

Myynnillisyyden kehittäminen asiakas- palvelutyössä - Case Toimeksiantaja



Pöntinen, Risto

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Myynnillisyyden kehittäminen asiakaspalvelutyössä - Case Toimeksiantaja

Risto Pöntinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Risto Pöntinen

Myynnillisyyden kehittäminen asiakaspalvelutyössä - Case Toimeksiantaja

Vuosi 2010 Sivumäärä 66

Kireä taloudellinen tilanne vaikuttaa yritystoiminnan kannattavuuteen kaikkialla maailmassa, eikä Suomi ole poikkeus. Toimintaprosessien tehostaminen edesauttaa yrityksiä selviämään laskusuhdanteen yli, mutta asiakkaiden merkitystä menestyksekkäälle liiketoiminnalle ei kuitenkaan ole syytä unohtaa. Vakuutusmarkkinat ovat varsin kilpaillut, jolloin pitkät, kannattavat asiakkuudet muodostuvat entistä tärkeämmiksi. Kehittämällä liiketoiminnan myynnillisyyttä kohti asiakaslähtöistä suuntaa, pystytään tunnistamaan ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin. Tyytyväiset asiakkaat toimivat osaltaan yrityksen parhaina mainoksina.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Toimeksiantajan yksityisasiakkaiden asiakaspalvelun nykytilaa niin kuin henkilöstö sen käsittää sekä kehittää asiakaspalvelutyön myynnillisyyttä. Valmis työ antaa Toimeksiantajalle keinoja konkreettisen lisätulon saavuttamiseksi.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu myynnin ja markkinoinnin teoksista. Teoriaosuus rakentuu henkilökohtaisesta myyntityöstä, myynnin johtamisesta, palveluiden markkinoinnista, asiakaspalvelusta sekä kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Toimeksiantajan henkilöstölle. Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön mielipidettä oman yhtiön asiakaspalvelun myynnillisyydestä sekä huolenpidollisuudesta.

Tutkimuksen perusteella oman asiakaspalvelun laatu nähtiin hyvänä ja asiantuntevana, mutta henkilöstön mielestä kehitettävää vielä on, varsinkin myynnillisyydessä sekä tavoitettavuudessa puhelimitse. Kohti myynnillisempää toimintamallia voidaan edetä muun muassa myyntikoulutuksen, tavoitteellisuuden ja sitoutumisen kautta. Myyntityö on myös nähtävä mielekkäänä toimintona, jota ei ole syytä hävetä. Asiakaspalvelijan on tunnistettava oma panoksensa osana suurempaa kokonaisuutta.

Asiasanat henkilökohtainen myyntityö, myynnin johtaminen, asiakaspalvelu, palveluiden markkinointi

Risto Pöntinen

Developing selling in customer service - Case Company X

Year	2010	Pages	66
------	------	-------	----

The current economic situation affects profitability in business activities all over the World; and Finland is not an exception. The intensifying of operation processes will be instrumental for corporations, to overcome the recession. However, the importance of customer value to a successful business should also be seen vital. Long-lasting and profitable customership becomes more efficient because of the competitiveness of the insurance market. Developing business capability by selling in a more customer-oriented way enables one to identify customer needs and to answer them in a better way. Satisfied customers are the best marketing for corporations.

The purpose of this thesis is to project the current state of Company X's customer service for private persons as the personnel see it, and to improve the salesmanship of the customer service. The finished thesis gives the Company X ways to achieve concrete additional income.

The theoretical reference of this work consists mainly of sales and marketing literature, such as personal salesmanship, sales management, service marketing, customer service, and also quantitative studies.

The empirical study was accomplished as a quantitative survey with a questionnaire to Company X personnel. The survey charted the personnel opinions about salesmanship and customer service.

Based on this study, the quality of Company X's customer service was seen good and competent, but there is still need to perfect personnel opinion, especially in sales and accessibility. A more productive operations model of sales means both training salesmen and enhancing target-orientedness and commitment. Selling has to be seen as a significant operation, not something to be ashamed of. Customer support persons must always see their work as part of a larger operation.

Key words personal salesmanship, sales management, customer service, service marketing

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkielman taustaa.....	7
1.2	Toimeksiantaja.....	7
1.3	Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
1.4	Rajaukset.....	8
2	Tutkittava ilmiö.....	8
2.1	Vakuutusmyynti Suomessa.....	8
2.2	Yksityishenkilöiden vakuutuksista.....	9
2.3	Yksityistalouksien puhelinpalvelu prosessina.....	10
3	Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	11
3.1	Palveluiden markkinointi.....	11
3.2	Asiakaspalvelu.....	12
3.2.1	Palvelun laatu.....	13
3.2.2	Asiakaslähtöisyys.....	14
3.3	Henkilökohtainen myyntityö.....	14
3.3.1	Kontakti puhelimitse.....	16
3.3.2	Myyntiprosessi.....	18
3.4	Myyntityön johtaminen.....	20
3.4.1	Käytännön johtaminen.....	21
3.4.2	Myyjien kehittäminen.....	23
3.4.3	Myynnin suunnittelu.....	25
3.5	Viitekehysmalli.....	27
4	Metodologia.....	27
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	27
4.2	Kyselylomake.....	29
4.3	Tutkimuksen perusjoukko ja otos.....	30
4.4	Kyselyn toteuttaminen.....	31
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	31
4.5.1	Validiteetti.....	31
4.5.2	Reliabiliteetti.....	32
5	Tutkimuksen tulokset.....	32
5.1	Demograafiset taustamuuttujat.....	32
5.2	Likertin asteikolliset mielipideväittämät.....	34
5.3	Sekamuotoiset mielipideväittämät.....	39
5.4	Kilpailija-arvio.....	42
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	42
	Lähteet.....	45
	Kuviot.....	47

Liitteet	48
----------------	----

1 Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Osakeyhtiön päällimmäinen tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Vaikka keskinäisessä, asiakkaiden omistamassa yhtiössä tämä lisäarvo ei suoranaisesti osakkeen pörssiarvoon vaikutakaan, vaikuttaa se yhtiön toiminnan kehitykseen ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen: asiakasomistajilla on oikeus päättää yhtiön asioista, vaikuttaa yhtiön toimintaan ja hyötyä yhtiön tuloksesta. Hyvään tulokseen vaikuttaa olennaisesti yritykseen tuleva rahamäärä, ja tähän rahamäärään myyjien toiminta.

Varsinkin nykyisessä taloustilanteessa, jossa Suomen kokonaistuotannon kehitys on Tilastokeskuksen mukaan (luettu marraskuussa 2009) ollut negatiivinen vuoden 2008 lokakuusta lähtien, seurataan tulojen ja menojen kehitystä entistä tarkemmin. Kun eurot ovat tiukalla ja tuloa kuitenkin saatava, on varsinkin myyjien toimintaa syytä tehostaa. Lisämyynnin mahdollisuus tulee huomata ja käyttää parhaalla mahdollisella tavalla hyväksi. (Tilastokeskus 2009.)

Suuret määrät yritysten asiakasyhteydenotoista tulevat asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille, joten myös heillä on usein vastuu yrityksen myyntitoiminnasta yrityskuvan välittämisen ohessa. Nykyisen asiakaspalvelijan tulee olla myös hyvä myyjä ja kehittää myyntitaitojaan aktiivisesti. Hänen myyntityönsä kehittämistä vastaavat esimiehet. Asiakaspalvelutyön myynnillisyyden kehittäminen onkin tärkeää sekä asiakkaiden huolenpidollisuuden että yrityksen tuloksen kannalta.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on finanssiyhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki- ja finanssialan palveluja. Nämä palvelut jaotellaan kolmeen ryhmään, joita ovat yhtiön palvelut yksityistaloiksille, yhtiön palvelut yrityksille, suurasiakkaille ja yhteisöille sekä yhtiön pankki-, säästö- ja sijoittajapalvelut. Toimintoja ohjaa keskinäisyyden ajatus, mikä tarkoittaa, että asiakkaat omistavat Toimeksiantajan - ulkopuolisia sijoittajia ei ole. (Toimeksiantaja 2009.)

Yhtiöryhmä on jaettu useaan erilliseen yhtiöön perustuen niiden toimintoihin. Näitä en lähde kuitenkaan erittelemään tarkemmin. Henkilöstöä vuonna 2008 koko Toimeksiantajassa oli noin 3000 ja henkilöasiakkaita saman vuoden lopussa reilu miljoona (Toimeksiantaja 2009). Toimeksiantaja on yksi Suomen suurimmista finanssialan yhtiöistä (Finanssivalvonta 2009).

1.3 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tarkoituksena opinnäytetyöllä on kuvata Toimeksiantajan yksityisasiakkaiden asiakaspalvelun nykytila niin kuin henkilöstö sen käsittää sekä kehittää asiakaspalvelutyön myynnillisyyttä. Valmis työ antaa Toimeksiantajalle keinoja konkreettisen lisätulon saavuttamiseksi. Tutkimus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on Toimeksiantajan asiakaspalvelun nykytila?
2. Minkälaisia mahdollisuuksia on kehittää asiakaspalvelutyötä kohti myynnillisempää suuntaa?
3. Minkälainen on asiakaspalvelijan oma rooli myynnillisyyden kehityksen kannalta?

1.4 Rajaukset

Työ on rajattu koskemaan vain Toimeksiantajan yksityisasiakkaiden vakuutusasioiden puhelinpalvelua. Toimeksiantajan pankki- sekä yritys- ja suurasiakaspalvelut kokonaisuudessaan on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka edellä mainitut toiminnot kuuluvatkin Toimeksiantajan organisaatioon. Näin saadaan pidettyä tutkimusalue riittävän suppeana ja voidaan keskittyä sen tarkastelemiseen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kyselytutkimus toteutetaan yhtiön sisäisesti, joten asiakasnäkökulma on rajattu ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei myöskään kiinnitetä huomiota käytettäviin järjestelmiin, tuotteisiin tai eri asiakaspalvelua tukevien osastojen toimintaan ja toimintamalleihin.

2 Tutkittava ilmiö

2.1 Vakuutusmyynti Suomessa

Vuonna 2008 toimi Suomessa Finanssivalvonnan, joka on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, mukaan 104 vahinkovakuutuslaitosta ja 12 henkivakuutuslaitosta. Näiden yhteenlaskettu vakuutusmaksutulo oli noin 6,21 miljardia euroa, josta vahinkovakuutuslaitosten osuus 3,4 miljardia ja henkivakuutuslaitosten 2,81 miljardia. Lakisääteisiä eläkevakuutuslaitoksia vuonna 2008 oli seitsemän ja niiden vakuutusmaksutulo oli noin 9,12 miljardia euroa. Muita vakuutuslaitoksia kuten Liikennevakuutuskeskus, vakuutus- ja työttömyyskassat, eläkesäätiöt, Kansaneläkelaitos ja niin edelleen, oli 272. Näiden yhteinen vakuutusmaksutulo oli noin 9,3 miljardia euroa. (Finanssivalvonta 2009.)

Vahinkovakuutuslaitosten myymiä tuotteita ovat vahinkovakuutukset. Näitä ovat esimerkiksi lakisääteinen tapaturma-, sairaus-, ajoneuvo-, vastuu-, oikeusturva- sekä muut varallisuusva-

hinkovakuutukset. Henkivakuutuslaitokset tarjoavat erilaisia henkivakuutuksia, kuten sijoitus-sidonnainen henki-, erilaiset ryhmähenki-, muut henki- ja sekä ryhmäeläkevakuutus. Lakisääteiset eläkevakuutuslaitokset keskittyvät nimensä mukaisesti lakisääteiseen eläkevakuuttamistoimintaan. (Finanssivalvonta 2009.)

2.2 Yksityishenkilöiden vakuutuksista

Toimeksiantaja listaa vakuutuspalvelunsa yksityisasiakkailleen seuraavasti: ajoneuvot, koti, aikuiset, lapset, matka, eläimet, metsä, veneet ja eläketurva. Ajoneuvovakuutukset on luokiteltu ajoneuvotyypistä (henkilö- ja pakettiautot, moottoripyörät, perävaunut, mopot jne.) riippuen lakisääteiseen liikennevakuutukseen ja vapaaehtoiisiin kaskovakuutuksiin. Liikennevakuutukset ovat pääsääntöisesti samanlaisia ajoneuvosta riippumatta, kaskovakuutuksissa voidaan valita haluttu turvan taso ja osassa myös omavastuut vahingon varalta. Kotivakuutukset räätälöidään myös riippuen asunnosta, onko kyseessä kerros-, rivi- vai omakotitalo vai vapaa-ajan asunto. Valittavina on erilaisia turvan tasoja, riippuen minkälaisia vahinkoja vakuutuksesta korvataan, omavastuu ja enimmäiskorvausmäärä. Vakuutus voi myös koskea pelkästään irtaimistoa, kuten esimerkiksi huonekaluja, kodin elektroniikkaa ja vaatteita tai rakennusta, mutta myös molempia. (Toimeksiantaja 2009.)

Henkilövakuutukset on luokiteltu Toimeksiantajassa erikseen lapsille, aikuisille ja matkan varalle. Erilaisia henkilöturvia aikuisille ovat muun muassa tapaturma-, sairauskulu-, matka-, työkyvyttömyys- ja henkivakuutukset. Lapsille on omat heitä varten räätälöidyt tapaturma- ja sairauskuluvakuutukset. Matkavakuutuksiin kuuluvat erilaiset matkustajia varten olevat henkilövakuutukset ja matkatavaravakuutukset. Matkan turvaksi voi ottaa vakuutuksen joko yhtä matkaa varten tai jatkuvan vuosimatkavakuutuksen. (Toimeksiantaja 2009.)

Eläimille Toimeksiantaja tarjoaa vakuutusturvaa eläinlääkärin hoitokulujen, kuoleman, jalostuskäytön tai käyttöominaisuuden, kuten metsästyskäytön, menettämisen sekä eläimen ulkopuoliselle aiheuttamien vahinkojen varalta. Vakuutettavia eläinlajeja ovat koirat, kissat sekä ravi- ja ratsuhevoset. Yksityishenkilöille on tarjolla myös metsävakuutuksia metsävahinkojen varalle. Metsän voi vakuuttaa haluttujen vahinkojen varalta kolmella eri turvan tasolla. Korvattavia vahinkoja ovat valitun turvan mukaisesti muun muassa metsäpalot, myrsky- ja lumi-vahingot sekä sienitaudit. (Toimeksiantaja 2009.)

Toimeksiantajan venevakuutuksissa on tarjolla myös useita vaihtoehtoja asiakkaalle, riippuen muun muassa vakuutusturvan kattavuudesta ja omavastuun osuudesta tai minkälaista venemallia on tarkoitus vakuuttaa. Vakuutettavia veneitä ovat moottoriveneet, purjeveneet sekä moottoripurjehtijat. Kaikista vakuutuksista korvataan palo-, varkaus-, ilkivalta- sekä vastuu-

vahingot. Lisäturvia voi valita laajemmilla vakuutuksilla esimerkiksi karilleajon, pohjakosketuksen tai myrskyn varalta. (Toimeksiantaja 2009.)

Eläketurva muodostuu lakisäteisestä työeläkkeestä ja sitä täydentävästä yksilöllisestä eläkkeestä. Täydentävä eläke voi olla esimerkiksi Kansaneläkelaitoksen maksama kansaneläke tai erillinen eläkevakuutus. Toimeksiantajan tarjoamassa eläkevakuutuksessa säästetään halutun maksu- tai sijoitus suunnitelman mukaisesti. Maksettava eläke lasketaan kertyneen vakuutus säästön perusteella eläkkeen määräytymispäivänä, juuri ennen eläkkeen alkua. (Toimeksiantaja 2009.)

2.3 Yksityistalouksien puhelinpalvelu prosessina

Yksityistalouksien puhelinpalveluprosessi on koottu palvelutilanteen alkamisesta sen päättämiseen. Prosessi on kuvattu Toimeksiantajan palvelukonseptin mukaisesti. Palvelukonsepti etenee seuraavasti:

1. Puhelun aloitus
2. Asiakkaan tunnistaminen
3. Asian hoitaminen
4. Perustietojen päivitys asiakastietojärjestelmään
5. Puhelun laajentaminen sekä muu lisäarvo asiakkaalle
6. Puhelun päättäminen
7. Kontakti
8. Jälkihoito

(Mukailtu Toimeksiantajan palvelukonsepti 2010)

Palveluprosessi alkaa puhelun aloituksella, jonka jälkeen asiakas tunnistetaan henkilötunnuksella ja osoitteella. Tunnistuksen yhteydessä huomioidaan asiakkaan vapaainfo, joka ilmoittaa esimerkiksi asiakkaan erityistilanteen tai muun palvelutilanteen kannalta tärkeän asian. Tämän jälkeen hoidetaan asia, minkä takia asiakas on ollut yhteydessä, kuten vakuutus sopimukseen tehtävä muutos tai laskutusasia. Kun asia, mistä asiakas otti yhteyttä, on hoidettu, päivitetään muut asiakkaan perustiedot, kuten puhelin- ja tilinumerot asiakastietojärjestelmään. Näiden jälkeen siirrytään itse asiakkuuden hoitoon. (Toimeksiantaja 2010.)

Tavoitteena palvelutilanteessa on käyttää asian hoitoon 20 prosenttia ja asiakkuuden hoitoon 80 prosenttia yhteydenottoon kuluva ajasta. Tähän asiakkuuden hoitoon ja palvelutilanteen laajentamiseen kuuluvat esimerkiksi aktiivinen myyntitarjonta asiakkaan tilanteeseen sopivasti, kertominen eduista ja hyödyistä, joita hän saa tai voisi Toimeksiantajasta saada sekä lisäarvon tuominen asiakkaalle. Lisäarvoa voivat olla muun muassa asiointia helpottavat

asiat, kuten Toimeksiantajan verkkopalvelutunnukset tai valtakirjat puolisoiden välillä. (Toimeksiantaja 2010.)

Kun puhelinyhteys asiakkaaseen on päättynyt, kirjoitetaan asiakastietojärjestelmään kontakti, mistä asiakkaan kanssa on keskusteltu. Asiakasta voidaan jälkihoitaa varsinaisen yhteydenoton jälkeen esimerkiksi soittamalla sovittuna ajankohtana takaisin ja käymällä uudelleen läpi mahdollisesti annettuja vakuutustarjouksia ja niiden sisältöä. (Toimeksiantaja 2010.)

Asiakaspalvelutoiminta rakentuu vahvasti huolenpidollisuuden periaatteelle. Toimeksiantajan huolenpito-käsite jäsentyy yhtiön visiosta. Visiossa luvataan huolehtia asiakkaista niin laadukkaasti, että he suosittelevat Toimeksiantajaa eteenpäin (Toimeksiantaja 2009). Vision asiantuntevuudella tarkoitetaan henkilöstön tieto-taitoa ja palvelun aktiivisuudella asiakkaan sen hetkisen tilanteen huomioimista ja toimintaa sen edellyttävällä tavalla, jotta heille jää positiivinen kuva palvelutilanteesta. (Toimeksiantaja 2010.)

3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

3.1 Palveluiden markkinointi

Timo Rope (2000, 41) määrittelee markkinoinnin seuraavasti: "Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi varmistaen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi."

Markkinointia käsitteenä voidaan lähestyä usein eri tavoin. Se tulee kuitenkin nähdä laaja-alaisena toimintona, joka käsittää koko organisaation osastoista tai toiminnoista riippumatta. Koko henkilöstön tulee puhaltaa yhteen hiileen, jotta markkinointi saadaan onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Christian Grönroos (2000, 315.) kuvaa markkinoinnin esiintymisen kolmella tasolla. Nämä ovat markkinointi filosofiana ja asenteena tai ajattelutapana, markkinointi keinona organisoida yrityksen toiminnot ja prosessit sekä markkinointi asiakkaisiin kohdistettavien työkalujen, menetelmien ja toimintojen joukkona.

Ensisijaisesti markkinointi tulee nähdä organisaation ajattelutapana. Kaikkien ylimmästä johdosta ruohonjuuritasolla toimivaan työntekijään tulee ymmärtää se, ja toimia sen mukaisesti. Markkinoinnin tulee ohjata kaikkia yrityksen ihmisiä, toimintoja, prosesseja ja osastoja. Asiakasnäkökulma antaakin markkinointifilosofian mukaan lähtökohdan kaikelle yrityksessä tapahtuvalle päätöksenteolle, yhdessä taloudellisten realiteettien ja sidosryhmätoimintojen kanssa.

Koko organisaation sekä organisatoristen ratkaisujen on tuettava tätä. Organisaatorakenteen tulee olla markkinointia sekä avointa tiedonkulkua edistävä. Markkinointi organisointikeinona estää osastojen välisiä ristiriitoja ja yhteistyöhaluttomuutta. Asiakkaiden näkemä ja kokemaa puoli markkinoinnista on sen työkalut sekä toiminnot. Nämä ovat tärkeä osa markkinointia, mutta pelkästään niihin keskittymällä yrityksen kuva markkinoinnista on varsin suppea ja usein johtaa vain rajallisiin tuloksiin. (Grönroos 2000, 316.)

Jokaisen asiakaspalvelijan tulee olla selvillä yrityksen markkinoinnillisista tavoitteista ja tietää tekevänsä arvokasta markkinointityötä. Sisäistämällä yrityksen markkinoinnilliset linjaukset yhdistettynä visioon, voidaan lähteä viestimään selkeästi asiakkaalle. Kun markkinointia lähdetään integroimaan eli yhdenmukaistamaan kaikki yrityksen markkinointikeinot, saadaan synergiaetua, jolloin vaikutuksen voimakkuus kohderyhmään on vahvempi kuin useiden erillisten markkinointitoimenpiteiden yksittäisvaikutukset yhdistettynä. Kaikkien yrityksestä lähtevien viestien ollessa yhdenmukaisia, luovat ja vahvistavat ne yrityksen tavoitemielikuvaa. (Isohookana 2007, 292.)

3.2 Asiakaspalvelu

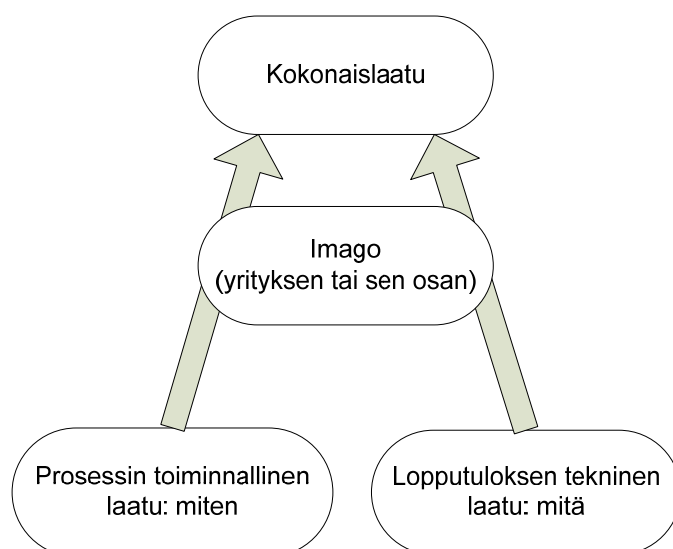
Asiakaspalvelua on kaikki asiakkaiden hyväksi tehty työ. Asiakaspalvelu on myös markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja, ja se on myös tehokas tapa erottua kilpailijoista. Hyvin suoritettu asiakaspalvelutyö on kaikkien opittavissa oleva taito, jossa on tärkeää tietää, kuinka ihmiset haluavat itseään kohdeltavan. Lahtisen ja Isoviidan (2001, 42) mukaan ihmiset haluavat asiakaspalvelutilanteessa olla arvostettuja, hyväksytyjä, kunnioitettuja, kuunneltuja, palveltuja sekä osallisia. Näin ollen asiakas on palvelutilanteessa huomioitavana yksilönä, yksilöllisine tarpeineen. Asiakaspalvelutyön tuloksellisuuden kannalta tulee asiakkaiden ja kontaktihenkilöiden, jotka ovat asiakkaiden kanssa kontaktissa, välinen vuorovaikutus onnistua hyvin. Osa asiakaspalvelusta toteutetaan myös asiakkaan näkemättä, eikä hän näin ollen osallistu palveluprosessin näkymättömiin vaiheisiin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 45.)

Palvelulla on useita tehtäviä, joista tavanomaisimmat ovat palvelu markkinoinnin kohteena, palvelu tuotetarjouksen osana sekä palvelu kilpailukeinona. Ensimmäisen tarkoituksena on selvittää, mitä asiakkaalle markkinoidaan, toisessa, mikä on tavarana ja mikä palvelun osuus tarjoomasta eli palvelu- tai tuotekokonaisuudesta ja kolmannessa pyritään erottumaan itse asiakaspalvelulla. Palvelut voidaan myös luokitella riippuen luonteestaan. Näistä Lahtinen ja Isoviita pitävät tärkeimpinä vakioituja palveluita ja erikoispalveluita, kuluttaja- ja tuotanto-palveluita, henkilökohtaisia ja ei-henkilökohtaisia palveluita sekä sisäisiä palveluita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 46.)

Palvelun käsitettä voidaan siis tarkastella sekä tuottajan että kuluttajan näkökulmasta. Ritva Kinnusen (2004, 7.) mukaan tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, vastaavasti asiakkaalle palvelutapahtuma voi edustaa vaikeammin selitettävää tapahtumaa: se voi olla mitä vaan ikimuistoisesta tapahtumasta rutiininomaiseen jokapäiväiseen toimenpiteeseen. Tärkeää on kuitenkin muistaa asiakkaan rooli osana palvelun tuotantoprosessia.

3.2.1 Palvelun laatu

Kirjallisuudessa on yleisesti todettu palvelun laadun olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Saadun palvelukokemuksen jälkeen asiakas vertaa kokemustaan ennakoilta muodostamiinsa odotuksiin. Näiden odotusten ja kokemusten ero kertoo, onko palvelu ollut huonoa vai hyvää. Organisaatiot käsittävät laadun usein palvelun tai tuotteen teknisinä eriteltyinä, ja näin ollen laadun tärkeimpänä piirteenä. Todellisuudessa laatu on paljon monisäikeisempi käsite. Asiakkaiden kokema laatukäsite muodostuu usein täysin muista kuin teknisistä seikoista. Laatu onkin tärkeää muistaa sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2001, 99; Kinnunen 2004, 17.)



Kuvio 1: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102)

Christian Grönroos (2001, 100.) kuvaa laadulle kaksi ulottuvuutta (Kuvio 1), jotka vaikuttavat osana asiakkaan kokemaan laatuun. Nämä ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus (mitä) ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (miten). Asiakkaalle on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen tai sen edustajan kanssa, mutta hänen laatukäsitykseensä vaikuttaa myös, miten hän palvelun saa ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Yrityksen imago toimii näiden kahden ulottuvuuden suodattimena, ja vaikuttaa osal-

taan laatukäsitykseen monin tavoin: hyvän imagon omaava yritys saa usein helpommin virheensä anteeksi kuin kielteisen.

3.2.2 Asiakslähtöisyys

Lahtinen ja Isoviita kuvaavat asiakslähtöisyyden seuraavalla kysymyksellä yrityksen näkökulmasta varsin kattavasti: ”Tässä on joukko asiakkaita. Millä tuotteilla voisimme tyydyttää heidän tarpeensa?” (Lahtinen & Isoviita 2001, 15). Asiakslähtöinen yritys kehittää toimintaansa asiakkaiden toiveet lähtökohtanaan ja tietää, että tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos. Asiakslähtöisyys myyntityössä tarkoittaa sitä, että toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, eivät myyjän tai myyjäyrityksen. Yritys, joka toimii asiakslähtöisesti, saa usein asiakkaistaan suuremman referenssiarvon eli suosittelijoiden joukon.

Asiakslähtöiseen toimintamalliin liittyy voimakkaasti asiakasjohtaminen. Tällä tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. ”Asiakkaita johtava yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta” (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12). Asiakasjohtamisella tavoitellaan mittavaa ja tunnistettavaa toimintaa asiakasrajapinnassa.

3.3 Henkilökohtainen myyntityö

Yrityksen jokainen työntekijä tekee jollakin tapaa myyntityötä. Jos hän ei varsinaisesti myy konkreettista tuotetta, myy hän työskentelemänsä yrityksen yrityskuvaa. Jokainen työntekijä toimii näin ollen yrityksen niin sanottuna käyntikorttina. Tämä tuo haastetta niin yritykselle kuin työntekijälle, mutta antaa myös mahdollisuuksia. Henkilökohtainen myyntityö on näin ollen osa yrityksen markkinointiviestintää ja se tulee nähdä osana koko yrityksen toimintaa. (Pekkarinen, Sääsäki & Vornanen 1997, 26.)

Henkilökohtainen myyntityö on ostajan ja myyjän välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta, joka muodostuu suorasta inhimillisestä kontaktista, tapahtui se sitten kasvotusten, puhelimitse tai Internetin välityksellä. Myyjän tavoitteena on auttaa asiakasta löytämään ja ostamaan tarpeeseensa sopiva hyödyke myyjälle kannattavin ehdoin. Myynnillisten sekä markkinoinnillisten perustaitojen lisäksi myyjän tulee hallita myös ympäröivä todellisuus. Pekkarinen, Sääsäki ja Vornanen (1997, 26.) luettelevat myyntityöhön kuuluvia asioita seuraavasti:

- asiakassuhteen kehittäminen,
- asiakkaiden tarpeiden selvittäminen (tarvekartoitus),

- sopivien tuotteiden löytäminen,
- asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen sekä
- asiakassuhteen ylläpito.

Asiakkuus voidaan jakaa useisiin vaiheisiin, mitkä myyjän tulee tunnistaa ja toimia vaiheen edellyttämällä tavalla. Yhteisiä asiakkuuksien vaiheita, riippumatta toimialaloista, Storbackan ja Lehtisen (1997, 86) mukaan ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. Asiakkuuksien jalostumisessa on kyse niiden kehittymisestä kohti molempia osapuolia kannattavampaa suuntaa. Jalostumisen aikana asiakassuhteessa tapahtuu suurin arvonnousu. Myyjän ja asiakkaan välisen kohtaamisen aikana vaihdetaan molemminpuolisesti resursseja, jolloin molemmat saavat yhteistyöstä lisäarvoa. Asiakassuhteiden jalostumisvaiheen aikana löytyvät ehdottomasti suurimmat potentiaalit asiakkuuksista. Näihin yritysten ja niiden myyjien tulee keskittää resurssinsa ensisijaisesti. Asiakkuuden arvonnousu- ja taloudellisen kannattavuuden lisäksi ovat esimerkiksi referenssiarvo ja asiakkuuden osaamisen hyödyntäminen - asiakkaalta voidaan saada osaamista tai tietoa, jota yrityksellä ei ennestään vielä ole. (Storbacka & Lehtinen 1997, 97.)

Asiakkaan tarpeiden selvittämisessä myyjän on tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä ja toimia itse pääosin kuuntelijana. Tarvekartoituksessa auttavat huomattavasti niin sanotut avoimet kysymykset, joihin asiakas ei suoraan voi vastata "kyllä" tai "ei", kuten "Miten voin olla avuksi?" tai "Minkälaisia ominaisuuksia stereoiitiasi haet?". Vasta tarvekartoituksen jälkeen myyjä voi todellisesti lähteä ehdottamaan oikeaa ratkaisua asiakkaan tarpeeseen, sillä jokainen asiakas on yksilö, jonka tarpeita ei myyjän tule lähteä olettamaan. (Chitwood 1998, 55.)

Asiakas ostaa tyydyttääkseen jonkin tarpeensa. Oli se sitten näläntunne tai yhteenkuuluvuuden tarve. Tuotetarjonnassa on muistettava, että asiakas ostaa itselleen hyötyjä ja etuja, eikä useinkaan tuotenimeä. Esimerkiksi vakuutusmyynnin kannalta ajateltuna, on asiakkaalle autonsa kaskovakuutuksen nimi toissijainen asia, verrattuna turvallisuuden tunteeseen tai keskittämisalennukseen, jonka hän siitä mahdollisesti saa. Usein tunteilla onkin suuri merkitys asiakkuuden tai ostopäätöksen kannalta, vaikka päätös kuinka rationaaliselta vaikuttaisi, jos sillä on vaikutusta itseään koskevaan päätökseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 40.)

Asiakkuuden pysyvyyden tarkastelu on sekä talouden että myyntityön kannalta tärkeää. Asiakassuhteiden yläpidon kannalta tulee huomioida asiakaskannan kiertonopeus eli asiakkaiden vaihtuvuus. Vaihtuvuudella nimittäin on yhteys suoraan kannattavuuden kanssa. Jos asiakkaat vaihtuvat nopeaan tahtiin, joutuu yritys tekemään ponnisteluja varsinkin uusasiakashankinnassa, joka syö panostuksia vanhojen asiakkuuksien kehittämislle. Tällöin jo olevat asiakkuudet eivät kehity myöskään arvollisesti, ja voivat koitua yritykselle pitkällä aikavälillä jopa

tappiollisiksi. Uusien asiakkaiden hankkiminen on myös taloudellisesti huomattavasti kalliimpaa kuin aikaisempien asiakassuhteiden kehittäminen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 110.)

Asiakkaan herännyt tai herätetty tarve on motiivi eli vaikutin, joka ohjaa toimintaa tiettyyn suuntaan, kohti tarpeen tyydytystä. Sosiaalipsykologi Abraham Maslow on laatinut motivaatioteoriassaan tunnetun tarvehierarkian, joka koostuu erilaisista ja -tasoisista tarpeista. Tarpeen tyydyttämällä ihminen nousee hierarkia-asteikkoa ylöspäin, kun alemman luokan tarve on tyydytetty. Pohjalla ovat fysiologiset tarpeet, jotka ovat riippumattomia ympäristöstä, ja ylempänä tiedolliset tarpeet, jotka on saatu sosiaalisen oppimisen kautta. Pekkarinen ym. (1997, 79.) luettelevat Maslowin tarvehierarkian seuraavasti: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen ja vaikutusvallan tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet ja itsensä kehittämisen tarpeet.

Myyjän on syytä tiedostaa edellä mainittujen tarpeiden käyttäytymistä ohjaava merkitys. Koko myyntityön perusta on erilaisten tarpeiden tunnistaminen ja havaitseminen. Kun tarve ymmärretään, pystytään esittämään asiakkaan osto-ongelmaan ratkaisu. Myös asiakkaan ostomotivaatiota on myyjän syytä miettiä, sillä se kertoo asiakkaan käyttäytymisestä: miksi hän toimii, niin kuin toimii? Voidaan ajatella, että myyjä auttaa asiakasta sisäisessä ristiriidassaan, koska asiakas ei välttämättä ymmärrä tarpeidensa kokonaistilannetta. Myös Sigmund Freudin motivaatioteoriaa voidaan soveltaa myyntityöhön. Tämän mukaan ostajaa motivoivat sekä tuotteen psykologiset että sen toimintaan liittyvät asiat. Näin ollen ostaja siis reagoi ostotilanteessa sekä älyllisesti että tunneperäisesti. (Pekkarinen ym. 1997, 82.)

Erkki Leppänen (2007, 24.) puolestaan kirjoittaa, että länsimaalainen nykyihminen ostaa, mitä haluaa, ei mitä tarvitsee. Niin sanotun Engelin lain mukaan tulojen kasvaessa, yhä suurempi osa tuloista käytetään muiden kuin välttämättömyshyödykkeiden, kuten vesi ja ravinto, ostamiseen. Leppäsen mukaan tunneperäisen halun vaikutus ostopäätökseen korostuu entisestään, eikä se, että tuote tyydyttää tietyn tarpeen. Olisikin siirryttävä tarpeiden tyydytystä ohjaavasta liiketoiminnasta kohti haluja tyydyttävää liiketoimintaa.

3.3.1 Kontakti puhelimitse

Yhä useammat yritykset käyttävät tai ovat siirtymässä ilmaisnumeroihin, joihin asiakkaat voivat olla yhteydessä. Tällaisiin numeroihin soittavat asiakkaat puhuvat keskimääräistä kauemmin, joten asiakastyytyväisyyden ja myynnin saavuttamiseen on entistä paremmat mahdollisuudet. Ilmaisnumerot viestivät myös yrityksen palvelualltiudesta. On syytä myös muistaa, että myyjien tai asiakaspalvelijoiden palveluhenkisyys on vastattava yrityksen välittämää kokonaiskuvaa. Tehtyjen tutkimusten mukaan keskimäärin kahdeksan asiakasta kymmenestä hoitaa asioitaan yrityksiin puhelimitse, vaikka nykyään yritykset pyrkivätkin automatisoimaan

yhä enemmän yhteydenotoista Internetiin. Tästä syystä onkin tärkeää, miten puhelinta käytetään ja miten siellä toimitaan. (Leppänen 2007, 60.)

Jokainen puhelu on erilainen, sillä jokainen keskustelukumppani on yksilö, ja yksilöt ovat erilaisia. Jokainen puhelinkontakti on yksilöitävä asiakkaan mukaan. Koska puhelimesta ei asioida kasvotusten, on vaarana, että myyjä unohtaa kuulokkeen toisessa päässä olevan henkilön ja puhuukin harjoiteltua myyntipuhetta itselleen tai kuulokkeelle. Hyvä tapa myyjälle, on kuvitella keskustelukumppani eteensä ja puhua hänelle. Puhelimitse kun ei voida käyttää eleviestinnän etuja, on keskityttävä puhumiseen ja äänellisten tehokeinojen käyttämiseen. On hyvä käyttää sanoja, jotka kummatkin osapuolet ymmärtävät samalla tavalla ja puhua korostetun selkeästi. (Leppänen 2007, 61.)

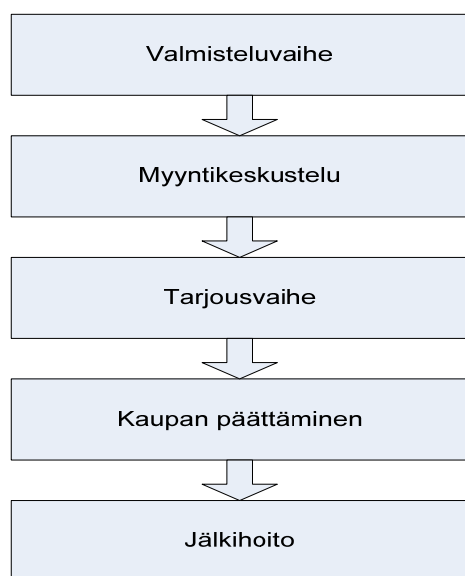
Äänenkäyttöön tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä ääni on puhelinmyyjän tärkein työväline. Äänen tuleekin kuulostaa kohteliaalta, myönteiseltä ja innostuneelta sekä myyjän pitää kiinnittää huomiota äänen voimakkuuteen, ääntämisen selkeyteen, puhenopeuteen, keskeisten sanojen painotukseen ja taukojen pitämiseen. Leppänen (2007, 62.) listaa seuraavat esimerkit tavallisimpina äänenkäytön virheinä puhelinkeskustelussa:

- epäselvä puhe,
- huokailu ja mumina,
- täytesanat,
- sanojen tapailu,
- liiallinen virallisuus ja innokkuus,
- töykeys ja välinpitämättömyys sekä
- kiireisyys tai liiallinen rauhallisuus.

Aktiivinen kuuntelu on tärkeä osa myyntityötä. Mitä enemmän myyjä kuuntelee asiakasta, sitä enemmän hän myös oppii asiakkaastaan. Tyydyttäkseen asiakkaan tarpeet, tarvitsee myyjä tietoja, joiden saamiseksi hänen on esitettävä kysymyksiä ja kuunneltava vastaukset niihin. Pelkkä panostaminen omaan myyntipuheeseen ei ole oikea tapa kauppaa tehtäessä. Jos myyjä puhuu suurimman osan ajasta ja olettaa tietävänsä, mitä asiakas haluaa, ajattelee hän myyntitapahtuman tuotelähtöisesti, kun tarkoituksena olisi toimia asiakaslähtöisesti asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi. 80 prosentin syndrooman mukaan myyjä puhuu 80 prosenttia ajasta ja jättää asiakkaalle 20 prosenttia, joka on asiakastyytyväisyyden kannalta kestävä tontti. Tosi asiassa tilanne tulisi olla päalaellaan niin, että asiakas puhuu suurimman osan myyjän välillä ohjaillessa tilannetta kysymyksillä. (Leppänen 2007, 74.)

3.3.2 Myyntiprosessi

Myyntityö on prosessi, jolla pyritään asiakastyytyvyyteen, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, säännöllisiin kaappoihin ja hyviin suosituksiin asiakkaalta toiselle. Myyntiprosessin tarkoituksena on aikaansaada asiakkaan myönteinen ostopäätös. Tämä prosessi koostuu myyntistrategiasta ja -taktiikasta. Strategia on myyntiprosessin suunnitteluosa, jolla pyritään kartoittamaan ne oikeat asiat, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Tavoitteena strategioilla on tavoitetilan saavuttaminen. Taktiikalla puolestaan määritetään, miten tavoitteisiin päästään. Myyntitaktiikalla toteutetaan siis myyntistrategiaa. Myyntitaktiikka alkaa silloin, kun ollaan kontaktissa asiakkaaseen. Myyntistrategia johdetaan yrityksen markkinointistrategiasta, joka puolestaan johdetaan liikeideasta. (Leppänen 2007, 50.)



Kuvio 2: Myyntiprosessin vaiheet (Rope 2005, 392)

Myyntiprosessin valmisteluvaiheessa myyjän on tutustuttava potentiaaliseen ostajaansa, asiakkaaseensa. Valmistelun perustana on tutustuminen ostajan perustietoihin, kuten kokoon, ikään, asiakassegmentteihin tai tarjoamiin tuotteisiin, jos kyseessä on esimerkiksi ostava organisaatio. Esittelymateriaali kootaan myös tässä vaiheessa asiakkaalle parhaiten sopivaksi. Näitä voivat esimerkiksi olla näytekappaleet, referenssilistat ja esitteet. Myyntitapahtuman ajankäyttö tulee suunnitella sopimaan sekä myyjän että ostajan aikatauluihin. Sille tulee kuitenkin aina varata riittävä aika, jottei kaupan keskeytyminen johtuisi ainakaan ajanpuutteesta. Ennen konkreettista asiakaskohtaamista suunnitellaan myös käytettävä myyntitaktiikka sekä valmistaudutaan vastaamaan asiakkaan ostoepäilyihin. Valmistautumalla riittävällä tavalla osoittaa myyjä perehtyneisyytensä ja mielenkiintonsa ostajaa kohti. Valmistautuminen antaa lähtökohdat koko myyntiprosessille, joka huonosti hoidetusti voi kariuttaa koko prosessin alkutekijöihinsä. (Rope 2005, 392.)

Varsinainen myyntikeskustelu alkaa aina avauksella, jolla niin sanotusti lämmitellään ja viritetään tilanne toimivaksi. Avauksen aikana myyjän on hyvä tunnustella asiakkaan tilanne ja luoda mukava, positiivinen tunnelma, joka on usein ehdoton tulokellisuuden kannalta. Kun asiakkaan kanssa on päästy alkuun, on vältettävä heti alkuun lähtöä tuotekärki edellä ja samojen ulkoa opeteltujen tuoteominaisuuksien luettelemista asiakkaalta toiselle. Tarvekartoituksen avulla pystytään selvittämään asiakkaan yksilölliset tarpeet ja esittämään niihin sopivin ratkaisu. Näihin ratkaisuihin asiakkaalla voi kuitenkin olla omat epäilyksensä, joihin myyjän tuli jo suunnitteluvaiheessa valmistautua. Kun on valmiit ratkaisut asiakkaan mahdollisiin epäilyksiin, voidaan ne tuoda heti asiakkaalle esille, joka puolestaan usein vahvistaa asiakkaan luottamusta. (Rope 2005, 399.)

Tarjousvaiheessa myyjä rakentaa tarjouksen ja esittää sen markkinoinnillisesti. Tarjous onkin nähtävä osana myyntiviestintää, eikä esimerkiksi vain juridisena dokumenttina. Tällä on Ropen (2005, 402.) mukaan selvä korrelaatio kaupankäynnin tulokellisuuteen, joka tulee nähdä myynnillisinä mahdollisuutena. Varsinkin kirjallisesti annetuissa tarjouksissa on tärkeää kiinnittää huomiota ulkoiseen vakuuttavuuteen ja kielelliseen perusteellisuuteen.

Toiminnan tulokellisuuden kannalta myyntitoiminnan tärkein vaihe on itse kaupanteko, kaupan päättäminen. Ilman päätöstä voi koko myyjän ponnistelu olla turhaa. Myyjän sanotaankin erottuvan esittelijästä kyvyllään saada kauppa päätökseen. Rope (2005, 403.) luettelee keskeisimmiksi kaupan päättämiseen vaikuttaviksi tekijöiksi rohkaisun kaupan tekoon, varmistuksen asiakkaan kokemien riskien poistamiseksi sekä kyvyn saada hinta pysymään. Rohkaisu kaupan tekoon on tärkeää tilanteissa, jossa asiakkaan ei ole välttämätöntä ostaa. Myyjän tulee osoittaa asiakkaalle hyvän kaupan tekemisen hetki. Myyjä voi keroa esimerkiksi hintojen olevan nousussa tai, että tuote on loppumassa. Mitä suuremmasta tai tärkeämmästä investoinnista on kyse, sitä tärkeämmäksi hankinnan riskien poistaminen tulee. Nämä voi myyjä esimerkiksi poistaa erilaisilla sopimuksilla asiakkaan kanssa, kuten palautusoikeudella tai osakauppahinnan jäädyttämisellä kunnes varmuus tuotteen toiminnasta on selvillä.

Kaupankäynnin filosofian mukaisesti ostajan tavoitteena on aina ostaa mahdollisimman halvalla ja myyjän puolestaan saada mahdollisimman korkea hinta. Tämä aiheuttaa ristiriitatilanteen, joten kaupan päättämisen ohella hyvän myyjän ominaisuus onkin saada hinta pysymään. Myyntitilanteessa on muistettava, että hinta ei koskaan ole pyyntihinta, vaan se on tarkoitettu hinnaksi, jolla kaupat tulee saada aikaan. Hinnan pitämiseksi onkin tärkeää sopia alennuskäytännöstä. Tämän perusteena tulisi olla, että samaan asiakasryhmään kuuluvat maksavat samasta tuotteesta saman verran. Tämä puolestaan johtuu siitä, että yrityksen lähtökohtana on kertaostoksen sijaan kannattavat asiakassuhteet. Myyjän on myös syytä muistaa jokaisen euron olevan kate-euro, ja jokainen alennus vähentää tätä katetta. (Rope 2005, 404.)

Myyjän vastuu ei pääty myyntitapahtumaan, vaan jatkuu asiakastyytyväisyyden varmistamiseen saakka. Tätä asiakastyytyväisyyden varmistusvaihetta kutsutaan jälkihoidoksi. Tällä varmistetaan edellä mainittu asiakastyytyväisyys sekä myynnin jälkeisen toimituksen sujuvuus. Myyjän on otettava vastuu tilauksen mukaisesta tuotetoimituksesta eli vastuu siitä, mitä hän on myynyt. Asiakastyytyväisyyden myyjä puolestaan voi varmistaa esimerkiksi lomakepalautteella tai omalla henkilökohtaisella yhteydenotolla. (Rope 2005, 405.)

3.4 Myyntityön johtaminen

”Hyväksi johtajaksi ei synnytä, sellaiseksi opitaan” (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20). Persoonalla on toki vaikutusta, mutta harjoitus tekee johtamisessakin mestarin. Menestyäkseen, tarvitsee yritys tehokkaan ja dynaamisen johdon. Johtamisen käsite voidaan määritellä usein eri tavoin, mutta pääsääntöisesti kirjallisuudessa puhutaan kuitenkin kahden tyyppisestä johtamisesta. Nämä ovat asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Johtajuuden nykypäivän tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat vuorovaikutustaidot. Liiketoiminnan katsotaan olevan jatkuvassa muutoksessa, jossa johtajan on oltava myös taitava muutosjohtaja, pelkkä älykkyys ja pitkä koulutus eivät enää riitä. Tämän vuoksi on alettu kiinnittää huomiota niin sanottuihin pehmeisiin arvoihin, kuten motivointiin tai työssä jaksamiseen. (Pekkarinen ym. 1997, 174.)

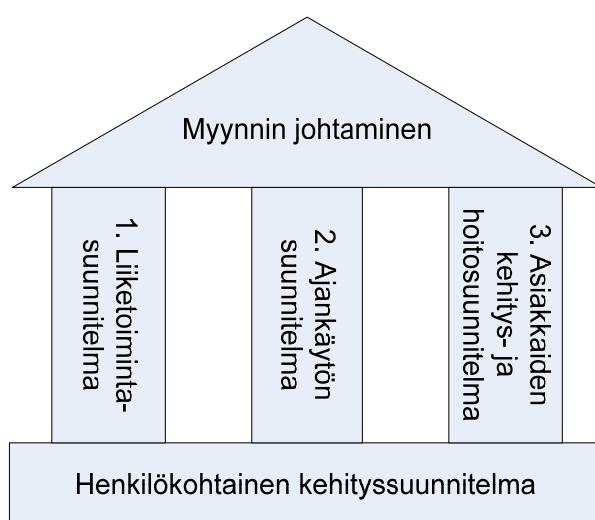
Yhä kilpailluimmilla markkinoilla asetetaan tuloksille tavoitteet ja odotukset niin myynnin kuin usein muidenkin toimintojen suhteen. Tärkeää onnistumisen seurannan kannalta on, että tavoitteille myös asetetaan mittarit ja johtamisjärjestelmät, joita johto seuraa. Myynnin johdon tulee siis tietää tulokseen keskeisesti vaikuttavat asiat, joista myyntistrategia rakentuu. (Pekkarinen ym. 1997, 175.)

Taloudellisen menestyksen lisäksi myyntijohtaja on vastuussa työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä sekä jaksamisesta. Yritys on niin hyvä kuin sen työntekijät. Tämän vuoksi tulee johdon painottaa henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon. Tieto siitä, että tehty työ on tärkeää ja sitä arvostetaan, tukee myyjien toimintaa. Johtaminen on kuitenkin vain osa esimiehen tehtäväkenttää, ja esimiehen onkin jaettava aikansa myyntitiimin johtamisen, myymisen ja muiden tehtävien kesken. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.)

On muistettava, että kerran saavutettu motivaatio ei säily ikuisesti. Motivaation säilyttäminen myyjillä vaatiikin myynnin esimieheltä jatkuvia ponnisteluja. Myyjiltä on edellytettävä omaaloitteisuutta, mutta myös tarjottavat heille jatkuvasti uusia haasteita. Esimiehen tulee tarjota myyjilleen työkalut onnistumista varten. Hyvä myynnin johtaja inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin sekä onnistuu herättämään alaisissaan suoriutumishalun ja pyrkimyksen saavut-

taa parempia tuloksia. Johtajan on toimittava myös esimerkkinä alaisilleen. Johtamistyössä on vaikea onnistua, jos itseltä puuttuu intohimo ja kyky välittää sitä eteenpäin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23; Jobber & Lancaster 2006, 402.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 40.) perustavat myynnin johtamisen henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan (Kuvio 3). Kun tähän lisätään vielä liiketoimintasuunnitelma, ajankäytön suunnitelma sekä asiakkaiden kehitys- ja hoitosuunnitelma, on myynnin johtamisen viitekehysmalli valmis. Suunnitelmallinen toiminta ohjaa myyntityön johtamista ja antaa perustan kaikelle tekemiselle.



Kuvio 3: Myynnin johtamisen suunnitelma

Menestyvä yritys haluaa kehittyä kolmella myynnin osa-alueella: myyntiprosessin laadussa, asiakassuhteiden jalostuksessa ja asiakaskannan kehittämässä. Myyntiprosessin laatua tulee kehittää niin, että heti ensikohtaamisesta lähtien olisi mahdollisimman paljon hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle esimerkiksi tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa, josta on taloudellista hyötyä myös yritykselle. Asiakassuhteita tulee jalostaa tuottavammiksi sekä johdon on löydettävä sopivat työkalut niiden kehittämiseksi. Asiakaskantaansa yrityksen tulee kehittää tarkentamalla muun muassa asiakasvalintaansa. On tärkeää muistaa, että välttämättä kaikki mahdolliset asiakkaat eivät ole kannattavia yritykselle pitää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61.)

3.4.1 Käytännön johtaminen

Esimies on johtamistehtävässään alaistensa vuoksi. Ilman alaisia, ei tarvita esimiestyötäkään. Esimiehen on myös muistettava, että hän onnistuu asetetuissa tavoitteissaan vain alaistensa työn kautta. Aiemmin mainitun motivoinnin lisäksi on tärkeää saada myyjät sitoutuneeksi yritykseen. Tähän myyjien lojaalisuuteen vaikuttaa yritykseltä saatu kohtelu sekä johtaminen.

Sitoutuneet myyjät pysyvät saman yrityksen palveluksessa kauemmin ja kehittyvät sen liiketoiminnan mukana, verrattuna alhaisen sitoutumisasteen omaavaan henkilöstöön. Myyjillä, joilla on edellä mainitut organisatoriset perusasiat kunnossa, on mahdollisuus tarjota parempaa palvelua asiakkailleen. Asiakkaiden puolestaan ollessa tyytyväisiä ja luottavaisia myyjiin, kasvaa myynti sekä asiakkaiden hankkimis- ja palvelukustannukset laskevat. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 119.)

Esimiehen tulee varmistua, että hänen myyntitiimissä toimitaan oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus tulee näkyä muun muassa työtehtävien ja työn kuormittavuuden, tunnustusten, ylennysten, tavoitteiden ja valvonnan suhteen. On tärkeää huomioida, että oikeidenmukaisuus ei välttämättä tarkoita tasapuolisuutta. Hyvin työnsä hoitanut ja enemmän aikaansaanut henkilö myös ansaitsee enemmän tunnustusta ja palkkaa. Johtamistyössä esimiehen on muistettava tietty objektiivisuus päätöksenteossaan, vaikka alaisista olisikin tullut vuosien saatossa hyviä työkavereita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 130.) luettelevat kolme vaihetta johtamiselle, jotka jäsenyvät asiakkaiden tarpeista. Nämä tarpeet on tunnistettava myynnin kehityksen kannalta ja pyrittävä etenemään kohti ylintä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on asiakkaan passiivinen tarve, johon kuuluu noin 75 prosenttia myyjien tapaamista asiakkaista. He eivät vielä etsi aktiivisesti ratkaisua tarpeellensa. Toisessa vaiheessa, johon arvion mukaan kuuluu noin 20 prosenttia asiakkaista, asiakas vertailee vaihtoehtoja ja harkitsee investointia tositarkoituksella. Kolmas, kokoluokaltaan pienin ryhmä (noin viisi prosenttia asiakkaista), on jo ennen ensikontaktia tai sen aikana tehnyt ostopäätöksen.

Ensimmäisessä vaiheessa oleville asiakkaille, jotka eivät vielä tunnista tarpeitaan, on myyjän määriteltävänä ne. Myynnin esimiehen on saatava myyjänsä luomaan painetta ja herättämään kysyntää tälle ryhmälle. Tämä onnistuu herättämällä heissä mielenkiintoa ja uteliaisuutta tarjontaan liittyen. Myyjät joutuvat tekemään tässä vaiheessa myös paljon uusasiakashankintaa. Kun asiakkaan tarpeet ovat toisessa vaiheessa, eli tarpeet ovat aktiivisia, mutta jäsenymättömiä, on asiakas saatava kokemaan tarpeensa henkilökohtaisella tasolla. Tämä syventää asiakkaan luottamusta myyjää kohtaan. Asiakkaalle on samalla hyvä luoda kuva laajasta tarjoomasta ja ratkaisusta tarpeellensa. Kun asiakas kolmannessa vaiheessa tunnistaa ja osaa esitellä tarpeensa sekä luottaa myyjään, jää myyjän tehtäväksi vakuuttaa asiakas ratkaisusta ja hakea yhtenäistä näkemystä tämän kanssa. Kolmannessa vaiheessa myyjän henkilökohtaisella myyntityöllä on ratkaiseva merkitys kaupan onnistumisen kannalta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 130.)

Myynnin johtajan tulee auttaa ja kannustaa alaisiaan etenemään vaiheesta seuraavaan ja lopuksi päättämään kaupat. Ilman kaupan päättämistä voivat panostukset asiakkaaseen olla

hyödyttömiä, ilman että asiakkuudesta saadaan tuottoa tai muita arvoja. Myös resurssien käyttöä eri vaiheissa oleviin asiakkaisiin tulee harkita. Johto ei voi ohjata myyntitiimiään pelkästään kolmannen vaiheen asiakkaisiin, sillä tällöin on vaarana, että kilpailija iskee alempiin ryhmiin, jotka kuitenkin määrällisesti sekä potentiaaliltaan ovat suuria. Myös päinvastaisesti pelkästään alempiin vaiheisiin keskittyminen heikentää kolmannen, suuren myyntivolyymien omaavan ryhmän sitoutuneisuutta, mikä voi aiheuttaa poistumaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 132.)

Ajankäytön hallinta tehostaa myyntitoimintaa, kun se on hoidettu asianmukaisesti. Ajankäytön suunnittelu vaikuttaa myös työssä jaksamiseen ja ehkäisee loppuun palamista. Kun suunnitellaan ajankäyttöä ja priorisoidaan työtehtäviä, on syytä pohtia, mitkä hankkeet ovat taloudellisesti kannattavimpia ja mistä saadaan mahdollisesti suurin referenssiarvo. Erilaisten työtehtävien kategorioiminen on hyvä keino, jonka avulla pystytään keskittymään tietynlaisiin toimintoihin kerralla. Tällöin ei tarvitse palauttaa mieleen esimerkiksi kyseisten toimintojen toimintamalleja erikseen jokaista kertaa varten, vaan pystytään keskittymään oleelliseen. Järjestelmällinen myyjä pystyy palvelemaan asiakkaitaan paremmin, kun hän pystyy hoitamaan asiat kerralla kuntoon piiloutumatta kiireidensä taakse. Myyjän oma-aloitteisuus on myös avainasemassa ajankäytön suunnittelussa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 142.)

Nykyaikainen yritysmaailma ja sen luomat tulospainet edellyttävät esimieheltä päivittäistä operatiivista johtamista. Vain sen myötä voi edetä tahtotilasta todelliseen tekemiseen. Yksi suurimmista syistä siihen, että asiakkaat vaihtavat toiseen yhteistyökumppaniin, on yrityksen ja myyjän välinen puutteellinen yhteydenpito. Tätä välttääkseen on esimiehen laadittava myyjille selkeät toimenkuvat ja vaadittava heiltä vastuuntuntoisuutta. Myyjien tulee osata hyödyntää heille annettua valtaa. Esimiehen on seurattava eri tietojärjestelmiä raportointia ja tavoitteiden mittaamista varten. Myös sähköpostikäytäntöön tulee luoda selkeät ohjeet, unohtamatta kuitenkaan säännöllistä keskustelua kasvotusten. Vaikka myyjien toinen toisiltaan saama apu on tärkeää kehittymisen kannalta, on esimiehen pidettävä huolta, etteivät myyjät turhaan rasita muita tiimensä jäseniä lähettämällä kyselyitä sellaisille henkilöille, joita ne eivät koske. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 143.)

3.4.2 Myyjien kehittäminen

Esimiehen tehtävänä on oman toimensa ohella valmentaa myyjistään myynnin ammattilaisia. Tämä on huomioitava myös rekrytoinnissa. Välttämättä korkea kouluttautuminen ei takaa suoraa onnistumista myyjänä, jos myyntitekniikkaa ei ole opeteltu. Näin ollen ratkaisevaa rekrytoinnin kannalta ei ole nykyinen taitotaso, vaan kehittymispotentiaali. Esimiehen on myös hyväksyttävä, että myyntikoulutuksen edut voivat tulla esiin vasta pidemmällä aikavälillä, eivätkä välttämättä heti koulutuksen jälkeen. Alaisille tulee sisäistä, että kaikki yritys-

sä tapahtuva toiminta on myyntityötä tai sitä jollain tavalla tukevaa työtä. Myyjien onkin ymmärrettävä, että hänen työnsä ja tekonsa vaikuttavat koko yrityksen toimintaan ja sen menestykseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 170; Jobber & Lancaster 2006, 416.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 172.) kuvaavat myyntityön osaamispyramidissaan pyramidin kulmina tietoa, taitoa ja tahtoa. Ihannemyyjällä on kaikki edellä mainitut ominaisuudet. Esimiehen tulee selvittää jokaisen alaisensa vahvuudet ja heikkoudet, ja kannustaa heitä kehittämään. Kun tunnetaan vahvuudet ja heikkoudet voidaan niitä lähteä kehittämään. Kehittämistavoitteita määriteltäessä on muistettava kehittää myös vahvuuksia, eikä keskittyä pelkästään heikkouksiin. Jos haetaan näkökulmaa urheiluvalmennuksesta, joihin myyntiesimiehiä usein verrataan, toteaa Suomen Palloliiton emeritusvalmennuspäällikkö Jyrki Heliskoski, että "noin 70 prosenttia kotiläksyistä on vahvuuksien hiomista ja loput heikkouksien vahvistamista" (FM 4/2009, 35). Myyjän on hyvä tuntea toimialansa ja tätä voidaan kehittää muun muassa ottamalla selvää alan kilpailutilanteesta, kilpailijoiden tuotteista ja toimintatavoista. Myös myyjien kannustaminen tutustumaan alaa koskevaan kirjallisuuteen on suositeltavaa.

Jobberin ja Lancasterin mukaan (2006, 418) myyjä saavuttaa korkeimman oppimisen tason siinä vaiheessa, kun hän suorittaa myynnin loppuun ikään kuin tiedostamattaan. Kyky myydä muuttuu automatisoiduksi. Tärkeää kehittymisen kannalta on myös palautteen saaminen sekä sen antaminen. Esimiehen on tärkeää saada palautetta omista toimistaan niin ikään alaisilta. Palautteen avulla viestitään, ettei tehty työ ole yhdentekevää, vaan merkityksellistä koko yrityksen kannalta. Palautteenannossa esimiehen on uskallettava ottaa kantaa ja tätä varten esimiehen on syytä tietää, ettei voi, eikä tarvitse, miellyttää aina kaikkia osapuolia. Alaisten onnistumisia tulee tuoda esille säännöllisin ajoin motivaation säilyttämiseksi, koska ne ovat tärkein lähde motivaatiolle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 176.)

Esimiehen tehtävä on saada myyjänsä tietoiseksi, että yrityksessä sallitaan virheet. Virheistä tulee kuitenkin oppia. Alaiset tulee opettaa analysoimaan virheitään ja kehittämään toimintamallejaan niiden minimoimiseksi. Myyntiesimiehen onkin tärkeää seurata myös myyjien epäonnistumisia, eikä pelkästään onnistumisia, sillä seurausta epäonnistumiselle voi olla jokin rakentavanlaatuinen ongelma, jota myyjä toistaa itse sitä huomaamatta. Tällöin epäonnistumiseen johtaneet syyt voivat jäädä pimentoon pidemmiksi aikaa. Kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä esimerkiksi muutaman kerran vuodessa ovat tärkeä osa esimiestyötä. Niitä varten varataan riittävä aika ja valmistaudutaan etukäteen käymään työhön liittyviä asioita läpi. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda kannustava työilmapiiri, saada aikaan parempia työsuorituksia ja aktivoida työntekijä analysoimaan toimintaansa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 179-181.)

3.4.3 Myynnin suunnittelu

Suunnittelu on esimiehen keskeinen tehtävä. Se on apuväline, jolla suunnataan katseet tulevaisuuteen. Suunnittelussa pyritään saamaan ratkaisut, jotka tarjoavat parhaat edellytykset asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös tavoitteiden asettaminen kuuluu siis yhdessä toimintasuunnitelman tekemisen kanssa myynnin suunnitteluun. Myynnilliset tavoitteet asetetaan koko yritykselle, tuotteelle tai myyntihenkilöstölle. Suunnittelu antaa myös paremmat edellytykset yrityksen ohjaukselle sekä edesauttaa ohjattua työskentelyä. (Pekkarinen ym. 1997, 176.)

Matkalla kohti menestyvää myyntityötä, tulee olla selkeä myyntistrategia. Onnistuakseen käytännössä strategialla tulee olla selkeä yksiselitteinen malli ja selvät suuntaviivat, mihin ollaan menossa. Selkeät, riittävän pieniksi osiksi pilkotut tavoitteet ohjaavat kohti määränpäättä. Tämä myös helpottaa seurantaa sekä palautteen antoa. Myyntistrategiassa määritellään ne keskeiset tekijät, joiden avulla uskotaan saavutettavan kasvua ja menestystä. Niemi-
nen ja Tomperi (2008, 75.) luokittelevat nämä strategiset valinnat neljään asiakokonaisuuteen, jotka ovat:

- markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen,
- myyntiorganisaation rakenne ja koko,
- henkilöstö ja osaamisen kehittäminen sekä
- myynnin prosessit ja järjestelmät.

Myynnin strategialle voidaan asettaa osatavoitteita. Strategiset tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin silloin, kun ne priorisoidaan huolella ja pilkotaan mitattavissa oleviin lyhyen aikavälin osatavoitteisiin. Mitattavia osatavoitteita myyntitiimille voivat olla esimerkiksi palvelun laadun, tehtyjen kauppojen ja liikevaihdon kehittyminen tietyllä aikavälillä. Tavoitteiden saavuttamisesta on johdon hyvä muistaa antaa tunnustusta tai palkita. Balanced Scorecard (myöhemmin BSC) on suosittu menetelmätyökalu, joka helpottaa osatavoitteiden laatimista, viestimistä, mittaamista ja seuraamista. Se antaa kehyksen strategian muokkaamiseen käytännön toimenpiteiksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 49.)

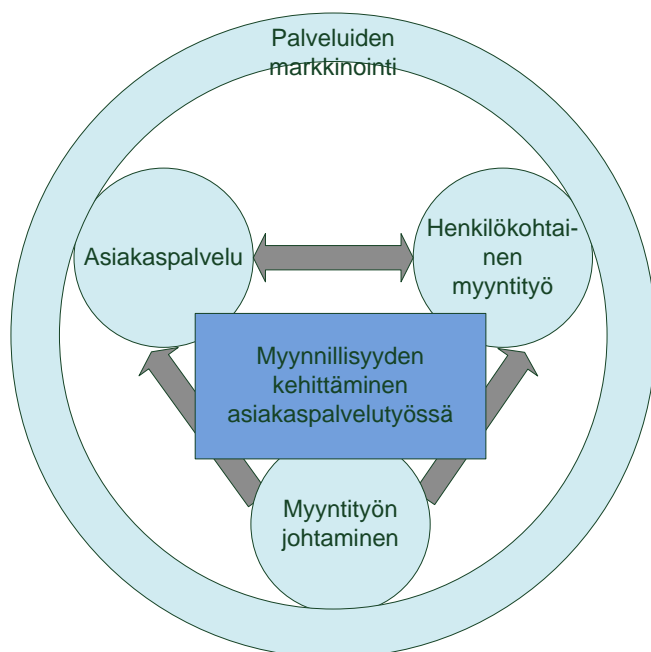
Käytettäessä BSC:ia on tiedettävä, mitä mittaristolta halutaan - sen hyödyt ovat sidoksissa käyttötapaan. Johdon tulee tehdä itselleen selväksi, mikä mittariston rooli osana yrityksen ohjausjärjestelmää tulee olemaan. Tämä tulee viestiä myös selkeästi koko organisaatiolle. BSC toimii moniulotteisena mittaristona, joka auttaa antamaan tietoa yrityksestä muun muassa oppimis-, asiakas-, tehokkuus- ja taloudellisesta näkökulmasta. Oikeaoppisesti käytettynä BSC antaa lähtövalmiudet johdolle strategisena johtamisjärjestelmänä kohti strategian läpivientiä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)

Myyntistrategian lisäksi Niemisen ja Tomperin (2008, 75) mukaan myynnin suunnitteluun kuuluvat asiakassegmentointi, asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien teko sekä tulevien potentiaalisten asiakkaiden prospektointi. Segmentoinnissa on kyse asiakkuuksien ryhmittelystä ja tämän ryhmittelyn hyödyntämisestä (asemoinnista) myynnin näkökulmasta mielekkäästi, jolloin resurssit voidaan kohdistaa myynnin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän asiakkaiden ryhmittelyyn vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytyminen, maantieteellinen sijainti jne. Asiakaskohtainen toimintasuunnitelma vastaa kysymyksiin kuten, millä konkreettisilla toimenpiteillä tuleva myyntityö tehdään ja millä aikataululla. Erilaisia toimenpiteitä ovat mm. myyntitapaamiset ja yritysesitykset. Prospektoinnilla puolestaan tarkoitetaan uusien potentiaalisten asiakkaiden etsimistä markkinoilta. Uusien asiakkaiden prospektointi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, joka alkaa kartoituksella, etenee karsintaan ja päättyy prospektin valintaan. (Niemi & Tomperi 2008, 77-83.)

Esimiehen tulee ymmärtää ja johtaa muutosta ja siitä aiheutuvaa muutosvastarintaa, jolla henkilöstö usein prosessoi organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Organisaatiorakenteiden tulee olla nopeaa tiedonkulkua ja selkeää mitattavuutta tukevia. Johdon tulee olla täysin sitoutunut valittuun strategiaan sekä sen jalkauttamiseen ja johtamiseen, jotta myyjät saadaan motivoitua ja sitoutettua. Ilman sitoutumista, on turha lähteä tekemään linjauksia strategiassa, koska usein ne jäävät vain suunnittelutasolle ja täytäntöönpano unohtuu. Tällöin koko valtava suunnittelutyö menee hukkaan, mikä vaikuttaa yritykseen toimintaan niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44.)

Strategian tulee mukautua toimintaympäristön muutoksiin, sillä tarpeet voivat muuttua kesken suunnittelutyön. Nopeasti toimiva organisaatio tekeekin samanaikaisesti sekä suunnittelu-että muutostyötä. On hyväksyttävä, että strategiatyössä muutokset ovat välttämättömiä. Kuten aiemmin todettiin, on toimiva myyntistrategia kaiken myyntityön perusta ja, jos johto ja työntekijät eivät tähän sitoudu, ei ole mitään, mitä viedä käytäntöön. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 46.) mukaan suurimmat haasteet strategian täytäntöönpanolle ovat strategian heikkous, muutosvastarinta sekä puutteellinen vastuunjako täytäntöönpanovaiheessa. Näihin seikkoihin on myyntijohtajan kiinnitettävä erityistä huomiota omassa työssään.

3.5 Viitekehysmalli



Kuvio 4: Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus on koottu kuvion neljä mukaiseksi viitekehysmalliksi. Kuvion keskiössä on opinnäytetyön päämäärä, myyntillisyyden kehittäminen asiakaspalvelutyössä, johon eri myynti- ja markkinointiteorioilla pyritään pääsemään. Palveluiden markkinointi antaa suunnan varsinaiselle myynti- ja asiakaspalvelutoiminnalle, sekä määrittää puitteet näiden johtamiselle. Johtamisen kautta voidaan määrittää linjaukset asiakasrajapinnassa toimivien asiakaspalvelijoiden/myyjien toiminnalle ja kehittää sitä aiemman kokemuksen kautta kohti tuottavampaa toimintamallia.

4 Metodologia

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kutsutaan usein myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tutkittavia asioita sekä tuloksia kuvataan usein numeerisin arvoin, kuten lukumäärinä tai prosentteina. Tällainen ilmoittamismalli edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimuksen perusjoukko on se tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta tietoa halutaan. Otos on puolestaan perusjoukon tietty osajoukko. Aineiston keruussa usein käytetään valmiita, standardoituja lomakkeita, joissa on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Tällaisia ovat usein muun muassa www-kyselyt ja lomakekyselyt. (Heikkilä 2008, 13-16.)

Saadut tutkimustulokset pyritään usein ilmoittamaan erilaisina graafeina tai taulukoina, sekä tekemään näistä yleistyksiä koskemaan laajempaa joukkoa, kuin pelkästään tiettyä tutkittua otosta, tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii siis yleistämään, eli käytännössä pyritään kuvaamaan jokin ilmiö numeerisen tiedon pohjalta. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan usein kuvattua jo jokin olemassa oleva tilanne, muttei pystytä riittävästi selvittämään tulokseen johtaneita syitä. (Heikkilä 2008, 16; Kananen 2008, 10.)

Tutkimuksen tekemistä varten voidaan tarvittavat tiedot hankkia muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai tiedot voidaan kerätä myös itse. Yleensä tällaiset valmiit aineistot ovat kuitenkin harvoin sellaisessa muodossa, että niitä voidaan suoraan käyttää kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Valmiiksi kerätyt aineistot joudutaan usein muokkaamaan tai tarkastamaan ennen niiden käyttöä. Niiden sovittaminen voi myös olla liian vaikeaa esimerkiksi suunniteltuihin kysymyksenasetteluihin. (Heikkilä 2008, 18.)

Jari Metsämuurosen (2006, 23.) mukaan tieteellisen tiedon ominaispiirteitä ovat muun muassa edellä mainittu uuden tiedon pohjautuminen vanhalle pohjalle sekä se, että tieto on hankittu objektiivisesti eli puolueettomasti. Tärkeä ominaisuus tieteelliselle tiedolle on myös sen toistettavuus. Saatu tulos tulee olla toistettavissa myöhemmissä tutkimuksissa. Saatu tieto korjaa ja saa vahvistusta itselleen uusista tutkimustuloksista, kun väärä puolestaan kumoutuu.

Kiteytettynä kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: Miten? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Otos, jota tutkitaan, on numeerisesti suuri, jotta se on riittävän edustava osa perusjoukkoa. Tutkittava ilmiö kuvataan saadun numeerisen tiedon pohjalta ja tuloksen on oltava toistettavissa.

Erilaisia kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joilla itse voidaan kerätä tutkimusaineistoa, ovat muun muassa posti-, www- tai informoitu kysely, puhelin- tai käyntihaastattelu, survey-, havainnointi- sekä kokeellinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmän lisäksi tulee tutkimusongelman perusteella päättää kohderyhmä. (Heikkilä 2008, 18-19.)

Www-kyselyt ovat viime vuosina kasvattaneet suosiotaan käytettynä menetelmänä, ollessaan suhteellisen edullinen vaihtoehto. Se myös pystytään kohdentamaan tarkasti tietylle kohderyhmälle, mutta rajaa automaattisesti ulkopuolelle vastaajajoukosta ne joilla ei mahdollisuutta Internetin käytölle ole. Toimeksiantajan jokaisella työntekijällä on yhtiön sähköpostiosoite, joten tässä tapauksessa tiedonkeruu www-kyselynä on toimivin. Toinen tehokas tiedonkeruutapa, kun halutaan tutkia suuria joukkoja, on www-kyselyn lisäksi survey-tutkimus. Tässä aineisto kerätään valmiille tutkimuslomakkeelle joko kyselynä tai haastatteluna. Tapaa nimitetään myös suunnitelmalliseksi kysely- tai haastattelututkimukseksi. (Heikkilä 2008, 19.)

Havainnointitutkimusta voidaan käyttää myös kvalitatiivisena tutkimuksena, jolloin havainnointi tapahtuu systemaattisesti ja ulkopuolisesti, osallistumatta havainnoitavien toimintoihin. Tämän tyyppisen tutkimuksen suurimpana etuna yleisesti pidetään sitä, että tieto käyttäytymisestä kerätään silloin kun se tapahtuu, kun aiemmin mainituissa menetelmissä vastavasti tutkimus perustuu usein aikaisempiin tapahtumiin tai tutkittujen odotuksiin. Markkinoinnissa havainnointia käytetään muun muassa saadakseen tietoa kuluttajien tai asiakaspalvelijoiden käyttäytymisestä. Tämä on usein myös paljon tehokkaampi tapa kerätä tietoa tällaisista tilanteista, verrattuna esimerkiksi kysely- tai haastattelututkimukseen. Havainnoijan on kuitenkin ymmärrettävä huomiokyvyn rajallisuus sekä läsnäolon mahdollinen vaikutus. Havainnointitutkimuksella ei myöskään voida selvittää käyttäytymisen syitä tai taustoja. (Heikkilä 2008, 19.)

Kokeellisissa tutkimuksissa testataan tietyn olettamuksen paikkansapitävyys. Tämä voi tapahtua joko laboratorio-olosuhteissa tai todellisessa tilanteessa. Esimerkkinä kokeellisesta tutkimuksesta on kaksoissokkotesti, jota käytetään yleisesti lääkeainetestauksessa. Osalle annetaan lääkeannos, jossa vaikuttavaa ainetta on, osalle samannäköinen annos ilman vaikuttavaa ainetta, lumelääkettä, niin etteivät koeryhmä eikä tutkija tiedä jaottelua, ja verrataan saatuja tuloksia koeryhmien kesken. Kokeellisessa tutkimuksessa vakioidaan kaikki muut muuttujat ja keskitytään tutkimaan vain tutkittua muuttujaa. Muuttujan vaikutusta koeryhmään, otokseen, verrataan vertailuryhmän tuloksiin, joista muuttujan vaikutus puuttuu. (Heikkilä 2008, 21.)

Toimeksiantajaa koskeva tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoituksena oli kerätä aineistoa suurelta joukolta ja analysoida tuloksia prosenttiosuuksina. Kvantitatiiviset menetelmät antavat myös kuvan mitattavan kohteen nykyisestä tilasta, jota tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää. Saadut vastaukset tullaan analysoimaan SPSS-tilasto-ohjelman avulla, jonka jälkeen on tarkoitus tehdä tuloksesta yleistettävä, koko Toimeksiantajan henkilöstön mielipidettä kuvaava mallinnus.

4.2 Kyselylomake

Kyselylomake tehtiin Webropol-ohjelmalla, joka mahdollistaa sähköisen lomakkeen välittämisen esimerkiksi sähköpostina. Lomakkeen alussa oli kuusi demografista kysymystä, joilla selvitettiin vastaajien taustoja. Näitä olivat muun muassa ikä, sukupuoli ja koulutus. Mielipideväittämissä käytettiin mielipiteiden kartoittamisessa Likertin asteikkoa, jossa vastaamisasteikon toisena ääripäänä oli täysin eri mieltä ja toisena ääripäänä täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehdoista vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Asteikko pidettiin neliportaisena, jotta välttyttäisiin "helppoon keskitiehen" tai ei osaa sanoa -vaihtoehtoon kasautuvilta vastauksilta. Timo Ropen (2000, 442) mukaan neliportainen asteik-

ko on tällaisissa kyselyissä toimivin. Parittomia vastausvaihtoehtoja tulisi välttää, koska ihmisellä on taipumus vastata keskelle, että hän välttyisi ottamasta kantaa (Heikkilä 2008, 53).

Neliportaisten mielipideväittämiä ohella kysyttiin myös näkemyksiä muista Toimeksiantajan toimintoja kuvaavista vaihtoehdoista, joista vastaajan tuli valita yksi parhaiten sopiva. Tällainen oli esimerkiksi: "Mikä on mielestäsi tärkein osa-alue Toimeksiantajan asiakaspalvelun myyntitoiminnassa?" Kysymyksiin annettiin useita valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta vastaaja saattoi myös valita vaihtoehdon "muu", ja nimetä mieleisensä. Tämä on niin sanottu kaahtoluokka, jolla kumotaan muut vaihtoehdot. Tätä kysymystyyppiä kutsutaan sekamuotoiseksi kysymykseksi, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa (tässä tapauksessa yksi) avoimia. Lomakkeen lopussa pyydettiin antamaan kouluarvosana eri kilpailijoiden asiakaspalveluista. (Heikkilä 2008, 52.)

Lomake testattiin ennen varsinaista levitystä kuudella Toimeksiantajan työntekijällä. Testauksen tarkoituksena oli selvittää, että vastaajat ymmärsivät kysymykset sekä niiden ohjeistuksen, ja pitivät niitä selkeinä ja yksiselitteisinä. Myös vastausvaihtoehtojen sisältöön, vastaamiseen kuluvaan aikaan sekä mahdollisesti vastaajien turhina pitäminä kysymyksiin pyydettiin kiinnittämään huomiota. Testaajilta pyydettiin palautetta siitä, onko heidän mielestään jotain olennaista jäänyt kysymättä. Kun testaajien palaute oli saatu, tehtiin lomakkeen hienosäätö, joka hyväksytettiin sekä oppilaitoksen sekä työn tilaajan ohjaajilla.

4.3 Tutkimuksen perusjoukko ja otos

Tutkimuksen perusjoukkona toimi koko Toimeksiantajan kaikki työntekijät, organisaatioista ja toimenkuvasta riippumatta. Aktiivisia sähköpostiosoitteita Toimeksiantajassa syyskuun lopulla 2009 oli tasan 3000. Näistä tavoitteena oli saada noin 150 vastaajaa, joka Heikkilän (2008, 45) mukaan antaisi riittävän kuvauksen koko henkilöstöstä. Tämän perusteella otoskooksi, jolle kysely sähköpostilla välitettäisiin, valittiin 450, olettaen, että joka kolmas vastaisi.

Sähköpostiosoitteet olivat nimen perusteella aakkosjärjestyksessä. Jotta näistä saatiin satunnaisotanta, käytettiin systemaattista otantaa. Systemaattisella otannalla tulee aina samoin tasaisin välein poimituksi tutkimusyksikkö otokseen, kuten joka toinen. Poimintaväli laskettiin perusjoukon ja otannan välisestä suhteesta (3000/450), ja pyöristettiin se lähimpään kokonaislukuun. Näin ollen otantaväliksi saatiin seitsemän, eli aakkosjärjestyksessä joka seitsemäs yksikkö valittiin. Ensimmäinen osallistuja arvottiin poimintavälisestä yhden ja seitsemän väliltä, josta arpa valitsi seitsemännen. Ensimmäinen otokseen kuuluva yksikkö oli siis aakkosjärjestyksessä seitsemäs, toinen 14., kolmas 21. ja niin edelleen. (Metsämuuronen 2006, 52.)

Alun perin tarkoituksena oli saada samasta tutkimuksesta myös asiakasnäkökulma, jota olisi verrattu henkilöstön näkemykseen asiakaspalvelun nykytilasta. Osio kuitenkin jätettiin pois hankaluutensa vuoksi. Kyselytutkimus olisi toteutettu puhelimitse palvelutilanteen yhteydessä ja tähän olisi tarvittu Toimeksiantajan asiakastietoja, joita käytettäessä edellytetään Viestintäministeriön lupaa. Päätös asiakasnäkökulman poisjättämisestä tehtiin yhdessä Toimeksiantajan kanssa.

4.4 Kyselyn toteuttaminen

Kysely toteutettiin Internet-kyselynä (www-kysely) henkilöstöstä saadulle otokselle, joka koostui yhteensä 428 henkilöstä. Kyselylomake saatekirjeineen lähetettiin sähköpostina 1.12.2009 ja vastausaikaa vastaajille annettiin 11.12.2009 saakka. Vastaaminen tapahtui työajalla ja aikaa vastaamiseen meni muutama minuutti. Vastauksia tällä aikavälillä saatiin 128 kappaletta, josta voidaan todeta, että kyseinen määrä on riittävä (Heikkilä 2008, 45), kuvataksaan koko henkilöstön näkemystä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Edellytys tutkimuksen luotettavuudelle on, että se on toteutettu tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Mittauksen hyvyttä ja luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Nämä muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta alentavat muun muassa erilaiset virheet, joita syntyy aineiston keruussa. Näitä luotettavuuteen vaikuttavia virheitä ovat käsittely-, mittaus-, otanta- sekä peitto- ja katovirheet. Validiteetti on verrannollinen reliabiliteetissa tapahtuviin muutoksiin, mutta reliabiliteetti on validiteetista riippumaton. (Heikkilä 2008, 185.)

4.5.1 Validiteetti

Validiteetti kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Tämä liittyy aina sovellettuun teoriaan ja sen käsitteisiin. Validiteettia tarkastellaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti tutkitaan, vastaavatko mittaukset teoriaosassa esitetyjä käsitteitä ja ulkoisesti, tulkitsevatko muut tutkijat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin eli onko mittaus yleistettävissä. (Heikkilä 2008, 186.)

Jari Metsämuuronen (2006, 115-121.) pilkkoo sisäisen validiteetin vielä pienempiin osiin, jotka ovat sisällön, rakenne- ja kriteerivaliditeetti. Sisällön validiteetin tarkastelussa tutkitaan mittarissa ja tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden teorianmukaisuuksia sekä kattavatko ne ilmiön riittävän laajasti. Rakennevaliditeetti on sisällön validiteettia syväluotaavampi ja sitä tarkastellaankin usein matemaattisesti. Jos ilmiö todella noudattaa tiettyä teoriaa ja mallia,

tulisi sille olla mahdollista löytää tukea aineistosta. Kriteerivaliditeetti puolestaan vertaa mittarilla saatua arvoa johonkin arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä. Tämän mittana käytetään usein korrelaatiokerrointa, joka selittää muuttujien välisiä yhteyksiä.

4.5.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Jos tutkimus on reliabeili, ovat saadut vastaukset eri mittauskerroilla melko samanlaisia, jos mittauksessa ei esiinny systemaattista virhettä, joka aiheutuu jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Reliabiliteetti määritelläänkin kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Puutteellinen reliabiliteetti johtuu usein satunnaisvirheistä, jotka aiheutuvat yleensä mittaus- tai käsittelyvirheistä tai otannasta. (Metsämuuronen 2006, 115; Heikkilä 2008 187.)

Myös reliabiliteetilla on sekä ulkoinen että sisäinen määritelmä. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tulosityksikkö useampaan kertaan. Jos mittaus on reliabeili, ovat mittaustulokset samat. Ulkoinen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan muitakin tutkimuksia ja tilanteita. Reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen jälkeen. (Heikkilä 2008, 187.)

Toimeksiantajaa koskevan kyselyn kysymyspatteriston, jossa annettiin neljä vastausvaihtoehtoa Likertin asteikon mukaisesti, luotettavuus testattiin SPSS-ohjelman reliabiliteettitestillä. Luotettavuutta mittaa reliabiliteettitestin Cronbachin alfa, jossa hyväksytyin arvon raja on 0,6 (Metsämuuronen 2006, 70). Myös mittarin pituus (vastausvaihtojen määrä) vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja näin ollen alfan arvoon. Tässä tutkimuksessa mittari oli neliportainen (neljä vastausvaihtoehtoa), ollen saadun alfan perusteella riittävä. Kysymyspatteristo sai testissä tuloksen 0,735 (Liite 4), joka ylittää hyväksytyin rajan. Voidaan siis todeta, että kysymyspatteristo on luotettava ja kysymykset mittaavat sitä, mitä pitääkin.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Demograafiset taustamuuttujat

Naisia vastaajista oli 68 prosenttia ja miehiä 32 prosenttia, eli noin kaksi kolmasosaa vastaajista oli naisia. Vastaajista nuorin oli iältään 21 vuotta ja vastaavasti vanhin 61. Ikäjakauman perusteella eri ikäryhmät ovat suhteellisen tasaisesti edustettuna otoksessa: 20-29-vuotiaita vastaajia oli 25,8 prosenttia, 30-39-vuotiaita 28,1, 40-49-vuotiaita 25,8, 50-vuotiaita tai yli 19,5 prosenttia. Vastaajista suurin osa, noin 30 prosenttia, on työskennellyt Toimeksiantajassa kaksi vuotta tai alle. Kolmesta viiteen vuotta työskennelleitä on puolestaan 23 prosenttia,

kuudesta kymmeneen noin 19 prosenttia, 11-19 vuotta työskennelleitä noin 10 prosenttia ja 20 vuotta tai yli 18 prosenttia. Palveluvuosista päätellen, suurin osa on työskennellyt viisi vuotta tai alle, joten henkilöstön vaihtuvuus Toimeksiantajassa on kohtalaisen suuri.

Toimihenkilöitä vastaajista oli suurin osa, noin 42 prosenttia. Asiantuntijatehtävissä toimi noin 38 prosenttia ja esimiehiä vastaajista oli noin 20 prosenttia. Vastaajilla oli viisi luokkaa, jotka annettiin valmiina tutkimukseen tilaajalta, joista valita oma tehtävänsä. Kaikki "muu" -vastaukset ovat aineiston käsittelyssä sisällytetty toimihenkilöluokkaan, tehtävien ollessa toimihenkilötehtäviä, kuten asiakasneuvoja. Esimiehille oli kaksi eri vaihtoehtoa, jotka olivat esimies (päällikkö) sekä esimies (johtaja), tittelin mukaisesti. Nämä luokat ovat analysointia tehdessä yhdistetty, molempien ollessa yksittäin vastaajakooltaan varsin pieniä. Koulutustaustoiltaan vastaajia oli seuraavasti: peruskoulun tai ammattitutkinnon suorittaneita oli noin 14 prosenttia, ylioppilas- tai opistotason tutkinnon suorittaneita 32 prosenttia ja korkeakoulututkinnon suorittaneita noin 54 prosenttia. Noin 22 prosenttia vastaajista oli työskennellyt ennen Toimeksiantajaa muissa finanssiyhtiöissä.

Tutkittaessa demograafisten ja selitettävien muuttujien välisiä korrelaatioita (vaikutusta toisiinsa), huomattiin että havaittavia korrelaatioita ei ollut. Esimerkiksi käsitykset asiakaspalvelun nykytilasta, joka saatiin yhdistämällä Likertin asteikolliset väittämät yhdeksi kokonaisuudeksi, miesten ja naisten joukoissa eivät ole erilaisia Mann-Whitney U-testin mukaan. Testituloksesta huomattiin, että vastausten keskiarvot eriyvät vain muutaman järjestyksellisen verran, eivätkä vastaukset poikkea toisistaan merkittävästi (Liite 4).

Tutkittaessa myös saman testin p-arvoa eli todennäköisyyttä (SPSS-ohjelman ilmoittama Sig.-arvo), voidaan todeta riskin olevan liian suuri, jotta voitaisiin lähteä tekemään yleistyksiä vastauksista pelkän sukupuolen perusteella. Voidakseen yleistää tietty vastauksista saatu tulos koskemaan suurempaa otosta, tulisi p-arvon olla alle 0,05 eli 5 prosenttia (Metsämuuronen 2006, 539). Sukupuolten vastauksista voidaan todeta yleistettävyyden olevan mahdotonta, ja riski virheelliseen yleistykseen olisi 67,6 prosenttia, joka on riskiltään korkeampi kuin esimerkiksi kolikonheitto.

Myös koulutuksen vaikutusta vastaamiseen tutkittaessa, voidaan todeta, ettei siltäkään ole selittävää tekijää. Vastausten keskiarvojakauman (Mean Rank) pienet eroavaisuudet todistavat tämän (Liite 4). Myös p-arvo kertoo yleistettävyyden sisältävän melkoisen riskin, joka prosenttiarvoltaan on 85,8 virheelliselle tulokinnalle.

Varsinaisesti aikaisemmalla työskentelyllä muissa finanssiyhtiöissä ei ollut vaikutusta vastaamiseen. Tässä mielipideväittämässä vastaukset aikaisemman työhistorian perusteella jakautuivat kuitenkin epätasaisemmin, joka ilmeni ristiintaulukoimalla muuttajat keskenään (Liite

4). Ristiintaulukoinnin yhteydessä usein käytettävä Khiin neliö -testi, joka kertoo, ovatko tutkitut muuttujat perusjoukon tasolla toisistaan riippumattomia (Metsämuuronen 2006, 539), on myös tässä tapauksessa voimassa (Heikkilä 2008, 213). Vastaaminen on yleistettävissä koskemaan suurempaa joukkoa eli koko perusjoukkoa, mutta lähdetessä väittämään mielipiteitä asiakaspalvelijan aidosta kiinnostuksesta asiakasta kohtaan verrattuna aikaisempaan työhistoriaan muissa yhtiöissä, otetaan silti 14,5 prosentin riski olla väärässä, joka myös on varsin suuri.

Muissa finanssiyhtiöissä työskennelleet ovat hieman kriittisempiä Toimeksiantajan asiakaspalvelun laatuun kuin ne, joilla aikaisempaa finanssiyhtiötaustaa ei ole. Vastaukset eroavat muun muassa asiakkaalle tuodussa lisäarvon tuottamisessa, ongelmanratkaisussa sekä aidossa kiinnostuksessa asiakastarpeisiin. Vaikka eroavaisuudet tulevat esiin vastaajilla, ei tulosta voida yleistää koskemaan suurempaa joukkoa kuin vastaajat, johtuen suurista p-arvoista. Tämän selvittää myös aineistosta saadut p-arvot, jotka pienimmilläänkin ovat 0,150 eli riski olla väärässä tehdessä yleistystä on tässä tapauksessa 15 prosenttia (Mann-Whitneyn U-testin perusteella).

Muita demografioita tarkastellessa tultiin myös samaan tulokseen edellisten esimerkkien kanssa: näillä ei ollut selittävää voimaa vastausten osalta. Erot eivät olleet merkityksellisiä, eikä mahdollisuutta tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä näin ole. Vastaajina Toimeksiantajan henkilöstö on varsin homogeenistä, joiden näkemykset eivät taustamuuttujiin verrattuna merkitsevästi eroa.

5.2 Likertin asteikolliset mielipideväittämät

Vastaajien mielipiteitä erilaisista väittämistä tutkittiin esittämällä väittämä, johon vastaajalle annettiin neljä eri vastausvaihtoehtoa. Näistä vastaaja valitsi yhden mielestään parhaiten Toimeksiantajaa kuvaavan vaihtoehdon. Vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä. Tämän jälkeen vastaajat saivat jättää vapaaehtoisen perustelun vastaukselleen. Tekstiosuuteen on sisällytetty kuviot myyntitoiminnan kannalta olennaisimpien väittämien vastausjakaumista, muut kuviot ovat liitteenä raportin lopussa. Ensimmäinen väittämä, johon vastaaja otti kantaa, oli ”asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä”. Ystävällisyys on tärkeä elementti tuloksellisen palvelutoiminnan ja sen jatkuvuuden kannalta. Tästä syystä on tärkeää tietää, miten henkilöstö kokee oman tai muun henkilöstön toiminnan.

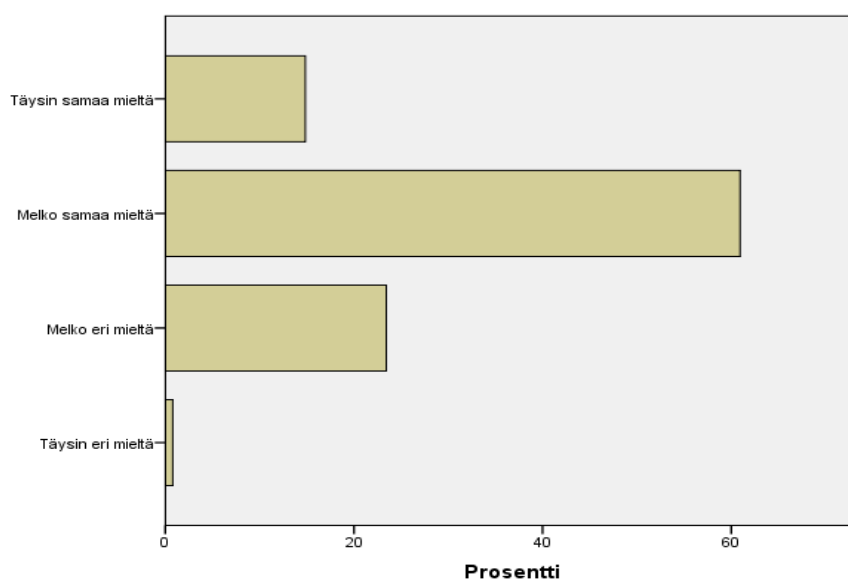
Lähes kaikki vastaajat olivat melko tai täysin samaa mieltä siitä, että Toimeksiantajan asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä. Melko samaa mieltä olleita oli 64,8 prosenttia ja täysin samaa mieltä olleita 32,8. Vain 2,3 prosenttia oli asiasta melko eri mieltä. Pääsääntöisesti asiakas-

palvelijat ovat ystävällisiä, varsinkin ulkoisille asiakkaille, mutta sisäisesti koettuun ystävällisyyteen ei oltu yhtä tyytyväisiä kommenttien perusteella. Asiaa perusteltiin seuraavasti: "Pääsääntöisesti kyllä. Henkilötason eroja löytyy.", "Kuuluu toimenkuvaan." sekä "Sisäisiä asiakkaita ei palvella ystävällisesti. Oma kokemus (perustuu), kun soittaa muille osastoille."

Palvelulupauksessaan Toimeksiantaja lupaa, että vastausprosentti asiakkaiden puhelinyhteydenottoon on 85 prosenttia, eli 85 prosenttiin puhelusta pyritään vastaamaan (Toimeksiantaja 2010). Palvelulupaukseen pääsemiseksi vaikuttaa myös vastausnopeus: jääkö asiakas odottamaan, että hänelle ylipäänsä vastataan? Toinen väittämä oli "asiakkaan puhelinyhteydenottoon vastataan nopeasti". Toimeksiantajan henkilöstö koki vastausnopeuden seuraavasti.

Vastaajista 8,6 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että asiakkaan puhelinyhteydenottoon vastataan nopeasti. 65,6 prosenttia oli melko samaa mieltä, 21,9 prosenttia melko eri mieltä ja 3,9 täysin eri mieltä. Vastaajat olivat vastaamisnopeuteen liittyen huolissaan vähentyneestä työntekijämäärästä, mutta totesivat myös vastaamisajan olevan riippuvainen osastoittain, joihin yhteydessä ollaan. Vastaajat perustelivat muun muassa seuraavasti: "Jos resurssit ovat kunnossa ja tekniikka toimii", "Vastausajat pidentyneet resurssien vähentyessä" sekä "Työntekijöitä liian vähän".

Toimeksiantaja lupaa visiossaan huolehtia asiakkaistaan niin, että he suosittelevat toimeksiantajaa (Toimeksiantaja 2009). Tähän huolenpidollisuuteen kuuluu myös lisäarvon tuottaminen asiakkaalle palvelutilanteessa. Kolmas väittämä olikin "asiakkaalle tuodaan lisäarvoa asiakaspalvelutilanteessa (esim. kerrotaan hänen eduistaan) asiakaspalvelutilanteessa". Henkilöstön kokemus huolenpidollisuudesta on kuvattu kuviossa viisi.



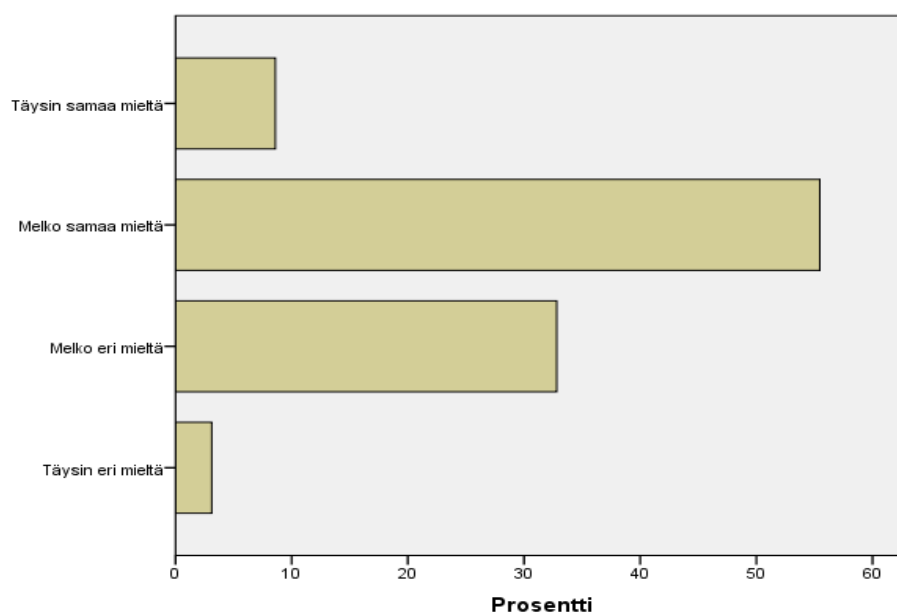
Kuvio 5: Lisäarvo asiakkaalle

Vastaajista 14,8 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän "asiakkaalle tuodaan lisäarvoa asiakaspalvelutilanteessa" kanssa. Suurin osa, 60,9 prosenttia, vastaajista oli melko samaa mieltä ja loput 24,2 prosenttia oli melko tai täysin eri mieltä. Tässä mielipiteet erosivat myös osastoittain, ja toisiin oltiin tyytyväisempiä kuin toisiin. Lisäarvon tuominen palvelutilanteessa on keino erottua kilpailijoista ja saada niihin nähden kilpailuetua. Tuomalla lisäarvoa vahvistetaan myös asiakkaan saamaa palvelukokemusta. Vastaajien perusteluita vastauksilleen: "Tässä meillä on paljon parantamisen varaa... Kenelle asiakkaalle tarjota mitään?", "Riippuu osastosta." sekä "Asiakaspalvelukeskus hoitaa tämän hyvin!"

Myös neljäs väittäjä, "asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa työskentelevät henkilöt ovat tietotasoltaan päteviä", liittyy yhtiöryhmän visioon, asiantuntevuuden ollessa osa sitä. Asiantuntevuus on asiantuntijaorganisaatiotoiminnan lähtökohta. Tämä muodostaa myös osan huolenpitokokonaisuudesta, jolla Toimeksiantaja halua erottua kilpailijoistaan. 17,2 prosenttia oli väittämästä täysin samaa mieltä. Melko samaa mieltä olevien joukko oli tässäkin selvästi suurin 66,4 prosentilla. Melko eri mieltä vastaavasti oli 14,8 prosenttia ja täysin eri mieltä 1,6 prosenttia.

Valmennukseen ja koulutukseen panostetaan vastaajien mielestä paljon. Kuitenkin osaamisessa olisi vastaajien mielestä vielä parannettavaa johtuen esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta sekä tiedon paljoudesta. Vapaita kommentteja liittyen asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa työskentelevien henkilöiden tietotasoon olivat muun muassa seuraavat: "Tieto vaihtelevaa, vaihtuvuus henkilöstössä suuri." ja "Perehdytykseen, valmennukseen ja koulutukseen satsataan paljon."

Väittämän "ongelma, minkä takia asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, tulee ratkaistuksi" kanssa täysin samaa mieltä on vastaajista 23,4 prosenttia, melko samaa mieltä 68 prosenttia, melko eri mieltä 7,8 prosenttia ja täysin eri mieltä 0,8 prosenttia. Se, että melkein yhdeksän prosenttia on ongelmanratkaisusta melko tai täysin eri mieltä, on jokseenkin hälyttävää, sillä Toimeksiantajan palvelukonseptin mukaisesti asiakasyhteydenoton asianhoito on kontaktin tärkein asia, joka tulee aina saada hoidetuksi, vasta tämän jälkeen tuodaan asiakkaalle mahdollinen lisäarvo ja muu huolenpidollinen toiminta. Vastaajien mielestä, jos ongelma ei tule heti ratkaistuksi, saadaan se usein kuitenkin loppuen lopuksi hoidettua. Vastaajat perustelivat vastauksiaan seuraavasti: "Jos ei asiakaspuhelinpalvelussa, niin osastoilla sitten viime kädessä.", "Valitettavasti asiakkaat saattavat ottaa yhteyttä uudelleen, koska asia ei heti hoitunut." ja "Jos ei heti, niin asia selvitetään ja tuskin mikään asia on jäänyt ratkaisematta."

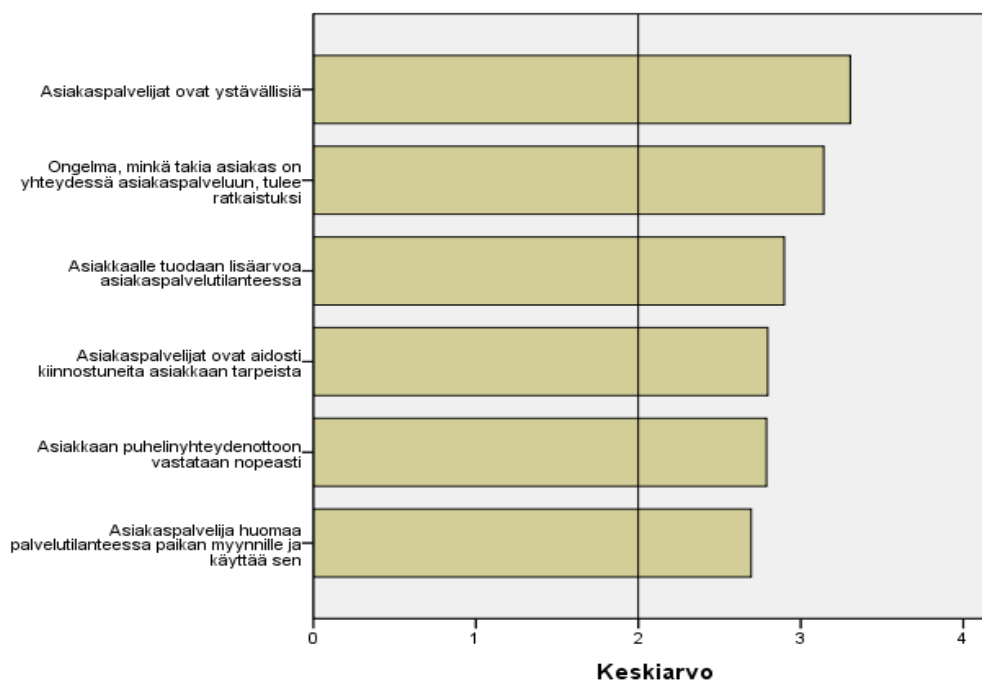


Kuvio 6: Myyntitilanteen huomiointi ja käyttö hyväksi

Kuudes väittämä koski asiakaspalvelijan myyntitilanteen käyttöä hyväksi (Kuvio 6). Väittämän ”asiakaspalvelija huomaa palvelutilanteessa paikan myynnille ja käyttää sen” kanssa vastaajista täysin samaa mieltä on 8,6 prosenttia ja melko samaa mieltä 55,5 prosenttia. Asiakaspalvelun myynnillisyyden kehittämiseen on Toimeksiantajassa käytetty viime aikoina paljon resursseja, varsinkin asiakaspalvelukeskustoiminnassa, ja suurin osa vastaajista näkee asian melko positiivisesti. Kuitenkin melko eri mieltä väittämän kanssa oli 32,8 prosenttia ja täysin eri mieltä 3,1 prosenttia. Myynnillisyyden kehittämisen kannalta on siis sisäisen näkemyksen mukaan vielä kehitettävää. Vastaajien mielestä myynti tehdään usein pelkän myynnin eikä asiakkaan tarpeen vuoksi. Vastaajat perustelivat vastauksiaan seuraavasti: ”Ohjaukset usein ohjauksen vuoksi.” sekä ”Turvan aukot huomataan helposti ja lisäkysymyksillä saadaan kartoitettua asiakkaan tilannetta tarkemmin.”

Kysyttäessä asiakaspalveluasenteesta vastaajista 9,4 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että ”asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista”. Melko samaa mieltä väittämän kanssa on 60,9 prosenttia ja melko eri mieltä 29,7 prosenttia. Asiakaspalvelu- ja varsinkin myyntitilanteen onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakkaan ja yrityksen kontaktihenkilön välille syntyy luottamus. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa olennaisesti, että asiakas kokee tulleensa huomioituna yksilönä. Ostajan (asiakkaan) luottamus myyjään on myös psykologisesti tärkeä osa myyntiprosessia, sillä luottamuksen saavuttaminen antaa lähtökohdat positiiviselle ostopäätökselle.

Asiakkaalle onkin välityttävä kuva, että hänestä välitetään aidosti. Vajaan kolmasosan vastaajista ollessa melko eri mieltä väittämästä, on asiaan syytä kiinnittää huomiota jatkossa. Osan mielestä kiinnostus kuuluu osana työtehtävään, osa kokee tässä olevan parannettavaa. Perusteluita vastaajat antoivat seuraavasti: "Kuuluu toimenkuvaan.", "Tässäkin paljon parantamisen varaa..." ja "Teemme asiakkaille sopivia ratkaisuja, emme ajattele vain omaa myyntiämme josta itse hyötyisimme."

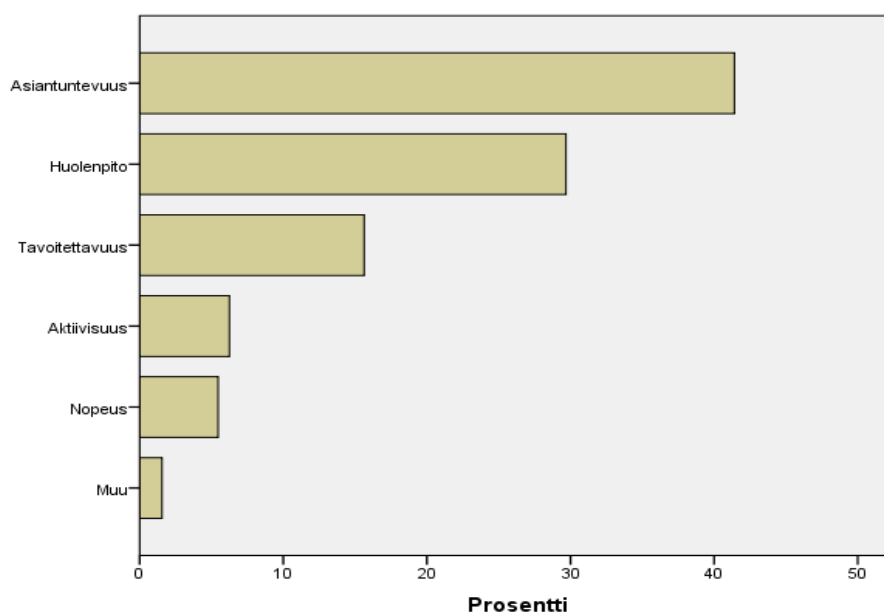


Kuvio 7: Vastausten keskiarvojakauma

Kuvioon seitsemän on koottu keskiarvot kaikista vastauksista ja verrattu keskiarvoja kysymyksittäin. Täysin eri mieltä -vaihtoehtoa kuvaa kuviossa numero yksi ja vastaavasti täysin samaa mieltä -vaihtoehtoa kuvaa numero neljä. Asiakaspalvelijoiden ystävällisyys on arvioitu korkeimmaksi ja vastaavasti asiakaspalvelijan myyntitilanteen huomioiminen ja sen käyttäminen hyväksi on saanut alhaisimman keskiarvon. Asiakaspalvelijoiden ystävällisyyden ohella myös ongelmanratkaisu on saanut yli melko samaa mieltä olevan keskiarvon, muut väittämät ovat jääneet tämän tason alapuolelle. Jos ajatellaan, että arvosana 2,5 olisi niin sanottu neutraali vastausvaihtoehto, koska nolaa ei voinut vastata, nousee jokaisen väittämän keskiarvo tämän positiiviselle puolelle. Näin ollen väittämistä oltiin kaikkiaan enemmän samaa kuin eri mieltä.

5.3 Sekamuotoiset mielipideväittämät

Sekamuotoisissa väittämässä oli osa vastausvaihtoehdoista annettuina ja osa avoimena. Tässä tapauksessa kohta "muu" on avoin. Näistä ensimmäisessä väittämässä vastaajilta kysyttiin "Missä suhteessa mielestäsi visio toteutuu asiakaspalvelussa parhaiten?" Toimeksiantajan visio mainittiin työssä jo aiemmin (kohta 2.3). Annettuja valmiita vastausvaihtoehtoja oli viisi, jotka näkyvät kuviossa kahdeksan, ja yksi kaatoluokka eli "muu". Jos vastaaja vastasi "muu", pyydettiin häntä nimeämään tai selventämään muuten vastauksensa.

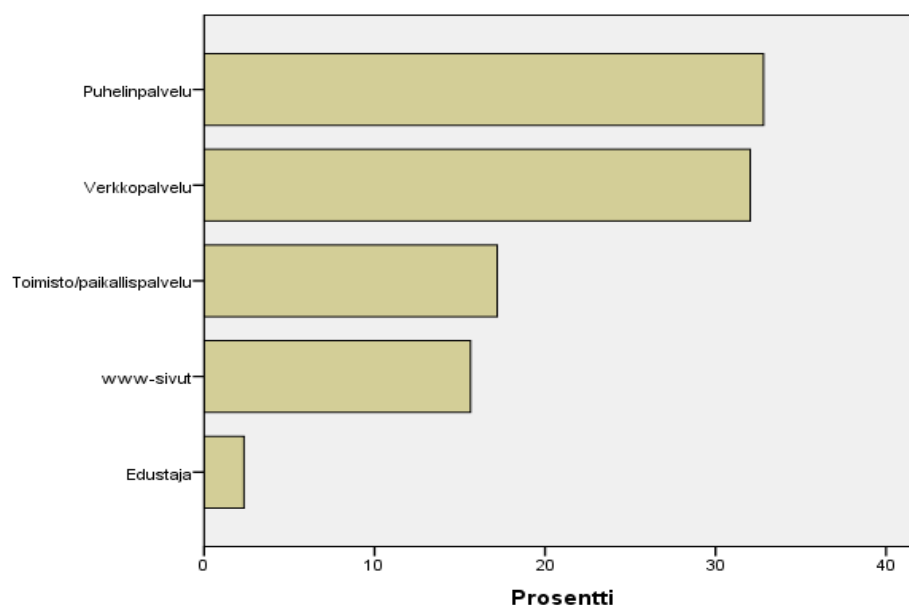


Kuvio 8: Vision toteutuminen asiakaspalvelussa

Asiantuntevuutta pidettiin asiakaspalvelua kuvaavimpana (41,4 prosenttia) asiana yhtiöryhmän vision kannalta. Huolenpito asiakkaasta koettiin seuraavaksi kuvaavimpana, jolle kertyi 29,7 prosenttia vastauksista. Tavoitettavuus kuvasi 15,6 prosentin mielestä parhaiten, aktiivisuus 6,2 prosentin, nopeus 5,5 prosentin ja muut vastaukset 1,6 prosentin. Huolenpitoa kuvasi vastaajien mielestä asiakkaan senhetkisen tilanteen tarkistaminen sekä asiakkaat tärkeiksi kokeminen. Myös kokonaiskartoitus asiakasohjausten kautta koettiin tärkeänä. Asiantuntevuuden jatkuva kehittäminen ja ylläpito vaikuttavat vastaajien mielestä positiivisesti palvelutilanteeseen.

Vastaajat, joiden mielestä "muu" kuvaa parhaiten asiakaspalvelua peilattuna visioon, nimesivät tärkeimmiksi "asioinnin helppous, kerralla kuntoon" sekä "ei mikään näistä". Yleisesti vastauksia perusteltiin seuraavasti: "Asiantuntevuuden lisäksi olisin halunnut valita myös huolenpidon, jossa näkökulmana se, että vaikka työskentelemme isossa yhtiössä, olen monesti

kokenut, että 'kautta linjan' asiakas on meille tärkeä, sillä Toimeksiantaja on asiakkaiden omistama yhtiö." sekä "Toimeksiantajassa satsataan koulutukseen ja asiantuntevuuden ylläpitämiseen."

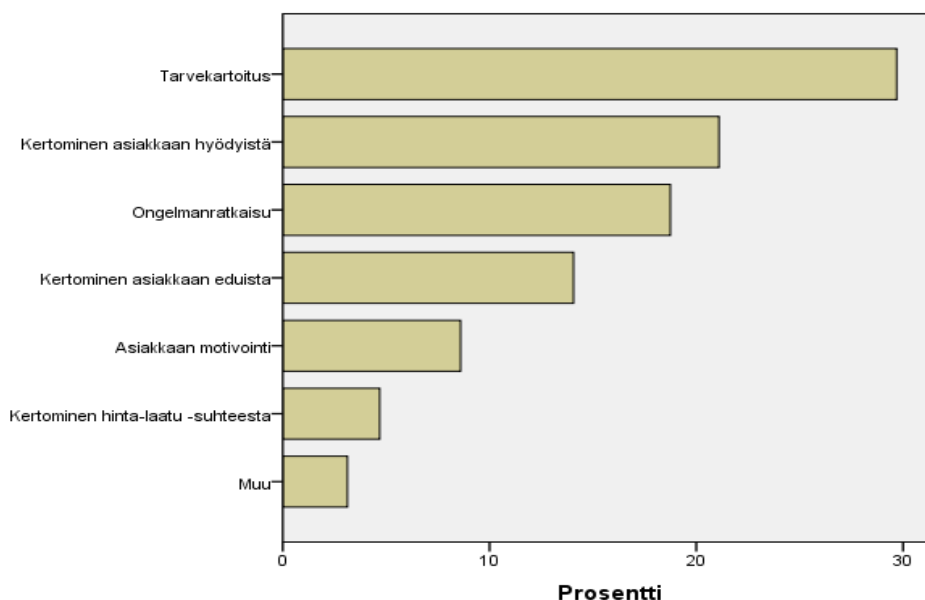


Kuvio 9: Helpoin asiointikanava lähestyä Toimeksiantajaa

Toisessa sekamuotoisessa väittämässä (Kuvio 9) tiedusteltiin, minkä palvelukanavan kautta asiakkaan on mielestäsi helpoin lähestyä Toimeksiantajaa? Vastaajien mielestä asiakkaan on helpoin lähestyä Toimeksiantajaa puhelin- sekä verkkopalvelun kautta. Puhelinpalvelu oli vastaajien mielestä helpoin asiointikanava asiakkaan yhteydenotolle: 32,8 prosenttia vastasi näin. Verkkopalvelu oli 32 prosentin mielestä helpoin vaihtoehto. Nämä kaksi erottuivat selvästi vastauksista verrattuna muihin vastausvaihtoehtoihin, sillä vastaajien mielestä kolmanneksi tärkein toimisto- ja paikallispalvelukanava sai 17,2 prosentin kannatuksen. Toimeksiantajan Internet-sivut (www-sivut) olivat 15,6 prosentin mielestä helpoin asiointikanava ja edustajan kanava 2,3 prosentin mielestä.

Nykyään yritykset pyrkivät ohjaamaan enenevässä määrin asiakasyhteydenotot suoraan "itsepalveluna" Internetiin. Myös henkilöstön on oivallettava tämä, jotta verkkopalvelua voidaan tuoda esille asiakkaille. Tämä näyttäisi olevan Toimeksiantajassa varsin hyvällä mallilla ja verkkopalvelu erottuikin vastauksissa nopeudellaan ja vaivattomuudellaan. Myös sen pitkään "aukioloaikaan" verrattuna toimistoihin tai puhelinpalveluun oltiin tyytyväisiä. Tähän kysymykseen vastauksia perusteltiin seuraavasti: "Verkkopalvelun kautta palvelua saa vaivatta ja

ilman jonoja.” sekä ”Verkkopalvelussa asianhoito voi tapahtua kiireettä, omalla katsomalla ajankohdalla.”



Kuvio 10: Myyntitoiminnan tärkein osa-alue

Viimeisessä väittämässä (Kuvio 10) kartoitettiin vastaajien mielipiteitä myyntitoiminnasta. Väittämä kuului: ”Mikä on mielestäsi tärkein osa-alue Toimeksiantajan asiakaspalvelun myyntitoiminnassa?” Myyntitoiminnan kannalta vastaajien mielestä tärkein osa-alue oli tarvekartoitus 29,7 prosentilla. 21,1 prosenttia piti kertomista asiakkaan hyödyistä tärkeimpänä, 18,8 ongelmanratkaisua, 14,1 prosenttia kertomista asiakkaan eduista, 8,6 asiakkaan motivoimista, 4,7 kertomista hinta-laatu-suhteesta ja muita mahdollisia asioita 3,1 prosenttia.

Tarvekartoituksella saadaan vastaajien mielestä kokonaiskuva asiakkaasta ja luodaan hänelle myös turvallisuudentunnetta. Tämän kautta saadaan myös kokonaisasiakkaita, jotka ovat tärkeitä koko yhtiöryhmän edun kannalta. Tarvekartoituksen kautta on vastaajien mielestä helppo siirtyä muihin myynnin osatekijöihin luontevasti. Henkilöiden, jotka vastasivat ”muu”, mielestä myyntitoiminnan kannalta tärkeimmät osa-alueet ovat ”kertominen keskittämishojelmasta”, ”myynnin tekeminen”, ”ohjauksien avaaminen” sekä ”asiakkaan asian hoitaminen”. Vastauksia perusteltiin yleisesti seuraavasti: ”Kartoituksen avulla saadaan tietoa asiakkaan tilanteesta ja sitä kautta voidaan etsiä sopiva ratkaisuehdotus.” sekä ”Tarvekartoitus mittaa perheen turvan tilanteen, löytää turvassa aukkoja, joihin voi löytyä vakuutusellinen ratkaisu. Kartoituksen jälkeen asiakkaalla on turvallinen olo ja hyvä mieli, että asiat on hoidettu kuntoon.”

5.4 Kilpailija-arvio

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajaa arvioimaan annettuja Toimeksiantajan kilpailijoiden asiakaspalveluita kouluarvosanoin asteikolla 4-10. Jos vastaaja ei tuntenut kyseisen toimijan palvelua, vastasi hän nolla (0). Nollavastaukset poistettua (jolloin saatiin pelkästään mielipiteen omaavien arviot) jakautuivat arvosanat pienempien, ei niin tunnettujen toimijoiden hyväksi. Kaikki kilpailevat yhtiöt saivat keskiarvoltaan arvosanakseen kuitenkin yli seitsemän, kahdeksan ollessa korkein saatu arvosana.

Kun nollavastaukset säilytetään, kääntyy tulos pääläelleen. Näin ollen kokoluokaltaan suurimpien kilpailijoiden tunnettuus on vaikuttava tekijä pienempien keskiarvojen laskiessa nollavastauksen (ei tunneta toimijaa) takia. Tästä voidaan päätellä esimerkiksi markkinoinnilla ja mainonnalla olevan vaikutusta vastaajien mielikuvaan kyseessä olevista yhtiöistä.

Tunnettuus on selvästi siis vaikuttava tekijä arvioitaessa koettua palvelun laatua. Kuten aiemmin raportissa (Kuvio 1) selvennetään palvelun laatuksitettä, nähdään yrityksen imagolla olevan suodattava vaikutus koettuun laatuun nähden. Lähtöasenteet huonon imagon omaavan yrityksen kanssa ovat täysin erilaiset verrattuna hyvän yrityskuvan omaavan, mikä vaikuttaa esimerkiksi suositeltavuuteen. Palvelutilanteessa onkin tärkeää muistaa, että tyytyväiset asiakkaat toimivat yrityksen parhaina mainoksina.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Toimeksiantajan yksityisasiakkaiden asiakaspalvelun nykytila niin kuin henkilöstö sen käsittää sekä kehittää asiakaspalvelutyön myynnillisyyttä. Päämääränä oli saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on Toimeksiantajan asiakaspalvelun nykytila?
2. Minkälaisia mahdollisuuksia on kehittää asiakaspalvelutyötä kohti myynnillisempää suuntaa?
3. Minkälainen on asiakaspalvelijan oma rooli myynnillisyyden kehityksen kannalta?

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että Toimeksiantajan henkilöstö on varsin homogeenistä. Vastaajien taustamuuttujilla ei ollut selvää merkitsevyyttä vastausten jakautumiseen, ja asiat nähtiin verrattain samankaltaisesti. Tämä on kuitenkin usein yleistä tutkittaessa asiantuntijaorganisaatiota. Henkilöstön oma kuva palvelusta on varsin positiivinen, eikä mielipideväittämissä mikään väittäjä saanut keskiarvoltaan täysin tai melko eri mieltä olevaa tulosta.

Oma käsitys asiakaspalvelun nykytilasta Toimeksiantajassa on siis melko hyvä. Asiakkaiden näkökulman ollessa rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, ei siihen kiinnitetty tässä tutkimuksessa huomiota. Asiakasnäkökulma voi erota henkilöstön käsityksestä suurestikin. Tämä on asia, jota kannattaa myöhemmin esimerkiksi Toimeksiantajan puolesta selvittää.

Vastaamisnopeus asiakasyhteydenottoihin koetaan kehitettävänä asiana. Tähän voidaan vaikuttaa lisäämällä resursseja sekä kehittämällä palveluprosessia entisestään tehokkaampaan suuntaan esimerkiksi lisäämällä koulutusta ja johtotoimenpiteitä, kuten motivointia ja seuranta, sekä asiakaspalvelijan oman toiminnan tehostamisella, kuten työn jaksottamisella ja priorisoimalla asiat tärkeysjärjestykseen. Muita kehitettäviä asioita ovat asiakaspalvelijan myyntitilanteen huomioiminen ja myyntitilanteen käyttö hyväksi sekä aidon kiinnostuksen osoittaminen asiakastarpeista. Näitä pystytään kehittämään koulutuksen avulla ja sen kautta myyjän motivoitumisella selkeimmin.

Asiakaspalvelutyön kehittämistä kohti myynnillisempää suuntaa voidaan ohjata myös erilaisin valmennuksin tai koulutuksin. Sisäisesti järjestetyn koulutuksen lisäksi myös ulkopuolisen konsultin käyttöä pidetään yleisesti toimivana. Myyntiesimiehen tulisi olla myyntitiimin paras myyjä ja esimerkinnäyttävä. Tästä syystä alaisten olisi tärkeää päästä ajoittain seuraamaan esimiehen myyntipanosta, jos mahdollista. Asiakaslähtöinen toiminta kokonaisuudessaan ohjaa myyntitoimintaa kehittyneempään suuntaan. Kun tunnetaan asiakkaiden tarpeet, pystytään niihin tarjoamaan oikea ratkaisu.

Asiakaspalvelijan omaan rooliin myynnillisyydessä kehittymisensä kannalta vaikuttaa ensisijaisesti oma asennoituminen (asenne). Myyntityö on jokaisen opittavissa oleva taito, jota jokainen meistä on tehnyt lapsesta lähtien (myydessämme mielipiteitämme muille ihmisille). Oppimisprosessin kannalta on myös tärkeää asettaa itselleen tavoitteita, joihin sitoutua. Tämä pätee myös tulokselliseen myymiseen. Jos asetettuihin tavoitteisiin päästään, tulee onnistumisesta palkita motivoivalla tavalla. Johdon on syytä tiedostaa, ettei jokainen työntekijä motivoitu välttämättä samasta palkkiosta. Toiselle merkitsee aineellinen palkitseminen enemmän, kun toinen vastaavasti motivoituu aineettomasta palkkiosta. Vaikka myyjillä on nyky-yhteiskunnassa hieman kielteinen imago, on myyntityössä kehittymisen kannalta tärkeää, että kokee oman työnsä mielekkäänä. Asiakaspalvelijan on syytä iskostaa itselleen, että myyntityössä ei ole mitään väärää.

Pitkät, uskolliset asiakassuhteet ovat yritystoiminnalle huomattavasti kannattavampia kuin lyhyet niin sanotut kertaostot. Pysyvämpään asiakkuuteen ja asiakkaan sitoutuneisuuteen vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan palvelukokemukset, eivät niinkään saadut alennukset. Toimeksiantajan henkilöstön oma näkemys asiakaspalvelun laadusta antaa puitteet pysyvien asi-

akkuuksien rakentamiselle. Jotta tähän päästään, tulee henkilöstön sisäistää yhtiöryhmän toiminta-ajatus, strategia ja visio, ja toimia yhdessä niiden mukaisesti.

Kehitysehdotuksena Toimeksiantajalle työn tulosten perusteella listaan seuraavat neljä koh-
taa:

1. Myyntikoulutuksen lisääminen,
2. Asiakaspalvelijan (myyjän) henkilökohtainen sitoutuminen tavoitteisiin,
3. Puhelinpalvelun vastaamisajan lyhentäminen,
4. "Yhteen hiileen puhaltaminen".

Lähteet

Kirjat

Chitwood, R. 1998. Huipputasen myyntitaito. Helsinki: Rastor.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and Sales Management. Harlow: Pearson Education Ltd.

Kananen, J. 2008. Kvantti - Kvalitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Malmi, M., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Nieminen, T & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell.

Pekkarinen, E., Säski, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 6. painos. Juva: WS Bookwell.

Internet-lähteet

Finanssivalvonta. 2009. Viitattu 24.11.2009

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Vakuutusyhtiöt/Documents/Vakuutusyhtiöt_2008.pdf

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Vakuutusyhtiöt/Pages/Default.aspx>

Tilastokeskus. 2009. Viitattu 25.11.2009

http://stat.fi/til/ktkk/2009/09/ktkk_2009_09_2009-11-13_tie_001.html

Toimeksiantaja. 2009. Viitattu 24.11.2009

http://www.toimeksiantaja.fi/www/Toimeksiantaja_ryhma/Toimeksiantaja_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/Keskinaisyys+Toimeksiantajassa/etusivu.htm

<http://www.toimeksiantaja.fi/www/Yksityisasiakkaat/Vakuutukset/etusivu.htm>

Muut lähteet

Football Magazine 4/2009, 35.

Toimeksiantaja. 2009. Vuosikertomus 2008.

Toimeksiantaja. 2010. Toimeksiantajan intranet-sivut.

Kuviot

Kuvio 1: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102).....	13
Kuvio 2: Myyntiprosessin vaiheet (Rope 2005, 392)	18
Kuvio 3: Myynnin johtamisen suunnitelma	21
Kuvio 4: Teoreettinen viitekehys	27
Kuvio 5: Lisäarvo asiakkaalle	35
Kuvio 6: Myyntitilanteen huomiointi ja käyttö hyväksi	37
Kuvio 7: Vastausten keskiarvojakauma	38
Kuvio 8: Vision toteutuminen asiakaspalvelussa	39
Kuvio 9: Helpoin asiointikanava lähestyä Toimeksiantajaa	40
Kuvio 10: Myyntitoiminnan tärkein osa-alue.....	41

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	49
Liite 2: Kyselylomake.....	50
Liite 3: Vastaajien kommentit ja vastausjakaumat (jollei jo tekstiosuudessa) kysymyksittäin.	52
Liite 4: SPSS-kuviot	58

Liite 1: Saatekirje

Arvoisa toimeksiantajalainen!

Olen Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija sekä itsekin toimeksiantajalainen. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä liittyen Toimeksiantajan asiakaspalvelukeskuksen yksityisasiakkaiden puhelinpalveluun. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Toimeksiantaja, ja tarkoituksena on kuvata sekä kehittää asiakaspalvelutilanteen huolenpidollisuutta ja myynnillisyyttä. Aikaa vastaamiseen kuluu noin 4 minuuttia.

Tutkimukseen vastataan nimettömänä, eivätkä yksittäiset vastaukset tule ulkopuolisten tietoon, vaan tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina. Vastaajat on valittu satunnaisesti koko Toimeksiantajan henkilöstöstä. Vastaathan viimeistään 11.12.2009.

Toivon, että käytät vastaamisessa aikaasi myös avointen kohtien läpikäymiseen, sillä niistä saan arvokasta materiaalia tehdessäni kehitysehdotusta Toimeksiantajalle. Jos Sinulla on kysyttävää liittyen tutkimukseen, vastaan mielelläni. Alta löytyvät yhteystietoni.

Kyselylomake löytyy seuraavasta osoitteesta:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/716/lomake.html>

Muistathan tallentaa vastauksesi painamalla "Tallenna" lomakkeen alalaidasta.

Kiitos ajastasi sekä vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Risto Pöntinen

risto.pontinen@laurea.fi

risto.pontinen@toimeksiantaja.fi

Liite 2: Kyselylomake

asiakaspalvelu

Taustatiedot

* 1. Sukupuoli
--Valitse tästä--

* 2. Ikä ?

3. Koulutus
 Peruskoulu
 Ammattitutkinto
 Ylioppilas-/Opistotason tutkinto
 Korkeakoulututkinto
 Muu

Jos vastasit "Muu", niin mikä?

4. Minkälaisissa tehtävissä toimit
 Toimihenkilö
 Asiantuntija
 Esimies (päällikkö)
 Esimies (johtaja)
 Muu

Jos vastasit "Muu", niin mikä?

* 5. Kuinka monta kokonaista vuotta olet työskennellyt

?

6. Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä? Kyllä En Jos vastasit kyllä, niin missä?

Valitse seuraavista parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Arvioi asteikolla 1-4. (1=Täysin eri mieltä, 2=Melko eri mieltä, 3=Melko samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	Mahdolliset perustelut vastauksellesi
7. Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
8. Asiakkaan puhelinyhteydenottoon vastataan nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
9. Asiakkaalle tuodaan lisäarvoa (esim. kerrotaan hänen eduistaan) asiakaspalvelutilanteessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
10. Asiakaspalvelukeskuksen puhelinalueella työskentelevät henkilöt ovat tietotasoltaan päteviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
11. Ongelma, minkä takia asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, tulee ratkaistuksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
12. Asiakaspalvelija huomaa palvelutilanteessa paikan myynnille ja käyttää sen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
13. Asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Valitse yksi parhaiten kuvaavista vaihtoehdoista.

visio on

14. Missä suhteessa mielestäsi visio toteutuu asiakaspalvelussa parhaiten?
 Aktiivisuus
 Asiantuntevuus
 Nopeus
 Tavoitettavuus
 Huolenpito
 Muu

Jos vastasit "Muu", niin missä?

Mahdolliset perustelut vastauksellesi

15. Minkä palvelukanavan kautta asiakkaan on mielestäsi helpoin lähestyä [redacted]

- [redacted] www-sivut
- Verkkopalvelu
- Puhelinpalvelu
- Toimisto/paikallispalvelu
- Edustaja
- Muu

Jos vastasit "Muu", niin minkä?

Mahdolliset perustelut vastauksellesi

16. Mikä on mielestäsi tärkein osa [redacted] asiakaspalvelun myyntitoiminnassa?

- Tarvekartoitus
- Ongelmanratkaisu
- Asiakkaan motivointi
- Kertominen hinta-laatu -suhteesta
- Kertominen asiakkaan hyödyistä
- Kertominen asiakkaan eduista
- Muu

Jos vastasit "Muu", niin mikä?

Mahdolliset perustelut vastauksellesi

Anna mielikuvasi mukainen numero kouluarvosanana (asteikolla 4-10) kilpailevan vakuutusyhtiön asiakaspalvelulle. Jos Sinulla ei ole kokemusta kyseisen yhtiön asiakaspalvelusta, valitse nolla (0).

*17. [redacted]

*18. [redacted]

*19. [redacted]

*20. [redacted]

*21. [redacted]

*22. [redacted]

23. Muu, mikä?

Tietojen lähetyk

Tallenna

Liite 3: Vastaajien kommentit ja vastausjakaumat (jollei jo tekstiosuudessa) kysymyksittäin.

7. Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä.

“Pääsääntöisesti kyllä. Henkilötason eroja löytyy.”

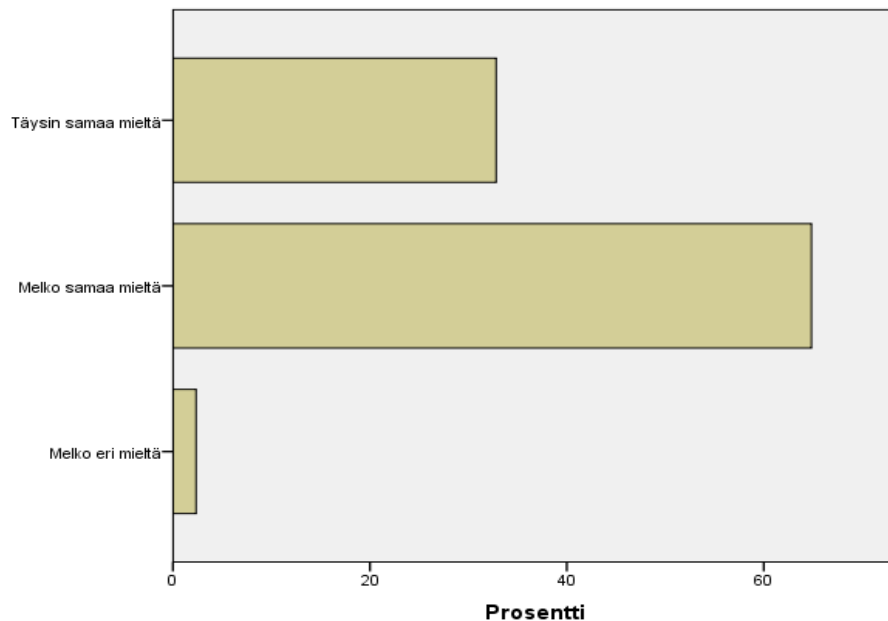
“Kuuluu toimenkuvaan.”

“Yleisesti Toimeksiantajassa on totuttu ajattelemaan, että palvelumme on ystävällistä, mutta asiakkaan mielikuva siitä onko palvelu negatiivista/positiivista ei ole meillä täysin selvillä.”

“Sisäisiä asiakkaita ei palvella ystävällisesti. Oma kokemus (perustuu), kun soittaa muille osastoille.”

“Joidenkin toimistojen asiakaspalvelijoiden ystävällisyydessä olisi parannettavaa.”

“Asiakaspalvelukeskuksessa kyllä, sisäisesti muuten ei.”



8. Asiakkaan puhelinyhteydenottoon vastataan nopeasti.

“Jos resurssit ovat kunnossa ja tekniikka toimii.”

“Vastausajat pidentyneet resurssien vähentyessä.”

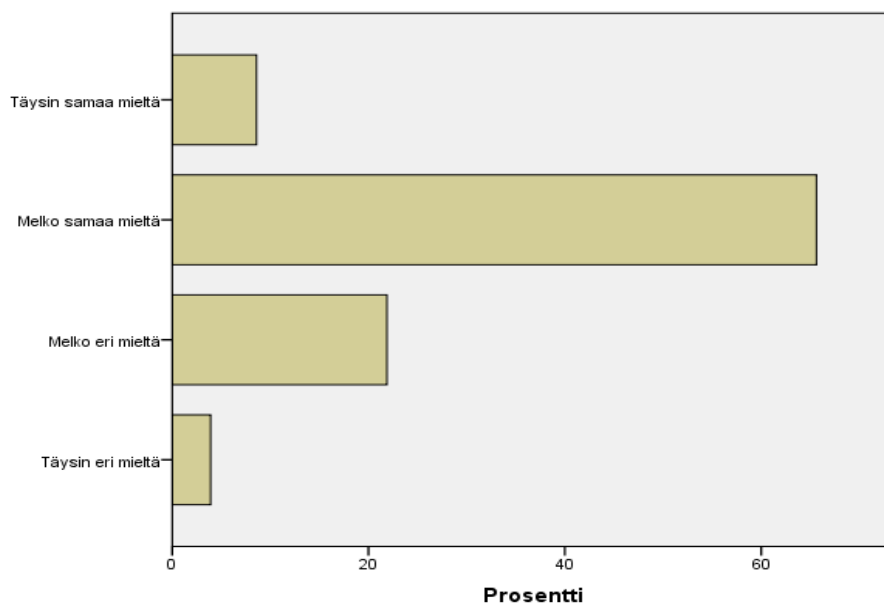
“Työntekijöitä liian vähän.”

“Riippuen soittoajankohdasta.”

“Toisinaan kovat ruuhkat aiheuttavat jonoja ja nopea vastaus mahdotonta.”

“Joskus ruuhka-aikaan joutuu odottamaan melko pitkäänkin, etenkin korvausosastoille.”

“Vastausaika vaihtelee osastoittain.”



9. Asiakkaalle tuodaan lisäarvoa asiakaspalvelutilanteessa (esim. kerrotaan hänen eduistaan) asiakaspalvelutilanteessa.

“Tässä meillä on paljon parantamisen varaa... Kenelle asiakkaalle tarjota mitäkin?”

“Riippuu osastosta.”

“Asiakaspalvelukeskus hoitaa tämän hyvin!”

10. Asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa työskentelevät henkilöt ovat tietotasoltaan päteviä

“Eläkeasioiden tuntemus suppeaa.”

“Jokaisella on alkuvaihe, josta muun muassa taito kasvaa, uusien osaamistason nostamiseen panostetaan paljon. ”

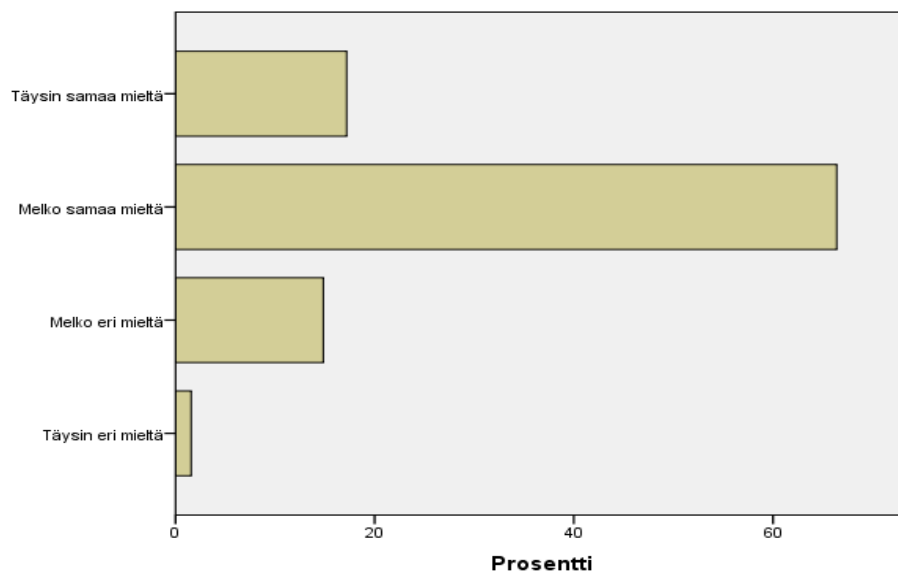
“Tieto vaihtelevaa, vaihtuvuus henkilöstössä suuri.”

“Perehdytykseen, valmennukseen ja koulutukseen satsataan paljon.”

“Toisinaan nopeallakin tahdilla tulevat muutokset hankaloittavat palvelutilanteita, kun kaikkea ei voi muistaa/tietää.” sekä

“Tietoa on liikaa, mahdoton osata kaikkea riittävästi.”

“Paljon käännetään puheluita osastolle simppeleistäkin kysymyksistä.”



11. Ongelma, minkä takia asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, tulee ratkaistuksi.

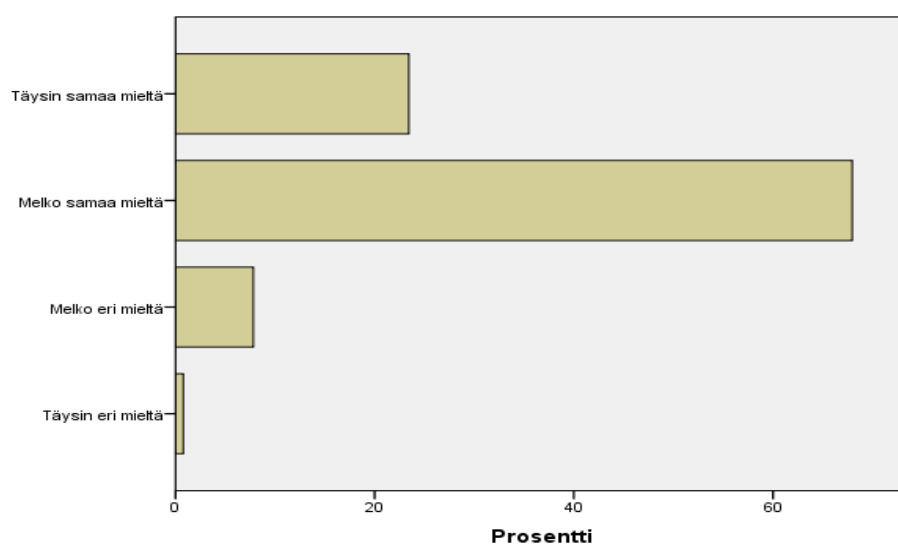
“Jos ei asiakaspuhelinpalvelussa, niin osastoilla sitten viime kädessä.”

“Ei aina tule ratkaistuksi kerralla.”

“Valitettavasti asiakkaat saattavat ottaa yhteyttä uudelleen, koska asia ei heti hoitunut.”

“Korvauspuolella, jossa työskentelen, kyllä.”

“Jos ei heti, niin asia selvitetään ja tuskin mikään asia on jäänyt ratkaisematta.”



12. Asiakaspalvelija huomaa palvelutilanteessa paikan myynnille ja käyttää sen.

“Kuuluu toimenkuvaan.”

“Ohjaukset usein ohjauksen vuoksi.”

“Jos hän (asiakaspalvelija) tietää kenelle tarjota mitäkin, jos hänen myyntiosaamisensa on kunnossa...”

“Oman osaston asiakasohjaukset huonolla tolalla.”

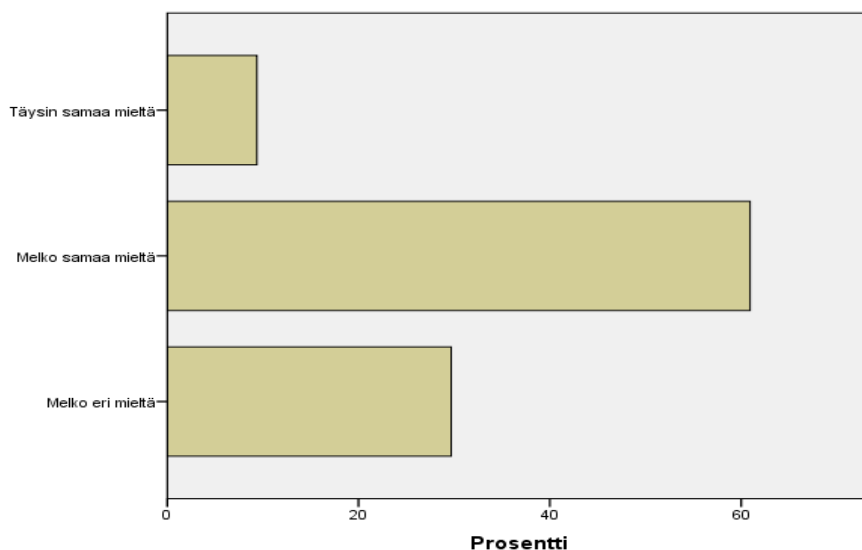
“Turvan aukot huomataan helposti ja lisäkysymyksillä saadaan kartoitettua asiakkaan tilannetta tarkemmin.”

13. Asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista.

“Kuuluu toimenkuvaan.”

“Tässäkin paljon parantamisen varaa...”

“Teemme asiakkaille sopivia ratkaisuja, emme ajattele vain omaa myyntiämme josta itse hyötyisimme.”



14. Missä suhteessa mielestäsi visio toteutuu asiakaspalvelussa parhaiten?

“Asiakasohjauksiin on paneuduttu enempi tällä hetkellä, joten huolenpito kuvanee parhaiten.”

“Asiakaspalvelu on pääosin asiantuntevaa, mutta hyvä palvelu mielletään usein vielä vain asian hoidoksi, eikä hallita niin hyvin aktiivista ja myynnillistä otetta.”

“Asiakasohjauksia ainakin tuputetaan joka tilanteessa. On tullut positiivistakin palautetta, kun pidetään turvasta huolta.”

"Kokemukseni Toimeksiantajan asiakaspalvelun käytöstä ovat hyvin vähäiset ja rajoittuvat vain muutamaankin yhteydenottoon."

"Asiantuntevuuden lisäksi olisin halunnut valita myös huolenpidon, jossa näkökulmana se, että vaikka työskentelemme isossa yhtiössä, olen monesti kokenut, että 'kautta linjan' asiakas on meille tärkeä, sillä Toimeksiantaja on asiakkaiden omistama yhtiö."

"Toimeksiantajassa satsataan koulutukseen ja asiantuntevuuden ylläpitämiseen."

"Huolenpito toteutuu mielestäni parhaiten, sillä pyrimme aina tarkistamaan asiakkaan tämänhetkisen tilanteen, mitä hänellä on mahdollisesti omalla vastuulla ja miten hän voisi vaurautua näihin sekä mitä etuja ja hyötyjä hän sitä kautta saisi."

"Asiakasrajapinnassa olemme oppineet pitämään huolta asiakkaistamme, siksi vastaan huolenpito."

"Tiedetään omista tuotteista paljon, mutta ei välttämättä asiakkaan tilanteesta. Eli pitäisi suuntautua enemmän vielä ulospäin."

15. Minkä palvelukanavan kautta asiakkaan on mielestäsi helpoin lähestyä Toimeksiantajaryhmää?

"Verkkopalvelu on nopea."

"Verkkopalvelun kautta palvelua saa vaivatta ja ilman jonoja."

"Puhelin on aina mukana, netti vaatii enemmän ponnisteluja eikä ole aina käytettävissä."

"Asiakkaan on helppo mennä toimistolle ja sieltä otetaan yhteys oikeaan tahoon. Toimistolla voidaan tulostaa kaavakkeet, kopioida tarvittavat asiakirjat ja toimittaa ne oikealle osastolle."

"Netti on sekava ja puhelimella ei yleensä pääse kohtuudella läpi. Toimistolla on joku paikalla ja vapaana aina."

"(Toimisto/paikallispalvelu, mutta) voisi olla myös verkkopalvelut, mutta antoi vain yhden."

"Meinasin vastata verkkopalvelu, mutta päädyin perinteiseen puhelinpalveluun kuitenkin. Jos tarvitsee vastauksen heti tai on odotettavissa, että herää lisäkysymyksiä keskustelun aikana, on parempi soittaa."

"Viestit tulevat Toimeksiantajaan sujuvasti ja niihin vastataan."

"(Verkkopalvelussa) asianhoito voi tapahtua kiireettä, omalla katsomalla ajankohdalla."

"Verkkopalvelut käytettävissä myös klo 20 jälkeen (klo 23 asti) ja viikonloppuisin. Omat tiedot käsillä."

"Www-sivut ovat melko köyhät. Myös konttoriverkko on hajanainen ja osaaminen niissä vaihtelee suuresti."

"Puhelinpalvelut ruuhkautuvat ajoittain, jolloin verkkopalvelun kautta tehty vahinkoilmoitus hoituu nopeammin. Ilmoituksen tiimoilta asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja asia saadaan hoidettua."

"Jos katsotaan tuloksia, niin edustajakanava erottuu selkeästi myynnin volyymillaan. Tästä voi myös päätellä, että siellä asiakkaan kokonaisuus tulee huomioitua parhaiten ja hän (asiakas) saa parasta palvelua."

"(Verkkopalvelun) pitkä palveluaika helpottaa, koska asiakkaat voivat ottaa yhteyttä iltaseläkin."

"Soittaa voi mistä vain ja puhelinpalvelulla on pitkä palveluaika. Hätäpalvelu toimii viikonloppuisinkin puhelimitse."

"Asiakkaan on helppo poiketa (toimiston) ovesta ja hoitaa asia face to face."

"Käytän itse pääasiassa asioiden hoitoon Toimeksiantajassa verkkokanavaa."

"Www-sivut ja verkkopalvelu on hieman sekava hässäkkä, vaikea tietää mistä löytyy ratkaisu ongelmaan. Toimistolle ei asiakas tänä päivänä viitsi/ehdi. Käytännössä varmaan katsoo ensin verkosta ja kun ei tajua, niin soittaa."

16. Mikä on mielestäsi tärkein osa-alue Toimeksiantaja-ryhmän asiakaspalvelun myyntitoiminnassa?

"Kartoituksen avulla saadaan tietoa asiakkaan tilanteesta ja sitä kautta voidaan etsiä sopiva ratkaisuehdotus."

"Hoitaa asiakkaan kyseessä oleva asia ja jos tarvetta, lisäksi ohjata eteenpäin."

"Myös tarvekartoitus ja kertominen hinta-laatu -suhteesta ovat tärkeitä, mutta niiden edelle meni asiakkaan hyödyt, jotka kattavat ehkä nämä molemmat."

"Voiko näitä erotella myyntitilanteesta tärkeysjärjestykseen? Asiakaskohtaaminen on kokonaisuus, ilman motivointia et varmaankaan saa kerrottua hyödyistä, hyödyistä kerrottaessa on luonnollista kertoa myös eduista. Tärkeintä on kysyä asiakkaan elämäntilanteesta, suunnitelmista, toiveista ja rakentaa niiden pohjalta sopiva ehdotus asiakkaan tilanteeseen."

"Tarvekartoitus mittaa perheen turvan tilanteen, löytää turvassa aukkoja, joihin voi löytää vakuutusellinen ratkaisu. Kartoituksen jälkeen asiakkaalla on turvallinen olo ja hyvä mieli, että asiat on hoidettu kuntoon."

"Asiakaspalvelukeskus voi ja osaa hoitaa asiakkaan huolen tai ongelman pois, jonka takia hän on sinne soittanut. Mutta kokonaiskartoituksen vuoksi jokseenkin jokainen asiakaspalvelukeskukseen yhteyttä ottava voidaan jatko-ohjata kentälle. Tässä meillä on vielä paljon opittavaa. Hukkaamme erittäin paljon hyviä potentiaalisia asiakkaita, kun niitä ei jatko-ohjata kentälle työstettäväksi."

"Tarvekartoituksella saadaan kokonaisasiakkaita sekä asiakas saa myöskin turvansa siten parhaiten kuntoon ja hyvät edut ja hyödyt käyttöön."

"Tarvekartoituksen avulla päästään 'sisälle asiakkaaseen' ja voidaan tarjota oikeat ratkaisut todelliseen tarpeeseen."

"Ensin hoidetaan asiakkaan asia ja sen jälkeen tarjotaan muuta asiakkaan tarpeen ja kiinnostuksen mukaan."

Liite 4: SPSS-kuviot

Kysymyspatteriston reliabiliteettitesti: Chronbachin alfa

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	7

Sukupuolen vaikutus käsitykseen asiakaspalvelun nykytilasta: Mann-Whitneyn U-testi

Test Statistics^a

	Nykytila
Mann-Whitney U	1702,500
Wilcoxon W	2563,500
Z	-,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,676

a. Grouping Variable: Sukupuoli

Ranks

	Sukupuoli	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nykytila	Nainen	87	65,43	5692,50
	Mies	41	62,52	2563,50
	Total	128		

Aikaisemman finanssiyhtiötyökokemuksen vaikutus vastaamiseen: Mann-Whitneyn U-testi

Ranks

	Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä	Kyllä	28	63,55	1779,50
	En	100	64,76	6476,50
	Total	128		
Asiakkaan puhelinyhteydenottoon vastataan nopeasti	Kyllä	28	66,00	1848,00
	En	100	64,08	6408,00
	Total	128		
Asiakkaalle tuodaan lisäarvoa asiakaspalvelutilanteessa	Kyllä	28	57,98	1623,50
	En	100	66,32	6632,50
	Total	128		
Asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa työskentelevät henkilöt ovat tietotasoltaan päteviä	Kyllä	28	63,95	1790,50
	En	100	64,66	6465,50
	Total	128		
Ongelma, minkä takia asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, tulee ratkaistuksi	Kyllä	28	58,52	1638,50
	En	100	66,18	6617,50
	Total	128		
Asiakaspalvelija huomaa palvelutilanteessa paikan myynnille ja käyttää sen	Kyllä	28	62,55	1751,50
	En	100	65,04	6504,50
	Total	128		
Asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista	Kyllä	28	56,79	1590,00
	En	100	66,66	6666,00
	Total	128		

Koulutuksen vaikutus vastaamiseen: Mann-Whitneyn U-testi

Ranks

luokiteltu koulutus	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä	41	54,90	2251,00
Ylioppilas- tai opistotason tutkinto	69	55,86	3854,00
Korkeakoulututkinto			
Total	110		

Koulutuksen vaikutus vastaamiseen 2: Mann-Whitneyn U-testi

Test Statistics^a

	Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä
Mann-Whitney U	1390,000
Wilcoxon W	2251,000
Z	-,179
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,858

a. Grouping Variable: luokiteltu koulutus

Aikaisemman finanssiyhtiötyökokemuksen vaikutus vastaamiseen: ristiintaulukointi

Crosstab

			Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?		
			Kyllä	En	Total
Asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista	Melko eri mieltä	Count	10	28	38
		% within Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?	35,7%	28,0%	29,7%
	Melko samaa mieltä	Count	18	60	78
		% within Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?	64,3%	60,0%	60,9%
	Täysin samaa mieltä	Count	0	12	12
		% within Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?	0,0%	12,0%	9,4%
Total		Count	28	100	128
		% within Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?	100,0%	100,0%	100,0%

Khiin neliö -testi liittyen ylem্পään ristiintaulukointiin

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,864 ^a	2	0,145
Likelihood Ratio	6,409	2	0,041
Linear-by-Linear Association	2,414	1	0,120
N of Valid Cases	128		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.

Kyselylomakkeen korrelaatiomatriisi

Correlations

		Sukupuoli	Ikä	Minkälaisissa tehtävissä toimit Toimeksiantajassa?	Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?	Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä	Asiakkaan puhelynyhteydenottoon vastataan nopeasti	Asiakkaalle tuodaan lisäärvaa asiakaspalvelutilanteessa	Asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa työskentelevät henkilöt ovat tietotasoltaan päteviä	Ongelma, minkä takia asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, tulee ratkaistuksi	Asiakaspalvelija huomaa palvelutilanteessa paikan myynnille ja käyttää sen	Asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista	Missä suhteessa mielestäsi visio toteutuu asiakaspalvelussa parhaiten?	Minkä palvelukanavan kautta asiakkaan on mielestäsi helpoin lähestyä Toimeksiantaja-ryhmää?	Mikä on mielestäsi tärkein osa-alue Toimeksiantaja-ryhmän asiakaspalvelun myyntitoiminnassa	luokiteltu työtehtävä	luokiteltu koulutus
Sukupuoli	Pearson Correlation	1	0	,228**	0,001	0,05	0,017	0,083	0,045	0,066	0,038	0,104	0,076	0,115	0,096	,264**	0,16
	Sig. (2-tailed)		0,98	0,01	0,989	0,578	0,85	0,349	0,61	0,461	0,672	0,243	0,392	0,198	0,283	0	0,08
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Ikä	Pearson Correlation	0	1	,245**	0,113	,190*	0,147	0,109	0,075	0,005	0,043	,223*	-0,11	0,014	0,037	,199*	,319**
	Sig. (2-tailed)	0,98		0,006	0,208	0,033	0,1	0,221	0,403	0,956	0,631	0,012	0,22	0,877	0,679	0,03	0
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Minkälaisissa tehtävissä toimit Toimeksiantajassa?	Pearson Correlation	,228**	,245**	1	0,014	0,161	,222*	0,096	0,012	0,139	0,064	0,045	-,179*	0,018	0,031	,765**	,208*

	Sig. (2-tailed)	0,01	0,01		0,874	0,07	0,012	0,28	0,894	0,117	0,475	0,616	0,044	0,842	0,729	0	0,02
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Oletko työskennellyt muissa finanssiyhtiöissä?	Pearson Correlation			-	1	0,02	0,027	0,124	0,024	0,098	0,042	0,138	0,089	0,082	0,081	-0,1	0,06
	Sig. (2-tailed)	0,99	0,21	0,874	0,825	0,766	0,164	0,789	0,273	0,641	0,121	0,319	0,359	0,363	0,25	0,53	
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä	Pearson Correlation				1	,291**	0,168	,281**	,338**	0,066	,232**	0,022	0,062	0,086	0,13	0,1	
	Sig. (2-tailed)	0,05	,190*	0,161	0,825	0,001	0,058	0,001	0	0,457	0,008	0,806	0,483	0,336	0,14	0,29	
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Asiakkaan puhelinyhteydenottoon vastataan nopeasti	Pearson Correlation				1	,291**	0,138	0,172	,251**	0,141	,236**	0,084	0,038	0,008	0,16	-0	
	Sig. (2-tailed)	0,02	0,15	,222*	0,766	0,001	0,12	0,052	0,004	0,113	0,007	0,348	0,672	0,928	0,07	0,82	
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Asiakkaalle tuodaan lisäarvoa asiakaspalvelutilanteessa	Pearson Correlation				1	0,138	0,316**	,299**	,442**	,382**	0,006	0,007	-,222*	-0,1	0,05		
	Sig. (2-tailed)	0,08	-0,1	0,096	0,164	0,058	0,12	0	0,001	0	0	0,951	0,934	0,012	0,49	0,54	
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Asiakaspalvelukeskuksen puhelinpalvelussa työskentelevät henkilöt ovat tietotasoltaan päteviä	Pearson Correlation				1	,281**	0,172	,316**	1	,580**	,259**	,402**	,322**	0,018	0,011	0,03	-0

	Sig. (2-tailed)	0,61	0,4	0,894	0,789	0,001	0,052	0	0	0,003	0	0	0,844	0,9	0,74	0,75		
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128		
Ongelma, minkä takia asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, tulee ratkaistuksi	Pearson Correlation	0,07	-0	0,139	0,098	,338**	,251**	,299**	,580**	1	,257**	,271**	-	0,044	0,02	0,019	0,07	0,05
	Sig. (2-tailed)	0,46	0,96	0,117	0,273	0	0,004	0,001	0	0,003	0,002	0,621	0,827	0,83	0,43	0,55		
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	
Asiakaspalvelija huomaa palvelutilanteessa paikan myynnille ja käyttää sen	Pearson Correlation	-0	0,04	0,064	0,042	0,066	0,141	,442**	,259**	,257**	1	,476**	-	-	-	-	-0,1	0,04
	Sig. (2-tailed)	0,67	0,63	0,475	0,641	0,457	0,113	0	0,003	0,003	0	0,72	0,782	0,101	0,54	0,65		
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	
Asiakaspalvelijat ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista	Pearson Correlation	-0,1	,223*	0,045	0,138	,232**	,236**	,382**	,402**	,271**	,476**	1	-	-	-	-	-0	
	Sig. (2-tailed)	0,24	0,01	0,616	0,121	0,008	0,007	0	0	0,002	0	0,339	0,973	0,159	0,95	0,59		
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128		
Missä suhteessa mielestäsi visio toteutuu asiakaspalvelussa parhaiten?	Pearson Correlation	-0,1	-0,1	-,179*	0,089	0,022	0,084	0,006	,322**	0,044	0,032	0,085	1	-	-	-	-	
	Sig. (2-tailed)	0,39	0,22	0,044	0,319	0,806	0,348	0,951	0	0,621	0,72	0,339	0,427	0,333	0,03	0,81		
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128		
Minkä palvelukanavan kautta asiakkaan on mielestäsi helpoin lähes-	Pearson Correlation	0,12	-0	0,018	0,082	0,062	0,038	0,007	0,018	0,02	0,025	0,003	0,071	1	0,055	-0,1	-0	

tyä Toimeksiantaja?	Sig. (2-tailed)	0,2	0,88	0,842	0,359	0,483	0,672	0,934	0,844	0,827	0,782	0,973	0,427		0,534	0,12	0,92
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Mikä on mielestäsi tärkein osa-alue Toimeksiantajan asiakaspalvelun myynti-toiminnassa	Pearson Correlation					-			-		-	-	-		1	0,01	0,15
	Sig. (2-tailed)	0,1	-0	0,031	0,081	0,086	0,008	-,222*	0,011	0,019	0,146	0,125	0,086	0,055			
	N	0,28	0,68	0,729	0,363	0,336	0,928	0,012	0,9	0,83	0,101	0,159	0,333	0,534		0,88	0,09
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
luokiteltu työtehtävä	Pearson Correlation				-			-			-		-			1	,273**
	Sig. (2-tailed)	,264**	,199*	,765**	0,103	0,132	0,161	0,062	0,03	0,071	0,054	0,005	-,198*	0,137	0,013		
	N	0	0,03	0	0,249	0,137	0,07	0,485	0,74	0,425	0,542	0,951	0,025	0,123	0,882		0
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
luokiteltu koulutus	Pearson Correlation																1
	Sig. (2-tailed)	0,16	,319**	,208*	0,056	0,095	0,021	0,054	0,028	0,054	0,041	0,048	0,021	0,009	0,152	,273**	
	N	0,08	0	0,018	0,527	0,286	0,815	0,544	0,754	0,547	0,645	0,588	0,811	0,916	0,086	0	
	N	128	127	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).