



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin tehostamisen keinot finanssialalla: case Pankkikonttori X

Haaramo, Jasmine

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Myynnin tehostamisen keinot finanssialalla:
case Pankkikonttori X

Jasmine Haaramo
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Haaramo, Jasmine

Myynnin tehostamisen keinot finanssialalla: case Pankkikonttori X

Vuosi 2016 Sivumäärä 101

Asiakkuuksien strategiavalinta ohjaa liiketoimintaa finanssialalla. Strategia voidaan ohjata koskemaan massoja tai se voi keskittyä spesifiin asiakaskantaan. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Pankkikonttorin X myynnin esteitä liittyen kauppojen päättämiseen sekä pohdittiin, miten kyseiset esteet voidaan ratkaista. Aihe rajattiin koskemaan konttorin yksityisasiakkuuksia. Määritellyn tutkimusongelman kannalta selvitettiin toimihenkilöiden näkökulma tutkimusongelmaan, jonka myötä kehitettiin konkreettisia myynnin tehostamisen keinoja kohdekonttorille. Työympäristössä oltiin ennen toimeksiantoa pitkään keskusteltu siitä, että myyntitavoitteita ei ole saavutettu.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu katsauksesta finanssialaan, myyntityöstä, myyntiprosessin teoriasta sekä asiakkuudesta finanssialalla. Tutkimuksessa käytettiin hyödyksi kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä sekä luovaa ongelmanratkaisua. Ensimmäisenä haamuasioinnin avulla tutkittiin kolmen kilpailijapankin konttorin asiakastapaamistilannetta, jossa tarkoituksena oli havainnoida myyntiprosessia sekä myyntiosaamista ja siinä verrattiin ennalta määritettyjä kriteerejä Pankkikonttoriin X. Pankkikonttorin X toimihenkilöitä havainnoitiin osallistuvan havainnoinnin avulla, jonka perusteella tutkittiin samoja aihioita kuin kilpailijakonttoreissa. Toimihenkilöille tehtiin myös teemahaastattelu tutkimusongelman selvittämiseksi. Haastattelussa toimihenkilöt saivat tuoda omia mielipiteitään ja kokemuksiaan esiin liittyen myynnin esteisiin.

Tutkimusongelman taustalla oletettiin olevan Pankkikonttorin X myyntiprosessiin ja myyntiosaamiseen liittyviä esteitä, mutta tulokset yllättivät. Tutkimustuloksista huomattiin, että merkittävimmät myynnin esteet eivät liittyneet myyntiprosessiin tai myyntiosaamisen puutteeseen, vaan asiakastapaamisten vähäisyyteen sekä nykyisten asiakkuuksien puutteelliseen ylläpitoon ja kehittämiseen. Tulosten perusteella aika ja resurssit olivat toimihenkilöiden mielestä vähäiset, jonka vuoksi panostusta uusiin asiakkuuksiin tai nykyisiin asiakkuuksiin ei ole ehditty miettimään ja laatimaan niihin konkreettisia kehityskeinoja. Tulosten johdosta opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään työkaluja nykyisten asiakkuuksien parempaan ylläpitoon sekä uusien asiakkaiden hankkimiseen. Kehitysehdotuksia laadittiin käyttämällä hyödyksi avoriiiheä, jossa toimihenkilöt olivat mukana ideoimassa.

Tutkimustyön avulla laadittiin konkreettiset kehitysehdotukset, joiden perusteella Pankkikonttorissa X voidaan tehostaa myyntiä. Myynnin tehostamisen keinoiksi rakennettiin nykyisten asiakkuuksien hoitomalli, nuorten kasvupotentiaaliasiakkuuksien kehittämisidea ja projektiluonteinen uusasiakashankinta. Myynnin tehostamisen keinojen avulla voidaan saada aikaan lisämyyntiä ja lisää kannattavia asiakassuhteita. Toimeksiantajalle luotiin toteutettavissa olevat kehitysehdotukset. Niitä voidaan hyödyntää myös erilaisissa työympäristöissä muillakin toimialoilla.

Asiasanat: Finanssiala, Myynti, Asiakkuus, Työelämän kehittäminen

Haaramo, Jasmine

Tools for intensifying sales in the financial industry: a case study of Branch X

Year	2016	Pages	101
------	------	-------	-----

The financial industry is directed by the choice of customer strategy. This choice of strategy can be applied to a broad spectrum of customers or more specific customer segments. The aim of this Bachelor's thesis was to examine sales obstacles in terms of closing a sale and to examine how to overcome these obstacles at Branch X. The subject of this study was limited to private customers in Branch X. Not only were employees' point of views examined but they were also meant to serve as a basis for the development proposals regarding sales intensification at Branch X. Even before the study was conducted, it had been discussed for a long time that the set sales objectives were unachievable. On this account, it was assumed that the obstacles were related to the sales process and sales expertise among employees at Branch X.

The theoretical framework of the study consists of the theory of sales process and sales expertise, an overview of the financial industry and the customerships of the financial industry. Both qualitative and creative research methods have been employed in this thesis. Firstly, three competing branches were chosen to operate as mystery shopping targets. It was decided that the aim of the mystery shopping was to observe the branches' sales processes and sales expertise compared to Branch X. Secondly, Branch X was examined with a participatory observation method which included the same criteria as in the mystery shopping. Thirdly, interviews were conducted with employees in Branch X. The interviews consisted of different themes which helped employees to bring forward their opinions and practical experiences related to the research problem.

The research results of the study were surprising. It was noticed from the research results that the most essential factors related to sales obstacles were not connected to the sales process or sales expertise at Branch X. However, the crucial factors were related to seldom occurring customer meetings, insufficient customer relationship management and the cultivation of customer relationships. On the basis of the research results and the employees' point of views, it can be pointed out that the time and resources are inadequate in Branch X. On this account, it was claimed by the employees that the tools and means for investing in new potential customers and current important customer relationships have not been thought through properly. Due to this, the thesis is focused on developing tools and means for superior customer relationship management and acquiring new potential customers. The employees in Branch X were given a chance to participate in a brainstorming session where it was possible to present their ideas related to the subject.

In the development proposals, the main objective was achieved by focusing on sales intensification at Branch X. Proposals are planned to be achieved by using a developed customer relationship management model, focusing on young and potentially profitable customers and acquiring new customers in the shape of projects. The above-mentioned means can have a positive impact on additional sales and the quantity of profitable customer relationships. All things considered, the developing proposals succeeded and they can be used in different working environments in any field of business.

Keywords: Financial Industry, Sales, Customer Relationship, Working Life Development

Laki- ja lyhenneluettelo

MiFID Rahoitusmarkkinadirektiivi (2004/39/EY)

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja toimeksiantajan esittely	8
2	Finanssitoiminta	9
2.1	Finanssipalvelun määritelmä	10
2.2	Finanssipalvelut pankissa	11
2.3	Finanssiyrityksen liiketoiminnan strategiset valinnat	12
3	Asiakkuus finanssialalla	13
3.1	Asiakassuhteiden hallinta	14
3.2	Arvokäsitys asiakassuhteessa	15
3.3	Asiakassegmentointi ja asiakassuhteen syntyminen finanssialalla	17
3.4	Asiakastiedon hallinta ja asiakaskannattavuus	20
3.5	Asiakkuuksien elinkaari	21
3.6	Asiakkaan ostoprosessi finanssialalla	23
4	Myyntityö	25
4.1	Ammattitaitoisen myyjän ominaisuudet	26
4.2	Erlaiset myyntityylit ja -taktiikat	28
5	Asiakashankinta	29
5.1	Myyntiprosessi	30
5.1.1	Kontaktointi	31
5.1.2	Valmistautuminen asiakastapaamiseen	33
5.1.3	Asiakkaan kohtaamistilanne ja ensitapaaminen	34
5.1.4	Tarvekartoitus	35
5.1.5	Hyötyjen esittely ja ratkaisuehdotus	37
5.1.6	Kauppan päättäminen	38
5.1.7	Lisämyynti ja jälkihoito	39
6	Tutkimusosuus	40
6.1	Tutkimusongelma ja tutkimussuuntaus	40
6.2	Tutkimusmenetelmät	42
6.3	Haamuasiointi ja osallistuva havainnointi	44
6.3.1	Vertailuanalyysi	46
6.4	Teemahaastattelu ja sen analysointi	54
6.4.1	Teemahaastattelujen johtopäätökset	72
6.5	Aivoriihi	73
7	Kehitysehdotukset	75
8	Pohdinta	91
	Lähteet	93
	Kuviot	95
	Taulukot	96

Liitteet..... 97

1 Johdanto

Finanssitoiminta on alati muuttuvaa ja lainsäädännön muutoskohteena. Muutoskohteena oleminen asettaa finanssialan yrityksille erityisiä haasteita jopa päivittäisessä työympäristössä. Asiakkaiden saatavilla oleva tieto muokkaa jatkuvasti heidän ajatusmallejaan finanssitoimintaa harjoittavista yrityksistä. Lainsäädännön vaikutus finanssialan yrityksiin on suuri, jonka vuoksi erityisen innovatiivisia erottautumismahdollisuuksia tai ratkaisuja esimerkiksi pankeille ei pystytä asettamaan. Tämän vuoksi jatkuva panostaminen asiakassuhteisiin on entistä tärkeämpi erottautumismahdollisuus ja kilpailullinen tekijä.

Asiakassuhteet ovat liiketoiminnan jatkumon edellytys. Massamalli ei välttämättä ole yrityksille kasvun ja kannattavuuden kannalta paras vaihtoehto kauppojen saamiseksi. Pitkäaikaiset asiakassuhteet luovat yrityksille merkittävän resurssin ylläpitää toimintaa ja saada aikaan lisämyyntiä palvelujen ja tuotteiden osalta. Asiakkaan ja yrityksen välinen tuntemisside toimii arvon luomisen pohjana yrityksen ja asiakkaan välillä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19-20.) Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaan (2005, 28-29) mukaan pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat myös taloudellinen kannattavuustekijä. He mainitsevat, että jatkuva uusasiakashankinta maksaa enemmän kuin nykyisten asiakkuuksien täsmällinen ja systemaattinen kehittäminen sekä ylläpito. Heidän mukaan yritysten tulee löytää sopiva tasapaino näiden tekijöiden välille, sillä kasvu edellyttää uutta asiakaskantaa. Työntekijöiden aktiivinen työtapa, tarpeelliset työkalut ja osaaminen vaikuttavat asiakassuhteisiin ja niiden rakentumiseen.

Asiakassuhteiden hallintaa finanssialalla on tutkittu aiemmin opinnäytetöissä. Muun muassa Lähteenaro (2015) on tutkinut asiakassuhteiden hallinnan merkittävyyttä pankkiympäristössä ja selvittänyt työntekijöiden mielipiteitä liittyen asiakassuhteiden hallinnan tarpeellisuuteen. Myös Lahelma (2008) on toteuttanut opinnäytetyön, jossa on kehitetty tutkimuksen kohdepankille tiivis asiakkuuden hoitomalli, jonka tarkoituksena on ollut parantaa jälkihoitoa kohdepankin nykyisten asiakkuuksien osalta. Tämä opinnäytetyö eroaa edellä mainituista töistä, sillä tässä opinnäytetyössä on luotu myynnin tehostamisen keinoja Pankkikonttorille X asiakassuhteiden hallintaan ja uusasiakashankintaan liittyen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälisen pankin Itä-Helsingissä sijaitseva haarakonttori, josta käytetään opinnäytetyössä nimeä Pankkikonttori X, sillä toimeksiantaja haluaa pysyä salaisena. Pankin haarakonttorissa oli työntekijöitä opinnäytetyötä aloitettaessa viisi, joista yksi toimii konttorinjohtajana. Konttorinjohtaja toimii esimiehenä ja hän vastaa Pankkikonttorin X tuloksesta sekä myynninjohtamisesta. Pankin konttorit ovat itsenäisiä toimijoita, joilla on vastuu myynnistä, asiakashankinnasta sekä asiakassuhteiden ylläpidosta.

Pankki on pohjoismainen pankki yksityis- ja yritysasiakkaille. Pankilla on konttoritoimintaa kaikissa Pohjoismaissa, Iso-Britanniassa ja Alankomaissa. Sen tavoite on olla paras ja tuottavin pankki omilla kotimarkkinoillaan. Keskittynyt konttoritoiminta on pankin liikeidean kannalta oleellinen asia. Keskitetyllä konttoritoiminnalla on vahvuutensa, sillä konttoreilla on laajat päätöksentekovaltuudet, joka puolestaan johtaa nopeampaan palveluun. Päätöksentekovaltuuksilla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon, jonka uskotaan johtavan parempaan palveluun ja yrittämiseen. (Pankki X 2015, 1; 12.)

Pankkikonttorin X asiakkuudet ovat konttoritoiminnalle tärkeitä. Konttorissa on ollut jo jonkin aikaa haasteita löytää keinoja siihen, miten kauppvoja saataisiin aikaan enemmän. Opinnäytetyön aihe muodostui kyseisen ongelman vuoksi. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millaisia myynnin esteitä Pankkikonttorin X toimihenkilöillä on kauppajien saamiseen liittyen ja miten nämä esteet voidaan ratkaista. Tutkimuksessa on käytetty monia eri aineistonkeruumenetelmiä. Ensimmäiseksi haamuasioinnilla on selvitetty myyntiprosessin ja myyntityön nykytilaa Pankkikonttorissa X. Toiseksi teemahaastatteluilla selvitettiin toimihenkilöiden mielipiteitä myynnin esteisiin liittyen. Kolmanneksi aivoriihellä kehitettiin työntekijöiden kanssa yhdessä ideoita myynnin esteiden ratkaisemiseksi. Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan konttorin yksityisasiakkuuksia. Tutkimusosuudesta kerrotaan tarkemmin luvussa 6.

Pankkikonttorissa X halutaan panostaa jatkuvasti uusien asiakkaiden hankkimiseen sekä hyvien ja kannattavien kauppajien aikaansaamiseen konttorille tärkeiden yksityis- ja yritysasiakkaiden kanssa. Opinnäytetyössä tavoitteeksi asetettiin kehittää keinot ja työkalut yhdessä Pankkikonttorin X toimihenkilöiden kanssa myynnin tehostamiseksi.

2 Finanssitoiminta

Finanssitoimialan kansainvälisyys on laajentunut merkittävästi vuosien saatossa. Suomi on yhdistynyt osaksi Euroopan unionia vuonna 1995, jonka myötä finanssitoiminta on muuttunut. Euroopan unionin alueen keskuspankit huolehtivat yleisestä rahapolitiikasta Euroopan unionin alueella. Pääkeskuspankkina toimii Euroopan keskuspankki EKP. Suomessa rahapolitiikan ohjaamisvastuu on Suomen Pankilla. (Suomen Pankki 2016.) Suomen sisällä Finanssivalvonta valvoo pankki- ja vakuutus toimintoja ja sen tehtävä on pitää huoli siitä, että finanssitoiminta on luotettavaa ja läpinäkyvää kotimaassa (Finanssivalvonta 2015).

Liiketoimintaa finanssialalla ohjaavat lainsäädännölliset veloitteet. Lainsäädännölliset veloitteet koostuvat sekä Suomessa asetettavista laeista että Euroopan unionissa hyväksytyistä direktiiveistä. Vastikään asetettu direktiivi, MiFID, on tärkein finanssitoimintaa ohjaava lain-

säädännöllinen velvoite etenkin pankkiympäristössä. Kyseinen direktiivi velvoittaa muun muassa pankkeja selvittämään tarkkaan asiakkaan tiedot ja puolestaan finanssiyhtiötä velvoitetaan antamaan toiminnastaan tietoja. (Ylikoski & Järvinen 2011, 19.)

2.1 Finanssipalvelun määritelmä

Finanssipalvelut määritellään yleisesti rahaan liittyvien asioiden hoitamisena. Ne ovat asiantuntijapalveluita, joita vain yritykset, joilla on erikoisosaamista, saavat harjoittaa toiminnassaan. Euroopan unionissa vuonna 2002 asetettu direktiivi kuvaa finanssipalvelujen olevan muun muassa luotto-, vakuutus- ja pankkipalveluja sekä rahoituspalvelujen etämyyntiä ja sijoitusratkaisuja asiakkaille. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14.)

Ylikosken, Järvisen & Rostin (2006, 13-14) mukaan finanssipalvelu on sekä perinteistä palvelua että palvelua, johon kuuluu vahvoja ominaispiirteitä. Heidän mukaan ensimmäinen piirteistä on asiakkaalle tuleva hyöty hänen ostaessaan finanssipalveluja. Toinen piirre on asiakaspalvelu, joka on kytköksissä palvelun käyttöön ja ostopäätökseen. Kolmas piirre, joka liittyy vahvasti finanssipalveluihin, on aineettomuus palveluissa. Aineettomuus tarkoittaa, että palvelusta ei saada mitään esinettä käyttöön.

Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg (2012, 13) ovat määritelleet finanssipalvelut yksinkertaisemmin siten, että se ”kuvaa kaikkea sitä toimintaa, mitä pankit, vakuutusyhtiöt, rahoitusyhtiöt, rahastoyhtiöt, sijoituspalveluyritykset ja muut rahoitusalan yritykset harjoittavat asiakkaiden kanssa”. Ylikoski ym. (2006, 15) ovat määritelleet finanssialan yritysten tuotteet sekä palvelut melko standardoiduiksi, jonka vuoksi niitä kutsutaan heterogeenisiksi. Heidän mukaan tässä on kyse siitä, että finanssiyritysten tarjoama palvelu on aina uniikkia, sillä asiakastilanteet ovat erilaisia. Asiakaspalvelija sekä asiakas ovat yksilöjä, joilla on omat tarpeet.

Palvelun yleinen määritelmä on melko hankala. Rissanen (2006, 18-19) on maininnut esimerkiksi, että palvelun käyttäjä ja palvelun tuottaja voivat ajatella palvelun tarkoituksen eri tavoin. Hän korostaa, että palvelun tarkoituksena on ratkaista jokin asiakkaan kokema ongelma tai ainakin helpottaa ongelmaa, jonka myötä asiakas saa lisäarvoa. Koska palvelun määritelmiä on monenlaisia, voidaan koota yhteenveto niistä piirteistä, jotka ovat ominaisia lähes jokaiselle palvelulle. Valvio (2010, 45-46) on listannut palvelun piirteet yhteen seuraavasti:

1. Palvelut ovat osaksi aineettomia
2. Palvelut ovat prosesseja tai toimintasarjoja
3. Palvelut kulutetaan - tai koetaan - samanaikaisesti, kun ne tuotetaan
4. Asiakas itse osallistuu palvelutapahtuman tuottamiseen, kun hän käyttää palveluja.

Finanssialalla asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen on olennaista. Asiakkaalta vaaditaan tietojen luovuttamista omasta taustasta ja esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta. Tämä ei ole ainoastaan sen vuoksi välttämätöntä, että asiakkaalle saadaan kohdistettua oikeat palvelut, vaan asiakkaasta tulee tietää myös häntä koskevat riskit, jotka saattavat häiritä yritystoimintaa. (Ylikoski ym. 2006, 32.)

2.2 Finanssipalvelut pankissa

Pankkien finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluita. Ne viittaavat raha-asioiden hoitamiseen. Palveluiksi voidaan lukea esimerkiksi luottoasiat, talletustilit, maksujenvälitys, vakuutukset, arvopaperikaupat sekä erilaiset neuvontapalvelut. (Ylikoski ym. 2006, 9.)

Suomessa pankit ovat pääsääntöisesti finanssipalveluja tarjoavia yrityksiä. Pankkeja on monenlaisia, kuten säästöpankkeja, osuuspankkeja sekä liikepankkeja. Pankkipalvelut, joita asiakkaille tarjotaan, liittyvät maksuliikenteeseen, talletuksiin, luottojen myöntämiseen sekä raha- ja valuuttamarkkinakauppoihin. Tämän lisäksi on olemassa erilaisia omaisuudenhoitopalveluja, joita asiakkaille tarjotaan. (Ylikoski ym. 2006, 10-11.)

Finanssipalveluja tarjoavat pankit suuntaavat palvelunsa karkeasti kolmelle sektorille: kotitalouksille, julkisyhteisöille sekä yrityksille. Kotitaloudet käyttävät finanssipalveluja yleisesti ottaen velkojen, omaisuuden ja sijoitusten hoitamiseen. Yritykset puolestaan käyttävät finanssipalveluja varallisuuden hallintaan, kuten investointien, arvopapereihin ja sijoitusten hoitamiseen. (Alhonsuo ym. 2012, 21.)

Alhonsuo ym. (2012, 61) ovat korostaneet finanssialan yritysten kilpailevan palveluilla ja asiakaseduilla. Heidän mukaan joillakin finanssialan yrityksillä strategian tarkoitus on saada yksi vahva osuus asiakaskunnasta ja erikoistua siihen. Finanssipalveluja tarjoavat pankit ovat heidän kertoman mukaan yleensä joko rajattuja palveluja tarjoavia yrityksiä tai paikallisia yrityksiä. He ovat maininneet myös, että nykyään ovat yleistyneet ”pankkitavaratalot”, jotka pyrkivät siihen, että niistä löytyisi kaikki mahdolliset palvelut pankkipalveluista aina vakuutuksiin asti.

Tarjottaville palveluille ja finanssituotteille ei ole rajoituksia. Lainsäädännöllisiä vaikutuksia on jonkin verran sisällöllisesti, mutta finanssialan yritysten tuotteet ja palvelut saattavat vaihdella melko paljon. On käytännössä asiakkaan vastuulla ottaa selvää, mitä kukin yritys hänelle tarjoaa. (Alhonsuo ym. 2012, 62.)

2.3 Finanssiyrityksen liiketoiminnan strategiset valinnat

Ylikoski ym. (2006, 16; 19) ovat panneet merkille, että strategiset valinnat ohjaavat finanssiyritysten toimintaa. Heidän mukaan valinnoilla on tarkoitus korostaa jokaisen finanssialan yrityksen omaa toimintakulttuuria, imagoa sekä asiakaspalvelutapahtumaa. Yrityksen johto määrittää ne strategiset tekijät, joista muodostuu yrityksen palvelukonsepti. Tämä palvelukonsepti muodostuu lähes kokonaisuudessaan vuorovaikutuksesta, räätälöinnistä ja teknologiasta. On yrityksen oma päätös, mitä näistä kolmesta kokonaisuudesta se toiminnassaan korostaa. Esimerkiksi henkilökohtaisesta palvelusta on tullut asiakkaille todella tärkeää ja esimerkiksi finanssipalveluja tarjoavat yritykset näkevät tämän mahdollisuutena sille, että asiakkaan kanssa saadaan luotua suhde ja sitouttaminen on todennäköisempää.



Kuvio 1: Strategiset näkökulmat (Grönroos 2000, 29)

Yrityksillä on Grönroosin (2000, 29) mukaan mahdollisuus valita erilaisia strategisia näkökulmia toimintaansa. Nämä näkökulmat koostuvat hänen kertoman mukaan ydintuotenäkökulmasta, hintanäkökulmasta, imagonäkökulmasta ja palvelunäkökulmasta. Kuviossa 1 on esitetty näkökulmat kokonaisuudessaan. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä nämä neljä näkökulmaa tarkoittavat.

Ydintuotenäkökulman mukaan yrityksen saavuttama kilpailuetu rakentuu ydintuotteen laadusta ja se on ainoa arvoa tuottava asia. Jos yrityksellä on olemassa jokin tekninen ratkaisu, jonka avulla ydintuotteelle pystytään asettamaan selvä kilpailuetu muihin kilpailijoihin verrattuna, ydintuotenäkökulman tuomasta ratkaisusta on yritykselle hyötyä. Palveluilla ei ole strategian kannalta olennaista osaa ydintuotenäkökulmassa, mutta ne ovat silti asiakkasuhteille tärkeitä. Näkökulman haittapuoli liittyy siihen, että ydintuotteella saatetaan kilpaila ainoastaan hinnalla. (Grönroos 2000, 29.)

Jotkut yritykset saattavat pitää hintanäkökulmaa tärkeimpänä strategisena etuna toiminnalleen. Jos yrityksellä on käytössään selvä etu muihin kilpailijoihin verrattuna alhaisen hinnan takaamiseksi pitkälle aikajaksolle, hintanäkökulmasta on hyötyä. Kustannusetu muodostuu tarjottavasta palvelusta tai tuotteen korkeasta katetuotosta. Hintanäkökulmassa piilee kuitenkin vaara. Jos kustannusedun tuoma hyöty lakkaa, hinnalla kilpailu on hyödytöntä. (Grönroos 2000, 29.)

Grönroos (2000, 29-30) on maininnut imagonäkökulmaa käyttävän yrityksen rakentavan arvon ja kilpailuedun ydintuotteen ympärille muodostuneen imagon varaan, joka luodaan markkinointiviestinnällä. Hänen mukaan kyseistä näkökulmaa käyttävät yritykset ovat esimerkiksi virvoitusjuomayritykset, kuten Pepsi ja Coca-Cola. Jotta imagonäkökulman voidaan todeta olevan toimiva, ydintuotteen pitää olla Grönroosin mukaan kiinnostava ja houkutteleva. Imagonäkökulma edellyttää, että markkinointiviestintä rakennetaan kuvitteellisten mielikuvien avulla. Grönroos mainitsee, että ilman markkinointiviestintää imagonäkökulma ei hyödytä yritystä, sillä ydintuote pitää pystyä esittämään houkuttelevana asiakkaille.

Kuvion 1 viimeinen strategiavaihtoehto, jota yritykset toiminnassaan voivat käyttää, on palvelunäkökulma. Palvelunäkökulmassa palvelutoiminta rakentaa asiakassuhteet. Sen ratkaiseva kilpailuetu syntyy kaikista edellä mainituista näkökulmista. Asiakassuhteet rakentuvat sen varaan, että näkökulmista kaikki ovat toimivia yhdessä toiminnan ja kilpailuedun takaamiseksi. Palvelunäkökulma pitää asiakasta toiminnan keskipisteenä. Siitä syntyvä kilpailuetu täten riippuu kaikista näkökulmista, joista muodostuu kokonaisvaltainen palvelutarjonta. Yhtä ainoa ja oikea näkökulma strategian valintaan ei ole. Näkökulman päättää yritys itse ja se noudattaa sitä toiminnassaan. Näkökulma määrittelee yrityksen resurssien ja osaamisen kehittämisen ohjaamisen. Näkökulma ei saa väheksyä muita strategisia valintoja. (Grönroos 2000, 30-31.) Opinnäytetyössä keskitytään palvelunäkökulman kannalta olennaiseen osaan finanssialalla eli asiakassuhteisiin.

3 Asiakkuus finanssialalla

Asiakkuudet ja niiden pitkäkestoisuus asiakassuhteen näkökulmasta ovat asioita, joita finanssiyritykset vaalivat liiketoiminnassaan. Niihin täytyy jatkuvasti panostaa ja löytää oleellisia kehittämisnäkökulmia.

Asiakkuusajattelun perusta on asiakkuuden kehittämisessä. Asiakkaalle tuotetaan arvoa ja arvon tuottamisen edellytys on asiakkaan täysi tunteminen. Kun tarkastellaan arvontuottamisprosessia, yhden kaupan saaminen ei enää merkitse mitään. Sen sijaan asiakkuuksien johtaminen merkitsee. Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen panostamista sen sijaan, että saadaan yksittäisiä kauppvoja mahdollisimman paljon ja näin

maksimoitaisiin myyntituotto. Asiakas on asiakkuuden ehto ja edellytys. Asiakkuuksien johtamisella pyritään siihen, että sekä yritys että asiakas tuottaisivat molemmin puolin asiakassuhteen aikana arvoa toisilleen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19.)

3.1 Asiakassuhteiden hallinta

Hellman ym. (2005, 15) ovat todenneet asiakassuhteiden hallinnan ytimen olevan asiakastarpeiden huomioon ottamisessa. Heidän mukaan asiakassuhteita tulee alati ylläpitää ja huoltaa. Asiakassuhteiden hallinta perustuu asiakkaiden tuntemiseen sekä hyvin toteutettuun segmentointiin.

Asiakassuhteiden hallinnan käsite on muodostunut jo vuonna 1983. Kyseinen näkökulma ei ole aina ollut yritysten toimintaympäristöissä ajankohtaisin, vaan se on ajoittain jäänyt massamallista jälkeen. Yritykset käyttivät edellä mainittua taktiikkaa kysynnän kasvun vuoksi, sillä itse tarjontaa oli vähemmän markkinoilla. Nykyään massamalliin perustuva ajattelutapa ei ole enää yhtä tehokasta. Tarjonta markkinoilla on ylittänyt kysynnän. Täten asiakkaiden saaminen ja aikaansaatuisten suhteiden ylläpitäminen ovat muodostuneet entistä tärkeämmiksi osiksi yritysten toimintaa. (Grönroos 2000, 50-52.)

Asiakassuhteiden hallinta on yhdistetty aikaisemmin markkinoinnin ja myynnin asiaksi. Koska toimintaympäristö muuttuu, asiakassuhteiden laajentunut vaikutus huomataan yrityksen kaikissa toiminnoissa. Asiakassuhteiden solmiminen ei ole enää ainoastaan markkinoinnin tehtävä. Kilpailutilanteen vuoksi yrityksille on entistä haasteellisempaa kehittää palveluista ja tuotteista kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia. (Grönroos 2000, 37-39.)

Finanssiyrityksissä asiakassuhdetta ajatellaan pitkäaikaisena investointimahdollisuutena ja siitä muodostuu termi asiakkuus. Finanssiyrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta tulee jatkuvasti ylläpitää ja työntekijöiden keskeinen tehtävä onkin jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan sekä markkinoida sitä asiakkaille koko asiakassuhteen ajan. Asiakkuutta ei synny, mikäli molemmat osapuolet eivät koe siitä olevan hyötyä toisilleen. (Ylikoski ym. 2006, 81.)

Ylikoski ym. (2006, 82) ovat todenneet, että täytyy tietää, mitkä asiat ovat olennaisia asiakkuuksien hoidossa ja asiakassuhteiden luomisessa. Heidän mukaan on tämän jälkeen helpompaa ymmärtää asiakassuhdetta kokonaisuudessaan. He ovat panneet merkille, että olennaisia asioita ovat muun muassa asiakassuhteen syntyminen, muuttuminen ja kehittyminen ajan myötä, unohtamatta syitä asiakassuhteen päättymiselle. Asiakassuhdetta hoidettaessa tulee tietää heidän mukaan, millaista markkinointia toteutetaan elinkaaren eri vaiheissa. Riippuen asiakassuhteesta, voidaan huomata niissä erityispiirteitä muun muassa sen osalta, millaisia asiakassuhteista ajan myötä kehitty.

Ylikoski ym. (2006, 82) ovat sanoneet onnistuneen asiakassuhteen edellytyksenä olevan, että finanssiyrityksen tarjoamat palvelut luovat jo entuudestaan uskollisuutta asiakkaan näkökulmasta. Tärkeää on myös heidän mukaan, että henkilöstön osaaminen on moitteetonta ja asiakassuhteista ollaan kiinnostuneita. Asiakassuhteen lujittamiseksi voidaan käyttää suhdemarkkinointia, jonka myötä asiakas yritetään saada jäämään finanssiyrityksen asiakkaaksi eikä vaihtamaan palvelujaan kilpailijalle. Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakassuhteisiin keskittymistä markkinointiviestinnänkeinoin juuri kyseisille asiakasryhmille (Bergström & Leppänen 2013, 461). Asiakassuhteen lujittamiselle on olemassa erilaisia vahvistamiskeinoja, joita kutsutaan sosiaalisiksi, rakenteellisiksi ja taloudellisiksi siteiksi (Ylikoski ym. 2006, 82).

Sosiaalinen side muodostuu asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksen johdosta. Monelle asiakkaalle voi olla olennaista, että on olemassa henkilö, jonka vastuulla asiakassuhde on. Kyseinen henkilö toimii yhteyshenkilönä asiakkaalle koko asiakassuhteen ajan. Rakenteellisilla siteillä pyritään kohdentamaan oikeille asiakkaille oikeat lisäpalvelut, joita he saattavat arvostaa mielenkiinnon tai muun merkitsevän asian vuoksi. Lisäpalvelut voivat liittyä esimerkiksi riskien ehkäisemiseen. Taloudellisilla siteillä pyritään esimerkiksi siihen, että asiakas saa asiakassuhteensa perusteella alennuksia palveluihin liittyen. (Ylikoski ym. 2006, 82.)

Asiakassuhteen muodostuminen edellyttää hyvän asiakaspalvelun ja hyvien tuotteiden lisäksi luottamusta. Jotta luottamus voi syntyä, asiakkaan täytyy olla tyytyväinen saamaansa palveluun. Asiakaspalvelijalla ja hänen vuorovaikutuskeinoillaan sekä osaamisellaan on asiakassuhteen lujittumisen näkökulmasta erittäin keskeinen rooli. Asiakaspalvelija toimii yrityksen kasvoina, jolloin on tärkeää, että asiakas saadaan luottamaan yritystoimintaan. (Ylikoski ym. 2006, 83.)

3.2 Arvokäsitys asiakassuhteessa

Pankit kuin myös ravintolat kilpailevat asiakkaille tarjottavilla palveluilla. Grönroos (2000, 37) on pitänyt ehdottomana asiana sitä, että palveluyritysten on tärkeää ymmärtää, mitä on palvelukilpailu. Palvelukilpailu ei ole hänen mukaan tällaisille toimialoille ainoastaan hintakilpailua kilpailijoiden kesken. Grönroos on todennut, että niin pankit kuten ravintolat tarvitsevat toiminnassaan ydintuotteen kilpailuedun lähtökohdaksi, mutta se ei takaa strategista etua. Hän on asettanut vaatimuksiksi palvelukilpailussa pärjäämiselle kilpailulähtöisyyden, asiakaslähtöisyyden sekä tekniikkalähtöisyyden. Asiakkaat haluavat Grönroosin mukaan, että heidän valitsema palvelukokonaisuus tuottaa heille arvoa kilpailijoihin nähden. Palvelun tulee olla vaivaton, ongelmia lieventävä sekä mukavuutta lisäävä kokonaisuus.

Ylikoski & Järvinen (2011, 24) ovat perustelleet, että asiakassuhteen alkaessa asiakas punnitsee palvelun käytöstä saatua hyötyä. Heidän mukaan asiakas saattaa pohtia myös yrityksen

mainetta, palvelujen hintaa sekä tarvetta palvelulle. Jos palvelun hinta-laatusuhde on tasapainoinen, hänelle muodostuu arvokäsitys saadusta palvelusta. Arvon perimmäinen muodostuminen voidaan kiteyttää Ylikosken & Järvisen kertomana neljään eri aihioon, jotka on esitetty Kuviossa 2.



Kuvio 2: Arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Ylikoski & Järvinen 2011, 24)

Voidaan todeta, että eri asiakkaille arvo merkitsee Kuvion 2 perusteella eri asioita. Asiakkaat, jotka mieltävät arvon hinnan alhaisuutena, perustavat arvonäkemyksensä hintaan. Asiakkaat saattavat myös nähdä palvelusta saatavan arvon siitä ansaittujen hyötyjen kautta. Jos arvo nähdään laadun näkökulmasta, se mielletään ennen kaikkea hinnan sekä laadun välisenä tasapainona. Arvo voidaan myös ajatella oman panoksen sekä palvelusta tulevan hyödyn välisenä suhteena. Jotta optimaalinen asiakkaan kokemus arvo saavutetaan, hinnan sekä hyödyn täytyy olla asiakkaan mielestä suhteessa keskenään. (Ylikoski & Järvinen 2011, 24.)

Ylikosken & Järvisen (2011, 68-69) mukaan asiakassuhteen arvoprosessi alkaa, kun asiakas käyttää finanssiyrityksen tarjoamia palveluja. Heidän mukaan asiakassuhteen arvon tuottaminen liittyy sekä koettuihin palvelukohtaisiin suhteen ajalta että yksittäisiin tilanteisiin, joihin liittyy palvelua jossain muodossa. Luottamuksen rakentuminen arvontuotannossa on asiakkaalle asiakassuhteen muodostumisen kannalta edellyttävä tekijä. Storbacka & Lehtinen (1997, 20) ovat korostaneet sitä, että asiakassuhteen arvon tuottamiseen vaaditaan useita kohtauksia. Heidän mukaan yritysten tulisi ymmärtää asiakkuus kokonaisuutena ja jatkuvana

kehittämistä vaativana kohteena. Ylikosken & Järvisen (2011, 69) mukaan hyötyjen tulee kietyä esimerkiksi asiakkaan hyvään tuntemiseen, eli asiakkaan taustat ovat tiedossa asiakas-suhteesta vastaavalla henkilöllä, ja toisaalta asiakkaan tulisi saada asiakasetuja.

3.3 Asiakassegmentointi ja asiakassuhteen syntyminen finanssialalla

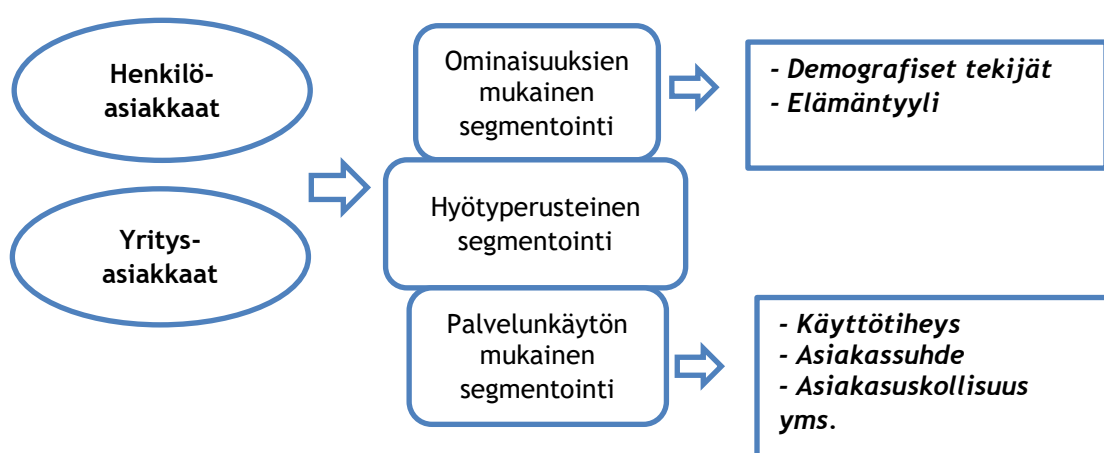
Jotta asiakassuhteiden hallintaa voidaan toteuttaa, täytyy tietää, miten asiakkaita ryhmitel-lään eli segmentoidaan. Asiakasryhmittelyssä on olennaista tietää demografiset tekijät (esi-merkiksi ikä ja sukupuoli) sekä keitä asiakkaat todellisuudessa ovat. Markkinoinnin näkökul-masta voidaan seurata markkinointiviestinnän vaikuttavuutta suhteessa asiakkaan mennee-seen ostokäyttäytymiseen. Kokemus on asiakasryhmittelyssä todella tärkeää. Kun myyjä tun-tee asiakkaat, hänen on helpompi hahmottaa oikeat asiakasryhmät. Ennen kaikkea ryhmitte-lyssä on olennaista se, että asiakkaat saadaan ryhmiteltyä heidän käyttäytymiselleen ominai-sella tavalla. Kullakin asiakasryhmällä pitäisi olla samat odotukset ja tarpeet, jotka voidaan havaita kunkin asiakkaan ostokäyttäytymistä tarkasteltaessa. (Mäntyneva 2000, 25-26.)

Finanssipalveluja käyttäviä ihmisiä on paljon. Sen vuoksi asiakkaiden segmentoiminen on erit-täin tärkeää finanssialalla, koska kaikille asiakkaille ei pystytä antamaan samanlaista tyydyt-tävää palvelukokonaisuutta. Segmentoinnin avulla finanssialan yritykset pystyvät jakamaan asiakkaat määrittelemällä kunkin asiakaskunnan erottavat tekijät tarpeista ostokäyttäytymi-seen. Segmentointia hyödyntämällä jokaiselle asiakkaalle pystytään kohdistamaan oikea pal-velu. (Ylikoski ym. 2006, 20.)

Asiakkaat voidaan priorisoida sen mukaan, mitkä asiakkaat ovat liiketoiminnan strategialle kaikista tärkeimpiä. Priorisointi voidaan tehdä esimerkiksi taulukkomuotoon, jossa kaikki asi-akkaat jaotellaan asiakasryhmiin tiettyjen kriteereiden perusteella. Kun taulukointi on tehty, asiakkaille nimetään asiakasvastuullinen henkilö ja asiakasvastuullisista henkilöistä koostuva tiimi. (Sipilä 1998, 25.)

Finanssialan yritys päättää sen, mille asiakaskunnalle palvelut kohdistetaan. Asiakaskuntia on yleensä monia samanaikaisesti. Yrityksen täytyy pohtia segmentin valitsemisen ohella, kuinka sen resurssit käytetään, jotta segmentin tarpeiden tyydyttäminen olisi kannattavaa. Tämän jälkeen voidaan valita ne asiakkaat, jotka ovat yritystoiminnan kannalta tärkeimpiä ja palvel-tavissa henkilöstön voimavarojen sekä osaamisen mukaisesti. Pääsegmentit muodostuvat yleensä henkilöasiakkaista sekä yritysasiakkaista. Kyseisten segmenttien sisälle finanssiyritys jaottelee monia segmenttejä palvelutarpeen mukaan. Segmentteihin luokittelu auttaa yrityk-siä parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä, sillä yritys vastaa asiakkaiden palvelutarpeisiin. Toisinaan segmentointia ei tehdä, vaan palveluja markkinoidaan massoille. Tällöin ei ole mah-dollista juuri erottautua kilpailijoista. (Ylikoski ym. 2006, 20-22.)

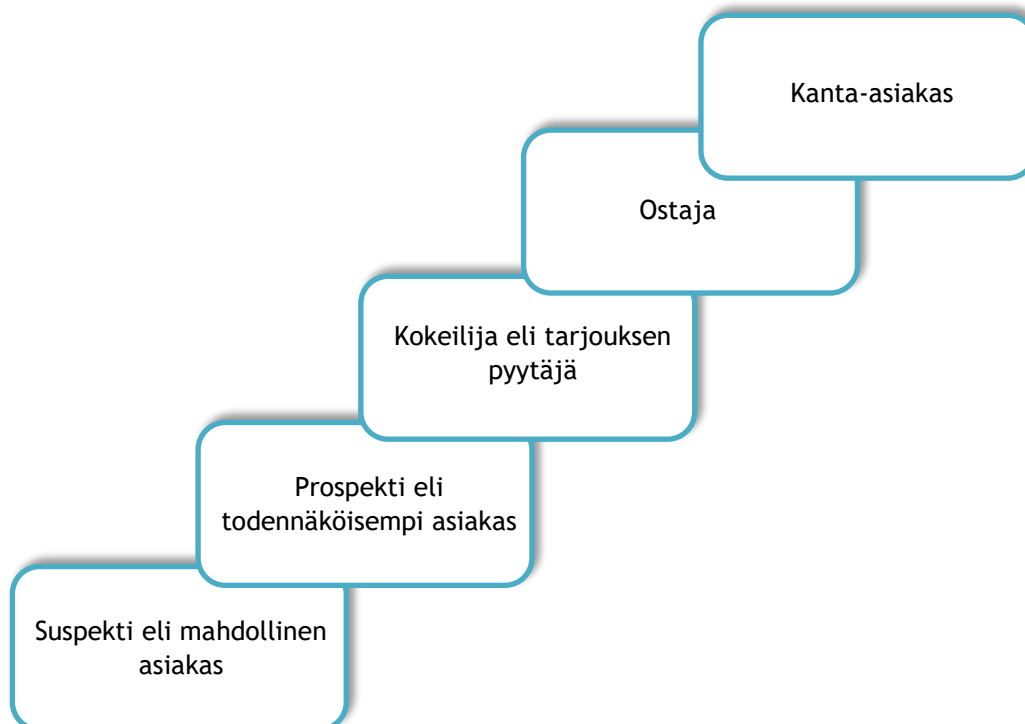
Kun asiakkaiden segmentointi tehdään, Ylikosken ym. (2006, 22-23) logiikan mukaan pitää määritellä ne kriteerit, joilla asiakkaat ja asiakasryhmät eroavat toisistaan. Heidän mukaan tavallisesti nämä kriteerit ovat kytköksissä palvelun käyttämiseen sekä asiakkaan ominaisuuksiin ja hyötyihin, joita palvelun käytöllä tavoitellaan. Kuviossa 3 on esitetty erilaisia segmentointiin liittyviä vaihtoehtoja. Ylikoski ym. (2006, 22-23) ehdottavat, että yksityisasiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi demografisten tekijöiden perusteella, joita ovat ammatti, sukupuoli ja ikä sekä elämäntyylikriteerit. Yrityisasiakkaiden ryhmittely eroaa heidän mukaan henkilöasiakkaista siten, että segmentointi tehdään toimialan, yrityskoon sekä yritysmuodon perusteella. Lisäksi segmentointia voidaan vielä kohdistaa asiakkaan asumispaikan perusteella. Hyötyperusteella ryhmittely voidaan aloittaa puolestaan niistä asioista, mitä asioita asiakas palvelutarpeellansa tavoittelee. Palvelunkäyttöön perustuva segmentointi voidaan toteuttaa puolestaan palvelunkäytön toistojen tai asiakassuhteen perusteella.



Kuvio 3: Segmentoinnin toteutus (Ylikoski ym. 2006, 22-23)

Ylikoski ym. (2006, 96) ovat määritelleet asiakaspalvelun olevan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä toimintaa, jonka tarkoituksena on löytää asiakkaan toiveita ja tarpeita vastaava palvelukokonaisuus. Heidän mukaan finanssialalla asiakkaalle pyritään löytämään usein häntä palveleva kokonaisvaltainen ratkaisu, vaikka asiakas olisi ottanut yritykseen yhteyttä vain yksittäisessä asiassa. He korostavat asiakaspalvelun merkitystä finanssialalla, sillä palvelukokonaisuudet saattavat olla vaikeasti hahmotettavissa, johtuen palveluiden aineettomuudesta.

Finanssialalla oleellista on tunnistaa asiakkaan käyttäytyminen, tulevaisuuden toiveet sekä tarpeet ja arvostukset eri asioita kohtaan. Tämä lähtökohta ohjaa siihen, tarvitseeko asiakas apua säästöasioissa vai esimerkiksi sijoittamiseen liittyvissä palveluissa. Asiakas tulee ymmärtää ennen kaikkea strategisena kumppanina, jonka tarpeet ja toiveet halutaan täyttää. (Alhonsuo ym. 2012, 33.)



Kuvio 4: Asiakassuhteen syntyminen (Ylikoski ym. 2006, 80)

Finanssialalla asiakkaat voivat olla kanta-asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita riippuen asiakkaan suhteesta finanssiyritykseen. Lisäksi voi olla asiakkaita, jotka jostain syystä ovat vaihtaneet palveluntarjoajaa ja heitä yritetään saada uudestaan yrityksen asiakaskantaan. Jokaiselle finanssialalla toimivalle yritykselle tavoite on saada luotua sellainen asiakassuhde, joka on mahdollisimman pitkäkestoinen ja keskitetty. Tällainen suhde luodaan ainoastaan niin, että asiakkaan ja finanssipalvelutarjoajan välillä on yhteydenpitoa säännöllisin väliajoin. (Alhonsuo ym. 2012, 60-61.)

Kuvion 4 portaikko rakentuu viidestä eri askelmasta ja sen tarkoitus on kuvastaa asiakassuhteen syntymistä finanssiyrityksissä. Alinta askelmaa asiakkuuden aloittamisessa kutsutaan suspektiksi, joka tarkoittaa mahdollista asiakasta. Suspekti houkuttelee finanssialan yritykseen esimerkiksi mainonnan välityksellä. (Ylikoski ym. 2006, 80.)

Prospekti eli todennäköinen asiakas voi olla henkilö- tai yritysasiakas. Näille asiakkaille kohdennetaan mainontaa. Mainonnan kohdentamisessa käytetään erilaisia segmenttikriteerejä, joita voivat olla esimerkiksi toimiala, sukupuoli tai ikä. (Ylikoski ym. 2006, 80-81.)

Portaikolon kolmatta askelmaa kutsutaan kokeilijaksi eli tarjouksen pyytäjäksi. Tällainen asiakas on yritykseen yhteydessä itse ja on halukas saamaan lisätietoa finanssiyrityksen palveluista. Finanssiyrityksissä toimitaan usein niin, että puhelimen välityksellä tavoitellaan asiakkaita, jonka myötä toivotaan asiakassuhteen laajentumista. (Ylikoski ym. 2006, 81.)

Neljäs porras eli ostaja on asiakas, jolla on jo finanssipalveluja olemassa yrityksestä. Ostaja-asiakas on finanssiyritykselle tärkeä, sillä hänelle on mahdollista jatkomarkkinoida palveluja. Tilanteissa, jossa ostaja-asiakkaan kanssa ollaan kasvotusten, on mahdollista hyvällä henkilökohtaisella asiakaspalvelulla saada hänestä kanta-asiakas. (Ylikoski ym. 2006, 81.)

Viimeinen porras on kanta-asiakastaso. Kanta-asiakas keskittää kaikki palvelut yhden yrityksen tarjontaan. Kanta-asiakassuhteessa asiakkaan kanssa on säännöllisiä tapaamisia. Tässä asiakastasossa olevat asiakkaat usein suosittelevat kyseisen finanssiyrityksen palveluita muille ihmisille. (Ylikoski ym. 2006, 81.)

Asiakassuhteen syntyminen edellyttää luottamusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakassuhteen luominen on erittäin kallista ja sen vuoksi strategisesti yleensä korostetaan pitkiä asiakassuhteita, joihin panostetaan. On eri asia kehittää asiakassuhdetta, kuin myydä yksittäistä projektia asiakkaalle. Jonkin ajan kuluessa kuitenkin molemmat asiat ovat toisiaan tukevia, sillä aluksi asiakkaalle myydään vain tuote tai palvelu, mutta sen jälkeen tarkoitus on luoda asiakassuhde. Kokonaisasiakassuhteella on puolestaan vaikutusta siihen, miten asiakkaan ostokäyttäytyminen kehittyy. (Sipilä 1998, 36.)

3.4 Asiakastiedon hallinta ja asiakaskannattavuus

Jotta asiakassuhteiden hallinnan voidaan sanoa olevan onnistunut, asiakassuhteista täytyy olla olennainen tieto asiakastietojärjestelmässä. Asiakastiedolla pyritään keräämään asiakkaista sellainen aiheellinen informaatio, jota voidaan hyödyntää asiakkaiden tarpeisiin vastattaessa ja myynnillisissä toimenpiteissä. Tietoa pitää kerätä jatkuvasti, jonka vuoksi se edellyttää, että tietoa jaetaan järjestelmässä monelta vastuuhenkilöltä. Tietojärjestelmä on edellytys asiakkaan paremmalle tuntemiselle, sillä tietoa on asiakkaista olemassa niin paljon, että yksittäinen henkilö ei pysty hallitsemaan sitä. (Hellman ym. 2005, 16-17.)

Asiakastiedolla kehitetään asiakastyytyväisyyttä, sillä myyjä tietää jo asiakkaan valmiudet palvelulle tai tuotteelle aiemman historian perusteella. Myyjän tulee tietää asiakkaan ostokäyttäytyminen ja häntä kiinnostavat asiat. Asiakastiedolla kerätään ostohistorian ja palvelujen perusteella tietoa kannattavuudesta. Yritystoiminnalle on oleellista tunnistaa, mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja miten kannattavuus on kehittynyt asiakassuhteen edetessä. (Hellman ym. 2005, 108-109.)

Hellman ym. (2005, 110-111) ovat jakaneet asiakastiedon neljään osaan. Heidän mukaan asiakkaan perustiedoissa on faktatieto (esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot) ja asiakassuhteeseen liittyvässä tiedossa on taustaa asiakkaan ostoista ja niiden analysoimisesta. Ennustetiedolla halutaan ennakoida ja analysoida asiakassuhdetta sekä sen kehitystä ja arvoa. Tulostiedolla

halutaan kerätä tietoa toimenpiteistä, joita asiakassuhteessa on tehty sekä siitä, miten tulevaisuudessa voidaan onnistua niissä entistä paremmin. Ennustetieto ja tulostieto ovat yrityksen sisäistä käyttöä varten.

Asiakassuhteiden hallinnan tarkoitus on lisätä asiakaskannattavuutta jokaisessa elinkaaren vaiheessa. Markkinointitoimenpiteet ohjataan jokaiselle asiakassegmentille kohdistuvasti, ei massalle kokonaisuudessaan. Parhaiden asiakkuuksien säilytys sekä heikommin kannattavien asiakkuuksien parantaminen on keino yrityksille lisätä kannattavuutta. Mikäli yrityksellä on ongelmia säilyttää hyviä asiakkaita ja sen lisäksi toimintaa estää vielä huonot asiakkuudet, liiketoiminta on todennäköisesti taloudellisesti kannattamatonta. (Mäntyneva 2000, 12-13.)

Storbackan & Lehtisen (1997, 30) mukaan asiakaskannattavuus voidaan laskea vähentämällä asiakkuuden tuloista asiakkuuden kokonaiskustannukset. Tästä saadaan osoitettua asiakkaan tulos eli kannattavuus yritykselle. Yleisin aikaväli, jonka perusteella asiakkaan kannattavuus lasketaan, on heidän mukaan vuosi. Asiakkuuden kannattavuudessa tulee huomioida asiakkuuden aiheuttamat kulut eli investoinnit. Hellman ym. (2005, 151) ovat todenneet, että asiakassuhteesta tulee ennen kaikkea laskea asiakkaan kokonaistuotot ja siitä saatava myyntikate, johon vaikuttaa asiakkaalle annettu alennus palvelusta. Heidän mukaan asiakassuhteen investointien lisäksi vähennetään asiakassuhteen ylläpito ja kehittämiskustannukset, kuten esimerkiksi viestintä- ja reklamaatiokustannukset.

Asiakassuhteessa pyritään jatkuvaan asiakaskannattavuuden parantamiseen. Monissa yrityksissä on jo käytössä asiakastiedon hallintajärjestelmiä, joissa pystytään seuraamaan asiakaskannattavuutta. Asiakassuhteista tiedetään, että vanha hyvä asiakas on kannattavampi kuin uusi asiakas. Tämä tulisi ottaa yritystoiminnassa huomioon ja ymmärtää, että pitkäaikaisuuden tavoite asiakassuhteessa on asiakkuuden arvonnousu. (Hellman ym. 2005, 149-151.)

3.5 Asiakkuuksien elinkaari

Elinkaarimallin käyttäminen on ollut asiakkaan tarpeiden hahmottamisen ja asiakkuuden muodostamisen välineenä finanssialan yrityksissä yleistä. Asiakkuus mielletään kaarevana polkuna nuoruudesta eläkepäiviin, jonka huippuvuodet osuvat puoliväliin elämää. Elinkaarta käytetään havainnollistamaan asiakkuuden kehitystä ja siinä tapahtuvia muutoksia eri elämäntilanteen vallitessa. Eri tapahtumia saattavat olla esimerkiksi naimisiinmeno tai lapsen syntymä. (Alhonsuo ym. 2012, 44.)

Asiakassuhteen elinkaarimallissa on neljä vaihetta. Vaiheet ovat järjestyksessä asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Tavoitteiden ja niiden toteuttamisen

kannalta on tärkeää tietää, mitkä ominaispiirteet ovat kussakin elinkaaren vaiheessa yleisimpiä. (Mäntyneva 2000, 16.)

Asiakassuhteet eivät ole alkuvaiheessa kannattavia. Kannattavuus kasvaa, kun asiakassuhde on kestänyt ajallisesti pidempään ja näin ollen lisävolyymi on antanut asiakassuhteelle kannattavuutta. Ennen kaikkea asiakassuhteiden hallinnalla pyritään siihen, että aikaa ja resursseja ei tuhlaeta sellaisiin asiakkaisiin, jotka eivät muutu kannattaviksi koskaan. Yrityksen pitää tunnistaa kannattavat asiakkaat mahdollisimman varhain, jotta markkinointia ei kohdisteta väärille asiakkaille. (Mäntyneva 2000, 16.)

Uusien asiakkuuksien hankinnalla on tarkoitus saada kannattava kauppa ja tämän lisäksi pystyä luomaan asiakkuus. Jotta asiakkaat tavoitetaan, on oleellista käyttää erilaisia viestintäkeinoja. Uusien asiakkuuksien hankinta on haastavaa elinkaaren alkuvaiheessa, sillä jos asiakkuutta ei pystytä kehittämään, siitä tulee kannattamaton jossain vaiheessa asiakassuhdetta. Tällöin yritys on menettänyt rahaa. Monesti yritykset saattavat asettaa tarjouksia, jotka ovat kannattamattomia peilattaessa tarjousta yleiseen myyntihintaan. Tämän johdosta toiminnan tuottavuus kärsii. (Mäntyneva 2000, 20.)

Uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin säilyttää ja kehittää nykyistä asiakkuutta. Tämän vuoksi yrityksessä tulisikin miettiä tarkkaan se, kuinka paljon uusia asiakkaita hankitaan suhteessa vanhojen asiakkaiden ylläpitämiseen. Jos uusien asiakkaiden hankkimista yli painotetaan, sillä voi olla kielteinen vaikutus nykyisten hyvien asiakassuhteiden ylläpitämiseen. (Mäntyneva 2000, 20.)

Haltuunotto on elinkaaren toinen vaihe. Asiakkuudet otetaan haltuun tuotetarjonnan sovittamisella kullekin asiakkaalle. Jokainen asiakas arvostaa erilaisia asioita. Peruspalvelut eivät täytä kokonaan kaikkien asiakkaiden odotuksia ja tyydytä tarpeita. Haltuunotto onnistuu, mikäli yritys osaa ja kykenee tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja tarjoamaan aidon hyödyn tuotteesta tai palvelusta. Asiakkuus on myös sitä vahvempi, mitä enemmän asiakas ostaa. (Mäntyneva 2000, 20-21.)

Asiakkuuden kehittämällä tarkoitetaan asiakkuuden syventämistä. Tässä elinkaaren vaiheessa asiakkaan kokonaisostoissa pyritään siihen, että niitä kasvatetaan. Segmentointi on toteutettu hyvin ja toimintamalli pystytään näin ollen luomaan ja ottamaan käyttöön. Markkinoinnissa mietitään kannattavuuspotentiaalia sekä volyymipotentiaalia. Mikäli asiakas on erittäin sitoutunut yritykseen, kasvupotentiaali on suuri. Jos asiakkuuksiin osataan kiinnittää huomioita oikealla tavalla, asiakkuuksia kehittämällä ja asiakassuhdemarkkinointia tehostamalla pystytään tunnistamaan olemassa olevasta asiakaskannasta potentiaali. (Mäntyneva 2000, 21.)

Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen on viimeinen vaihe elinkaareissa. Mäntyneva (2000, 22) on korostanut, että on olemassa mallinnuskeinoja, joilla pystytään selvittämään asiakkaat, jotka ovat vaihtamassa yritystä todennäköisimmin. Hänen mukaan mallinnuksella voidaan analysoida asiakkaan potentiaalia ja kannattavuutta, jotka vaikuttavat asiakassuhteen säilyttämiseen. Mäntynevan kertomana olennainen kysymys on, mikä on se panostuksen määrä, joka voidaan asiakkaaseen kohdistaa, jotta hän ei vaihtaisi yritystä.

Säilyttämisvaiheessa tulee olla tiedossa selvästi, mitkä asiat ovat vaikuttavia tekijöitä asiakkuuden säilyttämisessä ja ne tulee määritellä yrityksessä tarkkaan. Monesti asiakaskannasta voidaan tunnistaa jo asiakkuuden päättämisen merkkejä siitä, että asiakas on ostanut muualta tuotteita ja palveluja, hän on tehnyt valituksia yritykseen tai myynti on vähentynyt. Olennaista on, miten yrityksessä reagoidaan vastaaviin tilanteisiin sekä kuinka joukosta erotetaan asiakkaat, jotka eivät ole yritykselle säilyttämisen arvoisia. Säilyttämisessä voidaan käyttää apuna asiakaskriteerien muodostusta, joka pohjautuu nykyiseen ja potentiaaliseen kannattavuuteen. Asiakkaat saattavat päättää yrityksen vaihtamisesta jo aikaisin, jolloin yrityksessä pitäisi pystyä vaikuttamaan asiakkaan aikomuksiin. (Mäntyneva 2000, 22-23.)

Asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaiden säilyttämiseen tulisi panostaa. Näillä asioilla on merkitystä pitkässä asiakassuhteessa ja asiakasuskollisuudessa. Asiakkuuksien hallinnan tavoitteena tulisi olla se, kuinka asiakkuuden kestoa voidaan pidentää. Uskolliset asiakkaat yleensä ostavat tuotteita ja palveluja enemmän, jolloin markkinointia on helppo kohdentaa kyseisille asiakkaille. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan saattavat kehua yrityksen palveluja lähipiirille. (Mäntyneva 2000, 24.)

3.6 Asiakkaan ostoprosessi finanssialalla

Asiakkaan ostoprosessi finanssialalla on viisivaiheinen. Ostoprosessi käynnistyy siitä, kun asiakas tunnistaa tarpeen tuotteelle tai palvelulle. Tarve voi liittyä mihin tahansa asiaan, joka laukaisee ärsykkeen. Monesti palvelun tarve koetaan tilanteessa, jossa elämänvaihe on muuttunut. Esimerkiksi perheeseen on saattanut syntyä lapsi tai pariskunta on ostanut ensimmäisen asunnon. Palvelun tarve voi olla aiheellinen myös tilanteessa, jossa nykyisiä ratkaisuja halutaan muokata. (Ylikoski ym. 2006, 33-34.)

Vaikka asiakkaalla olisi tarve toimia jonkin laukaisevan tekijän johdosta, se ei aina johda ostopäätökseen. Jos asiakkaalla on ylimääräistä rahaa käytettävissä sijoittamiseen, asiakas saattaa päättää kuluttaa rahat uuteen veneeseen. Esimerkkinä toimii myös se, että asiakkaan taloudellinen tilanne on heikentynyt ja hän ei esimerkiksi kykene maksamaan lainakorkoja pankille, jolloin asiakkaan tarve ei johda toimintaan. Asiakkaalle saattaa olla edellä mainittujen

asioiden lisäksi haastavaa ottaa yhteyttä yrityksen työntekijöihin, jos hän ei tiedä kuka hoitaa mitään asioita. (Ylikoski ym. 2006, 34-35.)

Ylikosken ym. (2006, 34-35) mukaan toinen vaihe tarpeen tunnistamisen jälkeen ostoprosessissa on tiedon etsiminen ja eri vaihtoehtojen kartoittaminen. He ovat huomanneet, että asiakkaalla saattaa olla muistissa aiemmista neuvotteluista erilaisia palveluja ja hän saattaa tämän perusteella lähteä valitsemaan yritystä. Jos palvelut ja tuotteet ovat asiakkaalle tuntemattomia, asiakas lähtee etsimään tietoa esimerkiksi internetistä.

Ylikosken ym. (2006, 34-35) mukaan vahva tiedonhankinnan tarve riippuu siitä, miten asiakasta on palveltu finanssiyrityksissä aikaisemmin ja onko hän ollut palvelutasoon tyytyväinen. Tiedon hankinta on oleellista asiakkaalle, jos hänelle on tärkeää tietää palveluista enemmän, hinta on ratkaiseva tekijä tai hän vertailee vaihtoehtoja. He korostavat, että asiakaspalvelijoiden on erittäin tärkeää tietää tämä ennen palvelutilannetta.

Asenne vaikuttaa paljon Ylikosken ym. (2006, 35-36) mukaan siihen, miten paljon tietoa hankitaan. Heidän mukaan on eri asia hankkia vakuutus, joka korvaa vahingot, kuin sijoittaa esimerkiksi rahastoon. Rahasto tuottaa asiakkaalle rahallisesti jotain, kun taas vakuutus ei käytännössä. He korostavat, että asiakkaat ovat erilaisia ja kaikkia eivät ole kiinnostuneita samoista asioista. Markkinointiviestintä on erittäin tärkeä osa tässä vaiheessa ostoprosessia.

Kolmas ostoprosessin vaihe on eri vaihtoehtojen rajaaminen. Asiakas kerää tiedon häntä kiinnostavista vaihtoehtoista ja muodostaa päätelmät yrityksestä. Vaihtoehtoja karsitaan sitä mukaan, kun asiakas kokee tietystä palvelusta tai tuotteesta olevan hänelle enemmän hyötyä. Vaihtoehtojen rajaamisen jälkeen, mukana ovat vain ne finanssialan yritykset, jotka ovat herättäneet asiakkaan mielenkiinnon. Mainonta ja asiakassuhteiden hoitaminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakassuhdetta luotaessa, jotta asiakas muistaa palveluntarjoajan valintaa tehdessä. (Ylikoski ym. 2006, 37.)

Jotta asiakas pystyy päättämään vaihtoehtoista parhaimman, hänen tulee monesti tarkastella yksityiskohtia helpottaakseen päätöksentekoaan. Palvelutaso sekä palvelutilanteessa onnistunut prosessi ovat myös vaikuttavia tekijöitä päätöksen syntymiseen. On tärkeää tietää, mitkä asiat ratkaisevat päätöksenteon. Asiakastyytyväisyyttä on tämän vuoksi hyvä mitata, jotta tieto edellä mainituista asioista on ajan tasalla yrityksissä. (Ylikoski ym. 2006, 38.)

Tyytyväisyys ostopäätöksen jälkeen on Ylikosken ym. (2006, 39) kertoman mukaan viimeinen vaihe ostoprosessissa. Kun ostopäätös on tehty, asiakkaalle saattaa tulla olo, että päätös ei olekaan oikea. He korostavat, että epävarma olo johtuu usein päätöksen sitovuudesta ja hankaluudesta saada päätös aikaan.

4 Myyntityö

Palvelukulttuuri on muuttunut myynniksi enenevässä määrin. Sipilä (1998, 8-9) on huomannut, että asiantuntijoilta vaaditaan monenlaista osaamista markkinoinnista, asiakassuhteista sekä myynnistä. Hänen mukaan asiakassuhteiden kehittäminen on asiantuntijan menestyksen edellytys ja kilpailu asiakkaista on kovaa jokaisella asiantuntijuutta vaativalla alalla. Ropen (2003, 9) mukaan jokaisen yrityksen toimijan tulisi hallita myyntityön perusteet. Hän on kokenut, että monissa työnkuissa joutuu myymään omia ajatuksiaan muille, vaikka lähtökohtaisesti työntekijä ei ajattelisikaan työtään myymisenä.

Myynti ei ole yksiselitteinen käsite. Yrityksessä on monia toimintoja, joihin liittyy joissain määrin myymistä. Näiden toimintojen tarkoituksena on, että asiakkaan kynnystä ostaa helpotetaan myynnin avulla. Myyntityöhön liittyy käsite kosketuspiste, joka tarkoittaa sitä, että myyjän työtä tekevä kohtaa asiakkaita eri tavoin: puhelimesta, myymälöissä tai esimerkiksi Internetin välityksellä. Myyjän tarkoitus on luoda asiakkaalle lisäarvoa, jotta asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. (Löytänä & Korteso 2011, 79.)

Löytänen & Korteson (2011, 87-89) mukaan myyntityö ja asiakaspalvelutyö eivät juurikaan eroa toisistaan. He korostavat, että asiakaspalvelussa sekä myyntityössä on tarkoituksena tuottaa asiakkaalle kokemuksia. Asiakaskokemuksen käsite on tullut esiin myynti- ja asiakaspalvelutyössä enenevässä määrin. Löytänä & Korteso (2011, 45-46) ovat määritelleet asiakaskokemuksen niin, että se ”on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”.

Rubanovitschin & Aallon (2012, 21) mielestä monet yritykset tarjoavat samankaltaisia palveluja tai tuotteita, jolloin myyjällä on keskeinen rooli arvon tuottamisessa asiakkaalle. Myyjän todellinen koetteleminen tulee heidän mukaan esiin sellaisissa tilanteissa, joissa asiakkaita on suuressa määrin tai, kun asiakkaita ei ole ollenkaan.

Myyntityöllä on tiivistettynä kaksi erilaista merkitystä, jotka ovat työmerkitys ja tavoittemerkitys. Tavoitteellinen myyntityö rakentuu monien pohjustavien keinojen varaan ja näistä yksi on markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnän keinoja ovat esimerkiksi puhelinmyynti sekä suoramainonta. Näiden tekijöiden lisäksi myynnillä on työmerkitys, joka liittyy henkilökohtaiseen myyntityöhön. Markkinointiviestinnällä luodaan edellytykset henkilökohtaisen myyntityön onnistumiselle. (Rope 2003, 13-15.)

Ropen (2003, 10) mukaan myyntityöhön liittyy usein epäolennaisia assosiaatioita, jotka liittyvät myyjän työnkuvaan, mikä usein mielletään tuotteiden tyrkyttäjänä. Hän korostaa, että

oikeastaan myyntityö on vaativa ammatti, sillä siihen liittyy asiakkaan mieltymyksiä tunteista sekä ostohalun ohjaamista. Perimmäinen tarkoitus myyntityössä on hänen mukaansa se, että asiakas saadaan haluamaan ostamaan tuote tai palvelu.

Myyjän rooli on nykypäivänä haastavampi kuin aiemmin. Tuote- ja palvelutarjonnan näkökulmasta on yhä vaikeampaa erottautua kilpailijoista ja tämä asettaa myyjälle haasteita. Myyjän ammattitaito vaatii ymmärrystä eri toimialoista sekä päätöksentekovaltuuksia. On tärkeää, että myyntityötä tuetaan riittävästi toiminnallisesti sekä teknisesti, jotta myyjä voi saavuttaa potentiaalinsa. (Paalosallo 2003.)

Rubanovitsch ja Aalto (2012, 18-21) ovat sanoneet, että myyjän tulee hallita työssään koko myyntiprosessi. Heidän mukaan ennakkoluulojen ei tulisi hallita myyntityötä ollenkaan ja hyvä myyjä sivuuttaa luulot kokonaan. Myyntityössä on alkanut heidän mukaan korostua entisestään asiakkuuksien hallinta ja tämän vuoksi myyjän on olennaista tuntea asiakkaansa ja toimintaympäristö. Heidän kertoman perusteella myyjällä on myös erittäin tärkeä rooli yrityksen imagon luomisessa. Asiakas arvioi yritystä erittäin paljon jo asiakaspalvelun sekä myyntihenkilöstön nähtyään. Asiakkaat ovat tietoisia siitä, että heille tarjottavaan palveluun tai tuotteeseen on sisällytetty myyjän kulut, jonka vuoksi he eivät halua maksaa ylimääräistä palvelusta, joka ei vastaa odotuksia.

4.1 Ammattitaitoisen myyjän ominaisuudet

Koska kilpailu eri toimialoilla on kovaa, myyjällä pitää olla sellaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat asiakkaisiin myönteisellä tavalla. Vuorion (2008, 110-111) mukaan hyvä myyjä erotautuu muista, kuitenkin olematta liian väkinäinen. Onnistuneen myyntikokemuksen luomiseksi Vuorio on asettanut, että ammattitaitonsa lisäksi myyjällä pitää olla kykyä herättää mielenkiinto, kykyä ottaa asiakas huomion keskiöön, myyjällä on myyntitekniikka hallussa sekä hänellä on kykyä päätöksentekoon. Lisäksi hän on maininnut työntekijöiden motivaation, sillä oikeilla motivoimiskeinoilla myyjä saa työstään tunnustusta, joka puolestaan lisää tyydytystä työsuorituksista.

Myyntityössä on tärkeää ohjata asiakasta niin, että hänen tarpeet otetaan yksilöllisesti huomioon. Yksilöllinen huomioon ottaminen vaatii myyjältä ammattitaitoista otetta työhön. Myyjän oma persoona vaikuttaa siihen, kuinka asiakas suhtautuu myyjän suostutteluun. Hyvä myyjä osaa esitellä tuotteen tai palvelun kilpailijoita parempana niin, että asiakas on asiasta samaa mieltä. (Rope 2003, 95-96.) Rubanovitsch ja Aalto (2012, 52) ovat maininneet edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi, että myyjän tulee tuntea kilpailijansa kunnolla. Kun myyjä tietää kilpailijoiden tuotteista paljon, hän pystyy paremmin argumentoimaan oman yrityksensä tuotteiden puolesta myyntitilanteessa. Myyjän pitää tietää myös toimialansa kehityksestä. Rope

(2003, 97-98) on tukenut myös ajatusta toimialan kehityksen tietämisestä ja kilpailijoiden tuotteiden tuntemuksesta. Hän on korostanut, että myyjän ei ole tärkeää tuntea tuotteen teknisiä puolia läpikotaisin.

Myyntiosaamiseen vaikuttavat myyjän oma ammattitaito ja persoonallisuus. Hintatieto tuotteesta ei riitä kuvaamaan ammattitaitoista myyjää. Myyjän pitää hallita vaikuttamisen keinot sekä miten tuote saadaan kaupaksi. Hyvä myyjä luo asiakkaaseen tunnesiteen. Asiakas, joka huomaa myyjän ammattitaitoisuuden, haluaa todennäköisesti ostaa myyjältä jatkossakin. Pitkäaikainen suhde pystytään luomaan, kun myyjä kykenee omalla ammattitaidollaan luomaan asiakkaaseen henkilökohtaisen tunnesiteen. (Rope 2003, 99.)



Kuvio 5: Myyjän kyvykkyydet (Rope 2003, 105)

Myyjältä vaadittavia ominaisuuksia voidaan listata monessa määrin ja Kuviossa 5 on mainittu niistä muutamia. Taustaominaisuudet rakentuvat sukupuolesta, iästä sekä koulutustaustasta. Toimintaominaisuudet ovat puolestaan esimerkkejä niistä ominaispiirteistä, joita hyvältä myyjältä vaaditaan. Haluominaisuudet liittyvät puhtaasti myyjän omaan haluun ja motivaatioon myyntityötä kohtaan. (Rope 2003, 105.)

Yhteenvedon myyjältä vaadittavista ominaisuuksista voidaan korostaa tieto-taitoperustaa ja sen soveltamista sekä myyjän ominaisuuksia, jotka rakentuvat myyjän persoonasta, asenteesta, arvoista sekä motiiveista. Näiden tekijöiden lisäksi on myös todettu, että yksi perustava tekijä myyntityössä on tunneäly. Tunneäly tarkoittaa empatiaa toisia kohtaan eli myyjän tulee pystyä asettumaan ostajan asemaan sekä olla valmis tunnistamaan ostajan tunteet ja aatteet. Empatiakyky rakentaa asiakassuhdetta myyjän ja asiakkaan välillä myönteisemmäksi. Myyjä osoittaa empatiakyvyn olemassaolon toiselle kuuntelemalla ja olemalla kärsivällinen. (Rope 2003, 106-107.)

4.2 Erilaiset myyntityylit ja -taktiikat

Myyntityössä ei riitä ainoastaan ominaisuudet, vaan siinä tarvitaan myös suostuttelun keinoja ja niiden hallintaa. Bergström & Leppänen (2013, 417) ovat todenneet, että myynnin teorioita on ollut jo kauan. Heidän mukaan myynniteorioista on kehitetty erilaisia myyntitaktiikoita ja -tekniikoita, jotka ovat ajansaatossa muuttuneet niin, että asiakas on pyritty ottamaan paremmin huomion keskipisteeseen.

Muutamia myyntityyleistä ovat hyvinkin tunnettuja ja käytettyjä esimerkiksi markkinoinnissa. AIDA-malli on yksi tunnetuimmista suostuttelevaan myyntiin liittyvistä keinoista. AIDA muodostuu sanoista attention, interest, desire ja action, jotka tarkoittavat suomen kielellä huomio, kiinnostus, halu ja toiminta. Mallin käyttö perustuu siihen, että sillä halutaan vaikuttaa yksilöön viestinnän avulla. Mahdollinen asiakas huomaa viestin, jonka myötä se herättää hänessä huomiota ja kiinnostusta. Huomion herättämisen jälkeen mahdollinen asiakas alkaa tuntee tarvetta viestin välittämän sanoman vuoksi ja lopulta tekee ostopäätöksen. (Lehtonen 2002, 74-75.) Bergström & Leppänen (2013, 418) ovat arvioineet, että AIDA on vanha malli ja se ei enää sinällään toimi taipumattomuutensa vuoksi myyntitekniikkana.

Toinen tunnettu myyntitekniikka on niin sanottu suppilomalli. Suppilomallissa edetään suppilomaisesti ylhäältä alas erilaisten kysymysten avulla, joiden tarkoitus on johdatella asiakasta ostamaan tuote tai palvelu. Suppilomallissa on kuusi vaihetta, jotka ovat avaus ja motivointi, kuuntelu ja kertominen, tarvekartoitus, tosiasioiden täsmennys, ratkaisuehdotus sekä päätös. Tässä tekniikassa tarkoitus on keskittää toiminta tarvekartoituksen huolelliseen tekemiseen, jolla toivotaan saavan aikaan laaja perustelupohja, jotta kauppa voidaan päättää. (Bergström & Leppänen 2013, 418-419.)

Nykyään myyntitekniikka nojautuu neuvotteluun sekä ongelmia ratkaisevaan lähestymistapaan. Myyjä on ennen kaikkea asiantuntija ja auttava osapuoli asiakkaan tehdessä ja valitessa palvelua tai tuotetta. Sen sijaan, että asiakas ostaisi yhden tuotteen, myyjä pyrkii rakentamaan asiakkaaseen pitkäkestoisen suhteen. Neuvottelujen aikana myyjä rakentaa omalla taidollaan luottamussiteen asiakkaaseen ja ottaa hänet alati huomioon toimiessaan. Tämän taktiikan perusta on, että myyjän pitää muun muassa olla kuuntelevainen ja ottaa asiakas huomioon tasavertaisena yksilönä. Hänen tulee näiden asioiden lisäksi tietää asiakkaan ostohistoria ja muodostaa päätelmät asiakkaan tarpeista, kartoittaa asiakkaan tilanne laajasti erilaisia kysymyksiä hyödyntäen sekä rakentaa asiakasta palvelevin räätälöity ratkaisu. (Bergström & Leppänen 2013, 419.)

Kysymystekniikka on ehdottoman tärkeää myyjän työssä, sillä oikeilla kysymyksillä oikeaan aikaan saadaan otettua palvelutilanne haltuun. Kysymyksien tarkoituksena on ennen kaikkea

antaa asiakkaalle kuva siitä, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja häntä halutaan auttaa. (Ylikoski ym. 2006, 108.)

Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä, joiden tarkoitus on antaa asiakkaan kertoa mahdollisimman laajasti asioista. Näillä kysymyksillä saadaan monesti palvelutilanne käyntiin ja ne on hyvä esittää asiakkaalle ennen kuin siirrytään tarkempiin kysymyksiin. Avointen kysymysten tarkoitus on aktivoida asiakas kertomaan itsestään. Kysymysten asettelussa kannattaa välttää miksi -sanaa, koska jotkut saattava mieltää sen kuulustelevana. Esimerkkejä avoimista kysymyksistä ovat: ”Miten voin olla avuksi?” ja ”Mitä on tapahtunut?”. (Ylikoski ym. 2006, 108.)

Ylikoski ym. (2006, 108) ovat todenneet, että suorat tai suljetut kysymykset ovat sellaisia, että niihin voidaan vastata yksinkertaisesti kyllä tai ei. Heidän mukaan tarkoituksena on olla tehokas, kun tällaisia kysymyksiä kysytään. Jos asiakas on kertonut jonkin asian epäselvästi, näillä kysymyksillä voidaan varmistaa asiakkaan sanoma.

Vaihtoehtokysymyksillä asiakkaalle annetaan useampia vaihtoehtoja, joista hän itse saa valita. Sellaisissa tilanteissa, joissa päätöstä on vaikea saada aikaan, kannattaa esittää vaihtoehtoja esimerkiksi näin: ”Sopiiko sinulle keskiviikko vai torstai?”. Kysymysasettelun tarkoitus on nopeuttaa asioiden läpikäyntiä. (Ylikoski ym. 2006, 108.)

On olemassa myös motivoivia ja johdattelevia kysymyksiä. Motivoivien kysymysten tavoite on tuoda asiakas keskiöön korostamalla vallitsevaa tunnetilaa sekä hänen tärkeyttään yleisesti yritykselle. Taustalla voi olla myös se, että asiakas on jossain asiassa asiantuntija ja kysymyksen asettelussa haluaan tuoda se ilmi. Esimerkiksi tällaisen kysymyksen aloitus voi olla seuraavanlainen: ”Asiantuntijana te tiedätte...”. (Ylikoski ym. 2006, 108.)

Bergström & Leppänen (2013, 420) ovat maininneet, että myyntitekniikoista ei ole olemassa ainuttakaan oikeaa vaihtoehtoa. Heidän mukaan jokainen myyjä voi itse valita itselleen sopivimman tyylin ja siihen puolestaan vaikuttaa myyjän taustaominaisuudet, intohimo myyntityötä kohtaan sekä luonneominaisuudet. Ratkaisevaa on, kuinka taitava myyjä on sopeutumaan jokaisen asiakkaan kanssa samalle tasolle. Tavoitteena on, että myyntityylillä saadaan luotua asiakkaaseen yhteys, jonka toivotaan muuttuvan pitkäaikaiseksi asiakassuhteeksi.

5 Asiakashankinta

Myynnin kasvattamisen edellytyksenä on kaikille yrityksille joko uusien asiakkaiden hankkiminen tai olemassa oleviin asiakassuhteisiin panostaminen. Tämän myötä toivotaan ostomahdollisuuden lisäämistä. Uusasiakashankinta on keino, jolla menetettyjä asiakkaita voidaan korvata. Potentiaalisten asiakkaiden hankkiminen on yksi tärkeimmistä myynnin osa-alueista ja

motivoituneella henkilöstöllä uusasiakashankinnassa on mahdollisuus onnistua. (Bergström & Leppänen 2013, 474.)

Sipilän (1998, 46) mukaan uusien asiakkaiden hankkimisessa käytetään monesti Push-suppilomallia, jonka tarkoituksena on valikoida suuresta joukosta potentiaalisia asiakkaita parhaimmat asiakkaat myyntiprosessin avulla. Asiakkaat kontaktoidaan esimerkiksi puhelimen välityksellä, postitse, tapaamisen avulla tai tarjouksella. Sipilän mukaan Push-tyyli on soveltuva myyntiä harjoittaville yrityksille ja sen avulla voidaan oppia tekemään ja saamaan kauppvoja.

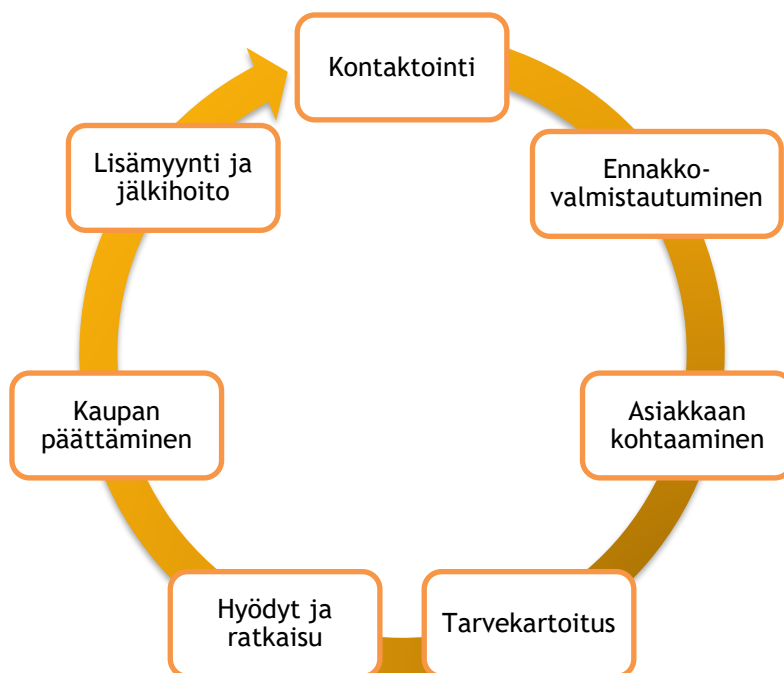
Toinen vaihtoehto Push-tyylille on Pull-markkinointi. Sen tehtävä on magneettimaisesti vetää puoleensa asiakkaita sen perusteella, että asiakkaille markkinoidaan ylivoimaista osaamisen tasoa. Tällä pyritään siihen, että asiakkaat ovat väylä taas uusien asiakkaiden saamiselle. Pull-markkinoinnissa tavoite on, että palvelujen kysyntä on suurta yritystoiminnalle tärkeimpien asiakkaiden näkökulmasta. Pull-markkinointi vaatii jatkuvaa kehittämistä pitkällä aikavälillä ja sen hallitseminen on monelle asiantuntijallekin vaikeaa. (Sipilä 1998, 46-47.)

Uusien asiakkaiden hankkimisessa puhutaan monesti niin sanotusta 1-5-25 säännöstä. 1-5-25 sääntö on peruste sille, miksi uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhoihin asiakassuhteisiin panostaminen. Säännön mukaan yhden uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi yksikköä enemmän kuin nykyisen asiakkaan ylläpitäminen. Jos asiakas on menetetty, myyminen maksaa 25 kertaa nykyisen asiakassuhteen myymisyksikön verran. Nykyisiin asiakassuhteisiin panostaminen on halvempaa tekemällä asiakkaille lisämyyntiä kuin hankkia uusi asiakas. (Hellman ym. 2005, 29.)

5.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on kokonaisuudessaan monta vaihetta sisältävä ympyrämalli. Sen hallinnan merkitys korostuu asiakkaiden saamisessa ja heidän vakuuttamisessa. Myyntiprosessin hallitseminen luo pohjan lisämyynnille. Myyjän tehtävä on tuoda asiakkaalle hänen tarvitsemansa tieto saataville sekä kertoa tuotteen tai palvelun hyödyt niin, että asiakas ymmärtää ne. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 36.) Tuotteesta tai palvelusta kiinnostunut asiakas on loppujen lopuksi se henkilö, joka päättää ostetaanko tuote tai palvelu. Myyjän työllä voidaan vaikuttaa asiakkaan haluun ostaa, mutta asiakas itse on se henkilö, joka tietää oman ostokykynsä. (Leppänen 2007, 51-52.)

Kuviossa 6 on esitetty myyntiprosessin vaiheet käyttäen hyödyksi havainnollistavaa ympyrämallia. Se on yksinkertainen kuvaus myyntiprosessin olennaisimmista osa-alueista.



Kuvio 6: Myyntiprosessi (Rubanovitsch & Aalto 2012, 35)

5.1.1 Kontakointi

Kontaktoinnin tarkoitus on saada tapaaminen asiakkaan kanssa. Puhelussa pyritään herättämään asiakkaan mielenkiinto omalla osaamisella sekä asiakkaalle annettavien hyötyjen perusteella. Puheluun on tärkeä valmistautua hyvin eli esimerkiksi myyjä voi selvittää, mikä on kyseisen henkilön asema yrityksen hallituksessa tai päättäjänä. (Sipilä 1998, 56.)

Soittamisen valmistelu on tärkeää. Ennen soittamista on hyvä, jos myyjä tuntee jo asiakkaan lähtökohdat ja tietää, mitä asiakkaalle puhelun aikana kannattaa sanoa. Jos myyjä ei ole tarpeeksi valmistautunut asiakkaalle soittamiseen ja asiakkaan taustatietoja ei ole selvitetty, myyjästä saattaa puhelun välityksellä välittyä epäammattimainen kuva. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 54.)

Soittaessa on tärkeää, että myyjä esittelee itsensä, yrityksensä sekä sen, mikä on hänen tarkoituksensa. Ensimmäiseksi myyjän pitää päästä esittämään asiansa suoraan henkilölle, jolla on oikeus ja valtuudet päättää kauppatapahtumasta. Joskus henkilö, johon myyjä ottaa yhteyttä, saattaa olla niin kutsuttu välikäsi. Tämän lisäksi oikea ajankohta myyntikeskustelulle pitää varmistaa. Jos asiakkaalla on kiire, todennäköisesti aika ei ole oikea. (Vuorio 2008, 43-44.)

Puhelun välityksellä välittyvä ääni ratkaisee asiakkaan mielipiteen myyjästä. Puhelimen välityksellä asiakkaalle ei välity myyjän kehonkieli, ilmeet ja eleet. Toisin on taas esimerkiksi

henkilökohtaisessa tapaamisessa, jolloin edellä mainitut asiat välittyvät asiakkaalle. Tämän vuoksi selvä ja rauhallinen puhetyyli todennäköisesti takaa sen, että asiakas kuuntelee myyjää puhelun aikana ja saa myös itse sanottua sanottavansa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 54-55.)

Leppänen (2007, 58, 61) on korostanut, että puhelimesta tulee välittyä tunne siitä, että vuorovaikutus myyjän kanssa on vaivatonta. Jotta asiakkaalle välittyy oikeanlainen kuva myyjästä, hänen mukaan myyjän pitää olla motivoitunut asiakkaan auttamisessa sekä lahjakas itsensä ilmaisemisessa. Puhelinkeskustelussa asiakkaan kanssa tulisi myös ehdottomasti välttää sellaisia ilmaisuja ja sanoja, jotka ovat asiakkaalle vieraita ja epäolennaisia tilanteen kannalta.

Ford, McNair & Perry (2009, 119) mukaan puhelimen välityksellä asiakkaalle välittyy ensimmäisenä käsitys myyjän yrityksestä. Heidän mukaan puhelimesta on mahdollisuus monenlaisiin tilanteisiin, joita tulisi käyttää hyödyksi. Ensimmäiseksi he ovat maininneet, että asiakkaalle voi tarjota informaatiota sekä apua liittyen eri palveluihin. Heidän mukaan näin myyjä pystyy parantamaan asiakkaan suhdetta yritykseen. Jos asiakas on tyytymätön yritykseen, puhelulla voi olla parantava vaikutus sellaisessa tilanteessa, jossa asiakas olisi jo valmis luopumaan asiakassuhteestaan. Toiseksi he ovat maininneet, että asiakkaita kannattaa soittaa läpi. Tällaisissa tilanteissa on mahdollista saada sekä uusia asiakkaita, että luoda pidempiä asiakassuhteita. Kolmanneksi lisäpalveluiden myynti on heidän mukaan puhelun välityksellä aina mahdollista.

Puhelulla pitää olla aina selkeä tavoite. Esimerkiksi pankkipalveluja myydessä tavoitteena on todennäköisesti tapaamisen sopiminen asiakkaan kanssa. Jos kyseessä on esimerkiksi lehti-myynti, tavoitteena on kaupan päätöksen saaminen jo puhelun aikana. Myyjän taito argumentoida yrityksensä palvelun tai tuotteen puolesta tulee esille puhelun aikana, sillä hänen pitää suostutella asiakas tapaamiseen ja kertoa, miksi asiakas hyötyy siitä. Mikäli asiakas ei hyväksy tapaamista heti, kevyt tarvekartoitus asiakkaan tämän hetkisestä tilanteesta voi olla paikallaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 57-59.)

Rubanovitschin & Aallon mukaan (2012, 59) tapaamisaikaa sopiessa, myyjän tulisi välttää hinnoista puhumista. He korostavat, että kun tapaamisaika on sovittu, asian pitää tulla itse tilanteessa ilmi. Heidän mukaan tapaamisaikojen ehdottamisessa myyjän pitää ehdottaa kahta ajankohtaa. Tässä vaiheessa asiakkaalla on varaa valita hänelle sopivin ajankohta ja myyjällä on jo taustalla oletus, että asiakas suostuu tapaamiseen hänen kanssaan. Jos tapaamisen sopiminen ei tästäkään huolimatta onnistu, myyjän pitää kysyä uutta soittoajankohtaa.

Asiakas saattaa olla kiinnostunut myös itse ottamaan yritykseen yhteyttä. Yhteydenotto saattaa nykypäivänä tulla montaa eri kanavaa pitkin: sähköpostitse, puhelimitse, tai esimerkiksi yhteydenottolomakkeen välityksellä. Nämä yhteydenotot pitää saada muutettua henkilökohtaisiksi tapaamisiksi. Monissa yrityksissä yhteydenottoihin ei reagoida riittävän nopeasti, jolloin asiakas helposti turhautuu. Tämä saattaa ajaa asiakkaan kilpailevaan yritykseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 61-62.)

Rubanovitsch & Aalto (2007, 55-56) ovat maininneet, että monesti myyntityössä saatetaan ajatella, että soittaminen on asiakkaalle vaivalloinen tai jopa ärsyttävä tilanne, jonka vuoksi jätetään soittamatta asiakkaalle. Jotta asiakas valitsisi yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun, heidän mukaan yrityksen pitää pyrkiä erottautumaan muista kilpailijoistaan. Tämän vuoksi asiakas oikeastaan haluaa yhteydenoton tapahtuvan myyjältä hänelle. Myyjästä välittyy tällöin oma-aloitteisuuden tunne.

5.1.2 Valmistautuminen asiakastapaamiseen

Jotta myyjä onnistuu vakuuttamaan asiakkaan tarjottavalla tuotteella tai palvelulla, hänen on oleellista suunnitella huolella ennakkoon tapaamiseen liittyvät asiat, sillä asiakas odottaa, että häntä palvellaan asianmukaisesti. Ennakovalmistautuminen on erittäin oleellinen osa myyntiprosessia, riippumatta siitä, onko asiakas ollut kauan asiakkaana yrityksessä. Mitä paremmin myyjä on valmistautunut myyntitilanteeseen, sen todennäköisemmin kauppa tullaan päättämään. Myyntitilanne on myyjälle mahdollisuus näyttää ammattitaitonsa sekä saada asiakas vakuuttuneeksi. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 42-43.)

Sekä Fox (2000, 14) että Rope (2003, 60) ovat yhtyneet ajatukseen, että ennakovalmistautuminen on todella tärkeää varsinkin silloin, kun asiakas tavataan ensimmäistä kertaa. Fox on väittänyt, että suurin osa myyntitapahtumista epäonnistuu jo sen vuoksi, että myyjä ei ole viitsinyt valmistautua ennakkoon tarpeeksi hyvin. Monet kokeneet saattavat hänen mukaan uskoa, että kokemus korvaa huolellisen valmistautumisen. Hän korostaa, että huolellinen ja hyvin valmistautunut myyjä saattaa käyttää valmisteluihin useita tunteja.

Rubanovitsch & Aalto (2012, 42-43) ovat todenneet, että myyjä, joka on aidosti kiinnostunut saamaan asiakkaan tai ylläpitämään nykyistä asiakassuhdetta, on lähtökohtaisesti paremmassa asemassa kuin myyjä, joka laiminlyö ennakovalmistautumisen. He ovat myös antaneet esimerkinä tilanteen, jossa vakuutusmyyjä selvittää uuden asiakkaan lähtötilanteen tiedustelemalla, mitä vakuutuksia asiakkaalla jo on, verrattuna siihen, että toinen myyjä ei ole ottanut asiasta selvää ollenkaan. Heidän mukaan olennainen osa valmistautumisessa on kartoittaa asi-

akkaan nykyinen tietotaso yrityksen palveluista, jotta tiedetään asiakkaan näkökulma yrityksestä.

Jos asiakas on ollut itse yritykseen yhteydessä tapaamisen sopimiseksi, ei hänen taustatietojaan vielä tunneta. Asiakaspalvelijan tehtävä on valmistautua tapaamiseen keräämällä osaamista vuorovaikutustaitojen, ostomotiivien, ihmisten käyttäytymisen ja palvelutaitojen osalueilta. Näiden taitojen omaksuminen auttaa asiakaspalvelijaa kohtaamaan asiakkaan. (Ylikoski ym. 2006, 96-97.)

Kun asiakastapaaminen sovitaan asiakaspalvelijan toimesta, asiakkaasta selvitetään tarvittavat tiedot etukäteen, riippuen aiheesta, josta keskustellaan. Näitä saatavilla olevia tietoja ovat asiakkaan taustatiedot. Asiakaspalvelijan tehtävä on selkeyttää itselleen keskustelun tavoite ja pohtia valmiiksi mahdollisia vastaväitteitä ja perusteluja palvelun tarpeelle. (Ylikoski ym. 2006, 97.)

Esivalmistelu on täysin myyjän harteilla ja sen huolellinen tekeminen riippuu myyjästä itsestään. Myyjä tavoittelee, että kauppa saadaan päätökseen ja voittoa kertyy yritykselle jokaisesta asiakaskohtaamisesta. Asiakkaat saattavat kilpailuttaa samaan aikaan muitakin yrityksiä, jolloin ennakoivalmistautumisen merkitys korostuu entisestään. Myyjä voi valmiiksi miettiä jo aiheita, kuten miten yritys eroaa muista kilpailijoista ja miksi asiakkaat saattaisivat valita kyseisen palveluntarjoajan, vaikka hinta ei ole alhaisin. Kun nämä aiheet on mietitty etukäteen, myyjä pystyy paremmin pohjustamaan argumenttinsa asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 44-46.)

5.1.3 Asiakkaan kohtaamistilanne ja ensitapaaminen

Sipilän mukaan (1998, 59) ensitapaamista jännitetään usein. Hän korostaa, että jännitys saattaa tulla esiin silloin, kun asiakkaasta on olemassa kilpailutilanne. Ensitapaamista korostetaan yleensä totuuden hetkenä sen vuoksi, että ensitapaaminen toimii asiakassuhteen luomisen pohjana. Myyjä on kasvot koko yrityksen toiminnalle ja hänen pitää onnistua tapaamisessa. Kohtaamistilanteiden merkitys on suuri. Kun asiakas tavataan, tulisi tapaaminen suorittaa asi-
antuntevasti ja hyvin ilman virheitä, koska ne voivat olla Sipilän mukaan kohtalokkaita.

Ylikoski ym. (2006, 106) ovat korostaneet, että asiakastapaamisessa ensimmäinen kohtaaminen on ratkaisevan tärkeä. Heidän mukaan uuden asiakkaan tapaamisessa korostuvat vuorovaikutuksen perusasiat, joita ovat esimerkiksi tervehtiminen, asiakkaan huomioonottaminen, myönteinen asenne sekä katsekontakti. Nämä asiat luovat asiakkaalle miellyttävän kuvan yrityksestä. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija on ennen kaikkea Ojasen (2010, 73-74) mukaan

neuvottelutilanteen haltuunottaja. Lähtökohtaisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa hän korostaa asiakkaan huomioon ottamista omana itsenään. Hänen mukaan ammattitaitoinen myyntityötä tekevä henkilö on aina luomassa miellyttävää ja luottamuksellista ilmapiiriä.

Ensikohtaamisessa on tärkeää antaa asiakkaalle oikea kuva yrityksestä ja myyjästä itsestään. Ehdottoman tärkeää on, että myyjä tulee tapaamiseen ajoissa, sekä olemus on itsevarma ja reipas. Kohtaamistilanteessa myyjän tulee kätellä asiakasta ja muistaa katsoa asiakasta silmiin, jotta asiakas näkee myyjän olevan kiinnostunut hänestä. Myyjän pitää arvostaa asiakkaan aikaa sekä kiinnostusta yritystä kohtaan. Asiakas tulee sen vuoksi tapaamiseen, että myyjä on valmis auttamaan ja ratkaisemaan asiakkaan ongelman. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 67-68.)

Rubanovitsch & Aalto (2012, 72-73) ovat korostaneet, että pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseksi, ensikohtaamisesta välittyvä kuva on oltava ammattitaitoinen ja asiakas huomioon otettava. Heidän mukaan tavoite ei ole koskaan ainoastaan myydä yksittäistä tuotetta tai palvelua, vaan tavoitteena pitää olla kestävä asiakassuhde. Asiakassuhteiden muodostumisessa korostuu kokonaisvaltaisuus, joka myyjällä pitää olla mielessä asiakastapaamisella. Myyjän tehtävä on syventää asiakassuhdetta aina seuraavaan kertaan, kun asiakkaan kanssa taas tavaataan.

5.1.4 Tarvekartoitus

Asiantuntijan tehtävä on selvittää asiakkaiden tarpeet. Asiakas nimittäin ei tiedä aina, mitä hän on tuotteelta tai palvelulta etsimässä. Asiakkaalla on yleensä tiedossa, mikä on ratkaistava ongelma, mutta ratkaisun selvittäminen ja ratkaisuehdotus ovat asiantuntijan tehtäviä. (Sipilä 1998, 65.)

Vuorio (2008, 65) sekä Rubanovitsch & Aalto (2012, 77-78) ovat sanoneet, että myyntiprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista asiakkaan ja myyjän välillä on tarvekartoituskeskustelu. Tarvekartoituksen pääpaino on kokonaisvaltaisen ratkaisun etsiminen sen sijaan, että asiakkaalle kohdennetaan vain yksi ainoa tuote- tai palveluvaihtoehto. Kartoitusvaiheessa halutaan selvittää asiakkaan kaikki tarpeet palvelulta odotuksiin sekä toivomuksiin asti. Tarvekartoituksessa halutaan myös tietää, mitä asiakas tulevaisuudeltaan haluaa, mikä hänelle on tärkeää, sekä miksi kyseiset asiat ovat hänelle tärkeitä. Näiden toimenpiteiden avulla myyjä selvittää asiakkaan kokonaisvaltaisen tarpeen, jonka tarkoituksena on korostaa kaupasta saatavaa arvoa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 7; Ylikoski ym. 2006, 109.)

Rubanovitsch & Aalto (2012, 79-80) ja Ylikoski ym. (2006, 108) ovat puoltaneet myyjän oma-aloitteisuutta ottaa selvää asiakkaan todelliset tarpeet kartoittavien kysymysten avulla. Heidän mukaan asiakas ei yleensä kerro oma-aloitteisesti omista toiveistaan tai tarpeistaan, joten se jää myyjän tehtäväksi ottaa asiasta selvää. Taitava asiakaspalvelija osaa kysyä kysymyksiä avoimesti ja johdattelevasti sekä on valmis tarkentamaan asiakkaan esittämiä ajatuksia. Asiakaspalvelijan täytyy osata kuunnella asiakasta. Kuunteleminen osoittaa asiakkaalle sen, että myyjä on tilanteessa läsnä, sekä hän on kiinnostunut asiakkaan antamasta informaatiosta. Ojanen (2010, 80) on kertonut, että kysymykset ovat avoimia mitä, miksi ja millainen kysymyksiä, joihin asiakas ei voi vastata yksipuolisesti. Hänen mukaan tarvekartoituksen kysymysasettelu ja keskustelun eteneminen asiakkaan kertoessa omasta tilanteestaan on tärkeää siksi, että myyjä saa tietää ne asiat, joita kaupan tekoon vaaditaan.

Leppäsen (2007, 73) mukaan kuuntelu täytyy aloittaa heti, kun myyntitilanne alkaa. Hän on huomannut, että myyjät saattavat helposti osansa vuoksi unohtaa sen, että myyjä ei ainoastaan kontrolloi yksinään tilannetta, vaan asiakkaan pitää saada antaa ilmaista mielipiteensä. Asiakkaalla saattaa herätä kysymyksiä, joihin hän tarvitsee vastauksia koskien palvelua tai tuotetta. Leppänen korostaa, että myyntitilanteessa myyjän pitää muistaa asiakaslähtöisyys, jotta asiakkaan tarpeet saadaan mahdollisimman tarkasti selville. Myyjän tehtävä ei ole ainoastaan Rubanovitschin & Aallon (2012, 88) mukaan keskittyä tuotteeseen, jota asiakas on mahdollisesti tullut hakemaan. He ovat huomanneet, että monesti saattaa käydä niin, että myyjä ei keskustele asiakkaan tarpeista pidemmällä tähtäimellä, vaan ajautuu keskustelemaan vain yhdestä aihealueesta.

Vuorio (2008, 66) on todennut kysymysten olevan perusta asiakkaan palveluräätälöinnille. Kun kartoittavat kysymykset on esitetty, myyjän tulee luokitella asiakkaalta saadut vastaukset, sekä analysoida ne. Hänen mukaan vastaukset ovat perusta myyjän tarjoukselle tuotteesta tai palvelusta, sillä tarjouksen pitää vastata asiakkaan odotuksia, toivomuksia ja tarpeita. Ojanen (2010, 80) on todennut, että on myyjän vastuulla tietää, onko tietoa kerätty tarpeeksi asiakkaalta. Tämä on osa ammattitaitoa, jota hyvältä myyjältä vaaditaan.

Tarvekartoituskeskustelun edetessä asiakaspalvelijalla on velvollisuus varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt kaiken informaation. On järkevää paloitella kaikki tarvekartoituksessa ilmenevä tieto tämän vuoksi pienempiin osiin. Ratkaisun antamisessa asiakkaalle on tämän lisäksi hyvä keino antaa materiaalia laskelmista tai esimerkiksi oheisesitteitä, joihin asiakas voi merkata omia mietteitään keskustelusta. (Ylikoski ym. 2006, 109.)

Myyjän onnistuessa tekemään asiakkaalle järjestelmällisen tarvekartoituksen, asiakas ei jää kiinnittämään huomiota vain ja ainoastaan hintaan. Tällöin asiakas pystyy ymmärtämään pa-

remmin itse omat lähtökohtansa palvelukokonaisuuden löytämiseen, jolloin myynti on helpompaa. Oikean palvelukokonaisuuden räätälöinti asiakkaalle on olennaista myös asiakastyytyväisyyden kannalta. Puutteellinen ja huolimaton tarvekartoitus voi johtaa väärän tuotteen myymiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 79.)

5.1.5 Hyötyjen esittely ja ratkaisuehdotus

Hyvin tehdyn tarvekartoituksen myötä myyjällä on tiedossa asiakkaan tarpeet, jolloin hän pystyy ehdottamaan asiakkaalle palvelukokonaisuutta. Tarvekartoituksen tärkein osuus on asiakkaan kuunteleminen. Hyötyjen esittelyssä myyjä kertoo asiakkaalle palvelusta tai tuotteesta saatavat hyödyt. Tässä vaiheessa ei saa kuitenkaan unohtaa asiakasta, sillä myyjän on edelleen muistettava huomioida asiakkaan tarpeet, kun perusteluja tuotteelle tai palvelusta saataville hyödyille esitetään. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 8.)

Asiakkaalle pidettävän hyötyjen esittelyn tarkoitus on ennen kaikkea motivoida asiakasta tekemään ostopäätös. Myyjän pitää ottaa huomioon, että jokainen asiakas on erilainen. Kun myyjä onnistuu kaupan teossa, on yleensä kyse siitä, että hän on huomionnut ja kuunnellut asiakkaan tarpeita ja täten esittänyt asiansa asiakaslähtöisesti. Epäonnistunut kaupan teko johtuu puolestaan siitä, että asiakkaan tarpeita ja taustalla piileviä motivoivia tekijöitä ei ole pystytty selvittämään. (Tracy 1995, 195.)

Vuorion (2008, 68-69) mukaan on tärkeää välttää tuotteen tai palvelun hyötyjen esittelyssä tuote-esittely monologia. Hyötyjen esittelyn täytyy kohdistua hänen mukaansa niihin tarpeisiin ja toiveisiin, jotka kartoitusvaiheessa selvitettiin. Hän korostaa, että tuotteesta tai palvelusta kerrottavat faktatiedot on esitettävä niin, että ne liittyvät asiakkaan haluun tietää enemmän, sen sijaan, että listataan myytävän asian ominaisuudet. Tässä vaiheessa kilpailevien yritysten tuotetuntemus on etu, sillä asiakkaan kysyessä tai vertaillessa myyjän ja kilpailevan yrityksen tuotetta, myyjällä on olemassa vahva argumentti myytävän tuotteen tai palvelun puolesta.

Asiakkaat saattavat myös esittää vastaväitteitä myyjälle. Foxin (2000, 42-43) mukaan vastaväitteet ovat sellaisia asioita, joihin asiakas tarvitsee tarkennusta, vastausta tai jonkinlaista selitystä ennen kuin hän suostuu kaupan tekemiseen. Hän korostaa, että vastaväitteet voivat liittyä moneen asiaan, joista tyypillisimpiä ovat toimitusajat, hinta, luotettavuus, saatavuus ja esimerkiksi takuut. Vastaväitteet eivät saa provosoida myyjää, vaan pikemmin myyjän tulee ottaa ne vastaan asioina, jotka voidaan kääntää hyödyksi. Foxin mukaan asiakkaat osoittavat vastaväitteillä sen, että he toivovat jotain enemmän tuotteelta tai palvelulta. Esimerkiksi asiakas voi ilmaista vastaväitteen seuraavasti: ”Toimitusaika on liian pitkä”.

5.1.6 Kaupan päättäminen

Päätökseen sinetöidä kauppa liittyy monta tekijää. Nämä tekijät ovat yrityksen maine, kilpailukyky ja tarjoukset. Asiantuntijapalveluissa on erityispiirteitä kaupan päättämisen näkökulmasta. Monissa tilanteissa saattaa olla niin, että vanhaan yritykseen on erittäin pitkä ja menestyksekkäs suhde sekä luottamustaso. Asiakassuhteessa ei itsessään tällöin ole mitään vikaa. Kahden yrityksen väliltä päätettäessä pienimmätkin asiat ratkaisevat palveluntarjoajan valinnan. (Sipilä 1998, 79.)

Sipilän (1998, 80) mukaan kaupan päättämiseen vaikuttaa ainakin kolme asiaa. Ensimmäinen asia on asiakkaan kuunteleminen sekä ehdotettavan ratkaisun onnistunut esilletuonti. Myyjän tulee kyetä kuuntelemaan asiakasta tarkkaan ja se osoittautuu tärkeäksi asiaksi siinä kohtaa, miten asiakas mieltää ratkaisun ehdottamisen. Toiseksi asiaksi Sipilä on maininnut vaikuttamisen. Vaikuttamisella tarkoitetaan myyjän kykyä vaikuttaa asiakas siitä, että palvelu toteutuu käytännössä myyjän lupaamalla tavalla. Myyjän tulee saada asiakas luottamaan itseensä ja tähän tarvitaan myyjältä sopivaa itseluottamusta. Kolmas tekijä liittyy Sipilän mukaan siihen, miten myyjä osaa esittää asiakkaalle yhteistyön sujuvuuden verrattuna kilpailijoihin.

Kaupan päättäminen on haasteellista monelle myyjälle. Myyntiprosessin huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen ovat edellytyksiä kaupan päättämiseksi. Myyjä, joka ei uskalla pyytää asiakkaalta päätöstä kaupalle, luulee, että se on asiakkaan näkökulmasta epämiellyttävää. Huippumyyjälle ei ole haasteellista pyytää kauppaa ensikohtaamisella, vaan hän ehdottaa rohkeasti asiakkaalle kauppaa välittämättä siitä, hyväksyykö asiakas sen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 121.)

Sipilän (1998, 81) mukaan kaupan päättämisessä pitää korostaa myös asiantuntijan omia myyntitaitoja. Henkilökohtaiset myyntitaidot korostuvat etenkin kyvyssä auttaa asiakasta tekemään ostopäätös sekä tavoitteellisuus palveluiden tarjoamisessa. Sipilä korostaa myyjän innostuneisuutta ja positiivisuutta merkittävinä asioina kaupan teon kannalta. Positiivisella asenteella myyjä osoittaa, että hän on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja hän on yritykselle tärkeä.

Denny (2009, 7) on todennut, että myyjän työssä yksi vaikeimmista asioista on se, että asiakkaat päättävät sanoa ei ennen kuin mistään on edes keskusteltu. Hän on maininnut, että vaikka potentiaalinen asiakas sanoisi ”ei” se ei tarkoita, että hän ei voisi ostaa tuotetta tai palvelua tulevaisuudessa.

Fox (2000, 7) on korostanut, että ennen kuin myyntitapahtuma alkaa, myyjän tulee tietää vastaus siihen, miksi asiakkaan kannattaa ostaa juuri heidän yrityksensä. Asiakkaan tavoitteisiin perustuvat edut tulee olla keskeisin asia. Hänen mukaan asiakas ostaa joko sen vuoksi, että myyjä on onnistunut tarjoamaan asiakkaalle oikean ratkaisun tai tarjottu kokonaisuus on asiakkaan mielestä hänelle sopiva.

Asiakkaat saattavat helposti viivytellä päätöstään. Tässä kohtaa myyjä on melko varma, että asiakas voi ostaa ja myyjä on perustellut hyödyt asiakkaalle perin pohjin, mutta asiakas silti epäröi kaupan tekoa. Myyjä voi painottaa asiakkaalle vahvasti, että hän tietää asiakkaan olevan kiinnostunut ostamaan palvelun tai tuotteen ja kerrata sen, mitä on tarjoamassa asiakkaalle. Tämän lisäksi hän voi mahdollisesti tarjota jotain etua houkutellessaan asiakasta päättämään kaupan. (Denny 2009, 124-125.)

Monessa myyntineuvottelussa henkilöasiakas ja etenkin esimerkiksi yritysasiakas, saattaa lykätä kaupan päätöstä sanomalla, että päätös tehdään viikon sisään. Jos asiakas toteaa edellä mainitulla tavalla myyntineuvottelun aikana, myyjä voi kysyä asiakkaalta, mistä hänen päätöksensä riippuu. Mikäli asiakas vastaa myyjälle, että päätöstä pitää miettiä ja tarvittava tieto on olemassa päätöksentekoa varten, myyjä voi edetä neuvottelutilanteessa sopimalla ajankohdan tapaamiselle, jolloin kauppa sinetöidään asiakkaan kanssa. (Denny 2009, 125.)

Kun myyntineuvottelussa edetään asia kerrallaan, asiakas saattaa pohtia monia kysymyksiä, joita hän ei esitä myyjälle eri aiheita käsiteltäessä. Denny (2009, 125-126) mukaan tällaiset asiakkaat ovat heitä, jotka kysyvät lopuksi: ”Olisiko teillä tätä tuotetta eri värisenä?”. Jos asiakas on tekemässä tilausta esimerkiksi tuotteesta, hän korostaa, että hyvä myyjä kirjaa tiedon ylös itselleen ja selvittää asian. Myyjä voi myös kysyä asiakkaalta, vaihtaako hän tuotteen väriä, jos sitä saa asiakkaan toivomuksen mukaan. Denny on todennut, että tällaisessa tilanteessa on riski, että myyjä väheksyy asiakkaan päätöstä, jolloin kaupan päättäminen voi hankaloitua. Monesti erilaisia kaupan päättämistilanteita voidaan edistää hänen mukaan sillä, että tehdään asiakkaan kanssa listaus hyvistä ja huonoista puolista tuotteesta tai palvelussa, joka konkretisoi ne asiat, jotka asiakasta mietityttävät.

5.1.7 Lisämyynti ja jälkihoito

Kun myyjä on tehnyt kaupan asiakkaan kanssa, lisämyynti on aiheellista tietyn ajanjakson kuluessa kauppatapahtumasta. Monesti tämä ajanjakso on noin vuoden päästä siitä, kun asiakas on tavattu ja kaupat on solmittu. Lisämyyntiä voidaan myös tehdä asiakastapaamisessa, kun asiakkaalle on tehty kokonaisehdotus hänen tarpeisiinsa perustuvasta palvelupaketista. Myyjä voi esimerkiksi ehdottaa palvelupakettiin jotain oheistuotetta täydentämään palvelukokonaisuutta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 152-153.)

Ropen (2003, 80-81) logiikan mukaan jälkihoito on yksi oleellisin myyntiprosessin vaihe. Jälkihoito on ainoa tapa varmistaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toimitukset tai muut asiat ovat olleet ajallaan. Rubanovitsch & Aalto (2012, 155-156) ovat muistuttaneet, että ei ainoastaan riitä myyjän ja asiakkaan suhteelle, että tehdään yksittäiset kaupat. Heidän mukaan myyjän tulee jatkuvasti huolehtia ensimmäisten kauppojen jälkeen asiakkaan suhteesta yritykseen ja seurata suhteen kehittymistä. He ovat kertoneet, että suhteen seuranta voi olla esimerkiksi soittamista asiakkaille, kortin lähettämistä merkkipäivänä tai jokin muu säännöllinen tapa olla asiakkaaseen yhteydessä. Asiakassuhteessa jälkihoito on edellytys lisämyynnille. Lisämyynti edellyttää, että myyjä on kiinnostunut panostamaan asiakkaaseen ja varmistelee seuraamisellaan asiakkaan mielenkiintoa ja halukkuutta ostaa palveluja.

Kun pohditaan uusasiakashankintaa, nykyiset asiakassuhteet ja niiden mahdollisimman monipuolinen ylläpito ovat edellytyksiä uusien asiakkaiden saamiselle. Jos nykyistä hyvää asiakasta on ylläpidetty ja hoidettu oikealla tavalla, hän on yrityksen ammattitaitoon tyytyväinen. Asiakas myös todennäköisesti suosittelee yritystä ystävilleen tai tuttavilleen. Suosittelijana toimiminen asettaa uuden väylän saada asiakkaita yritykseen ja se on myös ilmainen hyvien asiakkaiden houkuttelemisen keino. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 158.)

6 Tutkimusosuus

Tutkimusosuudessa on tarkoitus kertoa, miten opinnäytetyön tutkimus toteutettiin, sekä kerata tutkimusongelma ja ongelman tutkimuskysymys. Tutkimusosuudessa käydään myös läpi tutkimusmenetelmät, analysointimenetelmät sekä itse analysointiosuus.

6.1 Tutkimusongelma ja tutkimussuuntaus

Tutkimusongelman täsmällinen määrittely ohjaa opinnäytetyötä. Tieteellinen tutkimus edellyttää, että tutkimusongelma on olemassa. Sen tarkoituksena on konkretisoida asia, jota ollaan ratkaisemassa. Ongelmassa tulee kiteyttää opinnäytetyön tarkoitus sekä ilmiö, jota ollaan tutkimassa. (Kananen 2015, 45-46.) Ojasalon ym. (2009, 34) mukaan tutkimusongelmaa ei määritellä samalla tavalla tutkimuksellisessa kehittämistyössä, kuin esimerkiksi normaalissa laadullisessa tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin haluttiin muodostaa ongelma, jotta opinnäytetyöllä olisi tietyt raamit ja raamien perusteella voitaisiin selvittää monipuolisesti myyntiin liittyvät esteet.

Tutkimuksen ongelmassa selvitetään, millaisia myynnin esteitä Pankkikonttorin X toimihenkilöillä on kauppojen saamiseen liittyen. Tutkimuskysymyksellä tarkennetaan ongelmaa vielä, miten nämä esteet voidaan ratkaista. Aihe rajattiin koskemaan yksityisasiakkaita. Tutkittavana kohteena ovat Pankkikonttorin X toimihenkilöiden mielipiteet ja ajatukset liittyen tutkimusongelmaan.

Pankkikonttorissa X on keskusteltu siitä, että kauppoja pitäisi saada aikaan enemmän, mutta keinot kauppohen saamiseksi ovat puutteellisia. Perimmäisiä syitä kauppohen vähäisyydelle ja myyntitavoitteiden puutteellisuudelle ei ole selvitetty. Tutkimusongelman johdosta haluttiin selvittää toimihenkilöiden näkökulma ongelmaan, sillä toimihenkilöt ovat lähes päivittäin kontaktissa yksityisasiakkaiden kanssa. Oletuksena oli, että itse Pankkikonttorin X myyntiprosessissa ja toimihenkilöiden myyntiosaamisessa saattaisi olla tiettyjä puutteita, jotka vaikuttavat toimihenkilöiden suorituksiin saada kauppoja. Tutkimusongelman selvittämisen myötä eri tutkimusmenetelmiä käyttäen laadittiin kehitysehdotukset Pankkikonttorille X ongelman ratkaisemiseksi.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Sen tarkoituksena on saada aikaan kehittämällä ratkaisu johonkin käytännön ongelmaan. Uudet idea sekä uusi tapa toteuttaa jokin asia ovat kehittämistyön lähtökohtia. Kehittämistyössä on oleellista, että tutkija ei ainoastaan kuvaile tai ratkaise ilmiötä, vaan tarkoituksena on sen lisäksi kehittää jotain uutta ja käyttöön sopivaa toimeksiantajalle. Ero tavalliseen tutkimukseen verrattuna on, että ongelmaa ei ainoastaan kirjoiteta teoriaksi, vaan luodaan uusi ratkaisumalliin. Tärkeää on, että kehittämistyössä ei silti väheksytä uuden tiedon tuottamisen vaatimusta. (Ojasalo ym. 2009, 19-20.)

Kehittämistyö on yleensä opiskeluympäristössä yksi osa varsinaista kehittämissprosessia. Kehittämistyön prosessi koostuu suunnitteluvaiheesta, toteutusvaiheesta sekä arviointivaiheesta. Kehittämistyöt kestävät melko pitkään työelämässä, kun taas esimerkiksi opinnäytetyö ei ajallisesti ole yhtä pitkä. (Ojasalo ym. 2009, 23.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä prosessi lähtee liikkeelle kehittämiskohteen tavoitteiden määrittelystä sekä itse kohteen tunnistamisesta, jonka jälkeen edetään teoritiedon hankintaan. Teoritiedon hankinnan jälkeen on tärkeää määritellä kehittämiskohde ja rajata se työlle sopivaksi. Kun rajaus on tehty, päädytään tietoperustan kirjoittamiseen, lähestymistavan valintaan sekä itse tutkimusmenetelmien suunnitteluun ja käyttämiseen. Viimeisessä vaiheessa kehittämishanke toteutetaan ja se arvioidaan. Kehittämistyössä on oleellista työelämän toimeksiantajan keskeisyys eli yritykselle tuotetaan jotain uutta ja merkittävää. (Ojasalo ym. 2009, 24-25.) Tässä opinnäytetyössä ei ole toteutusvaihetta käytännössä ollenkaan ja siitä seuraavaa arviointivaihetta toteuttamisen onnistumisesta, sillä ajallisesti se ei ole ollut mahdollista, jotta tieto olisi saatu mukaan tähän opinnäytetyöhön.

Kehittämiskohdetta voidaan lähestyä eri näkökulmista. On syytä pohtia, millainen lähestyminen on oman tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen. Kehittämistyöhön soveltuvia suuntauksia ovat tapaustutkimus ja toimintatutkimus. (Ojasalo ym. 2009, 51.) Tämän opinnäyte-

työn tutkimussuuntauksessa on piirteitä sekä toimintatutkimuksesta että tapaustutkimuksesta. Ojasalo ym. (2009, 51) mukaan monesti kehittämistyössä on piirteitä useasta lähestymistavasta.

Toimintatutkimus on suuntaus, jonka tarkoituksena on osallistaa tutkittavana kohteena olevia ihmisiä yhdessä kehittämään ja aikaansaamaan nykyiseen tilanteeseen muutos. Toimintatutkimuksessa mietitään keinoja käytännöstä ilmeneviin ongelmiin. Ratkaisun luominen ei ole kuitenkaan toimintatutkimuksessa ainoa tavoite, vaan siinä pyritään luomaan jotain uutta ja merkittävää kohdeyritykselle. Keskeisimmiksi kysymyksiksi voidaan tiivistää toimintatutkimuksessa kaksi asiaa: miksi jokin asia ei muutu ja miten tutkittavaa asiaa voidaan muuttaa. (Ojasalo ym. 2009, 58)

Tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan luoda kehittämissuunnitelmia syvällisesti tutkittuun ilmiöön. Kehittämiskohteena voi olla esimerkiksi palvelu tai prosessi. Nykyaikainen tieto tutkittavasta kohteesta sen omassa toimintaympäristössään on tapaustutkimuksen lähtökohta. Ydinkysymykset, joihin tapaustutkimuksen lähestymistavalla pyritään vastaamaan, ovat miksi ja miten. (Ojasalo ym. 2009, 52-53.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä toimintatutkimus on hyvä lähestymistapa, sillä sen avulla pyritään muuttamaan nykyisiä käytänteitä. Uusien näkökulmien pohtiminen johonkin olemassa olevaan tapaan on muun muassa yksi toimintatutkimuksen piirteistä. Toimintatutkimuksen avulla on mahdollista hyödyntää tuloksia käytännön työympäristössä. Tutkija toimii myös ryhmässä aktiivisesti ja kehittää ryhmän kanssa toimintaa yhdessä. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

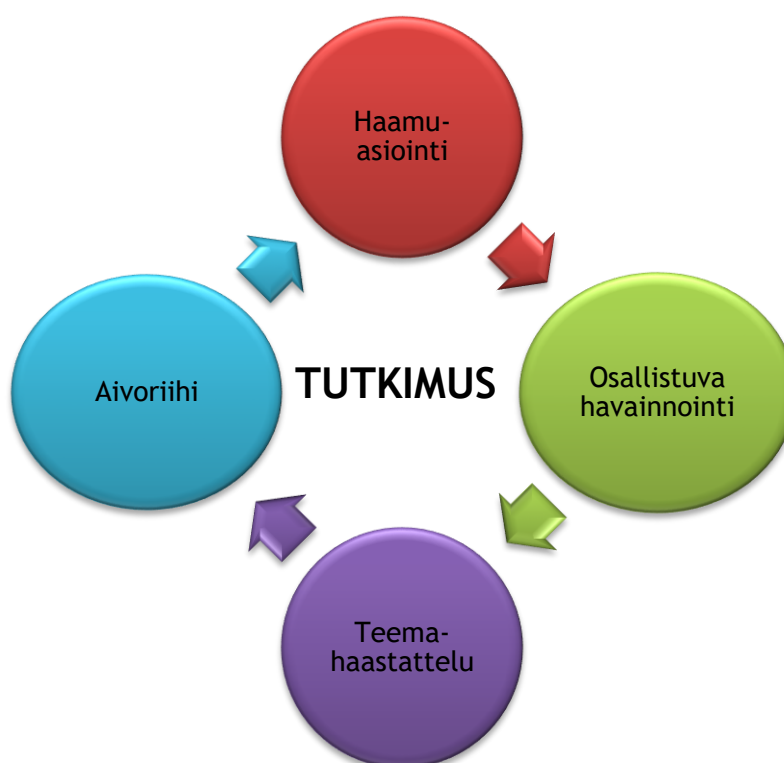
Toimintatutkimuksessa edellytetään menetelmiä, jotka osallistavat ryhmää. Tämä on toimintatutkimuksessa mahdollisuus saada tutkittavalta kohteelta kokemuksen perusteella saatua tietoa. Havainnointimenetelmät ovat esimerkiksi toimintatutkimuksessa yleisesti käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 62.) Opinnäytetyössä on osallistettu toimihenkilöitä mukaan kehittämiseen ja työn tavoitteena on muuttaa toimintaa paremmaksi.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyössä on oleellista käyttää monenlaisia menetelmiä. Tavallisesti menetelmät ovat joko laadullisia tai määrällisiä. Laadullisilla menetelmillä pyritään kuvaamaan kohdetta, kohteen merkitystä tai esimerkiksi ilmaisua. Määrällisillä menetelmillä pyritään analysoimaan ja tulkitsemaan muuttujia tilastojen avulla. (Kananen 2015, 70-71.) Tarkoituksena monimenetelmällisyydessä on tukea ideointia ja eri näkökulmia, joita voidaan hyödyntää kehittämistyön edetessä. Kehittämistyössä tavallisesti käytetyt menetelmät ovat esimerkiksi havainnointi,

haastattelut, kyselyt sekä erilaiset ideointimenetelmät, kuten aivoriihi, jota käytetään usein ryhmäideoinnissa. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Ongelman selvittämiseen ja ratkaisemiseen valittiin kehittämistyön monimenetelmällisyyden edellytyksen mukaisesti neljä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmistä kolme ovat kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä ja yksi menetelmä on tarkoitettu luovaan ongelmanratkaisuun. Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointimenetelmää, haamuasiointia, jonka tarkoituksena oli antaa opinnäytetyöhön tietoa ja ymmärrystä valitusta aihealueesta sekä kartoittaa muutaman kilpailijakonttorin tapoja toimia myyntitilanteessa asiakastapaamisessa. Tämän lisäksi toteutettiin osallistuva havainnointi Pankkikonttorin X työntekijöiden myyntitilanteen seurantaan asiakastapaamisessa, jotta saatiin käsitys konttorin työntekijöiden työskentelytavoista. Kolmas tutkimusmenetelmä, teemahaastattelu, valittiin tarkoituksena kartoittaa laajasti valittua tutkimusongelmaa, jotta kehittämisehdotuksia laadittaessa olisi todellisuudessa selvää kehittämistä vaativa aihekokonaisuus. Neljäs tutkimusmenetelmä, aivoriihi, oli kehittämisideointia varten valittu yhteisöllinen menetelmä, jonka avulla toimihenkilöt Pankkikonttorissa X ideoivat kehittämiskohdetta. Aivoriihen tuotoksista poimittiin ja lostettavat kehitysiedat varsinaista lopullista kehitysehdotuskokonaisuutta varten. Tutkimusmenetelmät on esitetty Kuviossa 7.



Kuvio 7: Tutkimusmenetelmät opinnäytetyössä

6.3 Haamuasiointi ja osallistuva havainnointi

Havainnointi on monipuolinen tutkimusmenetelmä ja siitä on olemassa monia eri muotoja. Kehittämistyön näkökulmasta havainnointia suositellaan ehdottomasti käytettävän, sillä sen avulla pystytään tarkasti seuraamaan tilanteita tai esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä. Havainnoinnin aikana tutkija kirjoittaa ennalta mietittyjä asioita havainnointitilanteesta ylös, jotta analysointi olisi jälkepäin helpompaa. (Ojasalo ym. 2009, 42.)

Haamuasiointi (mystery shopping) on yksi havainnoinnin tutkimusmenetelmistä, jonka avulla tutkija soluttautuu asiakastilanteisiin ilman, että tutkittava sitä tietää. Menetelmän tarkoitus on saada tietoa esimerkiksi eri palvelutilanteiden laadusta ja siinä havaittavien kohteiden kehittämistä. Menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi myyntiprosessin tai myyntityön tason selvittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 106; Wellbe Oy 2014.)

Haamuasiointia toteuttavan henkilön tarkoitus on havainnoida eri asioita eri asiakaskohtamistilanteissa niiden kriteereiden avulla, jotka on määritelty ennakkoon. Menetelmän etu piilee siinä, että tutkimuskohteesta saadaan aidosti tietoa heikkouksista ja tietoa asioista, jotka ovat jo entuudestaan vahvoja. Toteutunut palvelun tai esimerkiksi myyntityön laatu on pystytään selvittämään haamuasiointia avulla ja ennen kaikkea se, toteutuuko annettu lupaus palvelusta käytännössä. (Löytänä & Korteso 2011, 197.)

Haamuasiointia on toteutettu monissa erilaisissa tutkimuksissa. Eri yritykset ja alat, kuten pankit, ravintolat ja kaupat, ovat joutuneet haamuasiointia kohteiksi. Menetelmän käyttämisestä on kilpailijoihin nähden paljon hyötyä, sillä eri asiakaskohtamistilanteita pystytään vertaamaan keskenään esimerkiksi samalla toimialalla toimivien yritysten kesken ja oppimaan toisten yritysten toteuttamista tavoista ja menetelmistä jotain merkittävää.

Hyvänä esimerkkinä haamuasiointimenetelmän toteuttamisesta toimii Kocevar-Weidingerin ja Benjes-Smallin (2009) Internetissä julkaistu artikkeli, jossa kerrotaan kirjastoon tehdystä haamuasiointitutkimuksesta, mikä kesti kaksi viikkoa. Tutkijat arvioivat kirjaston infopisteessä toteutuvaa asiakaspalvelun laatutason asiakaskokemuksen näkökulmasta. Havainnoinnin ohelle suunniteltiin kriteerit lomakkeelle, joka auttoi saatujen tulosten analysoinnissa sekä sen avulla pystyttiin myös kirjaamaan ylös kommentteja asiointikäynniltä. Tutkimus poikkesi osaltaan opinnäytetyössä toteutetusta haamuasiointista, sillä tutkijat suunnittelivat kriteerit yhdessä kirjaston työntekijöiden kanssa ja työntekijät olivat tietoisia siitä, että heidän asiakaspalvelun laatutason tarkkaillaan.

Haamuasiointimenetelmän käytön eettisyydestä on keskusteltu. Muun muassa Vilkkä (2014, 52) on kritisoinut Eskolaan ja Suorantaan (2000, 101) viitaten, että peitetarinat eivät luo luotamuksellista ilmapiiriä tutkijan ja tutkittavan välillä, koska tilanteesta ei kerrota tutkittavalle. Opinnäytetyötä tehdessä päätettiin olla kertomatta tutkittaville haamuasiointista, sillä ajateltiin, että eettisyyden normeja ei rikota valtavasti, kun tutkittavien nimiä ja tutkittavia yrityksiä ei mainita.

Haamuasiointiosuus toteutettiin maaliskuussa 2016. Ensimmäiseksi tarkoitus oli selvittää eri kilpailevien pankkikonttoreiden henkilökohtaisen myyntityön osaamistaso ja myyntiprosessin kulku asiakaskohtaamistilanteissa. Haamuasiointiin valittiin kolmen eri yrityksen pankkikonttori Espoon alueelta kartoittamaan kilpailijoita. Pankkikonttoreista käytetään tutkimuksessa nimiä Konttori A, Konttori B ja Konttori C. Pankit valittiin niin, että mukana oli liiketoiminnaltaan suuria sekä pieniä paikallisia pankkeja. Haamuasiointi auttoi opinnäytetyöntekijää ymmärtämään paremmin myyntineuvottelun kulkua pankissa.

Pankkien valinnan jälkeen määriteltiin kriteerit, joiden perusteella arvioitiin kilpailevia konttoreita. Tarkasteltavat kriteerit (Liite 1) muodostettiin niin, että myyntiprosessiin keskittyvät pääotsikot rajattiin asiakkaan kohtaamistilanteeseen, tarvekartoitukseen, ratkaisukokonaisuuteen sekä kaupan päättämiseen. Jokaisen pääotsikon alle muodostettiin paperille (Liite 1) apukysymyksiä, jotta jokaiseen huomiota herättävään asiaan keskityttiin. Toinen osa, joka keskittyi henkilökohtaisen myyntityön vaikuttavuuteen, muodostui pääotsikoista, jotka olivat myyjän ammattiosaaminen, persoona ja ominaisuudet sekä kysymystekniikka ja suostuttelu. Havainnot haamuasiointista kirjoitettiin lomakkeelle heti asiakaskohtaamistilanteen jälkeen, koska asiat olivat vielä tuoreessa muistissa.

Huhtikuussa 2016 toteutettiin myös osallistuva havainnointi Pankkikonttorin X neljälle työntekijälle. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana tutkittavassa tilanteessa. Kananen (2015, 137) mukaan osallistuva havainnointi on hyvä väline työyhteisöä tutkittaessa, sillä ilmiöön pystyy keskittymään syvällisesti havainnointitilanteessa. Osallistuvaa havainnointia on myös kritisoitu ja Kananen on maininnut, että osallistuvassa havainnoinnissa ongelma piilee tutkijan läsnäolon vaikuttavuudessa tutkittavaan kohteeseen. Osallistuvan havainnoinnin tarkoitus oli tutkia samoja osa-alueita, mitä haamuasiointissa.

Haamuasiointin ja osallistuvan havainnoinnin tarina perustui jokaisessa pankkikonttorissa asiakkuudesta kiinnostuneeseen opiskelijaan ja nykyisen pankin vaihtamiseen. Tilanteissa haluttiin kuulla jokaisen konttorin palvelutarjonnasta opiskelijaikäiselle asiakkaalle. Tapaamiset pankkikonttoreihin sovittiin puhelimitse soittamalla asiakaspalvelunumeroihin, jotka poimittiin yritysten Internet sivustoilta.

Haamuasioinnin käyttäminen kilpailija konttoreissa, sekä osallistuvan havainnoinnin käyttäminen Pankkikonttorissa X, olivat tutkimuksen kannalta oleellisia aineistonkeruumenetelmiä, mitä tulee opinnäytetyöntekijän ymmärrykseen ja tietämykseen myyntineuvottelutilanteista pankkikonttoreissa. Niiden avulla saatiin parempi käsitys siitä, miten myyntiprosessia käytännössä toteutetaan asiakastapaamistilanteissa eri pankeissa ja mitä ominaisuuksia myyjältä vaaditaan niissä. Kilpailevien pankkikonttoreiden myyntiprosessin sekä myyntityötason selvittäminen olivat aiheellisia, jotta oli mahdollista havaita poikkeamia toimeksiantajan tavassa toimia kilpailijoihin nähden. Kilpailijoilta pystyttiin myös poimimaan asioita, jotka osoittautuivat kehittämisideoita mietittäessä hyödyllisiksi.

6.3.1 Vertailuanalyysi

Haamuasioinnin ja osallistuvan havainnoinnin jälkeen kaikille konttoreille tehtiin vertailuanalyysi kyseisten tutkimusmenetelmien käytön yhteydessä havaituista asioista. Vertailuanalyysissä on analysoitu haamuasioinnin kilpailijakonttoreita suhteessa toteutettuun osallistuvaan havainnointiin Pankkikonttorin X neljälle työntekijälle. Analysointimenetelmänä käytettiin vertailuanalyysia (benchmarking) myyntiprosessin ja myyntiosaamisen vertailemiseksi.

Ojasalo ym. (2009, 163) ovat sanoneet vertailuanalyysin olevan kilpailijoilta oppimista, jotta voidaan ottaa uusia, hyödyllisiä toimintatapoja omalle yritykselle käyttöön. Vertailua voidaan tehdä eri sisäistenkin toimijoiden, kuten osastojen kesken. Vertailuanalyysissä on tarkoitus valita kehittämiskohteet, tunnistaa ne sekä määritellä ne selkeästi. Näiden toimenpiteiden jälkeen valitaan henkilöt tai yritykset, joihin omaa toimintaa verrataan. Vertailun avulla voidaan tutkia omaa toimintaa kriittisesti suhteessa muihin toimijoihin. Vertailuanalyysin avulla voidaan myös havaita jotain sellaista, mitä muuten ei välttämättä olisi pystytty havaitsemaan. Vertailukohteet eivät välttämättä ole suoraan yhdistettävissä kilpailijoihin, sillä eri toimintatavat voivat vaikuttaa analyysin kriittiseen tarkasteluun. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

Vertailuanalyysin tarkoitus oli antaa opinnäytetyöhön ideoita sekä monipuolisuutta tarkasteluun. Näin opinnäytetyön aiheen tuntemiseen saatiin laajempi perusta, jotta osattiin keskittyä oikeisiin asioihin tulevien tutkimusmenetelmien käytön näkökulmasta. Analyysissä vertailukohteet määriteltiin niin, että myyntiprosessien vertailuanalyysissä on keskitytty asiakkaan kohtaamistilanteeseen, tarvekartoitukseen, ratkaisukokonaisuuteen sekä kaupan päättämiseen. Myyntiosaamisen vertailuanalyysissä on keskitytty myyjän ammattiosaaminen, persoonaan ja ominaisuuksiin sekä myyntitaktiikkaan. Taulukossa 1 ja 2 on kerätty keskeisimmät huomion arvoiset asiat haamuasioinnista sekä osallistuvasta havainnoinnista. Taulukossa 1 ja 2 viitataan pankkikonttoreihin nimillä Konttori A, B, C ja Konttori X (kohdekonttorin neljä työntekijää). Analysointi aloitetaan myyntiprosessin vertailuanalyysillä, jonka jälkeen siirrytään myyntiosaamisen vertailuanalyysiin.

Kohtaamistilanne

Ensikohtaamistilanteessa huomattiin selkeitä eroja pankkikonttoreiden välillä. Ennen kuin myyntiprosessi alkoi, harvojen konttoreiden prosessiin kuului esitellä pankin yleinen toimintakulttuuri ja liikeidea lyhyesti. Ainoa konttori, jossa esiteltiin toimintaa ennen asiakastapaamista, oli Pankkikonttorissa X. Yritystoiminnan esittely auttaisi asiakastapaamisessa asiakkaan näkökulmasta ymmärtämään pankkitoiminnan perusteita ja miksi pankki on ylipäänsä olemassa. Asiaskohtaamisessa olisi hyvä aloittaa esittelyllä, sillä sen aikana voidaan kertoa ne erottautumiskeinot, joita konttoreilla on verrattuna kilpailijakonttoreihin. Saattaa olla, että kohtaamistilanteessa havaittu esittelyn puute on myös osa itse myyjän tapaa aloittaa asiakastapaaminen ja kaikki myyjät eivät välttämättä koe tätä omakseen. Yllättävää joka tapauksessa oli, että esittelyä ei selkeästi koettu aiheelliseksi tai tarpeelliseksi kaikkien konttoreiden myyntiprosessissa.

Tarvekartoitus

Tarvekartoituksen tekemisessä oli eroja konttoreiden välillä. Kaikki muut konttorit, paitsi Konttori C, kartoittivat asiakkaan ilman tietoteknisiä välineitä. Konttoreissa kirjoitettiin asiat joko paperille ylös tai niitä ei kirjoitettu ollenkaan. Konttorin C kannalta oli poikkeuksellista, että asiakas kartoitettiin käyttäen hyödyksi todella monipuolista tietoteknistä ohjelmaa, jonka avulla asiakkaalta kysyttiin hänen tulevaisuuden tarpeistaan jo eläkepäivään asti. Tietotekninen malli oli rakennettu elinkaareen perustuen. Elinkaarimallista edettiin sijoittajaprofiilin kartoittamiseen, jossa käytiin läpi oma riskitaso sekä tulot, menot, varat ja velat. Tapaamisen jälkeen asiakas sai palvelukokonaisuuden itselleen tulostettuna, josta pystyi näkemään tarkasti sen, millainen asiakkuus voisi olla kyseisessä pankissa. Tämä oli erittäin positiivinen kokemus ja itsessään tilanne ei ollut kovin pitkä. Se oli poikkeuksellinen tapa lähestyä asiakasta verrattuna muihin konttoreihin.

Se, mikä oli yllättävää, oli että kaikissa konttoreissa ei kartoitettu asiakkaan taloudellista tilannetta. Esimerkiksi Konttorissa A ja B käytiin ainoastaan läpi tarpeet, vapaa-aika ja tavoitteet tulevaisuudelle sekä lyhyesti elämäntilanne. Kokonaisuudessaan kartoitettiin siis, millainen ihminen on, eikä millainen taloustilanne asiakkaalla on. Tämä on kuitenkin yksi tärkeimmistä elementeistä tarvekartoitusta tehtäessä pankkiympäristössä. Konttorissa X tarvekartoitus oli melko perusteellinen, eli siinä kartoitettiin tulot, menot, varat, velat, odotukset, tarpeet, elämäntilanne sekä nykyisen pankin palvelut. Sijoittajaprofiilia ei käyty läpi, koska sille olisi tarvinnut varata erillinen aika. Kuten huomataan, tarvekartoituksen tekemisessä oli melko suuri vaihtelu kaikkien konttoreiden välillä.

Ratkaisukokonaisuus asiakkaalle

Ratkaisuehdotus ja- kokonaisuus ei koostunut yhdessäkään konttorissa ainoastaan yhdestä tuotteesta. Kaikilla konttoreilla oli laajat tuotevalikoimat, joka edesauttoi tuotteiden tarjoamista asiakkaalle. Myyjät esittivät jokaisessa konttorissa palvelupaketin asiakkaalle. Tapaamiseen osallistuvana asiakkaana kerrottiin, että tavoitteena oli löytää säästämissä ratkaisuja sekä saada peruspankkipalvelut konttorista. Tilanteessa asiakkaana oltiin siis halukas vaihtamaan pankkia.

Tarvekartoitusten vaihtelevuus näkyi selvästi tarjotuissa ratkaisukokonaisuuksissa. Konttorissa A tarvekartoituksen perusteella ehdotettiin asuntopäästäväpalkkiotiliä sekä rahastosäästämistä säästämissä ratkaisuksi ja sanottiin, että konttorista saa peruspankkipalvelut käyttöön. Ratkaisukokonaisuudessa otettiin huomioon pitkäjänteisyys, eli asiakassuhteelle toivottiin pitkäaikaisuutta lyhytaikaisuuden sijaan, sillä molemmat säästämistuotteet olivat suhteellisen pitkään säästämiseen tarkoitettuja.

Konttorissa B ehdotettiin edellä mainittujen tuotteiden lisäksi vakuutusia. Arvioitiin, että vakuutukset voivat olla myös aiheellisia siirtää pankkiin, jotta ratkaisupaketista saataisiin kaikki tuotto konttoriin pitkällä aikavälillä. Konttorissa B ajateltiin myös pitkäaikaisen asiakkuuden luomista ratkaisukokonaisuutta ehdottaessa.

Konttorissa C ehdotettiin hyvin räätälöityä ratkaisua, jonka sai paperivihkosena itselleen mukaan. Ratkaisuun kuuluivat peruspalvelut nyt, rahastosäästäminen rinnalle sekä sen lisäksi katsottiin, mitä palveluita tulevaisuudessa voidaan lisätä elinkaareen perustuen. Elinkaareen lisättiin esimerkiksi noin 30 ikävuoden kohdalle asunnonhankinta ja tästä muutamien vuoden päähän lapsien saaminen ja heille tilien avaaminen. Eläkepäiville lisättiin esimerkiksi kesämökin hankkiminen. Asiakas oli ikään kuin ratkaisun keskiössä, jolloin asiakas saattoi uskoa pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja sen luomiseen, mikäli siirtyisi asiakkaaksi Konttoriin C. Tämä erosi huomattavasti Konttorista A ja B, vaikka kummassakin pitkäaikaisuuden tavoite oli esillä. Ei kuitenkaan yhtä vahvasti kuin Konttorissa C.

Konttorissa X puolestaan ratkaisukokonaisuutta ehdotettiin päivittäispalveluiden osalta sekä harkittiin myös säästämis- ja sijoitusratkaisuja. Vaihtoehdot olivat joko säästövakuutus tai kuukausisäästäminen rahastoon. Konttorissa X todettiin, että sijoitusratkaisuihin pitäisi varata erillinen aika, jotta sijoittajaprofiili saataisiin kunnolla kartoitettua. Ratkaisuehdotus ei eronnut merkittävästi työntekijöiden välillä.

Jokaisessa konttorista saatiin kokonainen palvelupaketti pitkäaikaisuutta tavoitellen. Konttorissa C huomattiin olevan kilpailijoihin nähden paras ehdotelma asiakassuhteen selkeään pitkäaikaisen tavoitteen vuoksi. Teknologian käyttäminen oli myös merkittävin erottava tekijä muista konttoreista.

Kaupan päättäminen

Ennen kuin asiakas lähti tapaamisesta, jokaisessa konttorissa annettiin asiakkaalle yhteenveto tarjotuista palveluista. Konttori C oli ainoa, jossa yhteenveto annettiin paperille tulostettuna kotiin mukaan. Muut konttorit antoivat yhteenvedon suullisesti. Osa konttoreista, kuten Konttori B, antoi asiakkaalle mukaan oheismateriaalin kotiin yksittäisestä palvelusta (esimerkiksi asuntosäästöpalkkiotilille säästämistä), jotta asiakas sai tutkia rauhassa palvelua kotonaan.

Monet konttoreiden työntekijöistä kysyivät uutta tapaamisaikaa tapaamisen jälkeen. Tämä oli selkeästi myyntiprosessiin upotettu asia keskustelun loppuvaiheessa. Kaikkien konttoreiden kanssa sovittiin soittoaika, jolloin sovittaisiin uusi tapaaminen. Yllättävää oli, että konttoreiden välillä vaihteli suuresti yhteenvedon antaminen. Muutamit konttoreista eivät antaneet minkäänlaista tarjousta tai palvelukokonaisuutta mukaan asiakkaalle. Tämä olisi antanut palveluille enemmän konkretiaa mietintäaikana, jolloin asiakkaan olisi voinut päättää helpommin palveluntarjoajan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että myyntiprosessin näkökulmasta parhaiten toimiva prosessi oli Konttorilla C. Myyntiprosessi oli selkeä, nykyaikainen ja ohjelmoitu juuri olennaisten asioiden selvittämiseen asiakastapaamisessa. Myyntiprosessista voidaan ottaa selkeästi mallia kehitysehdotuksia mietittäessä, sillä sen toimivuus itsessään oli erinomainen ja se saattaa vedota tiettyyn asiakasryhmään, kuten nuoriin. Taulukossa 1 on vielä lyhyt yhteenveto myyntiprosessin vertailuanalyysin pääkohdista. Seuraavaksi käsitellään myyntiosaamisen vertailuanalyysi.

	Kohtaaminen	Tarve- kartoitus	Ratkaisukokonaisuus	Kaupan päättäminen
Konttori A	Ei yritysesittelyä, ammattikuva esitellään	Lyhyt tarvekartoitus	Yksipuolinen palveluvaihtoehto	Yhteenveto palveluista
Konttori B	Ei yritysesittelyä, ammattikuva esitellään	Tiivis ja ytimekäs tarvekartoitus	Palvelupaketti	Yhteenveto palveluista
Konttori C	Ei esittelyä millään tavalla	Ohjelmoitu tarvekartoitus	Räätälöity ja uniikki palvelupaketti	Yhteenveto palveluista
Konttori X	Yritystoiminnan lyhyt kertaus tai ei mitään esittelyä	Perusteellinen tarvekartoitus	Monipuolinen palvelupaketti	Yhteenveto palveluista

Taulukko 1: Myyntiprosessien vertailuanalyysin keskeisimmät huomiot

Osaaminen eli ammattitaito alalla

Konttorissa A työntekijä ei juuri käyttänyt ammattisanastoa. Rahastoista puhuttaessa hän puhui erittäin ymmärrettävästi asiakkaan näkökulmasta. Työntekijä osasi selittää asiat melko ymmärrettävästi. Asiointia olisi kuitenkin helpottanut, jos hän olisi näyttänyt asiakkaalle tietokoneruutua tai muuta oheismateriaalia, jota olisi käytetty hyödyksi eri tuotteita esiteltäessä. Loppujen lopuksi uudelle asiakkaalle voi olla todella hankalaa kuunnella ja yrittää muistaa asioita, kun ei saa mitään materiaalia mukaan kotiin. Työntekijä ei myöskään kysynyt kertaakaan ymmärsikö asiakas asiat, joista hän puhui.

Konttorissa A työntekijä selitti asiat itsenäisesti vain joissain kohdissa. Pääosin asiakastapaamisessa koettiin, että jouduttiin melko paljon ohjaamaan tilannetta ja kysymään työntekijältä itse asioita. Tämän koettiin pidemmän päälle melko ärsyttäväksi, koska tilanteen vastuu oli asiakkaalla. Työntekijä alkoi myös selittää suoraan faktaa päivittäisasiosta ja epäolennaisista asioista, kuten kuinka tiliasiointi on samanlaista kaikissa pankeissa. Neuvoja jouduttiin kysymään itse esimerkiksi säästämisestä ja sijoittamisesta. Tämän lisäksi jouduttiin itsenäisesti ottamaan puheeksi varallisuus. Konttorin A työntekijä ei edennyt puheissaan järjestelmällisesti.

Konttorissa B työntekijä käytti ammattisanastoa selittäessään asioista. Hän osasi selittää kaikki asiakkaalle selkeästi, jotta asiakas ymmärsi, mistä on kyse. Työntekijä hallitsi myyntiprosessin melko hyvin. Vakuutusasioita käsiteltäessä hän joutui kysymään apua, mutta se ei ollut mitenkään häiritsevää. Työntekijä otti tilanteen haltuun selittämällä paljon itsenäisesti, välillä selittäen jopa liikaakin. Myyjä olisi voinut kysellä enemmän esimerkiksi siitä, ymmärsikö asiakas, mitä hän sanomisillaan tarkoittaa, luoden luottamussuhdetta asiakkaaseen.

Konttorissa C työntekijä käytti jonkin verran ammattisanastoa. Hän huomasi kyllä kysyttäessä indekseistä ja hallinnointipalkkioista, että asiakas tietää jonkun verran sijoitusasioista. Tämän johdosta hän ei alkanut selittämään esimerkiksi osakkeista ja koroista sen perusteellisemmin eli myyjä osasi lukea tilanteen. Pääosin myyjä oli rento ja puhui asioista ymmärrettävästi, jolloin asiakkaan oli helppo samaistua myyjään. Tilanteessa koettiin myös, että luottamus syveni tämän vuoksi vuorovaikutuksessa.

Konttorin C myyjä oli tilanteen haltuunottaja. Hän oli kuitenkin hiljaa siinä vaiheessa, kun kartoitettiin kysymyksillä esimerkiksi varallisuustilannetta ja tarpeita säästämisestä sekä omista toiveista puhuttaessa. Joissain kohdissa varallisuutta mietittäessä hän tarjosi omia neuvojaan menoihin, kun niitä piti arvioida. Tämä koettiin melko hyödyllisenä tapana, koska asiantuntijana hänellä on jonkin verran omakohtaista kokemusta myös arkimenojen muodostumisesta. Joitain asiakkaita tämä saattaisi kenties ärsyttää. Myyjän tuotetuntemus oli erittäin hyvä, mutta hän ei maininnut kilpailijoiden tuotteista mitään.

Konttorin X työntekijöillä oli laaja tietämys omista tuotteista. Työntekijöistä kaikki käyttivät ammattisanastoa, jonka perusteella he loivat ammattitaitoisen mielikuvan itsestään. Työntekijöistä muutamat olivat selkeästi tilanteen haltuunottajia. Työntekijät osasivat selittää asiat asiakkaalle ymmärrettävästi ja monipuolisesti. Osalla työntekijöistä vaikutti olevan pientä epäröintiä sijoitustuotteissa, joka ilmeni muun muassa sanavalinnoista ja kehonkielestä. Tilanteessa huomattiin, että asiakasta lähestyessä, häntä palvellaan tietoisina siitä, että se on toiminnalle erittäin oleellista. Tarpeet ja toiveet kuunneltiin asiakkaan haluihin ja toiveisiin perustuen ja niitä ei väheksytty missään vaiheessa.

Persoona ja ominaisuudet

Konttorin A työntekijällä oli melko mukava ja asiallinen palveluasenne. Tilanteessa koettiin, että hän ei silti luonut luottamuksellista ilmapiiriä. Palvelu ei ollut yhtä hyvää kuin muissa konttoreissa. Asiakkaalta ei kysytty tarpeeksi asioita, vaan käytiin lähinnä läpi faktatietoa, joka näkyi tunneällyn puutteessa. Työntekijä oli rauhallinen ja paikallaan, sekä hän katsoi koko ajan silmiin puhuttaessa asioista.

Konttorin B työntekijä oli todella ystävällinen. Hän kyseli asiakkaan elämäntilanteesta aidosti ja tilanteesta puhuttiin muistakin asioista kuin pelkästään pankkiasioinnista, esimerkiksi opiskelusta. Hän oli kärsivällinen ja vastasi kysymyksiin. Työntekijä oli uskottava sekä oma-aloitteinen. Työntekijästä huomattiin, että kokemusta on kertynyt jo jonkin verran alalta.

Konttorin C työntekijä oli oma-aloitteinen. Hän kertoi tuotteista ja palveluista asiat asiakkaalle hyvin ja niin, että asiakas ymmärsi. Työntekijä oli erittäin uskottava koko asiakastapaamisen ajan. Hän tarjosi omia asiantuntevia mielipiteitään, joka teki myyjän persoonasta erittäin ammattitaitoisena. Työntekijä oli myös todella ystävällinen ja välillä vitsikäskin. Myyjä oli rohkea esittäessään eri vaihtoehtoja asiakkaalle. Työntekijä kuunteli hyvin, mutta puhui myös itse paljon. Se ei ollut siitä huolimatta häiritsevää. Näki selvästi, että hän on palvelemaan vain ja ainoastaan läsnäolevaa asiakasta ja hän halusi löytää ratkaisun asiakkaan tarpeeseen.

Konttorin X työntekijöiden persoonallisuus ja ominaisuudet vaihtelivat. Monet työntekijöistä olivat ammattitaitoisia ja kuuntelivat hyvin asiakasta. Työntekijät olivat mukavia, ja ystävällisiä mutta toisia oli vaikeampi lähestyä. Työntekijöistä kaikki osasivat kertoa tuotteista todella hyvin ja ammattitaitoisesti. Osa työntekijöistä oli puheliaampia kuin toiset.

Myyntitaktiikka

Peilattaessa kaikkia konttoreita toisiinsa, huomattiin, että Konttoreissa A sekä X oli työntekijä, joka ei ollut lainkaan suostutteleva. Suostuttelevuudella tarkoitetaan kykyä houkutella asiakasta intensiivisesti ja kykyä käyttää omaa myyntitaktiikkaa asiakkaan saamiseksi. Kaikissa konttoreissa, esimerkiksi kaupan päättämishetkellä, ei suostuteltu asiakasta juuri millään tavalla, vaan kysyttiin ainoastaan ”Mitä mieltä olet kokonaisuudesta?”. Konttorissa B ja C oli ainoat jonkin verran suostuttelevat myyjät, joista huomasi, että ymmärretään suostuttelun merkitys sekä kysymyksiä käytettiin monipuolisesti. Esimerkiksi Konttorissa B työntekijä pyrki jatkuvasti vetoamaan tunteisiin asiakastapaamisessa ottamalla puheeksi elämäntilanteen ja yhdistämällä sen palveluun tai tuotteeseen.

Myyntiosaamisen vertailuanalyysissa huomattiin, että myyjältä tarvitaan erittäin paljon taitoa siinä, että hän osaa etsiä roolinsa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tilanne on täysin samanlainen huolimatta siitä, onko kyseessä tietävä asiakas vai täysin tietämätön. Asiakkaan huomiotta jättäminen on myös yksi myyjän pahimmista virheistä. Myyjällä tulee olla monipuoliset osaamistaidot sekä monipuoliset persoonalliset lahjakkuudet asiakkaan kanssa toimeentulemisessa. Myyjän täytyy osata selittää asiat ymmärrettävästi, antaa asiakkaan esittää kysymyksiä, olla rohkea ja olla suostutteleva.

Erottautuvaa myyjää vertailuanalysissa ei huomattu olevan. Jokaisella myyjällä oli omat ominaispiirteensä, jotka olivat hyviä ja toisaalta kehittämistä vaativia. Usealla myyjällä tun-
tui olevan sijoitustuotteisiin liittyvää epävarmuutta. Taulukkoon 2 on koottu myyntiosaamisen
vertailuanalysista keskeisimmät esiin tulleet asiat.

	Osaaminen eli ammattitaito alalla	Persoona ja ominaisuudet	Myyntitaktiikka
Konttori A	<ul style="list-style-type: none"> - Hieman epäröivä - Kertoi tuotteista perusasiat, ei osannut kertoa sijoitustuotteista laajasti 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiallinen tapaamisessa, yleisesti mukava - Tunneäly puuttui osittain - Ei kuunneltu asiakasta tarpeeksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ollut suostutteleva - Käytti avoimia kysymyksiä (kysymykset kartoitusvaiheessa) - Ei tulkinut ostosignaaleja
Konttori B	<ul style="list-style-type: none"> - Käytti ammattisanastoa ymmärrettävästi - Osasi omat tuotteet hyvin (ei kuitenkaan juuri sijoitustuotteita) ja osasi kertoa niistä monipuolisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdensi tarpeet ja toiveet hyvin eli kuunteli asiakasta - Oma-aloitteinen, rohkea ja hyvin ymmärtäväinen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulkitsi ostosignaaleja ja ehdotti kauppa - Kyseli paljon ja käytti avoimia sekä suljettuja kysymyksiä - Lähestyi vetoamalla tunteisiin
Konttori C	<ul style="list-style-type: none"> - Tiesi paljon eri tuotteista ja osasi kertoa laajasti niistä - Käytti ammattisanastoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Huomioi asiakkaan, kuunteli tarkasti - Ystävällinen, uskottava reipas ja asiakaslähtöinen 	<ul style="list-style-type: none"> - Käytti monipuolisesti kysymystekniikkaa: avoimet, suljetut ja motivoivat kysymykset
Konttori X	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemus ja tietämys omista tuotteista oli laaja - Osalla pientä epärointiä sijoittamiseen liittyvissä tuotteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Huomioitiin asiakas, luonteva lähestyminen - Osatiin kohdistaa tarpeet ja toiveet asiakkaan elämäntilanteeseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ollut suostuttelevaa lähestymistä - Käytettiin avoimia ja suljettuja kysymyksiä

Taulukko 2: Myyntiosaamisen vertailuanalysin keskeisimmät huomiot

6.4 Teemahaastattelu ja sen analysointi

Havainnointien jälkeen toteutettiin teemahaastattelu viidelle työntekijälle. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jonka tarkoitus on selvittää tuntematonta ilmiötä. Ilmiön selvittämiseksi teemahaastattelussa ei pystytä rakentamaan täsmällisiä kysymyksiä, koska ilmiötä ei tunneta. Sen sijaan teemahaastattelun tarkoitus on rakennettujen teemojen kautta selvittää ilmiö ja siihen liittyvä syvälinen tieto. (Kananen 2015, 144.)

Teemahaastattelussa ei määritellä ennalta tarkkaan kysymyksiä, jonka vuoksi teemahaastattelut ovat pikemminkin keskustelun omaisia tilanteita vuorovaikutuksen näkökulmasta. Jokaisen haastateltavan kanssa, riippuen keskustelun etenemisestä, voidaan saada aikaan erilaisia polkuja uusiin mielenkiintoisiin asioihin haastattelun edetessä. Monesti teemahaastattelun ennalta mietityt teemat listataan paperille ranskalaisin viivoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Opinnäytetyön Liitteessä 2 on teemahaastatteluissa käytetty pohja.

Teemahaastattelu valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmistä, koska sen ajateltiin olevan paras mahdollinen kartoittava menetelmä tutkittaessa myyntiprosessia, myyntiosaamista sekä molemmista havaittavia esteitä myyntiin. Teemahaastattelulla saatiin kunkin työntekijän yksilöllisiä mielipiteitä ja ajatuksia kuuluviin.

Jokaisen henkilön haastatteluvastaukset luokiteltiin ennen analysoinnin aloittamista. Ojasalon ym. (2009, 99) mukaan luokittelu on analysointia auttava tapa etsiä olennaiset kokonaisuudet analysointia varten, jonka jälkeen tutkijan on helpompi lähteä yhdistelemään vastauksia. Kun aineisto oli luokiteltu, vastaukset teemoiteltiin, joka on teemahaastattelun analysoinnin yksi tyypillisimmistä menetelmistä. Teemoittelun lähtökohta on Ojasalon ym. (2009, 99) mukaan etsiä yhtenäisiä asioita haastatteluvastauksista, joista muodostuu yhteinen teema haastatteluvastauksille. Haastattelusta muodostuneet teemat on esitetty sivulla 57.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) ovat ohjeistaneet, että teemahaastattelussa on tyypillistä tuoda ilmi haastateltavien sitaatteja. Sitaattien perimmäinen tarkoitus on heidän mukaan elävöittää tekstiä ja tuoda esiin konkreettisia näkökulmia yksilön mielipiteistä ja kannanotoista käsiteltävään aiheeseen. He korostavat, että sitaatteja ei saa kuitenkaan jättää ainoastaan analysoinnin pohjaksi, vaan niistä pitää esittää johtopäätöksiä tekstissä.

Haastattelut kestivät kokonaisuudessaan noin tunnin verran kunkin viiden työntekijän kohdalla ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina Pankkikonttorin X toimitiloissa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelujen litterointi ja analysointi olivat helpompia tehdä jälkepäin.

Teemat rakentuvat kolmesta pääteemasta. Pääteemojen alle on koottu niitä vastaavat alateemat. Haastattelussa esiintyvät teemat ovat seuraavanlaiset:

Myyntiprosessi

- Eri asiakkaiden kontaktoiminen ja aktivoiminen
- Tiedon vaikutus valmistautumiseen asiakastapaamisessa
- Monipuolisella tarvekartoituksella ja oikealla ratkaisulla alku asiakassuhteelle
- Kaupan päättämisen problematiikka

Myyjän ominaisuudet ja ominaisuuksien merkitys asiakassuhteelle

- Myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen merkitys kohtaamisessa
- Luottamuksen merkitys asiakassuhteen luomisen pohjana
- Huippumyyjän tärkeimmät ominaisuudet
- Kehityskohteet omassa myyntiosaamisessa

Tavoiteasettelu ja strategiset haasteet työympäristössä

- Strateginen suunnanmuutos ja sen luomat haasteet työntekijöille
- Myyntitavoitteiden merkitys ja tavoitteiden asettaminen Pankkikonttorissa X

Eri asiakkaiden kontaktoiminen ja aktivoiminen

Myyntiprosessi Pankkikonttorissa X etenee tietyn pohjan mukaisesti, jota jokainen työntekijä saa soveltaa omaan työskentelytapaansa. Pohjaan kuuluvat asiakastapaamisessa pankin esitteleminen, tarvekartoitus, ratkaisun ehdottaminen ja kaupan päättäminen sekä jälkisoitto. Pankkikonttorin X haastateltava 2 on sitä mieltä, että myyntiprosessia ei pidä käydä kaavamaisesti läpi. Pitää olla tieto, osaaminen ja pohjakaava hallussa myyntiprosessin etenemisestä sekä sen olennaisista kohdista, mutta itse toteutuksen saa valita toimihenkilö itse.

”Jokainen etenee omalla tavallaan ja niin, mikä on luontevaa.” (Haastateltava 2)

Asiakkaan kontaktoiminen kuuluu ensimmäiseen myyntiprosessin vaiheeseen. Haastateltava 3 on sitä mieltä, että pankin kuuluu olla aktiivinen tavoiteltaessa asiakkaita. Tärkeintä on hänen mukaansa saada asiakas kiinnostumaan pankista sekä tapaamisesta.

”Toivon mukaan me ollaan se aktiivinen osapuoli. Me otetaan yhteyttä tähän asiakkaaseen tai tähän potentiaaliseen asiakkaaseen. Saadaan hänet kiinnostumaan tai yritys kiinnostumaan meistä pankkina.” (Haastateltava 3)

Haastateltava 1 ja 2 kertovat, että soitettavia asiakkaita on useita. Niin kutsutut kylmät asiakkaat ovat asiakkaita, joilla ei ole pankkiin mitään kytköstä. Haastateltava 1 mukaan tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi osakkeenomistajat, joiden tiedot on saatu ostamalla lista potentiaalisista asiakkaista ulkopuoliselta tietopalveluyritykseltä.

”Tällä hetkellä työstetään ostettua listaa, jossa on osakkeenomistajia ja silloin soitetaan kylmää asiakasta. Niillä ei oo mikään kytkös meihin.” (Haastateltava 1)

Tämän lisäksi Pankkikonttorin X työntekijät soittavat niin kutsutuille ”puolikylmille” asiakkaille sekä omaa jo olemassa olevaa asiakaskantaa läpi. Puolikylmät asiakkaat ovat esimerkiksi pankin tytäryhtiön asiakkaita, joilla on käytössään tytäryhtiön kortti luotto-ostosten rahoittamiseen, mutta heillä ei ole palveluja konttoritasolla. Heitä yritetään aktivoida tutustumaan pankin palveluihin. Oma kanta puolestaan on jo olemassa olevat asiakkaat, joita koitetaan myös aktivoida esimerkiksi sijoittamiseen liittyviin ratkaisuihin.

Tiedon vaikutus valmistautumiseen asiakastapaamisessa

Valmistautuminen mahdolliseen tapaamiseen on riippuvainen siitä, kuinka hyvin asiakas tunnetaan. Haastateltavat ovat kuitenkin sitä mieltä, että jokaiseen tapaamiseen tulee valmistautua etukäteen, jotta tarvekartoitus on luontevampi. Valmistautumista voisi sanoa jopa eräänlaiseksi työntekijän omaksi tietokartoitukseksi asiakkaan tilanteesta sen tiedon pohjalta, mitä on tarjolla joko Internetissä tai olemassa olevan asiakkaan tiedoissa järjestelmässä.

”Sehän riippuu tietsä todella paljon monesta asiasta. On ensinnäkin se, kuinka paljon mä voin tietää tästä asiakkaasta etukäteen. Joko mä tiedän paljon, mä en tiedä mitään tai jotain siltä väliltä.” (Haastateltava 5)

”No yleensä katon sen asiakaskokonaisuuden läpi. Elikkä, jos sä oot tavannu aikasemmin, katot mitkä palvelut sil on ja sit tietenkin se teema, mistä lähdetään puhun.” (Haastateltava 2)

Lähtökohtaisesti voidaan väittää, että helpompaa on kartoittaa asiakas, kenestä on tietoa jo asiakasjärjestelmässä. Asiakas saattaa myös olla sellainen, kenet tunnetaan entuudestaan,

jolloin tilanne itsessään ei ole uusi. Tutun asiakkaan kanssa on tärkeintä, että tiedetään ennen tapaamista asiakkuus kokonaisuudessaan eli kortit, verkkopankki, laina-asiat sekä sijoitukset. Tiedon perustana toimivat asiakaskannattavuusjärjestelmä sekä asiakkaan tietoihin kirjoitetut muistiot asiakassuhteen etenemisestä ja yhteydenotoista.

Uuden asiakkaan kanssa tapaamiseen valmistautuminen voidaan aloittaa etsimällä hakukoneella asiakas ja etsimällä osoitetietojen avulla asuinalue. Tämän lisäksi voidaan selvittää potentiaalisen asiakkaan asema yhteiskunnassa (onko esimerkiksi kyseessä vaikutusvaltainen henkilö poliittisella tai taloudellisella saralla) ja hyödyntää muuta Internetissä olemassa olevaa tietoa.

”Mut se myyntiprosessi on ihan kyllä sitä, että mä valmistaudun mahdollisimman hyvissä ajoin, ettei tuu mitään turhia ylläreitä. Mä selvitän mitä.. yleensä, jos on uus asiakas mä googlaan, et voiks tässä olla jotain, mitä mun pitäis tietää. Se voi olla julkisuuden henkilö ja sit mä mokaan aika pahasti, jos mä en tienny siitä sen takia, et mua ei kiinnosta vaikkapa hevosurheilu. Pahimmat yllärit pois.” (Haastateltava 5)

”Oikeestaan meidän lähtökohta on usein se, et me tiedetään, että asiakkaalla on tietyt tulot. Siitä lähdetään liikenteeseen. Tai sitten se voi olla alueellisesti valittu asiakas. Me tiedetään, että tuolla on vaikka omistusasuntoja paljon ja siellä ei oo vuokra-asuntoja. Me voidaan lähtee sieltä metsästään.” (Haastateltava 3)

Valmistautumisella karsitaan tilanteen epävarmuutta pois. Huolellinen valmistautuminen edesauttaa tarvekartoituksen tekemistä ja siinä onnistumista.

Monipuolisella tarvekartoituksella ja oikealla ratkaisulla alku asiakassuhteelle

Haastateltavien mukaan tarvekartoitus alkaa siitä, että ymmärretään asiakkaan kokonaistilanne. Tarvekartoituksessa Pankkikonttorissa X tulee selvittää tulot, menot, varat ja velat eli haastateltavien sanoin ”kovat puolet”. Tämän lisäksi on tarkoitus myös saada tietoa asiakkaan perheestä ja elämäntilanteesta sekä harrastuksista eli ”pehmeistä puolista”. Kartoittamalla toimihenkilö pyrkii keräämään itselleen asiakkaan elämän eri osa-alueista tarpeellista ja oleellista tietoa, jota on tarkoitus käyttää hyödyksi palveluräätälöinnissä ja ratkaisun luomisessa.

”Käyn läpi pehmeät puolet eli perhe miltä näyttää, missä käyt töissä. Onko eläkkeellä, miten täyttää päivänsä. Sitten kovat eli varallisuus ja velat.” (Haastateltava 1)

”Meidän tarvi miettii vaikkapa vakuutuspuolta. Onks siellä mitään, mitä voitais tehdä. Asiakkaan tulevaisuus, mahdollinen tulevaisuus. Nykyiset lainat. Mitä siihen voi liittyä. Oisko jotain tarvetta, mitä sieltä olis tulossa. Mites muu perhe, mitä ne puuhaa. Onko siellä jotain, mitä me voitais saada ja omaisuus elikkä sijoituspuoli.” (Haastateltava 5)

”Tulee selvittää tulot, menot, varat, velat. Sen asiakkaan tilanne. Miltä se näyttää, missä sen elämänvaihe on. Nähdä pikkasen eteenpäin sen asiakkaan kanssa, koska nuoren parin tilanne voi olla hyvinkin erilainen kuin keski-ikäisen, jolla on lapset lentäneet pesästä jo pois. Mun mielestä se on siinä yksinkertaisuudessaan.” (Haastateltava 3)

Tietojen avulla syvennyttään asiakkaan riskinsietokykyyn, maksukykyyn ja tuloihin sekä menoihin tarkemmin. Kartoituksessa selvitettyjen asioiden pohjalta myyjä selvittää keskustelun ytimen ja asiakkaan kiinnostuksen. Näihin asioihin keskitytään tapaamisen aikana ja mietitään jo hyvissä ajoin asiakkaalle sopivaa kokonaisuutta sekä mahdollisuutta asiakassuhteelle. Tärkeää Pankkikonttorille X on, että asiakkaat saataisiin kokonaisuudessaan pankkiin eli asiakkaalla olisi lainat, sijoitukset ja muu asiointi pankissa, jonka myötä asiakassuhteen pitkäaikaisuuden tavoite vakiintuisi.

Tarvekartoitus voidaan nähdä erittäin tärkeänä pohjana asiakassuhteen alkamiselle. Tarvekartoituksesta selvitettyjen tietojen perusteella osataan ehdottaa oikeaa ratkaisua asiakkaan tarpeeseen peilaten. Haastateltavien 1 ja 2 mukaan tarvekartoituksissa keskitytään vahvasti sijoittamiseen ja säästämisratkaisuihin. Sijoittajaprofiili selvitetään tarkasti. Arvopaperimarkkinalainsäädäntö edellyttää, että ainoastaan taustaselvityksen jälkeen on vasta mahdollista arvioida asiakkaalle oikeanlainen palvelutarjonta (Alhonsuo ym. 2012, 63).

”Melkein enemmän mennään sillä sijoituskärjellä..no joo räätälöidään tietysti jokaiselle asiakkaalle sopiva sijoitusratkaisu, mut periaatteessa meidän pankki-asiointia ei räätälöidä sen kummemmin. Me ei myydä semmosta, mitä sä et tarvii, mut me katsotaan kyllä, et sul pitää olla käyttötili, verkkopankki ja kortteja. Mut sitten toki riippuen sun tarpeista, niin mitä mä sitten ehdotan sijoittamisen puoleen, se on ihan sen tilanteen mukaan.” (Haastateltava 1)

”Noi kortti, tilit, verkkopankki. Nehän on ne perusjutut. Se on kaikilla sama ja ihminen tarvii ne tänä päivänä. Se on se juttu. Mut enemmän se on sit, että sulle rakennetaan se juttu, et sulla on joku kuukausisäästö. Ne lisämyynnit on sit oikeestaan se, et mikä on se juttu ja se tärkein pointti.” (Haastateltava 2)

Haastateltava 3 ja 5 toteavat, että ratkaisun ehdottamisessa tärkeää on saada asiakkaat ymmärtämään tarjotun vaihtoehdon hyöty ja peilata se asiakkaan tarpeeseen. Asiakkaalle pitää tuoda ilmi, miten hänen asemansa pankin asiakkaana juuri tietyillä ehdotuksilla on hänelle hyväksi ja mikä on ehdotuksista muodostuva etu pitkällä aikavälillä. Haastateltavan 4 mukaan peruste täytyy olla asiantuntijan hallussa, koska sillä luodaan asiakastytyväisyys.

”Koska sen täytyy lähteä siitä..mehän tehdään kaikki ihan suoraselkäisesti niin, et ne ehdotukset lähtee asiakkaan tarpeista. Ne pitää myöskin motivoida sillä, et ne linkitetään niiden tarpeisiin, mitkä sä sanot. Et sulla on tätä ja tota ja tätä on tulossa ja nää ja nää on sun henkilökohtaiset preferenssit. Sen takia tää on mun mielestä näin.” (Haastateltava 5)

”Kyl se on varmaan se, et näet, et tästä on jotain etua asiakkaalle. Koska, jos ei oo mitään etua ja hyötyä, niin hän ei tuu olemaan siihen tyytyväinen ja silloin se ei oo oikein. Kun kysellään, niin meillä pitää ammattilaisena olla ymmärrys meidän tuotteista, niiden tarjoamista eduista sekä mikä on se hyöty asiakkaalle. Jos me nää osataan tuoda, niin kuka hyötyä saanut asiakas sanoo olevansa tyytymätön?” (Haastateltava 3)

Kaupun päättämisen problematiikka

Haastateltavan 2 mukaan kauppa onnistuu, kun tarvekartoitus on tehty huolellisesti ja perustelut ovat päteviä. Haastateltava 3 puolestaan toteaa, että ripeä ja tilannetajuinen palvelu asiakastapaamisessa ovat asioita, jotka vaikuttavat kaupan tekoon. Hän toteaa myös, että päätöksentekoa ei saa jättää asiakkaalle, vaan toimihenkilöllä tulee olla vastuu kauppohenkilöiden saattamisesta loppuun.

Kaupun päättäminen halutaan haastateltavien 1, 2 ja 5 mukaan tehdä asiakkaan päätökseen ja tarpeisiin perustuen ilman, että toimihenkilö ”tyrkyttää” kauppaasi asiakkaalle. Kaupan ”tyrkyttäminen” koetaan haastateltavien mukaan sellaiseksi asiaksi, jossa kauppa sinetöidään ilman, että asiakas on saanut miettimisaikaa ja hätiköidään päätöksenteon kanssa. Lisäksi toimihenkilöt kokevat, että tällöin ei ajatella asiakkaan parasta, vaan esimerkiksi omaa tulos-palkkaustaan, joka perustuu tehtyihin kauppoihin.

”En halua tyrkätä kellekään mitään. Mä haluan, et se tulee asiakkaan aloitteesta tai omasta tahdosta.” (Haastateltava 1)

”Sit siellä sijotuspuolella se päätöksen..se on vähän vaikee juttu, et niinkun mä sanoin tossa, niin me ei pakkomyydä varsinkaan sijotustuotteita. Sen pitää vastata asiakkaan tarpeita. Se on meidän juttu.. mä tiedän, et tietyt, jotka myy sijotuksia vähän eri putikeissa, niin hyvin pitkään siel on.. koska niiden palkkaus muodostuu tietyllä tavalla myynnistä, niin se johtaa siihen, että se kauppa halutaan heti.” (Haastateltava 2)

Sijoitusasiakkaat on haastava asiakasryhmä haastateltavien mukaan. Osaksi se saattaa johtua siitä, että toimihenkilöt yrittävät saada uusia sijoitusasiakkaita tapaamisiin, jolloin varsinaisen tarve ei ole asiakkaalla, vaan tarve ostaa palveluja ja tuotteita yritetään luoda asiakkaalle. Lisäksi sijoitusasiakkailla on todennäköisesti sijoituksia muualla jo ennestään, joka vaikeuttaa esimerkiksi perustelujen keksimistä tarjotulle palvelukokonaisuudelle.

Kaupan päättämiseen liittyvä ”tyrkyttämisen” tunne voi olla esteenä sille, minkä vuoksi kauppojen tekeminen saatetaan kokea hankalaksi. Tyrkyttäminen yhdistetään myös helposti kauppojen purkamisen mahdollisuuteen asiakastapaamisen jälkeen. Koska asiakas on tuntematon ja luottamusta ei ole vielä rakennettu, toimihenkilöllä ei ole varmuutta asiakkaan reagoimistavasta. Tämä puolestaan vaikuttaa tilanteessa esiintymiseen ja itsevarmuuteen.

”Mä mieluummin teen niin, että sanoo, että miettikää rauhassa ja palataan siihen, kun se tuntuu hyvältä. Mä oon nähny niitä, kun meillä on ollu oikein niitä myyntitykkeitä paikan päällä, jotka tekee sen. Ne saa sen aikaseks ja mä oon nähny kans, kun ne asiakkaat viikon päästä soittaa ja haluaa purkaa sen sijotuksen.” (Haastateltava 5)

Kauppojen ehdottaminen tulee haastateltavista neljän mukaan tehdä, kun ratkaisuehdotus on annettu asiakkaalle. Haastateltava 3 on vain sitä mieltä, että kauppvoja tulee varmistella keskustelun edetessä koko ajan ja kauppvoja tulee ehdottaa jo varhaisessa vaiheessa. Haastateltava kertoo, että varmistelulla halutaan herätellä asiakasta päätöksentekoon ja kiinnostukseen.

”Hyvin rohkeesti ja jopa varhaisessa vaiheessa. Kun se on kartotettu, niin ei sit enää jäädä miettimään, että ”Mä ehkä ehdottelen joskus”, vaan voi jo lähteä, että ”Mahdollisesti sulle sopis tällanen ja tollanen”.” (Haastateltava 3)

Kauppojen ehdottamisella keskustelun aikana on merkitystä. Asiakkaan mielenkiintoa voidaan pitää yllä ja asiakas tiedostaa osittain jo keskustelun aikana mahdollisesti hänelle sopivan palvelukokonaisuuden. Täten hän voi paremmin myös valmistautua itse päättämään jo kaupan keskustelun lopussa. Kauppaa voidaan varmistaa lisäkysymyksillä keskustelun aikana. Kauppojen teon haasteet liittyvät usein toimihenkilöiden mukaan vastaväitteisiin. Vastaväitteiden syy on tuotteen tai palvelun hinta. Haastateltava 1 kertoo, että hinta on perusteltavissa asiakkaille. Perustelun voi liittää esimerkiksi joustavuuteen palveluissa, jolloin asiakas saattaa olla valmis maksamaan palvelusta enemmän, kuin hän aluksi ajatteli.

”No ”Tää on kallis”. Mä perustelen, et jos otetaan esimerkiks hallinnointipalkio, niin se, että salkunhoitaja hoitaa tätä. Voithan sä valita sieltä osakkeita ite, mut valitse nyt sitten. Jos sä annat sen työn jollekin toiselle, niin sä ostat sen palvelun.” (Haastateltava 1)

Haastateltavien mukaan kauppojen päättämisen haaste liittyy usein asiakkaan epävarmuuteen ja arasteluun. Monesti asiakkaat kertovat haluavansa puolison suostumuksen tai voi olla myös niin, että asiakkaan oma henkilökohtainen tilanne on ristiriidassa tarjottavan palvelun tai tuotteen kanssa.

Haastateltavista yksi on sitä mieltä, että toisaalta tarjottavan palvelun kohdistaminen asiakkaan tilanteeseen sopivaksi on osa myyjän ammattitaitoa. Asioiden yhdistäminen, oivaltaminen ja kohdentaminen asiakkaan tarpeeseen on asia, joka saattaa epäonnistua ja täten estää kaupan teon.

”Se lähtee mejän siitä, että pystytään ymmärtään. Me tunnetaan meidän tuotteet riittävällä tarkkuudella, me tiedetään minkälaisiin tilanteisiin ne sopis. Sitteen taas toisaalta osataan tarjota sitä oikealla hetkellä ja oikeeseen kokonaisuuteen. Se on sitä jokaisen ammattitaitoa, joka pitää olla hyvää.” (Haastateltava 3)

Asiakkaan arasteleva tunne kohtaamisessa saatetaan nähdä jo kaupan menetyksenä, jolloin ei välttämättä kyetä enää saamaan kauppaa tai ei kenties keksitä riittäviä perusteluja. Syyt ovat hyvin pitkälle psykologisia ja liittyvät asiakkaan motivointiin saada päätös aikaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Haastateltava 2 mukaan kaupan päättäminen ei ole asia, joka tehdään nopeasti. Finanssialalla hänen mukaansa on ominaispiirre se, että työ on pitkäjänteistä ja sen pitää olla luonnollista. Taitojen tehostamiselle tai parantamiselle ei nähty mitään tarvetta.

Haastateltavan 3 mukaan kaupan päättämistaitoja voisi ja pitäisi harjoitella. Hänen mukaansa harjoittelu saa huomaamaan omat heikkoudet osaamisessa ja esiintymisessä. Harjoittelulla pystyy myös etsimään ja havainnoimaan tilanteita, jotka oikeassa tapaamisessa ovat helposti esteinä kaupan päättämiseksi. Haastateltava 3 näkee myös tämän mahdollisuutena luottamuksen ja itsevarmuuden kasvattamiselle.

”Pystytään tarjoon ja uskalletaan. Sellasta itsevarmuutta voi oppia ja oppii elämän varrella, kun sä huomaat, et onnistun ja se lähtee ruokkimaan itseään. Ei niin, että lähtee ylpistyyn silmiin nähden, mutta se, että täytyy olla tietty luottamus itseensä. Ei kukaan voi luottaa myyjään itse, jos myyjä itse on, että ”No ehkä mä osaan”. Voi olla, etten osaakaan. Miks sitten asiakas uskoo, jos ei itekkään usko?” (Haastateltava 3)

Haastateltava 1 toteaa, että kohtaamisissa luottamus itseensä, riippuen tilanteesta, vaikuttaa suoritukseen ammattilaisena asiakkaan silmissä. Haastateltava 3 puolestaan toteaa, että finanssialalla kaupan päättäminen riippuu myös pitkälle siitä, onko asiakkaan ja myyjän välillä luottamusta. Itsevarmuus sekä ammattitaito ovat usein ne ominaisuudet myyjässä, jotka saavat asiakkaan tekemään päätöksen. Itsevarmuuteen ja ammattitaitoon vaikuttavat puolestaan tuoteosaaminen ja ymmärrys siitä, mitä maailmalla tapahtuu.

Jälkihoito riippuu siitä, saadaanko kauppa tehtyä tapaamisella vai jääkö asiakas miettimään. Yleisesti ottaen soitto tehdään siitä huolimatta, mikä on tapaamisen lopputulos. Jälkihoidon tarkoitus on toimihenkilöiden mukaan varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ja varmistaa, onko asiakkaalle jäänyt jotain mietittävää tapaamisen seurauksena.

Haastateltava 1 kertoo, että jälkihoito sovitaan usein asiakkaan kanssa. Toimihenkilö sopii uuden ajan ja silloin soitetaan. Hän kuitenkin mainitsee, että asiakkaan miettimisaika saattaa pitkittää päätöksentekoa ja jopa vaikuttaa siihen ratkaisevasti, että kauppaa ei synny.

”Sit, jos sitä ei klousata heti, sovitaan uusi tapaaminen. Eli millon sä tuut ja katotaan tää loppuun, jos sä haluat miettiä tätä. Ikävän useasti, jos niiden annetaan miettiä sitä, se ei synny se kauppa. Parasta ois, et se vietäis loppuun heti.” (Haastateltava 1)

Myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen merkitys kohtaamisessa

Haastateltavista kaikki ovat sitä mieltä, että henkilökemiaan ja asiakkaan halukkuuteen kertoa omista taustoistaan liittyvät asiat ovat haasteellisimpia tilanteita, joita asiakastapaamisessa voi ilmetä. Haastateltavat kokevat vahvasti, että liian vähäisellä tiedolla asiakkaasta,

on erittäin suuri vaikutus siihen, saadaanko asiakkaalle tarjottua oikeaa ratkaisua ja kauppaa päätettyä.

”Yleensä ei haluta oikeen kertoa muuta, kuin mitä kysyy. Hyvin harvassa on ne, jotka kertoo avoimesti ja kertoo ilman, että asettaa niitä kysymyksiä. Pari kertaa oon kohdannu semmosen, joka ei siis puhu juuri mitään. Sanoo kyllä tai ei. Se on kyl hyvin vaikee, koska siinä huomaa, että asiakkaalla ei oo suhun mitään luottamusta ylipäätänsä. Mihin se vois johtaa?” (Haastateltava 1)

”Henkilökemia. Se on haasteellista. Sillon, kun se ei natsaa, niin se vaatii meiltä aika paljon. Sillon aletaan mittaamaan, kuka on ammattilainen ja kuka ei oikeesti.” (Haastateltava 5)

”Varmaan asiakkaita on erilaisia, mut meidän tehtävä on olla niitä ammattilaisia, jotka pystyy saamaan sen tiedon ilman, että me ärsytetään sitä asiakasta tai tehdään semmonen kysymyspatteristo..kyl se siinä keskustelun kautta. Usein juttuja sieltä bongailee, vaikka ei suoranaisena kysymyksenä heitä. Kun se on sellasta soljuvaa se jutustelu, niin aika helposti ne antaa mä väittäisin.” (Haastateltava 3)

Asiakkaan voi saada avautumaan, mutta toimihenkilön pitää omaksu erilainen rooli jokaisen asiakkaan kanssa, riippuen asiakkaan luonteesta ja persoonasta. Tärkeää on myös, että kysymykset esitetään kullekin asiakkaalle sopivalla tavalla, eikä niin sanotusti ”tentaten”. Asiakkaan ominaispiirteiden lukeminen on varmasti yksi tärkeimpiä tekijöitä, jotta keskustelu on luontevaa ja molemmin puolista. Jos tapaamisessa myyjällä tai asiakkaalla on ennakoasenne toista kohtaan, keskustelu ei todennäköisesti johda mihinkään.

Haastateltava 2 sanoo, että henkilöiden kanssa, jotka eivät suostu kertomaan tai keskustelemaan, ei kannata alkaa väitellä. Hän mainitsee, että finanssialalla kuitenkin luottamus rakentuu pitkälti pitkäjänteisyyteen pohjautuen. Jos asiakkaan kanssa on seuraava tapaaminen, saattaa olla niin, että asiakas kertoo jo enemmän ja keskustelu myyjän kanssa pohjautuu luottamukseen.

Asiakastapaamisen onnistumisen määrittelee se, että asiakas on luottanut toimihenkilöön tietojen antamisessa. On myös olennaista, että ratkaisu, joka tarvekartoituksen pohjalta annetaan, on miellyttänyt asiakasta.

Haastateltava 4 mainitsee hänelle olevan tärkeintä, että tarvekartoituksessa on onnistuttu kuuntelemaan asiakasta ja häneltä on saatu tietoa talouden ja taustojen lähtökohdista sekä

esimerkiksi harrastuksista. Kuuntelemisen myötä hänelle on myös tärkeää, että hän on onnistunut poimimaan oleelliset asiat keskustelusta.

”Mun mielestä kaikista tärkeintä on tarvekartoituksessa se, että sä kuuntelet sitä asiakasta. Koitat ottaa niistä, mitä se sanoo, semmosia pieniä vinkkejä, joista sä voit taas tehdä lisäkysymyksiä. Koska se, et eteneeks se jonkun polun mukaan, joka on jossain määritelty, ei oo mun mielestä niin tärkeä. Ne tapaamiset menee monesti omalla painollaan.” (Haastateltava 4)

Luottamuksen merkitys asiakassuhteen luomisen pohjana

Toimihenkilöiltä kysyttiin, miten he pyrkivät asiakastapaamisissa ottamaan asiakaskokemuksen huomioon toiminnassaan ja miten se näkyy. Haastateltavista kaksi ovat sitä mieltä, että asiakaskokemus rakentuu sekä ylläpidettävän että rakentuvan asiakassuhteen ympärille. Asiakkaan ja toimihenkilön välillä oleva kemia sekä persoona, jonka kanssa asioidaan, ovat vaikuttavia tekijöitä mielikuvan luomisessa.

”Puhutaan nyt mistään vaan kohtaamisesta. Jos sä meet vaikka apteekkiin ostaan Buranaa ja siellä kolme ihmistä myy, joku niistä on kuitenkin, et vaikka se myy samalla tavalla sen Buranan sulle, joku on et sulle jää parempi fiilis. Joku sana, ele, katse tai joku muu. Siihen se perustuu.” (Haastateltava 2)

Haastateltava 2 ja 4 mainitsevat myös, että ylivertainen palvelukokemus vaatii sen, että asiakkaan odotukset ylitetään. Toimihenkilön ja asiakkaan välillä oleva ymmärrys on palvelukokemuksen rakentumisessa kaikkein tärkeintä. Haastateltava 2 kertoo, että asiakas ei esimerkiksi osta vain taloa tai sijoituksia. Hän ostaa mielikuvia, turvaa, statusta tai jotain muuta itselleen olennaisen tärkeää. Haastateltava 4 kertoo tämän tarkoittavan sitä, että tapaamisessa puhutaan asiakkaan kanssa samaa kieltä ja luodaan vankka pohja keskustelulle.

”Mä luulen, että se on kemia. Just se kenenkä kanssa sä juttelet ja käyt asioita läpi. Et on kemia ja sä saat vakuutettua sille helpolla tavalla sen, että meillä homma toimii jouhevasti. Mä luulen, että se on se. Ei se oikeestaan mikään muu voi olla, kun se henkilökohtanen tapaaminen ja kemia siinä, että osaatsä puhua sen asiakkaan kanssa samaa kieltä.” (Haastateltava 4)

Pankkikonttorissa X asiakassuhteen luominen perustuu siihen, että jokaisella asiakkaalla on oma asiakasvastaava. Asiakasvastaavan tehtävä on olla ensisijaisesti se henkilö ja ammattilainen, joka on vastuussa asiakassuhteesta. Täten myös asiakkaan sekä toimihenkilön välinen

tuntemisprosessi muodostuu helpommin ja asiakkaan luottamus rakentuu paremmin sekä kenties nopeampaa. Asiakkaan ei tarvitse aina esittää asioitaan uudelle henkilölle, vaan asiakasvastaava tietää henkilön lähtökohdat pääpiirteisesti. Asiakas voi myös helposti kertoa asiansa ja ottaa yhteyttä asiakasvastaavaan suoraan. Asiakasvastaava toimii kasvoina yritykselle ja sen toiminnalle.

”Sä oot kuitenkin se kasvo sille ja se, jos meille joku sanoo meidän pankin, niin varmaan hänelle tulee oma asiakasvastaava ensinnä mieleen. Kyllä se on se itsensä myyminen asiakkaalle ensin, että tulee sitten myytyä koko pankin.”

(Haastateltava 4)

Toimihenkilöistä jokainen on sitä mieltä, että jollain tasolla kokemuksen ja mielikuvan syntyminen lähtee myyjästä, jonka kanssa asioidaan. Kokemus voi rakentua myyjän olemuksen, ammattitaidon tai ominaisuuden pohjalle. Toimihenkilöt korostavat, että myyjän ominaisuuksien tulee miellyttää asiakasta, jotta kemia on optimaalinen. Myyjän ammattitaito ja ominaisuudet ovat merkittäviä osia ostopäätöksen tekemisessä. Mikäli henkilö ei miellytä asiakasta, ostopäätös jää todennäköisesti tekemättä.

Huippumyyjän tärkeimmät ominaisuudet

Tärkein ominaisuus hyvällä myyjällä on toimihenkilöiden mukaan se, että ei ole ”tyrkyttävä.” Myyjän pitää esittää asiakkaalle ratkaisu häneen tarpeeseen perustuen ja ilman, että painostetaan päätöksentekoon. Haastatteluista tuli ilmi, että tyrkyttävä-myyjä yhdistetään usein kiireeseen, pakottavuuteen sekä ”puhelinmyyntityyliseen” lähestymistapaan. Myyntitapa yhdistettiin usein siihen, että myyntiä ei tehdä asiakkaan tarpeeseen perustuen, vaan halutaan saada myytyä mahdollisimman paljon, miettimättä asiakkaan tarpeeseen perustuvaa ratkaisua. Haastateltava 1 mainitsee, että myyjä, joka ei ole tyrkyttävä, osaa myydä ajatuksen asiakkaalle.

”Sillon sä oot myyny sen ajatuksen.. sun pitää myydä ajatus, et asiakas tarvii tätä ja, sitten vaan esittää se ratkaisu ja todeta, että sähän sanoit et tätä. Nää oli sulle tärkeet. Tää on just vastaus sun kysymykseen tai sun tarpeeseen.”

(Haastateltava 1)

Hyvä myyjä tarvitsee tuekseen lisäksi myös tietoa ja asiantuntijuutta. Ilman tietoa haastateltava 1 mainitsee, että ei voi tietää, miksi kyseistä ratkaisua ehdotetaan. Tiedon perustalle rakennetaan myös argumentit ja luotettavuuden tunne asiakassuhteen pohjalle. Haastateltava 2 mainitsee, että tuotetieto ja tieto-taitotasot ovat tärkeitä asioita, mutta ensisijaisesti asiakkaalle myydään palvelu hyötyyn perustuen.

Haastateltava 5 on puolestaan sitä mieltä, että tuotteet tulee osata todella hyvin, koska tietämättömyys ei kerro asiantuntijuudesta. Asiantuntijan rooli on haastateltavan 5 mukaan kaikista olennaisinta. On tärkeää, että osaa ja tietää, mitä maailmalla tapahtuu ja miten se vaikuttaa eri asioihin. Osaamisen ja tietämisen perustalle rakentuu uskottavuus, jota taas asiakkaat hänen mukaansa arvostavat.

”Kyllä mejän rooli täällä.. on se sitten ihan mikä tahansa sijotuspuolella, lainapuolella, korttipuolella tai vakuutuspuolella. Kyl mejän rooli on asiantuntijan rooli. Se pitää olla kunnossa. Rakentaa uskottavuutta aika paljon.” (Haastateltava 5)

Haastateltava 5 mainitsee, että hyvällä myyjällä on rohkeutta. Rohkeus on hänen mukaan asia, joka ilmenee esimerkiksi yhteydenottamisessa uusiin asiakkaisiin. Haastateltava 5 kertoo myös, että myyjän täytyy pystyä viemään koko myyntiprosessia eteenpäin ja pystyä asettamaan itsensä sellaiseen rooliin, että hän ei lannistu epäonnistumisista.

”Se on rohkeutta olla yhteydessä ihmisiin, joista sä et yhtään tiedä, mitä ne on mieltä. Rohkeus lähtee viemään koko prosessia eteenpäin ja sunhan täytyy tehdä se aika monta kertaa, et sä saat sen yhen onnistumisen. Jos me miettään kylmiä asiakkaita, niin jos oot kymmenelle soittanut, on hyvä, jos sä saat yhen paikalle. Et sä saa silloin sitä myyntiä vielä. Kyl sun täytyy kestää aika paljon ja panna ittes likoon siihen hommaan.” (Haastateltava 5)

Myyjällä ei ole ainoastaan tuoteosaamista tai tieto-taitoa omasta alastaan. Myyjän työ on ennen kaikkea ihmisten välistä kanssakäymistä tavalla tai toisella. Tämän vuoksi yksi myyjän tärkeimmistä osaamistaidoista on toimihenkilöiden mukaan se, miten erilaisia ihmistyyppejä luetaan ja tulkitaan kasvoitusten tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa. Haastateltava 4 mainitsee, että myyjällä täytyy olla tunneälyä ja hänen on ymmärrettävä asiakasta. Ihmistyyppejä on erilaisia, joka vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen ja henkilökemian syntymiseen myyjän ja asiakkaan välillä. Kun luottamus syntyy, asiakassuhde lujittuu.

”Se just, et sä puhut sen kanssa samaa kieltä. Pitää olla semmonen tietty empatian taso. Silleen, et pääset siihen pöydän toiselle puolelle ja tiedät, mitä se.. koska se luottamus syntyy siitä, miten sä kommunikoit sen asiakkaan kanssa ja, pääsetkö sen kanssa samalle tasolle.” (Haastateltava 4)

”Jos se kemia ei lähde jotenkin pelaamaan ja, jos me ollaan ihan eri tasolla ja puhutaan ihan eri asioista, niin helpolla ärsyttää sen, jollonka sä et saa paikkaa enää millään. Kyllä se on ihan kaiken a ja o.” (Haastateltava 3)

Kehityskohteet omassa myyntiosaamisessa

Toimihenkilöiltä kysyttiin myös, mitä he haluaisivat parantaa omassa myyntiosaamisessaan. Toimihenkilöistä kaksi mainitsevat, että suostuttelevuus ja niin sanottu positiivinen, aggressiivinen ote myynnissä ovat asioita, jotka näkyvät heikkouksina. Haastateltava 1 mainitsee, että hän voisi olla parempi perustelemaan vastaväitteitä. Haastateltava 2 on sitä mieltä, että hänen heikoin ominaisuus liittyy perusteluihin. Varsinkin sijoitusasiakkaiden kanssa hän koki, että perusteiden löytäminen ja mielteiden kääntäminen myyjän eduksi vaatisivat harjoitusta.

Haastateltavien vastauksista huomattiin, että myynnillisen suostuttelevuuden koetaan olevan heikoin osa-alue omassa osaamisessa. Harjoittelua tarvitaan joko lisää tai vaihtoehtoisesti asiakastapaamisten vähäisyys on vaikuttanut siihen, että suostuttelukeinot ovat puutteellisia.

Haastateltava 3 mainitsee, että itseluottamus ja tilannetaju ovat asioita, joita tarvitaan myyntisuoritusten parantamiseen. Rohkeampi myynnillinen ote ja nopeat ratkaisut ovat hänen mielestään asioita, joilla saadaan lisättyä kaupan tekoa asiakkaiden kanssa.

Myyntiosaamisen kouluttaminen ja harjoittelusta saatu hyöty

Haastateltavien 1,2 ja 3 mukaan pankilla on ollut sisäisiä myyntikoulutuksia, joissa on harjoiteltu ja yritetty antaa lisää työkaluja myyntiosaamiseen asiakastapaamisissa. Myyntikoulutuksissa on tehty esimerkiksi soittoharjoituksia kuvitteellisille potentiaalisille asiakkaille.

Haastateltava 1, 3 ja 5 ovat sitä mieltä, että koulutusta tarvitaan aina. Kuitenkin haastateltavista etenkin 1 oli sitä mieltä, että myyntikoulutuksissa ja niissä tehtävissä harjoituksissa on ongelmana tilanteen teennäisyys. Aitous tilanteessa luo vakavamman pohjan tahtotilalle onnistua, kuin se, että harjoitellaan epäaitoa tilannetta. Haastateltava 1 korostaa, että käytännön harjoittelu on tällä hetkellä erittäin vähäistä ja osaltaan tämä vaikuttaa siihen, miksi harjoittelemisen epäaidossa tilanteessa ei houkuta tai siitä ei saa tarpeeksi hyviä keinoja omaan tapaan kohdata asiakas. Syy harjoittelun puutteessa on yksinkertaisesti vähäiset keinot saada asiakastapaamisia.

”Meillä on liian vähän tapaamisia. Se harjoittelu jää niin vähäiselle. Käytännön harjoittelu.. mä en tiedä. Pitää olla ne todelliset tilanteet, missä mä pääsisin harjoittelemaan niitä. Sen kautta oppia niitä eri vastaväitteitä ja saada kokeilla. Varmaan olis just hyvä niinkun kuivaharjoittelua tehdä, mutta kyllä siinä pitää olla myös oikeeta, koska se oikee on kuitenkin sit se oikee tilanne. Siitä oppii, mä kuitenkin sanoisin, eniten, koska jokainen tilanne on erilainen.”
(Haastateltava 1)

Haastateltava 5 on myös sitä mieltä, että aidot tilanteet, esimerkiksi myyntipäivät tai myyntihetket, voisivat olla tilanteita, joissa pääsisi harjoittelemaan ja miettimään omia kykyjään. Hänen mielestään yrityksen äkillinen käänös myyntiorganisaatioksi on syy siihen, minkä vuoksi myyntiosaamiseen tarvitaan edelleen oppimismahdollisuuksia.

”Me tarvittas kyllä enemmän tämmöstä.. en nyt tiedä ehkä myyntikoulutusta, mutta myyntipäiviä tai myyntihetkiä, et käytäis läpi ja mietittä. Niitä pitäis olla säännöllisesti. Vaikka myynti on tommonen laji, et se ei tuu itestään tai ehkä joillakin tulee, mut niitä ei lasketa tähän. Semmosii ihmisiä meillä ei oo joillekka se olis luontainen asia.” (Haastateltava 5)

Haastateltava 2 on sitä mieltä, että koulutuksista on hyvä ottaa omaan persoonaan peilaten sellaisia vinkkejä ja asioita, joita voi käyttää tapaamisissa, mutta hän ei näe myyntikoulutuksen tuovan tarpeeksi lisäarvoa omalle osaamiselle ja osaamisen kehittämislle. Haastateltavan 2 mukaan oma luonne on äärimmäisen vahva tekijä oikeissa ja aidoissa tilanteissa. Haastateltava 2 korostaa myös, että henkilöstö on ollut jo pitkään alalla, jonka hän uskoo vaikuttavan motivaatioon kehittyä ajan myötä paremmaksi myyntiosaajaksi.

”Mä oon niinkun miljoona kertaa nähny niitä juttuja ja kuullu, mutta sit vaan asuu sisällä se persoona, mikä tietyllä tavalla ohjaa sua siinä, et nyt tää pitää mua mukana ja sit se vastapuoli, kun se ei tuu samalla vastaan. Mä yritän muistaa asioita ja sit yritän vähän ottaa oikeeseen paikkaan sen.” (Haastateltava 2)

Haastateltavien yleinen näkemys tuntuu olevan se, että kaivataan enemmän aitoja tilanteita harjoittelua varten. Asiakastapaamisten vähäisyyden vaikutus näkyy haastateltavien mukaan myyntituloksissa kielteisesti. Aidot harjoittelutilanteet saattavat auttaa toimihenkilöitä pääsemään oikeaan tahtotilaan. ”Kuivaharjoittelu” saattaa olla esteenä sille, minkä vuoksi harjoittelu koetaan teennäisenä ja kenties motivaatio harjoitteiden tekemiseen on pieni.

Haastateltava 3 on ainoa, jonka mukaan on jokaisen vastuulla harjoitella itsenäisesti. Hän toteaa, että kauppojen vähäisyys johtuu myös harjoittelun puutteesta. Haastateltava kokee, että harjoittelun pitää olla osa toimihenkilön päivää, sillä se on myös motivaatiokysymys. Motivaation puute johtaa siihen, että kauppvoja ei saada, joka puolestaan vaikuttaa siihen, että kehitystä nykyisestä tilanteesta ei tapahdu.

”Koska se on, että jos se koetaan tarpeelliseksi ja koetaan, että myyntilaariin ei saada kauppvoja, silloin on syytä pysähtyä miettiin omaa harjoittelua. Me ollaan nyt sen verran asiantuntijaporukoissa tämmösessä keskisuudessa konttorissa, kukin pitkäaikasii pankkilaisia, niin lähtökohta on, et joku on vastuussa

omasta itsestään, omasta oppimisestaan ja omasta prosessistaan. Jollei sitä vastuuta oo, niin se on sama, kun ei olis motivaatiota.” (Haastateltava 3)

Strateginen suunnanmuutos ja sen luomat haasteet työntekijöille

Haastateltavien mukaan pankkitoimialalla on tapahtunut monenlaisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet siihen, millaisia asiakkaita pankit haluavat hankkia ja millaisiin toimintoihin pankit keskittyvät liiketoiminnassaan. Pankin strategia on haastateltavien mukaan tässä suhteessa muuttunut. Nykyään kohdepankissa halutaan keskittyä ja panostaa uusasiakashankinnassa varakkaisiin asiakkaisiin. Varakkaat asiakkaat ovat valmiita säästämään ja sijoittamaan pankin tarjoamiin tuotteisiin. Aikaisemmin kohdepankissa on avattu asiakassuhteita melkein kenelle tahansa asiakkaalle, riippumatta siitä, millainen asiakas on taustoiltaan kyseessä ja millainen asiakas on tuottavin.

Kohdepankki on muutosvaiheessa alkanut segmentoida asiakkaita sen perusteella, mitä kohde-ryhmää tavoitellaan asiakkaaksi. Tuotteita ja palveluita ei enää tarjota massoille. Finanssialalla pankit kilpailevat samoista asiakkaista, eli niistä, jotka tuottavat pankkitoiminnalle eniten rahaa. Pankkien omat strategiat ja visiot tulevaisuudesta eroavat toki toisistaan. Eroja on muun muassa pankkien liiketoiminnan koossa, kansainvälisyydessä, teknisissä valmiuksissa, henkilöstön osaamisessa sekä asiakaskannassa.

”Entisen työpaikan konttori oli aika suuri ja oli paljon asiakasvirtaa. Tuolloin pankki otti aika paljon asiakkaita sisään eli oli hyvät talletuskorot ja oli hyvä, jos sai avattua monta tiliä päivässä. Pankin strategia on muuttunu sen jälkeen. Me koitetaan valita eri tavalla meidän asiakkaat. Pankkihan ei tienaa siitä, et asiakkailla on paljon rahaa tilillä. Me maksetaan siitä. Eli se on huonoa bisnestä. Hyvää bisnestä on semmonen asiakas, jollon lainaa ja on sijoituksia.” (Haastateltava 1)

Haastateltava 1 toteaa, että johdon strateginen muutos valikoida asiakkaat eri tavalla on ollut pulmallista Pankkikonttorille X. Vanhaa asiakaskantaa joudutaan suunnanmuutoksen vuoksi karsimaan pois, kun samaan aikaan halutaan keskittyä toivottuun, pankin kannalta parhaaseen asiakaskantaan ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Haastateltavan 1 mielestä pankilla ei ole tällä hetkellä niitä asiakkaita, joita tavoitellaan. Ristiriitaista on, että aikaa ei jää uusien asiakkaiden hankkimiselle, koska uusien asiakkaiden hankkimiseen tulisi panostaa enemmän. Tämä on siksi tärkeää, että halutut asiakkaat ovat liiketoiminnan sekä strategisten linjausten kannalta erityisen tärkeitä. Mikäli aikaa ei ole päivässä kontaktoida ja panostaa uusasiakashankintaan, tavoite optimaalisesta asiakaskannasta ei ole realistinen, ainakaan lyhyellä aikavälillä.

”No yleisin tai tyypillinen ei oo siinä, mitä me haetaan. Me toivottaisiin, et meillä olis enemmän sitä kantaa, missä tulot on korkeempaa luokkaa, on ehkä vähän korkeempaa profiilia muutenkin. Perusasiakkaat, ne ihan tyypillisimmät, on kyllä ihan työssä käyvät, keil on se asuntolaina ja palkka pyörii tilillä ja vähän pakkasellakin. Meillä ei oo se, mitä me haluttais.” (Haastateltava 1)

Haastateltava 5 kuitenkin huomauttaa, että asiakassuhteen jatkuva ylläpito ja asiakassuhteen hoitaminen ovat asioita, joihin pitäisi panostaa. Kun asiakassuhdetta ei ylläpidetä, asiakkaan tunteminen ei ole mahdollista. Lisäksi luottamussuhdetta ei synny. Asiakkaan elämäntilanteen muutoksesta ei esimerkiksi voida tietää, jolloin kilpailijat saattavat saada itselleen kyseisen tiedon, jos asiakas kilpailuttaa pankkipalveluita.

Vanhojen ”ei-toivottujen” ja uusien, toivottujen asiakkaiden ristiriita on ongelmallinen. Huomiota ei pystytä täysin keskittämään tavoiteltavaan asiakassegmenttiin. Toivotut asiakkaat ovat haastateltavien mukaan korkeempaa profiilia edustavia, korkeatuloisia pankin kunkin yksittäisen konttorin alueelta poimittuja asiakkaita, jotka haluavat sijoitus- ja rahoitusratkaisuja. Asiakashankinnassa onnistuminen ja sen aikaansaaminen edellyttävät paikallisesti aktiivista otetta Pankkikonttorilta X. Pankin konttoreilla on erityisen hyvä mahdollisuus panostaa asiakassuhteiden hoitoon sekä asiakkaiden hankintaan ja olla paikallisesti tunnettu, sillä päätöksentekovaltuudet ovat laajat konttoritasolla.

Haastateltavan 3 mukaan toivottujen asiakkaiden segmentti on sellainen, jonka tavoittamiseksi Pankkikonttorin X pitää olla aktiivinen toimija. Hänen mukaan toivotut asiakkaat ei ole sellainen ryhmä, joka olisi itsenäisesti yhteydessä pankkiin. Voidaan siis todeta, että asiakkaiden hankkiminen aktiivisilla yhteydenotoilla on tämän asiakassegmentin tavoittamisen ehto, sillä sijoitusasiakkailla ei ole usein käytännössä yhteydenottoon edellyttävää tarvetta soittaa pankkiin ja varata aikaa keskustelulle.

”Yleensä ihmiset siinä vaiheessa, kun rahoitusta, asuntolainaa tai sijoituslainaa tai jotain muuta lainaa haetaan, niin silloin ollaan yhteydessä pankkiin. Mut sitkun mietitään niitä sijoituspuolen ratkaisuja, niin tänä päivänä niitä tarjoajia on niin paljon, että sitten, jos me ei olla aktiivinen osapuoli, ollaan jo myöhässä.” (Haastateltava 3)

Myyntitavoitteiden merkitys ja tavoitteiden asettaminen Pankkikonttorissa X

Haastateltava 3 mukaan myyntitavoitteiden asettaminen pankissa lähtee siitä, että aluepankki tekee ensin oman toimintasuunnitelman. Tämän jälkeen jokainen konttori konkretisoi

yhdessä työntekijöiden kanssa toimintasuunnitelman, jossa otetaan huomioon aluepankin linjaukset. Konttoritasolla tehtävä suunnitelma muokataan alueellisesti sopivaksi, sillä alueellinen asiakaskanta ja asiakkaiden varallisuus vaihtelevat. Pankkikonttorin X tarvitsee miettiä, miten aluepankin tavoitteisiin osallistutaan ja miten tavoitteita tuetaan sekä miten ne saavutetaan. Tämän jälkeen jokainen tekee oman henkilökohtaisen suunnitelman, jossa otetaan huomioon henkilökohtaiset tavoitteet. Myynilliset tavoitteet painottuvat vahvasti sijoitusasiakkaisiin. Tämän lisäksi otetaan huomioon, kuinka paljon kauppvoja saadaan aikaiseksi, kuinka kannattavia kaupat ovat, kuinka paljon on saatu referenssejä eli kontakteja hyvien asiakkaiden kautta sekä kuinka paljon on saatu uusia asiakkaita ja tapaamisia.

Haastateltava 5 mainitsee, että sijoitusmyynnissä on ainoat euromääräiset myynilliset tavoitteet. Tavoitteet riippuvat siitä, millainen asema toimihenkilöllä on yrityksessä.

”Sanotaan näin, että virallisella puolella meillä on periaatteessa asetettu pelkästään sijoitustuotteiden myyntitavoitteita ja ihan euromääräisiä, henkilökohtaisia, kuinka paljon uutta sijoitusmyyntiä pitää saada aikaseks. Ne on sen mukaan mikä sun rooli.. mikä sun työtehtävät täällä on. Eli kaikilla ei oo samoja tavoitteita.” (Haastateltava 5)

Haastateltava 1 mainitsee, että paljon seurataan referenssejä eli ilmaisia kontakteja potentiaalisten, hyvien asiakkaiden kautta.

”Meiltä kysytään referenssejä. Tällä hetkellä on tavoitteet, mitkä on kirjattu numeroin. On tapaamiset ja kysytyt referenssit. Referenssit on taas yhteys uuteen asiakkaaseen ilmaiseksi.” (Haastateltava 1)

Haastateltava 2 mainitsee, että henkilökohtaisesti seurataan sitä, miten kauppvoja saadaan aikaiseksi. Tärkeintä on, että kaupat ovat kannattavia.

”Täällä voidaan aika vapaasti oikeastaan itse määritellä. Et vaan se, et me saadaan tuottoo, niin se ohjaa. Täällä ei pakoteta myymään jotain. Tärkeintä on, et me tehdään kauppaa, mikä kannattaa.” (Haastateltava 2)

Haastateltava 4 toteaa, että hän on huomannut paljon parantamisen varaa tavoitteiden saavuttamisessa etenkin uusien asiakkaiden hankkimisen osalta. Hänen mukaan nykyiset asiakkaat tunnetaan melko hyvin, jonka vuoksi on helpompaa lisätä myyntiä heidän asiakkuuskokouksuuuteen.

”Se on niinkun se haastava sitten, että miten me saadaan ne uudet hyvät meille. Kyl mä uskon, että nää nykyset mitä meillä on, niin ne me pystytään hyvin handlaamaan. Se, missä meidän pitää paljon tsempata, on et me saadaan uusia hyviä asiakkaita. Koska hyvät, joita me halutaan tuolta markkinoilta, niin nehän saa hyvää palvelua jo muuallakin.” (Haastateltava 4)

Haastateltavilta kysyttiin, miten he itse asettavat tavoitteita ja missä tilannekontekstissa. Haastateltavista osa sanoo, että he asettavat tavoitteita tapaamisiin. Osa taas on sitä mieltä, että tavoitteiden asettaminen ei ole niin olennaista, sillä kun tulee töihin, pitää tietää mitä on tullut töihin tekemään. Yksi taas on sitä mieltä, että tavoitteita voi asettaa, mutta hän itse punnitsee tavoitteen tärkeyden.

”Mulla on vähän semmonen sisäinen ääni, joka sanoo, että onko se tavoite tärkeä vai ei. Mullon tiettyjä aikatauluja ja tavoitteita, joita mä tiedän, et mun on pakko pitää. Mut sit on semmosii, mitkä mä tiedän, et ne on joko utopistisia tai mä en pysty huijaamaan itteeni.” (Haastateltava 1)

”En mä sillee oikeestaan. Se on rakennettu sisään, kun tulee niin tekee töitä. Kyl se pitää olla, että kun sä tuut tänne, niin tiedätsä, minkä takii sä tuut tänne. Sulla pitää olla ymmärrys siitä, minkälaisia kauppoja sä haluat.” (Haastateltava 2)

”Kyllä mä asetan sillä lailla. Kuitenkin aina..mä en.. en mä sillä lailla laita mitään niinkun euromääräisiä tavoitteita, et mun täytyy työntää tolle satatonna lainaa, koska ei voi. Mut sillä lailla mä laitan ittelleni tapaamisille tavoitteita, et mitä mä yritän saada.” (Haastateltava 4)

Tapaamisiin asetettavat tavoitteet saattaisivat selkeyttää tapaamisesta saatavaa hyötyä. Tavoitteiden selkeyttämisellä pystyisi myös peilaamaan omien henkilökohtaisten, esimiehen kanssa läpikäytävien tavoitteiden saavuttamista. Kun tapaamiselle asettaa tavoitteen, ymmärtää myös tapaamisen jälkeen, miksi kyseinen tavoite oli tärkeä ja miksi tavoitetta ei jostain syystä saavutettu. Se edistäisi oppimista, sillä tapahtuman toistuessa toimihenkilö saattaisi jo ymmärtää, miksi tapaaminen ei mennytkään toivotulla tavalla ja mitä tapaamisessa voisi parantaa.

6.4.1 Teemahaastattelujen johtopäätökset

Toimihenkilöt olivat haastattelussa vahvasti sitä mieltä, että myyntiprosessi on toimiva Pankkikonttorissa X ja kaikki sisäistävät sen. He ymmärtävät, mitkä ovat olennaisia asioita informaation keräämisessä ja mihin asioihin kannattaa tarttua ratkaisua ehdotettaessa ja kauppoja

päätettäessä. Jokainen toteuttaa myyntiprosessia omalla tavallaan, jonka vuoksi se koetaan luontevana.

Toimihenkilöt kokivat, että myynnillinen osaaminen on heikointa suostuttelevuudessa. Suosittelu yhdistettiin monessa tapauksessa tyrkyttämiseen, jolla saattaa olla vaikutusta kauppoihin. Vastaväitteiden käsittelyssä nähtiin myös haasteita. Edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan ole oleellisia poimittuja asioita teemahaastattelun analysoinnista.

Haastatteluista selvisi, että asiakkuuksien paremmassa aktivoimisessa, hoidossa ja ylläpidossa sekä uusien asiakkaiden hankkimisessa tulisi olla enemmän panostusta, kuin yksittäisissä myyntitaidoissa tai paremmassa myyntiprosessissa. Aika ja resurssit ovat vähäisiä ja tarvittavia työkaluja ei ole mietitty tarkkaan, jotta myyntiä saataisiin tehostettua haluttuun suuntaan. Työkalut myynnin tehostamiseksi puuttuvat kokonaan.

Tutkimuksesta huomattiin myös, että monet toimihenkilöistä kokivat Pankkikonttorissa X olevan yksinkertaisesti liian vähän tapaamisia konttoritoiminnalle tärkeimpien asiakkaiden kanssa, joita strateginen tavoite edellyttää. Uusi strateginen valinta segmentoida asiakkaita varakkaaseen ja korkeaan profiiliin massa-ajattelutavan sijaan, on tuonut haasteita uusasiakashankinnalle Pankkikonttorissa X. Yhtäaikaisesti on jouduttu siivoamaan vanhaa, toiminnalle kannattamatonta asiakaskantaa pois uusasiakashankinnan ohella. Oleellista on, millä keinoilla uusia, hyviä asiakkaita hankitaan ja toisaalta miten nykyiset hyvät, ylläpidettävät asiakassuhteet hoidetaan paremmin.

Haastattelutulosten perusteella aivoriihessä on keskitytty työkalujen kehittämiseen hankkia uusia asiakkaita sekä ylläpitää ja hoitaa konttoritoiminnalle tärkeitä, hyviä ja kannattavia asiakassuhteita. Kehittämisehdotukset ovat opinnäytetyön seitsemännessä kappaleessa.

6.5 Aivoriihi

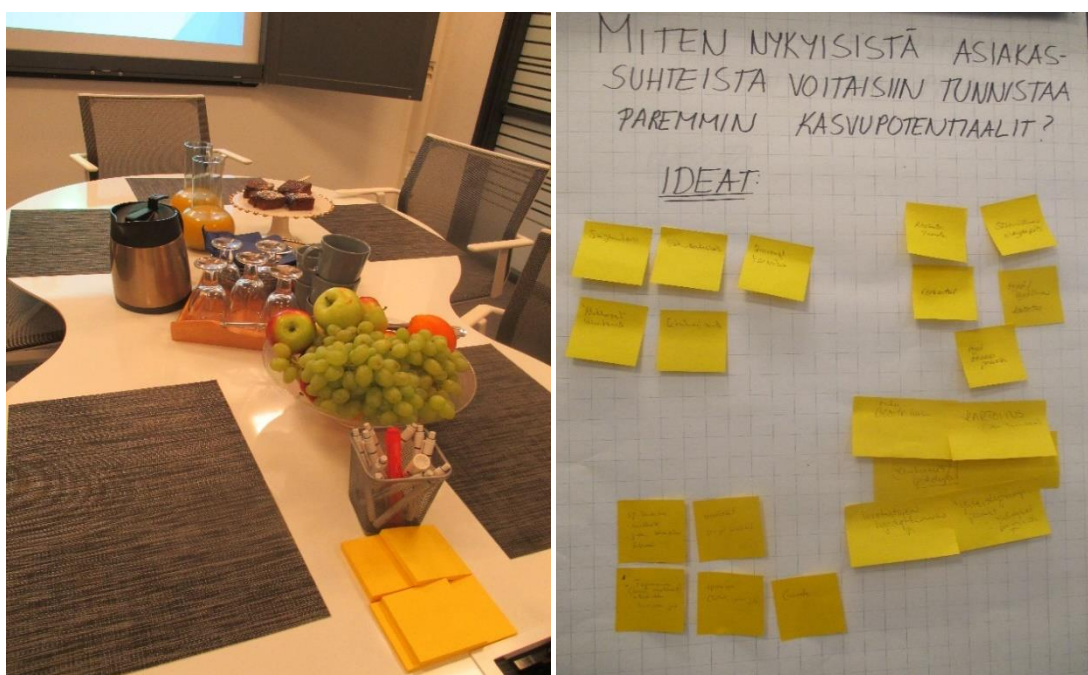
Aivoriihi on yksi luovista ideointimenetelmistä, jonka tarkoituksena on saada tuotettua ideoita ryhmässä. Aivoriihen perusidea on miettiä ryhmässä ratkaisua johonkin havaittuun ongelmaan. Ennen aivoriihen toteutumista ryhmän vetäjä kertoo aivoriihen säännöt, jotta ryhmän jokainen jäsen tietää, mistä aivoriihessä on kyse. Aivoriihessä on muun muassa tärkeää, että ryhmän osallistujat eivät kritisoi muiden ideoita ennen kuin kritisointiin annetaan lupa. (Ojasalo ym. 2009, 145-146.)

Alkuvaiheessa kerrotaan ryhmäläiselle aivoriihen tavoitteet ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Ideointivaiheessa ryhmä saa ideoita vapaasti ilman mitään rajoitteita tietyn ajan verran. Ideat kerätään sitä mukaan, esimerkiksi taululle, kun niitä syntyy. Ideoita ei ole tarkoitus

jättää sinälleen, vaan niitä voidaan jatkuvasti kerätä yhteen ja yhdistellä. Valintavaiheessa ryhmä saa kritisoida muiden ideoita ja antaa arvionsa niille. Ideoille voidaan myös antaa lopuksi arvosanat sen mukaan, mitä kukin pitää huonoimpana tai toteutettavimpana ideana. (Ojasalo ym. 2009, 146.)

Ryhmää johtavalla henkilöllä on suuri merkitys aivoriihen onnistumisessa. Vetäjän tulee havaita, milloin jotain ongelmaa jäädytään pohtimaan liian pitkäksi aikaa ja toisaalta tietää, kun ideoita ei enää synny. Ryhmän vetäjän tulee huolehtia siitä, että jokainen saa puheenvuoron ideoita läpikäytessä. (Ojasalo ym. 2009, 147.)

Aivoriihi toteutettiin kahtena eri tapaamisena syyskuun 2016 alussa Pankkikonttorin X toimihenkilöille. Aivoriihi pidettiin Pankkikonttorin X kokoustiloissa (Kuvio 8) ja osallistujia oli neljä. Aivoriihessä ratkaistavat kysymykset suunniteltiin yhdessä konttorinjohtajan kanssa. Jokaiseen kysymykseen toimihenkilöt saivat Post-It lappuja ja ideointiaikaa yksin annettiin noin 5-10 minuuttia. Ideointiajan päätyttyä ideat kerättiin taululle, jonka myötä jokainen ryhmästä sai esitellä ideansa ja niistä keskusteltiin. Aivoriihikerrat kestivät noin tunnin verran.



Kuvio 8: Aivoriihen toteutuspaiva

Aivoriihessä pohdittiin haastattelusta saatujen aiheiden pohjalta ja konttorinjohtajan kanssa keskusteltua erilaisia kysymyksiä liittyen nykyisiin asiakkuuksiin sekä uusien asiakkaiden hankkimiseen. Kysymykset olivat seuraavanlaisia:

- Miten nykyisistä asiakassuhteista voitaisiin tunnistaa paremmin kasvupotentiaalit?
- Miten asiakastietoa hyvistä asiakkaista voidaan hyödyntää paremmin myynnissä?

- Miten nykyisiä asiakassuhteita voidaan ylläpitää paremmin?
- Millä keinoilla nykyisiä asiakkaita voidaan sitouttaa paremmin ja hyviä asiakassuhteita voidaan syventää?
- Mistä uusia, hyviä asiakkaita voidaan etsiä?
- Mitä erilaisia keinoja uusien asiakkaiden hankkimisessa voitaisiin käyttää?
- Millä keinoilla uusia asiakkaita tulisi lähestyä ja houkutella tulemaan asiakkaaksi?

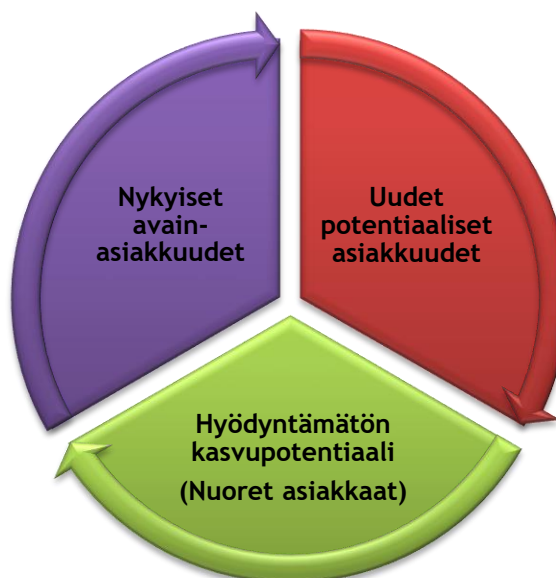
Kysymyksiin saatuja ideoita tuli paljon ja kehitysehdotuksia itsenäisesti mietittäessä, ne kerättiin kasaan, jonka jälkeen tehtiin jaottelu ja valittiin ideoista parhaimmat. Jaotteluun perustuen kehitysehdotukset saatiin aikaiseksi kappaleeseen seitsemän.

7 Kehitysehdotukset

Toimeksiantajalle tehdyn tutkimuksen kautta päädyttiin siihen, että kehitetään keinoja ja työkaluja asiakkuuksien aktivointiin, ylläpitoon ja kehittämiseen sekä uusien asiakkaiden hankkimiseen. Haastattelujen pohjalta valinta vaikutti luonteelta, sillä nykytilanne myyntiin liittyvistä esteistä kartoitettiin laajasti toimihenkilöiden näkökulmasta, jonka avulla pystyttiin tunnistamaan myynnin esteet. Toimihenkilöt saivat itse osallistua ideointiprosessiin aktiivisesti kehityssuunnitelmaa varten.

Kehitysehdotuspaketti koostuu erilaisista asiakkuuksista, jotka ovat kukin osaltaan keskittymisen arvoisia. Näille asiakkuuksille on luotu aivoriihen perusteella kehitysehdotukset, joiden toivotaan auttavan asiakkuuksien paremmassa hallinnassa, ylläpidossa ja toisaalta kehittämässä. Aivoriihessä koettiin, että kolmeen asiakkuusluokkaan haluttua keskittyä erityisesti. Asiakkuusluokat on esitelty Kuviossa 9.

Kehitysehdotuksen tavoitteena on antaa toimihenkilöille konkreettisia keinoja tehostaa asiakassuhteiden hallintaa sekä toisaalta kehittää ja hankkia tärkeitä asiakkuuksia. Kehitysehdotuksilla toivotaan olevan tulevaisuudessa vaikutusta Pankkikonttorin X myyntitavoitteiden parantamiseen, lisämyynnin tehostamiseen ja systematiikan lisäämiseen päivittäisissä työtehtävissä.



Kuvio 9: Kehitysehdotuksissa pohditut tärkeät asiakkuudet

OSA I: Nykyiset hyvät avainasiakkuudet

Avainasiakkaiden parempi ryhmittely

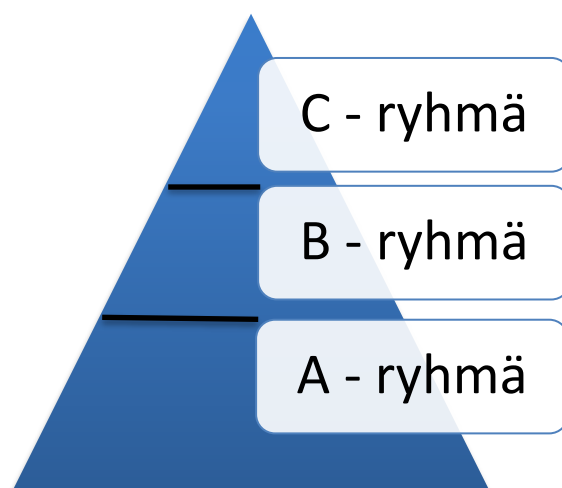
Jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa, sen täytyy tietää tarkasti, mitkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ja määritellä kyseiset asiakkuudet. Pankkikonttorin X kannalta tiedetään esimerkiksi teemahaastattelujen perusteella, että kannattavimpia ja arvokkaimpia asiakkaita Pankkikonttorille X ovat alueelta poimitut, varakkaat asiakkaat, joilla on omaisuutta ja sijoituksia eri muodoissa. Varakkaat asiakkaat tienaa vuodessa keskimäärin noin 50 000 euroa.

Tärkeimmät avainasiakkuudet tiedostetaan Pankkikonttorissa X, mutta olisi hyvä saada ryhmittelyyn enemmän konkretiaa, jotta jokaiselle avainasiakkuusryhmälle saadaan mallinnettua hoitosuunnitelma. Avainasiakasryhmiä saattaa kuitenkin olla todellisuudessa monia, mutta ryhmien priorisointi on se olennainen tekijä, jolla pystytään erottamaan kaikista tärkeimmät avainasiakkuudet muista avainasiakkuuksista. Se, miten luokittelu tehdään, voitaisiin miettiä tarkkaan yhdessä tiimissä Pankkikonttorissa X ja asettaa kriteerit sen mukaisesti esimerkiksi kolmelle tunnistettavalle avainasiakkuusryhmälle.

Hellmanin ym. (2005, 69) mukaan yrityksen tulisi luokitella asiakkaat sen mukaisesti esimerkiksi, kuinka arvokkaita asiakkaita kyseiset asiakkaat ovat yritykselle. Heidän mukaan ryhmät voivat olla A:sta C:hen siinä järjestyksessä, mitkä ovat kaikista tärkeimpiä, vähemmän tärkeimpiä ja niin edelleen. He luettelevat käytettäviksi kriteereiksi esimerkiksi kannattavuus-

den, ostot, strategisen aseman yrityksen asiakkaana, liiketoiminnan ja asenteen myytäviä palveluja ja tuotteita kohtaan.

Näiden tekijöiden perusteella rakennettu luokkaryhmittely voi toimia avainasiakkuuksien hoitomallien peruspohjana, jonka myötä myyntitavoitteet on helpompi konkretisoida kunkin ryhmän kohdalla. Kuviossa 10 on esitetty ryhmittelyä havainnollistava kuvio.



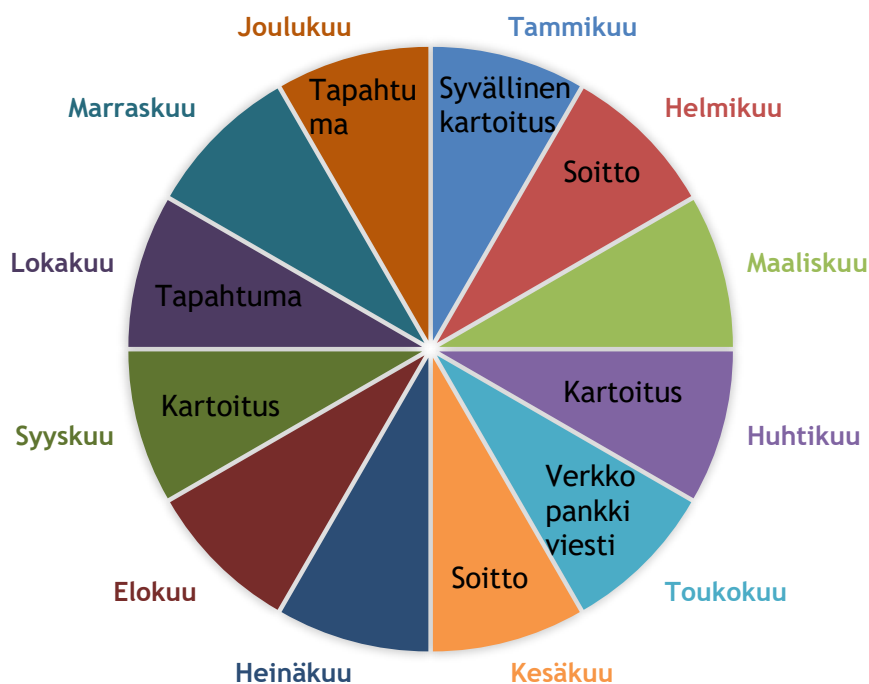
Kuvio 10: Avainasiakkuuksien ryhmittelyesimerkki

Hoitomallin peruspohjan ja kontaktoinnin rakentaminen

Kun avainasiakasryhmittely on suunniteltu ja toteutettu tiimissä sekä tiimi on määritellyt ne kriteerit tarkkaan, joiden perusteella asiakas kuuluu A, B tai C ryhmään, voidaan rakentaa kullekin ryhmälle hoitomalli asiakassuhteen aktivoimiseksi ja sen tehostamiseksi. Hoitomallit perustuvat siihen, että Pankkikonttorissa X on yhtenäinen kuva ja tieto siitä, mitkä asiakassuhteet ovat panostamisen arvoisia. Hellmanin ym. (2005, 69-70) mukaan hoitomallin tarkoitus on konkretisoida, missä kanavassa ja mihin aikaan eri asiakkaisiin ollaan yhteydessä. He korostavat, että sen pohja on hyödynnettävissä myös suunniteltaessa asiakkaan kanssa säännöllistä yhteydenpitoa.

Asiakasryhmäkohtaisen järjestelmällisen yhteydenpidon voisi esimerkiksi jaotella kuukausittaiselle tasolle, jolloin siitä muodostuisi vuosisuunnitelma. Esimerkiksi, jos asiakkuusryhmä A on tärkein Pankkikonttorin X kannalta, kyseisen asiakkuuden osalta laaditaan täsmällinen vuosisuunnitelma siitä, miten tämän asiakkuusryhmän kohdalla hoidetaan kommunikaatio kuukausittaisella tasolla, jotta asiakassuhdetta ylläpidetään mahdollisimman hyvin. Vuosisuunnitelma toisi täsmällisyyttä ja järjestelmällisyyttä yhteydenpitoon ja se muistuttaisi tärkeitä tapahtumista informoimisen asiakkaan suuntaan.

ESIMERKKI ASIAKKUUSRYHMÄ A:N HOITOMALLISTA



Kuvio 11: Esimerkki asiakkuusryhmä A:n hoitomallista

Kuviossa 11 havainnollistetaan esimerkkiä asiakkuusryhmä A:n hoitomallista. Kuukaudet ovat jaettuna ympyrään ja jokaisella kuukaudella on oma sektorinsa. Sektoriin on merkitty, mikä kommunikointikeino asiakkaan ja yrityksen välillä on joka kuukausi. Ympyrään voidaan myös tarvittaessa tehdä jokaiselle kuukaudelle lisäyksiä, jos tiedetään, että suunnitteilla on esimerkiksi tapahtuma, joka voisi kiinnostaa asiakkuusryhmä A:n asiakkaita. Vuosisuunnitelman tehtävä on laatia kullekin asiakkuusryhmälle konkreettinen lähestymisstrategia, jota voidaan käyttää hyödyksi asiakassuhteen paremmassa ylläpidossa. Esimerkiksi hoitomalli voisi olla Kuvion 11 mukaan seuraavanlainen:

1. Tammikuussa kartoitetaan monipuolisesti kaikki asiakkaan palvelut. Asiakkaalta voidaan kysellä palvelujen toimivuudesta, hänen tarpeistaan ja mahdollisista muutoksista elämäntilanteessa.
2. Helmikuussa tehdään jälkisoitto asiakkaalle henkilökohtaisesta tapaamisesta ja varmistetaan, että kaikki palvelut toimivat. Jos asiakaskokonaisuuteen on lisätty jokin palvelu tammikuussa, asiakkaan mielipidettä kysytään palvelun toimivuudesta.
3. Maaliskuussa ei tehdä ollenkaan toimenpiteitä.

4. Huhtikuussa kartoitetaan asiakas. Se voi tapahtua esimerkiksi soittamalla tai vaikka verkkopankkiviestin välityksellä.
5. Toukokuussa lähetetään informaatioviestiä verkkopankin kautta esimerkiksi korteista. Ulkomaan matkoja tehdään paljon kesäaikaan, jonka vuoksi voidaan muistuttaa asiakkaalle, mitä korttiin liittyviä toimenpiteitä ennen matkaa kannattaa ottaa huomioon.
6. Kesäkuussa soitetaan asiakkaalle ja kysellään lomasuunnitelmista. Tässä kohtaa käytetään tilanne hyödyksi, mikäli asiakkaan sanoman mukaan ilmenee jotain oleellista.
7. Heinäkuu on kesäloma aikaa. Ihmiset eivät ole tavoitettavissa, joten ei toimenpiteitä.
8. Elokuu on myös kesäloma aikaa. Ihmiset eivät ole tavoitettavissa, joten ei toimenpiteitä.
9. Syyskuussa kartoitetaan asiakas. Se voi tapahtua joko soittamalla tai pyytämällä asiakas tapaamiseen. Asiakkaan palvelut kartoitetaan, kysellään kesän kuulumiset ja loppuvuoden suunnitelmat.
10. Lokakuussa järjestetään jokin tapahtuma. Asiakkaalle on lähetetty tapahtumaan kutsu.
11. Marraskuussa ei ole toimenpiteitä.
12. Joulukuussa järjestetään esimerkiksi joulutapahtuma.

Jokaisen kuukauden toimenpiteet voidaan kirjata yrityksen jo olemassa olevaan asiakaskannattavuusjärjestelmään, jonne saa asetettua muistion ja hälytyksen tietylle päivämäärälle tiettyyn kellonaikaan. Palvelu itse muistuttaa asiakasvastuullisia henkilöitä huomioimaan asiakasryhmät ja nähdään, mikä on jokaisen kuukauden toimenpide. Kyseisten tietojen kirjaaminen asiakaskannattavuusjärjestelmään edellyttää ainoastaan sitä, että asiakasvastaava käy läpi vastuusiakkuudet ja kirjaa tiedot itselleen ylös.

Vuosisuunnitelma auttaa konkretisoimaan ne asiakkuudet, jotka voivat olla hetkessä tärkeimpiä asiakkuuksia. Esimerkiksi, jos perheessä on satuttu voittamaan yllättäen lotossa paljon rahaa, vastaavat asiat pystytään selvittämään ainoastaan säännöllisen yhteydenpidon kautta.

Säännöllinen tiedonseuranta ja monipuolinen päivittäminen

Asiakassuhteiden hallinnan monipuolisuus ja siinä onnistuminen ovat riippuvaisia siitä, kuinka hyvin tietoa päivitetään asiakasjärjestelmään. Ajantasaisella tiedolla ja asiakastiedon jatkuvalla päivittämisellä on suuri merkitys tiedon hyödyntämisessä. (Hellman ym. 2005, 17.) Asiakassuhde edellyttää, että tieto on oleellista ja merkittävää asiakassuhteen kannalta.

Lakivelvoitteet edellyttävät pankissa kysymään asiakkaan asioidessa konttorissa asiakkaan tuntemistiedot (MiFID). Tätä kannattaisi käyttää hyödyksi aina, kun asiakas asioi konttorissa. Asiakkaan tuntemistiedoissa kysytään asiakkaan perustiedot eli esimerkiksi osoite, puhelinnumero ja sähköposti. Tämän lisäksi tulee selvittää asiakkaan työ- ja tulotiedot sekä asumismuoto, profiili yhteiskunnassa ja verotusvelvollisuus. Muita tietoja tietojen päivittämisen kannalta ovat perhetiedot ja asiakkuudet muissa pankeissa. Näihin tietoihin perustuen esimerkiksi asiakkuuksia muissa pankeissa kannattaa aina kysyä, sillä asiakkaalta saatetaan saada jotain olennaista ja tärkeää tietoa siitä, mitä palveluita hänellä on muualla. Tietoa voi käyttää hyödyksi, jos Pankkikonttorissa X voitaisiin tarjota vastaavaa palvelua asiakkaan toisen pankin palvelun tilalle. Tällöin asiakaskokonaisuutta saadaan kasvatettua Pankkikonttorissa X.

Asiakastietoa on myös konttorin asiakaskannattavuusjärjestelmässä, jossa näkyy kulut, tuotot ja tulos asiakassuhteen ajalta sekä miten tulos on kehittynyt. Tämän lisäksi asiakaskannattavuusjärjestelmään voi kirjoittaa tärkeitä muistioita soittojen ajankohdasta tai muista yhteydenotoista, joita asiakkaalle on tehty. Asiakaskannattavuusjärjestelmästä löytää myös kaikki asiakkaan palvelut, mitä hänellä on.

Asiakaskannattavuusjärjestelmään pitäisi saada enemmän tietoa asiakkuuden luonteesta. Asiakaskannattavuusjärjestelmää on kehitettävä eteenpäin enemmänkin, mutta konttorissa voisi aloittaa säännöllisestä ja perusteellisesta tietojen päivittämisestä. Nyt järjestelmässä on ainoastaan palvelut ja tuotteet sekä muistioita, joita asiakkaan kanssa keskustelleet toimihenkilöt ovat kirjoittaneet joko tapaamisista tai puhelinkeskusteluista.

Hellman ym. (2005, 17-18) ovat antaneet esimerkkejä asiakastiedon neljästä luokasta. Heidän mukaan luokat ovat asiakkaasta saatava perustieto, informatiivinen tieto, tietämys sekä enustemallit asiakkuuden kehittymisestä. Tiedot on koottu Taulukkoon 3.

Perustiedot

Olemassa oleva ja mahdollinen saatava tieto

Informaatio

Perustiedoista johdettu tieto

Tietämystieto**Ennustemallit**

- Tunniste- ja yhteystiedot
 - Verkostot
 - Henkilötiedot
 - Asiakassuhteen tiedot (mitä asiakas on ostanut)
 - Suhteen potentiaali
 - Kontaktit ja kampanjat
 - Kilpailutiedot
 - Palautteenannon tiedot/ reklamaatiot
 - Tavoite- ja suunnittelutiedot
 - Muu tieto
-
- Ostohistoriatieto eli mitä tuotteita tai palveluja asiakkaalla on
 - Asiakkuuden luonne
 - Muistiohälytykset (Asiakaskannattavuusjärjestelmä)
 - Ostokäyttäytyminen ja miten se on muuttunut
 - Segmentti eli, onko asiakas todella tärkeä asiakas
-
- Kokemusperäinen analysoitava tieto
-
- Kaiken edellä mainitun tiedon yhdistäminen ja niistä johdettu kokonaisuus asiakkaasta

Taulukko 3: Monipuolisen asiakastiedon osa-alueet (Hellman ym. 2005, 17-18)

Asiakasvastuullisen henkilön tulisi säännöllisen vuosisuunnitelman mukaisten tapaamisten jälkeen kirjoittaa asiakkaasta enemmän tietoa asiakaskannattavuusjärjestelmään. Tieto voi olla esimerkiksi edellä mainittu neljän luokan kokonaisuus asiakkaasta, jota voidaan hyödyntää asiakassuhteen pitkäaikaisuuden tavoitteessa sekä ennakoinnissa tulevia tarpeita kohtaan. Kaiken edellä mainitun tiedon päivittäminen monipuolistaa tiedon laatua asiakassuhteen kannalta.

Asiakkaan antaman tiedon lisäksi tietoa pitää päivittää myös monipuolisemmin ulkoisista lähteistä sekä hyödyntää tulevaa tietoa. Ulkoiset lähteet voivat olla esimerkiksi verotietoja ja hakukonetietoa. Tuleva tieto voi olla konttorin arjessa muodostuvaa tietoa, joita voivat olla esimerkiksi isot saldot ja isot tapahtumat sekä poismaksetut lainat. Vastaavan tiedon päivittämisen voisi tehdä kerran tai kaksi kertaa vuodessa.

Segmentointia tukeva tieto on hyödyllistä asiakastyössä. Monipuolisempi tietojen hyödyntäminen ja päivittäminen ei ainoastaan auta päivittäisessä työssä, vaan se auttaa myös suunnittelussa. Monipuolista tietoa voidaan hyödyntää myös ulkoisessa käytössä. (Hellman ym. 2005, 168-169.)

Asiakasvirtakortti

Asiakasvirtakortti on yksi asiakkuuksien johtamisen työkaluista. Asiakasvirtakortti on Hellmanin ym. (2005, 191) kehittämä työkalu asiakaskannan seuraamiseen. Heidän mukaan sen idea on nähdä asiakas liikkuvana yksilönä, jonka tilanteeseen voidaan jatkuvasti vaikuttaa. He korostavat, että asiakaskannan tilaan vaikuttaminen riippuu yrityksestä itsestään ja työntekijöiden panostuksesta asiakkaisiin.

Asiakasvirtakortissa Hellmanin ym. (2005, 191) mukaan on erittäin tärkeää ymmärtää, että se, mitä asiakas ostaa, määrittelee hänet tiettyyn luokkaan asiakasvirtakortissa. Heidän mukaan toinen vaikuttava tekijä luokkaan määrittelyssä on kulunut aika. Jos asiakkaalla ei ole ollut ostotapahtumia pitkään aikaan, hän siirtyy luokassa alemmas. Jos asiakkaalla on ollut ostotapahtumia, hän voi siirtyä luoksaan ylemmäs. He korostavat, että asiakkaiden ryhmityksessä on tärkeää, että asiakas laitetaan oikeaan kohtaan asiakasvirtakortissa ja asiakasvirtakortin kriteerit ovat ymmärrettävät työntekijöille. Oleellista on, että ennen asiakasvirtakortin käyttöönottoa, kaikilla työntekijöillä on tiedossaan, miksi ja millä perusteina asiakas siirtyy tai laskee asiakasluokassaan asiakasvirtakortissa.

Pankkikonttorin X näkökulmasta toivotaan, että asiakasvirtakortin avulla pystytään entistä tehokkaammin seuraamaan nykyisten avainasiakassuhteiden, sekä Pankkikonttorin X niin halutessaan, muidenkin asiakassuhteiden tilannetta. Aktiivisella seuraamisella Pankkikonttorin X on mahdollista seurata konkreettisesti asiakkaiden liikkuvuutta. Tämä auttaa tulevaisuudessa suunnittelemaan resurssien suuntaamista paremmin ja se antaa lähtökohdat suunnittelulle.

Asiakasvirtakortti suunnitellaan Exceliin, jonne tietoja avainasiakkuuksien tai avainasiakkuuksien ja muiden asiakassuhteiden tilanteesta päivitetään, esimerkiksi joka kolmas kuukausi. Seuranta on täten vertailtavissa edelliseen neljännekseen. Kuvioissa 12 ja 13 sekä Taulukossa 4 on havainnollistettu kuvitteellisen asiakasvirtakortin osia Pankkikonttorin X omaan käyttöön.



Kuvio 12: Asiakasvirran kuvitteellinen esimerkki joulukuussa 2016



Kuvio 13: Asiakasvirran kuvitteellinen esimerkki maaliskuussa 2017

<i>MUUTOS (3 kk ajalta)</i>	
<i>Menetetyt asiakkaat</i>	0 %
<i>Passiivit asiakkaat</i>	0 %
<i>Passivoituvat asiakkaat</i>	10 %
<i>Aktiiviasiakkaat (Ryhmä C)</i>	1 %
<i>Aktiiviasiakkaat (Ryhmä B)</i>	0 %
<i>Aktiiviasiakkaat (Ryhmä A)</i>	5 %
<i>Uudet asiakkaat</i>	-5 %
<i>Prospektit</i>	-10 %

Taulukko 4: Esimerkki kvartaalin muutoksesta asiakasvirrassa

Niin kuin Kuvioista 12 ja 13 sekä Taulukosta 4 nähdään, asiakasvirtakorttimalli auttaa työntekijöitä seuraamaan asiakkaiden liikkuvuutta ja se havainnollistaa paremmin sen, mitä oikeasti Pankkikonttorissa X tapahtuu. Lisäksi tuloksia on helppo vertailla tiettyjen ajanjaksojen välillä ja analysoida, mitä merkittävää on tapahtunut ja mistä asiakasliikkuvuus ajanjakson välillä saattaa johtua. Asiakasvirtakortin ei tarvitse välttämättä olla Pankkikonttorin X työntekijöiden yhteinen kortti, vaan jokaisella asiakasvastaavalla Pankkikonttorissa X voi olla omat asiakasvirtakortit, joita päivitetään aina kolmen kuukauden välein.

OSA II: Kasvupotentiaalin hyödyntäminen

Ainoastaan nykyiset hyvät ja kannattavat asiakassuhteet eivät ole Pankkikonttorin X kannalta huomion arvoisia. Jos mietitään tänä päivänä ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa opiskelevaa henkilöä, hänen kannattavuutensa on todennäköisesti huonompi nyt kuin esimerkiksi 10 vuoden päästä. Sen vuoksi nykyisistä asiakassuhteista tulee seuloa ja korostaa niitä asiakkuuksia, jotka todennäköisimmin kehittyvät kannattavammiksi ja merkityksellisimmiksi myöhemmällä ajalla. Nyt asianajajiksi, lääkäreiksi, lentäjiksi tai farmaseuteiksi opiskelevat ovat hyvät tuloisia asiakkaita valmistumisen jälkeen ja saatuaan työpaikan. Aivoriihessä ideoitiin työntekijöiden kanssa, mitkä asiakkuudet ovat konttorille kasvupotentiaaleja ja miten ne voidaan sitouttaa asiakkaiksi konttoriin hyvällä asiakassuhteiden ylläpidolla ja hoidolla. Vastauksissa korostuivat etenkin nuoret opiskelija-asiakkuudet, joilla on mahdollisesti opintolainaa. Nämä asiakkuudet voidaan jakaa kolmeen tunnistettavaan ryhmään A, B ja C.

- Ryhmä A:** Konttorin nykyiset opintolaina-asiakkaat
- Ryhmä B:** Konttorin nykyiset nuoret asiakkaat, jotka ovat menossa opiskelemaan hyväpalkkaiseen ammattiin/tutkintoon ja hakevat opintolainaa
- Ryhmä C:** Uudet, nuoret pankinvaihtaja-asiakkaat, jotka ovat hakemassa tai joilla on olemassa olevaa opintolainaa

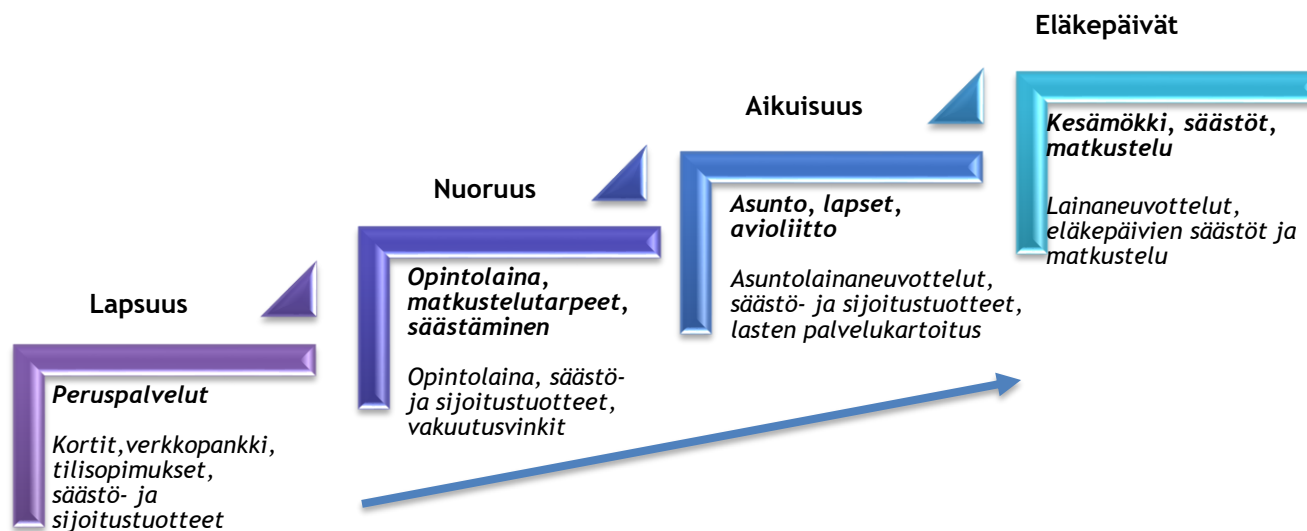
Pankkikonttorille X hyvä keino lähteä kartoittamaan hyviä ja tulevaisuudessa kannattavia asiakassuhteita ovat opintolainoihin liittyvät asiakkuudet. Opintolaina-asiakkuudet voidaan jaotella kolmeen ryhmään, joita ovat Pankkikonttorin X nykyiset opintolaina-asiakkaat, opintolainaa hakevat Pankkikonttorin X asiakkaat ja potentiaaliset opintolaina-asiakkaat. Jokaiselle ryhmälle voidaan kohdistaa eri toimenpiteitä asiakkuuden syventämiseksi ja asiakkaan sitouttamiseksi.

Valmistumisen aikaan nykyiset opiskelijat, joilla on opintolainaa, voidaan kutsua konttoriin tai vaihtoehtoisesti kutsua konttoriin juuri ennen valmistumista. Kelalta saadaan esimerkiksi opintolaina-asiakkaista tietoa siitä, koska lainan pääomitus loppuu ja lainaa täytyy lyhentää. Tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi ja viimeistään tässä vaiheessa voidaan kartoittaa asiakassuhdetta ja ennakoida tulevia tarpeita pankkiasioinnin suhteen.

Jo opintolainan hakuvaiheessa voidaan sitouttaa nuoret asiakkaat puhumalla myös tulevaisuuden suunnitelmista ja laatimalla konkreettinen ideapaketti tai suunnitelma asiakkuudesta. Suunnitelma perustuisi asiakkuuden elinkaareen ja asiakassuhteen eri vaiheissa voitaisiin räätälöidä asiakkaalle hänen elämänvaihetta vastaavat palvelut. Esimerkiksi asiakkaan kanssa voitaisiin katsoa yhdessä elinkaarimallia hyödyntäen vuodelle, joka toiselle vuodelle tai niin edelleen tietyt tavoitteet, joiden mukaan asiakkuuden kulku suunniteltaisiin pääpiirteittäin. Asiakkuutta ei voida toki etukäteen tarkasti ennustaa, mutta kokonaisuuden tarkoitus olisi antaa asiakkaalle viitteitä hyvästä asiakassuhteen hoitamisesta ja pitkäjänteisyydestä sitouttamismielessä.

Asiakkaalle voitaisiin näyttää asiakastapaamisessa elinkaarimallikokonaisuus, jossa konkreettisesti esimerkit elämänvaiheista ja palveluista sekä tuotteista, joita asiakkuuksien eri vaiheisiin voisi liittyä. Tämä kasvattaisi nuorten asiakkaiden luottamusta yritykseen. Sen avulla voitaisiin sitouttaa hyviä ja tulevaisuudessa tuottavia, nuoria asiakkaita paremmin Pankkikonttoriin X, jolloin he näkisivät, mitä eri vaiheita asiakkuuteen kuuluu ja millaisia eri palveluvaihtoehtoja voisi olla. Normaaliin tarvekartoitukseen lisättäisiin yksi elementti lisää, jolloin kartoitusvaihetta saataisiin syvennettyä entistä paremmaksi. Asiakkaat myös tietäisivät,

että kaikki tarvittavat palvelut saadaan samasta yrityksestä ja oma asiakasvastaava olisi asiakkuuden joka vaiheessa nuoren asiakkaan ammattilaisapuna. Myyntiprosessiin itsessään siis liitettäisiin nuorten asiakkaiden osalta tarvekartoitukseen tavoitekeskustelun elementti, jota Kuvio 14 kuvastaa.



Kuvio 14: Nuorten tarve- ja tavoitekeskustelun eteneminen

Kuvion 14 tarkoituksena on kuvastaa eri elämäntilanteita elinkaarimallia hyödyntäen ja palveluita sekä tarpeita, joita jokaiseen elämänvaiheeseen nuorella saattaa kuulua. Kuvion 14 tarkoituksena ei ole yleistää jonkin tietyn nuoren tarpeita ja koko tavoitekeskustelun idea onkin suunnata tietyt palvelut yksilöllisesti juuri kyseiselle nuorelle. Tarve- ja tavoitekeskustelun tarkoitus on ennakoida asiakassuhdetta niillä tiedoilla, mitä asiakas jokaisella tapaamiskerralla antaa.

Nuorten asiakkaiden tarve- ja tavoitekeskustelun tuloksena asiakas saa asiakasvastuullisen henkilön kanssa käydyn asiakastapaamisen jälkeen kokonaisuuden tavoitteistaan ja tarpeistaan. Tämä luonnostellaan tietokoneella, hyödyntäen keskustelussa käytyjä nuoren elämäntilanteeseen liittyviä aihioita. Näin asiakas saa jotain konkreettista tapaamiskerrasta ja suunnitelmaa pystytään muokkaamaan aina seuraavilla asiakastapaamiskerroilla oman asiakasvastuullisen henkilön kanssa. Asiakasryhmäkohtainen palvelu nuorille on se keino, jolla opiskelija-asiakkaat saadaan sitoutettua Pankkikonttoriin X. Mukaan voidaan liittää myös ensitapaamiskerroilla jonkinlainen kannuste-elementti esimerkiksi leffalippu, joka saattaa lisätä tapaamisen houkuttelevuutta.

Jotta nuoret asiakkaat saadaan kiinnostumaan tarve- ja tavoitekeskusteluista, kontaktointisuunnitelma täytyy laatia jokaiselle nuorelle ryhmälle erikseen. Kontaktointi opintolaina-asiakkaiden suhteen voidaan hoitaa monella tavalla. Ryhmästä A, B ja C on luotu alla olevat kontaktointimallit, jolla nuorten tarve- ja tavoitekeskustelua voidaan mainostaa.

Ryhmä A ja B:

- Seulotaan nuorten opiskelija-asiakkaiden tiedot (tai niiden nuorten asiakkaiden tiedot, jotka ovat menossa opiskelemaan) asiakasjärjestelmästä ja järjestelmän muodostamista listoista.
- Kontaktoidaan nuoret verkkopankin välityksellä viestitse tiedottaen tai soittamalla ja pyydetään nuorten asiakkaiden tarve- ja tavoitekeskusteluun.
- Nuorille voidaan lähettää lyhyt tarvekartoituskysymyspohja opintoihin liittyvistä asioista, muun muassa siitä, mitä he opiskelevat ja kuinka kauan he opiskelevat tai mihin he ovat menossa opiskelemaan. Tämä voidaan myös hoitaa puhelimitse haastattelemalla tiedot asiakkaalta.
- Oma asiakasvastaava varaa ajan kalenterista ja käy läpi nuorten tarve- ja tavoitekeskustelua hyödyntäen asiakkuuden sekä kartoittaa palvelujen tarpeet.
- Tapaamisesta kirjataan tiedot tarkasti asiakaskannattavuusjärjestelmään, jolloin tietoa pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa. Asiakasvastaava säilyttää tavoitesuunnitelman asiakkaan tiedoissa arkistossa.

Ryhmä C:

- Nuoria asiakkaita lähestytään kouluissa ja erilaisissa tapahtumissa, kuten nuorille opiskelijoille suunnatuissa messuissa. Kouluihin pystytetään standit, joihin voidaan vuorollaan pareittain mennä puhumaan ja esittäytymään, käyttäen hyväksi nuorten tarve- ja tavoitekeskustelun aihekokonaisuutta. Tällä pyritään herättämään nuorten mielenkiinto.
- Nuoria voidaan kontaktoida puhelimitse tai esimerkiksi lähettämällä flyermainos.
- Sovitaan mahdolliset tapaamiset, asiakasvastaavalla varaa ajan kalenterista ja käy läpi nuorten tarve- ja tavoitekeskustelua hyödyntäen asiakkuuden läpi. Siinä kartoitetaan palvelujen tarpeet.
- Tapaamisesta kirjataan tiedot esimerkiksi Exceliin, jonne on kerätty tiedot potentiaalisesta opiskelija-asiakasryhmästä. Tietoa pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa. Asiakasvastaavalla säilyttää tavoitesuunnitelman.

Nuorten tarve- ja tavoitekeskustelun aikana sovitaan asiakkaan kanssa kontaktointiväli, jonka avulla asiakkuudesta pidetään huolta ja suunnitelmaa muokataan tapaamiskerroilla aktiivisesti. Asiakasvastuullinen voi kirjata kontaktointivälin itselleen muistiona asiakaskannattavuusjärjestelmään, jolloin tapaamiset ovat systemaattisia ja eivät unohdu. Kontaktointiväli voisi olla alkuun vaikka kerran vuodessa. Kontaktoinnin tarkoitus on, että palvelujen toimivuus varmistetaan. Tavoitesuunnitelmaa voidaan täyttää asiakkaan kanssa ja päivittää esimerkiksi joka toinen vuosi.

Nuorten tarve- ja tavoitekeskustelua ei tarvitse ainoastaan rajata opintolaina-asiakkaisiin, vaan sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi konttorin hyvien, vanhempien asiakkaiden lasten tapaamisissa, jolloin sitoutuneisuutta palveluihin saadaan myös vanhempien osalta. Näin he tietävät, että heidän lapsien asiakkuutta arvostetaan Pankkikonttorissa X.

Tarve- ja tavoitekeskustelu lisää myös merkittävästi hyödynnettävissä olevan tiedon määrää. Tietoa pystytään jatkuvasti keräämään lisää ja käyttämään hyödyksi asiakkuuden edetessä. Tällä tavoin ollaan edellä kilpailijoita, koska asiakassuhdetta on syvennetty vuosien varrella. Kilpailija ei tuntisi asiakasta yhtä hyvin, jos asiakas päättäisi kilpailuttaa palvelujaan muualla. Tämän vuoksi tavoitteena on, että nuorten tarve- ja tavoitekeskustelun avulla luodaan asiakasuskollisuutta Pankkikonttoria X kohtaan ja saadaan aikaan pitkäaikainen asiakassuhde.

OSA III: Uusasiakashankinnan työkaluja

Jotta uusasiakashankinta voidaan suunnitella huolellisesti, täytyy selvittää, miten paljon potentiaalisia asiakkaita on hankittava ja miten asiakkaat voidaan löytää sekä tavoittaa. Asiakkaista on hyvä kerätä perustiedot ylös, jotta heitä voidaan seurata. Tiedot säilytetään sekä niitä pystytään päivittämään tarvittaessa. (Bergström & Leppänen 2013, 464-465.)

Tavoiteltavat asiakkaat ovat Pankkikonttorille X asiakkaita, jotka tienavat vuodessa keskimäärin 50 000 euroa ja ovat halukkaita sijoittamaan pankin palveluihin. Heillä voi olla myös kenties tässä yhteydessä tarvetta asuntolainallekin. Kokonaisasiakkuuden halutaan olevan mahdollisimman tuottava Pankkikonttorissa X.

Aivoriihessä käydyn pohdinnan perusteella mietittiin, mistä voidaan etsiä potentiaalisia asiakkaita sekä mitä keinoja etsimisessä voidaan käyttää, jotta kohderyhmä voitaisiin saavuttaa. Aivoriihen tuloksena ideoitiin muutamia asiakashankintaan liittyviä työkaluja, joiden perusteella uusasiakashankintaa voidaan toteuttaa. Ideat ja niiden käyttötavat ovat esiteltyinä Taulukossa 5.

Uusasiakashankinnan työkalut	Käyttötavat
Laadukkaat tapahtumat kerhoille, yhdistyksille, yrityksille, seuroille	Venekerhot, asiakasyhdistykset, taidetilaisuudet
Ulkopuolisista palveluista haetut tai ostetut asiakastiedot	Osakkeenomistajalistat ja muiden listojen potejen säännöllinen kontaktointi, verotiedot, hakukoneet
Kohdistettu mainonta	Flyerit, mainokset, trendisivut, trendikkäät blogit
Referenssit	Nykyisiltä hyviltä asiakkailta saadut ilmaiset kontaktit
Verkostot	Omat harrastukset, lasten harrastukset
Työntekijöiden omatoiminen sightseeing lähiasuinalueilla	Osoitteiden ja talojen etsiminen, jotka hyvällä alueella ja mahdollisesti arvokkaita
Taloyhtiöiden osakkaat	Jos taloyhtiöllä lainaa pankista, kontaktoidaan osakkaat
Kiinteistövälittäjien kanssa yhteistyö	Uudet rakennettavat kohteet ja potentiaaliset laina-asiakkaat

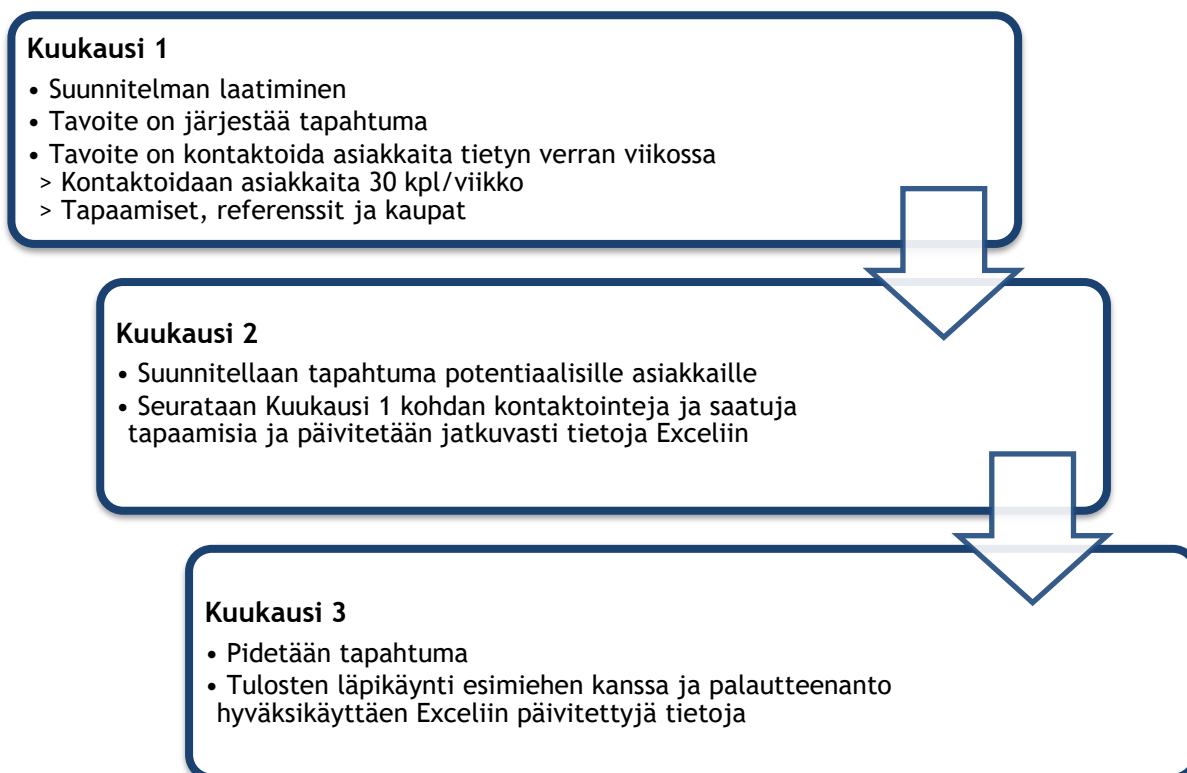
Taulukko 5: Uusasiakashankinnan esimerkkikeinoja

Osa uusasiakashankinnan työkaluista on jo ennalta käytössä, joten pääasiallinen tavoite uusien asiakkaiden hankkimisessa on lähinnä saada systematiikkaa toimintaan, sillä nyt systematiikka puuttuu. Pankkikonttori X on muuttunut henkilöstömäärältään suuremmaksi lokakuussa 2016, jolloin myyntivoimaa saadaan enemmän. Nykyisen neljän työntekijän lisäksi saadaan kolme uutta työntekijää ja kaksi työntekijää myös palkataan. Tämän perusteella työntekijöitä olisi loppuvuodesta yhdeksän.

Systematiikan ylläpitämiseksi on tehty kehitysehdotus uusasiakashankinnasta. Kehitysehdotuksen kannalta olisi tärkeää jakaa vastuu pareille tai ryhmälle uusasiakashankinnasta ja laatia suunnitelma uusien asiakkaiden kontaktoimisesta sekä hankkimisesta yleisesti. Uusien asiakkaiden hankkimiseen tulisi tällöin ikään kuin projektiluonteinen ote. Ryhmälle (3-4 henkilöä) jaetaan kalenterivuoden vastuu muutaman kuukauden osalta, jonka aikana tulostavoitteita seurataan uusien asiakkaiden hankkimisen osalta. Ryhmiä voitaisiin myös ajan mittaan sekoittaa, jolloin tiedetään, mitkä ryhmäkoonpanot toimivat parhaiten keskenään myynnillisesti. Tiimityö on Pankkikonttorissa X olennainen osa työnkuvaa, jolloin ryhmätyöskentely voi ruokkia motivaatiota myyntityöhön enemmän määrin. Lisäksi yksilöt, jotka eivät ole vahvoja yksinään myynnillisissä tehtävissä, saavat tukea työkavereilta ja vastuunkanto on ryhmällä.

Uusien asiakkaiden hankkimisessa voitaisiin seurata esimerkiksi uusien asiakkaiden tapaamisia, saatuja referenssejä eli ilmaisia kontakteja asiakkaalta sekä teytyjä kauppvoja. On esimiehen päätettävissä, mitä asioita tuloksien seurannassa halutaan korostaa. Ryhmän jokainen jäsenen päivittäisi aina tiedot esimerkiksi Exceliin, jolloin ryhmän kvartaaliaikajakson loputtua tulokset olisivat ajankohtaiset. Tämä toimenpide toistetaan jokaisen ryhmän kohdalla, jolloin tuloksien seuranta helpottuu ja saadaan konkretiaa uusien asiakkaiden hankkimisen osalta Pankkikonttoriin X. Lisäksi tietojen ylläpitämisen avulla voidaan verrata eri ryhmiä ja heidän onnistumistaan.

Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan ryhmän toimenpiteitä uusien asiakkaiden hankkimisessa. Ryhmän vastuukuukausia voi olla esimerkiksi kolme, jolloin tehokasta työaikaa uusien asiakkaiden hankkimiseen annetaan yksi kvartaali. Ennen kvartaalia esimies asettaa tulostavoitteet. Neljännesvuoden aikajakso on ikään kuin projektiluonteinen, joten ryhmän kannattaisi laatia yhdessä suunnitelma siitä, mitä heidän tulee tehdä neljännesvuoden aikana, jotta tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. Kuviossa 15 on havainnollistettu, millaisen kvartaalin voisi esimerkiksi suunnitella ryhmän kesken uusasiakashankinnan osalta.



Kuvio 15: Esimerkki uusasiakashankinnan kvartaalista

8 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myynnin esteitä liittyen kauppojen päättämiseen ja miten kyseiset myynnin esteet voidaan ratkaista Pankkikonttorissa X. Tutkimuksesta huomattiin eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, että kauppojen päättämiseen liittyvien esteiden koettiin johtuvan muutamasta tietystä asiasta. Nämä asiat olivat asiakkaiden valikoinnin muutos, puutteelliset keinot uusien asiakkaiden hankkimiseen sekä puutteellinen nykyisten hyvien asiakassuhteiden ylläpito. Resurssit ja aika ovat olleet vähissä sekä varsinaista konkreettista mietintää edellä mainittujen asioiden parantamisen suhteen ei ole tehty. Tämän lisäksi, johtuen asiakastapaamisten puutteesta, myynnillisiä taitoja esimerkiksi suostuttelun sekä vaikutavuuden näkökulmasta ei ole voitu harjoitella toimihenkilöiden näkökulmasta. Toimihenkilöt kokivat suureksi esteeksi sen, että harjoittelutilanteet yhdessä kollegan kanssa ei ole sama edistämään omia taitoja yhtä paljon, kuin aidot asiakastapaamiset. Asiakastapaamisia ei puolestaan ole toimihenkilöiden mielestä tarpeeksi.

Esteiden selvityksen johdosta tehtiin kehitysehdotukset Pankkikonttorille X. Kehitysehdotusten uskotaan tuovan Pankkikonttorille X kaikkien tärkeimpien asiakkuusryhmien osalta hyödyllisiä työkaluja ja keinoja korostaa merkittäviä asiakassuhteita ja toisaalta auttaa paremmassa suunnittelussa uusasiakashankinnan näkökulmasta. Työkalut ovat suunniteltu tehostamaan myyntiä toisaalta lisämyynnin toivossa sekä yhtäältä kannattavien asiakassuhteiden hankkimisessa. Tämän myötä uskotaan, että toimihenkilöt saavat lisää mahdollisuuksia omien myyntitaitojensa parantamiseen.

Ensimmäiseksi nykyisten avainasiakkuuksien osalta parempi ryhmittely, hoitomalli kontaktomisesta, tiedonseuranta ja asiakasvirran seuraaminen auttavat lisämyynnissä sekä asiakkuuksien monipuolisemmassa hoitamisessa. Hoitomallin käyttäminen voi olla Pankkikonttorille X merkittävä etu kilpailijoihin nähden. Asiakkaat tunnetaan entistä paremmin ja luottamuksen rakentuminen on todennäköisempää.

Toiseksi nuorten kasvupotentiaali-asiakkaiden osalta uskotaan, että panostaminen jo asiakassuhteen alkuvaiheessa antaa merkittävän lisäarvon ja erinomaisen lähtötilanteen yrityksen ja asiakkaan väliselle asiakassuhteelle, verrattuna kilpailijakonttoreihin, joissa asiakassuhteisiin ei panosteta samalla tavalla. Tarve- ja tavoitekeskustelulla toivotaan, että Pankkikonttori X pystyy omalla panostamisellaan vaikuttamaan myönteisesti nuoriin tuleviin ja tuottaviin asiakaisiin. Tarve- ja tavoitekeskustelujen uskotaan tuovan pitkäjänteisyyttä ja luottamusta asiakassuhteeseen. Aluksi kannattamattomasta asiakassuhteesta saadaan tulevaisuudessa muodostettua arvokas ja kannattava asiakassuhde, jos keskitytään niihin nuoriin, jotka valmistuvat korkeatuloiseen ammattiin.

Kolmanneksi uusien asiakkaiden hankkimisen projektiluonteisen kvartaalin uskotaan tuovan systematiikkaa toimintaan sekä tehokkuutta työtehtäviin, sillä kokonaisuus on ryhmän vastuulla. Myyntitavoitteet voidaan saavuttaa ja tuloksellisuus parantuu todennäköisesti, kun kehitysehdotukset toteutetaan.

Kehitysehdotusten myötä on myös mahdollista jatkossa panostaa asiakkuuksiin vielä enemmän esimerkiksi tutkimalla asiakastyytyväisyyden tasoa Pankkikonttorin X tärkeiden asiakkuuksien osalta, jonka myötä voitaisiin entistä enemmän arvioida omaa toimintaa ja jatkuvasti myös kehittää sitä. Asiakkaiden mielipiteet on tärkeää ottaa huomioon. Kehitysehdotusten uskotaan olevan yleisesti hyödynnettävissä mihin tahansa pankkikonttoriin, sillä kehitysehdotukset ovat toteutettavissa ja muokattavissa jokaisen eri pankin konttorin omaan toimintamalliin.

Opinnäytetyössä luotettavuus ja oikean asian tutkiminen ovat olennaisia asioita. Tutkimustulosten tulee olla aihetta kuvastavia ja oleellisia. Tästä johdetaan käsitteet reliabiliteetti eli oleellisten asioiden tutkiminen ja validiteetti eli luotettavuuden ilmentyminen. (Kananen 2015, 342-343.) Opinnäytetyön tutkimus on kokonaisuudessaan luotettavuuden arviointiin perustuen ollut jatkuvassa tarkastelussa. Menetelmävalinnat ovat olleet tutkimuksen jokaisessa vaiheessa perusteltuja ja oleellisia tutkittavan aiheen kannalta. Tutkimuksessa on myös perusteltu jokainen valinta. Tutkimuksessa pyrittiin siihen, että toiminta on mahdollisimman läpinäkyvää ja myös osallistettiin tutkittavia tutkimusvaiheeseen kehittämään toimintaa. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin paljon erilaisia menetelmiä, joka lisää entisestään monipuolisuutta ja luotettavuutta tutkittavaan aiheeseen. Täten triangulaation käsite menetelmävalinnoissa täyttyi.

Kanasen mukaan (2015, 360) menetelmätriangulaatio on yhteydessä monen tutkimusmenetelmän käyttämiseen ja tämän avulla tutkimukseen saadaan lisää erilaista näkökulmaa. Opinnäytetyön tutkimuksessa on osoitettu sen tarpeellisuus linkittämällä se työelämän tarpeeseen ja toimeksiantoon. Aihe on perusteltu ja se on vahvasti liitoksissa työntekijöiden työarkeen. Tutkimuksessa on haastateltu työntekijöitä ja otettu esiin heidän mielipiteitä. Mielipiteet on tuotu aidosti esiin hyödyntämällä sitaatteja analyysissä sekä hyödyntämällä esimerkiksi aivo-riihityöskentelyä.

Opinnäytetyön puolesta koko prosessi eteni kokonaisuudessaan jouhevasti ja hyvin. Apua saatiin työelämän yhteisöltä ja tuloksiin ollaan tyytyväisiä. Tutkimus ei ole ainoastaan Pankkikonttoriin X hyödynnettävissä, vaan sitä pystyy käytännössä muokkaamaan riippumatta yrityksestä ja toimialasta omaan toimintamalliin sopivaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyössä on tuotettu uutta ja hyödyllistä tietoa työelämään sekä se on kytketty nykyaikaan ja sen luomiin mahdollisuuksiin finanssialan toimintaympäristössä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finva.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-15. painos. Helsinki: Edita.

Denny, R. 2009. *Selling to Win*. 3rd edition. London and Philadelphia: Kogan Page.

Ford, L., McNair, D. & Perry, W. 2009. *Exceptional Customer Service. Exceed Customer Expectations to Build Loyalty & Boost Profits*. 2nd edition. Massachusetts: Adams Business.

Fox, J. 2000. Suomentaja Laukkanen, M. Sateentekijä. Neuvoja asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi. Helsinki: Rastor Oy.

Grönroos, C. 2000. Suomentaja Tillman, M. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Haanpää, S. 2005. *Myyntitaito. Motivoidu mestarimyyjäksi*. Tampere: Nove Network Oy.

Hellman, K., Pehkurinen, E. & Raulas, M. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Leppänen, E. 2007. *Asiakslähtöinen myynti*. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2000. *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.

Ojanen, M. 2010. *Pelislamäät asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin*. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pankki X. 2015. *Annual Report 2015*.

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. (toim.) 2002. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rissanen, T. 2006. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

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

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. *Myy enemmän - myy paremmin*. 7. painos. Saarijärvi: Joh-tajatiimi.

Sipilä, J. 1998. *Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteja vai tulosta?* Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Tracy, B. 1995. Advanced Selling Strategies: The Proven System Practiced by Top Salespeople. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja Vakuutuskustannus Oy.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu. Menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Finanssivalvonta. 2015. Tehtävät. Viitattu 16.10.2016. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Tehtavat/Pages/Default.aspx>

Kocevar-Weidinger, E. & Benjes-Small, C. 2009. Reaching Reference Service Excellence: Developing a Mystery Shopping Program to Measure Service Quality, Performance, and the Patron Experience. Viitattu 10.3.2016. <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconfs/national/seattle/papers/181.pdf>

Lahelma, V. 2008. Asiakkuuden hoitomallin kehittäminen Case: Sampo Pankki Oyj. Opinnäytetyön julkaisu. Viitattu 10.10.2016. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11356/2008-.07-31-10.pdf?sequence=1>

Lähteenaro, T. 2015. Asiakkuuksien hallinnan hyödyntäminen pankissa Case: Pankki X. Opinnäytetyön julkaisu. Viitattu 10.10.2016. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100978/Lahteenaro_Taavi.pdf?sequence=2

Paalosalo, M. 2003. Myyjä ratkaisee, mikä myy. Taloussanomat. Viitattu 29.2.2016. <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2003/09/25/myyja-ratkaisee-mika-myy/200320328/12>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu. 13.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suomen Pankki. 2016. Rahapolitiikka. Viitattu 16.10.2016. <http://www.suomenpankki.fi/fi/rahopolitiikka/Pages/default.aspx>

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi. Sähköinen verkojulkaisu. Viitattu 1.4.2016. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Wellbe Oy. 2014. Mystery Shopping tiedon tuottamisen menetelmänä. Viitattu 10.3.2016. <http://www.wellbe.fi/mystery-shopping-tiedon-tuottamisen-menetelmana/#.VuGpgPmLTIV>

Kuviot

Kuvio 1: Strategiset näkökulmat (Grönroos 2000, 29).....	12
Kuvio 2: Arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Ylikoski & Järvinen 2011, 24)	16
Kuvio 3: Segmentoinnin toteutus (Ylikoski ym. 2006, 22-23)	18
Kuvio 4: Asiakassuhteen syntyminen (Ylikoski ym. 2006, 80)	19
Kuvio 5: Myyjän kyvykkyydet (Rope 2003, 105)	27
Kuvio 6: Myyntiprosessi (Rubanovitsch & Aalto 2012, 35)	31
Kuvio 7: Tutkimusmenetelmät opinnäytetyössä.....	43
Kuvio 8: Aivoriihen toteutuspäivät.....	74
Kuvio 9: Kehitysehdotuksissa pohditut tärkeät asiakkuudet	76
Kuvio 10: Avainasiakkuuksien ryhmittelyesimerkki	77
Kuvio 11: Esimerkki asiakkuusryhmä A:n hoitomallista	78
Kuvio 12: Asiakasvirran kuvitteellinen esimerkki joulukuussa 2016	83
Kuvio 13: Asiakasvirran kuvitteellinen esimerkki maaliskuussa 2017	83
Kuvio 14: Nuorten tarve- ja tavoitekeskustelun eteneminen	86
Kuvio 15: Esimerkki uusasiakashankinnan kvartaalista.....	90

Taulukot

Taulukko 1: Myyntiprosessien vertailuanalyysin keskeisimmät huomioid 50	50
Taulukko 2: Myyntiosaamisen vertailuanalyysin keskeisimmät huomioid 53	53
Taulukko 3: Monipuolisen asiakastiedon osa-alueet (Hellman ym. 2005, 17-18) 81	81
Taulukko 4: Esimerkki kvartaalin muutoksesta asiakasvirrassa 84	84
Taulukko 5: Uusasiakashankinnan esimerkkikeinoja 89	89

Liitteet

Liite 1 Benchmarking lomake ja lomakkeen apukysymykset	98
Liite 2 Teemahaastattelun runko	100

Liite 1 Benchmarking lomake ja lomakkeen apukysymykset

Myyntiprosessin eteneminen asiakaskohtaamistilanteessa

o Kohtaamistilanne

- Esitelläänkö työnkuva ja yritys?
- Kerrotaanko mitkä ovat yrityksen omat vahvuudet verrattuna kilpailijoihin?
- Käydäänkö alkuun läpi myyntiprosessin eteneminen? Millainen se on? Puuttuuko olennaisia vaiheita, jotka auttaisivat etenemisessä?

o Tarvekartoitus

- Miten otetaan huomioon tarpeet, odotukset ja toiveet?
- Kuinka selvitetään kirjo menneisyydestä nykypäivään?
- Miten huomioidaan elämäntilanne?
- Annetaanko asiakkaan kertoa avoimesti?

o Hyötyjen esittely

- Tuotetuntemuksen taso? Tiedetäänkö kilpailijoiden tuotteista?
- Kohdennetaanko hyöty tarpeiden ja toivomusten mukaisesti?
- Esitetäänkö räätälöity ratkaisu? Esitetäänkö eri ratkaisukokonaisuuksia?
- Miten käsittelee ”pankin liiketoiminnalle huonomman vaihtoehdon”?

o Kaupan päättäminen

- Ehdotetaanko kauppaa? Miten ehdotetaan? Kuinka monesti ehdotetaan?

o Muuta

- Havainnollistavat materiaalit?
- Lunastuiko asiakaslupaus?
- Kirjaako muistiinpanoja, lomakkeelle tietoja tms.?

Henkilökohtainen myyntityö

o Myyjän myyntiosaaminen, persoona ja ominaisuudet

- ammattitaito

- Ensivaikutelma: Terveitiikö? Kättely? Onko ajoissa? Katsekontakti?
- Käyttääkö ammattisanastoa?
- Osaako selittää asiat asiakkaalle ymmärrettävästi?
- Ottaako tilanteen haltuun vai antaako asiakkaan puhua?
- Hallitseeko myyntiprosessin hyvin?
- Tunteeko yrityksen ja kilpailijoiden tuotteet?

- persoonallisuus

- Onko myyjä oma-aloitteinen?
- Ystävällisyys, rohkeus, humoristisuus, kärsivällisyys, uskottavuus..?
- Luoko luottamuksellisen ilmapiirin?

- asenne

- Millainen asenne myyjällä on asiakasta kohtaan?

- tunneäly

- Kuinka hyvin myyjä osaa asettua asiakkaan asemaan?
- Kuinka hyvin myyjä kuuntelee asiakasta?

- vuorovaikutus

- Miten elehtii, ilmehtii? Asennot ja liikehdintä palvelutilanteessa?

o Kysymystekniikka ja suostuttelu

- Esittääkö avoimia kysymyksiä? Missä tilanteissa?
- Mitoivat tai johdattelevat kysymykset? Esiintyykö missä tilanteissa?
- Miten myyjä suostuttelee?

o Vastaväitteiden käsittely, ostosignaalit

- Miten reagoi vastaväitteisiin ja kiertääkö ne?
- Tulkitseeko ostosignaalit?
- Vastaako esitettyihin kysymyksiin selkeästi/neuvovasti/hyvin?

Liite 2 Teemahaastattelun runko

Taustatiedot & työpäivä

- Kerro itsestäsi: työtausta konttorissa & muuten / koulutustaustasta
- Työpäivän kulku ja asiakkaat
- Kuvaile konttorinne myyntiprosessi: Millainen se on?
- Millaisia myyntitavoitteita asetetaan?

Asiakaskohtaaminen ja tarpeiden kartoittaminen

- Kartoitustapaamiseen valmistautuminen? Mitä pitää ottaa huomioon?
- Tavoitteet ja niihin yltäminen

- Tyypillinen tapaaminen asiakkaan kanssa? Kuvaile.
 - Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia ilmenee

- Kuvaile miten käsität tarvekartoituksen? Oikeaoppinen tarvekartoitus?
- Tekijät, jotka vaikuttavat onnistuneeseen tarvekartoitukseen?
- Tekijät, jotka haasteellisia tarvekartoitusta tehtäessä?
- Asioita, joita haluaisit muuttaa/tehostaa/parantaa tarvekartoitukseen liittyen?

- Palveluräätälöinti asiakkaalle: Miten kohdennetaan, miten onnistutaan?
 - Mitä välineitä/työkaluja vaaditaan?
 - Esteitä?
- Asiakaskokemus: miten ilmenee?

- Kokemuksia kaupan päättämisestä
- Kaupan ehdottaminen: Miten, missä kohtaa?
- Haasteita kaupan päättämisessä: vastaväitteet & ostosignaalit käsittely
- Miten voi tehostaa/parantaa/helpottaa?
 - Miten voit itse omalla toiminnalla vaikuttaa siihen?
 - Onnistumisen hetket?

Persoonallisuustekijät: viestintä ja tunnetaidot

- Millaisia ominaisuuksia tarvitaan
- Tietotaito-taso
- Hyvä myyjä tarvekartoituksessa? Mitkä asiat vaikuttavat, miksi?

- Tärkeys: vuorovaikutus/luottamus/tunneäly? Miten ilmenee?
- Motivaatio päämäärien saavuttamisessa

Persoonallisuustekijät: Myyntiosaaminen, suostuttelu, sosiaaliset kyvyt

- Laadukas palvelu finanssialalla
- Vaikuttamisen keinot: Kysymystekniikka, suostuttelu, argumentointi? Missä tilanteissa ja kuinka?
- Koulutusta tähän?
- Vahvuudet ja heikkoudet myyntityössä

Muuta?