

Mikroyrityksille suuntautuvan
vakuutusmyynnin erityispiirteet myyjän
näkökulmasta



Timonen, Toni

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Leppävaara

MIKROYRITYKSILLE SUUNTAUTUVAN VAKUUTUSMYYNNIN
ERITYISPIIRTEET MYYJÄN NÄKÖKULMASTA

Toni Timonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Toni Timonen

Mikroyrityksille suuntautuvan vakuutusmyynnin erityispiirteet myyjän näkökulmasta

Vuosi 2009 Sivumäärä 40

Myyminen ei koske pelkästään ammattimaista myyntiä. Normaaliin ihmisten väliseen kanssakäymiseen kuuluu tiedostamatonta myyntiä ja jokaisen onkin hyvä osata myyntiä jonkin verran. Nykyisin puhutaan markkinoinnista, mutta kaupanteon ytimen muodostaa kuitenkin myyminen. Ilman onnistunutta myyntiä yrityksillä ei ole menestymisen mahdollisuuksia. Myyntityö ammattina vaatii monipuolista osaamista ja koostuu monesta eri osa-alueesta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on yrityksille suuntautuvan vakuutusten myyntiprosessin ja myyjän haastavan työkentän kuvaaminen toimeksiantajalleni Tapiola-Ryhmälle. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelmaan, joka sisältää kaksi toisiinsa liittyvää kysymystä. Kuinka myyntiprosessi pitäisi suorittaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi? Minkälaisia ominaisuuksia hyvällä myyjällä pitäisi olla? Jälkimmäinen kysymys on nähtävänä osana tutkittavaa myyntiprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena ovat sekä henkilökohtaiset että toimeksiantajayrityksen tavoitteet.

Opinnäytetyöni sisältää teoreettisen ja empiirisen osuuden. Teoreettinen osa koostuu pääasiallisesti myyntityötä sekä hyvän myyjän ja esimiestyön ominaisuuksia käsittelevästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden päärunkona toimii Timo Ropen (2003) kirja Onnistu myyntityössä. Alkuun on sisällytetty pienimuotoinen nomoteettinen esitutkimus pohjaksi varsinaiselle päätutkimukselle. Teoreettisessa osiossa on käytettynä myös muuta myyntiin liittyvää kirjallisuutta tukemaan teoriapohjaa. Tavoitteena on ollut löytää useammasta lähteestä samat asiat teoreettisesti.

Tutkimukseni empiirisessä osassa kuvataan yrityksille suuntautuvaan vakuutusmyyntiin liittyviä tekijöitä ja edustajakanavan myyjiin liittyviä ominaisuuksia. Empiirisessä osiossa käytetään hyväksi teoriaa ja haastatteluja. Empiirinen osuus sisältää myyntiprosessin johtamiseen liittyvät asiat, myyntiprosessin osapuolet ja tekijät sekä myyjän ominaisuudet, osaaminen ja tuloskyvykkyys.

Opinnäytteessäni käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus on luonteeltaan toimintatutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytetään teemahaastatteluja sekä tutkijan omaa havainnointia. Teemahaastatteluissa haastatellaan myyntipiirini edustajia ja myyntiryhmän lähiesimiestä eli yhteyspäällikköä.

Viimeisenä tutkimuksessani teen yhteenvedon sekä käsittelen tavoitteiden saavuttamista, havaintojani ja kehittämisehdotusta. Kerron myös kokemukseni opinnäytetyön tekemisestä ja esitän kiitokset.

Asiasanat Myyntiprosessi, vakuutusmyynti, myyjä, ominaisuudet
Ohjaaja Antero Päiviö

Toni Timonen

Insurance selling oriented to micro-companies and the specific characteristics from the seller's point of view

| Year | 2009 | Pages | 40 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

Selling does not mean only professional selling. Normal human interaction is also selling and it is recommended to know the selling principles. Now-a-days sales are often referred to as marketing in general, but the actual selling transaction is the most important part of marketing. Without successful selling companies do not prosper. Selling as a profession requires diverse skills and consists of many different parts.

The purpose of this thesis is to describe the selling process of insurances and the challenging field of the insurance seller's work. The study tries to find answers to the research problems which include two interrelated questions, how the selling process should be performed to achieve the best result and what the characteristics of a good sales representative are. The latter issue is seen as part of the sales process that will be researched. The objectives for this thesis consist of the Tapiola Group's interests and also the researcher's personal objectives.

This thesis includes theoretical and empirical sections. The theoretical section is based on literature that is related to selling from the seller's point-of-view and also to the good leadership qualities needed. The theoretical section is mainly based on Timo Rope's book (2003) *Onnistu myyntityössä*. In the second section of the thesis a small-scale pilot study is included that serves as a basis for the main study. In the theoretical section there is also other literature used to support the theory base. The purpose has been to resolve the same theoretical issues from different sources.

The thesis describes the empirical section of the business-oriented aspects of the insurance sales representative. The empirical section is based on theory and the research interviews and it contains the sales process management issues, the different parties in that sales process and factors and characteristics of the seller.

Qualitative research methods are used in the thesis. Information retrieval methods are used in the theme interviews as well as the researcher's own observations are part of the research. The persons interviewed were sales representatives and their foreman.

Key words: The sales process, insurance sales, the seller, the characteristics
Tutor: Antero Päivio

SISÄLLYS
TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Aihevalinta | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rajaus..... | 7 |
| 1.3 | Opinnäytetyön tutkimusongelmat ja tavoitteet | 7 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne | 8 |
| 2 | VAKUUTUSTOIMINNAN KENTTÄ, TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA ESIHAASTATTELU | 9 |
| 2.1 | Finanssimarkkinat Suomessa yleisesti | 9 |
| 2.2 | Tapiolan kilpailijat vakuutusmarkkinoilla..... | 10 |
| 2.3 | Toimeksiantajana Tapiola-ryhmä..... | 11 |
| 2.4 | Vakuutusmyynnin myyntiprosessin kuvaaminen esihaastattelun pohjalta. | 12 |
| 2.4.1 | Vakuutusedustajan termi ja puhelinkontaktointi..... | 12 |
| 2.4.2 | Varsinainen myyntitilanne ja rutiinit | 13 |
| 2.4.3 | Parannettavaa ja kehitysehdotuksia | 13 |
| 3 | MYYNTIPROSESSIN TEORIAA JA HYVÄN MYYJÄN OSAAMISALUEET | 14 |
| 3.1 | Teoreettinen viitekehys..... | 14 |
| 3.2 | Myynnin osa-alueet | 15 |
| 3.2.1 | Myynnin sisältö..... | 16 |
| 3.2.2 | Myynnin pohjustustoimet | 17 |
| 3.2.3 | Henkilökohtainen myyntityö | 17 |
| 3.2.4 | Myynnin johtaminen | 18 |
| 3.3 | Myyjän ominaisuudet | 20 |
| 3.3.1 | Tuloskyvyn muodostajat | 20 |
| 3.3.2 | Osaamisperustat | 21 |
| 3.3.3 | Myyjätyyppisyys | 22 |
| 3.3.4 | Kyvykkyyserusta..... | 23 |
| 4 | TUTKIMUSMENETELMÄT..... | 24 |
| 4.1 | Kvalitatiivinen tutkimus..... | 24 |
| 4.2 | Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyytit..... | 25 |
| 4.3 | Tiedonkeruumenetelmiä | 26 |
| 4.3.1 | Haastattelu..... | 26 |
| 4.3.2 | Havainnointi..... | 27 |
| 4.4 | Tiedon analysointi ja tulosten tulkinta..... | 28 |
| 4.5 | Tutkimuksen kelpoisuus ja luotettavuus | 28 |
| 5 | MYYNTIPROSESSI - CASE TAPIOLA-RYHMÄ, VAKUUTUSMYynti MIKROYRITYKSILLE29 | |
| 5.1 | Myyntiprosessin johtaminen..... | 30 |
| 5.1.1 | Myynnin suunnittelu | 30 |
| 5.1.2 | Myynnin organisointi | 30 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1.3 | Myynnin seuranta..... | 31 |
| 5.1.4 | Motivaatio | 31 |
| 5.2 | Myyntiprosessin osapuolet ja tekijät | 32 |
| 5.2.1 | Valmistelu | 32 |
| 5.2.2 | Myyntikeskustelu | 32 |
| 5.2.3 | Tarjous | 33 |
| 5.2.4 | Kaupan päättäminen..... | 33 |
| 5.2.5 | Jälkihoito | 34 |
| 5.3 | Myyjän ominaisuudet, osaaminen ja tuloskyvykyys..... | 34 |
| 6 | YHTEENVETO JA LOPUKSI | 35 |
| 6.1 | Yhteenveto | 35 |
| 6.1.1 | Tavoitteiden saavuttaminen..... | 35 |
| 6.1.2 | Havaintoja..... | 36 |
| 6.2 | Kehittämisehdotus | 36 |
| 6.3 | Loppusanat opinnäytetyön tekemisestä ja kiitokset..... | 37 |
| | LÄHTEET | 37 |
| | LIITTEET | 39 |
| | LIITE 1..... | 40 |
| | LIITE 2..... | 41 |

1 JOHDANTO

1.1 Aihevalinta

Opinnäytetyöni aiheena on yrityksille suuntautuvan vakuutusten myyntiprosessin kuvaaminen, suunnittelu, toteutus ja kehittäminen myyjän näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena on saada koostettua myyjän haastavan työkentän kuvaus toimeksiantajalleni Tapiola-ryhmälle.

Olen itse työskennellyt vakuutusyhtiö Tapiolassa noin vuoden. Ensin olin asiakasneuvojana neljä kuukautta ja syyskuusta 2008 olen ollut vakuutusedustajana Läntisellä Pääkaupunkiseudulla. Tällä hetkellä olen erikoistumassa organisaatiomuutosten johdosta vakuutusmyynnin mikroyrityslohkole. Tarkemmin sanottuna kouluttaudun kooltaan maksimissaan kymmenen henkilöä työllistävien pienyritysten vakuutusmyyntiin.

Opinnäytetyön aihetta tarjottiin minulle alkuvuodesta 2009. Koska olen itse juuri edellä mainitussa koulutusputkessa, koin aiheen kiinnostavaksi. Uskon pystyväni tutkimukseni avulla olemaan hyödyksi toimeksiantajalleni ja kehittämään itse samalla sekä hyödyntämään oppimaani myyntityössä.

Vakuutusmyyjän ammatti on hyvin vaativa. Ei riitä pelkästään hyvän myyjän ominaisuudet, vaan tarvitaan myös asiantuntijuutta. Useasti yrittäjät eivät itse edes täysin tiedä yrityksensä vakuutusturvaa tai -tarvetta tarkasti. Myyjän asiantuntijuuteen liittyykin kyky esittää oikeat kysymykset, jotta yrittäjän todellinen vakuutustarve selviäisi tarjouksen tekemisen ja myynnin pohjaksi. Lisäksi myyjän pitää nykyisin osata myös yrityksille suunnatut pankki-, säästö- ja sijoitustuotteet, koska Tapiola muiden suurien vakuutusyhtiöiden tavoin on enemmänkin finanssitavaratalo. Pienyrityksille suuntautuva vakuutusmyynti vaatii lähes aina useamman tapaamisen. Lisäksi myyjän on otettava hoitoon hankkimansa asiakasyritys ja huolehdittava vakuutusten ajantasaisuudesta muutostenkin keskellä. Näin itse yrittäjä voi keskittyä olennaiseen.

Finanssitavaratalo terminä tarkoittaa tässä yhteydessä juuri Tapiolankin tarjoamaa palvelu- ja tuotekokonaisuutta. Perinteisen vakuutusmyynnin lisäksi kysymykseen tulevat myös jo edellä mainitut pankki-, säästö- ja sijoitustuotteet. Vakuutus- ja finanssiasiat pitää pystyä tuottamaan nykyisessä kilpailutilanteessa ja toimintaympäristössä "saman katon alta". Se on yksi edellytys menestymiselle.

Olen aiemmin toiminut kahteenkin otteeseen yrittäjänä ja samalla myös tehnyt yrityksissäni myyntityön. Tuolloin tuotteen ovat kuitenkin olleet paljon yksinkertaisempia ja siksi vaatineet vähemmän asiantuntijuutta kuin vakuutusten myynti. Kuitenkin mielestäni kaikessa

myyntityössä tarvitaan pohjaksi tiettyjä harjaantuneita ominaisuuksia, joita olen saanutkin aikaisemmissa tehtävissä harjoitella sekä syventää opinnoissani ammattikorkeakoulussa.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Rajaan opinnäytetyöni pelkästään myyntiprosessiin liittyviin tekijöihin vakuutusmyynnissä pienyrityssektorille. Suoritan tutkimuksen Läntisen-Pääkaupunkiseudun Revontulentien yksikössä. Tutkimus on nomoteettinen ja siksi Tapiola voi käyttää sitä hyödyksi myös muilla alueilla ja yksiköissä. Myyntiprosessissa keskityn myyjän toimen kuvaamiseen ja tiettyjen lain alaisuuksien tutkimiseen. Pyrin esittämään Tapiolan tavan toimia vakuutusmyynnissä nojautuen teoreettiseen viitekehykseen. Myyntiprosessin ja myyjän toiminnan teoreettisena perustana käytän Frederick E. Webster Jr:n kirjaa (1990) *Industrial Marketing Strategy* sekä Timo Ropen kirjaa (2003) *Onnistu Myynnissä*. Lisäksi käytän muuta teoreettista kirjallisuutta näkemyksien monipuolistamiseksi.

Nomoteettisuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin muissa Tapiola-Ryhmän yksiköissä, saataisiin hyvin todennäköisesti saman suuntaiset tulokset. Toiseksi Tapiola voi käyttää tutkimuksesta saatua tietoa hyväksi suoraan eri yksiköissä ja alueilla.

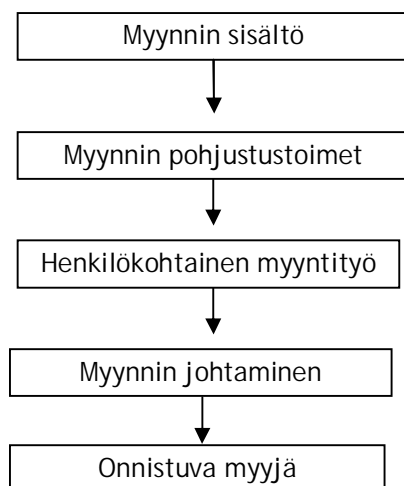
Kuvaan työssäni myöhemmin myyjien tapaa toimia vakuutus- ja PSS-myynnissä. PSS-lyhenne tulee sanoista pankki, säästö ja sijoittaminen. Itse tuotteita kuvaan vain siinä määrin, miten ne liittyvät, linkittyvät ja tuovat sinällään erityispiirteitä tutkittavaan myyntiprosessiin. Muillakin työn ulkopuolelle rajatuilla tekijöillä on huomattava vaikutus myynnin onnistumiseen.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusongelmat ja tavoitteet

Opinnäytetyöni päätutkimusongelman muodostaa kysymys, kuinka myyntiprosessi pitäisi suorittaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Toisaalta menen syvemmälle aiheeseen ja tutkimusongelmaan vakuutusmyynnin erityispiirteiden sekä myyjän tavoiteltavien ominaisuuksien välityksellä. On hyvä huomata, että edellä mainitut seikat eivät ole erillisiä tutkimusongelmia, vaan jälkimmäinen liittyy yhtenä osana tutkittavaan myyntiprosessiin.

Opinnäytetyöni tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääosa-alueeseen. On otettava huomioon sekä toimeksiantajayrityksen tavoitteet sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Henkilökohtaisena tavoitteena on käyttää hyväksi ammattikorkeakoulussa oppimaani käytännön työelämässä ja siten syventämään osaamistani myyjänä. Yrityksen puolelta tulevana tavoitteena on kehittää myyntiprosessia ja sitä kautta saada parempia tuloksia myynnissä sekä myyjien

kouluttamisessa. Seuraavassa kuviossa on esitetty selventävästi työssäni huomioonotetut myynnin osa-alueet.



Kuvio 1. Myynnin osa-alueet (oma kuvio).

Ensiksi pitää olla selvillä oman myynnin sisällöstä, tarkoituksenmukaisuudesta, päämääristä ja tavoitteista. Tämän jälkeen voidaan luoda pohjustustoimet myyntityölle. Työssäni on tarkastelun kohteena juuri henkilökohtainen myyntityö. Jotta myynnissä voidaan onnistua, pitäämyynnin johtaminen olla onnistunutta. Lopulta kaiken keskiössä on itse myyjä asiakkaan kanssa ja onnistumiseen tarvitaankin lukuisa määrä juuri myyjään liittyviä onnistumistekijöitä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta pääosueudesta. Ensin on teoreettinen osuus ja sitten empiirinen. Ensimmäinen luku koostuu työn johdannosta, rajauksesta, tutkimusongelmasta, tavoitteista ja rakenteesta. Toinen luku koostuu toimeksiantajayrityksen, kilpailijakentän ja vakuutusmarkkinoiden lyhyistä kuvauksista ja esihaastattelusta. Kolmas luku käsittelee myymisen teoriaa. Neljännessä luvussa tuon esiin työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, käsitteet ja toimintatavat. Empiirisen osuuden käyn läpi luvussa viisi, missä kuvaan yksityiskohtaisesti myyntiprosessin vakuutusmyynnin näkökulmasta. Tulokset, johtopäätökset, kehittämissuhteet ja yhteenveto ovat luvussa kuusi. Seuraavana on yksikertaisesti havainnollistettu opinnäytetyön rakenne.

| |
|--|
| 1. LUKU - Johdanto - Rajaus, - Tutkimusongelma ja tavoitteet - Työn rakenne |
| 2. LUKU (Toimintaympäristö) - Finanssimarkkinat Suomessa yleisesti - Kilpailijakenttä - Toimeksiantaja yritys - Esihaastattelu |
| 3. LUKU (Teoriaosuus) - Teoreettinen viitekehys - Myynnin osa-alueet - Myyjän ominaisuudet |
| 4. LUKU (Tutkimusmenetelmät) - Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyytit - Tiedonkeruumenetelmät - Tiedon analysointi ja tulosten tulkinta - Tutkimuksen kelpoisuus ja luotettavuus |
| 5. LUKU (Empiirinen osuus) - Myyntiprosessin johtaminen - Myyntiprosessin osapuolet ja tekijät - Myyjän ominaisuudet, osaaminen ka tulositykykyys |
| 6. KEHITTÄMISEHDOTUKSET - Yhteenveto - Kehittämissuositus - Loppusanat |

Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 VAKUUTUSTOIMINNAN KENTTÄ, TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA ESIHAASTATTELU

Toisessa luvussa kuvaan vakuutus- ja finanssialan kenttää ja toimintaympäristöä. Käytän luvussa "outside in" -periaatetta. Tällä tarkoitetaan, että kuvaan ensin yleisesti toimintaympäristöä, sitten käsittelen kilpailijat ja lopulta tärkeimmät asiat Tapiolasta yritysryhmänä. Myös esihaastattelun tuloksia tuon tässä luvussa esille.

2.1 Finanssimarkkinat Suomessa yleisesti

Finanssikriisin vaikutukset alkoivat heijastua Suomessa myös reaali-talouteen vuoden 2008 jälkipuoliskolla. Taloudellinen toimintaympäristö on hyvin haastava ja ennustettavuus vaikeaa. Keskinäisyyden periaate ja Tapiola-ryhmän vahva vakavaraisuus tarjoavat hyvän mahdollisuuden nykyisessä markkinatilanteessa. Toisaalta globaali finanssikriisi on pakottanut

valtiot tukemaan markkinoiden vakauttamistoimia. Siksi suurten pankkien laajeneminen myös vakuutusmarkkinoille saattaa vaikuttaa kilpailuneutraliteettiin, jos mahdolliset tukipaketit pankeille ohjautuvat niiden omistamille finanssipalveluyhtiöille. Toisin sanoen mahdolliset tukipaketit saattavat keinotekoisesti vaikuttaa välillisesti myös vakuutusmarkkinoihin ja sitä kautta markkinatasapainoon.

Keskinäisyyden periaatteella tarkoitetaan tässä yhteydessä omistuseriaatetta. Tapiolan yritysyhdyden omistavat itse asiakkaat ja siitä tulee käsite keskinäisyys. Tällöin yhtiöryhmä jakaa voittoa suoraan omistajille eli asiakkaille ns. asiakashyvityksinä, mikä näkyy suoraan hinnoissa. Tämän saman osan voitosta esimerkiksi pörssifinanssiryhtiöt jakavat myös omistajilleen, mutta omistuspohja on erilainen ja tällöin ei voida puhua keskinäisestä yhtiöstä.

Finanssisektorin toiminta perustuu pitkälti luottamukseen ja siksi sillä on suuret sosiaaliset vaikutukset. Finanssialalla nähdään tulevaisuudessa varmasti parempaa sääntelyä ja valvontaa kriisiin takia. Markkinoiden vakauden säilyttämiseksi myös finanssialan yhtiöiden riskinottoa pitäisi säännellä. Siksi keskinäisellä yhtiömuodolla on jo lähtökohtaisesti varmasti kasvava rooli finanssipalvelujen tuottajana. (Tapiola-ryhmä, luettu 15.4.2009)

2.2 Tapiolan kilpailijat vakuutusmarkkinoilla

Viime vuosina kilpailukenttä vakuutusmarkkinoilla on monimutkaistunut. Vakuuttaminen on erotettavissa vain osana kokonaiskilpailukenttää. Nykyisin suurimmat perinteiset vakuutusyhtiöt tuottavat asiakkailleen myös pankki ja finanssipalveluja. Toisin sanoen kilpailukentällä suurimmat tarjoavat finanssitavarataloperiaatteella kokonaisratkaisuja. Seuraavassa taulukossa on esitetty vertailua vahinkovakuutusyhtiöiden osalta. Huomioitavaa kuitenkin on, että suurimmat ovat muuttuneet sinällään tai yhdistyneet pankin kanssa finanssitavarataloiksi, kuten Tapiola, OP-Pohjola, Sampo-If, Aktia-Veritas. Loput ovat nykyisinkin perinteisemmin toimivia vakuutusyhtiöitä. Lisäksi Nordea on myös kilpailija, vaikka se ei itse taulukossa ole huomioituna.

Taulukko 1. Vakuutusyhtiöiden vakuutusmaksutulon mukaiset markkinaosuudet prosentteina

| | Pakollinen työajan vakuutus, taulustomaksut | | | Pakollinen työajan vakuutus, erikoismaksut | | | Vapaaehtoinen työajan vakuutus (57§ 1 mom.) | | | Vapaa-ajan vakuutus (57§ 2,3 mom.) | | | Yhteensä | | |
|------------------|---|-------|-------|--|-------|-------|---|------|------|------------------------------------|------|------|----------|-------|-------|
| | 2005 | 2004 | 2003 | 2005 | 2004 | 2003 | 2005 | 2004 | 2003 | 2005 | 2004 | 2003 | 2005 | 2004 | 2003 |
| A-Vakuutus | 5,5 | 6,1 | 5,3 | 1,1 | 0,9 | 0,7 | 9,2 | 8,6 | 13,2 | 5,3 | 4,9 | 1,2 | 3,4 | 3,5 | 3,1 |
| Fennia | 15,6 | 15,7 | 15,7 | 10,5 | 9,0 | 8,8 | 12,7 | 12,3 | 13,1 | 13,9 | 14,2 | 14,1 | 12,6 | 11,9 | 11,8 |
| If | 23,1 | 25,1 | 25,0 | 33,7 | 35,8 | 41,5 | 13,3 | 13,9 | 14,6 | 30,8 | 32,2 | 36,7 | 28,7 | 30,5 | 33,8 |
| Lähevakuutus | 6,5 | 5,7 | 5,7 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 7,5 | 6,9 | 6,5 | 4,2 | 4,6 | 4,6 | 3,2 | 3,0 | 2,9 |
| Pohjantähti | 3,0 | 2,7 | 2,4 | 0,8 | 0,8 | 0,9 | 2,6 | 2,5 | 2,1 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,6 | 1,5 |
| Pohjola | 19,8 | 19,3 | 18,5 | 39,6 | 37,7 | 35,7 | 18,4 | 16,8 | 16,3 | 29,1 | 27,2 | 26,6 | 30,9 | 29,3 | 27,9 |
| Redarnas | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 1,0 | 1,0 | 0,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,9 | 3,0 | 2,9 | 0,7 | 0,7 | 0,6 |
| Tapiola | 22,3 | 21,6 | 23,8 | 10,7 | 11,7 | 8,7 | 32,6 | 35,3 | 31,0 | 8,9 | 9,2 | 9,3 | 15,8 | 16,4 | 15,3 |
| Turva | 0,9 | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | 0,8 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 0,7 | 0,8 | 0,8 |
| Valio | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,2 | 0,6 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 0,3 | 0,2 |
| Veritas | 2,7 | 2,5 | 2,2 | 0,9 | 0,9 | 0,8 | 2,4 | 2,2 | 1,7 | 1,9 | 1,7 | 1,5 | 1,7 | 1,6 | 1,4 |
| Ålands | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,5 | 0,4 | 0,6 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,7 | 0,7 | 0,8 | 0,5 | 0,5 | 0,6 |
| Yhteensä milj. € | 219,6 | 194,2 | 179,3 | 344,0 | 286,8 | 273,2 | 38,8 | 33,5 | 32,1 | 42,5 | 38,9 | 36,1 | 644,9 | 553,3 | 520,7 |

Kuvio 3. Vakuutusyhtiöiden markkinaosuuksien vertailu (www.finanssivalvonta.fi)

2.3 Toimeksiantajana Tapiola-ryhmä

Tapiolan kaikki vakuutus- ja finanssiyhtiöt toimivat keskinäisyyden periaatteeseen perustuen. Toisin sanoen asiakkaat omistavat keskinäiset vakuutusyhtiöt, jotka puolestaan omistavat yhtiöryhmän muut yhtiöt. Keskinäisyyteen perustuen Tapiolankin voitot voidaan käyttää asiakkaiden palvelujen ja etujen kehittämiseen, koska ulkopuolisten sijoittajien intressiä ei tarvitse ottaa huomioon. (Tapiola-ryhmä, luettu 15.4.2009)

Tapiola perustettiin 18.6.1982 edeltäjäyhtiöiden Auran ja Pohjan fuusiona. Yhtiöryhmänä Tapiola on toiminut vuodesta 1984. Historialliset juuret ulottuvat kuitenkin 1800-luvun puoleen väliin.

Tapiolan historian keskeisiä tapahtumia:

- 1857 Paloapuyhtiö
- 1909 Pohja
- 1917 Aura
- 1982 Aura ja Pohja fuusioitui Tapiolaksi
- 2000 Tapiola Omaisuuden Oy ja Tapiola Rahastoyhtiö Oy
- 2002 Päätös Tapiola Pankki Oy:n perustamisesta
- 2004 Tapiola Pankki Oy aloitti toimintansa

- 2007 Tapiola Varainhoito Oy (Omaisuu denhoito Oy:n ja Rahastoyhtiö Oy:n fuusio)
- 2007 Kiinteistö-Tapiola Oy

Tapiola-ryhmä tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki- ja finanssialan palveluja. Toiminta-ajatuksena on asiakkailleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Yhtiöryhmän arvot ovat asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys, eettinen toiminta ja yhdessä menestyminen. Ne muodostavat kiinteän kokonaisuuden, arvoperustan, jolla toteutetaan toiminta-ajatus. (Tapiola-ryhmä, luettu 15.4.2009)

2.4 Vakuutusmyynnin myyntiprosessin kuvaaminen esihaastattelun pohjalta.

Ensimmäisessä alustavassa haastattelussa tarkoitukseni oli selvittää, miten myyjät näkevät itse myyntiprosessin työssään. Kysyin kolme kysymystä kokonaiskuvan selvittämiseksi ja pohjaksi varsinaiselle haastattelulle. Ensin kysyin tapaa toimia myyntityössä. Toiseksi kysyin kehitysehdotuksia myyntityön helpottamiseksi ja mitä myyjän mielestä tarkoittaa sana vakuutusedustaja. Näin sain hyvää pohjatietoa tutkimukselle siitä, miten mieltävät itsensä, miten he tekevät työnsä ja lähtökohtaiset toiveet työn parantamiseksi.

Haastattelin hyvin avoimesti kuutta oman piirini edustajaa sekä esimiestämme yhteyspäällikkö Tiina Toivorantaa. Koska teen itse samaa työtä eli vakuutusmyyntiä mikroyrityssektorille, pystyin hyvin peilaamaan haastatteluiden sisältöä omaan tekemiseen ja ymmärtämään vastaukset. Vastausten sisältöä ja osallistuvaa havainnointia hyväksi käyttäen pystyin löytämään yhtymäkohtia teoriaan. Esihaastattelun jälkeen litteroin vastaukset ja aloitin tutkimusaineiston analysoinnin. Pienen esitutkimuksen avulla pääsin hyvin sisälle itse varsinaiseen opinnäytetyöni tarkoitukseen eli tutkimukseen vakuutusedustajan myyntityön sisällöstä ja sen kehittämistä. Toisin sanoen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten teemme työmme ja miten voisimme tehdä sen paremmin.

2.4.1 Vakuutusedustajan termi ja puhelinkontaktointi

Termi vakuutusedustaja nähtiin haastattelussa vakuutusmyyjänä, joka edustaa Tapiolaa finanssitavaratalona kohti asiakkaita sekä asiakasta kohti Tapiolaa tehtävänänsä etsiä paras ratkaisukokonaisuus asiakkaalle.

Tavasta tehdä myyntityö ja muodostuneista rutiineista esille nousi muutamia keskittymisosa-alueita. Valmistautuminen perustui kaikilla rutiininomaiseen valmistautumiseen tutustumalla asiakkaaseen jo olemassa olevan tiedon perusteella. Etukäteen käytettävissä oleva tieto vaihtelee paljon riippuen siitä, onko kohde jo ennestään asiakas vai mahdollinen uusi asiakas. Uusasiakashankinnassa kaikki edustajat joutuvat jo puhelimesta pääsääntöisesti saamaan

aikaan kohteen mielenkiinnon herääminen, mikä mahdollistaa myyntitapaamisen sovittavaksi. Tähän myynnin vaiheeseen on jokaisella omaan tyyliin sopiva myyntipuheerunko, mikä soveltuvin osin muuttuu hieman puhelinkeskustelun mukaan.

2.4.2 Varsinainen myyntitilanne ja rutiinit

Itse myyntitilanteissa kaikilla myyjillä on tarkoitus ymmärtää asiakkaan tarpeet ja saada tietoon kokonaiskuva. Tavasta toimia kasvokkain myyntitilanteissa löytyi edustajakohtaisia toimintaeroja. Osa edustajista pyrkii pysymään tiukasti keskittyneenä asiaan ja olemaan tehokkaita sekä nopeita. Tällöin myyjä kaavamaisesti poimii olennaisimmat tiedot hyvin suoralla tavalla. Rutiinit tähtäävät selkeästi kaupan päättämiseen. Toisaalta joillakin edustajilla on tapana hyvin avoin tyyli asiakkaan kokonaistarpeen selvittämisessä myyntitilanteessa. Tällöin puhutaan avoimesti myös itse vakuutusmyyntiin liittymättömistä asioista eli pyritään ns. suurilla kysymyksillä selvittämään oleellinen. Myyntitilanne ei välttämättä kuulosta perinteiseltä, vaikka myyjä toistuvasti ohjaa keskustelun itse aiheeseen. Haastatteluissa ilmeni myös esittelevä tyyli. Siinä myyjä tuotteita esittelemällä ja kysymällä vaiheittain selvittää tarpeen ja lopulta ehdottaa kauppaa. Myyntitilanteessa on tällöin erotettavissa selkeästi keskustelun avaus, perusrunko kysymyksineen ja lopetus.

Myyntitapaamisen jälkeisissä rutiineissa ei esiintynyt suuria eroja. Hyväksytyjen vakuutustarjousten voimaansaattamiseen liittyvät tehtävät ovat kaikille samat. Jatkotoimenpiteet jokainen kirjaa muistiin tietojärjestelmiin tai paperille.

Huomioitavaa haastatteluissa oli, että itse työpäivän edustajat rakentavat lähinnä kahdella eri tavalla. Toiset tekevät tietynlaista päivää hyvin kurinalaisesti periaatteella kahdeksasta neljään ja mieluiten vain toimistolla. Toiset taas tekevät työnsä tilanteen mukaan välittämättä työajasta ja ovat liikkeellä asiakkaissa paljon.

2.4.3 Parannettavaa ja kehitysehdotuksia

Esihaastattelussa kehitysehdotuksia oli useampia. Olisi mm. hyvä saada tietojärjestelmästä esitäyttötiedot suoraan hakemus ym. lomakkeille. Tällöin asiakkaan tarvitsisi täyttää vain terveys selvitykset, muuttuneet tiedot sekä allekirjoitus. Näin pystyttäisiin tehostamaan ja nopeuttamaan myyntitapahtumaa sekä selkiyttämään ja virtaviivaistamaan toimintaa. Tällainen tietojärjestelmästä saatava apu myös antaisi entistä ammattimaisemman kuvan asiakkaan suuntaan. Lisäksi joidenkin vakuutusten voimaansaattamista tulisi edustajien mielestä virtaviivaistamaan ja helpottamaan.

Myyjillä esiintyi halua itsenäisemmin päättää hinnoittelusta yhtiön antamien raamien sisällä. Joillakin edustajilla oli huolena liialliset myyntiin kuulumattomat asioiden hoitamisesta, mitkä toki liittyy asiakkaiden kokonaisvaltaiseen palvelemiseen.

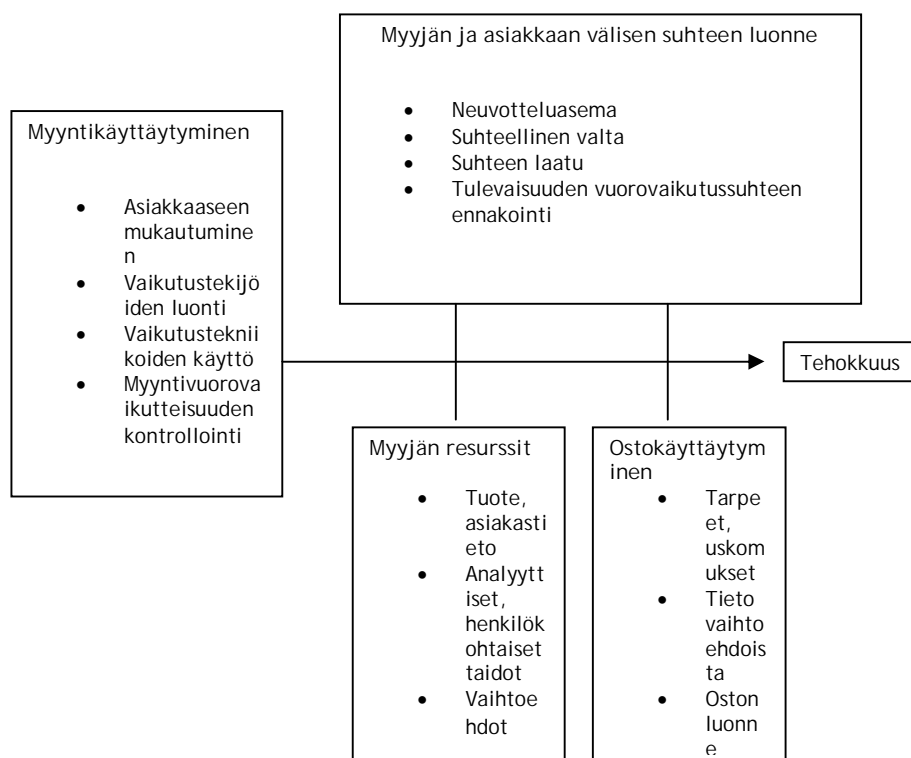
Tapiola on viimeaikoina panostanut enemmän asiakkaiden parempaan segmentoimiseen sekä tuotepaketointiin. Tämä kehitys on edustajien keskuudessa katsottu erittäin hyväksi ja sitä toivotaan vielä enemmän. Myös tietojärjestelmät sekä tietotekniset apuvälineet tukevat koko ajan paremmin edellä mainittua kehitystä

3 MYyntIPROSESSIN TEORIAA JA HYVÄN MYYJÄN OSAAMISALUEET

Tässä luvussa alalukuineen käsittelemme myyntiprosessin teoriaa kirjallisuuden perusteella. Jaan teorian kahteen pääosa-alueeseen, mitkä voidaan nähdä vaikuttavan onnistuneeseen myyntiin. Ensimmäisenä käsittelemme myynnin tilannetekijöitä, sisältöä, organisointia ja johtamista. Toiseksi kuvaan myyjän osuutta myyntityössä.

3.1 Teoreettinen viitekehys

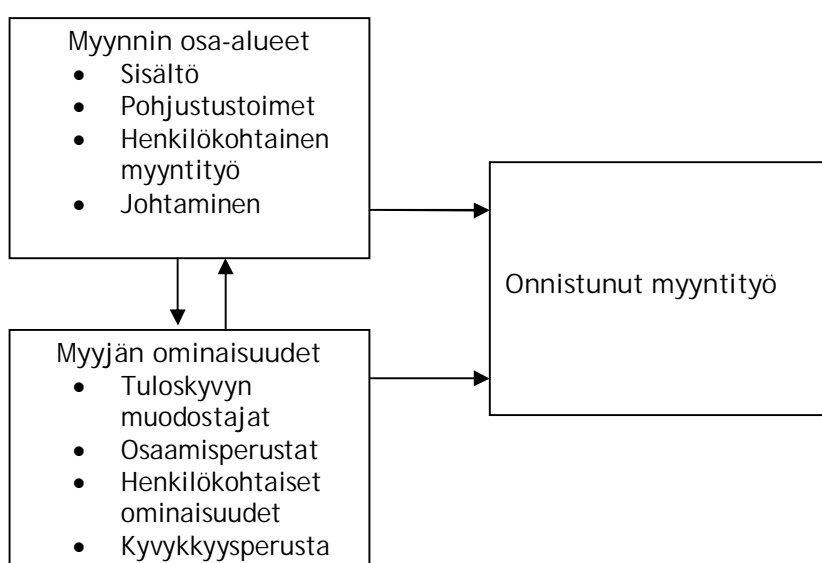
Seuraavissa kuvioissa selvennetään opinnäytetyön viitekehystä ja sen osa-alueita:



Kuvio 4. Myyntiedustajan tehokkuus malli (Mukaiillen B.A.Weitz/Journal of Marketing)

Myyntiedustajan työ pitää nähdä "rajaroolina". Tällä tarkoitetaan myyntiedustajan tehtävää sijoittua edustamansa organisaation ja asiakkaan väliin sekä toimia näin linkkinä. Tarkoitus on etsiä parasta mahdollista ratkaisua asiakkaalle myyden oman organisaation tuotteita. Kuvio neljä, jonka olen suoraan kääntänyt Websterin kirjasta, kuvaa juuri "rajamaastossa" olevia tekijöitä ja vaikuttimia. Siinä käy hyvin ilmi, miten monia asioita edustaja joutuu työssään ottamaan huomioon ja ymmärtämään kokonaisuuden. (Webster 1991, 67)

Edustaja myyjän toiminta on nähtävä tämän työn kontekstissa juuri kahden yrityksen välissä molempiin suuntiin. B-to-B -ajattelussa edustaja on juuri tuo sana "to" kahden B:n välissä. Tehtävä ei ole aina helppoa, koska paine tulee molemmilta suunnilta.



Kuvio 5: Myyntin osa-alueiden ja myyjien ominaisuuksien vaikutus onnistuneeseen myyntityöhön. (Oma malli)

3.2 Myyntin osa-alueet

Kaupanteon ytimen muodostaa myyminen. Vaikka nykyään puhutaan markkinoinnista, se ei poista myyntin merkitystä. Myyntiä on jokaisen hyvä osata jonkin verran. Sillä on sosiaalinen merkitys nykyisessä vuorovaikutteisessa yhteiskunnassa, koska omien mielipiteiden tai työpanoksen esilletuominen on jo sinällään myyntiä. Siksi myyminen ei koske vain

ammattimyyjiä, vaan normaaliin kanssakäymiseen kuuluu tiedostamatonta myyntiä. Sanalla myynti on kaksijakoinen merkitys. Ensinnäkin sillä on tavoitemerkitys tavoiteltaessa myyntiä. Toisaalta sillä on työmerkitys, jolloin puhutaan usein henkilökohtaisesta myyntityöstä. (Rope 2003, 9-13)

Ammattimaisen myynnin ongelmana on usein se, että myyjän arvostus ei vastaa ammatin vaatimustasoa. Tutkimuksissa ilmenee, että varsinkin edustajamyynit sijoittuvat ammattien arvostusasteikossa häntäpäähän. Tosiasia kuitenkin on, että ilman onnistunutta myyntiä yrityksillä ei ole menestymisen mahdollisuuksia. Myyntityö ammattina vaatii monipuolista osaamista ja koostuu monesta eri osa-alueesta, jotka seuraavassa kuvaan. (Rope 2003, 10-11)

3.2.1 Myynnin sisältö

Myynti voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri myynnin lajiin eli perusmuotoon, jotka ovat toimipaikkamyynti, neuvottelumyynti ja edustajamyynti. Vakuutusten myynti mikroyrityksille koostuu tavallaan jokaisesta kolmesta myynnin lajista. Vakuutuksia myydään niin omilla toimistoilla kuin ostajayrityksenkin tiloissa. Vakuutusmyynti vaatii sisällöllisesti asiantuntemusta ja lopputulokseen päästään yleensä useampien neuvotteluiden jälkeen. Uuden mahdollisen asiakkaan hankkiminen vaatii aktiivisuutta ja pohjatyötä, jotta pääsee edes tarjoamaan tuotteita. Näin ollen voidaan sanoa, että vakuutusmyynti on yhdistelmä erilaisin painotuksin kaikista myynnin perusmuodoista. Vakuutusmyynti mikroyrityssektorilla on eniten kuitenkin edustajamyyntiä. Tavoitteena on, että tuotteet tullaan esittelemään mahdolliseen ostajayritykseen silloin, kun se mahdolliselle ostajalle käy. Seuraavassa kuvaan tarkemmin jokaista erikseen. (Rope 2003, 15-16)

Toimipaikkamyynnistä käytetään myös nimitystä tiskimyynti. Oleellista on, että myynti tapahtuu toimipaikassa, kuten kaupassa, ravintolassa, hotellissa jne. Toimipaikkamyyntiin liittyy myös käsitteet palvelumyynti ja lisämyynti, jotka toimivat toimipaikkamyynnin myynnillisen onnistumisen avaintekijöinä. (Rope 2003, 15)

Neuvottelumyynnistä käytetään myös nimitystä asiantuntijamyynti. Neuvottelumyynti perustuu asiantuntemukselle ja sitä kautta vakuuttavuudelle. Perinteisesti neuvottelumyyntitilanne on palaverin kaltainen ja siinä pyritään asiantuntijaroolia hyväksikäyttäen myynnillisesti tavoiteltavaan tulokseen. Pyrkimyksenä on myydä vakuuttavasti omaa tuotettaan. (Rope 2003, 16)

Edustajamyyntiä eli salkkumyyntiä voidaan pitää perinteisessä mielessä tosimyyntinä. Myyjä joutuu tällöin tekemään jo kovasti töitä päästäkseen edes myyntitilanteeseen. Eli ensiksi hankitaan asiakas ja sen jälkeen myydään tuote. Edustajamyynti vaatii myyjältä eniten aktiivisuutta. (Rope 2003, 17)

3.2.2 Myynnin pohjustustoimet

Suuret yritykset luovat yleensä markkinointiviestinnän eri keinoin yleisen kuvan ja suuret linjaukset itsestään. Lisäksi eri kampanjoilla kohdennetaan tarkemmin markkinointia. Tässä työssä on kuitenkin tarkoitus keskittyä vakuutusmyyntiin mikroyrityksille ja siten lähinnä edustajakanavassa tapahtuvaan toimintaan myös myynnin pohjustustoimien osalta. Tässä yhteydessä puhelin on tärkein työväline myynnin pohjustustoimille ja sähköposti toimii lähinnä tukevana tekijänä. Myyntityön kohteina ovat uudet asiakkaat ja olemassa olevat asiakkaat, joista saadaan perustietoa monista eri kanavista. Lähden rajaussyistä siitä olettamasta, että myyjäyritys on organisaationa tehnyt pohjatyön prospekteista eli kohteista. Lisäksi on huomioitavaa, että myyjä saa potentiaalisia kohteita paljon myös oman verkottumisensa ansiosta.

”Myyntiä pohjustavassa roolissa puhelin kannattaa jättää vain siihen asemaan, että sen avulla pyritään saamaan aikaan tapaaminen henkilökohtaista myyntiä varten tai ainakin tarjoustä silmälläpitäen. Puhelinta ei tässä roolissa tule pitää varsinaisena myyntivälineenä.” Puhelin on edustajakanavassa paras tapa lähestyä henkilökohtaisen myyntitapaamisen sopimiseksi. Puhelimen avulla myyntiprosessi sidotaan toimivaksi kokonaisuudeksi. Puhelin toimii sidosviestintävälineenä yleisestä markkinointiviestinnästä henkilökohtaiseen myyntityöhön. Puhelin on erityisesti b-to-b-markkinoilla henkilökohtaisen myynnin pohjustuskeino. (Rope 2003, 56-58)

”Älä käytä sähköpostia myynninavaajana äläkä varsinaisena myyntivälineenä. Sen sijaan prosessiviestijänä se on hyvä ja tehokas väline. Oleellista on opetella sen käyttö niin, että asiakas aina kokee sähköpostiviestin mukavana lähestymisenä.” Sähköpostin käyttö on luonteva tapa tehdä myynnillistä prosessiviestintää. Siten pidetään yllä ja pyritään syventämään asiakkuusprosessia. Alettaessa käyttää sähköpostia viestintäkeinona on ensiksi luotava henkilökohtainen perusta myyntiprosessille. (Rope 2003, 54-55)

3.2.3 Henkilökohtainen myyntityö

Myynnin pohjustustoimien onnistuttua ja myyntikäynnin ajankohdan varmistuttua alkaa henkilökohtaisen myyntityön vaihe. Se on kaupankäyntiviestinnän ydinelementti. Henkilökohtainen myyntityö on monivaiheinen toimintaprosessi, joka voidaan kuvata viidellä eri vaiheella. Seuraavassa vaiheet ovat tiivistettynä. Empiirisessä osassa kuvaan tarkemmin eri vaiheita soveltaen niitä edustajakanavassa tapahtuvaan vakuutusten myyntityöhön. (Rope 2003, 59)

1. Valmisteluvaihe
 - Perustietojen selvittäminen
 - Esittelymateriaalin rakentaminen
 - Ajankäytön suunnittelu
 - Myyntineuvottelun valmistelu
2. Myyntikeskustelu
 - Avaus
 - Tarvekartoitus
 - Ongelmanratkaisu ja tarveargumentointi
 - Epäilyjen häivyttäminen
3. Tarjousvaihe
 - Tarjouksen rakentaminen
 - Tarjouksen markkinoinnillinen esittäminen
4. Kaupan päättäminen
 - Rohkaisu
 - Aikalisä tai kiirehtiminen
 - Palkinto
5. Jälkihoito
 - Tyytyväisyyskyselyt
 - Tervehdykset
 - Asiakaslehdet ja -tiedotteet
 - Kutsut asiakastilaisuuksiin

3.2.4 Myynnin johtaminen

Myynnissä onnistuminen vaatii aina riittävät resurssit. Taustatoiminnot pitää olla kunnossa, jotta myyjät voivat onnistua. Tällä tarkoitetaan markkinoinnin ja myynnin johtamiseen liittyvää työtä. Se pitää olla hyvin hoidettu, jotta myynnillisesti saadaan paras mahdollinen tulos. Myynnin johtamiseen liittyvään esimiestyöhön liittyy neljä osa-aluetta. (Rope 2003, 117-122)

Myynnin suunnittelu on toimintaa, jossa myyntiennusteiden pohjalta laaditaan tulostavoitteet kohderyhmittäin, alueittain ja myyjittäin. Tärkeimmät myyjiä ohjaavat tavoitteet ovat myynti euroina, markkinaosuus ja myyntikate. Myös organisaatiotasolla on luotava työsuunnitelma ja välitavoitteet.

Myynnin organisointi on toimintaa, joka tarkoittaa myyntiresurssien tehokasta järjestelyä, tehtävien täsmällistä määrittelyä ja toimintaohjeiden laatimista. Organisoinnin yhteydessä

jokaiselle myyjälle täsmennetään tehtävä, vastuualue ja toimivalta toimenkuvausten avulla. Samoin luodaan yhtenäiset toimintasäännöt.

Motivaatio, sitoutuminen ja liikeidean sisäistäminen ovat myyntihenkilöstön tärkeimmät voimavarat. Motivointikeinoja ovat esimerkiksi koulutus, työn arvostus, kannustava työskentelyilmapiiri ja kannustava palkkaus. Syvemmälle myyjän ominaisuuksiin menen luvussa 2.3.

Myynnin seuranta on toimintaa, jonka tarkoituksena on seurata toiminta ja tulostavoitteiden saavuttamista. Seurantaa tehdään yleensä sekä myyntiorganisaatiossa että yksittäisen myyjän tasolla. Seurattavia asioita ovat lähinnä määrä, laatu ja kannattavuus. Myynnin seurannan yhtenä tärkeänä tavoitteena on ohjata ja tehostaa tulevia myyntitoimenpiteitä. (Rope 2003, 117-122)

Palveluyritysten toiminnassa on noussut viime vuosien aikana esille henkilöstön vaikutus yrityksen menestymiseen. Myyntihenkilöstö on erittäin keskeisessä asemassa kehitettäessä asiakassuhdetta luottamukselliseksi, uskolliseksi ja yhteistyöhön perustuvaksi. Henkilöstön merkitys toiminnan ja laadun jatkuvana kehittäjänä on palveluyritykselle elintärkeää. Onnistunut palvelujen markkinointi edellyttää toimivaa yhteistyötä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yrityksen toisten työntekijöiden kanssa. Palveluyritysten toiminta perustuu aina viime kädessä ihmisiin ja heidän tekemisiinsä. Tällöin esimiesten kyvykyys ihmisten johtajina on avain tähän sujuvuuteen. (Lämsä, Uusitalo 2002, 139)

Esimiesten on huolehdittava henkilöstönsä ja työn välisestä suhteesta. Tässä voidaan erottaa kolme kriittistä tekijää. Myös myyntiorganisaatiossa esimiehen pitää huolehtia alaistensa sitouttamisesta, osaamisen kehittämisestä ja jaksamisesta. (Lämsä, Uusitalo 2002, 155)

Henkilöstö pitää nähdä keskeisenä kilpailukeinona. Tällöin organisaatiossa tapahtuva sisäinen markkinointi on keskeisessä asemassa. Sisäisen markkinoinnin päämääriä ovat hyvien työntekijöiden palkkaaminen organisaatioon, heidän pitäminen työyhteisössä sekä jatkuva motivoiminen. Sisäisen markkinoinnin keinoja puolestaan ovat koulutus, motivoiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus. Toiminnan pitäisi olla aina vuorovaikutteista esimiesten ja alaisten välillä. "Mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään kenellekään muullekaan." (Lahtinen, Isoviita 2001, 62-65)

Myyjän tuloksellisuuteen myyntitekniikoiden lisäksi vaikuttavat motivaatio ja osaaminen. Tuloksellisuuden osatekijät voidaan jakaa seuraavasti kolmeen osaan. *Työn määrä* sisältää motivaation, energisyyden sekä työtuntien, soittojen ja asiakaskäyntien määrän. *Työn laatu* tarkoittaa tuotetuntemusta, yritystuntemusta, kilpailijoiden tuntemista, esiintymistaitoa,

kykyä saada asiakas ostamaan ja taitoa kehittää kanta-asiakassuhteita. *Työn kohde* pitää sisällään energian ja työajan kohdistamisen kannattaviin kohteisiin. (Lahtinen, Isoviita 2001, 214)

3.3 Myyjän ominaisuudet

Hyvään myyjään liitettävä toivomuslista on lähes loputon. Myyjän pitäisi olla asiansa osaava omaava, verbaalisesti sujuva, hyvä kuuntelija, mukava henkilönä, fiksu, oivaltava, psykologisen silmän, täsmällinen, luotettava, rehellinen, olemukseltaan siisti, tuotteensa mukainen, positiivisen elämänasenteen omaava, sosiaalisen luonteenlaadun omaava, positiivisesti asiakasta johdatteleva, persoonallinen, riittävän itsetietoinen, yleissivistynyt, looginen, ihmissuhteita hoitava, palvelusuuntautunut. Edellinen lista voisi olla myös hyvän ihmisen toivomuslista. Huippumyyjän löytäminen ei olekaan mikään helppo tehtävä. (Rope 2003, 101-104)

”Vaikka myyjältä toivottavien ominaisuuksien lista on lähes loppumaton, ovat myyjän henkilökohtainen viehätysvoima ja into tehdä myyntiä ratkaisevia. Muut tekijät ovat siunauksellisia lisäetuja myyjälle perusedellytysten jälkeen.”

Myyntiedustajan käyttäytymistä määrittelee vahvasti oman persoonan tarpeet. Näitä tarpeita ovat halu ansaita rahaa, saada arvostusta työkavereilta, esimieheltä ja myös prospektilta eli ostajaehdokkaalta. Myyntiedustajan on tärkeää pystyä esittämään aina sopivaa roolia ja siten myötäilemään sekä johdattelemaan ostajaa. (Webster 1991, 73-74)

3.3.1 Tuloskyvyn muodostajat

Asiakkaan ostohaluun vaikuttaminen on keskeisin myyjältä vaadittava kyky. Edellä mainittu ajattelumalli vaikuttaa yksiselitteiseltä. Mallin toteuttaminen käytännössä onkin todella moniselitteinen ja pitää sisällään monia eri huomioon otettavia seikkoja. Tuloksellisessa myyntityössä myyjä saa luonnollisesti johdateltua ostoprosessiin siten, että asiakas kokee ostoprosessin toteuttavan hänen todellista tarvettaan. Tällöin myyjä saa myyntitavoitteensa todentumaan asiakkaan todellisen ostotarpeen kautta. Myyjän tehtävänä on saada asiakas kokemaan tuote tarvittavaksi ja kilpailijoita paremmaksi. Lisäksi myyjän on varmistettava, että ostajan ajatteluun ei jää yhtään oston estettä haittamaan kaupan toteutumista. Myyjän persoona ja kyky johdatella asiakasta ostoprosessissa ovat onnistumisen keskeisiä tekijöitä ja saavat parhaimmillaan asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. (Rope 2003, 95-96)

Myymiseen suhtautuminen erottelee asennetasolla ihmisiä suuresti. Joillekin myyminen on kokemuserusteisesti luontaista ja toisille erittäin vastenmielistä. Edellä mainittuihin

seikkoihin vaikuttavat mm. asenne, arvomaailma sekä persoonallisuustekijät. Jos ei koe myyntiä omaksi lajikseen, niin se ei onnistu, vaikka muut ominaisuudet olisivatkin hyvät. Työnä myynti vaatii tiettyjä ominaispiirteitä, joita ohjailee kohderyhmä ja se, millaisesta myynnistä on kysymys. Joka tapauksessa onnistunut myyntityö vaatii seuraavat asiat:

- Myyjän pitää osata asiansa eli tuntea tuote, sen käyttäminen ja kilpailutilanteeseen liittyvät tekijät mahdollisimman hyvin ja täysimääräisesti.
- Myyjän pitää taitaa myynti ja sen vaatimat yleiset osaamiskysymykset.
- Myyjän pitää olla myyntiin sopiva tyyppi siten, että hän kokee myymisen itselleen luontaiseksi ja muutenkin kiinnostavana tehtävänä.

(Rope 2003, 96-97)

3.3.2 Osaamisperustat

Myyjän pitää osata asiansa ja tuotteensa lisäksi myös muita tekijöitä. Myynnissä onnistuminen vaatii myös kilpailijoiden tuotteiden, markkinoiden sekä markkinoilla tapahtuvan tuotekehityksen tuntemisen. Tässä asiaosaamisen osa-alueessa on oleellista se, että se on opittavissa. On kuitenkin tärkeää, että ei yliopi tuotettaan, koska tällöin on vaarassa juuttua tuotteen teknisiin nippelitietoihin ja siten tukahduttaa aito myyntityö. Hyvä myyjä pystyy myymään mitä tahansa suhteellisen lyhyellä tuoteperehdytyksellä kunhan kokee tuotteen itselleen myyntityöhön istuvaksi ja luonnolliseksi sekä on asenne- ja arvopohjaisesti sinut tuotteen kanssa. (Rope 2003, 97-98)

On varmasti helpompi opettaa hyvälle myyjälle tuotetietoa kuin tuotetietoiselle myyntiä. Tässä asiassa mielestäni korkeasti koulutetut esimiehet tekevät helposti virheitä, koska myynti on hyvin pitkälle asenne- ja arvopohjainen työ, mikä sinällään ei ole opittavissa kouluissa käytännössä. Sitten ihmetellään, miksi puhtaista teoreetikoista ja asiapainotteisista yksilöistä ei tule hyviä myyjiä tai myyntiryhmän vetäjiä. Ihmisten johtajalle (leadership) on helpompi opettaa asioiden johtamista (management) kuin toisinpäin.

Sana myyntiosaaminen koostuu osuvasti kahdesta sanasta myynti ja osaaminen. Näin myös myyntityö onnistuessaan koostuu sekä myynnistä että osaamisesta. Etenkin edustajamyynti, jota työssäni käsittelen, koostuu pääsääntöisesti ihmisiin kohdistuvasta vaikuttamisesta. Myyjän henkilökohtainen taito vaikuttaa asiakkaaseen ja vakuuttaa asiakas tuotteen erinomaisuudesta sekä tarpeesta ovat tärkeimpiä tekijöitä onnistumisessa. Myyjän psykologinen taito vaikuttaa asiakkaaseen ja siten ensin itsensä myyminen asiakkaalle johtavat kauppaan. Myyjän pitää saada asiakkaalle tunne, että ostaminen on helppoa ja mukavaa, jolloin kaupanteko prosessina rakentuu ja etenee luontevasti. Asiakkaan pitäminen vielä tyytyväisenä johtaa pitkiin syvällisiin ja sitoutuneisiin asiakassuhteisiin. Parhaimmillaan edustajamyynnissä asiakkaan ostohalu henkilöityy tiettyyn myyjään. Tällöin ostaja on

sitoutunut tuotteeseen, yritykseen ja myyjään. Seuraavassa on lyhyesti esiteltynä myyjän perustaitoja:

- Kyky saada asiakas harkitsemaan ostoa, vaikka ei olisi aikonutkaan ostaa.
- Taito esitellä tuotteen erinomaisuudet ja hyvät puolet halventamatta kilpailijoita.
- Kyky tehdä tyhjäksi ostajan vastaväitteet järkevästi.
- Taito saada kauppa aikaan ilman hinnan alentamista.
- Määrätietoisuus viedä myyntitilannetta eteenpäin siten, että ostaja tekee ostopäätöksen epävarmuudesta huolimatta.
- Hoitaa kaupan jälkeinen yhteydenpito ja siten varmistaa asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus.
- Kyky syventää jatkuvasti asiakassuhdetta.

Myyntitaito on opittavissa, jos on halua ja motivaatiota. Joillakin henkilöillä vaikuttamisen taito on myötäsyntyisenä luonnostaan. Taito on kehittynyt varhain jopa jo lapsuudessa persoonallisuuden ja tilannetekijöiden myötä. Tällöin myös myynnin osaamisen oppiminenkin on luontevampaa. Tuloksellisen myynnin osaamista voi kuitenkin harjoitella ja hyväksi myyjäksi voi myös oppia. Se vaatii kuitenkin kovasti töitä, jos se ei ole luonnollista ennestään. (Rope 2003, 99-100)

3.3.3 Myyjätyyppisyys

Markkinoilla on monenlaisia persoonallisia myyjiä, jotka omia ominaispiirteitään hyväksi käyttäen pystyvät tulokselliseen myyntityöhön. Myynnissä kyse on tehtävän mukaisesta roolista, mikä on toteutettava kuitenkin oman persoonan kautta. Toisin sanoen samanlainen myyntitehtävä voidaan suorittaa tuloksellisesti monella eri tavalla. Oleellisinta myyjätyypissä on se, että mikäli myyjä alkaa aktiivisesti tehdä myyntiedustajan työtä päätyönään, hänen pitää kokea myyntityö mielekkäänä ja haluta tehdä sitä. Myyntityö on käytännössä niin vaativaa ja henkisesti raskasta työtä, että ilman aitoa motivaatiota ei myyntityötä pitkään jaksata tehdä. Puhtaiden myyntiedustajien työtä voidaan verrata keikkamuusikoiden ammattiin. "Keikalle" on päästävä, vaikka työ sinällään on hyvin raskasta. Ennen jokaista asiakaskäyntiä työhönsä on rakastuttava uudestaan. (Rope 2003, 108-109)

Myyjänä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on tehty tutkimuksia, joissa pääsääntöisesti nousevat esiin seuraavat tekijät:

- *Ikä* vaikuttaa myyjänä onnistumiseen. Monet nuoret myyjät pyrkivätkin esimerkiksi pukeutumisellaan tekemään itsestään vanhemman näköisiä. Toisaalta nuoruudesta mahdollisesti johtuvia puutteita voi korvata nuoruuden innolla. Olisi kuitenkin hyvä,

että myyjä ja kohderyhmä olisi iän suhteen suunnilleen samalla tasolla. Vakuutusten myynnissä edustajakanavassa on kuitenkin iältään asiakaskunta laidasta laitaan, jolloin myyjän ikätekijöillä ei ole kovin suurta merkitystä.

- *Sukupuoli* ei vaikuta tutkimusten mukaan myynnissä onnistumiseen. Miehet ja naiset ovat yhtä hyviä myyjiä yleisellä tasolla. Tuote- ja kohderyhmätasolla myyjän sukupuolella on merkitystä, koska myynti on aina henkilökohtaista vaikuttamista. Sukupuolen tiedetään vaikuttavan ihmissuhteisiin. Siksi avaintekijä on, miten myyjä käyttää sukupuoltaan hyväkseen myyntitilanteessa.
- *Verbaalisuus* eli sanallinen ulosanti vaikuttaa keskeisesti myyjänä onnistumiseen. Myyntityössä itsensä sujuva ilmaiseminen on tärkeää. Verbaalisuus liittyy ihmisen tyyppiperustaan. Asioita hahmottaessaan ihmiset ovat visuaalisia, matemaattisia tai sanallisia. Viimeksi mainittu on myyjälle keskeinen ominaisuus. Tässä yhteydessä ei pidä kuitenkaan unohtaa kuuntelemisen taitoa ja vuorovaikutteisuutta. Paras tulos saadaan luontevalla tapauskohtaisesti rakentuvalla keskustelulla.
- *Fiksuus* koostuu lähinnä oivaltavuudesta, nokkeluudesta, tilanneherkkyydestä ja mukautumiskyvystä. Parhaimmillaan myyjä on kuin kameleontti, joka pystyy mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja toimimaan aina tilanteen vaatimalla tavalla.
- *Persoonallisuus* on sopivassa määrin hyvä piirre myyjässä. Se ei saa kuitenkaan olla liioiteltua, jolloin se muuttuu myyntityötä haittaavaksi omituisuudeksi. Myyjälle myönteisiä persoonallisuuspiirteitä ovat mukavuus, yleinen positiivisuus, huomaavaisuus, kohteliaisuus, huumorintaju ja täsmällisyys kaikissa toimissa. Kaikki piirteet pitää olla lisäksi sopusoinnussa myyjän oman minän kanssa.
- *Asenne työhön* edustajan myyntityössä tarkoittaa asiakkaaseen kohdistuvaa palveluhenkisyttä. Palvelualttius pitää olla asiakaslähtöisyydestä johtuvaa.
- *Motiiviperustat* tarkoittavat tekijöitä, jotka motivoivat myyjiä tekemään työtään. Tekijät voivat olla hyvin erilaisia kuten toimintavapaus, ansiomahdollisuudet, tittelit, ulkoiset menestysmerkit, halu osoittaa pätevyys, halu toimia ihmisten kanssa tai halu toteuttaa itseään. Joka tapauksessa myyntityö ilman motivaatiota on mahdotonta.
- *Myyntitaito* on perustasolla aina opittavissa. Keskinäinen myyjä voi tulla lähes kaikista. Myyjän todellinen taito näkyy siinä, että hän saa epävarman ja jopa ostoa suunnittele mattoman henkilön päättämään tuotteen ostoon. Myyjän on tavoitteellisesti kehitettävä alituisesti myyntitaitoaan. Kurinalaisuus, säntillisyy s ja ahkeruus yhdistettynä hyvään myyntitaitoon tuovat parhaan tuloksen. (Rope 2003, 109-116)

3.3.4 Kyvykkyysperusta

Myyjän toimintakykyyn vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen pääosa-alueeseen eli osaamissisältöön ja minä sisältöön. Osaamissisältöön kuuluvat tiedot ja taidot sekä kyky

soveltaa niitä. Myyjän minä sisältöön kuuluvat persoonallisuus, asenteet, arvot ja motiiviperustat. Näitä kaikkia olen edellä työssäni kuvaillut.

Minä sisältöön liittyy myynnin onnistumisen kannalta yksi hyvin kokonaisvaltainen tekijä. Esimerkiksi Daniel Golemanin tutkimuksissa on osoitettu tunneällyn olevan tärkeämpi tekijä onnistumisessa ja suoriutumisessa kuin älykkyydosamäärä tai tekniset tiedot ja taidot. Keskeinen tekijä tunneällyssä on empatiakyky. Sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä asettua toisen asemaan ja tilanteeseen ymmärtäen, miten toinen kyseisessä tilanteessa näkee, kokee ja tuntee. Jos tämä myötäelämisen taito on myyjällä luontaisesti, on paljon paremmat mahdollisuudet onnistua myyntitilanteessa. Empatia on suhteellisen pysyvä persoonallisuuden piirre ja se syntyy ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Myynti on juuri vuorovaikutteista ja siksi empatiakyky erittäin tärkeässä asemassa.

”Rekrytoitaessa myyjiä tulisi erityisesti myyjäkandidaattien motiivit sekä empatiataipumukset pystyä saamaan selville. Ne vaikuttavat keskeisesti myyjän pitkän aikavälin tuloskykyyn.”
(Rope 2003, 105-108)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät luvun olen jakanut viiteen eri osa-alueeseen. Ensiksi käsitelen laadullista tutkimusta yleisellä tasolla. Seuraavana kuvaan kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppit. Kolmantena kerron käyttämistäni tiedonkeruumenetelmistä. Kahdessa viimeisessä osassa käsitelen tulosten analysointia ja tulkintaa sekä tutkimuksen kelpoisuutta ja luotettavuutta.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen markkinointitutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin käyttäytymisen ja mielipiteiden perustana olevia syitä. Tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Menetelmät tuottavat kuvailevaa sekä laadullista aineistoa ja tuloksena syntyy tulkintaa miksi ja miten kysymyksiin.
(Solatie 1997, 11.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii usein erittäin hyvin business - to - business -maailmaan, koska kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen ei usein ole edes mahdollista rajallisesta näytekoosta, haastateltavien vaatimasta erityishuomiosta tai jostain muusta syystä edes mahdollista. Tässä työssä laadullisen tutkimuksen perusteella on mahdollista saada tietoa esimerkiksi kysymykseen, mitkä ovat myyntiin liittyvät tekijät. (Solatien 1997, 27)

Kvalitatiivisen tutkimuksen peruskäsitteitä voidaan jakaa niiden merkityksen sekä relevanssin eli käyttökelpoisuuden kannalta. Teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä. Teoria on silloin käyttökelpoinen, kun se käytännöllisesti auttaa tutkimuksessa. Hypoteesien avulla voidaan puolestaan testata tutkimukseen liittyviä väitteitä. Metodologia on puolestaan yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta. metodi on erityinen ja yksittäinen tutkimustekniikka, joka on käytännöllinen silloin, kun sen avulla pystytään yhdistämään teoria, hypoteesi ja metodologia. (Metsämuuronen 2005, 198)

Seuraavassa on esitetty kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyviä erityispiirteitä:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa sekä todellisissa tilanteissa.
2. Tutkimuksessa suositaan tiedonkeruuvälineenä ihmistä, joten tutkija luottaa enemmän tekemiinsä havaintoihin kuin eri mittausvälineillä hankittuun tietoon.
3. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen vaan tutkimusaineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkasteleminen.
4. Tutkittavien kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaismenetelmää käyttäen.
5. Tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti tutkimuksen edetessä ja sitä muutetaan tarvittaessa, jos olosuhteet muuttuvat.
6. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, joten aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

(Hirsjärvi ym. 2000, 155)

Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aiemmin toin esiin, että kvalitatiivista tutkimusta kannattaa käyttää erityisesti silloin, kun halutaan selvittää asioita, joihin ei ole mahdollista antaa yhtä suoraa tai oikeaa vastausta. Tässä yhteydessä on kyse myyntiprosessista. Tutkimuksen tavoitteena on myyntiprosessin syvällinen ymmärtäminen.

4.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyytit

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppinä ovat diskurssianalyysi, etnografinen tutkimus, toimintatutkimus, elämäkertatutkimus, fenomenografia sekä keskusteluanalyysi. Tässä työssä käytetään etenkin toimintatutkimusta empiirisessä osuudessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 178.)

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan reaali maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja sen vaikutusten lähempää tutkimista. Toimintatutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä syvällisemmin asiayhteydessään kuten työyhteisössä. Toimintatutkimus on määritelmänsä mukaan tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään

tarkkailevaa. Tutkimuksessa pyritään kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Yleensä kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi. (Metsämuuronen 2005, 217.)

Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota toimintatapoihin vaikuttamalla. Keskeisimmät piirteet ovat ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen ja muutokseen pyrkiminen. Monesti myös itse tutkija on aktiivisesti mukana muutos- ja tutkimusprosessissa. Tutkimusprosessissa vuorottelevat pääsääntöisesti suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Kuula 1999, 218-219.)

Kurt Levin 1940-luvulla Yhdysvalloissa loi yhteisöjen ja työorganisaatioiden tutkimustavan, jolle hän antoi nimeksi "action research", toimintatutkimus. Tässä tutkimustavassa tutkimusta käytetään muutoksen aikaansaamiseksi tutkittavassa yhteisössä siten, että yhteisön jäsenet itse tai heidän edustajansa osallistuvat tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus on enemmänkin tapa organisoida kokonainen tutkimushanke kuin erillinen metodi. (Helkama, Liebkind, Myllyniemi 1999, 44)

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppiltään toimintatutkimus. Yksi työn tavoitteista on tuottaa Tapiola-Ryhmälle tietoa, jota se pystyy jatkossa hyödyntämään ja parantamaan toimintaansa myyntiorganisaation myyntiprosesseissa. Toimin itse vakuutusmyyjänä, joten osallistun itse aktiivisesti tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuu myös muita edustajia ja yhteyspäällikkö.

4.3 Tiedonkeruumenetelmiä

Tutkimustyyppit eroavat toisistaan riippuen mitä tarkastellaan, mutta yhteisenä piirteenä kaikilla ovat tiedonkeruumenetelmät. Puhutaan aineistonkeruun perusmenetelmistä. Niitä ovat kysely, dokumenttien analysointi, haastattelu ja havainnointi. Dokumenttien analysoinnilla puolestaan tarkoitetaan päiväkirjojen, muistelmien, omaelämäkertojen tai muiden vastaavien dokumenttien analysointia. Tiedonkeruumenetelmiä valittaessa tärkeintä on löytää menetelmät, joilla saadaan parhaat vastaukset tutkimusongelmin. (Hirsjärvi ym. 2000, 178-181.)

4.3.1 Haastattelu

Haastattelussa ollaan suorassa verbaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja siksi se eroaa muista tiedonkeruumenetelmistä. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelua on käytetty eniten päämenetelmänä, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin syyt käyttäytymisen ja mielipiteiden takana. Haastatteluissa on mahdollista

säädellä aineiston keruuta joustavasti. Lisäksi vastauksia voidaan tulkita huomattavasti laajemmin. (Hirsjärvi ym. 2000, 194.)

Haastattelun kuulostaa helposti keskustelun kaltaiselta. Haastattelija ja haastateltava ovat tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa. Tutkimustarkoituksessa haastattelu on järjestelmällinen tiedonkeruumuoto, jonka avulla tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Siksi yleinen nimike tutkimustarkoituksessa on tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys ovat etukäteen täysin määritelty. Haastattelu on helppo toteuttaa, kun kysymykset ovat laaditut. Saatu aineisto on lähes samanlaista kuin kyselyissä.

Teemahaastattelussa ovat aihepiirit. Kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole kuitenkaan etukäteen määritelty. Ominaispiirteitä ovat myös melko pieni osallistujia määrä ja tuloksena syntyvä syvälinen tieto. Teemahaastattelua on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto.

Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä. Aihe voi myös muuttua keskustelun edetessä. Kaikista haastattelun muodoista avoin haastattelu muistuttaa eniten keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2000, 195-196.)

Opinnäytetyössäni käytän teemahaastattelua. Teemat muodostuvat tiettyjen kysymysaiheiden ympärille. Haastattelun muita edustajia sekä yhteyspäällikköä. Haastattelut toteutetaan yrityksen tiloissa. Haastatteluiden runkona käytän myyntiprosessien teoriaa sekä omia kokemuksia myynnistä. Yhteyspäälliköillä on paljon tietoa ja kokemusta myyntiprosesseista. Haastatteluiden pääpaino on myyntitilanteessa ja myyjien ominaisuuksissa.

4.3.2 Havainnointi

Kyselyllä ja haastattelulla pyritään selvittämään henkilöiden ajatukset ja tunteet. Havainnoinnin avulla puolestaan saadaan tietoa toteutuuko sanomiset. Havainnoinnin etuna on välitön ja suora tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi ym. 2000, 199.)

Havainnoinnin menetelmiä tarkastellaan kahdella eri jatkumolla sekä havainnoinnin formaalisuudella että havainnoijan roolilla. Ensimmäisenä mainitun ääripäissä ovat hyvin järjestelmällinen, jäsenelty ja määrämuotoinen havainnointi sekä vapaa ja luonnolliseen

toimintaan mukautunut havainnointi. Havainnoijan rooli voi puolestaan olla joko tarkasteltavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Näiden pohjalta muodostuvat havainnoinnin lajit, jotka ovat systemaattinen ulkopuolinen havainnointi sekä osallistuva havainnointi. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen toimija. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 201.)

Kuten aiemmin mainitsin, osallistun itse hyvin aktiivisesti myyntiin. Näin ollen tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin hankintamenetelminä toimivat tutkijan oma havainnointi sekä aktiivinen osallistuminen itse myyntiprosessiin.

4.4 Tiedon analysointi ja tulosten tulkinta

Aineistoa voidaan analysoida usealla eri tavalla. Pääperiaate on kuitenkin yksinkertainen: on valittava analyysitapa, joka antaa parhaan vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Tutkimusongelmat ohjaavat analysointimenetelmien valintaa, eivätkä ne määräydy automaattisesti tietyn säännön mukaan, vaan aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Analyysitavat normaalisti jäsennetään kahteen kategoriaan, jotka ovat:

1. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa.
2. Ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa tavallisesti käytetään kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa.

On kuitenkin huomioitava, että analyysitapoja ei voi asettaa tärkeysjärjestykseen vaan ne määräytyvät kunkin tilanteen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 207-210.)

Tutkimuksen tulokset eivät ole jakaumia tai korrelaatioita vaan niihin perustuvia tulkintoja ja selityksiä. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tuloksista laaditaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset puolestaan perustuvat näihin synteeseihin. Tutkijan tulee pohtia, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella sekä mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2000, 211-212.)

4.5 Tutkimuksen kelpoisuus ja luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta käytettäessä, on tunnettava sen menetelmiin liittyvät rajoitukset. Normaalisti kun laadullista tutkimusta kritisoidaan, onkin syynä sen väärinkäyttö eikä

kvalitatiiviset menetelmät. Yleisimmin edellä mainitut rajoitukset liittyvät tulosten reliabiliteettiin sekä validiteettiin. (Solatie 1997, 65.)

Hirsjärvi ym. (2000, 214) toteaa myös, että reliabilius ja validius saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen ja niiden käyttöä pyritään välttämään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin yleensä tutkimuksen kelpoisuudesta. Esimerkiksi tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia, eikä kahta samanlaista tapausta ole. Näin ollen perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja kelpoisuutta tulee kuitenkin arvioida. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Solatie 1997, 214.)

Uskon tutkimukseni olevan luotettava. Tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, joilla on paljon tietoa ja kokemusta myynnistä. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytetyt tutkimukset ja dokumentit tuovat mukaan aiempia tuloksia, kokemuksia sekä analyysejä. Näiden useiden tiedonkeruumenetelmien avulla saadaan tietoa eri näkökulmista. Edellä mainitut seikat parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Osallistuva havainnointi lisää oleellisesti tutkimuksen kelpoisuutta.

5 MYYNTIPROSESSI - CASE TAPIOLA-RYHMÄ, VAKUUTUSMYYNTI MIKROYRITYKSILLE

Olen jakanut empiirisen osuuden neljään osioon. Aluksi käyn läpi myyntiprosessin johtamista lähinnä organisatorisesti. Toisessa osiossa kuvaan vakuutusten ja finanssituotteiden myyntiprosessia edustajan eli myyjän, ostajan eli asiakkaan sekä myyntiprosessia tukevien järjestelmien näkökulmista. Kolmannessa osiossa käsittelen syvemmin itse myyntityöhön ja myyjiin liittyviä tekijöitä.

Varsinaisessa haastattelussa haastattelin samat kuusi edustajaa kuin esihaastattelussa ja yhteyspäällikön. Edustajan työ on hyvin hektistä ja jokainen päivä on lopulta erilainen kuin aamulla olisi odottanut. Kerroin piirini edustajille aikomuksistani tehdä tutkimus työstämme. Sovin haastatteluajoista ja lähetin kaikille sähköpostilla teemat rungoksi tulevalle haastattelulle. Edustajan työn luonteen vuoksi vain kahden osalta haastattelut menivät yhdeltä istumalta. Muiden kanssa jouduin operoimaan osissa. Tuntui, että sain koostaa kokonaisuuden vähitellen pienistä osista. Lopulta sain haastattelut valmiiksi ja pääsin työstämään materiaalia. Toisaalta edellä mainitun toiminnan näennäinen kaottisuus sinällään toi materiaalia tutkimukseen ja auttoi ymmärtämään tutkimaani aihetta.

Lisäksi kuuntelin ja avokonttorissamme eri edustajia myyntitilanteissa. Kirjasin havaintojani ylös. Näin sain ulkopuolelta osallistuvalla havainnoinnilla arvokasta tietoa analysoitavaksi tutkimukseeni. Introspektion kautta pystyin koostamaan ja tulkitsemaan tutkimukseeni aineistoa.

5.1 Myyntiprosessin johtaminen

Luvussa 3.2.4. totesin, että vaaditaan aina riittävät resurssit, jotta myynnissä voidaan onnistua. Tarvitaan myynnin johtamista, organisoimista sekä järjestelmiä tukemaan myyntityön toteuttamista. Lähtökohtaisesti Tapiola-Ryhmä luo yleisen kuvan ja suuret linjaukset markkinointiviestinnän eri keinoin. Rajaussyistä kuvaan myyntiprosessia ja sen johtamista pelkästään edustajakanavassa.

Edustajista koostuvaa myyntiryhmää johtaa yhteyspäällikkö. Lähiesimiehenä yhteyspäällikkö pitää huolen kaikista myynnin taustatoiminnoista huolehtien kaikista neljästä esimiestyön osa-alueesta. Vastuualueeseen kuuluu myynnin suunnittelu, organisointi ja seuranta sekä edustajien motivaatiosta huolehtiminen. Haastattelujen perusteella piirini edustajat kokevat lähiesimiestyöskentelyn onnistuneeksi ja mielekkääksi. Tärkeimmäksi havainnoksi nousi yhteinen mielipide siitä, että yhteyspäällikkö todella tietää, mitä on edustajien eli alaisten työ.

5.1.1 Myynnin suunnittelu

Yhteyspäällikön tehtävänä on suunnitella piirinsä myyntityö siten, että paikallisjohdosta asetetut tulostavoitteet saavutetaan. Yksittäiset edustajat ovat myyjinä eritasoisia. Siksi piiritasolla myynnin suunnittelun rakentaminen pitää lähteä jokaisen edustajan henkilökohtaisen tavoiteasetannan pohjalta.

Yhteyspäälliköillä on tähän käytettävissä toimiva työkalu, jolla voidaan simuloida jokaisen myyntiä erikseen. Järjestelmään syötetään yksilöiden esimerkiksi edellisen kuukauden myynti vakuutuslajeittain, jolloin nähdään myynnin rakenne, eurot, kate ja edustajan palkkiot. Näin esimies käy läpi jokaisen myyjän kanssa tämän hetkisen tilanteen ja pystyy näyttämään, miten muutokset myynnin rakenteessa ja määrässä vaikuttavat suoraan myyjän palkkioihin. Edustajien välinen kilpailu kuuluu työn luonteeseen, mutta myynnin suunnittelun hyvänä lähtökohtana on saada myyjät mielekkäästi kilpailemaan itseään vastaan.

5.1.2 Myynnin organisointi

Myynnin organisoimisen yhteydessä esimies täsmentää jokaiselle myyjälle tehtävän, vastualueen ja toimivallan. Edellä mainitut tekijät ovat piirin sisällä yksittäisille edustajille

hyvin samanlaisia. Myynti suuntautuu mikroyrityksiin läntiselle pääkaupunkiseudulle. Jokaisella edustajalla on samat toimivaltuudet. Toimintasäännöt ovat myös yhtenäiset.

Myynnin resurssien järjestelyt ja toimintaohjeet ovat aina tapauskohtaisia. Eri yritysten tarpeet ovat hyvin erilaisia ja yhteyspäällikkö yhdessä edustajan kanssa käy tapauskohtaisesti monesti läpi yritykset tapaus kerrallaan. Toimintaohjeet määrittyvät monien tekijöiden vaikutuksesta. Huomioon on otettava sekä Tapiolan että asiakkaan intressit. Lähtökohtaisesti haetaan aina parasta ratkaisua ja sen mukaisia toimintamalleja.

5.1.3 Myynnin seuranta

Myynnin seuranta on toimintaa, jolla tarkastellaan tulostavoitteiden saavuttamista. Tätä seuranta tehdään paikallisalueilla sekä piiri- eli myyntiorganisaatiossa että yksittäisen edustajan tasolla. Myyjät seuraavat päivätasolla tekemistään ja täyttävät viikkoraportin. Viikkoraporteista yhteyspäälliköt koostavat piirinsä tekemisen. Näin myynnin seuranta on lähes reaaliaikaista. Toteutumat ilmenee sitten puolestaan myöhemmin kuukausitasolla myyntiraporteista.

Seurattavia asioita ovat lähinnä myynnin määrä, rakenne eli laatu ja kannattavuus. Raporteista ilmenee nämä kaikki tekijät. Myynnin seurannan yhtenä tärkeänä tavoitteena on ohjata ja tehostaa tulevia myyntiin liittyviä toimenpiteitä. Toki yksittäinen edustaja saa hyvinkin tarkkaa tietoa tulevasta palkkiostaan raporttien pohjalta.

5.1.4 Motivaatio

Motivaatio ja sitoutuminen ovat edustajakanavassa tärkeimpiä menestyksen tekijöitä. Motivaatio on pitkälle myös työn ulkopuolelta tuleva ominaisuus, mutta tietyistä motivointikeinoista vastuu on yhteyspäälliköllä. Enemmälti ne ovat motivointimahdollisuuksia, joita myyntiryhmämme esimies käyttää tehokkaasti.

Mielestäni Tapiola-Ryhmä kouluttaa tehokkaasti ja jatkuvasti edustajiaan, mikä onkin välttämätön motivointikeino vaadittavan osaamisalueen laajuuden vuoksi. Lisäksi muutokset ovat jatkuvia vakuutus- ja finanssialalla. Kun otetaan huomioon vielä erityispiirteet yritysten vakuutuksissa, ei koulutusta ole koskaan liiaksi. Koulutuksen tehokkuus on välttämätöntä, jotta itse tuotteiden myyntityölle jää tarpeeksi aikaa.

Yhteyspäällikön on alituisesti luotava yhdessä edustajiensa kanssa kannustavaa työilmapiiriä. Haastatteluissa kävi ilmi, että edustajat ovat työn arvostamisen ja kannustavan työskentelyilmapiirin luomisen suhteen tyytyväisiä lähiesimieheen, mutta muilla organisaatiossilla olisi toivomisen varaa erityisesti edustajan työn ymmärtämisessä.

Palkkiojärjestelmä puolestaan on edustajakanavassa kannustava ja motivoiva tekijä. Ahkeralla ja työnsä osaavalla edustajalla on hyvät menestymisen mahdollisuudet myös taloudellisesti.

5.2 Myyntiprosessin osapuolet ja tekijät

Seuraavassa kuvaan vakuutusmyynnin henkilökohtaisen myyntityön vaihetta, kun myyntitapaaminen on jo varmistunut. Pyrin tuomaan esille sen viidessä vaiheessa teoriaosuuteen nojaten. Tarkastelen myyjän ja ostajan roolia eri vaiheissa sekä sitä, miten organisaation järjestelmät linkittyvät myyntiprosessiin.

5.2.1 Valmistelu

Valmisteluvaiheessa edustaja tekee valmistelutyötä itsenäisesti käyttäen hyväksi organisaation tietojärjestelmistä saatavaa tietoa, omaa osaamistaan ja kokemustaan sekä muualta mahdollisesti saatavaa tietoa. Kaikki lähtee liikkeelle ajankäytön suunnittelusta. Mikroyrityksille suuntautuvassa myynnissä selvitetään yrityksen perustiedot, kuten toimiala, osakkaat, omistussuhteet, työntekijämäärä ja luottoluokitus.

Perustietojen ja muualta mahdollisesti saatujen tietojen perusteella edustaja rakentaa esittelymateriaalin ja valmistelee myyntineuvottelun. Tässä vaiheessa ei haastatteluissa ilmennyt suuria eroja edustajien toimintatapojen välillä.

5.2.2 Myyntikeskustelu

Myyntikeskustelun vaiheessa edustaja avaa keskustelun ja johdattelee keskustelun aiheeseen joko asiakkaan luona tai omalla myyntitoimistolla. Keskustelun avauksen jälkeen seuraa tarvekartoituksen vaihe. Edustaja pyrkii saamaan kokonaiskuvan kohdeyrityksestä ja sitä kautta ymmärtämään yrityksen tarpeen vakuutus- ja finanssituotteiden osalta. Tässä vaiheessa edustaja kyselee, kuuntelee ja merkitsee muistiin tarvittavat seikat. Mahdollinen ostaja kertoo tarvittavat asiat ja parhaassa tapauksessa näyttää olemassa olevat vakuutuskirjat, jolloin edustajan työ nopeutuu ja helpottuu huomattavasti. Tässä vaiheessa myyntiprosessi on hyvin interaktiivista eli vuorovaikutteista. Ulkopuolisesta tapahtumasta saattaa kuulostaa enemmän keskustelulta kuin myyntitapahtumalta.

Tämän jälkeen edustajan tehtävänä on tarveargumentointi eli esittää perustelut tuotteiden tarpeelle. Lisäksi mahdollisten asiakkaassa heräävien epäilyjen häivyttäminen ja tyhjäksi tekeminen ovat tärkeitä asioita. Yksinkertaisissa ja selvissä myyntitilanteissa tarveargumentointi ja epäilyjen häivyttäminen onnistuu ensimmäisellä myyntitapaamisella.

Usein kuitenkin yritysten tarpeet ovat niin monitahoisia, että edustajan ja asiakkaan on sovittava uusi tapaaminen. Pelkästään tarvekartoituksen vaihe saattaa viedä yli tunnin aikaa, joten myyntiprosessin pitäminen mielekkäänä, on toisen tapaamisen sopiminen perusteltua varsinkin monimutkaisissa tapauksissa.

5.2.3 Tarjous

Tarvekartoituksessa saatujen tietojen perusteella edustaja rakentaa tarjouksen. Yksinkertaisissa tapauksissa se pystytään tekemään heti, mutta yleensä tarjouksen teko tapahtuu edustajan yksintyönä tuotantojärjestelmiä hyväksikäyttäen. Tarjouksen sisältö määräytyy puhtaasti asiakkaan tarpeiden pohjalta. Liikkumavarat hinnoittelussa edustaja pääsääntöisesti sopii yhteyspäällikön kanssa. Hinnoitteluun vaikuttaa mm. yrityksen toimiala, luottoluokitus ja mahdollinen käytettävissä oleva vahinkohistoria.

Tarjouksen markkinoinnillisen esittämisen edustaja suunnittelee vaihe vaiheelta ennen toista myyntitapaamista. Tarjouksen esittäminen pitää olla ymmärrettävä, perusteltu ja myynnillisesti houkutteleva. Tässä vaiheessa myyntiprosessi siirtyy jälleen asiakkaan kanssa vuorovaikutteiseen vaiheeseen. Myyjän on varmistuttava, että asiakas ymmärtää jokaisen kohdan tarjouksessa. Lisäksi asiakas pitää vakuuttaa tarjottavista tuotteista ja saada luottamaan myyjään. Tilanne on hyvin ratkaiseva ja todelliset myyjätaidot alkavat olla koetuksella. Näihin tarvittaviin ominaisuuksiin menen luvussa 5.3.

5.2.4 Kaupan päättäminen

Kaupan loppuun viemiseen tarvitaan eniten myyjän ominaisuuksia ja silmää. Edustajan pitää koko ajan myyntitilanteessa aistia asiakasta ja olla tilanneherkkä. Haastatteluissa juuri tämän vaiheen myyntitilanteessa edustajat nostivat esille. Tätä kuvaa hyvin haastattelujen suorat lainaukset, kuten "sosiaalinen silmä", "psykologinen pelisilmä", kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa", "kuuntelutaito", "ihmistuntemus", "asioiden havainnointikyky", "pieni ajatustenlukutaito" ja "elämänkokemus". Edellä mainitut seikat tulivat esille, kun kysyin edustajilta tärkeimpiä henkilökohtaisia ominaisuuksia myyntityössä.

Tilanneherkkyys ja kyky "lukea asiakasta" määrittelee myyjän keinot saada asiakas tekemään lopullisen ostopäätöksen. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa päättää kauppa. Joskus asiakas tarvitsee rohkaisua päätöksessään, toisinaan pieni aikalisä on hyvästä. Osa asiakkaista tarvitsee edustajan luomaa pientä positiivista painetta. Joka tapauksessa myyjän on autettava asiakasta tekemään oikea ja rationaalinen päätös. Edustajan on pystyttävä rohkeasti pyytämään "nimeä paperiin" silloin, kun tietää asiakkaan tekevän oikein. Kun kauppa on saatu päätökseen, asiakas pääsääntöisesti vielä miettii, tekikö hän oikean ratkaisun. Haastatteluissa kävi ilmi, että tällöin edustajien keskuudessa pidetään erittäin tärkeänä olla

läsnä asiakkaalle. Oikea asiakkaan rohkaisu kaupan jälkeisessä epävarmuudessa sinetöi asiakassuhteen.

5.2.5 Jälkihoito

Asiakassuhteen hoitaminen kaupantekotilanteen jälkeen on tärkeää edustajalle. Jos sen tekee hyvin, paranee asiakasuskollisuus. Hyöty myyjälle on kahtalainen. Ensiksikin mahdollinen tuleva lisämyynti asiakasyritykseen on mieleistä myyjälle. Toiseksi tyytyväinen asiakas suosittelee hyvää edustajaa tutuilleen, mikä edesauttaa lisäkaupan syntymistä. Edustajat pitivät tärkeänä myös tervehdyksien lähettämistä tärkeimmille asiakkaille esimerkiksi jouluna.

Organisaatiotasolla asiakkaista huolehtiminen on tärkeää. Tyytyväisyyskyselyt, asiakaslehdet ja -tiedotteet sekä kutsut asiakastilaisuuksiin on laajemmin nähtävä asiakkuuksien jälkihoidoksi. Tapiola-Ryhmä suurena yrityksenä toteuttaa edellä mainittuja toimia aktiivisesti. Mielestäni edellä mainittujen toimien parempi kohdentaminen tehokkaasti olisi kuitenkin otettava huomioon.

5.3 Myyjän ominaisuudet, osaaminen ja tuloskyvykyys

Myyntipiirissämme läntisellä pääkaupunkiseudulla haastattelin vakiintuneita edustajia. Taustat ennen edustajauraa olivat pääsääntöisesti aloja, joissa oltiin oltu pitkälti ihmisten kanssa tekemisissä. Aikaisemmin oltiin oltu mm. yhteyshenkilönä mainostoimistossa, kiinteistövälittäjänä, IT-alalla palkkatyössä, lehtimyyjänä, tutkimushaastattelujen tekijänä, myyntityöpainotteisena yrittäjänä ja kotiäitinä. Itseni lisäksi yhdellä edustajalla oli Tapiolasta asiakasneuvojan kokemusta ja yksi edustaja oli toiminut korvauskäsittelijänä organisaatiossamme.

Tuloskyvyn muodostajista yhtenä tekijänä on motivaatio. Kysyin haastatteluissa edustajilta tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Pääsääntöisesti esille nousi motivaattorina raha. Tämän asian ilmaisutermeinä käytettiin myös ansiotasoa, palkkaa ja palkkiointia. Muita esille nousseita motivaatiotekijöitä olivat työn itsenäisyys, hyvä työympäristö, hyvin tehty työ, asiakkaiden tyytyväisyys sekä vapaus suunnitella työ ja oma ajankäyttö.

Edustajat näkivät tärkeimpinä henkilökohtaisina ominaisuuksina myyntityössä mm. ahkeruutta, sitkeyttä, johdonmukaisuutta, määrätietoisuutta, sosiaalista silmää, elämäkokemusta ja psykologista pelisilmää. Haastattelussa kysyin myös vahvimpia osaamis- ja kyvykkyystekijöitä omassa myyntityössä. Esille nousi kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, uskottavuus, vuorovaikutustaidot, oman alan asiantuntemus, ammattitaito sekä alan tuntemuksen tuoma itsevarmuus.

Tulevaisuutensa edustajat näkevät pääsääntöisesti valoisana. Vastauksista pystyi tulkitsemaan positiivisen asenteen. Mahdollisuuksien näkeminen yritysmaailmassa taloudellisesti haastavassa tilanteessa näyttäisi olevan edustajille enemmänkin ominaispiirre. Osa piti mielenkiinnon säilymistä kriittisenä tekijänä ajatellessaan tulevaisuutta edustajana.

Mielipiteissä myynnin johdosta ja organisoimisesta havaitsin selkeän linjan haastatteluissa. Yhteyspäällikön eli lähimmän esimiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä, mutta selkeästi koettiin, että siitä ylöspäin organisaatiotasolla ei tarpeeksi hyvin tiedetä tai olla kiinnostuneita edustajien asiakasrajapinnassa tehtävästä työstä. Suhde ylempiin esimiehiin koettiin etäiseksi ja epäselväksi. Asiakasrajapinnassa eli edustajan arkipäivässä tehdään tunnettyötä ja tämän tunteminen organisaation eri tasoilla olisi tärkeää. Osa edustajista toivoi tiiviimpää yhteistyötä organisaation sisällä.

Kysyin edustajilta myös tapaa hoitaa raskaan tunnettyön vaikutukset eli ns. nollauksen. Keinoja rentoutumiseen löytyi useita kuten urheileminen, liikunta, kauniista luonnosta nauttiminen, musiikki, hiljentyminen, perheen kanssa oleminen ja harrastaminen, täysin joutenolo sekä railakkaat illanvietot ystävien kanssa. Tässä kohtaa kun kysyin edustajan elämästä työn ulkopuolella, haluan lainata yhtä edustajaa suoraan: "Elämähän tämä vain on ja joskus jopa pidän siitä."

6 YHTEENVETO JA LOPUKSI

Viimeisessä luvussa teen yhteenvedon opinnäytetyöstäni. Lisäksi tarkastelen tavoitteiden saavuttamista sekä henkilökohtaiselta että toimeksiantajan kannalta. Tuon esille myös omakohtaiset ja mielestäni hyödylliset havainnot sekä niistä juontuvat kehittämissuhteet. Lopuksi esittelen ajatuksia opinnäytetyön tekemisestä ja kiitokset.

6.1 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli yrityksille suuntautuvan vakuutusten myyntiprosessin kuvaaminen, suunnittelu, toteutus ja kehittäminen myyjän näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena oli saada koostettua myyjän haastava työkenttä toimeksiantajalleni Tapiolarryhmälle ja tuoda edustajan työssä tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä esiin. Tutkimukseni teoreettinen osuus pohjautui hyvin vahvasti Timo Ropen esittämiin asioihin kirjassaan Onnistu myynnissä. Tähän teoriapohjaan oli helppo linkittää empiirinen osuus lievästi teemoitettujen haastattelujen ja omien havaintojen avulla. Tutkimukseni oli kvalitatiivinen eli laadullinen toimintatutkimus.

6.1.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Olen nyt itse työskennellyt vakuutusyhtiö Tapiolassa edustajana noin vuoden Läntisellä Pääkaupunkiseudulla. Tällä hetkellä erikoistuminen vakuutusmyynnin mikroyrityslohkolle on loppusuoralla. Opinnäytetyön aihetta tarjottiin minulle alkuvuodesta 2009. Uskon, että pystyin tutkimukseni avulla olemaan hyödyksi toimeksiantajalleni ja kehittymään itse samalla. Pystyn varmasti hyödyntämään oppimaani myyntityössä. Opinnäytetyöni menetelmät tuottivat kuvailevaa ja laadullista aineistoa, jonka tuloksena syntyi tulkintaa lukuisiin miksi ja miten kysymyksiin.

6.1.2 Havaintoja

Opinnäytetyötä tehdessäni havaitsin, että Tapiolan edustajakanavassa pätee tietyt teoriaan pohjautuvat lainalaisuudet. Tutkiessani aihetta selkiytyi edustajan työ kokonaisuudessaan ja avasi ymmärtämisen kautta ajatuksia siitä, miten voin kehittää tekemistä sekä omalta kohdalta että yleisesti. Lisäksi havaitsin, että jokaisella myyjällä on oma tyylinsä toimia, mutta kaikki toimivat tiettyjen reunaehtojen sisällä. Kaikkia edustajia yhdisti halu onnistua ja positiivinen asenne tekemiseen. Sain todella havaita, että me edustajat olemme myyjiä. Sain haastattelujen yhteydessä myös erittäin arvokasta ja hyödyllistä tietoa muiden edustajien tavasta tehdä myyntityötään. Uskon, että tätä kautta sain hyviä lisävinkkejä omaan myyntityöhöni.

Työni nimessä esiintyy myös sana erityispiirteet. Tämän otan esiin siksi, että näen selkeästi yrityksille suuntautuvan myynnin edustajakanavassa konsultatiiviseksi myynniksi. Näin ollen asiantuntijuus tai sen tarve vakuutusten ja finanssituotteiden B-to-B -maailmassa on välttämätöntä. Tuotteiden lisääntyessä ja monimutkaistuessa juuri asiantuntijuus nousee selkeästi edustajan perus myyntityön rinnalle. Tulevaisuudessa se voi nousta jopa hallitsevaan asemaan.

Yhdeksi myyjän tärkeimmäksi kyvykkyystekijäksi muodostuukin mielestäni taito pitää monimutkaiset asiat yksinkertaisina ja siten estää myymisen ilon katoaminen. Koulutuksessa pitäisikin opettaa vaikeat asiat kuitenkin myynnillisestä aspektista argumentoiden. Tämän pystyy toteuttamaan mielestäni vain "salkku kädessä asiakkaisiin" -maailman itse kokenut kouluttaja. Näin uskallan todeta introspektion kautta.

6.2 Kehittämisehdotus

Edustajakanavassa eli uusmyyntimoottorissa on todella paljon ns. hiljaista tietoa. Tämän yksittäisissä edustajissa piilevän potentiaalinen saaminen käyttöön yleiseksi tiedoksi saisi varmasti myyntiluvut aivan uudelle tasolle. Lisäksi se helpottaisi uusien aloittavien edustajien tuskaa alkutaipaleella ja vähentäisi siten poistumaa. Edustajafoorumien kaltaisia tapahtumia,

missä edustajilla on "vapaa sana" tulisi olla paljon enemmän. Se lisäisi ymmärrystä koko organisaatiossa siitä, että myyntilukemien takana on aina ihmisiä. Omien kokemusten ja haastatteluissa tekemieni havaintojen pohjalta edustajakanava kaipaa asijaohjauksen lisäksi paljon enemmän ihmistenjohtamista.

6.3 Loppusanat opinnäytetyön tekemisestä ja kiitokset

Opinnäytetyön tekeminen oli oppimista täynnä. Sain todella koota kaiken koulussa oppimani yhteen teorian ja käytännön kautta tehdessäni tutkimustani. Perhe-elämän ja työn ohella opinnäytteen tekeminen oli myös erittäin haastavaa. Se opetti minulle järjestelmällisyyttä, pitkäjänteisyyttä, asennetta ja ajankäytön optimointia. Kaikki edellä mainitut seikat ovat sinällään myös hyvältä myyjältä vaadittavia ominaisuuksia. Sain myös huomata, että teemme yhteistyötä myyntipiirissämme, vaikka olemme itsenäisiä edustajia.

Kiitokset haluan lausua piirimme edustajille, jotka antamallaan haastatteluilla mahdollistivat opinnäytetyöni. Lisäksi haluan kiittää yhteyspäällikköäni, joka rohkaisi ja auttoi viemään työni loppuun saakka. Tässä yhteydessä kiitän myös perhettäni ja lähimmäisiäni, jotka välillisesti olivat tukemassa opintojani. Ilman ihmisiä ei asioilla ole merkitystä.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

B.A. Weitz, *Journal of Marketing*. Winter 1981, s. 90

Helkama, K., Liebkind, K., Myllyniemi, R. 1999, *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Oy Edita Ab

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000, *Tutki ja kirjoita*. 6. uud. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

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

Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2002, *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy

Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Rope, T. 2003, *Onnistu myynnissä*. Helsinki: WSOY

Solatie, J. 1997, *Tutki ja tiedä - Kvalitatiivisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: Mainostajien liitto.

Webster Jr, F.E. 1991, *Industrial Marketing Strategy*. USA: John Wiley & Sons, Inc

Internet-lähteet

http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/Tapiolan+arvot/. [WWW-dokumentti]. (Luettu 15.4.2009)

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/pages/tulokset.aspx?k=markkinaosuudet&s=fi> [WWW-dokumentti]. (Luettu 27.10.2009)

Muut lähteet

Haastattelut 1-7 2009. Edustajien haastattelut 15.8.-15.10.2009. Tapiola-Ryhmä, Espoo.

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset esihaastattelun pohjaksi

Liite 2. Kysymykset varsinaisen haastattelun pohjaksi

LIITE 1. Kysymykset esihaastattelun pohjaksi

- Tapa toimia myyntityössä
- Parannukset ja kehitysehdotukset myyntiprosessin helpottamiseksi
- Termin vakuutusedustaja kuvaus

LIITE 2. Kysymykset varsinaisen haastattelun pohjaksi

- Tausta ennen edustajaksi ryhtymistä
- Tärkeimmät motivaatiotekijät
- Osaamis- ja kyvykkyystekijät
- Tärkeimmät henkilökohtaiset ominaisuudet myyntityössä
- Tulevaisuuden näkymät
- Tunnetun vaikutusten hoitaminen