

Noora Jukka

Myynnin tuen palvelutarjoama

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketalouden ja yrittäjyyden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

17.6.2016

Tekijä Otsikko	Noora Jukka Myynnin tuen palvelutarjoama
Sivumäärä Aika	51 sivua + 4 liitettä 17.6.2016
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Liiketalouden ja yrittäjyyden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Pia Hellman
<p>Opinnäytetyön kohteena on työeläkealalla toimiva työeläkevakuutusyhtiö ja sen Myynnin tuen -ryhmä. Tutkimusongelmana on Myynnin tuen palveluiden jäsentymättömyys, asiakkaiden epätietoisuus tarjottavista palveluista sekä kokonaiskuvan puuttuminen. Työn tavoitteena on selkiyttää tarjottavia palveluita ja tehdä niistä kokonaiskuvaus. Tutkimuskysymykset esitettiin asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Viitekehyksenä työssä on käytetty palvelutarjoamaa, palvelupaketteja ja uuden palvelun kehittämisen teorioita.</p> <p>Nykytilan kartoitus tehtiin kuvaamalla Myynnin tuen nykyiset palvelut ja haastatteleamalla Myynnin tuen asiakkaita, jotka ovat kohdeorganisaation myyntityötä tekeviä henkilöitä. Nykytilan kuvauksessa saatiin selville, että yksittäiset palvelut ovat laadullisesti hyviä, mutta palveluiden kokonaisuus on epäselvä. Asiakkaat eivät tunne riittävällä tasolla palveluiden tilausprosessia.</p> <p>Nykytilan kartoituksen perusteella palvelut paketoitiin palvelupakettikokonaisuuksiksi. Palvelupaketit luotiin yhdessä Myynnin tuen työntekijöiden kanssa. Palvelut luokiteltiin pääryhmiin ja niiden alle kuvattiin kaikki Myynnin tuessa tehtävät palvelut. Jokainen yksittäinen työ kuvattiin ja sen yhteyteen kirjattiin palvelun luonteesta riippuen mm. resurssit, palveluaika, työntekijät ja käytettävät järjestelmät. Myynnin tuen palveluista tehdyt palvelupaketit jalkautettiin Myynnin tuen asiakkaille, työntekijöille ja muille sidosryhmille. Jalkautus toteutettiin esittelytilaisuuksilla, jossa Myynnin tuen palveluista kerrottiin eri kohderyhmille. Lisäksi kohderyhmille lähetettiin sähköpostilla materiaali Myynnin tuen palveluista. Samalla tilaisuuksiin osallistujilta pyydettiin palautetta Myynnin tuen palveluista ja materiaalista.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksinä todettiin, että palvelupaketeilla selkeytettiin asiakkaiden tuntemusta Myynnin tuen palvelukokonaisuudesta. Myös työntekijät pitivät palveluiden kuvauksia tärkeinä ryhmän tekemien töiden kokonaisuuden kannalta. Kerätyn palautteen mukaan materiaali Myynnin tuen palveluista oli tarpeellinen ja toi esille tehtävien töiden kokonaisuuden. Tapaa kuvata palveluita voitaisiin käyttää myös laajemmin muualla organisaatiossa. Seurannan osalta todettiin, että palvelupakettien vaikuttavuutta asiakastyön helpottamiseen voidaan selvittää vasta pidemmän ajan jälkeen.</p>	
Avainsanat	palvelupaketit, palvelutarjoama

Author Title	Noora Jukka Sales Support Service Offering
Number of Pages Date	51 pages + 4 appendices 17 June 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>The target of the present thesis was a pension insurance company and its Sales Support Team. The problem in the target organization was that the sales support services were unclear, customers were unaware of the services that they can use and there was a lack of an overall picture. The purpose of the thesis was to clarify the services. The research questions were set to reflect customers' and employees' points of view.</p> <p>The study was carried out as an action research. The theoretical framework of the thesis dealt with service offering, packaged services and new service theories. The research method of thesis was theme interview.</p> <p>A current state analysis was made by describing the current services in the Sales Support and interviewing the customers of the Sales Support. The analysis showed that the quality of individual services was good but the big picture was unclear. Customers did not know the order process of the services well enough.</p> <p>On the basis of the current state analysis, one service package was created for the services. The packaged services were created with the Sales Support Team. The services were categorized and described. Depending on the nature of the service, the description contained resources, service time, employees and data systems.</p> <p>The new packaged services were launched to the customers, employees and other interest groups. The launch contained three different stages: presentation event, e-mail notice and packaged services material. Feedback was asked from the target group about the Sales Support Services and the material at the end of the research.</p> <p>As a conclusion it can be said that the packaged services improved the customer's knowledge of the Sales Support service offering. The employees also considered the descriptions of services to be important for their work. According to the collected feedback, the material for the Sales Support services was seen as useful and brought out the big picture wholeness of the work. This kind of method can also be used elsewhere in organization. The effectiveness of the packaged services to ease customer service can only be analysed in the long run.</p>	
Keywords	packaged services, service offering

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskohde ja -ongelma	2
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimuksen rajaus ja tavoitetila	4
1.4	Tutkimuksen mittarit	5
1.5	Tutkimuksen aikataulu	5
2	Metodologia	5
2.1	Toimintatutkimus	6
2.1.1	Haastattelut	7
2.1.2	Ryhmähaastattelu	7
2.1.3	Teemahaastattelu	7
2.2	Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	8
3	Viitekehys	8
3.1	Sisäiset asiakkaat ja palvelut	8
3.2	Palvelun käsite	9
3.3	Finanssipalvelut	9
3.4	Uusien palveluiden kehittäminen	9
3.5	Service Blueprinting –menetelmä	10
3.6	Palvelutarjoama ja sen johtaminen	11
3.6.1	Palveluajatus	12
3.6.2	Palvelupaketti	12
3.6.3	Laajennettu palvelutarjoama	13
3.6.4	Palvelun tuottajan imago	15
3.6.5	Palveluiden johtaminen	15
3.7	Palveluiden tuotteistaminen	16
3.8	Palvelun laatu	17
3.9	Palvelujen lanseeraus asiakkaille	18
3.9.1	Sisäinen markkinointi ja viestintä	20
4	Nykytila-analyysi	20
4.1	Työeläkevakuutusala	20
4.2	Kohdeorganisaatio	22
4.3	Kohdeorganisaation organisaatio ja prosessit	22
4.4	Myyntin tuen prosessit ja ryhmän tehtävät	23

4.5	Nykytila kohdeorganisaatiossa	26
4.6	Myynnin tuen palveluiden mittaaminen	27
4.7	Nykytilan haastattelut alue- ja asiakaspäälliköille	28
4.8	Johtopäätelmät haastatteluista	32
5	Palvelutarjoaman ja palvelupakettien luominen	34
5.1	Myynnin tuen palvelupaketit	35
5.1.1	Tiedon kerääminen nykyisistä palveluista	35
5.1.2	Palvelupakettien rakentaminen	36
5.2	Uuden palvelun rakentaminen ja käyttöönotto	38
6	Palvelupakettien käyttöönotto ja jalkautus	39
6.1	Jalkautussuunnitelma	39
6.2	Jalkautus	42
6.3	Uuden palvelun lanseeraus	44
6.4	Palautekysely	44
7	Seuranta ja jatkotoimenpiteet	45
8	Johtopäätökset	46
8.1	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi sekä mittarit	46
8.2	Yhteenveto	47

Lähteet

1 Johdanto

Palveluita tuottavalle organisaatiolla palveluiden laatu on merkittävä imago ja kilpailutekijä muuttuvassa toimintaympäristössä. Työeläkevakuutusosalalla on tapahtunut ja tapahtumassa paljon muutoksia tulevien vuosien aikana. Muutokset koskevat kilpailun kovenemista työeläkeyhtiöiden välillä, asiakaskunnan rakennemuutoksia, lakimuutoksia ja organisaation toiminnan tehostamista.

Opinnäytetyö käsittelee työeläkevakuutusala ja pohtii siellä toimivan Myynnin tuki -ryhmän palveluiden kokonaisuutta ja kehittämistä. Myynnin tuki -ryhmälle edellä kuvattujen toimialan muutokset näkyvät uusina palveluvaatimuksina. Myynnin tuki -ryhmä kohtaa samanlaisia haasteita kuin muut palvelualalla toimivat organisaatiot. Tunnistettuja haasteita ovat työntekijöiden eläköityminen, palveluiden automatisointi ja asiakkaiden kanssakäytävän vuorovaikutuksen tärkeys.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Myynnin tuen palveluiden nykytila ja aikaansaada palveluiden selkeä kokonaisuus. Työn tarkoituksena on parantaa Myynnin tuen palveluja myyntityötä tekeville henkilöille eli asiakkaille ja lisätä heidän tietoa Myynnin tuen palveluista. Ongelmaan ratkaisuksi valittiin Myynnin tuen palveluiden paketointi. Kohdeorganisaatiossa osa palveluista, kuten vakuutus- ja työhyvinvointipalvelut, ovat jo paketoitu. Tarkoituksena oli luoda tämä sama ajattelu- ja toimintapa myös Myynnin tuki -ryhmän palveluihin.

Palveluiden paketoinnista hyötyvät eri kohderyhmät. Työnjohdon näkökulmasta resursointi, suunnittelu ja kehittäminen tehostuvat ja seuranta on täsmällisempää, kun ryhmän palvelut on kuvattu kokonaisuudeksi. Tällä on vaikutusta myös työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämiseen sekä asiakastyytyväisyyden parantamiseen.

Viitekehystenä käytettiin palveluiden paketoinnin, palvelutarjoaman ja palvelun laadun teorioita. Aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Grönroos, Kinnunen ja Schultz, Doerr & Frederiksen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena.

1.1 Tutkimuskohde ja -ongelma

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on eräs työeläkevakuutusyhtiö ja sen Myynnin tuki -ryhmä. Myynnin tuki -ryhmä, jossa työskentelen, tuottaa erilaisia tukipalveluita ulkoisille ja sisäisille myyntihenkilöille. Ulkoisia myyntihenkilöitä ovat erään vahinkovakuutusyhtiön myyjät. Sisäisiä myyntihenkilöitä ovat kohdeorganisaation omat alue- ja asiakaspäälliköt sekä myyntiimi. Ulkoisia ja sisäisiä myyntihenkilöitä kutsutaan tässä opinnäytetyössä asiakkaisiksi. Myynnin tuki -ryhmä tuottaa erilaisia palveluita asiakkailleen esimerkiksi tarjouksia, raportointia, koulutuspalvelua, puhelin- ja sähköpostitukea ja materiaalipalvelua. Myynnin tuki -ryhmässä työskentelee seitsemän henkilöä.

Tutkimusongelmani on se, että kohdeorganisaation myynnin tuen työt ja palvelut eivät ole tarpeeksi selkeästi kuvattu asiakkaille ja töiden tekijöille. Jo hyväksi todettuja palveluita ei ole hyödynnetty laajentamalla niitä kaikkien asiakkaiden käyttöön. Ongelmana on ollut myös se, ettei palveluja ole rajattu riittävästi. Tämä on vaikuttanut siihen, että ryhmässä on tehty työntekijöiden toimenkuviin kuulumattomia töitä. Tämä on vienyt aikaa varsinaisilta työtehtäviltä.

Tutkimus on tärkeä myös siitä syystä, että ryhmän työtehtävissä ja henkilöstön ikärakenteessa on tapahtumassa muutoksia. Ryhmän työtehtäviä on automatisoitu viimeisen viiden vuoden aikana, mikä on vähentänyt työmäärää osassa työtehtävistä. Toisaalta on tullut uusia tehtäviä toisille osa-alueille. Automatisoinnin vuoksi työmäärät ovat jääneet työntekijöiden kesken erisuuruisiksi, esimerkiksi toisilta automatisointi on vienyt suuren osan työtehtävistä. Jotkut Myynnin tuen työt jakautuvat ja kuormittuvat epätasaisesti vuoden ympäri. Töiden jakaminen ryhmän kesken on koettu hankalaksi, koska kaikista työtehtävistä ei ole muodostettu selkeitä kokonaisuuksia. Osa työtehtävistä on pirstaloitunut. Töiden epätasainen jakautuminen on aiheuttanut tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. Myynnin tuki -ryhmässä on tapahtumassa parin vuoden sisällä sukupolven vaihdos, kun moni työntekijä on jäämässä eläkkeelle. Sitä ennen on tärkeää suunnitella ennakoivasti, kuinka eläkkeelle jäävien osaaminen ja työtehtävät siirretään ryhmän muille työntekijöille.

Tutkimusongelmani näkyy organisaation kyselyissä, joissa mitataan Myynnin tuki -ryhmän tyytyväisyyttä omaan työhönsä sekä esimiestutkimuksissa. Vaikka tutkimustyöni on tärkeä sisäisten asiakkaiden kannalta, se on merkittävä myös työntekijöiden kannalta. Myynnin tuen palveluiden selkeyttäminen helpottaa ja selkiyttää työntekijöiden asemaa ja päivittäistä työtä. Se parantaa myös muiden sidosryhmien tietämystä

Myynnin tuen töistä ja lisää mahdollisesti myös työn arvostusta. Sidosryhmillä tarkoitetaan kohdeorganisaation muiden osastojen asiantuntijoita. Monessa työtyytyväisyys tutkimuksessa on tullut ilmi, että ryhmässä koetaan, ettei työtä arvosteta tarpeeksi. Tämä voi johtua siitä, etteivät muut osastot ja sisäiset asiakkaat tunne ryhmän töitä tarpeeksi ja heille on muodostunut yksipuolinen mielikuva ryhmässä tehtävistä töistä.

Edellä kuvatut haasteet näkyvät asiakkaille vaikeutena hahmottaa Myynnin tuen palveluiden kokonaisuus. Asiakkaat eivät tunne palveluita riittävästi, eivätkä tämän vuoksi pysty hyödyntämään palveluita koko laajuudessaan. Ongelma keskittyy enemmän sisäisille asiakkaille tarjottavien palveluiden selkeyttämiseen. Ulkoiselle myyntikumppanille tarjottavat palvelut ovat selkeämmät kuin sisäisille asiakkaille tarjottavat. Myynnin tuen rooli on aina keskittynyt enemmän ulkoisen myyntikumppanin myyntihenkilöiden tukemiseen kuin omien myyntihenkilöiden. Tämän vuoksi sisäisesti tarjottavat palvelut eivät ole yhtä jäsentyneet ja selkeät kuin ulospäin tarjottavat.

Tutkimusongelma ilmenee sekä Myynnin tuen asiakkaille että sisäisesti Myynnin tuen työntekijöille. Tässä opinnäytetyössä ongelmaa tarkastellaan näistä kahdesta näkökulmasta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Seuraavana on esitetty tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan. Voidaanko Myynnin tuen palveluja parantamalla ja selkiyttämällä vaikuttaa asiakasvas-
tuullisten myyntitulokseen ja asiakastytyväisyyteen?

Voidaanko Myynnin tuen palveluja selkeyttämällä helpottaa työntekijän ja työnjohdon näkökulmasta

- työnjakamista ja työn perehdyttämistä esimerkiksi uusille työntekijöille?
- hiljaisen tiedon siirtämistä muille työntekijöille?
- omasta työstä kertomisesta muille sidosryhmille?
- ymmärtämistä Myynnin tuessa tehtävästä työkokonaisuudesta?
- työn kehittämistä, resursointia ja jakamista?

Voidaanko Myynnin tuen palveluja selkeyttämällä helpottaa asiakkaiden näkökulmasta

- ymmärtämään, mitä palveluja Myynnin tuesta on mahdollista tilata ja mistä?
- näkemään Myynnin tuen palvelut kokonaisuutena?
- tietämään henkilöiden vastualueet Myynnin tuessa?

1.3 Tutkimuksen rajaus ja tavoitetila



Kuvio 1. Tutkimuksen tavoitetila

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain kohdeorganisaation Myynnin tuen -ryhmän tehtäviä. Osa tehtävistä on niin kutsuttuja taustatöitä, jotka eivät näy asiakkaille. Tutkimuksessa ne on otettu mukaan kokonaiskuvan saamiseksi ryhmän töistä. Tutkimus on rajattu koskemaan sekä sisäisille että ulkoisille myyntihenkilöille tarjottavia palveluita. Tutkimus keskittyy kuitenkin pääasiassa sisäisille asiakkaille tarjottaviin palveluihin, koska ulkoisille myyntikumppaneille tarjottavat palvelut ovat jo lähtötilanteessa selkeämmät. Mielestäni kumpikin näkökulma on kuitenkin otettava huomioon, jotta kokonaisuus säilyy ehjänä. Palvelut ovat osittain täysin samoja. Painotukset ja palvelun laajuus saattavat vaihdella sen mukaan kenelle palvelu on suunnattu.

Kohdeorganisaation strategiassa on mainittu yhteistyön syventäminen ulkoisen myyntikumppanin kanssa. Ulkoisen kumppanin tyytyväisyys Myynnin tuen palveluihin tukee strategian tavoitetta syventää yhteistyötä kumppanin kanssa.

Tutkimuksen tavoitteella on kaksi näkökulmaa sekä Myynnin tuen asiakkaan että työntekijän ja työnjohdon. Kun tarkastellaan tavoitetta työntekijän ja työnjohdon näkökulmasta, tarkoituksena on selkeyttää ryhmän tekemät työt ja tuottamat palvelut, jotta toiminta olisi läpinäkyvämpää. Tällöin työtehtäviä on helpompi resursoida, jakaa ja kehittää. Työssä tarvittavat työntekijöiden osaamistarpeet tulevat ilmi, kun kaikki palvelut ovat kuvattu selkeästi. Myynnin tuki -ryhmän työntekijöiden on helpompi kertoa sisäisille ja ulkoisille asiakkaille palveluista, kun ne on kuvattu selkeiksi kokonaisuuksiksi.

Tarkoituksena on paketoita palvelut vastaavalla tavalla kuin organisaation muut palvelut, jotta toimintatapa on yhtenäinen muun organisaation kanssa. Palvelut luokitellaan ydin- ja oheispalveluiksi, joista tehdään palvelukuvaukset. Palvelukuvauksien yhtey-

teen kirjataan myös resurssien määrät ja mahdolliset toimitusajat. Kun tiedetään palvelujen tuottamiseen kuluva aika ja resurssien määrä, töiden jako ja kokonaisresurssien suunnittelu on helpompaa. Töiden läpikäynnissä voi nousta esiin uusia mahdollisia työtehtäviä, jotka voidaan tuoda palveluina kaikille asiakkaille. Näin palveluvalikoimaa voidaan laajentaa ja tehdä monipuolisemmaksi. Selkeät työtehtävät helpottavat sekä oman työn suunnittelua ja töiden jakamista ryhmän kesken sekä helpottavat esimiehen työtä työn ohjauksessa.

Tavoitteena asiakkaiden näkökulmasta on, että asiakkaille palveluiden hahmottaminen ja tilaaminen selkeytyy, kun palvelut on ryhmitelty ja kerrottu loogisesti. Palvelupaketit pitävät sisällään tiedon esimerkiksi siitä, mistä palveluita voi tilata ja kauanko palvelun toimitus kestää. Asiakkaat tuntevat Myynnin tuen palvelut kokonaisuutena ja osaavat hyödyntää kaikkia tarjottavia palveluita.

1.4 Tutkimuksen mittarit

Mittarina tutkimuksen onnistumisella on Myynnin tuki -ryhmän asiakkaiden ja työntekijöiden näkemys siitä, onko palveluiden kokonaisuus parantunut ja selkiytynyt. Tässä opinnäytetyössä tehtiin nykytilan analyysi ja haastattelut. Haastatteluiden avulla selvitettiin nykytilanne asiakkaiden näkökulmasta. Jalkautuksen jälkeen tehtiin palautekysely jalkautuksen onnistumisesta sekä asiakkaille, työntekijöille sekä muille sidosryhmille. Palautekyselyn avulla mitattiin asiakkaiden ja työntekijöiden mielikuvaa siitä, onko Myynnin tuen palveluiden kokonaisuus parantunut palveluiden paketoinnin ja pidettyjen lanseeraustilaisuuksien takia.

1.5 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin vuonna 2014. Nykytilan haastattelut suoritettiin kesällä 2014. Vuonna 2015 suoritettiin Myynnin tuki -ryhmän työntekijöiden haastattelut ja palveluiden kuvaus ja paketointi. Jalkautus suoritettiin alkuvuodesta 2016 ja seuranta toteutettiin kevään 2016 aikana. Opinnäytetyö valmistui kesällä 2016.

2 Metodologia

Metodologialla tarkoitetaan yleistä lähestymistapaa tutkimusaiheeseen (Metsämuuronen 2006, 84). Metodologiana voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus.

Niiden ei tarvitse sulkea toisiaan pois, vaikka tutkimusote onkin niissä erilainen. (Metsämuuronen 2006, 87–89.) Tässä tutkimuksessa käytetään enimmäkseen laadullisia menetelmiä ja se toteutetaan toimintatutkimuksena. Tarkoituksena on tehdä kehitysuunnitelma, jossa kuvataan tilanteen nykytila, määritellään työn tavoitteet, kuvataan tahtotila, implementoidaan tulokset sekä seurataan niiden vaikutuksia käytännössä.

Tutkimuksessa on valittu käytettäväksi kvalitatiivisia menetelmiä, koska tutkitaan pienen ryhmän toimintaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen seuraavat tunnusmerkit sopivat hyvin myös tähän tutkimuskohteeseen. Tunnusmerkkejä ovat muun muassa se, että tutkimuksessa selvitetään valitun kohteen rakenteita yleisluonteisten rakenteiden sijasta. Halutaan tietää syy-seuraussuhteita, joita ei voi kokeiden avulla tutkia. Kvalitatiivisen tutkimukseen kuuluu myös tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voi kokeiden avulla järjestää. (Metsämuuronen 2006, 88.)

2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Ominaista on, että toiminta ja tutkinta ovat samanaikaisia. Päämääränä on saada aikaan toiminnan kehittämistä tutkittavassa kohteessa. (Aaltola & Valli 2007, 196.) Toimintatutkimuksessa käytäntö ja teoria tukevat toisiaan. Niitä ei nähdä toisistaan erillisinä asioina. (Aaltola & Valli 2007, 197.) Toimintatutkimukselle ominainen piirre on reflektiivinen ajattelu. Toimintatutkimusta voidaan kuvata ajassa etenevänä spiraalina, jossa vuorottelevat toiminnan suunnittelu, havainnointi, toiminta ja reflektointi. (Aaltola & Valli 2007, 202–203.)

Objektiivisuus on perinteisesti yksi tutkimuksen tavoite, mutta toimintatutkimuksessa näkemys on toisenlainen. Toimintatutkimuksessa ei pyritä katselemaan tutkimuskohdetta ulkopuolelta vaan tutkimaan ”meitä”, jolloin tutkija on yleensä osa tutkimuskohdetta. Yhteisöllisyys onkin tällaisen tutkimusprosessin yksi tunnusmerkeistä. (Aaltola & Valli 2007, 205). Koska toimintatutkimuksella pyritään parantamaan esimerkiksi jokin havaittu ongelma tai muuttaa jotakin työyhteisön käytäntöä, toimintatutkimukseen osallistuu yleensä koko työyhteisö tai tiimi. Tällöin tutkimus vaatii yhteisöllisyyttä, yhteistyötä, se on osallistavaa ja vaatii itsensä tarkkailua eli reflektointia. (Metsämuuronen 2006, 102.)

2.1.1 Haastattelut

Haastattelut sopivat hyvin tutkimusmetodiksi tutkimuksissa ja tilanteissa, joissa halutaan täsmentää haastateltavan vastuksia tai tulkita kysymyksiä. Voidaan tutkia esimerkiksi emotionaalisia tai arkoja asioita tai kartoitetaan tutkittavaa aihetta. (Metsämuuronen 2006, 113.) Haastatteluja voidaan pitää eräänä perusmenetelmänä, joka sopii monenlaisiin tilanteisiin. (Metsämuuronen 2006, 113). Haastattelijan tulee aina olla etukäteen valmistautunut tilanteeseen ja tilanteen tulee olla haastattelijalähtöinen. Haastattelija usein myös motivoi ja ylläpitää haastateltavan motivaatiota. Tiedot ovat aina luotamuksellisia ja haastateltavan tulee voida luottaa siihen. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmilla haastattelijalla ja haastateltavilla on omat roolinsa. (Metsämuuronen 2006, 113.)

2.1.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelun hyviä puolia ovat muun muassa nopeus, sillä lyhyessä ajassa saadaan usean ihmisen näkemykset selville. Ryhmähaastattelu voi tuottaa monipuolisemman aineiston kuin yksilöhaastattelu, koska ryhmässä tulee esille luultavasti enemmän keskustelua ja mielipiteitä kuin yksilöhaastattelussa. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 124.) Ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelu tuottavat erilaisia tuloksia. Yksilöhaastattelussa haastateltava voi kuvailla ryhmän toimintaa ulkopuolisena, mutta ryhmähaastattelussa hän on aina osa ryhmää. (Alasuutari 2011, 152–153.) Huono puoli ryhmäkeskustelussa voi olla puolestaan se, että ihmiset eivät rohkene esittää asioita muiden kuullen (Alasuutari 2011, 153).

2.1.3 Teemahaastattelu

Nykytilan kartoituksessa käytettiin henkilökohtaisia teemahaastatteluja, joita kutsutaan myös puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi. Tässä haastattelutavassa kaikilla haastateltavilla on samat kysymykset, mutta he voivat vastata niihin omin sanoin, ilman vastausvaihtoehtoja. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.) Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, jossa aihealueet ovat henkilökohtaisia tai arkoja. Teemahaastattelu vaatii tutkijan paneutumista asiaan, mutta saatu tieto haastatteluista on yleensä syvemmällä tasolla kuin pelkässä lomakehaastattelussa. Toisaalta taas vastaajien määrä ei voi olla kovin suuri, koska teemahaastattelu vaatii melko paljon työtä ja kustannukset ovat usein suuremmat kuin lomakehaastattelussa. (Metsämuuronen 2006, 115.)

2.2 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Validiteetilla ja reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla tarkastellaan, mittaako tutkimus sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, olisiko tutkimus toistettavissa samoin tuloksin. (Metsämuuronen 2001, 50.) Mittarin kokonaisluotettavuus muodostuu validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1999, 89.)

3 Viitekehys

3.1 Sisäiset asiakkaat ja palvelut

Sisäisillä palveluilla tarkoitetaan toiselle yksikölle organisaation sisällä tarjottavia palveluja. Sisäiset palvelut voivat ulkoisten palvelujen lailla olla maksullisia tai maksuttomia. (Sipilä 2003, 146.) Tässä opinnäytetyössä sisäisillä asiakkaila tarkoitetaan organisaation Myynnin tuen asiakkaita ja palveluilla tarkoitetaan organisaation sisällä tarjottavia palveluja. Myynnin tuen palvelut ovat asiakkailleen maksuttomia.

Jokaisessa palveluorganisaatiossa on myös sisäisistä palvelutoiminnoista vastaavia henkilöitä. Heidän työpanoksensa mahdollistavat sen, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt asiakaspalvelussa voivat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Jos sisäinen palvelu on huonoa, se näkyy varmasti myös ulkoiseen asiakaspalveluun. (Grönroos 2009, 413.)

Grönroosin mukaan sisäisen asiakkaan käsitteen avulla voidaan kohentaa ja kannustaa niiden työntekijöiden asenteita, jotka tekevät työtä sisäisille asiakkaille. Nämä työntekijät eivät ole suoraan yhteydessä ns. oikeisiin asiakkaisiin. Syntyy palveluketju, jossa erilaiset palvelun tarjoajat palvelevat sisäisiä asiakkaitaan. Ketjun päässä on lopulta ulkoinen asiakas ja hänen kokemansa palvelun arvo. Näin sisäisen asiakkaan käsite tuo uuden näkökulman organisaation sisällä tehtävään työhön. Tyytyväinen asiakas voi olla sekä ulkoinen että sisäinen asiakas. Näin ollen lähes kaikilla organisaation työntekijöillä on asiakkaita, ulkoisia tai sisäisiä. (Grönroos 2009, 414–415.)

3.2 Palvelun käsite

Palveluita voidaan kuvailla seuraavilla sanoilla: abstrakti, vaihteleva, erottamaton ja ainutkertainen. Nämä ominaisuudet tulee ottaa huomioon, kun palveluita kehitetään ja markkinoidaan asiakkaille. (Palmer 2011, 41.) Kun palveluja tuotetaan, niitä samalla jo kulutetaan. Tämä prosessi on tärkeä osa palvelua. Kun taas fyysiset tuotteet ovat jo valmiiksi tehtyjä ennen kulutusta. Palvelut ovat prosesseja, joihin asiakas aina osallistuu. Tämä asia on tärkeää ymmärtää palveluiden markkinoinnissa. Prosessin tärkein osuus on asiakkaan osallistuminen siihen. Asiakas käynnistää prosessin ja ilman asiakasta ei synny prosessia eikä lopputulosta. (Grönroos 2009, 221–222.)

Palvelut on suunniteltava hyvin etukäteen ennen kuin niitä tarjotaan asiakkaille. Jos näin ei toimita, vaarana voi olla, että palveluissa esiintyy laatuongelmia ja palveluista tulee hyvin jäykkiä ja tuotantokeskeisiä. (Grönroos 1990, 84–85.)

3.3 Finanssipalvelut

Finanssipalveluilla tarkoitetaan raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluja, joita ovat esimerkiksi luotot, erilaiset tilipalvelut, vakuutukset, sijoitusneuvonta ja maksujenvälityspalvelut. Finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluita. Niihin liittyy erilaista erikoisosaamista sekä tuotteiden että asiakaspalvelun muodossa. Osa palveluista on helppoja asiakkaan hoitaa itsepalveluna. Osa palveluista puolestaan on vaikeampiselkoisia, ne vaativat erikoisosaamista ja neuvontaa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14.)

Vakuutukset ovat aina vakuutusnottajan ja vakuutusyhtiön välinen juridinen sopimus. Vakuutukset jaetaan yksityis- ja sosiaalivakuutuksiin. Yksityiset vakuutusyhtiöt tarjoavat yksityisvakuutuksia, sosiaalivakuutukset taas ovat yleensä valtion tarjoamia. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä työeläkevakuutus on osa sosiaalivakuutusta. Työnantajat kustantavat työeläkevakuutuksen työntekijöilleen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14–15.) Lakisäätteistä työeläkevakuutusta harjoittavat yksityiset työeläkeyhtiöt.

3.4 Uusien palveluiden kehittäminen

Uudella palvelulla voidaan tarkoittaa täysin uutta keksintöä tai pientä muutosta olemassa olevassa palvelussa. Esimerkiksi palvelun prosessia muuttamalla saadaan aikai-

seksi uudenlainen palvelu tai ottamalla alalla olevan palvelun osaksi yrityksen omaa palveluvalikoimaa. (Palmer 2011, 234–235.)

Uuden palvelun kehittäminen noudattelee usein seuraavaa kaavaa: ideoiden saaminen ja kerääminen, ideoiden lajittelu ja arviointi, konseptin kehittäminen ja testaaminen, analyysien tekeminen sekä palvelun lopullinen testaus ja julkistaminen (Palmer 2011, 236). Uuden palvelun kehittämisessä ja ideoiden keruuvaiheessa on tarpeellista kuunnella ja haastatella asiakkaita ja kerätä heidän toiveitaan. Kaikki ideat eivät päädy palveluiksi. Eteenpäin kehitettävät ideat voidaan esimerkiksi testata jollakin kohderyhmällä. Uuden palvelun osalta tehdään yleensä myös erilaisia analyyskejä. Ne voivat liittyä esimerkiksi palvelujen menestymisen mahdollisuuksiin tai palveluiden resurssitarpeeseen. Kun palvelu on valmis, se lanseerataan asiakkaille. Uuden palvelun lanseeraamisessa on tärkeää, että ajoitus on oikea. On myös keskeistä miettiä kenelle, miten ja milloin. (Palmer 2011, 237–238.)

3.5 Service Blueprinting –menetelmä

Service Blueprinting -menetelmä on kartta tai kuva, joka kertoo lineaarisesti, kuinka palvelu tuotetaan, mitä palvelun aikana tapahtuu ja kuka sen tekee. Se esittää prosessin kulun, ketkä siihen osallistuvat ja missä vaiheessa. Se myös osoittaa asiakkaalle hänen osallisuutensa palvelun käyttämiseen. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2008, 197.) Kartta voidaan jakaa asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin. Näkyvät osuudet ovat sekä asiakkaan että yrityksen toiminta. Asiakkaalle näkymättömiä osia ovat yrityksen toiminta ns. backstage-toiminta sekä tukiprosessit. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2008, 198.) Asiakas itse osallistuu hänelle näkyviin osiin (Palmer 2011, 55). Service Blueprinting- kartan rakentamisella voi olla myös muita hyötyjä kuin itse lopputulos. Prosessin avaaminen ja kuvaaminen voivat esimerkiksi paljastaa epäselviä vastuita ja rooleja, selkiyttää palvelun monimutkaisia vaiheita sekä kirkastaa palvelun tarkoitusta. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2008, 204.)

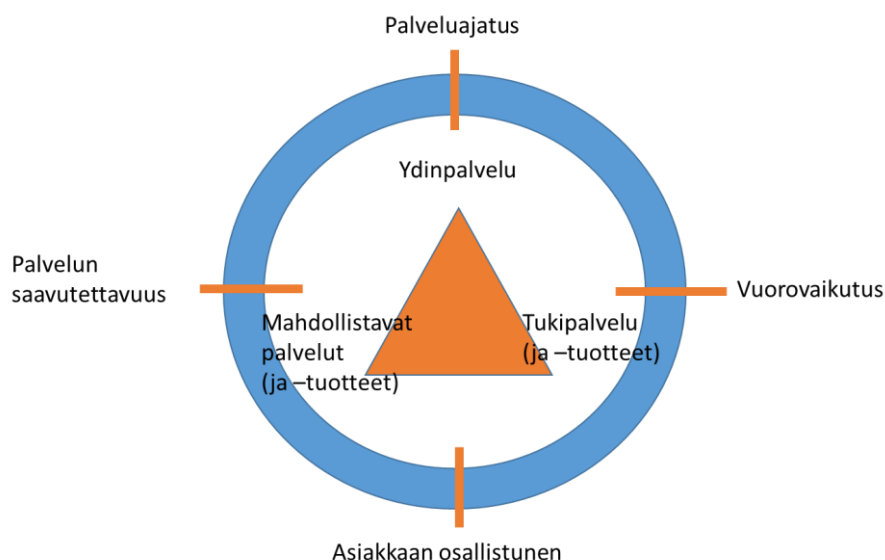
Menetelmän avulla voidaan myös kehittää ja standardoida palveluja. Kun palveluketju kuvataan vuokaaviolla, nähdään konkreettisesti kuinka asiakkaan saamaa arvoa voitaisiin kasvattaa yksinkertaistamalla prosesseja. (Ylikoski & Järvinen 2011, 99.) Palveluprosessissa on usein osia, jotka eivät näy asiakkaalle, kuten erilaisia backoffice-toimintoja. Asiakas itse osallistuu joihinkin prosessien osiin. Finanssialalla itsepalvelun osuus on kasvanut ja se tulee varmasti kasvamaan digitalisoinnin myötä. Blueprinting-

menetelmällä voidaan kuvata ja tarkastella näitä eri vaiheita ja niiden toimivuutta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 99–101.)

Service Blueprinting -kuvan tai kartan rakentaminen aloitetaan yksilöimällä se palveluprosessi, josta kartta aiotaan tehdä. Vaikka palvelut muistuttaisivat yleisellä tasolla toisiaan, voivat ne sisältää toisistaan erottavia yksityiskohtia. Myös asiakasryhmällä, jolle palvelu on kohdistettu, on vaikutusta kartan sisältöön. Eri asiakaskohderyhmillä on erilaisia odotuksia ja tarpeita. Service Blueprinting -menetelmää käyttäessä tulisi miettiä prosessia asiakkaan näkökulmasta kuinka asiakas kokee palvelun alusta loppuun saakka. Karttaan merkitään myös ”todisteita”, jotka kertovat asiakkaalle palvelusta tai todentavat tapahtuvaa. Tällainen ”todiste” voisi esimerkiksi olla huoneen avain asiakkaan kirjautuessa hotelliin. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2008, 203–206.) Tässä opinnäytetyössä vastaava todiste voisi olla valmis tarjous tarjouspalvelusta.

3.6 Palvelutarjoama ja sen johtaminen

Palvelun tarjoajan, yleensä yrityksen, tulee ymmärtää asiakkaan toimintaa. Kun ymmärretään asiakkaan palvelusta saatava hyöty, voidaan paremmin hallita ja kehittää asiakkaalle tarjottavaa palvelutarjoamaa. (Grönroos 2009, 223.) Grönroos nimeää neljä palveluntarjoaman johtamisen vaihetta: 1. palveluajatuksen kehittäminen 2. peruspalvelupaketin kehittäminen 3. laajennetun palvelupaketin kehittäminen 4. imagon ja viestinnän johtaminen (Grönroos 2009, 223).



Kuvio 2. Laajennettu palvelutarjoama (Grönroos 2009, 227)

Palvelutarjoama on käsitteenä palvelupakettia laajempi. Se sisältää kaiken sen palvelun, jota tietylle asiakkaalle tai asiakasryhmälle tarjotaan. Siinä on ydinpalvelun, mahdollistavien ja täydentävien palveluiden lisäksi myös asiakaspalvelu, jota asiakkaalle tarjotaan. Varsinkin finanssialalla asiakaspalvelulla on asiakkaalle tärkeä merkitys, koska monet alan tuotteet ovat perehtymättömälle usein hankalia ja vaativat neuvontaa käytön tueksi. (Ylikoski & Järvinen 2011, 97.)

3.6.1 Palveluajatus

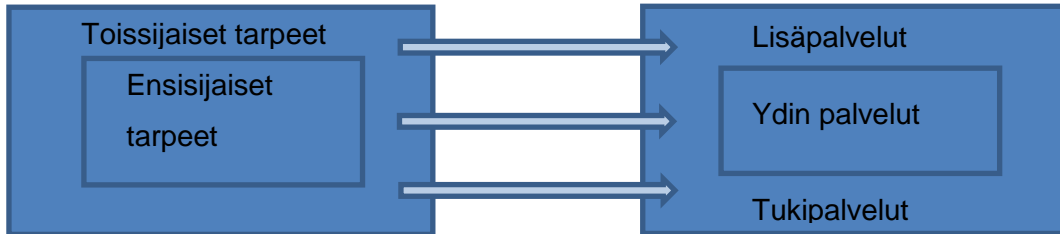
Palveluajatus kuvaa konkreettisia asioita palvelutarjoaman kehittämiseksi esimerkiksi miten ja millaisilla resursseilla yritys aikoo tuottaa palveluita asiakkaille? Palveluajatus kertoo johdolle ja henkilöstölle, mitä halutaan saavuttaa ja mitkä asiat ovat tärkeimpiä. Palveluajatuksen tulee olla mahdollisimman konkreettinen, jotta sen periaatteiden mukaan jokaisen työntekijän on helppo toimia. (Grönroos 2009, 265–266.) Palveluajatus ilmaisee, miten ydin-, tuki- ja lisäpalveluja käytetään ja tarjotaan asiakkaille. Se tarkoittaa myös vuorovaikutustilanteiden ja järjestelmien kehittämistä sekä asiakkaiden neuvotaan palveluprosessiin osallistumisesta. (Grönroos 2009, 230). Tässä opinnäytetyössä Myynnin tuen palveluajatus tavoitteena on, että Myynnin tuki tuottaa nopeaa, asiantuntevaa, joustavaa ja helposti saatavaa tukea myyntityöhön.

3.6.2 Palvelupaketti

Markkinoinnissa voidaan erottautua hyödyllä, joka saadaan palveluita paketoimalla. Tällä voidaan luoda mielikuvaa palvelun arvosta, joka puolestaan tuo asiakkaalle luottamusta siitä, että palveluita tarjoava yritys pitää kiinni sovitusta palvelusta. (Schultz, Doerr & Frederiksen 2009)

Palvelupaketti sisältää ydin-, lisä- ja tukipalvelut. Ydinpalveluja täydennetään ja tuetaan lisä- ja tukipalveluilla. Lisäpalvelut ovat ydinpalvelun käyttämiselle yleensä lähes pakollisia. Tukipalvelut taas tekevät palvelun käyttämisen helpommaksi tai mukavammaksi. (Kinnunen 2004, 10.) Tukipalvelut ovat usein niitä palvelun osia, jotka tekevät palvelusta kilpailukykyisen ja erottavat sen muista vastaavista palveluista. (Grönroos 2009, 222.) Lisäpalveluja voidaan kuvata myös mahdollistaviksi palveluiksi. Ilman mahdollistavia palveluita ydinpalvelun käyttäminen voisi olla mahdotonta. Kuitenkin tukipalveluiden ja mahdollistavien palvelujen ero voi olla vähäinen. (Grönroos 2009, 224–225.)

Tässä opintäytetyössä Myynnin tuen palvelussa ydinpalvelua kuvaa esimerkiksi aluepäällikölle tehty tarjous, jonka hän esittelee asiakkaalle. Tukipalveluna on asiakkaan historian selvittäminen tai räätälöidyn ratkaisun rakentaminen. Lisä/mahdollistavana palveluna on esimerkiksi lopullisen esitysmateriaalin stilisointi.



Kuvio 3. Malli palvelupaketin osista (Kinnunen 2004,10).

Kuviossa on esitetty palvelupaketin osat. Tukipalveluilla voi monesti olla ratkaiseva merkitys siihen, minkä palveluntarjoajan asiakas valitsee (Kinnunen 2004,10).

Palvelupakettimalli kuvaa, mitä palveluja asiakkaalle tuotetaan. Se ei ota kantaa siihen, miten palvelut tehdään (Grönroos 2009, 223). Palvelupaketti ei kuvaa sitä, miten asiakas kokee palvelun (Grönroos 2009, 225). Palvelutarjoama ottaa huomioon asiakkaalle tarjottavan kokonaisuuden. Siinä huomioidaan palvelun sekä tekninen että palvelun toiminnallinen laatu. Palvelutarjoaman tulee olla asiakaslähtöinen. (Grönroos 2009, 223.)

3.6.3 Laajennettu palvelutarjoama

Laajennettu palvelutarjoama koostuu kolmesta asiasta prosessin johtamisen kannalta: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumisesta (Grönroos 2009, 226). Palvelun saavutettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi aikataulut, henkilökunnan määrä ja taidot, tehtäviin käytetty aika, työkalut, asiakirjat ym. Näiden asioiden perusteella asiakas voi kokea palvelun käyttämisen joko helpoksi tai vaikeaksi. (Grönroos 2009, 226.)

Myynnin tuen palveluiden osalta esimerkiksi palvelun tuottamiseen käytetty aika voi olla ratkaiseva asia siihen, miten palvelu koetaan. Nopeasti etsitty tieto asiakkaan nykyisestä eläkeyhtiöstä voi olla ratkaiseva, kun asiakkaalta kysytään palvelun laadusta. Toinen esimerkki voisi olla saada Myynnin tuesta nopeasti apua puhelimitse ilman jonoa. Edellytyksenä on, että saavutettavuus on hyvä ja työntekijöitä on tarpeeksi paikalla yhtä aikaa.

Toisena tekijänä on vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa. Tähän kuuluu asiakkaan vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Tärkeässä roolissa on työntekijöiden toiminta, käyttäytyminen ja asenteet työtä ja asiakkaita kohtaan. Lisäksi vuorovaikutukseen vaikuttavat erilaiset fyysiset ja teknisten resurssien käyttö, kuten asiakirjojen, koneiden tai esimerkiksi automaattien käyttö. Vuorovaikutusta tapahtuu myös erilaisten järjestelmien kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi ajanvaraus, laskutus, toimitus tai asiakasjärjestelmät. Yhtenä osa-alueena on myös vuorovaikutus muiden saaman aikaan prosessissa olevien asiakkaiden kanssa. On siis tärkeää, että nämä vuorovaikutustilanteet sujuvat hyvin. Huonosti toimiva ajanvarausjärjestelmä voi pilata asiakkaan käyttämän palvelun jo heti prosessin alkuvaiheessa. (Grönroos 2009, 228–229.)

Seuraavassa on esimerkkejä Myynnin tuen palveluiden vuorovaikutustilanteista. Vuorovaikutustilanteita ovat muun muassa erilaiset neuvontatilanteet. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että neuvontatilanne hoidetaan ammattitaitoisesti. Tämä edellyttää riittävää osaamista sekä hyvää palveluasennetta. Tavoitteena on tuottaa palvelua, josta asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Asiakkaalle jää palvelusta mielikuva, että sillä oli merkitystä hänen oman työnsä kannalta. Muita vuorovaikutustilanteita ovat muun muassa palautteen- ja toimeksiannon vastaanottaminen sekä koulutustilanteet.

Vuorovaikutuksen lisäksi on tärkeää pitää huolta asiakkailla käytössä olevista järjestelmistä, jotta ne tukevat palvelukokemusta. Erilaisia fyysisiä ja teknisiä resursseja ovat esimerkiksi erilaiset asiakirjat kuten sopimukset. Myynnin tuki ylläpitää myös erilaisia järjestelmiä. Järjestelmien tulee olla helppokäyttöisiä ja niiden kehittämisessä tulisi ottaa huomioon asiakkaiden kehitysehdotukset ja palautteet.

Kolmantena tekijänä laajennetun palvelutarjoaman prosessin johtamisessa tulisi ottaa huomioon asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin. Myös asiakkaalla ja hänen toiminnallaan on vaikutusta siihen, kuinka hän kokee palvelun. Asiakas osallistuu palvelun tuottamisen prosessiin esimerkiksi antamalla tietoja, täyttämällä kaavakkeita tai käyttämällä jotakin järjestelmää. Itsepalvelussa asiakkaan osallistumisella on vielä suurempi merkitys. (Grönroos 2009, 229-230.)

Myynnin tuen palveluissa tarjouspalvelu toimii myös itsepalveluna, joka on tarkoitettu lähinnä ulkoisen myyntihenkilöstön käyttöön. Palvelussa Myynnin tuen asiakas eli myyntihenkilö voi itse tehdä tarjouksen antamiensa tietojen pohjalta. Tarjouspalvelun tulee olla helppokäyttöinen ja selkeä. Näin asiakkaan on helppo käyttää palvelua itse-

palveluna. Mikäli palvelua ei tehdä itsepalveluna, asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen on oleellista. Asiakkaan osallistuminen näkyy esimerkiksi tarjouksen tekemisessä. Tarjous on sitä parempi ja räätälöidympi, mitä enemmän asiakas osallistuu sen tekemiseen esimerkiksi antamalla kattavat pohjatiedot ja kertoen omista toiveistaan. Tällöin yleensä myös asiakas kokee palvelun laadukkaammaksi.

3.6.4 Palvelun tuottajan imago

Palvelun tuottajan imagolla on vaikutusta koettuun palvelun laatuun. Hyvä imago saattaa parantaa palvelun laatua asiakkaan mielessä. Huonolla imagolla voi olla päinvastainen merkitys. Koska palvelu on aineetonta, markkinointiviestinnällä on välitön vaikutus asiakkaan kokemukseen. Myös sanallisella viestinnällä on tärkeä merkitys asiakkaan kokemaan laatuun. Toisen asiakkaan kielteinen tai negatiivinen kommentti voi välittömästi vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 231.)

Myynnin tuen palvelujen kannalta on tärkeää, että asiakkaat pitävät palveluja hyvänä ja näin palvelujen imago on myös positiivinen. Asenteilla on merkitystä siihen, miten asiakkaita kohdataan Myynnin tuessa. Jos asenne on auttavainen ja kohtaamisesta välittyy halu auttaa, se luo mielikuvan hyvästä palvelusta. Hyvä imago antaa myös anteeksi satunnaiset virheet tai jos kaikki ei menekään suunnitellusti. Myynnin tuen asiakkaat ovat asiakkaita, mutta myös työkavereita. Sen vuoksi on tärkeää, että yhteistyö toimii ja imago säilyy hyvänä. Työkaverin negatiiviset kommentit palvelusta voivat aiheuttaa kiristynyttä ilmapiiriä sekä hankaloittaa palvelujen tuottamista.

3.6.5 Palveluiden johtaminen

Työntekijöillä on tärkeä rooli palveluiden myymisessä ja niiden tuottamisessa asiakkaille. Erityisesti sellaisten palveluiden osalta, jossa palvelu räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tällöin työntekijä on suuressa roolissa palvelun toteuttajana. Tämä tulisi huomioida jo työntekijöiden rekrytoinnissa, jotta työntekijä antaa halutunlaisen kuvan palvelusta ja samalla myös koko yrityksestä. (Mudie & Pirrie 2006, 132.)

Palveluja tuottava yritys voi käyttää valtaistamista (engl. empowerment) johtamisen keinona. Valtaistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys antaa työntekijöilleen, jotka toimivat suoraan asiakkaiden kanssa, muutaman ohjeen tai toimintatavan. Toisaalta myös valtuuden toimia proaktiivisesti ja hoitaa palvelutilanteita parhaan näkemyksensä mu-

kaan. Tällöin jokaista asiaa ei tarvitse erikseen varmistaa esimieheltä. Yleensä tällaista toimintatapaa käyttävät yritykset ovat standardoineet palvelunsa. Tämä helpottaa myös kustannusten arviointia ja tekee laadusta tasaisempaa. Valtaistamisen etuja ovat muun muassa nopea reagointi asiakkaiden tarpeisiin ja mahdollisiin valituksiin sekä työntekijöiden tyytyväisyys omaan työhönsä. (Mudie & Pirrie 2006, 134–135.)

3.7 Palveluiden tuotteistaminen

Tekes on julkaissut Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua -oppaan yrityksille. Oppaassa käsitellään palveluiden tuotteistamista. Tuotteistamisen tarkoituksena on parantaa palveluiden laatua ja tuottavuutta. Se parantaa asiakkaan palvelua ja tuottaa yritykselle kustannushyötyjä. (Tekes 2009.) Oppaassa on kuvattu palveluiden kuvaaminen ja vakiointi. Tuotteistaminen alkaa palveluiden kuvaamisella. Mikä on palvelun sisältö ja kuinka se toteutetaan? Palvelukuvauksista voidaan muodostaa palvelupaketteja. Palveluiden markkinointi on helpompaa, kun palvelut on kuvattu. Asiakkaan on helppo hahmottaa hänelle tarjottavat palvelut. (Tekes 2009.)

Vakioinnilla tarkoitetaan palveluiden kehittämistä toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän avulla. Vakioinnin aste määritellään, osa palveluista voidaan vakioda täysin tai osa vain osittain jolloin tilaa jää myös palvelun räätälöinnille (Tekes 2009.) Osittainen vakiointi sopisi hyvin Myynnintuen palveluiden kehittämiseen. Osa palveluista on joka kerta hyvin samantyyppisiä. Tällaisten palveluiden vakiointi olisi kannattavaa, koska se takaisi tasaisemman laadun tekijästä riippumatta. Palveluille tulee luoda selkeät ohjeet, jotta jokainen tuottaa palvelun samalla tavalla. Osa ryhmän tuottamista palveluista taas on hyvin erilaisia ja vaihtelevat tapauksen mukaan. Tuleekin määritellä, mitkä palvelut vakiodaan ja millä tasolla. Tehokas palveluiden tuottaminen sopii hyvin myös kohdeyrityksen strategian kanssa.

Kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa. Yleensä niissä on kyseessä suoraan asiakkaille tarjottavat palvelut. Tutkimuskohteeni käsittelee sisäisiä asiakkaita, jolloin tällaista tietoa voi osittain soveltaa työhöni. Esimerkiksi palvelun hinnoittelua tai laajoja markkinointitoimenpiteitä ei sisäisille asiakkaille tässä tutkimuskohteessa tarvita. Sisäisen toiminnan kehittäminen on asiakkaille näkymätöntä. Kyseistä toimintaa voidaan kutsua sisäiseksi tuotteistamiseksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.) Sisäinen tuotteistaminen voi olla esimerkiksi prosessien dokumentointia ja systematisointia. Tarkoituksena on varmistaa, että kerran suunniteltua palvelua ei tar-

vitse suunnitella joka kerta uudestaan. Tällainen toiminta kehittää palvelujen tuottamista ammattimaisempaan suuntaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tuotteistamisella on monia hyviä vaikutuksia esimerkiksi tuottavuuteen ja laatuun. Toiminta on systemaattisempaa ja toiminnan suunnittelu on helpompaa. (Sipilä 1996, 19.) Tuotteistaminen mahdollistaa myös räätälöinnin, joka luo raamit toiminnalle. Esimerkkejä ovat työprosessit ja menetelmät (Sipilä 1996, 16–17). Tuotteistaminen hyödyttää myös johtamista. Toiminnan hallinta ja tavoitteiden asettaminen on helpompaa, koska tuotettavat palvelut ovat muodostettu tuotteiksi. (Sipilä 1996, 21.)

Kuutiomalli tarjoaa kolme näkökulmaa palvelujen kehitystyöhön: vuorovaikutus, räätälöinti ja teknologia. Palvelut voidaan sijoittaa kuution eri ulottuvuuksiin esimerkiksi tiiviin vuorovaikutuksen palvelu, joka sisältää osittain räätälöityä palvelua ja se on osittain automatisoitu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33.) Asiantuntijapalvelut koostuvat ydin- ja liitännäispalveluista. Tätä kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu -kirjassa on kuvattu tuotteistamisprosessia seuraavasti. Tuotteistamisprosessin suunnitteluun kuuluu erilaisia vaiheita. Valmistelutöihin kuluu tuotteiden läpikäynti. Se tarkoittaa, että tehdään tuoteluettelo. Siinä selvitetään palvelumuodot, kohdeasiakasryhmät sekä kuvataan nyky- ja tavoitetilä. Seuraava vaihe on tuotteiden muodostaminen. Siinä kuvataan ja analysoidaan palvelu- ja työprosessit. Näiden avulla määritellään ydinprosessit. Sen jälkeen muodostetaan joko yksittäisiä palveluja tai palvelupaketteja ja rakennetaan palveluhierarkia. Keskeisistä palveluista laaditaan palvelukuvaukset. Palvelukuvaus pitää sisällään palvelun sisällön, käyttötarkoituksen, hyödyt, resurssien määrät ja palvelun laadun. Seuraava vaihe on markkinoida tuotteita asiakkaille. Voidaan laatia esitteitä tai muuta markkinointimateriaalia asiakkaita varten. Viimeinen vaihe on seurata ja arvioida palveluja ja niiden käyttöä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46–47.)

Myynnin tuen palveluiden kehittämisessä voidaan hyödyntää tätä tuotteistamisprosessia. Prosessissa kuvatut vaiheet sopivat hyvin myös tähän opinnäytetyöhön.

3.8 Palvelun laatu

Laatu syntyy asiakkaan kokemuksesta, kun hän vertailee odotuksiaan toteutuneeseen palveluun (Ylikoski & Järvinen 2011, 93). Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kritee-

riä ovat: ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi sekä maine (Grönroos 1991, 73). Asiakkaat arvioivat palvelun laatua myös tarjottujen palveluiden kokonaisuudella, henkilöstöllä ja teknisillä resursseilla. Myös prosessin laadulla on merkitystä koettuun palvelun laatuun. Prosessin laatu voidaan jakaa kovaan ja pehmeään laatuun. Kovalla laadulla tarkoitetaan esimerkiksi sopimusten noudattamista, aikatauluja ja niissä pysymistä. Pehmeä laatu taas liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja siitä syntyvään kokemukseen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 94–95.)

On tärkeää, että Myynnintuen palvelut koetaan laadukkaiksi ja tarpeellisiksi. Kehitystyössä tulee ottaa huomioon tehokkuuden lisäksi myös palveluiden laatu. Tässä voidaan soveltaa edellä kuvattu Grönroosin palvelun kuutta kriteeriä.

Palvelun laatua voidaan parantaa muun muassa parantamalla palvelun saatavuutta, palvelun määrää, palveluympäristöä tai palvelutapaa. Ensimmäisenä tulisi selvittää asiakkaiden odotukset, mitä eri asiakasryhmät odottavat hyvältä palvelulta. Odotuksiin vaikuttavat muun muassa asiakkaiden aikaisemmat kokemukset. (Bergström & Leppänen 2009, 190.)

Palveluiden konseptointia voidaan käyttää apuna palvelun laadun parantamisessa. Palveluiden sisältö ja tuottamistapa voidaan kuvata konseptoiduilla palveluilla. Koska konseptoidut palvelut ovat jaoteltu selkeästi, niistä on helpompi kertoa asiakkaille. Myös palveluiden kehittäminen, seuraaminen ja mittaaminen ovat yksinkertaisempaa ja systemaattisempaa. Toisaalta palveluiden konseptointi liian tiukasti saattaa aiheuttaa asiakkaissa kokemuksia, ettei heitä palvella enää yksilöinä. Hyvä palvelu on aina yksilöllistä ja sen monistaminen voi olla tietyn pisteen jälkeen hyvin vaikeaa. (Bergström & Leppänen 2009, 191.)

3.9 Palvelujen lanseeraus asiakkaille

Lanseerauksen suunnittelua aloitettaessa on hyvä varmistaa, että palvelun hyöty asiakkaille on olemassa ja asiakkaalle luvattu hyöty toteutuu. Ei voida luvata mitään sellaista, mitä ei voida toteuttaa (Kinnunen 2004,113). Lanseerausta suunniteltaessa on hyvä pohtia palveluiden heikkouksia ja vahvuuksia. Käydään läpi palveluiden vahvuudet: esimerkiksi uutuustuotteet tai työntekijöiden korkea osaamistaso. Heikkouksia taas voivat olla esimerkiksi se, että asiakkaat kokevat palvelut vieraaksi tai niissä on huono saatavuus. (Kinnunen 2004,114.) Kohderyhmät täsmennetään lanseerausvaiheessa,

mitä segmenttejä lanseeraus koskee, miten palvelu toteutuu eri asiakasryhmissä ja jääkö jokin ryhmä kokonaan lanseerauksen ulkopuolelle. (Kinnunen 2004,118.) Lanseerauksen kohderyhmiä ovat sekä potentiaaliset asiakkaat sekä muut tärkeät sidosryhmät (Kinnunen 2004,120). Jos kohderyhmiä on useita, suunnitellaan jokaisella kohderyhmälle erikseen millaista viestintää heille halutaan tehdä. Lisäksi suunnitellaan mikä on keskeinen viesti ja kenelle se on kohdistettu sekä millaisia keinoja käytetään. (Ilvonen 2007, 41.)

Lanseerauskampanjalle asetetaan tavoitteet, jotka voivat olla taloudellisia, myynnillisiä, imagollisia, toiminnallisia tai laadullisia tavoitteita (Kinnunen 2004,121). Myynnillisiä ja taloudellisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi myynnin määrä ja sitä voidaan seurata esimerkiksi osastoittain tietyn alueen mukaan. Taloudellisia tavoitteita ovat palvelujen kannattavuus ja sitä voidaan seurata esimerkiksi myynti- ja käyttökatteella. Kampanjalla voi olla myös imagollisia tavoitteita. Sen tarkoituksena on luoda asiakkaille jokin haluttu mielikuva yrityksestä ja palveluista. Tällöin on mietittävä asiakkaille annettavia lupauksia. Lupausten tulee olla toteuttamiskelpoisia, jotta haluttu mielikuva saadaan aikaiseksi. Työntekijöillä, jotka tuottavat palvelut, on tärkeä merkitys palveluista saataisiin mielikuviin.

Toiminnallisia tavoitteita ovat esimerkiksi asiakkaiden reagoiminen uuteen palveluun, tarjouspyyntöjen määrä tai tiedustelut palveluun liittyen. Voidaan selvittää myös esimerkiksi uusien asiakkaiden määrä tai ensikertaa palvelua käyttävät asiakkaat. Palvelun laatua voidaan tarkastella eri osa-alueilta: prosessin, teknisen sekä taloudellisen laadun näkökulmasta. (Kinnunen 2004, 121–126.)

Lanseerauskampanjalle päätetään myös tarvittava budjetti ja resurssit. Kampanjalle on tärkeää miettiä myös sanoma. Sanomassa kiteytyy asiakkaan saama hyöty palvelusta. Lisäksi se luo asiakkaalle odotukset palvelusta. (Kinnunen 2004,126–127.)

Mainontaa käytetään apuvälineenä, kun palvelua lanseerataan asiakkaille. Mainonnan tavoitteena on tuoda uusi palvelu asiakkaiden tietoisuuteen ja saada asiakkaat kokeilemaan uutta palvelua. Kohderyhmästä riippuen valitaan, minkälaista mainontaa toteutetaan. Mainonnan lajeja ovat esimerkiksi mediamainonta, johon kuuluvat lehti, televisio, elokuva ja verkkomainontaa sekä suoramainonta. Muuta mainontaa voivat esimerkiksi olla erilaiset tapahtumat ja messut. (Kinnunen 2004,128). Osana markkinointiviestintää on myös henkilökohtainen myyntityö. Varsinkin asiantuntijapalveluiden myynnissä henkilökohtaisella myyntityöllä on tärkeä merkitys palveluiden myynnissä ja

markkinoinnissa. (Kinnunen 2004,129). Suhde- ja tiedotustoiminnalla pyritään vaikuttamaan muihin kohderyhmiin ja luoda positiivista kuvaa yrityksestä ja sen palveluista. Tämä on tärkeä kanava yritykselle kertoa toiminnastaan ja tuotteistaan, koska tiedoksellinen aineisto koetaan usein uskottavammaksi kuin mainokset. Lopuksi on tärkeää myös päättää lanseerauksen seurannasta sekä seurata lanseerauksen onnistumista. (Kinnunen 2004, 130–132.)

3.9.1 Sisäinen markkinointi ja viestintä

Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään saamaan henkilöstö tietoiseksi muun muassa uusista palveluista ja tuotteista, uusista toimintatavoista ja kampanjoista. (Grönroos 2009, 454). Sisäisen markkinoinnin ja viestinnän ero on siinä, että sisäisellä markkinoinnilla pyritään saamaan henkilöstö toimimaan halutulla tavalla. Sisäisellä viestinnällä taas halutaan välittää tietoa henkilöstölle. (Taloussanomien 2007.) Markkinointiviestinnän vaikutustasoja ovat tieto, tunne ja toiminta. Tiedon tasolla asiakas tunnistaa tuotteen. Tunnetasolla asiakkaalla on jonkinlainen suhtautuminen tuotteeseen, joka voi olla mielikuva esimerkiksi neutraali, positiivinen tai negatiivinen. Toiminnan tasolla voidaan huomata näkyvät käyttäytymisen muutokset. Asiakas esimerkiksi ostaa tai käyttää tuotetta tai liittyy jäseneksi. (Ilvonen 2007, 40.)

4 Nykytila-analyysi

4.1 Työeläkevakuutusala

Työeläkevakuutus on osa lakisääteistä sosiaaliturvaa ja sen tarkoituksena on turvata toimeentulo työkyvyttömyyden ja vanhuuden varalle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010). Työeläkevakuutusosalalla yksityisen sektorin työeläkkeitä hoidetaan työeläkeyhtiöissä, -kassoissa ja -säätiössä sekä erityiseläkelaitoksissa. Julkisella puolella työeläkevakuutusta hoitaa Keva (Tela 2013). Tässä työssä keskitytään käsittelemään vain TyEL- ja YEL-vakuutusta hoitavia yksityisen sektorin työeläkelaitoksia.

Työeläkelaitosten toimintaa säännellään kansallisella lainsäädännöllä. Toiminta on hajautettu eri toimijoiden ylläpidettäväksi. Etuna hajautetulla toimeenpanolla on toiminnan tehostuminen ja esimerkiksi sijoitustoiminnan riskien hajauttaminen. Toimintamuodot ovat erilaisia, joten myös toimintaa säätelevissä laissa on eroja. Eläke-etuudet

määräytyvät kuitenkin aina saman lailla, riippumatta siitä missä henkilön eläketurva on vakuutettu. (Tela 2013.)

Monessa EU-maassa eläketurva katetaan verovaroin, mutta Suomessa työeläketurva katetaan palkansaajilta ja työnantajilta kerättäviltä vakuutusmaksuilla. Näin ollen työeläketurvan rahoittajilla on keskeinen rooli työeläketurvajärjestelmän kehittämisessä. Kyseessä on kolmikantajärjestelmä. Työmarkkinajärjestöt tekevät ehdotukset, joista sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee esitykset työeläkelainsäädännön muutoksista. Eduskunta tekee lainsäädäntöpäätökset. (Tela 2013.)

Työeläkealalla toimii tällä hetkellä viisi eläkeyhtiötä: Varma, Ilmarinen, Elo, Veritas ja Etera. Vuoden 2014 alusta Fennia ja Tapiola yhdistyvät uudeksi eläkeyhtiöksi nimeltään Elo. Eläkevakuutusyhtiöt tekevät tiivistä yhteistyötä pankkien ja vahinkovakuutusyhtiöiden kanssa. Myös tällä alueella on tapahtunut paljon muutoksia kilpailijakentässä, mikä vaikuttaa myös eläkevakuutusyhtiöiden kilpailuun. Monella eläkevakuutusyhtiöllä ei ole omaa laajaa myyntiorganisaatiota, vaan myynti tapahtuu vahinkovakuutusyhtiöiden kautta.

Sosiaali- ja terveysministeriö pohtii keinoja kilpailun kehittämiseksi. Yksi vaihtoehto on yhtiökohtainen hoitokustannusosa. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä tehokkaammin työeläkeyhtiö toimintaa pyörittää, sitä pienemmän maksun yhtiö voi asiakkailleen tarjota. Tällä hetkellä hoitokustannusosa on osa vakuutusmaksua ja on kaikille yhtiöille yhtä suuri. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2013.) Toinen kilpailukeino, mitä eläkeyhtiöt käyttävät, on tarjota asiakkaille erilaisia työhyvinvointipalveluja. Sosiaali- ja terveysministeriö pohtii yhteisiä pelisääntöjä myös työhyvinvointipalvelujen tarjoamiselle. Tällä hetkellä ei ole yhteistä lainsäädäntöä tällä palvelumuodolle. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2013.)

Vuoden 2017 alusta on tämän hetkisen tiedon mukaan tapahtumassa eläkeuudistus. Eläkeikä ja työurien pidentäminen on jatkuvasti esillä mediassa ja julkisessa keskustelussa. Eläkealaa kohtaa tulevaisuudessa paljon muutoksia niin kilpailukentässä kuin alalla toimivissa laeissa. Tämä edellyttää yhtiöiltä varautumista ja valmistautumista tuleviin muutoksiin. Kun eläkelakeja muutetaan, se edellyttää usein suuria muutoksia esimerkiksi yhtiöiden tietojärjestelmiin. Se tuo myös kustannuksia työntekijöiden koulutuksesta sekä muutoksista tiedottamisesta asiakkaille.

Yksityisen alan eläkeyhtiöt kilpailevat keskenään. Kilpailun tarkoituksena on tehostaa toimintaa ja toimeenpanoa sekä parantaa sijoitustoiminnan tuottoja. (Tela 2013.) Vaikka yhtiöt kilpailevat keskenään ja kilpailuun sovelletaan kilpailulainsäädäntöä, edellyttää laki yhtiöitä myös yhteistyöhön. Yhteistyötä tulee harjoittaa muun muassa vakuutusehtojen ja laskuperusteiden valmistelussa, tilastotietojen kokoamisessa sekä työeläkelakien toimeenpanon ja kehittämiseen liittyvissä asioissa. (Tela 2013.)

Kilpailua työeläkevakuutusosalalla vaikeuttaa se, että hinta on kaikille sama ainakin vielä tällä hetkellä. Asiakashyvitykset ovat ainoa maksuun vaikuttava komponentti, johon eläkeyhtiö voi itse vaikuttaa. Asiakashyvitys muodostuu työeläkeyhtiön vakavaraisuuden ja hoitokustannusylijäämän perusteella (Tela 2013). Muita tärkeitä kilpailukeinoja ovat työhyvinvointi- ja työeläkekuntoutuspalvelut.

Alan tulevaisuuteen lukeutuu paljon mahdollisia muutoksia lakien, eläkeikäkeskustelun, kilpailun lisäämisen ja kilpailijakentän muutoksien takia. Eläkeyhtiöiden tulee varautua näihin muutoksiin jo ennalta, jotta ne pysyvät mukana kiristyvässä kilpailussa.

4.2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatiossa hoidetaan työeläkevakuuttaminen ja eläkkeidenhoito sekä eläkkeiden katteena oleva sijoitusomaisuuden sijoittaminen. Eläkkeidenhoitoon kuuluu muun muassa eläkkeiden myöntäminen ja maksaminen. Nykyisille ja tuleville eläkeläisille annetaan neuvontaa ja heille tehdään esimerkiksi ennakkolaskelmia tulevista eläkkeistä. Työeläkevakuuttamiseen kuuluu erikokoisten yritysasiakkaiden hoito, uusasiakashankinta ja koko vakuuttamisprosessista huolehtiminen. Kohdeorganisaatiossa sijoitusomaisuudesta vastaa siihen erikoistunut yksikkö. Eläkevaroja sijoitetaan tuottavasti ja turvaavasti. Tämä opinnäytetyö keskittyy vakuuttamisen puolelle.

4.3 Kohdeorganisaation organisaatio ja prosessit

Kohdeorganisaatio koostuu kolmesta päälinjasta, joita ovat Asiakkuudet, Eläkevakuutukset ja Sijoitus. Tukilinjoja ovat henkilöstö ja viestintä, talous, lakiasiat, suunnittelu ja kehitys, tietotekniikka ja aktuaaritoiminta ja riskienhallinta. (Kohdeorganisaatio 2013.) Tämä opinnäytetyö keskittyy asiakkuudet linjalla tehtävään työhön.

Vakuutusprosesseja on erilaisia riippuen asiakasyrityksen koosta. Työnjako on tehty siten, että Asiakkuudet vastaavat yhteyksistä asiakkaisiin ja Eläkevakuutus puolestaan hoitaa vakuuttamisen. Eläkevakuutuksessa tapahtuu kaikki vakuutuksen hoitamiseen liittyvä taustatyö. Asiakkuuksissa toimii puhelinpalvelu pienille asiakkaille. Suuremmille asiakkaille, joiden palkkasumma on yli 1,99 miljoonaa euroa, on omat vakuutuksen hoitajat. Suurille asiakkaille on nimetyt asiakasvastaavalliset, jotka hoitavat koko asiakkuutta. Linjalla myös suunnitellaan ja kehitetään asiakkuuksien hoitoa ja hoitomalleja.

Asiakkuuksissa toimii myös Yritysassiakkaat ja kumppaniyhteydet -yksikkö, johon opinäytetyöni keskittyy. Tässä yksikössä hoidetaan yhteyksiä kohdeorganisaation ulkoiseen myyntikumppaniin. Yksikössä toimii Myynnin tuki -ryhmä, johon kuuluu seitsemän myynnintuen asiantuntijaa itseni mukaan lukien. Myynnin tuen tehtävä on tuottaa palveluja myynnin tueksi. Myynnin tuessa hoidetaan useita eri tehtäviä esimerkiksi raportointia, tarjouksia, myyntimateriaalia, tukea ulkoisille myyntikumppaneille puhelimitse ja sähköpostitse. Osa töistä on taustajärjestelmien ylläpitämistä ja kehittämistä.

4.4 Myynnin tuen prosessit ja ryhmän tehtävät

Myynnin tuen prosessit toimivat niin, että tehtäväpyyntö tulee ulkoisilta tai sisäisiltä myyntihenkilöiltä. Myynnin tuki tuottaa työn itse tai välittää pyynnön eteenpäin organisaation sisällä. Eräät työt tehdään joka kuukausi tai kvartaaleittain ennalta sovitussa aikataulussa. Kaikissa töissä prosessit eivät ole täysin selkeitä. Satunnaisia pyyntöjä ja tehtäviä ei yleensä kirjata ylös eikä seurata. Ryhmässä tehdään paljon myös tietoteknisten järjestelmien kehitystyötä. Kaikkia myynnin tuen töitä ei myöskään mitata esimerkiksi tyytyväisyyden, työmäärien tai työn tekoaikojen kannalta.

Myynnin tuki -ryhmä tuottaa myynnin tukipalveluita, joita ovat tarjoukset, raportointi, tuki puhelimitse ja sähköpostilla, myyntimateriaalien tuottaminen, hakemuksien teko, vakuutusten siirtoprosessin hoitaminen, erilaisten sähköisten järjestelmien kehittäminen ja erilaisten listausten tekeminen esimerkiksi kampanjoiden pohja-aineistoiksi. Ryhmällä on pääsy myös erilaisiin rekistereihin, joiden avulla voidaan selvittää esimerkiksi asiakkaan vakuutushistoriaa tai etsiä muita taustatietoja asiakkaista. Kaikki palvelut eivät kohdistu suoraan asiakas- tai aluepäälliköille, vaikka he ovat pääasiallinen asiakasryhmä. Osa tuesta kohdistuu myös muille sidosryhmille, jotka suunnittelevat erilaisia kampanjoita tai raportoivat myynnistä ylimmälle johdolle.

Ryhmän suurin yksittäinen työ on tarjoukset, joita tekevät ryhmän jäsenistä neljä henkilöä. Tarjouksia tehdään alue- ja asiakaspäälliköille, kumppanin myyntikentän myyjille, myyntitiimille sekä asiakkaille suoraan että asiakkaan edustajana toimiville meklareille. Tarjouksien sisältö, laajuus sekä siihen käytettävä työaika vaihtelevat asiakasyrityksen koon ja tarpeen mukaisesti. Työssä käytetään erilaisia tarjousmalleja asiakassegmentistä riippuen. Suurten asiakkaiden tarjoustusta varten kootaan yleensä tarjoustiimi, johon osallistuu tarjousasiantuntijan ja aluepäällikön lisäksi tarvittaessa organisaation työhyvinvoinnin, kuntoutuksen tai vakuuttamisen asiantuntijoita. Tällä hetkellä tarjousten toimitusajat vaihtelevat päivästä noin yhteen työviikkoon asiakkaan koosta ja tarpeista riippuen.

Myyntin raportointia hoitaa pääasiassa yksi henkilö Myyntin tuki -ryhmästä. Myynti raportoidaan erilaisilta aikaväleiltä, kuten esimerkiksi kvartaalikohtaisesti tai vuositasolla. Raportointia hyödynnetään omassa organisaatiossa, sitä välitetään myös kumppanin johdolle. Raportointia tehdään tarpeen ja pyytäjän mukaan. Säännöllisesti toistuvia raportteja tehdään esimerkiksi aina siirtokauden jälkeen kaikille aluepäälliköille. Raportissa kuvataan heidän myyntialueensa tulos sekä kokoaluetasolla aina myyjäkohtaiseen tietoon saakka. Nämä raportit pyritään tekemään aluepäälliköille mahdollisimman pian siirtokauden päättymisen jälkeen. Niiden tekeminen voidaan kuitenkin aloittaa vasta tietynä hetkenä. Johdolle tehdään kvartaalikohtaisia raportteja siirtokauden tuloslaskemasta erilaisilla mittareilla tarkasteltuna. Uusmyynnistä tehdään kuukausitasoista raporttia, joka lähetetään alue- ja asiakaspäälliköille. Alue- ja asiakaspäälliköillä on myös itsellään mahdollisuus päästä katsomaan erilaisia raakaraportteja raportointijärjestelmästä. Myyntin tuki tuottaa raportointijärjestelmästä sovittua materiaalia, joka on koottu valmiiksi. Materiaalin tuottaminen vaatii erilaisten tietojen ja raporttien yhdistelmistä ja tietojen keräämistä raportointijärjestelmästä.

Myyntin tuella on yhteinen sähköpostiosoite ja ryhmäkutsunumero, jotka ovat tarkoitettu kumppanin myyjille sekä alue- ja asiakaspäälliköille. Näitä käyttävät pääasiassa kumppanin edustajat. Puhelinpalvelussa neuvotaan erilaisia vakuuttamiseen liittyvissä kysymyksissä sekä kaikissa muissa Myyntin tuen palveluun liittyvissä asioissa. Myyntin tuki -ryhmä hoitaa tai vastaa kysymyksiin itse tai etsii organisaation sisältä oikean tahon kysymyksille. Kumppanin myyjille on pyritty tarjoamaan yksi numero, jonka kautta he voivat hoitaa kaikki eläkevakuuttamiseen liittyvät kysymykset. Puhelinpalvelua on pidetty ehkä enemmän kumppaneille tarkoitettuna palveluna, vaikka se sopisi hyvin myös alue- ja asiakaspäälliköille. Osa heistä käyttää myyntin tuen puhelinpalvelua ja sähköpostia.

Myös sähköposti on tarkoitettu erilaisille kysymyksille sekä erilaisten asiakkaiden tietojen välittämiseen. Esimerkiksi kumppanin edustaja voi vuositarkastuksen yhteydessä ilmoittaa asiakkaan uuden ennakkopalkkasumman tai maksujen eräkuukausien muutoksen myynnin tukeen sähköpostin kautta. Myynnin tuessa asia hoidetaan eteenpäin.

Myynnin tuessa tehdään myös erilaista myyntimateriaalia myyntityötä tekevien tueksi. Materiaali voi liittyen esimerkiksi yksittäiseen asiakastapaamiseen tai olla yleistä materiaalia yhteiseen käyttöön, kuten kilpailijavertailuja.

Vakuutusten siirtämiseen eläkeyhtiöstä toiseen liittyy tietynlainen menettelytapa. Eläkeyhtiötä voi vaihtaa vain neljännesvuosittain. Ilmoitus yhtiön vaihtamisesta tulee tehdä uuteen eläkeyhtiöön viimeistään kolme kuukautta ennen siirtoajankohtaa. Eläkeyhtiöt vaihtavat tietoja siirtävistä asiakkaista samana päivänä yhtä aikaa sähköisten tiedostojen lähettäminen ja vastaanottaminen sekä epäselvien tapausten selvittäminen ja yhteydenpito muihin eläkeyhtiöihin. Hakemukset tehdään sähköisenä. Myynnin tuki -ryhmässä avustetaan myös tarvittaessa ryhmän asiakkaita hakemusten tekemisessä. Ryhmässä on hakemuspalvelun pääkäyttäjä, myös palvelun kehittäminen kuuluu pääkäyttäjän rooliin. Myynnin tuessa on myös muiden myyntiin liittyvien järjestelmien pääkäyttävistä. Näitä ovat Myyntipalvelu, joka on extranet-sovellus kumppanin myyjille, raportointijärjestelmä, myyntipalkkioihin liittyvä sovellus, sähköinen tarjouspalvelu ja asiakashakujärjestelmä.

Myynnin tuki -ryhmässä tehdään myös erilaisia asiakaslistauksia esimerkiksi kampanjoiden pohjaksi tai haetaan erilaisia asiakaskohdejoukkoja asiakkaille lähetettäviin materiaaleihin. Ryhmästä saa myös tukea asiakkuusjärjestelmän käyttöä varten sekä sen päivittämiseen. Alue- ja asiakaspäälliköt voivat kysyä apua esimerkiksi potentiaalisen asiakkaan tietojen selvittämiseen. Myynnin tuesta voidaan eri rekistereiden ja internetistä asiakkaasta saatavien tietojen perusteella etsiä pohjatietoja myyntityötä varten.

Myynnin tuki -ryhmä tuottaa myös koulutuspalveluja ensisijaisesti kumppanin edustajille, mutta myös muille sidosryhmille. Koulutuksia järjestetään sekä uusille kumppanin edustajille sekä syventäviä valmennuksia eri aiheista jo pidempään myyntityössä toimiville. Erilaisia koulutuksia järjestetään kuukausittain.

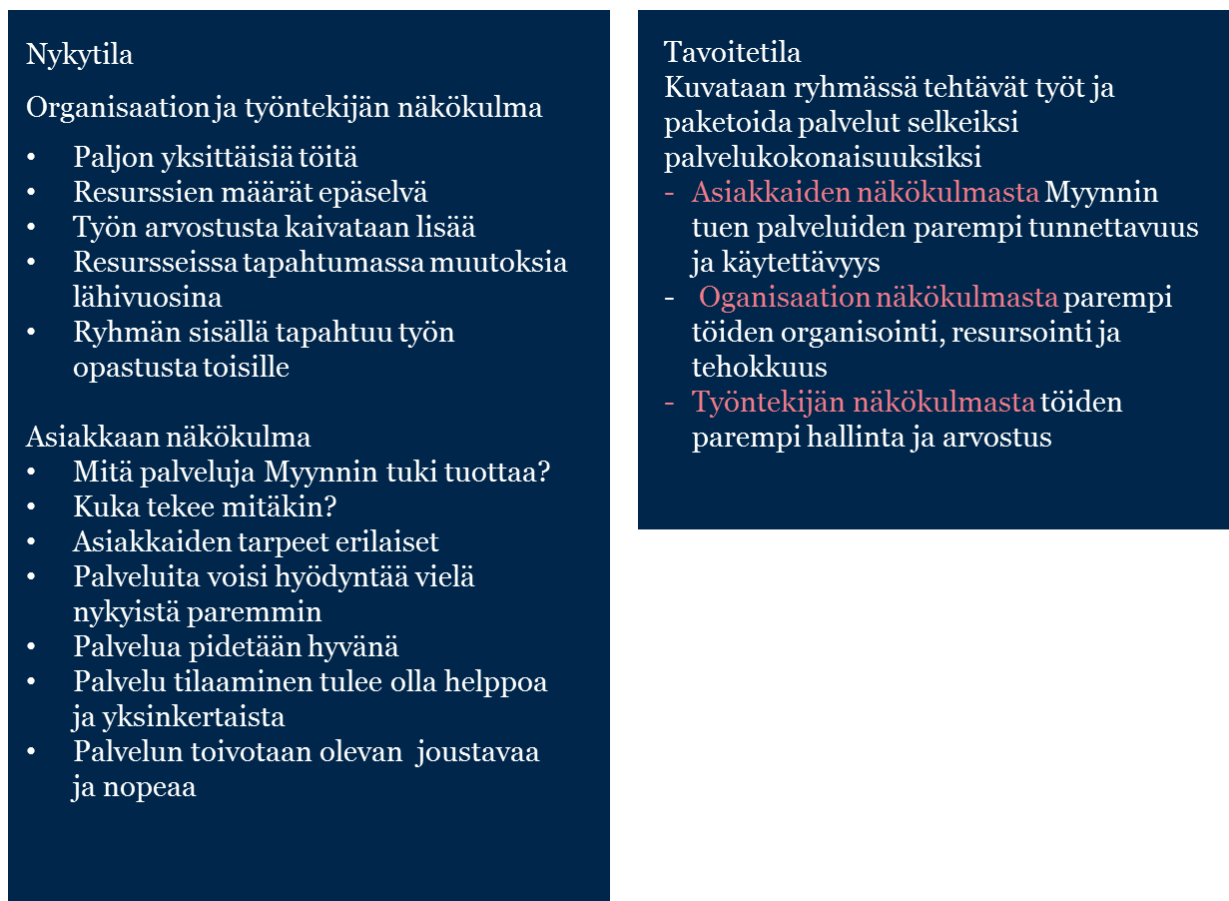
Myynnin tuen asiakkaat käyttävät edellä kuvattuja palveluja hyvin eritavalla. Toiset käyttävät kaikkia palveluita aktiivisesti toiset taas harvemmin. Kaikki alue- ja asiakaspäälliköt pyytävät tarjoukset Myynnin tuki -ryhmän kautta, koska he eivät voi tehdä niitä itse. Toiset taas tekevät materiaalinsa itse tai tutkivat raportteja oma-aloitteisesti. Toisille on muodostunut palveluja, mitä he osaavat Myynnin tuki -ryhmästä pyytää. Toiset taas eivät ole tietoisia ja osanneet pyytää kaikkia tarvitsemiaan palveluja. Palvelun tasalaatuistamiseksi puuttuvat palvelut tulisi selkeästi tarjota kaikkien käyttöön.

4.5 Nykytila kohdeorganisaatiossa

Myynnin tuki -ryhmässä työskentelee seitsemän myynnintuen ja tarjousasiantuntijaa. Heidän sisäisiä asiakkaitaan ovat 12 aluepäällikköä sekä seitsemän asiakaspäällikköä sekä viisi palvelumyyjää. Lisäksi Myynnin tuki -ryhmä tuottaa palveluja noin 400:lle ulkoisen kumppanin edustajalle sekä useille eri meklaritoimistoille.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä palvelupaketit vakuutus- ja työhyvinvointipalveluista. Ne on otettu käyttöön vuonna 2011. Nykyisistä palveluista ei ole olemassa tarkkoja kuvauksia ja niitä ei ole kuvattu palvelupakettimuotoon. Myynnin tuki -ryhmässä tuotetaan myös paljon sellaisia tehtäviä, jotka koskevat yksittäisiä pyyntöjä. Nämä palvelut eivät ole olleet avoimesti kaikille tarjolla, vaan ne ovat muodostuneet pyytäjän mukaisesti. Nykytilan haasteita ovat muun muassa se, että ryhmästä saatetaan pyytää monenlaisia töitä esimerkiksi erilaisia tietojen selvityspyyntöjä.

Ryhmästä löytyisi resursseja erilaisten tukimateriaalien ja palveluiden tuottamiseen. Näitä resursseja voisi hyödyntää tehokkaammin. Myynnin tuen työt ovat viimeisen viiden vuoden aikana muuttuneet merkittävästi muun muassa automatisoinnin takia. Tulvaisuuden muutoksia ovat ryhmäläisten eläköityminen. Neljä asiantuntijaa seitsemästä on jäämässä eläkkeellä seuraavan viiden vuoden aikana. Tällöin myös paljon osaamista on poistumassa ryhmästä. Palveluiden paketointi ja kuvaaminen tukisi hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtoa ryhmään jääville sekä uusille työntekijöille. Myynnin tukea mitataan alue- ja asiakaspäälliköiden ja ulkoisen myyntikumppanin tyytyväisyydellä. Sen vuoksi on tärkeää, että heille pystytään tuottamaan mahdollisimman hyviä, selkeitä ja tarpeellisia palveluita.



Kuvio 4. Nykytila ja tavoitetila

4.6 Myynnin tuen palveluiden mittaaminen

Nykytilanteessa Myynnin tuki –ryhmän palveluita mitataan kahdella kyselyllä. Kyselyiden vastaajina ovat asiakkaat eli kohdeyrityksen alue- ja asiakaspäälliköt ja ulkoisen myyntikumppanin edustajat. Ensimmäisessä kyselyssä tutkitaan alue- ja asiakaspäälliköiden mielipiteitä vain tarjouspalveluista. Kyselyssä ei selvitetä asiakkaiden mielipiteitä muihin Myynnin tuki -ryhmän palvelumuotoihin, vaikka heille tuotetaan esimerkiksi myös erilaista raportointia ja selvittelytyötä. Tätä kyselyä mittarina olisi mahdollista kehittää siten, että kyselyä laajennettaisiin koskemaan kaikkia Myynnin tuki -ryhmän töitä. Tämän hetkinen kysely antaa heille yksipuolisen kuvan Myynnin tuki -ryhmän palveluista.

Toinen kysely on laajempi ja se tehdään ulkoisille myyntikumppaneille ryhmän toiminnasta ja palveluista kaksi kertaa vuodessa. Tämä kysely on tarkempi ja siinä on eritelty Myynnin tuki -ryhmän työt ja sen ylläpitämät järjestelmät. Kysely on hyvä mittaamaan Myynnin tuki -ryhmän töitä, koska se kuvaa hyvin ulkoisen myyntikumppanin tyytyväi-

syyttä erikseen jokaiselta osa-alueelta. Kyselyn tulokset toimivat myös hyvänä palautteena Myynnin tuki -ryhmän työntekijöille.

Kummastakin kyselystä on perinteisesti saatu hyviä tuloksia. Ainakin ulkoiset myyntikumppanit pitävät palveluita hyvinä. Sisäisten asiakkaiden tyytyväisyydestä kokonaisuudessaan ei voida tietää, koska sitä ei saada kyselyn avulla selville.

Myynnin tuki -ryhmän omaa tyytyväisyyttä mitataan kahdella kyselyllä, jotka koskevat työntekijän työtyytyväisyyttä ja esimiesten toimintaa. Työtyytyväisyyskyselyssä kysytään tavoitteiden selkeyttä sekä muita kysymyksiä, jotka mittaavat työntekijän omaa mielipidettä omasta työtilanteestaan. Esimieskysely mittaa ryhmän mielipidettä toiminnan johtamisesta.

4.7 Nykytilan haastattelut alue- ja asiakaspäälliköille

Nykytilan haastattelut tehtiin alue- ja asiakaspäälliköille, jotka ovat Myynnin tuki -ryhmän asiakkaita. Haastattelut suoritettiin kasvokkain jokaisen asiakkaan kanssa kahden kesken. Haastattelun avulla pyrittiin hahmottamaan nykytilannetta. Haastattelulomake on esitetty liitteessä 1. Haastatteluissa käytiin läpi, miten Myynnin tuen palveluita käytetään tällä hetkellä ja kuinka hyvin alue- ja asiakaspäälliköt tuntevat Myynnin tuen palvelut. Haastattelussa kysyttiin myös, onko haastateltavilla parannus- tai kehitysehdotuksia. Haastattelu tehtiin viidelle asiakaspäällikölle ja seitsemälle aluepäällikölle.

Osa aluepäälliköistä työskentelee ympäri Suomea ja osa taas tekee töitä samoissa tiloissa Myynnin tuki -ryhmän kanssa. Haastatteluissa kävi ilmi, että muualla kuin pääkonttorissa istuvat aluepäälliköt tunsivat Myynnin tuki -ryhmän palveluja huonommin kuin ne, jotka istuivat samoissa tiloissa. Myös työuran pituus kohdeorganisaatiossa vaikutti siihen, kuinka hyvin haastateltavat tunsivat palvelut.

Haastattelussa kysyttiin, mitä palveluja haastateltaville tulee ensimmäisenä mieleen myynnin tuesta. Myynnin tuen palveluita ovat tuki ulkoiselle kumppanille, raportointi, materiaalit, Salesforce-tuki, hoitoyhteyksien ylläpito, koulutus, tarjoukset ja laskelmat, siirtoliikkeen hoito, palkkioiden hoitaminen ja erilaisten asioiden selvittely. Suurin osa vastaajista kertoi, että ensimmäisenä Myynnin tuen palveluista tulee mieleen tarjoukset ja laskelmat. Aluepäälliköille oli asiakaspäälliköitä selkeämpi mielikuva siitä, mitä palveluja Myynnin tuki -ryhmästä saa. Aluepäälliköille on tarjolla enemmän palveluja ja he hyödyntävät samoja palveluita yhdessä kumppanin myyntihenkilöstön kanssa. Alue-

päälliköiden tehtävä on myös tukea ulkoisen kumppanin myyntihenkilöstöä myyntityössä.

Seuraava haastattelukysymys käsitteli sitä, ovatko Myynnin tuen palvelut selkeästi rajattu ja kuvattu. Moni vastaaja sanoi tietävänsä, mitä palveluja Myynnin tuki -ryhmästä saa. He eivät kuitenkaan muistaneet, onko kuvauksia olemassa ja olivatko niitä koskaan nähneet. Toiset vastaajista taas olivat sitä mieltä, että palveluita ei ole selkeästi rajattu ja kuvattu. Kaikille vastaajille ei ollut täysin selvää, mitä palveluja on olemassa ja mistä niitä voi pyytää ja kuka niitä Myynnin tuki -ryhmässä tekee. Yksi vastaaja kommentoi, että palvelut ovat osittain hajanaisia ja hänellä ei ole kovin selkeää kuvaa kokonaisuudesta.

Haastateltavilta kysyttiin yleisiä odotuksia myynnin tuelta ja millaista tukea he odottavat saavansa. Usean vastaajan kommenteista kävi ilmi, että he odottavat ripeyttä ja nopeutta. Pyydettyjen palveluiden toivottiin toteutuvan nopeasti. Monella vastaajalla tuli ensimmäisenä kommenttina mieleen myös tarjoukset. Myynnin tuelta odotettiin myös apua erilaisiin selvittelyihin. Eräs vastaaja kommentoi, että kun hän ei tiedä mihin laittaisi hankalan kysymyksen, hän välittää sen sähköpostilla myynnin tukeen. Moni vastaaja piti myös nykyistä toimintaa ja palveluja hyvänä. Yksi vastaaja kommentoi, että aikataulut ja priorisointi tulisi ottaa huomioon palvelupyynnöissä. Työt on laitettava tärkeysjärjestykseen. Myynnin tuelta odotettiin myös enemmän näkemystä ja ajatuksia. Esimerkiksi esittää erilaisia laskelmia tai materiaalia ja antaa pyytäjille ehdotuksia sopivista ratkaisuista. Toisaalta palvelun tulee olla ainakin jossain määrin määrämuotoista ja toistettavaa.

Haastatteluissa tuli esille ehdotus, että Myynnin tuki -ryhmä tekisi potentiaalisista asiakkaista etukäteisselvitystä. Tätä ideaa pohdittiin lopulta kaikkien haastateltavien kanssa. Toiset olivat siitä enemmän innostuneita kuin toiset, mutta kukaan ei sitä täysin tyrmännyt. Pohdimme tässä kohdassa myös asioita, mitä etukäteisselvitys voisi sisältää. Ne voisivat olla: eläkevastuurahasto, vakuutushistoria, omistajat, päättäjät, taloudelliset tiedot, palkkatiedot, onko asiakas ulkoisen kumppanin hoidossa, jos on niin kenen hoidossa, toimialatieto, konsernirakenne, miten konttorit ovat jakautuneet maantieteellisesti ja yritysmaat.

Etukäteisselvityksen tarve vaihteli hieman siitä riippuen, oliko vastaaja asiakas- vai aluepäällikkö. Asiakaspäälliköillä vastaavat suuremmista yritysasiakkaista. Heidän potentiaaliset asiakkaansa ovat tiedossa jo aikaisemmassa vaiheessa, jolloin selvityksen

tekemiselle ja käytölle jäisi enemmän aikaa. Eräs aluepäällikkö kommentoi, ettei hänelle olisi selvityksellä paljoakaan käyttöä, koska hänen alueellaan ei ole juuri suuria asiakkaita. Hänellä on jo ennestään hyvä tuntemus näistä olemassa olevista asiakkaista. Hän toivoi, että pikemminkin tulisi kehittää potentiaalistauksia paremmiksi heidän asiakaskohderyhmälleen. Useat muut aluepäälliköt pitivät ideaa hyvänä ja kommentoivat, että etukäteisselvitys sopisi hyvin heidän isoimpiin asiakastapauksiinsa.

Seuraavaksi haastattelussa käytiin Myynnin tuen palvelut tehtäväkohtaisesti läpi. Kunkin palvelukokonaisuuteen liittyivät seuraavat kysymykset: Käytätkö palveluja, jos käytät niin kuinka usein ja millaista palveluaikaa toivot tai pidät hyvänä.

Ensimmäisenä keskusteltiin tarjouksista. Tarjouksen alakohtia haastatellussa olivat erilaiset laskelmat (puolustus-, hyökkäys-, jälkihyvitys-, skenaario- ja suuruusalennuslaskelmat), rahastojen selvitys, kannattavuuslaskelma ja henkilöstötuottavuuslaskelma. Kaikki vastaajat kertoivat käyttävänsä tarjouksia ja niihin liittyviä materiaaleja. Se kuinka usein tarjouksia käytettiin, vaihtelee paljon vuodenajasta ja siitä, mikä siirtokvartaali on menossa. Asiakaspäälliköt pyytävät vähemmän ja harvemmin tarjouksia kuin aluepäälliköt, koska asiakkaat ovat erikokoisia. Yksi asiakaspäällikkö arvioi, että hän pyytää vuodessa noin 5-10 tarjousta. Aluepäälliköt taas saattavat pyytää tarjouksia viikoittain. Myös toivottu palveluaika eli aika, jolloin tarjous olisi pyytäjällä, vaihteli parista päivästä viikkoon. Tähän vaikutti myös pyydetyn tarjouksen koko. Pienemmät tarjoukset toivotaan nopeasti ja suuremmille annetaan enemmän aikaa. Rahasto ja muiden selvityksien tuloksia toivottiin myös nopeasti käyttöön. Suuritoisimmille laskelmille ja tarjouksille annettiin enemmän aikaa.

Seuraava aihealue oli raportointi. Raportointiin liittyviä töitä ovat muun muassa kvartaalikohtainen raportointi sekä muita eriaikajaksoilta olevia raportteja myynnistä eri mitta-reilla. Aluepäälliköistä lähes kaikki sanoivat käyttävänsä kvartaalikohtaista raportointia ja pitivät sitä hyvänä, koska siinä näkyy tulosityksikkökohtaisesti myyntitulokset. Eräs vastaaja kommentoikin, että sitä mielenkiintoisempaa raportointi on, mitä lähemmäksi se kohdistuu omaan myyntialueeseen. Tällöin raportointia voi hyödyntää paremmin omassa työssään. Palveluaika kvartaalikohtaiselle raportille vaihteli muutamasta päivästä pariin viikkoon. Asiaan vaikutti muun muassa raportin käyttötarkoitus, esimerkiksi toisen yksikön kokousaikataulu.

Asiakaspäälliköistä harvempi käytti aktiivisesti myynnin tuesta tulevaa raportointia hyödyksi. Usea vastaaja piti raportointia vain ”hyvä tietää” -materiaalia, mutta sitä ei aktiivi-

sesti käytetty hyödyksi. Syynä tähän on varmasti myös heidän erilainen toimenkuvansa aluepäällikköihin verrattuna. Asiakaspäälliköt eivät seuraa ulkoisen myyntikumppanin tekemää myyntiä. Moni heistä kertoikin käyttävänsä raportointityökalua itse ja katsovansa sieltä oman myyntinsä. Erikoistapauksissa he saattoivat pyytää apua johonkin tiettyyn raporttiin, esimerkiksi liittyen myyntikilpailuun. Kehitysehdotuksena oli erään aluepäällikön ehdotus, että raporteja olisi lisäksi muutamalla sanalla avattu ja analysoitu. Raportit olisivat tällöin helpompia ja nopeampia käyttää sekä ymmärtää niiden sisältö.

Vakuutushakemuksiin ja vakuutusten siirtoihin liittyvät palvelut oli ryhmitelty haastattelussa yhdeksi ryhmäksi. Tähän ryhmään kuuluvat hakemusten syöttö järjestelmään, siirtotilanteiden selvittely ja vakuutushistorian tarkastaminen. Vastaajista harva käyttää myynnin tuen apua hakemusten syöttöön. Aluepäälliköiden puolesta ulkoisen kumppanin myyjät hoitavat hakemusten teon. Osa asiakaspäälliköistä käyttää itse hakemuspalvelua, osa taas käyttää tässä myynnin tuen apua. Asiakaspäälliköillä on yleensä vain muutama hakemus vuodessa eli he käyttävät hakemuspalvelua vain harvoin. Vakuutushistorian selvittelyapua käytti suurin osa alue- ja asiakaspäälliköistä. Muutamalla vastaajalla oli epäselvää, kenen työtehtäviin hakemusten syöttö kuuluu ja voiko siihen pyytää apua myynnin tuesta. Muutama vastaaja antoi palautetta selkeästä hakemuspalvelusta ja käytti sitä itse helppokäyttöisyyden vuoksi.

Haastattelussa myyntimateriaalit muodostivat yhden kokonaisuuden. Myyntimateriaalia ovat muun muassa esitysmateriaalit ja kilpailijavertailut. Moni alue- ja asiakaspäälliköistä tekee itse oman myyntimateriaalinsa. Apuna he käyttävät jonkin verran olemassa olevaa materiaalia. Monen mielestä uuden ja päivitetyn materiaalin löytäminen on työlästä, sillä materiaalia on olemassa useassa paikassa. Ajankohtaisia materiaaleja olisi hyvä olla helposti saatavilla. Muuten vaarana on, että asiakastapaamisissa käytetään vanhoja olemassa olevia esittelymateriaaleja.

Asiakaspäälliköt toivoivat, että materiaaleihin ja niiden valintaan sekä kokoamiseen tarvitaan enemmän näkemystä ja osaamista. Tärkeää on valita sopivat materiaalit eri tilanteisiin. Myynnin tuki -ryhmä voisi auttaa erilaisten materiaalien tuottamisessa ja kokoamisessa. Tällä hetkellä asiakaspäällikkö kokoaa materiaalin yksin. Yksinkertaisimmillaan apua voisi olla tiettyjen PowerPoint diojen etsimistä. Tällä hetkellä esittelykalvot sijaitsevat useassa eri paikassa. Kilpailijavertailuja pidettiin hyvänä materiaalina ja niitä käyttivät useat vastaajista.

Haastattelussa tuli kehitysehdotuksena, että esitysmateriaaleissa voisi hyödyntää kohdeorganisaation julkisten verkkosivujen ja asiakaslehden materiaaleja. Monet olemassa olevat esittelymateriaalit ovat pitkiä. Haastateltava kaipasi selkeitä ja tiiviitä yhden sivun esityksiä. Näin ollen asia on helppo esittää asiakkaalle.

Myynnin tuki -ryhmässä on myös henkilö, joka tarjoaa muiden töidensä ohella tukea asiakasjärjestelmän käytöstä sitä tarvitseville. Moni haastateltavista kertoi käyttävänsä tätä tukea apuna esimerkiksi vaikeissa kirjaustapauksissa tai muissa ongelmatilanteissa. Tässä yhteydessä kysyttiin myös, voisiko myynnin tuki olla jotenkin enemmän apuna tämän järjestelmän käytössä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kirjaukset tulee hoitaa itse, eikä niissä voi auttaa. Muutama haastateltava taas toivoi kirjausapua jossain määrin.

Myynnin tuessa toimii myös meklaridesk, jossa hoidetaan yhteyksiä meklaritoimistoihin käytännön tasolla. Kaikilla asiakas- ja aluepäälliköillä ei ole meklariasiakkaita, joten tämä toiminto ei ollut kaikille tuttu. Meklariasiakkaita hoitavilla alue- ja asiakaspäälliköillä oli eriäviä kokemuksia meklaridesk yhteistyöstä. Toiset käyttivät sitä enemmän kuin toiset. Henkilö, joka vastaa yhteyksistä meklaritoimistoihin, piti meklarideskin toimintaa hyvänä ja toimivana.

Myynnin tuki -ryhmällä on myös oma puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Aluepäälliköitä kysyttäessä, heillä oli suurimmalla osalla puhelinnumero tiedossa ja usea kertoi sitä myös käyttävänsä. Moni kertoi käyttävänsä enemmän kuitenkin sähköpostia ja välittävänsä sinne esimerkiksi ulkoiselta kumppanilta tulleita viestejä, joihin ei itse osannut tai ehtinyt vastata. Asiakaspäälliköille puhelinnumero ja sähköpostiosoite eivät olleet yhtä tuttuja. Heistä moni kertoi asioivansa suoraan myynnin tuen ihmisten kanssa, koska he istuvat lähekkäin samoissa tiloissa.

Haastattelun lopuksi sai antaa palautetta Myynnin tuen palveluista joko itseltään tai ulkoiselta kumppanilta. Positiiviset palautteet koskivat muun muassa sitä, että palvelut toimivat hyvin ja nopeasti. Myös ulkoisen kumppanin puolella ollaan tyytyväisiä siihen, että pyydetyt asiat tapahtuvat nopeasti ja myynnin tuki on helppo tavoittaa puhelimella ja sähköpostilla.

4.8 Johtopäätelmät haastatteluista

Palveluiden tarpeet ovat erilaisia alue- ja asiakaspäälliköillä, vaikka he kaikki tekevätkin myynti- ja asiakashoitotyötä. Yritysasiakkaiden koko ja toimintamalli ovat kuitenkin hyvin erilaiset eri asiakassegmenteissä. Aluepäälliköiden työ on nopeampoisempaa ja asioiden tulee tapahtua nopeasti, jotta pystytään vastaamaan määrällisesti suuren asiakasjoukon tarpeisiin. Asiakaspäälliköt taas keskittyvät suurempiin yritysasiakkaisiin. Heillä on enemmän aikaa keskittyä asiakkaan tarpeisiin ja suunnitella tarkemmin esimerkiksi tarjouksia ja materiaalia. Tämä tulee ottaa myös myynnin tuen työssä huomioon.

Haastatteluissa kävi ilmi, että alue- ja asiakaspäälliköt toivoisivat uutta palvelua asiakkaiden tietojen selvittämistä varten. Jos uusi palvelu, joka liittyy potentiaalisista asiakkaista tehtävään esiselvitykseen, otetaan kaikille myynnin tuen asiakkaille käyttöön, tulee myös tässä palvelussa huomioida tarpeiden erilaisuus. Selvitys voitaisiin tehdä erimuotoisena joko kevennettynä tai kaikilla tiedoilla.

Kysymysten ulkopuolelta haastateltavat antoivat myös palautetta. Moni piti nykytilannetta kaiken kaikkiaan hyvänä ja toivoi, että palveluiden tilaaminen tai pyytäminen ei saa mennä liian monimutkaiseksi. Pidettiin hyvänä, että esimerkiksi tarjouksia voi pyytää henkilökohtaisesti. Tällöin on parempi mahdollisuus keskustella palvelun tarpeista. Myös ideoiden vaihto ja yhdessä suunnittelu on helpompaa, jos kohdataan kasvokkain.

Myynnin tuen töiden ja palveluiden ”tilaaminen” tulee olla vaivatonta ja joustavaa. Nykyisiä palveluita on pidetty hyvinä juuri siksi, että ne toteutuvat nopeasti. Haastatteluista esille tullut nykytila vastasi aika hyvin sitä, mitä odotin sen olevan ennen haastatteluja. Yllätyksenä tulivat ehkä eniten se, että osalla haastateltavista Myynnin tuen palvelut olivat aika vieraita. Myynnin tuen palveluita voitaisiin vielä paremmin hyödyntää asiakas- ja aluepäällikköjen keskuudessa.

Haastatteluissa tuli esille opinnäytetyön tutkimusongelma. Palvelut eivät ole selkeästi kuvattu ja ryhmitelty. Asiakkaille ei ole selvää, mistä palveluja saa ja kenen kanssa niistä voi keskustella. Paljon käytetyt palvelut ovat tuttuja ja sinänsä hyviä, mutta kokonaisuus on monelle asiakkaalle epäselvä ja sekava.

Alue- ja asiakaspäälliköiden tietous Myynnin tuen palveluista vaihteli suuresti henkilöstä riippuen. Toisille palvelut olivat suuremmaksi osaksi tuttuja ja toiset kaipasivat niistä enemmän tietoa. Nykytilan kartoitus osoitti, että Myynnin tuen palveluista pidetään, mutta asiakkaat eivät pysty hyödyntämään kaikkia olemassa olevia palveluista, koska

tieto niistä on puutteellinen. Myynnin tuen asiakkaiden parempi tuntemus Myynnin tuen palvelukokonaisuudesta mahdollistaisi heille paremmat palvelut sekä edistäisi heidän myyntityötään.

5 Palvelutarjoaman ja palvelupakettien luominen

Kuten nykytilassa on kuvattu, Myynnin tuki -ryhmässä tehdään paljon erilaisia töitä. Asiakkaat pitävät Myynnin tuesta saatavista palveluista, mutta niiden kokonaisuus on epäselvä. Palvelu on epätasalaatuista, eikä se ole kaikkien saatavilla. Palvelukuvaukset puuttuvat ja kokonaisuus kaipaa täsmentämistä. Tavoitetilana on selkiyttää palveluiden kokonaisuutta.

Tavoitetilana käytetään viitekehyksessä kuvattua palvelutarjoamaa, joka pitää sisällään palvelupaketit. Tämä teoria valittiin sen vuoksi, että kohdeorganisaatiossa on paketoitu myös muiden osa-alueiden palveluja. Valitun teorian mukaan myynnin tuelle luotiin palveluajatus ja laajennettu palvelutarjoama, joka koostuu kolmesta asiasta prosessin johtamisen kannalta: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumisesta. (Grönroos 2009, 226.)

Myynnin tuen palveluajatus on, että myynnin tuki tuottaa nopeaa, asiantuntevaa, joustavaa ja helposti saatavaa tukea myyntityöhön. Nykytilan kartoituksessa tuli esille, että alue- ja asiakaspäälliköt odottavat muun muassa nopeaa palvelua. Nopeuden lisäksi on tärkeää, että on annettut palvelut ja tuki ovat myös asiantuntevaa ja oikeellista. Pelkkä nopeus ei riitä. Haastatteluissa tuli esille myös toiveita joustavuudesta ja siitä, etteivät palvelut ja niiden tilaaminen ole liian monimutkaista. Se ei saisi vaatia pyytäjältä erityisiä ponnisteluja. Näin ollen onkin tärkeää, että palveluita voidaan joustavasti ja helposti tuottaa asiakkaille ja heidän on niitä helppo pyytää. Grönroos tuo myös esille, että mikäli palvelu sisäisille asiakkaille on huonoa, voi se vaikuttaa myös ulkoisten asiakkaitten palveluun. Myynnin tuki on osa palveluketjua. Sen tarkoituksena on tuottaa laadukasta palvelua palveluketjun alkupäässä olevilla sisäisillä asiakkaille, jotta he voivat tuottaa sitä edelleen ulkoisille asiakkaille. (Grönroos 2009, 413–415).

Palvelujen saavutettavuus on kirjattu palvelupaketteihin. Jokaisessa palvelupaketissa on kerrottu toimitusaika, jonka mukaan pyritään palveluja asiakkaille tuottamaan. Palvelupaketeissa on myös kuvattu se, paljonko asiakkaiden tulisi itse osallistua palvelun tuottamiseen eli millaista roolia asiakkaalta itseltään odotetaan. Kolmas asia koskee

vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Myynnin tuen palveluajatuksen mukaisesti vuorovaikutus Myynnin tuen puolelta tulee olla asiantuntevaa, ystävällistä ja reipasta. Sisäisiä asiakkaita voi kannustaa yhteistyöhön ja hyvään vuorovaikutukseen. Hyvällä vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä he saavat vielä parempia palveluja Myynnin tuesta. Apuna voidaan käyttää valtaistamisen teoriaa, jossa työntekijöille annetaan muutama toimintatapa joiden mukaan he toimivat. Heillä on kuitenkin itsellään mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja näin tehdä nopeita päätöksiä vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin. (Mudie & Pirre 2006, 134–135.)

5.1 Myynnin tuen palvelupaketit

5.1.1 Tiedon kerääminen nykyisistä palveluista

Tietoa nykyisistä palveluista kerättiin haastattelemalla Myynnin tuki -ryhmän jäseniä. Haastateltavien kanssa käytiin läpi materiaalipohja ja luokiteltiin kunkin palvelun alapalvelut ja niiden sisältö. Osa ryhmän jäsenten kanssa käytiin useasti lävitse palveluita ja niiden yksityiskohtia, koska töitä oli niin paljon erilaisia. Oli tärkeää saada palvelut kirjattua ja jaoteltua oikein. Haastattelut suoritettiin useaan kertaan, koska ensimmäisellä kerralla luokiteltiin pääpalvelut kuhunkin palvelupakettiin. Myös ajallisesti tarvittiin useampi haastattelukerta, jotta palvelut ja niiden tiedot saatiin kirjattua kattavasti.

Palvelupaketit ja niiden jaottelu syntyi Myynnin tuki -ryhmän työntekijöiden haastattelujen pohjalta. Osa palvelukokonaisuuksista oli helppo muodostaa, koska ne olivat jo itsestään selkeitä kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi tarjoukset. Toiset kokonaisuudet vaativat useiden ihmisten haastatteluja. Tarkasteltiin eri ihmisten työtehtäviä, mitkä palvelut ovat samaa kokonaisuutta keskenään. Tarkoitus ei ollut tehdä kuvauksia sen mukaan, mikä on kenenkin työ, vaan kuvata palveluja järkeviksi kokonaisuuksiksi. Tällöin myös ulkopuolisten olisi helppo hahmottaa palvelupaketit.

Haastattelut suoritettiin keskustelemalla aina yhdestä palvelupaketista kerrallaan. Palvelut oli etukäteen jaoteltu karkeisiin ryhmiin ja niistä oli tehty alustavia palvelukokonaisuuksia. Ne katsottiin haastateltavan kanssa yhdessä läpi ja pohdittiin palvelupaketin nimi, sen sisältö ja laajuus. Muutamassa palvelukokonaisuudessa palvelupaketin nimi muutettiin yhteisen keskustelun perusteella. Muutamista palvelupaketeista tuli myös laajempia kuin etukäteen oli tarkoitus. Haastatteluissa tuli hyvin ilmi ryhmässä tehtävien palveluiden ja töiden määrä. Niiden määrä ja sisältö oli osittain yllätys myös itselleni.

Haastatteluissa tuli ilmi myös paljon yksittäisiä töitä, jotka eivät vielä itsestään muodosta kokonaisuutta. Ne saattoivat olla yksittäisiä harvoin suoritettavia töitä. Tavoitteena oli kirjata myös tällaiset työt ja saada liitettyä ne johonkin kokonaisuuteen. Lopulta kaikki työt saatiin sovitettua johonkin muodostuneista kokonaisuuksista.

Palvelun resurssien ja ajankohdan kuvaaminen oli osittain haastavaa. Palvelupakettiin oli tarkoitus kuvata palvelun käyttämisen ajankohta ja määrittää palvelun tuottamiseen käytetty aika. Erityisesti palveluajan kuvaaminen oli haastavaa, koska joitakin töitä tehdään kerran vuodessa ja joitakin taas esimerkiksi viikoittain. Toiset työt ovat vaikeasti määriteltävissä niiden ajankäytön suhteen. Toisissa taas oli helppo sanoa, että työn tekeminen vie aikaa esimerkiksi tunnin kerran viikossa. Resurssien kuvaaminen on tärkeä osa palvelupakettia, koska sen avulla saadaan myynnin tuessa tehtävää työtä myös ajallisesti näkyväksi.

5.1.2 Palvelupakettien rakentaminen

Palvelupaketeista muodostettiin kaksi eri PowerPoint-materiaalia. Toinen materiaali on tarkoitettu Myynnin tuki -ryhmän sisäiseen käyttöön. Toinen taas on suunnattu asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Sisäinen materiaali sisältää koosteen, johon on samalle dialle kuvattu kaikki Myynnin tuen palvelut. Liitteenä 2 (salainen) on esitetty edellä kuvattu koostetaulukko. Taulukon on väreillä kuvattu Myynnin tuki -ryhmän sisäiset ja ulkoiset palvelut. Tämän tarkoituksena on lyhyesti kertoa ylätasolla, mitä myynnin tuessa tehdään. Jokaisesta palvelupaketista on kerrottu lyhyt kuvaus, jonka tarkoituksena on avata palvelun sisältöä, mikäli palvelun nimi tai sisältö muuten ei ole lukijalla tuttu. Nämä taulukot sopivat esimerkiksi tilanteisiin, joissa Myynnin tuki -ryhmän töitä esitellään lyhyesti ottamatta tarkemmin kantaa palveluiden ja töiden yksityiskohtiin.

Materiaalin seuraava osa on taulukko, jossa esitellään töiden vastuhenkilöt, palveluajankohdat sekä palveluiden kestoajat (liite 3 salainen). Lisäksi taulukko kertoo palveluiden kohderyhmät. Tätä taulukkoa voidaan edellisen tapaan käyttää esimerkiksi töiden ylätasoinen esittelyyn tai kun halutaan kertoa töistä työntekijöiden kautta.

Vaikka palvelupaketeissa on tarkoituksena kuvata asiakkaille tarjottavat palvelut, materiaalissa on esitelty myös sisäiset työt kokonaisuuden kuvaamiseksi. Palvelupakettien

on tarkoitus toimia asiakkaiden apuvälineenä, mutta myös esimiehen työkaluna sekä apuna uusien ihmisten perehdytyksessä. Tällöin on tärkeää, että materiaalissa on kuvattu koko palveluiden kokonaisuus. Palvelupakettikuvauksia testattiin jo niiden teko- vaiheessa. Niiden avulla esiteltiin erään myynnin tuen työntekijän töitä toiselle henkilölle perehdytyksen yhteydessä.

Kokonaiskuvataulukon jälkeen jokainen palvelukokonaisuus kuvataan tarkentavilla taulukoilla. Ensimmäinen taulukko on yhteenveto palvelupaketin palveluista. Siinä kuvataan lyhyesti palveluiden tarkoitus, mistä niitä voi tilata ja kenelle ne on tarkoitettu. Toisen taulukko on sisäinen ohje, joka on palvelun tekijöiden työkalu. Sisäinen ohje on tarkoitettu työntekijöille esimerkiksi työn perehdyttämiseen. Joissakin palvelupaketeissa on myös ulkoinen ohje. Tämä on tarkoitettu asiakkaille ja siinä kerrotaan esimerkiksi palveluaika ja mitä tietoja asiakkaalta vaaditaan palvelun tilausvaiheessa. Palvelut ovat keskenään erilaisia. Toiset palvelut ovat suoraan suunnattu asiakkaille kuten esimerkiksi tarjoukset. Toiset palvelut ovat ennemminkin sisäisiä töitä, kuten sovellusvastuu. Näin ollen kaikista palvelupaketista ei ole tehty sekä sisäisiä että ulkoisia ohjeita. Palvelupakettien kuvauksilla on pyritty selostamaan asiakkaalle tarvittava tieto.

Osa palvelu- ja työkokonaisuuksista on osittain ulkoista palvelua ja osa kokonaisuudesta on sisäistä. Ulkoisia palveluja ovat tarjoukset, raportointi ja tietojenkäsittely, puhelin- ja sähköpostipalvelut, Salesforcetuki, siirtoliike, hakemukset ja myynninkirjaus, palkkiot ja siirtokannusteet, koulutus ja meklaridesk. Sisäisiä palveluja ovat sähköinen siirtoliike, organisaatioiden ylläpito ja päivitys, segmentit ja asiakassalkut, UKVH ja sovellusvastuut.

Resurssinäkökulma on huomioitu palvelupaketeissa. Palveluiden kuvauksien yhteydessä on arvioitu, paljonko palvelun tuottaminen vie aikaa, mitä työkaluja se vaatii ja mihin aikaan vuodesta palveluja tehdään, jos palvelu on riippuvainen jostain tietystä hetkestä.

Palvelupaketeista on muodostettu myös asiakkaille tarkoitettu materiaali. Tämä materiaali on suunniteltu asiakkaan näkökulmasta, kun taas aikaisemmin kerrottu materiaali on tehty enemmän työntekijöiden näkökulmasta. Tässä materiaalissa on pyritty lyhyesti kuvamaan jokainen palvelupaketti sekä kerrottu, mistä kyseistä palvelua voi tilata. Materiaalissa on myös ensimmäisenä taulukko, jossa on kuvattu sekä kaikki palvelut että niiden tekijät. Asiakkaille tehty versio on kevyempi ja sen avulla on asiakkaiden helpompi tutustua Myynnin tuen palveluihin.

Materiaalin tekemisen yhteydessä Myynnin tuki -ryhmän haastatteluissa tuli ilmi töitä, jotka kuuluivat vain yhdelle työntekijälle ja töitä, joilla ei ollut varahenkilöä. Töitä ja niistä muodostuneita kokonaisuuksia tuli myös odotettua enemmän. Töiden listaaminen ja jaottelu oli hyödyllistä, koska näin töiden määrä ja laajuus tulivat hyvin esille. Tämä osoitti, että työtehtäviä on paljon erilaisia. Materiaali helpottaa myös töiden jakamista, kun on tunnistettu riskityöt, joilla ei ole varahenkilöä tai työt, jotka ovat ajankohdan takia kriittisiä.

Myynnin tuki -ryhmän henkilöiltä saadut kommentit haastattelujen yhteydessä olivat positiivisia. He kokivat tarpeelliseksi, että työt ovat kuvattu. Tämä tuo monet työt näkyviksi ja tuo esille myös varahenkilöiden puutteen.

5.2 Uuden palvelun rakentaminen ja käyttöönotto

Nykytilan haastatteluissa tuli ilmi, että myynnin tuen asiakkaat toivoisivat saavansa tukea myynnin tuesta myös potentiaalisten asiakkaiden tietojen selvittämiseksi. Palmerin mukaan uuden palvelun kehittämisessä on tarpeellista kuunnella ja haastatella asiakkaita ja kerätä heidän toiveitaan (Palmer 2011, 237–238). Nykytilan haastatteluissa tätä ideaa testattiin ja se esitettiin kaikille haastateltaville. Suurin osa haastateltavista kannatti ideaa. He olivat sitä mieltä, että voisivat käyttää kyseistä palvelua. Tarpeettomana palvelua pitävät vastaajat kertoivat puolestaan hoitavansa tietojen etsinnän mielellään itse tutustuen tällä tavalla asiakkaaseen. Koska uusi palvelu sai haastatteluissa suuremman kannatuksen, päätettiin se toteuttaa.

Tätä selvitystyötä on tehty jo aikaisemminkin eri muodoissa. Sitä ovat tehneet alue- ja asiakaspäälliköt itse sekä Myynnin tuki -ryhmän työntekijät. Myynnin tuessa on tutkittu ja etsitty erilaisia asiakkaisiin liittyviä tietoja. Nyt tarkoituksena olikin tehdä tästä kaikille myynnin tuen asiakkaille tarjottava yhtenäinen palvelu.

Uuden palvelun tarkoituksena on selvittää potentiaalisten asiakkaiden tietoja. Tällaisia tietoja ovat muun muassa vakuutushistoria, rahastotiedot, yrityksen päättäjät, työntekijöiden lukumäärä, palkkasumma ja yritysjärjestelyt. Etsittävät tiedot määriteltiin haastatteluluissa tulleiden toiveiden mukaisesti.

Tarkoituksena on koota tiedot käytettävissä olevista rekistereistä ja muista lähteistä esimerkiksi internetistä. Kaikkia tietoja ei välttämättä aina löydy tai niitä ei ole saatavissa.

sa asiakkaista. Tiedot kootaan etukäteen suunniteltuun pohjaan. Valmis selvitys tallennetaan asiakkuusjärjestelmään, jotta tiedot löytyvät myös myöhempää käyttöä varten. Etuna tässä on entiseen verrattuna se, että tiedot ovat nyt kaikkien saatavilla. Tällöin tiedot eivät jää pelkästään selvityksen tekijän sähköpostiin. Palveluaika on kolme työpäivää. Selvityspyynnot pyydetään myynnin tuen ryhmäsähköpostin kautta.

Asiakkaan nimi: Y-tunnus: Päivämäärä: Selvityksen tekijä:	
Toimiala ja riskiluokka	
Rahasto	
Vakuutus historia	
Omistajat ja päättäjät	
Palkat ja työntekijämäärä	
Onko kumppanin tai meklarin hoidossa	
Kuuluuko johonkin konserniin?	
Yrityskaupat	

Kuvio 5. Asiakastietojen keräämiseen käytettävä pohja

6 Palvelupakettien käyttöönotto ja jalkautus

6.1 Jalkautussuunnitelma

Lanseerauksen tarkoituksena on parantaa asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden mielikuvaa Myynnin tuen palveluista. Näin ollen jalkautuksella on myös imagollinen tavoite. Muita jalkautuksen tavoitteita on tuoda palvelut paremmin esille ja tuottaa kaikille asiakkaille tasapuolista palvelua eli lisätä asiakkaiden tietoisuutta Myynnin tuen palveluista.

Palvelupakettimateriaalin käyttöönotosta tehtiin jalkautussuunnitelma. Suunnitelmaan kirjattiin ylös ne toimenpiteet, joiden avulla palvelupaketit saataisiin asiakkaiden ja muiden ryhmien käyttöön. Toimenpiteitä ovat muun muassa materiaalin testaus perehdytyksessä, materiaalista kertominen kokouksissa asiakkaille ja työntekijöille ja mahdollisesti myös muille osastoille tai yksiköille. Palvelupakettimateriaalia voidaan testata

myös työntekijöiden oman työn suunnittelussa. Lanseerausvaiheessa on myös tärkeää suunnitella materiaalin ylläpito, seuranta ja vastuut.

Tärkeä osa jalkautussuunnitelmaa on kertoa materiaalista erilaisissa kokouksissa, joissa on oikeat ihmiset paikalla kuulemassa asiasta. Jalkautus kohdistuu kolmeen eri kohderyhmään: asiakkaisiin, Myynnin tuki -ryhmän työntekijöihin ja sidosryhmiin.

Myynnin tuki -ryhmän työntekijöitä ja esimiehiä koskevat jalkautustilaisuudet ovat ryhmän oma tiimipalaveri ja osastopalaveri. Myynnin tuen omassa tiimipalaverissa on tarkoitus esitellä materiaali kollegoille. Heiltä pyydetään kommentteja ja mielipiteitä muun muassa töiden ryhmittelyiden käyttökelpoisuudesta. Heidän kommenttinsa ovat tärkeitä myös yksittäisten töiden jaotteluista, koska he tietävät töiden oikean sisällön parhaiten. Tällainen esittely voidaan suorittaa Myynnin tuki -ryhmälle jo siinä vaiheessa, kun materiaalin pääryhmät ovat kasassa. Materiaalin ei siis tarvitse olla vielä täysin valmis tässä esittelytilanteessa. Tavoitteena on saada kommentteja ja parannusideoita materiaalista. Valmis materiaali voidaan esitellä vielä uudestaan Myynnin tuki -ryhmälle, kun se on täysin valmis.

Toinen palaveri, jossa materiaali tulee jalkautuksen yhteydessä esitellä, on osastopalaveri. Tässä tilaisuudessa ihmiset ovat osaksi samoja kuin Myynnin tuki -ryhmän palaverissa. Tässä palaverissa esitellään valmis materiaali. Osastoon kuuluvat henkilöt tekevät kaikki erilaisia myyntiin ja se taustatukeen liittyviä töitä. Tässä opinnäytetyössä tehtävä materiaali koskee osittain myös osastoon kuuluvien henkilöiden töitä. On tärkeää, että osaston henkilöstö on tietoinen oheisen materiaalin olemassaolosta. Sitä on mahdollista käyttää esimerkiksi töiden suunnittelussa ja perehdytyksessä uusille työntekijöille tai työnkierrossa oleville henkilöille. Välillä myös organisaation sisältä tulee pyyntöjä esitellä osaston tai ryhmän toimintaa, myös tähän tarkoitukseen materiaalia voi hyödyntää.

Muita kokouksia, joissa materiaalia esitellään, on muun muassa yksikön kokous, johon kuuluvat aluepäälliköt eli Myynnin tuen asiakkaat. Kokouksessa kerrotaan ja esitellään materiaali ja mahdollisesti myös lähetetään se sähköpostilla kaikille. Heille kerrotaan myös, mistä materiaalin löytyy, mikäli siihen haluaa tutustua tarkemmin. Materiaalia tärkeämpää on kuitenkin se, että aluepäälliköille jäisi mieleen, mitä palveluja he voivat Myynnin tuesta pyytää ja näin saada apua myyntityöhönsä. Tavoitteena on, että kaikki voisivat pyytää samoja palveluita ja saada tasalaatuista palvelua.

Muita asiakasryhmiä ovat suurasiakkaita hoitavat asiakaspäälliköt. Myynnin tuen palveluista myös osa kohdistuu heihin. Heidän kokouksessa kerrotaan myös heille, millaisia palveluita he voivat Myynnin tuesta pyytää ja muistutetaan esimerkiksi, mistä pyynnön Myynnin tuelle voi laittaa.

Kolmas asiakasryhmä on Myyntitiimi, joka tekee myyntityötä puhelimitse. Myynnin tuen palvelut koskevat myös heitä. He ovat kohdeyrityksessä uusi ryhmä ja heille onkin hyvä muistutella millaista tukea he voivat saada. Myös heille kerrotaan materiaalista heidän palaverissaan ja muistutetaan käyttämään Myynnin tuen palveluita.

Muita kohteita voi tarpeen mukaan olla muut myynnin tuen sidosryhmät, jotka käyttävät jotakin osaa Myynnin tuen palveluista tai tekevät muuten yhteistyötä tiimin kanssa. Myynnin tuen esimies on saanut muutamia pyyntöjä esitellä ryhmän toimintaa muille osastoille tai tiimeille. Myös kohdeorganisaation uudet työntekijät voivat olla potentiaalinen kohderyhmä.

Materiaalia Myynnin tuen palveluista pyritään myös testaamaan jo niiden tekovaiheessa. Testaus on tarkoitus suorittaa uudelle henkilölle, joka on rekrytoitu kohdeyrityksen ulkopuolelta. Tarkoituksena on myös hyödyntää materiaalia myynnin tuen sisällä. Esimerkkejä tällaisista tilanteista ovat ryhmän sisällä toisen henkilön perehdyttäminen tai sijaisuuksista sopiminen. Näillä keinoilla saadaan kokemuksia siitä, miten materiaali toimii käytännössä. Valmiista palvelupakettimateriaalista tiedotetaan myös sähköpostitse ja kerrotaan materiaalin sijaintipaikka. Sähköposti lähetetään asiakas- ja aluepäälliköille sekä myyntitiimille.

Lanseerausvaiheessa oli tiedossa, että uusia aluepäällikköjä ollaan rekrytoimassa. Tämä oli hyvä mahdollisuus testata materiaalia uudella myynnin tuen asiakkaalla, jolla ei ole ennestään käsitystä myynnin tuen töistä. Uudelle työntekijälle kerrotaan tarjouksiin ja tarjousprosessiin liittyvistä asioista sekä muista Myynnin tuen palveluista. Palvelupakettimateriaalista on helppo kertoa eri palveluiden osa-alueet ja palvelut, joita myynnin tuesta voi tilata. Perehdyttävälle voidaan antaa muistilistaksi yhdessä läpikäyty materiaali diat. Materiaalista uuden työntekijän on helppo esimerkiksi tarkistaa tilattavat palvelut ja niiden tekijät.

Jalkautuksen yhteydessä esitellään myös uusi palvelu: potentiaalisten asiakkaan tietojen selvitys. Palvelu jalkautetaan ensin Myynnin tuki -ryhmän työntekijöille. Sen jälkeen uudesta palvelusta kerrotaan myynnin tuen asiakkaille.

Myynnin tuki -ryhmän sisällä tapahtuu myös töiden jakoa keskenään. Materiaalia voidaan käyttää myös tähän tarkoitukseen. Tarkoituksena on ehdottaa materiaalin testausta myös ryhmän sisällä tapahtuvaan perehdytykseen. Tällöin jotakin myynnin tuen osa-aluetta perehdytetään toiselle asiantuntijalle. Palveluja käydään lävitse jopa tarkemmin kuin niitä kerrottaisiin asiakkaille. Tällöin tarvitaan tarkempaa tietoa siitä, mitä palvelu tai työ pitää sisällään. Tässä tilanteessa voidaan tarkastella sopiiko materiaali myös tähän tarkoitukseen.

Materiaalin ylläpidosta ja päivityksestä on hyvä päättää jo lanseerausvaiheessa. Palvelupakettien ylläpidosta sovitaan Myynnin tuki -ryhmän esimiehen kanssa. Yhtenä vaihtoehtona sovitaan, että jokainen päivittää materiaalia omien töidensä osalta niihin tullessa muutoksia. Toisena vaihtoehtona valitaan henkilö, joka vastaa päivityksestä ja ylläpidosta. Tällöin muiden velvollisuus on kertoa hänelle muutoksista omien töidensä osalta. On tärkeää, että materiaalin päivityksestä on sovittu etukäteen, jotta ajantasaisesti materiaalia voidaan käyttää myös jatkossa. Palvelupakettimateriaali kuvaa tämän hetken tilannetta. Siitä voidaan tarvittaessa tehdä aina uusi versio töiden muuttuessa. Näin ollen jää muistiin myös töissä tapahtuneet muutokset ja niihin voidaan tarvittaessa myöhemmin palata.

6.2 Jalkautus

Palvelujen jalkautus aloitettiin jo materiaalin tekovaiheessa. Kun materiaali oli melkein valmis, aloitettiin materiaalin jalkautus. Ensimmäinen esittely pidettiin Myynnin tuki -ryhmälle. Materiaali käytiin lävitse ryhmän kokouksessa, jossa oli paikalla Myynnin tuki -ryhmä yhtä jäsentä lukuun ottamatta.

Esittelyn tarkoituksena oli esitellä palvelupaketit ja miltä niistä tehty materiaali näyttävät. Tilaisuudessa kerrottiin palvelupakettien taustoista, luomisprosessista ja pääryhmien jaotteluperusteluista. Tavoitteena oli saada kommentteja ja palautetta pääryhmistä ja niiden jaottelusta. Toivottiin kommentteja, vastaavatko ne todellista tilannetta tai puuttuuko ryhmittelystä kollegoiden mielestä mitään työtä tai sen työn osa-aluetta.

Tilaisuudessa saatiin kommentteja siitä, että pääryhmät todettiin vastaavan hyvin nykyisiä töitä. Yksittäisten töiden osalta tuli kysymyksiä, ovatko ne materiaalissa mukana. Muutama huomio tuli myös siitä, että pääryhmien kuvauksissa voisi olla tarkempi selostus palvelupaketin sisällöstä. Lisäksi käytiin läpi myös tarkemmat palvelupakettikohtai-

set palvelut. Esittelyn lopuksi sovittiin, että jokaisella on mahdollisuus tutustua materiaalin tarkemmin ja antaa siitä palautetta myöhemmin.

Materiaalin ollessa lähes valmis, se esiteltiin myynnin tuen osastolle. Tällöin materiaalin näki ensi kertaa myös osastonjohtaja ja hänen tiiminsä. Paikalla olivat Myynnin tuen -ryhmä sekä osasto, johon kuuluvat osastonjohtaja ja kaksi muuta henkilöä. Palautteet materiaalista olivat positiivisia. Kommentteja annettiin siitä, että materiaalia voisi käyttää perehdytyksessä ja pidettiin hyvänä, kun kaikki palvelut on kuvattu samalla pohjalla. Kehitysehdotuksia tuli muun muassa liittyen palveluiden järjestykseen. ”Onko niillä jokin tietty järjestys, voisiko palvelut olla aakkosjärjestyksessä, jotta oikea palvelu olisi helpompi löytää?” Yksi kommentti koski materiaalin muotoa. ”Voisiko materiaali olla Excel-muodossa?” Saadut kommentit kirjattiin ylös ja otettiin huomioon materiaalin jatkokehittämisessä.

Tilaisuudessa esiteltiin myös uusi palvelu asiakkaiden tietojen kokoamisesta. Myynnin tuki -ryhmä otti uuden ehdotuksen hyvin vastaan. Todettiin, että tällaista työtä tehdään jo nykyhetkellä, mutta se ei ole systemaattista. Sitä ei seurata eikä tuloksia tallenneta. Uusi palvelu toisi näihin asioihin parannuksen.

Lisäksi sovittiin, että materiaali tallennetaan yhteiseen paikkaan, josta sen pääsee kaikki näkemään ja sitä käyttämään. Materiaalin esittely myynnin tuen osastolle oli tärkeä tilaisuus. Keskeistä oli, että he suhtautuvat palvelupakettimateriaaliin ja palvelujen kuvaukseen positiivisesti ja pitävät niitä hyviä ja tärkeinä asioina. Näin ollen palvelupaketteja ja siitä tehtyä materiaalia on helpompi jalkauttaa myös muille kohderyhmille.

Seuraava esittelytilaisuus järjestettiin eri sidosryhmien henkilöille, jotka olivat kyselleet Myynnin tuen palveluista. Näitä kysymyksiä oli tullut muun muassa Myynnin tuki -ryhmän esimiehelle. Tilaisuudessa käytiin läpi asiakkaille tehty versio myynnin tuen töistä. Tämä versio on lyhempi ja yksinkertaisempi kuin sisäiseen käyttöön tarkoitettu versio. Kuulijoiden kommentit liittyivät esimerkiksi siihen, etteivät he olleet tietoisia kaikista myynnin tuessa tehtävistä töistä. Palveluiden määrä oli myös osalle kuulijoista yllätys. Moni tunsikin vain tarjouspalvelut. Mukana oli myös eräs uusi työntekijä ja, hän kommentoi, että ”on vaikea tietää, kuka yrityksessä tietää mistäkin asiasta ja mistä lähteä mitäkin asiaa kysymään”. Kuulijat pitivät hyvänä, että tällainen materiaali on luotu ja toivoivat saavansa sen käyttöönsä.

Varsinaisille asiakkaille oli oma tilaisuus, jossa esiteltiin palvelupaketteja ja niistä tehtyä materiaalia sekä kerrottiin Myynnin tuen palveluista. Materiaalista esiteltiin asiakkaille tehty versio. Tilaisuus herätti kuulijoissa kommentteja ja kehitysideoita koskien Myynnin tuen palveluita. Yksi ehdotus toteutettiin välittömästi. Yleisön toive oli myös saada materiaali käyttöönsä. Materiaali lähetettiin asiakkaille ja esimiehille tilaisuuden jälkeen. Tilaisuudessa esiteltiin myös asiakkaille suunnattu uusi palvelu.

6.3 Uuden palvelun lanseeraus

Uuden palvelun lanseeraus toteutettiin edellä mainituissa tilaisuuksissa samalla, kun muut Myynnin tuen palvelut esiteltiin. Ensimmäisenä kerrottiin uudesta palvelusta Myynnin tuki -ryhmän työntekijöille. Oli tärkeää perustella, miksi uusi palvelu on hyödyllinen ja miksi se pitäisi toteuttaa. Perusteluja olivat muun muassa se, että kyseistä työtä tehdään jo tällä hetkelläkin, mutta se ei ole suunniteltua. Se ei myöskään vaadi erillistä opettelua eikä lisää työaikaa. Uusi palvelu tekee tämän työn tekemisestä systemaattisempaa ja työ tulee näkyvämmäksi. Tallennettuja tuotoksia voidaan käyttää uudelleen ja mahdollisti myös päivittää asiakkaan noustessa uudelleen esille potentiaalisti. Myynnin tuessa uusi palvelu otettiin hyvin vastaan. Todettiin olevan tärkeää, että tuotos tallennetaan asiakkuusjärjestelmään, koska sitä ei ole ennen tehty. Jälkeenpäin Myynnin tuki -ryhmän henkilöiltä vielä kysyttiin kommentteja, miltä uusi palvelu tuntuu.

Myös myynnin tuen asiakkaille kerrottiin uudesta palvelusta samassa tilaisuudessa, kun muut palvelut esiteltiin. Uusi palvelu otettiin hyvin vastaan. Ensi kuulemalta yleisöstä todettiin, että asiakkaiden tietojen selvittäminen -palvelu on tarpeellinen. Tilaisuuden jälkeen uutta palvelua testattiin. Testauksen suoritti tutkija. Asiakkaan tiedot oli suhteellisen vaivatonta löytää. Toisaalta tietoja joutui etsimään useasta eri järjestelmästä ja yrityksen internetsivuilta. Tietojen etsimiseen ja tuotoksen tallentamiseen kokonaisuudessaan aikaa meni vajaa tunti. Testauksesta saadut asiakkaan kommentit olivat positiivisia. Palvelua testannut asiakas totesi, että selvitykseen on valittu tärkeimmät asiat ja se toimii hänen mielestään hyvin.

6.4 Palautekysely

Jalkautustilaisuuksien jälkeen osallistujille lähetettiin lyhyt palautekysely. Palautekyselyn tarkoituksena oli kartoittaa myynnin tuen asiakkaiden, työntekijöiden ja sidos-

ryhmien näkemystä Myynnin tuen palveluista ja uusista palvelupaketeista. Palaute kerättiin sähköpostikyselyn avulla. Kyselyyn valittiin vain muutama kysymys, joiden avulla selvitettiin tutkimuskysymysten toteutumista.

Kyselyyn vastasi kolmasosa kohderyhmistä. Asiakkaiden osalta todettiin, että palvelupaketeista tehdyllä materiaalilla ja jalkautustilaisuudella oli selventävä vaikutus Myynnin tuen palveluihin. Materiaali on myös hyvä apuväline kerrata palvelutarjoamaa. Eräs vastaaja kommentoi, että esittelytilaisuus ja materiaali selvensivät hänelle kuinka laajasti Myynnin tuki -ryhmä palvelee asiakkaita organisaation sisällä. Hänelle palvelut eivät esittelytilaisuutta ennen olleet täysin selkeät. Tilaisuus auttoi asian hahmottamisessa. Eräs kommentti koski perehdytystä. Perehdytyksessä kerrottava tietomäärä on suuri ja asioiden kertaaminen perehdytyksen jälkeen on monesti tarpeellista. Kertaus voisi tapahtua Myynnin tuen palveluista tehdyllä materiaalilla. Eräs vastaaja toi esiin huolensa siitä, että kaikilla palveluilla ei ole varahenkilöitä. Osalle palveluista ei myöskään ole jatkajaa. Tämä asia oli konkretisoitunut hänelle materiaalin avulla.

Myynnin tuki -ryhmän työntekijöiltä saatiin palautetta siitä, että palveluiden kuvaus on tarpeellinen ja sitä voidaan käyttää eri tavoin. Käyttötapa ovat esimerkiksi apuna resursoinnissa, töiden esittelyssä uusille työntekijöille tai muille ryhmille sekä ulkoiselle kumppanille. Eräs vastaaja kommentoi, että materiaali konkretisoi töiden kokonaisuutta ja helpottaa sen hahmottamista. Se toi esille, mitä ryhmässä todella tehdään, vaikka tämä periaatteessa onkin työntekijöille tuttua. Palveluista tehtyä materiaalia voidaan käyttää myös tilanteessa, jossa tehtäviä siirretään esimerkiksi eläkkeelle jäävältä seuraajalle. Kommenttina oli myös ehdotus siitä, että samanlainen kuvaus voisi olla tehtynä kaikista muistakin organisaation tiimien työtehtävistä. Nämä voisivat olla kaikkien nähtävillä esimerkiksi organisaation intranetissä. Palvelukuvaukset voisivat toimia myös henkilöstöhallinnon työkaluna.

Muiden sidosryhmien osalta vastaaja totesi, että vastaisuudessa on helpompi lähestyä oikeita henkilöitä, kun on käsitys siitä kuka mitäkin töitä tekee. Hänestä esittelytilaisuus ja materiaali selkeyttivät Myynnin tuen palveluiden kokonaisuutta.

7 Seuranta ja jatkotoimenpiteet

Niin kuin jalkautussuunnitelmassa on todettu, materiaalin seuranta sovittiin yhdessä esimiehen kanssa. Palvelupakettimateriaali tallennettiin yhteiseen tiedostoon, johon kaikilla Myynnin tuki -ryhmän työntekijöillä on mahdollisuus päästä sitä päivittämään.

Materiaali päivitetään tarpeen mukaisesti, jos jonkin työtehtävä muuttuu. Materiaalia voidaan käydä kehityskeskusteluissa läpi kerran vuodessa ja samalla päivittää muuttuneet työtehtävät. On tärkeää pitää materiaali ajan tasalla. Mikäli materiaalin tulee suuria muutoksia, tulee siitä informoida myös myynnin tuen asiakkaita.

Palvelupakettien hyötyjä tulee seurata asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulmasta on pohdittava, onko palvelupaketeilla vaikutusta myynnin tuen asiakkaiden myyntityöhön ja asiakashankintaan. Tämä olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe, koska asiaa tulisi tarkastella jonkin ajan kuluttua jalkautuksen jälkeen. Tärkeää on myös seurata, miten palvelupaketit vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen Myynnin tuen palveluita kohtaan. Tätä jo seurataan myynnin tuen asiakkaille tehtävällä tyytyväisyyskyselyllä. Tämä kysely tehdään kaksi kertaa vuodessa.

Palvelupaketeilla on tarkoitus vaikuttaa myös Myynnin tuki -ryhmän omaa tyytyväisyyteen ja työn arvotuksen parantamiseen. Myös tätä mitataan erilaisilla organisaation omilla henkilöstökyselyillä. Mikäli arvotuksen kokemusta halutaan tutkia tarkemmin, olisi tähän tehtävä oma kyselynsä tai muu seurantaväline.

8 Johtopäätökset

8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi sekä mittarit

Tutkimuksen luotettavuutta eli realabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä materiaali kerättiin suoraan henkilöiltä, jotka kyseistä työtä tekevät. Tutkimuksen ja sen mittarin luotettavuus kärsi vähäisestä palautekyselyn vastausmäärästä. Vaikka palautekyselyyn vastasi vain yhteensä noin kolmannes kaikista kohderyhmistä, vastaukset tutkivat kuitenkin tutkimuksen tavoitetilaa ja tutkimuskysymyksiä. Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, jolloin tilanne organisaatiossa on aina ainutlaatuinen. Mikäli tilanne kartoitettaisiin kuitenkin uudestaan samoissa kohderyhmissä, uskon että tulos olisi samanlainen. Tutkimusta voidaan pitää ainakin jossain määrin toistettavana.

Tutkimuksen validiteetti mittaa sitä mitä on tarkoituskin mitata. Palautekyselyssä kysyttiin kysymyksiä, joilla selvitettiin onnistuiko tutkimus vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Esimerkiksi palautekyselystä kerättyjen vastausten mukaan saatiin hyvää palautetta töiden vastualueiden selkiyttämistä.

Verifiointi eli tulosten todentaminen tuli esille palautekyselyn ja kohderyhmiltä saadun palautteen kautta. Tutkimuksen todettiin olevan tarpeellinen ja tutkimuksen tuloksena syntyi konkreettinen materiaali eri kohderyhmien käyttöön.

Tutkimukselle ei sen aiheen takia voitu asettaa numeerisia mittareita. Mittarit olivat laadullisia ja kuvasivat kohderyhmän kokemuksia Myynnin tuen palveluiden uudesta kokonaisuudesta. Koska kyseessä oli toimintatutkimus, on sille ominaista käyttää laadullisia menetelmiä kuten haastatteluja. Myös tutkimusaihe vaati tämänkaltaisen tutkimusmenetelmän valinnan. Tutkimuksen jalkauttamisen seuranta olisi vaatinut pidemmän ajanjakson tarkempaa tarkastelua varten. Tällöin olisi saatu selville syvempi vaikuttavuus asiakkaiden omaan asiakastyöhön.

8.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön tutkimusongelma ratkaistiin suurelta osin tässä tutkimuksessa. Ratkaisuna luotiin palvelupakettimateriaali sekä tehtiin niiden jalkauttaminen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Ovatko nämä menetelmät ja toimenpiteet olleet riittäviä? Sitä on vielä vaikea arvioida tämän tutkimuksen perusteella. Jalkautustilaisuuksien jälkeen esitellyt asiat ovat varmasti jääneet asiakkaiden ja muiden kuulijoiden muistiin. Kun aikaa kuluu, on palvelujen kertaaminen tai niistä muistuttaminen aiheellista.

Tutkimuskysymyksinä esitettiin, voidaanko Myynnin tuen palveluita selkiyttämällä parantaa työntekijöiden ja työnjohdon kokonaiskuva palveluista ja kehittää töiden jakamista ja resursointia. Työntekijöiltä kysytyssä palautteessa todettiin, että palvelupakettimateriaali selkeyttää ja konkretisoi Myynnin tuen palveluiden kokonaisuutta. Palautteissa tuli ilmi myös erilaisia käyttötarkoituksia materiaalille. Näitä olivat esimerkiksi käyttää materiaalia apuna resursoinnissa, töiden esittelyssä ja töiden jakamisessa. Näiden osalta tutkimus onnistui vastaamaan tähän tutkimuskysymykseen.

Myynnin tuki -ryhmässä on pohdittu pitkään töiden määrää ja luonnetta. Ryhmälle on osoitettu runsaasti tehtäviä, osa on täysin yhden työntekijän varassa ja varahenkilöjärjestelmä puuttuu monista tehtävistä. Yksittäisiä töitä on ryhmässä paljon. Palvelupaketit tekivät töiden kokonaisuuden näkyväksi. Töiden kuvaaminen ja resurssien tunnistaminen toivat esille, että ryhmässä tehdään paljon ulospäin näkymätöntä työtä. Jopa ryhmän sisällä ei ollut täysin selvillä, mitä kaikkea työkaverit tekevät. Palautekyselyssä eräs vastaaja kommentoi, että palvelupakettimateriaali toi hyvin palveluiden kokonai-

suuden esille ja helpottaa vastuualueiden tunnistamista. Vaikka työntekijät tietävät, mitä töitä ryhmässä tehdään niin kokonaisuuden näkeminen todistaa, että mielikuva laajasta palveluiden määrästä pitää paikkansa. Myös asiakkaalta saatu palaute koski huolta siitä, ettei kaikilla palveluilla ja töillä ole varahenkilöä.

Työntekijöiden ja työnjohdon näkökulmasta oli tärkeää, että työ tehdään näkyväksi. Myynnin tuen palveluista tehdyllä materiaalilla on monta roolia. Se kertoo, mitä Myynnin tuki -ryhmässä tehdään. Sen avulla on helppo esitellä Myynnin tuen palveluita asiakkaiden lisäksi myös muille sidosryhmille. Se toimii työntekijöiden oman työn suunnittelussa apuvälineenä ja hiljaisen tiedon jakamisessa. Myynnin tuen palveluista tehty materiaali toimii myös esimiehen hyödyllisenä työkaluna perehdyttämisessä, resursoinnissa ja töiden jakamisessa. Oletuksena tietenkin on, että materiaalia käytetään ja päivitetään tarvittaessa. Palautekyselystä saadut vastaukset tukivat näitä väitteitä.

Yhtenä Myynnin tuen ongelmana on koettu oman työn arvostuksen puute. Palvelupaketointi ei suoraan lisää myynnin tuen arvostusta tai poista tätä ongelmaa. Myynnin tuki -ryhmän työntekijät voivat nyt kuitenkin aikaisempaa helpommin viestiä palveluiden kokonaisuudesta asiakkaille ja muille sidosryhmille. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien parempi tietoisuus Myynnin tuen palveluista kasvattaa myös ryhmän arvostusta. Tämä ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii oman aikansa.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, voidaanko Myynnin tuen palveluita selkiyttämällä parantaa myös asiakkaiden tietämystä Myynnin tuen palveluista kokonaisuutena sekä vastuuhenkilöiden ja tilaustavan osalta. Palautekyselyyn mukaan materiaali helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Jalkautustilaisuutta pidettiin lisäksi hyvänä keinona esitellä palveluita. Myös tähän tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastaamaan jalkauttamalla palvelupaketit ja niistä tehdyt materiaalit. Asiakkaiden näkökulmasta on tärkeää, että he olisivat saaneet paremman kuvan Myynnin tuen palveluista. Tällä pyritään myös vaikuttamaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.

Asiakkailta saatu palaute palvelupakettimateriaalista ja jalkauttamistilaisuuksista tukee myös Grönroosin näkemyksiä siitä, että palvelut on suunniteltava etukäteen, ettei palvelussa synny laatu ongelmia ja näin ollen tee palveluista jäykkiä (Grönroos 1990, 84-85). Lisäksi myös asiakkaiden alkuhaastatteluisissa toivottiin joutavaa ja ketterää palvelukulttuuria.

Kolmas tutkimuskysymys koski laajempaa kokonaisuutta, voidaanko Myynnin tuen palveluja parantamalla ja selkiyttämällä vaikuttaa asiakasvastuullisten myyntitulokseen ja asiakastyytyväisyyteen? Tähän kysymykseen ei voida lyhyellä aikavälillä ottaa kantaa tämän tutkimuksen aikataulussa. Myynnin tuen asiakkaiden onnistumista ja vaikuttavuutta myyntityössä tulisi tutkia pitemmällä aikavälillä. Se voitaisiin toteuttaa myöhemmin uudella tutkimuksella tai kyselyllä.

Kohdeorganisaatiossa toiminnan siiloutuminen ja läpinäkemättömyys osastojen kesken on ollut yleisenä ongelmana. Palveluiden paketoitua ja niiden jalkauttamista voitaisiin soveltaa myös muualla kohde organisaatiossa. Tätä opinnäytetyötä voitaisiin käyttää esimerkkinä ja mallina sen toteutuksesta. Myös palautekyselyssä ehdotettiin, että vastaavanlainen materiaali olisi hyvä olla kaikista organisaation yksiköistä ja ryhmistä intranetissä. Myös henkilöstöhallinto voisi hyödyntää tällaista materiaalia omassa työssään.

Kokonaisuudessaan tutkimus toi Myynnin tuen palveluita lähemmäksi käyttäjiään ja toi palveluiden kokonaisuuden esille asiakkaille ja ryhmän työntekijöille. Päämääränä on, että materiaali tullaan käyttämään ja päivittämään tarpeen mukaan, jotta se säilyy käytettävä. Mallin käytön laajentaminen ja soveltaminen myös muualle organisaatioon on myös mahdollista. Toimintojen selkeyttämisellä voidaan vaikuttaa koko organisaation imagoon, asiakastyytyväisyyteen, tuloksellisuuteen ja toiminnan ketteryyteen. Tärkeä asia on myös työntekijöiden tyytyväisyys omaan työhönsä ja työnantajaansa.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli Raine, 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva.

Alan toimijoita koskeva lainsäädäntö. 2013. Työeläkevakuuttajat TELA ry.
[Http://www.tela.fi/tyoelakeala/lainsaadanto](http://www.tela.fi/tyoelakeala/lainsaadanto). Luettu 5.10.2013.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Juva.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita, Helsinki.

Grönroos, Ghristian, 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOYpro.

Grönroos, Ghristian, 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. 2.painos. Ekonomia, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 2001. Tutkimus haastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Ylisopistopaino, Helsinki.

Kohde organisaatio, Kohdeorganisaation Strategiset Painopisteet 2013–2015. Luettu 23.11.2013

Kohde organisaatio - parempaa elämää, ole hyvä. 2013.Kohdeorganisaatio. Luettu 9.10.2013.

Kohde organisaation johto ja osastot. 2013 Kohdeorganisaatio. Päivitetty 5/2013. Luettu 1.12.2013.

Kohde organisaation strategiset painopisteet 2013–2015. 2013 Kohde organisaatio. Luettu 1.12.2013.

Kohde organisaation strategiset painopisteet 2013–2015. 2013 Kohde organisaatio. Luettu 1.12.2013.

Ilvonen, Anne 2007. Miten tiedotan? Yhdistystoiminnan tiedottamisopas. Opintotoiminnan keskusliitto. Dark Oy, Vantaa.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita, Helsinki.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009.

Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua Opas yrityksille. Tekes Helsinki.

[Http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf).

Luettu 23.11.2013.

Kilpailu työeläkealalla. 2013. Työeläkevakuuttajat TELA ry.

[Http://www.tela.fi/tyoelakeala/lainsaadanto/kilpailu](http://www.tela.fi/tyoelakeala/lainsaadanto/kilpailu). Luettu 5.10.2013.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos WSOY Vantaa.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1.painos WSOY Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Metsämuuronen, Jari 2001, Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia –sarja 1. International Methelp Ky, Helsinki.

Mike Schultz, John E. Doerr & Lee W. Frederiksen 2009. Professional Services Marketing. Second edition. Wiley.

Mudie, Peter & Pirrie Angela 2006. Services Marketing Management. Third edition. Butterworth-Heinemann.

Palmer Adrian 2011. Principles of Service Marketing. Sixth Edition. McGraw-Hill Higher Education.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Ekonomia-sarja, WSOY, Porvoo.

Sipilä, Jorma 2003. Palveluiden hinnoittelu. Ekonomia-sarja, WSOY, Porvoo.

Taloussanomat 27.9.2007. Oma brändi haltuun.

<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>.

Työeläkeyhtiöiden välisen kilpailun kehittäminen. 2013. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Päivitetty 11.1.2013.

Http://www.stm.fi/vireilla/lainsaadantohankkeet/toimeentulo_ja_vakuutusasiat/tyoelakeyhtiokilpailu. Luettu 9.10.2013.

Työeläkevakuutus kaikille yli 18-vuotiaille työntekijöille. 2010. Sosiaali- ja terveysministeriö. Päivitetty 14.5.2010.

Http://www.stm.fi/vakuutusasiat/lakisaateinen_vakuutus/tyoelakevakuutus. Luettu 5.10.2013.

Työeläkejärjestelmän perusteet, 2013. Työeläkevakuuttajat TELA ry.

Http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyoelakejarjestelman_perusteet. Luettu 24.11.2013.

Yksityisalojen vakuutusmatemaattinen sanasto, 2013. Työeläkevakuuttajat TELA ry.

Http://www.tela.fi/vakuutusmatemaattinen_sanasto. Luettu 24.11.2013.

Ylikoski, Tuire & Järvinen Raija 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. FINVA Jyväskylä.

Wilson Alan, Zethhaml Valerie A, Bitner Mary Jo & Gremler Dwayne D. 2008. Services Marketing., Integrating Customer Focus Across the Firm. First European Edition. McGraw-Hill Higher Education