyhtiöitä (Tilastokeskus 2016). Vakuutusyhtiö X uudistaa strategiaansa tulevien vuosien aikana ja ajankohtaisuutensa vuoksi tarve uudistuvan strategian tutkimiselle syntyi. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten ja myyjien näkökulmia strategisesta uudistumisesta ja uudistumisen seurauksista kunkin ryhmän työtehtäviin.

Myyntityö on olennainen osa finanssialalla työskentelyä ja konkreettisimmin myyntityö näkyy vakuutusyhtiö X:ssä eniten asiakasneuvojen ja myyntiedustajien työssä. Asiakasneuvojat vakuutusyhtiö X:ssä hoitavat vakuutuksiin liittyviä asioita kasvokkain, puhelimitse sekä sähköpostitse asiakkaidensa kanssa. Asiakasneuvojen työtehtävät ovat suurimmaksi huolenpidollista, nykyisistä asiakkaista huolehtivaa palvelua. Vakuutusyhtiö X:llä on myös myyntiedustajia, joiden oleellisimpiin työtehtäviin kuuluu myynnillinen uusasiakashankinta. Aktiivinen myyntitulosten seuranta kuuluu oleellisena osana vakuutusyhtiö X:n toimintaan. Myyntituloksia seurataan niin konserni-, yhtiö-, tiimi- kuin yksilötasollakin. Yrityksessä järjestetään erilaisia myyntikilpailuja ja koulutuksia motivoinnin tueksi. (Vakuutusyhtiö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.5.2016.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti todellisiin tilanteisiin pohjautuen. Tällaisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa mittausvälineitä enemmän ja tutkittavien oma ääni pääsee esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Tutkimuksen reliaaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi toistamalla tutkimus samalle vastaajajoukolle. Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi 2004, 216.)

Yritykselle on tärkeää selvittää strategiauudistuksen vaikutusta käytännössä, sillä aihe on ajankohtainen strategiakauden alussa. Tutkimukseen haluttiin sekä esimiehien että myyjien näkökulmia, jotta tuloksia pystyttäisiin vertailemaan eri ryhmien kesken. (Vakuutusyhtiö X, henkilökohtainen tiedonanto 18.2.2016.)

Tutkimuksen empiirisen osion ensimmäinen osa toteutettiin haastattelemalla kahta esimestä yksilöhaastatteluilla. Toinen esimiehistä toimii asiakasneuvojen esimiehenä aluepäällikkönä ja toinen puolestaan liiketoimintajohtajana. Toimeksiantajayrityksen liiketoimintajohtaja vastaa strategian toimeenpanosta ja tiedottamisesta. Aluepäällikön vastuulla on oman alueensa asiakasneuvojen myynnin johtaminen. Aluepäällikön haastattelu toteutettiin 9.3.2016 ja liiketoimintajohtajan 17.3.2016. Molemmat esimieshaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut etenivät liitteessä 1 olevan ohjaavan haastattelurungon mukaisesti. Haastattelujen tuloksia hyödynnettiin asiakasneuvojen ja edustajien kyselykaavakkeen muodostamisessa, jotta kyselystä saataisiin mahdollisimman kattava.

Tutkimuksen toisena osana käytettiin kyselykaavaketta, johon osa yrityksen asiakasneuvojista sekä edustajista vastasi. Kyselyyn haluttiin sekä asiakasneuvoja että myyntiedustajia, jotta mahdolliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tulisivat ilmi. Kyselyssä oli vastausaika yhdeksän työpäivää 21.3.2016–31.3.2016 välisenä aikana. Kysely sisältää sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä että näitä tarkentavia avoimia kysymyksiä. Kysely löytyy liitteestä 2.

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

SALATTU

## 4.2 Tutkimuksen tulosten arviointi

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on syytä huomioida se, että tutkimus on toteutettu aivan strategiakauden alussa. Sekä esimiesten että myyjien mielipiteet saattavat muuttua strategiakauden edetessä. Tuloksista johdetaan kehitysehdotuksia yrityksen esimiehille sekä pohditaan miten tutkimusta voitaisiin jatkaa. Jatkotutkimusaiheet on esitelty johtopäätöksissä luvussa 5.

Merkittävänä huomiona tutkimuksesta nousi se, ettei asiakasneuvojien osalta yksikään heistä pidä strategisia päämääriä täysin selkeinä. Koska strategian ymmärtäminen on merkittävä osa strategian toteutumista, tulisi viestintää selkeyttää. Myöskään perehdytyksen saantiin myyjät eivät olleet täysin tyytyväisiä, sillä kummastakaan työntekijäryhmästä yksikään vastaajista ei kokenut saaneensa täysin riittävästi perehdytystä liittyen strategiaan päämääriin liittyen. Lisäksi yksi asiakasneuvoja ja yksi myyntiedustaja pitivät perehdytystä vain osin riittävänä.

Yksikään asiakasneuvojista tai edustajista ei ollut sitä mieltä, ettei saisi informaatiota lainkaan mainituista kanavista eli organisaation sisäisestä viestintäkanavasta intranetistä, yrityksen johdolta tai omalta esimieheltä. Eroavaisuutena asiakasneuvojien ja edustajien välillä paljastui se, että edustajien mielestä intranetistä saa paremmin tietoa kuin asiakasneuvojien mielestä. Edustajat kokivat tiedonsaannin myös muista mainituista kanavista asiakasneuvoja riittävämmäksi.

Kaiken kaikkiaan asiakasneuvojat ja edustajat näkevät strategiauudistuksen melko positiivisena asiana, vaikka eivät täysin koekaan uudistusten olevan selkeitä tai saaneensa riittävää perehdytystä. Sekä asiakasneuvojat että edustajat uskovat, että strateginen uudistuminen vaikuttaa erityisen positiivisesti yrityksen imagoon sekä asiakaskokemuksiin. Kukaan vastaajista ei uskonut strategisen uudistumisen vaikuttavan täysin negatiivisesti myöskään oman tiimin eikä omien myyntitavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimuksesta selviää, että eri työntekijäryhmät pitävät eri strategisia päämääriä motivoivimpana. Molempien esimiesten haastatteluissa nousi esille innostus stra-

tegiauudistuksesta, erityisesti elämänturvauksen osalta. Myös enemmistö edustajista korosti elämänturvausta tärkeimpänä strategisena päämääränä. Puolestaan asiakasneuvojen vastauksista nousi esille se, että suurimman osan mielestä kasvaminen kasvukeskuksissa ja nykyisissä asiakkaisissa on tärkein strateginen päämäärä. Vastaus tukee asiakasneuvojen huolenpidollista asemaa asiakkaita kohtaan. Sekä myyntiedustajien että asiakasneuvojen vastauksissa oli hajontaa ja jokainen vastausvaihtoehto sai ainakin yhden vastauksen.

Liiketoimintajohtajan haastattelusta kävi ilmi, että strategiauudistuksen tulosten mittaamistyökalut ovat vielä kehitteillä. Strategian myötä tulevien uudistusten mittaamista varten on tarkoitus kehittää uudenlaisia mittareita, joilla pystytään mittaamaan tuloksia mahdollisimman kattavasti.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategian toimeenpano vakuutusyhtiö X:ssä vaikuttaa etenevän samalla tavalla kuin teorialuvussa esiteltyissä malleissa. Vakuutusyhtiö X:n strategiaprosessi etenee melko tarkkaan Aunolan ja Näsin strategian laadinta- ja toimeenpanoprosessin (2005, 83) mukaisesti. Strategiaprosessi on lähtenyt liikkeelle teoreettisen strategian laadinnasta ja edennyt budjetoinnin kautta strategian toimeenpanoon. Strategian toimeenpano on itsessään vielä kesken, mutta jokaista osa-aluetta, organisointia, viestintää, motivointia ja valvontaa, on jo toteutettu. Motivointia on toteutettu erilaisten kilpailujen avulla. Viestintä on näkynyt erityisesti kuukausittain järjestettävässä organisaation katsauksessa, jossa on nostettu esille strategisia päämääriä. Erityisesti valvonta vielä kehittyy strategian etenemisen myötä.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmien ja toteutuksen arviointi

Tutkimus on kvalitatiivinen, joten reliabiliteettia ja validiteettia on vaikea mitata. Sekä haastattelujen että kyselyn vastaukset tutkimusta toistettaessa saattaisivat erota nyt saaduista vastauksista, sillä strategiauudistus etenee koko ajan. Haastatteluissa ja kyselyssä pyrittiin esittämään neutraaleja kysymyksiä, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Kysely olisi kuitenkin mahdollista kysymystensä

puolesta toistaa. Tutkimus mittasi sekä esimiesten että myyjien mielipiteitä kattavasti.

Kuten usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tässäkin tutkimussuunnitelma muotoutui tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Tutkimus toteutettiin joustavasti olosuhteiden mukaan. Esimiesten haastattelut sovittiin heidän omien aikataulujensa mukaisesti hieman alkuperäistä aikataulua myöhemmäksi. Myös kysely toteutettiin myyjille sopivana ajankohtana.

Teemahaastattelu sopi tämän tyyppiseen tutkimukseen hyvin. Haastateltavilta saatiin kattavia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Molemmilla haastateltavilla oli selkeä näkemys strategisesta uudistumisesta sekä sen tuomista muutoksista, joista oli hyötyä myyjien kyselyn laatimisessa. Haastattelurunko ohjasi keskustelua eteenpäin antaen haastateltaville mahdollisuuden kertoa laajemmin asioista, joita itse pitää strategiauudistuksessa erityisen tärkeinä.

Kyselyyn vastanneet myyjät kykenivät vastaamaan esitettyihin väitteisiin ja kysymyksiin hyvin. Yhden edustajan kohdalla kyselyn väitteeseen 'mielestäni tälle vuodelle asetetut myyntitavoitteet ovat saavutettavissa viime vuoden tavoitteita paremmin' oli mahdotonta ottaa kantaa, sillä kyseinen edustaja oli aloittanut vasta kuluvana vuonna eikä täten ollut tutustunut edellisen kauden myyntitavoitteisiin.

Kyselyn kysymysten asettelu olisi voinut olla joidenkin kysymysten kohdalta tarkempi, jotta mahdollisilta väärinkäsityksiltä olisi vältytty. Kyselyn väite kuusi 'minusta vanha kartoituslomake on uutta parempi' aiheutti sekaannusta. Väitteen taustalla oli oletamus siitä, että suurin osa pitää uutta kartoituslomaketta vanhaa parempana. Kyselyn seuraavassa kohdassa väitteeseen pyydettiin perusteluja niiltä, jotka pitävät vanhaa lomaketta parempana, jotta vanhan lomakkeen puolesta puhujat saisivat kommentoitua mielipidettään tarkemmin. Perusteluista kävi ilmi, että osa väitteeseen vastanneista oli ajatellut väitteen toisin kuin oli tarkoitettu.

Koska kysely oli paperinen, osalta vastanneista jäi jokin kysymyksistä huomiomatta. Mikäli kysely olisi toteutettu esimerkiksi sähköisen Webropol-työkalun

avulla, vastaamatta jättäminen olisi voitu tehdä teknisesti mahdolliseksi eikä näin ollen tyhjiä vastauksia olisi tullut. Toisaalta kyselyn muoto fyysisesti paperisena oli hyvä erinomaisen vastausprosentin takia. Sähköpostitse lähetetty kyselykaavakelinkki olisi voinut helposti jäädä päivittäisen suuren sähköpostimäärän vuoksi huomioimatta.

Empiirisessä osiossa haastatteluihin vastasi vakuutusyhtiö X:n kaksi esimiestä ja kyselyyn vastasi kuusi asiakasneuvojaa ja viisi edustajaa. Kyselyn otanta oli melko suppea, sillä yksittäisten työntekijöiden mielipiteisiin haluttiin paneutua tarkasti. Kyselyn otanta valikoitui pääasiassa valitulla ajanjaksolla paikalla olevien työntekijöiden mukaan. Mikäli kyselyn vastausaika olisi ollut pidempi, kyselyyn olisi mahdollisesti saatu enemmän vastaajia ja näin ollen otanta olisi ollut suurempi. Suuremmalla otannalla olisi saatu kattavampi kuva myyjien näkemyksistä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Abstraktin strategian vieminen onnistuneesti käytäntöön vaatii toteuttajiltaan paljon. Tutkimuksen teoriaosio avaa strategian toimeenpanon ydinkohtia sekä esittää ratkaisumalleja erilaisiin ongelmatilanteisiin. Toinen teoriaosio valottaa strategian toimintaa myyntityössä ja paneutuu myynnin johtamisen ja ohjaamisen merkityksellisyyteen. Tutkimuksen empiirisen osion tavoitteena oli selvittää esimiesten ja myyjien näkemysten mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä strategiseen uudistukseen liittyen.

Tutkimuksen kohderyhmänä olleet esimiehet ovat avainasemissa strategiseen uudistukseen liittyen, sillä molemmat vastaavat omalta osaltaan strategian toimeenpanosta. Liiketoimintajohtajan osalta suurin strategian toimeenpanoon liittyvä tehtävä on tiedottaminen, kun taas asiakasneuvojen esimiehen osalta painopiste on käytännön toimeenpanon ohjaamisessa ja kannustamisessa. Tutkimusta olisi täydentänyt myyntiedustajien esimiehen näkemykset, jotta vertailupohjaa esimiesten osalta olisi ollut enemmän. Kaiken kaikkiaan haastattelun ja kyselyn kohteet sopivat tutkimukseen hyvin, koska kaikilla oli riittävä tietämys strategisesta uudistumisesta sekä mielipiteitä asiaan liittyen. Kyselyn kohderyhmä valikoitui niihin myyjiin, jotka ovat päivittäin tai lähes päivittäin asiakkaiden kanssa tekemisissä ja näin ollen tuovat strategiauudistuksen vaikutuksia esille työssään myös asiakkaille.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vakuutusyhtiö X:ssä esimiesten ja myyjien näkemykset eivät merkittävästi eroa toisistaan. Myyjät olivat melko lailla samaa mieltä keskenään, mutta myös hajontaa myyjien kesken löytyi. Esimiesten ja myyjien välillä eroavaisuuksia löytyi jonkin verran.

Strategiauudistuksen toimeenpano on vasta alussa, joten tässä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia voidaan hyödyntää toimeenpanon loppuun viemisessä. Tutkimuksen haasteeksi nousi tilanteen jatkuva muuttuminen; esimerkiksi tiedottaminen lisääntyi jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Koska myyjät vastasivat eri aikoihin kyselyyn, saattoi vastaamisen ajankohta vaikuttaa mielipiteisiin ja asenteisiin.

Keskeisenä erona esimiesten ja myyjien välille nousi innostuksen taso; esimiehet olivat haastattelujen perusteella hyvin innostuneita strategiauudistuksesta, kun taas myyjät ottivat uudistuksen hillitymmin. Tutkimuksessa on hyvä ottaa huomioon se, että itse strategian toimeenpanoprosessi on vasta aluillaan ja se jatkuu toimeksiantajayrityksessä koko strategiakauden ajan. Toimeenpanon sujuva jatkuminen edellyttää jatkuvaa viestintää ja myynnin johtamista, jolla yrityksen henkilöstö sitoutetaan ja innostetaan toteuttamaan strategiaa. Koska strategian kehittäminen lähtee yrityksissä yleensä johtajatasolta, on selvää, että esimiestehtävissä olevat henkilöt ovat paremmin tietoisia strategisen uudistumisen vaiheista.

Myyjien vastaukset erosivat toisistaan melko paljon sen osalta, kuinka selkeinä strategisista päämääriä kukin pitää. Asiakasneuvojista suurin osa oli osin samaa mieltä siitä, että strategiset päämäärät ovat selkeitä, kun taas myyntiedustajien äänet jakautuivat useamman vastausvaihtoehdon kesken. Kummastakaan työntekijäryhmästä ei oltu täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Kyselyn pohjalta arvioituna toimeksiantajayrityksen myyjät ottavat strategiauudistuksen melko hyvin vastaan. Strategiaa jyrkästi vastustavia tai selvästi kannattavia mielipiteitä ei juuri ilmennyt, vaan suurin osa vastaajista koki uudistuksen tuomien muutosten olevan melko neutraaleja. Neutraalius voi johtua siitä, että strategian toteuttaminen on vasta alussa.

Sekä liiketoiminnasta vastaava esimies että myyjien esimies korostivat viestinnän tärkeyttä omassa työssään strategiauudistuksen aikana. Kuten teorialuvussa 2 todettiin, viestinnällä on merkittävä osuus strategian toimeenpanossa. Molemmat esimiehet ovat sisäistäneet tehtäväkseen viestiä muutoksista. Myös molemmat esimiehet ovat ottaneet suunnan näyttäjän roolin.

Tutkimuksen myötä nousi esiin asioita, joiden avulla yrityksen strategian toimeenpanoa voitaisiin kehittää. Muun muassa menetelmät organisaation strategiamuutoksien mittaamiseksi tulisi olla valmiina strategiakauden alussa, jotta mittausten tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman laajasti strategiakauden

edetessä. Kuten teorialuvussa 3 todetaan, on myynnin suunnittelulla ja seurannalla olennainen merkitys myynnin onnistumisessa. Seurannan avulla voidaan huomata myynnin muutokset ja ohjata myyntiä oikeaan suuntaan.

Strategian toimeenpanoa voitaisiin myös kehittää niin, että erityisesti asiakasneuvojien osalta strategisia päämääriä tulisi tuoda enemmän esille, jotta strategiauudistus tuntuisi selkeämmältä ja näin ollen strategiaa olisi helpompi toteuttaa. Myös strategian toimeenpanon motivoivuutta tulisi miettiä myyjätasolla; toimeksiantajayritys voisi pohtia miten yksittäiset myyjät innostuisivat strategian toimeenpanosta. Tällainen keino voisi esimerkiksi olla konkreettisesti strategian toteuttamiseen liittyvät myyntikilpailut, jotka palkitsisivat esimerkiksi kartoituslomakkeen käytöstä. Tutkimuksessa huomionarvoisena asiana nousi esille myös se, että perehdytyksessä strategian osalta löytyisi kehitettävää sekä asiakasneuvojien että myyntiedustajien osalta.

Mikäli strategian toimeenpanon edetessä nousee esille ongelmia yksilötasolla, voidaan teoriakappaleessa 2.1 mainittua ongelma-analyysia hyödyntää. Ongelma-analyysin tarkoituksena on miettiä miksi jokin ongelma on syntynyt ja löytää keinoja ongelman poistamiseksi. Ongelma-analyysin kautta ongelmakohtien tarkastelu saattaa avata keskeisiä solmukohtia ja auttaa niiden ratkaisussa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia strategiauudistuksen toteutumista strategiakauden jälkeen, jolloin toimeenpanon onnistumista voitaisiin tarkastella laajemmin. Tutkimuksessa ei tutkittu laajemmin muutosvastarintaa, sillä strategiakausi on vasta aluillaan. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia strategiauudistuksen aiheuttamia muutostunteita. Kuten kaikki suuret muutokset, myös strategiamuutokset saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa (Leppänen 2007, 64). Muutosvastarintaa voidaan vähentää hyvällä viestinnällä sekä riittävällä valmistelulla ja sitä voidaan hyödyntää strategian kehittämisessä (Tuomi & Sumkin 2010, 31–32).

Asiakkaille muutokset alkavat näkyä vähän kerrallaan. Strategian toimeenpanon edetessä voitaisiin myös tutkia asiakkaiden näkemystä uudistuksesta. Uuden strategian tarkoituksena on luoda asiakkaille lisäarvoa ja organisaatiolle korostaa

kilpailukykyisyyttään, joten asiakkaiden kokemat muutokset voisivat auttaa yritystä kehittämään strategiaa entisestään. Tällaisia kokemuksia voitaisiin kartoittaa esimerkiksi asiakashaastatteluilla tai -kyselyillä strategiakauden edetessä pidemmälle. Asiakkaiden mielipiteiden tueksi voitaisiin tarkastella myös yrityksen myyntiä; onko mahdollisella parantuneella asiakastyytyvyydellä ollut myyntiä lisäävä vaikutus?

Kuten teoriakappaleessa 2.1 todetaan (Mantere ym. 2003, 111), onnistunut strategiaprosessi käsittää kaksi piirrettä; merkityksellisyyden ja yhtenäisen toteutustavan. Yrityksen tulisikin jatkaa uuden strategian merkityksen korostamista sekä myyjien että asiakkaiden näkökulmasta. Yhtenäinen tapa toteuttaa strategiaa ohjaa strategian toimeenpanoa. Myyntityö finanssialalla vaatii myös myynnillistä näkökulmaa strategian johtamiseen ja ohjaamiseen.

## LÄHTEET

- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta V. 2010. Älykäs myynnin ohjaaminen. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Tilastokeskus 2016. Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 1.5.2016 <http://www.stat.fi/til/syr/kas.html>.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010 Strategia arjessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi. Espoo: Painotalo Redfina Oy.
- VSP 2014. Prospektointi on liiketoiminnan kasvattamisen avain. Viitattu 10.4.2016 <http://www.vsp.fi/prospektointi-on-liiketoiminnan-kasvattamisen-avain/>.
- Whittington, R. 2001. What is strategy – and does it matter? 2. painos. Lontoo: Cengage Learning EMEA.

## Liite 1 Esimiesten haastattelurunko

Hei! Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa myyntityön koulutusohjelmassa rahoitus- ja vakuutuspalveluita. Teen opinnäytetyötäni uusista strategisista päämääristä. Nyt haluaisinkin kartoittaa sinun näkökulmaasi aiheeseen. Sopiiko, että nauhoitan tämän haastattelun myöhempää analysointia varten?

### Yleistä

1. Kerro omin sanoin uusista strategisista päämääristä.
2. Miten strategiset päämäärät näkyvät omassa työssäsi?
3. Kuinka edistät niiden toteutumista?
4. Millä tavoin nykyiset strategiset linjaukset eroavat aiemmista?

### Vaikutukset käytännön myyntityöhön

5. Minkä toivoisit käytännössä muuttuvan uusien linjausten myötä eri työntekijäryhmien osalta (asiakasneuvojat, myyntiedustajat, (esimiehet))?

• Mikä pysyy samana? / Mikä poistuu? / Mitä uutta tulee? / Mikä päivittyy?

6. Uskotko asiakasneuvojien ja/tai edustajien omaksuvan helposti uudet strategiset päämäärät? / Uskotko uudistusten aiheuttavan muutosvastarintaa?

### Muutosjohtaminen, seuranta ja markkinointi

7. Millä tavoin strategisten päämäärien toteutumista seurataan?
8. Miten uskot uusien strategisten päämäärien vaikuttavan yhtiön imagoon ja myyntiin?
9. Millaisin markkinointikeinoin uutta strategiaa tuodaan esille?
10. Kuinka nopeasti uskot muutosten näkyvän?

## Liite 2 Kyselykaavake

Hei!

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa myyntityön koulutusohjelmassa rahoitus- ja vakuutuspalveluita. Teen opinnäytetyötäni liittyen yhtiön strategiaan päämääriin.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa päämäärien vaikutusta käytännön myyntityöhön. Tutkimuksessa on kaksi osaa; kysely asiakasneuvojille ja myyntiedustajille sekä kahden esimiehen haastattelu. Kyselyn ja haastattelujen tuloksia verrataan keskenään ja niiden tuloksista muodostetaan johtopäätöksiä.

Toivon, että sinulla on hetki aikaa vastata alla oleviin kysymyksiin 21.3.–31.3.2016 välisenä aikana. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin

Katariina Korpilahti

Olen  asiakasneuvoja  myyntiedustaja

1=eri mieltä, 2=osin eri mieltä, 3=osin samaa mieltä, 4=samaa mieltä

1. Minusta tuntuu, että uudet strategiset päämäärät ovat selkeitä. 1 2 3 4

2. Mikä näistä päämääristä motivoi sinua eniten? Valitse yksi vaihtoehdoista.

Perustele valitsemasi vastaus alla olevalle riville.

a) salattu

b) salattu

c) salattu

d) salattu

Miksi? \_\_\_\_\_

3. Koen onnistuneeni strategisten päämäärien toteuttamisessa. 1 2 3 4

4. Uskon, että uudet strategiset päämäärät vaikuttavat positiivisesti...

a) asiakaskokemuksiin 1 2 3 4

b) yrityksen imagoon 1 2 3 4

c) tiimin myyntitavoitteiden saavuttamiseen 1 2 3 4

d) omien myyntitavoitteiden saavuttamiseen 1 2 3 4

5. Mitä etuja uudesta kartoituslomakkeesta on?

Voit valita yhden tai useamman seuraavista vaihtoehdoista.

lomake on vanhaa selkeämpi

lomake on nopeampi täyttää

lomake ohjaa keskustelun etenemistä

lomake on miellyttävämmän näköinen edelliseen verrattuna

lomake tukee uutta strategiaa

en koe hyötyä uudesta lomakkeesta

muu, mikä \_\_\_\_\_

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 6. Minusta vanha kartoituslomake on uutta parempi.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Jos vastasit edelliseen kysymykseen 'samaa mieltä' tai 'osin samaa mieltä', perustele vastauksesi.           |   |   |   |   |
| <hr/>   |   |   |   |   |
| 8. Koen, että minua on perehdytetty riittävästi uusien strategisten päämäärien osalta.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Saan riittävästi informaatiota liittyen strategiaan päämääriin.  |   |   |   |   |
| a) organisaation sisäisestä viestintäkanavasta (intranet)   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) yrityksen johdolta   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) omalta esimieheltä   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Mielestäni tälle vuodelle asetetut myyntitavoitteet ovat saavutettavissa viime vuoden tavoitteita paremmin. | 1 | 2 | 3 | 4 |