

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2015

Jasmiina Gustafsson

# VAPAAEHTOISEN HENKILÖVAKUUTUKSEN MYyntIPROSESSIN KEHITTÄMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jasmiina Gustafsson

## VAPAAEHTOISEN HENKILÖVAKUUTUKSEN MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät parantaisivat palveluneuvojien myyntiä vapaaehtoisten henkilövakuutusten osalta myyntiprosessin tietyissä vaiheissa. Tutkimus on rajattu myyntiprosessin kolmeen eri vaiheeseen: tarvekartoitus, vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen. Tutkimuksen avulla voidaan kasvattaa jokaisen palveluneuvojan henkilökohtaista myyntiä ja samalla myös koko yrityksen tulosta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka suoritettiin seitsemälle palveluneuvojalle ja kahdelle esimiehelle.

Teoriaosuudessa kerrotaan että myyjien tulisi myydä ensin asiantuntemuksensa, sen jälkeen arvoa ja tuotetta jotta saavutetaan myyntiprosessin tavoite eli kaupan päättäminen. Asiantuntemusta ja arvoa luodaan tarvekartoitusvaiheessa joka yleensä johtaa vastaväitteiden käsittelyvaiheeseen. Vastaväitteet tulee käsitellä selkeästi ja perustellen jotta asiakkaalle luodaan ammattitaitoista ja luottamuksellista kuvaa. Tämän kaiken jälkeen saadaan asiakas todennäköisesti hyväksymään tarjous eli tehdään kaupan päättäminen.

Tutkimuksen tuloksena selvisi että, palveluneuvojat tietävät mikä on myyntiprosessi ja käyttävät sitä työssään vaihtelevasti. Kartoitusvaihetta pidettiin tärkeänä osana myyntiprosessia, mutta sitä ei kuitenkaan aina hoidettu toivotulla tavalla. Vastaväitteiden käsittelyssä ilmeni muutamia ongelmia ja kaupan päättäminen hoidettiin yleisesti ottaen hyvin. Tutkimustulokset antavat suuntaa siitä miten palveluneuvojien myyntiä saadaan tulevaisuudessa parannettua myyntiprosessin eri vaiheissa. Tulosten mukaan palveluneuvojat tarvitsevat lisää käytännön koulutusta eri myyntiprosessin vaiheista sekä kaipaavat lisää oppimista työssään.

### ASIASANAT:

Vakuutus, palveluneuvoja, myyntiprosessi, henkilövakuutus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales| Financing and Insurance Services

01.06.2015 | 35

Instructor Tarja Heikkilä

Jasmiina Gustafsson

## DEVELOPMENT OF VOLUNTARY PERSONAL INSURANCE SALES PROCESS

The purpose of this thesis was to find out what factors would improve the service advisers' sales at certain stages of the sales process for voluntary personal insurances. The study focuses on three different stages of the sales process: assessing clients' needs, handling objections and closing the deal. The study can be used to increase service advisers' personal sales and at the same time the profit of the company.

The study is a qualitative study. A theme interview of seven service advisers and two superiors was chosen as the data collection method of the study.

In the theory part, it is stated that in order to close a deal, sellers should first sell their expertise and after that the product and its value to the client. The expertise and the value are created at the need analysis stage which usually leads to the handling of objections. The objections have to be clearly processed and properly justified so that a skilled and confidential picture will be created to the client.

The results of this study indicate that customer servants are familiar with the sales process and usually they use it in their work. The need analyses stage was considered an important part of the sales process. However, it was not always implemented. There were some difficulties in processing the counter arguments but closing the deal was managed well in general. The result of this study gives information on how the sales of customer servants can be improved in the future in terms of the sales process. Based on the results, customer servants will need some more practical training in terms of the sales process and they also need some more learning in their work.

KEYWORDS:

Insurance, sales process, personal insurance

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 VAKUUTTAMINEN</b>	<b>7</b>
2.1 Vakuutus sopimuksen sopijaosapuolet ja muut sopimukseen liittyvät henkilöt	7
2.2 Vapaaehtoinen henkilövakuutus	8
2.3 Yksityishenkilön riskit	9
2.4 Vakuutus sopimuslaki ja hyvä vakuutus tapa	10
<b>3 MYYNTITYÖ</b>	<b>14</b>
3.1 Myyntiprosessin vaiheet	14
3.2 Valmentava esimiestyö	18
<b>4 CASE: HENKILÖVAKUUTUSTEN MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN</b>	<b>22</b>
4.1 Tutkimusmenetelmän valitseminen ja perustelut	22
4.2 Tutkimus	23
4.3 Myyntiprosessin kehitysehdotukset	29
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>34</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelu (palveluneuvoajat)
- Liite 2. Haastattelu (esimiehet)

# 1 JOHDANTO

Vapaaehtoisessa henkilövakuutustoiminnassa lähtökohtana on ihmisen, vakuutetun henkilön vakuuttaminen monien riskien varalta. Mahdollisia riskejä ovat vakuutuksenottajan kuolema, sairastuminen, sairastaminen, lyhytaikainen tai pysyvä työkyvyttömyys. Henkilövakuutuksen tarkoituksena on turvata vakuutuksenottajan toimeentulo tai hänen perheensä toimeentulo vahingon sattuessa.

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin vakuutusyhtiö X:n vapaaehtoisten henkilövakuutusten myyntiprosessin kehittäminen Customer center -osastolla. Aihe on ajankohtainen, sillä myyntiprosessilla on suora vaikutus henkilövakuutusten myynnin onnistumiseen.

Vakuutusyhtiö X:n tavoitteena on kasvattaa vapaaehtoisten henkilövakuutusten myyntiä ja sitä kautta luoda ja lisätä syvempiä ja varmempia asiakassuhteita eli luoda asiakaspysyvyyttä. Tavoitetta varten Vakuutusyhtiö X tarvitsee tuoreinta ja oikeaa tietoa vapaaehtoisten henkilövakuutusten myyntiprosessin sisällöstä ja myyntiprosessin ongelmakohtista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät parantaisivat palveluneuvojien myyntiä vapaaehtoisten henkilövakuutusten osalta myyntiprosessin tietyissä vaiheissa. Tutkimus on rajattu myyntiprosessin kolmeen eri vaiheeseen: tarvekartoitus, vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen. Tutkimuksen avulla voidaan kasvattaa jokaisen palveluneuvojan henkilökohtaista myyntiä ja samalla myös koko yrityksen tulosta.

Tutkimuksen avulla tutkitaan miten myyntiprosessi hoidetaan tällä hetkellä kohdeyrityksessä ja miten palveluneuvojat toimivat tarvekartoitusvaiheessa, vastaväitteiden käsittelyvaiheessa ja kaupan päättämisen vaiheessa. Tutkimuksen tulosten avulla selvitetään mahdollisia kehityskohteita vapaaehtoisten henkilövakuutusten myyntiprosessin kehittämistä varten.

Vakuutusyhtiö X:llä on oma sähköinen intra, josta löytää argumentteja henkilövakuutusten myyntiin, vastaväitteiden käsittelyyn ja esimerkiksi kilpailijavertai-

luun. Tutkija ei tämän vuoksi toteuta uudenlaista argumentti pankkia tai myynti-keskustelu kaavaketta, vaan ehdottaa parannuksia, miten saataisiin käytettyä jo olemassa olevaa materiaalia. Tutkija myös kertoo miten hänen mielestään voidaan parantaa palveluneuvojien myyntitaitoja myyntiprosessin eri vaiheissa.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta eri kappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa keskitytään vapaaehtoiisiin henkilövakuutuksiin ja siihen millaisia riskejä ihminen kohtaa elämänsä aikana sekä vakuutusten myynnin erityispiirteisiin. Toisessa kappaleessa kerrotaan myyntiprosessista eli siitä, miten myyntiprosessi etenee, mistä se koostuu ja siitä millainen on hyvä myyjä sekä valmentavasta esimiestyöstä. Kolmannessa kappaleessa kerrotaan miten tutkimus toteutettiin ja miksi se toteutettiin niin. Siinä kerrotaan myös mitä tutkimuksessa tehtiin ja mitkä olivat sen tulokset ja kehitysehdotukset sekä siitä seuranneet johtopäätökset.

## 2 VAKUUTTAMINEN

Vakuuttaminen on riskien tasaamista ja jakamista yhteisöjen tai henkilöiden välillä. Vakuuttamisella pyritään siihen, että kenenkään kantokyky ei vahingoitu vahingon sattuessa, kun riski on jaettu suuren ryhmän kesken. Täsmällisemmin selitettynä vakuutustoimintaa kuvataan näin:

*Tietyn riskin alaiset yksiköt, vakuutuksenottajat sopivat vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen laitoksen, vakuutuslaitoksen eli vakuutusenantajan, kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutusenantaja korvaa siitä aiheutuneen vahingon. Korvauksen saantioikeuden vastineeksi vakuutuksenottajat suorittavat vakuutusmaksun vakuutusenantajalle. Vakuutuksenottajan ja vakuutusenantajan oikeussuhdetta kutsutaan vakuutukseksi (Rantala & Kivisaari 2014, 69–70.)*

Vakuutuksenottajan päätettyä minkälaista vakuutusturvaa hän kaipaa, tehdään vakuutuksenottajan ja vakuutusenantajan välille vakuutus sopimus. Vakuutus sopimus on sopimus vakuutuksesta, jossa sovitaan vakuutuksenottajan ja vakuutusenantajan välillä vakuutusturvan perustamisesta sekä heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan esimerkiksi siitä, mitä vakuutuksesta korvataan ja miten se määritellään. Henkilövakuutuksissa vakuutustapahtuma kohdistuu aina fyysisesti vakuutettuun, kuten esimerkiksi vakuutetun kuolema, sairauden tai tapaturman aiheuttama lyhytaikainen tai pitkäaikainen työkyvyttömyys, pysyvä haitta tai sairaanhoitokulujen aiheutuminen. (Antila, Erwe, Lohi & Salminen 2001, 187; Rantala & Kivisaari 2014, 70.)

### 2.1 Vakuutus sopimuksen sopijaosapuolet ja muut sopimukseen liittyvät henkilöt

Opinnäytetyössä käytetään vakuutusalan sanastoa, joista huomattavasti käytetyimmät ovat vakuutustapahtuma, vakuutusenantaja, vakuutuksenottaja, vakuutettu ja edunsaaja. Nämä sanat olisi hyvä muistaa myös käytännössä, jotta

ymmärretään mitä sopimuksia allekirjoitetaan ja vältytään väärinkäsityksiltä vakuutuksenottajan ja vakuutuksenantajan kannalta.

Vakuutustapahtumalla tarkoitetaan korvauksen suorittamiseksi vaadittua tapahtumaa, esimerkiksi tapaturmainen kuolema, sairaus, pysyvä haitta, tulipalo tai vuotovahinko. Vakuutuksenantajalla tarkoitetaan sitä tahoa, joka myöntää vakuutuksia. Vakuutuksenottaja on se yksityinen henkilö, perhe tai yritys, joka on tehnyt vakuutussopimuksen vakuutuksenantajan kanssa. Vakuutetulla tarkoitetaan yksityistä henkilöä, perhettä tai yritystä, jonka hyväksi vakuutus on voimassa tai joka on henkilövakuutuksen kohteena. Edunsaajalla tarkoitetaan henkilöä tai yritystä, joka on oikeutettu vakuutuksen perusteella suoritettavaan korvaukseen vakuutetun tai vakuutuksenottajan sijasta. Henkilövakuutuksissa edunsaajaksi voidaan sopia esimerkiksi vakuutetun puoliso, omaiset tai lapset. (Antila, Erwe, Lohi & Salminen 2001, 195; Rantala & Kivisaari, 2014, 82.)

## 2.2 Vapaaehtoinen henkilövakuutus

Vapaaehtoinen henkilövakuutus on tarkoitettu täydentämään lakisääteistä eläkejärjestelmää, kansaneläkettä, yleistä perhe-eläkettä, työeläkettä, lakisääteistä tapaturmavakuutusta ja yleistä sairausvakuutusta sekä työmarkkinajärjestöjen työntekijäin ryhmähenkivakuutusta ja sitä vastaavia taloudellisia tukia. (Antila ym. 2001, 21–22.)

Suomessa oleva julkinen sairaanhoitojärjestelmä kattaa perussairaanhoidon tarpeen, mutta sen palvelut eivät kuitenkaan ole aukottomia, sillä sieltä löytyy myös palveluita, jotka puuttuvat kokonaan tai joihin on pitkät jonotusajat. Sairausvakuutuslain korvauksiin liittyy myös korvauskattoja, joiden puitteissa kaikkia kustannuksia ei pystytä kattamaan. (Rantala & Kivisaari 2014, 470.)



### 2.3 Yksityishenkilön riskit

Kuolema on yksi yksityishenkilön riskeistä. Kuoleman aiheuttamat seuraukset ovat vakavimpia noin 25–50 vuoden ikäisillä ihmisillä, sillä heillä on yleensä vastuuta asuntolainasta, opintolainasta ja mahdollisesti lapsista. Kuolema tuo mukanaan myös hautajaisista ja pesänselvityksestä johtuvia kustannuksia sekä vainajan mahdollisista veloista ja vastuista vastaamista. (Rantala & Kivisaari 2014, 468–469.)

Kun henkilö kuolee niin sanotusti normaalissa vanhuusiässä, hänen taloudellinen tilanteensa tulee todennäköisesti kattamaan kuolemasta välittömästi johtuvat kustannukset sekä velkojen hoidon (Rantala & Kivisaari, 2014, 469).

Kuolema jaetaan tapaturmaiseen kuolemaan ja sairauden aiheuttamaan kuolemaan. Tapaturmainen kuolema on aina äkillinen ja ennalta arvaamaton, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että äkillinen tapahtuma johtuu aina ulkoapäin tulevasta tekijästä, kuten kaatumisesta, putoamisesta tai liukastumisesta. (Rantala & Kivisaari 2014, 469.)

Sairauden aiheuttama kuolema johtuu nimensä mukaisesti sairaudesta. Myös sairauden aiheuttama kuolema voi olla äkillinen ja ennalta arvaamaton, kuten sydäninfarkti tai veritulppa. (Rantala & Kivisaari 2014, 470.)

Yksityishenkilön riskeihin luetaan myös sairastuminen ja vammautuminen. Ne johtavat yleensä työkyvyttömyyteen, joka voi olla lyhytaikaista tai pitkäaikaista, osittaista tai täydellistä ja vaikuttaa suoraan yksityishenkilön kykyyn tehdä töitä täysipäiväisesti. Pitkäaikainen työkyvyttömyys johtaa yleensä taloudellisiin ongelmiin, koska työkyvyttömyys voi kestää useita kuukausia tai jopa vuosia. Jos työkyvyttömyys on täydellistä eli pysyvää, on yksityishenkilön mahdollonta jatkaa normaalia jokapäiväistä työtään. Osittainen työkyvyttömyys taas puolestaan rajoittaa jokapäiväistä työtä ja johtaa ansiotulojen alenemiseen. (Rantala & Kivisaari 2014, 470.)

Sairaanhoidokulujen ja ansiotulojen vähenemisen lisäksi yksityishenkilön riskit voivat aiheuttaa muita kustannuksia, kuten tutkimiseen ja hoitoon liittyviä kus-

tannuksia. Yksityishenkilön sairastuessa tai vammautuessa henkilö voi kokea tarvitsevansa apua arjen askareissa, töissä ja erityisjärjestelyissä kotona. Mitä enemmän terveydenhuolto kehittyy parempaan suuntaan, sitä enemmän hoidot yleensä maksavat. Lääketieteellinen tutkimus maksaa yleensä tuhansista euroista jopa satoihin tuhansiin euroihin, johon hyvin harvalla yksityishenkilöllä on varaa. (Rantala & Kivisaari 2014, 470.)

## 2.4 Vakuutuslainsäädäntö ja hyvä vakuutustapa

### Vakuutuslainsäädäntö

Vakuutuslainsäädäntöä sovelletaan VL 1 §:n mukaan muuhun kuin lakisääteiseen vakuutukseen. Lakia sovelletaan lisäksi liikennevakuutuslain (279/1959), potilasvahinkolain (585/1986) ja ympäristövahinkovakuutuksesta annetun lain (81/1998) mukaisesti vakuutuksiin, jollei näissä laeissa toisin säädetä. Esimerkiksi henkilövakuutuksen osalta sovelletaan vakuutuslainsäädäntöä, jollei vastaavaa säännöstä löydy potilasvahinkolaista. (Finlex 1994.)

Vakuutuslainsäädäntö sisältää määräyksiä siitä, mitä kuuluu vakuutuksenottajan ja vakuutusyhtiön tiedonantovelvollisuuteen ja muihin velvollisuuksiin. Velvollisuudet tulee täyttää sopimusta tehdessä ja sopimussuhteen aikana. Vakuutuslainsäädäntö ei kuitenkaan määrätä mitä vakuutetaan, mitä korvataan, mikä on vakuutusmaksun sisältö ja laajuus, mitä ei korvata ja miten korvaus määräytyy, samalla tavalla kuin esimerkiksi lakisääteisissä vakuutuksissa. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka, Sundberg 2012, 127.)

### Hyvä vakuutustapa

Hyvään vakuutustapaan kuuluu vakuutusten hinnoittelu riskien mukaan. Vakuutusmaksu on kuitenkin vapaasti sovittavissa vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan välillä. Vakuutusmaksun kuuluu kuitenkin kattaa riskin mukaiset kus-

tannukset, jotta ne jakautuvat oikein eri riskiryhmille. (Alhonsuo ym. 2012 131; Rantala & Kivisaari 2014, 327. )

Yksi osa hyvää vakuutustapaa on myös asiakkaan tunnistaminen. Asiakas tulee tunnistaa henkilötunnuksella, jolloin varmistutaan asiakkaan henkilöllisyydestä. Asiakkaan tunnistaminen on erityisen tärkeää, jotta vakuutus sopimus tehdään oikean henkilön kanssa välttämällä mahdollisia petostilanteita, joissa asiakas väittää olevansa joku muu. (Alhonsuo ym. 2012, 132,137.)

Vakuutusenantajalla ei ole hyvän vakuutustavan mukaan sopimuspakkoa vapaaehtoisten vakuutusten kohdalla. Vakuutus sopimus voidaan tietyissä tapauksissa evätä, mutta ei kuitenkaan hyvän vakuutustavan tai lain vastaisella perusteella. Epäyksen tulee myös perustua vakuutusyhtiön määrittämiin epäysperusteisiin. Henkilövakuutusten osalta sopimusta ei myöskään voida evätä, vaikka vakuutusnottajan terveydentila olisi huonontunut sen jälkeen, kun hän on lähettänyt hakemusasiakirjat yhtiölle. Hakemusasiakirjalla tarkoitetaan käytännössä vakuutusnottajan terveydentilan selvitystä. Vakuutus sopimuksen evätyään vakuutusenantajan tulee lähettää vakuutusnottajalle hylkäysperuste kirjallisesti. (Alhonsuo ym. 2012, 132; Rantala & Kivisaari 2014, 324–325.)

Hyvän vakuutustavan mukaan vakuutusnottajalla on oikeus luottaa siihen, että hänen henkilökohtaisia tietojaan ei anneta muiden käyttöön. Vakuutusnottajan valtuuttaessa tietyn henkilön hoitamaan hänen vakuutusasioitaan, saa tälle kertoa asiakkaan tiedoista. Tällaisia henkilöitä voivat esimerkiksi olla aviopuoliso, avopuoliso tai vakuutusnottajan vanhemmat. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että vakuutusenantajalla on salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. (Alhonsuo ym. 2012, 132.)

### **Tiedonantovelvollisuus**

Vakuutus sopimusta tehdessä molemmilla osapuolilla on tiedonantovelvollisuus. Vakuutusenantajan tulee antaa vakuutusnottajalle oma-aloitteisesti ennen sopimuksen tekoa tarpeelliset ja täsmälliset tiedot joko suullisesti tai kirjallisesti. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi vakuutusehdot, olennaiset rajoitusehdot, va-

kuutusmuodot ja -maksut. Rajoitusehdoilla tarkoitetaan vakuutusehdoissa olevia ehtokohtia, joissa kerrotaan millaisia vahinkotapahtumia ei korvata. Nyky päivänä vakuutusyhtiöt tekevät vakuutusoppaita, jotka lähetetään asiakkaalle, ja josta asiakas löytää edellä mainitut tiedot. Vakuutuksenantajan ei kuitenkaan tarvitse antaa tietoja, jos asiakas niin ilmoittaa tai tiedonannosta syntyy kohtuutonta haittaa. (Alhonsuo ym. 2012, 151–152; Rantala & Kivisaari 2014, 332–333.)

Vakuutuksenottajan hyväksyessä sopimuksen tulee vakuutuksenantajan lähettää vakuutuksenottajalle viipymättä vakuutuskirja. Vakuutuskirjasta tulee ilmetä ehdot sekä sopimuksen keskeinen sisältö. Jos ehtojen mukaan vakuutuksenantajalla on oikeus vakuutuskauden aikana muuttaa sopimusehtoja tai vakuutusmaksua, on siitä oltava merkintä vakuutuskirjassa. Vakuutuksenantajan tulee myös vuosittain lähettää vakuutuksenottajalle tiedot mahdollisista muutoksista vakuutusmäärissä tai muissa keskeisissä seikoissa. (Rantala & Kivisaari 2014, 334; Finlex 1994.)

Vakuutuslainsäädännön 9§:n mukaan vakuutuksenantajan tulee markkinoidessa antaa vakuutuksenottajalla tarpeelliset tiedot vakuutuksesta. Tarpeellisten tietojen antamatta jättäminen tai virheellisten ja harhaanjohtavien tietojen antaminen johtaa siihen että, vakuutuslainsäädännön on voimassa sen sisältöisenä kuin vakuutuksenottajalla oli saamiensa tietojen perusteella ollut aihetta käsittää. (Finlex 1994.)

Vakuutuksenottajan sekä vakuutetun tulee antaa vakuutuksenantajalle oikeat ja riittävät tiedot vakuutuksenantajan esittämiin kysymyksiin. Vakuutuksenottajan ja vakuutetun tulee myös viipymättä ilmoittaa vakuutuksenantajalle antamansa vääriksi tai virheellisiksi havaitsemansa tiedot vakuutuskauden aikana. (Finlex 1994.)

Jos vakuutuksenottaja tai vakuutettu on vilppiä käyttäen sitonut vakuutuslainsäädännön vakuutuksenantajan kanssa, ei vakuutuslainsäädännön sido vakuutuksenantajaa. Vakuutuksenantajalla on oikeus pitää vakuutuksenottajan suorittamat vakuutusmaksut myös sopimuksen rauettua. (Finlex 1994.)

Vakuutuksenottajan tai vakuutetun tahallisesta tai huolimattomasta tiedonantovelvollisuuden laiminlyönnistä johtuen vakuutuksenantaja on vastuusta vapaa. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä että vakuutuksenantaja voi päättää sopimuksen, jos vakuutusta ei olisi myönnetty vakuutuksenantajan tai vakuutetun antaessa oikeat ja täydelliset tiedot. Jos vakuutuksenantaja olisi myöntänyt vakuutuksen esimerkiksi korkeampaa maksua vastaan tai muilla ehdoilla kuin oli sovittu, vakuutuksenantajanvastuu rajoittuu siihen millä ehdoilla ja maksuilla vakuutus olisi myönnetty. (Finlex 1994.)

## 3 MYYNTITYÖ

Myyntityö on prosessi, jonka avulla asiakas saadaan miettimään omia tarpeitaan. Se on asiakaslähtöistä, asiakkaiden ongelmien ratkaisua ja asiakkaan tuotteisiin liittämän arvon kasvattamista niin kauan kunnes asiakas ymmärtää tuotteen arvon merkityksen suuremmaksi kuin hinnan. Myyjän keskeisin taito myyntiprosessissa on asiakkaan kuuntelu. Kuuntelun avulla myyjä etsii asiakkaalle parhaan mahdollisen vaihtoehdon juuri tämän kyseisin asiakkaan tarpeisiin ja ongelmiin. Myyntityössä on erittäin tärkeää, että myyntiprosessin vaiheet käydään läpi järjestelmällisesti ja myyjä vie keskustelua eteenpäin. Myyjä ei kuitenkaan ole ainoa henkilö, joka yrityksessä vaikuttaa myyntiin. Myyntiä tekevät tavalla tai toisella kaikki yrityksen johdosta lähtien, sillä kaikki organisaatiossa tehdyt päätökset vaikuttavat asiakkaisiin ja asiakastyytyvyyteen. (Sarasvuo & Jarla 2007, 9; Vahvaselkä 2004, 134; Vuorio 2013, 40–41.)

### 3.1 Myyntiprosessin vaiheet

Ensimmäinen vaihe myyntiprosessissa on asiakkaiden valinta. Asiakkaiden valintaa varten myyjän tulee tuntea ja tiedostaa potentiaaliset asiakkaat. Suurin potentiaali on todennäköisesti asiakkaissa, jotka jo käyttävät tai tarvitsevat yrityksen tuotteita. Tässä kohtaa myyjän tulisi kuitenkin miettiä, miksi potentiaaliset asiakkaat eivät vielä ole yrityksen asiakkaita. Johtuuko se mahdollisesti siitä, että he eivät tiedä yrityksestä, heillä on yrityksestä kielteinen kuva, asiakkaat mieltävät yrityksen hinnat kalliiksi tai yritys ei ole tehnyt tarpeeksi töitä mahdollisen asiakkuuden saamiseksi. Mahdollista asiakasta arvioitaessa eli kvalifioidessa myyjän tulee ensin saada selville, tarvitseeko asiakas myytävää tuotetta ja onko asiakas mahdollisesti käyttänyt vastaavaa tuotetta, mistä asiakas nauttii nykyisessä tuotteessaan ja mitä hän muuttaisi siinä. Tässä vaiheessa myyjän olisi hyvä vedota asiakkaan tunteisiin esimerkiksi seurauksiin vetoamalla: ”Jos ostat henkivakuutuksen, tiedät, että lapsesi tulevat pärjäämään taloudellisesti

menehtymisesi jälkeen”. (Sarasvuo & Jarla, 2007 97–100 113–114; Parviainen 2013, 38, 90.)

Myyntin osalta tulee myös miettiä niin sanottua asiakasyhteensopivuus -termiä. Termin perusajatuksena on se, että ihmiset eivät pelkäästiä mieti mitä ostavat, vaan myös sitä, keneltä he ostavat kyseisen tuotteen. Asiakkaat myös pohtivat tarkasti, millaisen minäkuvan he antavat itsestään ostaessaan tuotteita tai palveluita kyseiseltä yritykseltä. Asiakkaat arvioivat yrityksen markkinointia pohtien, onko juuri tämänlainen markkinointi kyseisellä yritykselle omaista ja miten se sopii yhteen yrityksen imagon kanssa. (Sarasvuo & Jarla 2007, 97–100; Parviainen 2013, 90.)

Toinen vaihe on asiakaskontaktin syventäminen jossa myyjän tulisi saada itselleen ostajan luottamus. Myyjän tulisi toimia niin, että hänestä heijastuu asiakkaan arvomaailma ja hän ymmärtää asiakkaan motiivit sekä tarpeet. Parhain tapa saada selville asiakkaan arvomaailma, motiivit ja tarpeet on esittää avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä ovat mitä -, kuinka -, ja millaisia - kysymyssanoilla alkavat kysymykset. Avoimien kysymysten jälkeen myyjän tulisi käyttää jatkokysymyksiä eli yleensä johdattelevia kysymyksiä saamiensa vastausten perusteella. Johdattelevien kysymysten avulla myyjä saa vastauksen yleensä sellaisiin asioihin, joihin hän haluaa saada vastauksen. Keskustelun pääasia on kuitenkin vuorovaikutus. Myyjän tulee johtaa keskustelua, mutta on myös tärkeää, osata kuunnella, analysoida, luokitella ja valita, mitkä tiedot ovat oleellisia myyntiprosessin eri vaiheissa. (Sarasvuo & Jarla 2007, 117–118; Vuorio 2013, 45–46.)

Asiakas yritetään saada aistimaan myyjän puheesta aitous, todellisuus ja kiinnostuneisuus asiakasta ja myytävää tuotetta kohtaan. Hyvien myyjien tulisi myös uskoutua ja paljastaa jotain itsestään keskustelujen aikana. Nämä asiat huomioon ottamalla myyjä voittaa varmasti asiakkaan luottamuksen. (Sarasvuo & Jarla 2007, 117–118; Vuorio 2011, 26–29.)

Vasta kolmannessa vaiheessa päästään itse asiaan eli tarvekartoitusvaiheeseen. Asiakkaan tarve lähtee aina ongelmasta, jota myyjä ei voi luoda. Pikem-

minkin myyjän tulisi tuoda esiin tuotteen hyviä puolia asiakkaan hyötyjen ja etujen kautta, eli myyjä tekee tarvekartoituksen ja herättää asiakkaan tarpeen. Käytännössä siis asiakkaalle myydään sitä, mitä asiakas haluaa kuulla. Asiakkaan saadessa aidon ja perustellun tarpeen, hän haluaa siihen ratkaisun. Tämän vuoksi tarvekartoitus eli kontaktin syventämisvaihe on tärkeä osa myyntiprosessia. (Sarasvuo & Jarla 2007, 121; Vuorio 2013, 47; Laine 2009, 8.)

Valitettavaa on kuitenkin se, että moni myyjä ymmärtää tarvekartoitusvaiheen väärin. Monien myyjien mielestä tarvekartoituksen tarkoitus on etsiä vastauksia, jotka johtavat automaattisesti tuoteargumentointiin. Nykypäivän myyjän tulisi kuitenkin esittää asiakkaalle kysymyksiä, jotka saavat asiakkaan ajattelemaan. Tällöin myyjä osoittaa että hän on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja haluaa asiakkaalle toimivan ratkaisun. (Laine 2009,7.)

Seuraava vaihe on vastaväitteiden pyytäminen ja käsittely sekä kaupan päättäminen. Vastaväitteet johtuvat asiakkaiden epäilyistä tuotetta kohtaan, huolenaiheista, aiemmista huonoista kokemuksista, korkeasta hinnasta, asiakkaan taloudellisesta tilanteesta tai asiakas ei välttämättä koe saavansa tarpeeksi hyötyä tuotteesta. Yleensä asiakkaat osoittavat vastaväitteensä keskustelun lomassa, mutta joissain tapauksissa myyjän tulee jopa pyytää niitä. Myyjien tulee pyytää vastaväitteitä hienovaraisesti esimerkiksi kysymällä: ”Kun nyt olen kertonut pääasiat tuotteesta, niin heräsikö teille mahdollisesti kysymyksiä?”. Vastaväitteen saatuaan tulee myyjän vastata väitteeseen selkeästi, perustellen ja hyvin. Tärkeintä on muistaa edetä askel askeleelta, jotta asiakkaalle luodaan turvallisuuden tunne. (Sarasvuo & Jarla 2007, 126; Vuorio 2013, 120–121.)

Kaupanteon kannalta vastaväitteet jaotellaan epäolennaisiin ja olennaisiin väitteisiin. Olennaisiin jaotellaan vastaväitteet tuotteen ominaisuuksista tai hinnasta ja epäolennaisiin asiakkaiden väitteet, esimerkiksi ”minä en kyllä osta mitään”. Olennaiset vastaväitteet käsitellään kuuntelemalla asiakasta, perustelemalla miksi väite ei pidä paikkaansa ja miettimällä miksi asiakas teki vastaväitteen. Epäolennaiset vastaväitteet voidaan siirtää myöhemmäksi osaksi keskustelua, jolloin kysymykseen ei välttämättä ikinä palata. Jos asiakas esittää vastaväitteensä kiivaasti tai nopeasti, voidaan esittää vastakysymys, jolloin asiakkaan



täytyy perustella ajatus kyseisestä tuotteesta tai palvelusta. Vastakysymyksenä voidaan siis käyttää kysymystä, miksi hän on kyseistä mieltä tuotteesta tai palvelusta. (Vuorio 2013, 121–124.)

Kauppa päätetään yleensä kaupan ehdottamiseen. Se voidaan tehdä suoralla kaupan ehdottamisella, jolla tarkoitetaan sitä, että tarjouksen päätteeksi asiakkaalta kysytään suoraan: ”Laitetaanko tarjous voimaan?”. Sitä tulee kuitenkin käyttää vain silloin, kun keskustelu asiakkaan kanssa on ollut johdonmukaista ja vastaväitteitä on ollut mahdollisimman vähän tai ne on hoidettu hyvin. (Vuorio 2013, 74.)

Kaupan voi myös päättää vaihtoehtoja ehdottamalla esimerkiksi niin, että kysyy ottaako asiakas mahdollisesti tapaturmavakuutuksen vai hoitokuluvakuutuksen. Vaihtoehtojen antaminen edellyttää asiakkaan luottamuksen ja ostosignaalien saamista. Asiakkaan ostaessa yritykseltä jotain, mitä asiakas tarvitsee tai on halunnut, on hänelle helpompi myydä myös jotain enemmän, koska asiakkaan kynnys ostamiseen on jo ylitetty ensimmäisellä ostolla. (Vuorio 2011, 82,84.)

Jos asiakas epäröi kauppaa, voidaan kaupan päättäminen hoitaa kertomalla asiakkaalle vielä kerran tuotteen tai palvelun hyödyt sekä mitkä ovat asiakkaan saamat hyödyt ja mitkä ovat mahdolliset haitat, jos hän ei osta tuotetta tai palvelua. Asiakkaan ostopäätöksen ollessa kiinni siitä, että hän ei voi tai pysty hankkimaan tuotetta tai palvelua, voidaan häntä ohjata pienentämään vaatimuksiaan tuotteen tai palvelun suhteen. Tällöin siis tarjotaan asiakkaan sen hetkiseen tilanteeseen sopivaa tuotetta tai palvelua, sillä on parempi ostaa hieman hyvää kuin olla ostamatta. (Vuorio 2011, 84,88.)

Kauppaa voidaan myös auttaa hinnan vähättelyllä tai hinnan osittamisella. Hinta voidaan jaotella osiin esimerkiksi niin että, kerrotaan asiakkaalle vuosihinnan sijasta kuukausihinta. Tällöin asiakas pystyy hahmottamaan tulonsa paremmin kuukausikustannuksiin nähden. Hintaa voidaan vähätellä käymällä läpi asiakkaan kanssa tuotteen tai palvelun tuomaa arvoa hintaan nähden. Menetelmä vaatii kuitenkin asiantuntemusta tuotteenominaisuuksista. (Vuorio 2011, 93.)

## Asiakkaiden yksilöllinen kohtelu

2000-luvulla on ollut havaittavissa uusi aatteellisuus, joka tarkoittaa sitä että ihmiset haluavat osoittaa omilla päätöksillään ja ostoillaan aatteellista yksilöllisyyttä. Vuodesta 2010 alkaen tieteellisissä aikakauslehdissä kerrottiin että yritykset jotka panostavat asiakashallintaan ja asiakkaan osallistamiseen pärjäsivät kilpailijoitaan paremmin. Kuluttajat haluavat nykypäivänä siis yksilöllistä palvelua, eivätkä halua ostaa samaa mitä kaikille tarjotaan. Myynnissä otetaan siis seuraavat asiat huomioon: palvelutapahtuman yksilöllisyys, kohdennettu myynti ja markkinointi, asiakkaan historia, asiakas on asiakas koko palvelutapahtuman ajan, asiakas haluaa vaikuttaa palveluun tai tuotteeseen itse ja asiakaskokemus on pitkäaikainen. (Parviainen 2013, 200–203.)

Mitä myyjän siis tulee ymmärtää asiakashallinnasta, yksilöinnistä ja osallistamisesta. Ensimmäiseksi on tärkeää muistaa että asiakkaan kanssa toimitaan yhdessä, asiakas ei siis aina ole oikeassa. Asiakkaalle täytyy jäädä palvelutapahtuman jälkeen sellainen olo että häntä on kohdeltu eri tavalla kuin muita asiakkaita ja häntä on kuunneltu. Myyjän täytyy myös ymmärtää että asiakkaan kyky räätälöidä ja osallistaa itseään heikkenee, jolloin yksilöllisten ratkaisujen ja käytötapojen miettiminen jää myyjän tehtäväksi. (Parviainen 2013, 207.)

Myyntipsykologiassa yksilöllistämisen tarve korostaa ainutlaatuisuutta, erityisyyttä ja rajallisuutta. Nykypäivänä ihmiset haluavat kokea itsensä erityisiksi. Siksi esimerkiksi rajoitettu erä myynti, erityiskohtelut ja järjestelyt vievät myyjää eteenpäin työssään. (Parviainen 2013, 207)

### 3.2 Valmentava esimiestyö

Valmentavan esimiehen tavoitteena on oivalluttaa työntekijöitään näkemään työn eri merkityksiä sekä huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja yhteistyön kehittämisestä. Esimiehenä toimiminen vaatii monialaisuutta joka sisältää erikoisasiantuntemusta ja erilaista hallinnollista ja taloudellista osaamista. (Salmimies & Ruutu 2013, 87; Surakka & Laine 2011, 146.)

Valmentavassa esimiestyössä yhdistyy ihmisyyden arvostaminen, yksilön kehittyminen ja yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Valmentajan tärkein taito on yksilöiden kanssa keskusteleminen niin että keskustelut motivoivat ja virittävät työntekijöiden ajattelua. Ihmisillä on usein käsityksiä että tiettyjä asioita voi tehdä vain yhdellä opitulla tavalla. Tämä seikka estää esimiestä näkemästä muitakin vaihtoehtoja työssään eli käytännössä hän ei näe toiminnassaan mitään väärää, koska asiat on aina hoidettu niin. (Salmimies & Ruutu 2013, 87; Surakka & Laine 2011,146.)

Nykypäivän esimies ei enää ole vaan käskyttäjä vaan työntekijöiden työn mahdollistaja. Esimiehen tulee siis tunnistaa ja hyödyntää jokaisen työntekijän vahvuudet heidän suorituskykynsä parantamiseksi. Tällöin hänen on uskottava että työntekijä haluaa kehittyä ja kykenee ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia. Hänen tulee myös asettua työntekijöiden rooliin sekä osoittaa empatiaa ja myötätuntoa heitä kohtaan. Tämä vaatii esimieheltä läsnäolevaa vuorovaikutusta sekä aktiivista kuuntelua. Onnistuessaan näissä asioissa hän luo luottamuksellisen ilmapiirin jossa pystytään rehelliseen ja avoimeen viestintään. (Salmimies & Ruutu 2013, 87; Surakka & Laine 2011,147.)

Valmentavan esimiestyön päätyökalut ovat: luottamuksen rakentaminen, kuunteleminen, myötätunnon kehittäminen, vuorovaikutus, rehellinen ja avoin viestintä, ongelmaratkaisukyvyyn kehittäminen, työntekijöiden vastuuttaminen ja edistyksen seuraaminen. (Salmimies & Ruutu 2013, 87; Surakka & Laine 2011,147.)

Luottamuksen rakentamisella tarkoitetaan kykyä luoda kannustava ja mielekäs työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat kehittyvänsä ja kasvavansa. Luottamus on toimivan esimies-alaisuuden perusedellytys, sillä luottamuksen avulla luodaan suhteelle pohjaa, jonka päälle voidaan rakentaa innovatiivista ja tuottavaa toimintaa. Luottamukseen liittyy rehellisyys, hyvä vuorovaikutus, henkilökohtaisten asioiden salassapitovelvollisuus sekä avoin tiedonkulku. Esimiehen luottaessa alaisiinsa hänen ei tarvitse turvautua jatkuvaan kontrollin käyttöön. (Salmimies & Ruutu 2013, 88.)

Ammattitaitoinen esimies asettaa työntekijöiden tarpeet omien tarpeidensa yläpuolelle, on vuorovaikutustilanteissa suora ja rehellinen, tunnustaa omat virheensä ja oppii niistä, on aidosti oma itsensä, tekee sen minkä lupaa ja sanoo sen mitä tarkoittaa. Tällöin hän ei siis tavoittele vain omaa etuaan vaan työskentelee kaikkien etujen mukaisesti. (Salmimies & Ruutu 2013, 88–89.)

Voidakseen ymmärtää työntekijäänsä paremmin tulee esimiehen aidosti kuunnella ja osoittaa ymmärtävänsä mitä toinen on sanonut. Tarkalla kuuntelulla esimies saa tarvitsemaansa tietoa, joiden avulla hän voi tukea ja auttaa työntekijäänsä. Kuuntelijan non-verbaalinen viestintä on tärkeä osa kuuntelua, johon kuuluu eleet, ilmeet, asennot, katsekontakti ja läsnäolo siinä tilanteessa. (Salmimies & Ruutu 2013, 106.)

Kuuntelemisessä on erilaisia tapoja. Yksi tavoista on tilanne jossa kuuntelija on ollut kuulevinaan, mutta ei kuitenkaan kuunnellut. Syyt jotka johtavat tähän voivat olla mielenkiinnon puute, melu tai väsymys. On myös tilanteita joissa keskittään kuuntelemisen sijaan omien mielipiteiden muodostamiseen ja esille tuomiseen, jolloin ei oikeasti kuunnella mitä toisella on sanottavaa. (Surakka & Laine 2011, 149.)

Kehittyneempi versio edellisistä kuuntelutavoista on kuunteleminen jossa tarkkaillaan ollaanko puhujan kanssa samaa mieltä vai erimieltä. Tästä vielä kehittyneempi versio on kun etsitään sanomasta merkityksiä ja tehdään niistä tulkintoja. Näin siis pyritään ymmärtämään viesti, kuitenkin omien käsityksien ja tulkintojen kautta. Avoin kuunteleminen on kuuntelutavoista paras. Siinä pää tyhjennetään ennakkokäsityksistä ja kuunnellaan asiaa niin kuin se kuultaisiin ensimmäisen kerran. Tällöin omat mielipiteet asetetaan taka-alalle. (Surakka & Laine 2011, 149–150.)

Myötätunnon kehittäminen vaatii esimieheltä kykyä asettua toisen asemaan ja ymmärtää hänen tunteitaan. Empaattinen esimies pystyy lukemaan vihjeitä alaistensa hyvinvointitilasta. Vuorovaikutuksen päämääränä on molemminpuolinen ymmärtäminen, joka vaatii ymmärrystä siitä miltä molemmista tuntuu heidän tilanteessaan. Esimies voi kehittää empatiataitojaan sillä kukaan ei ole siinä

synnynnäisesti lahjakas. Jos esimies ymmärtää itseään ja tiedostaa omat tunteensa on hän todennäköisesti parempi lukemaan myös alaistensa tunnetiloja. (Surakka & Laine 2011, 96–97.)

Esimies joka omaa huonon empatiakyvyn on usein piittaamaton ja ei osaa huomioida omien tekojensa vaikutuksia muiden hyvinvointiin. Tällainen toiminta johtaa usein alaisten pahoinvointiin ja huonoon työilmapiiriin. Hyvän empatiataidon omaava esimies edistää tasapuolista ja oikeuden mukaista kohtelua kaikkia työntekijöitä kohtaan. (Surakka & Laine 2011, 97.)

Vuorovaikutustaitojen avulla keskitytään läsnäolevaan tilanteeseen ja ihmisiin. Läsnäolevassa tilanteessa toista kohdellaan arvostavasti ja hänen ideoitaan käytetään toimintoja kehittäessä. Ammattitaitoinen esimies on aidosti kiinnostunut toisen ihmisen ajatuksista sekä mielipiteistä, osaa kuunnella asiaa persoonasta riippumatta, suhtautuu myönteisesti toisen ajatuksiin sekä esittää tarkentavia kysymyksiä. Hän asennoituu tasavertaisesti kaikkia kohtaan, on kärsivällinen, uskaltaa ottaa vastaan toisen mielipiteet ilmaisematta omiaan sekä pystyy toimimaan rauhallisesti vaikka toinen osapuolista olisi kiivastunut. (Surakka & Laine 2011, 114–115.)

Rehellinen ja avoin viestintä vaatii esimieheltä suoraa kommunikointia. Suoran kommunikoinnin avulla luodaan kasvua ja autetaan työntekijöitä kehittymään työssään. Sitä käyttäessään esimiehen on tärkeä muistaa myös itse olla valmiina ottamaan palautetta ja eriäviä näkemyksiä. Ammattitaitoisen esimiehen tulee neutralisoida oma tunnetilansa ennen keskustelua, kertoa selkeästi oma näkemysensä, rohkaista työntekijöitä suoraan viestintään, olla avoin työntekijöiden ideoita kohtaan sekä puuttua epäkohtiin. (Surakka & Laine 2011, 120–121,124.)

Esimiehen ongelmanratkaisukyky on yksi olennaisista valmentavan esimiehen ydintaidoista. Ongelmanratkaisu tapahtuu yleensä nopeassa tahdissa ja lyhyessä ajassa jolloin virheitä sattuu helposti. Esimiehen tulisi siis tarkasti selvittää ja tunnistaa syy-seuraussuhteet, henkilöresurssien ja työntekijöiden työpanoksen vaikutukset sekä ongelmien vaikutukset yrityksen kannattavuudelle. (Surakka & Laine 2011, 137.)

## 4 CASE: HENKILÖVAKUUTUSTEN MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valitseminen ja perustelut

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä, josta kehitetään tutkimuskysymykset ja joihin saadaan vastaus aineistolla. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää ilmiön syvällinen näkemys. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatus on myös se, että tutkittava joukko on rajoitettu, minkä vuoksi menetelmä sopii parhaiten tähän opinnäytetyöhön. (Kananen 2010, 36, 41.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkittavaa ilmiötä lähestytään eri teemoista kyselemällä, jotta saadaan selville asian ydin. Aihealueista keskustellaan ilmiön kanssa joilla halutaan selvitystä vieraaseen ilmiöön. (Kananen 2010, 52–53.)

Teemahaastattelu suoritettiin kyselyn muodossa yksilöhaastatteluna yrityksen seitsemälle palveluneuvojalle ja kahdelle palveluneuvojien esimiehille. Haastatteltavat valittiin tarkasti, jotta vastausten perusteella saataisiin oleellista tietoa myyntiprosessin käytöstä ja sen vaiheista. Haastattelujen avulla saatiin selville yleisesti palveluneuvojien käsitys myyntiprosessista, nykyinen tilanne tarvekaritoituksen, vastaväitteiden käsittelyn ja kaupan päättämisen vaiheista. Vastausten avulla oli tarkoitus kehittää kyseisiä myyntiprosessin vaiheita.

## 4.2 Teemahaastattelu

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna palveluneuvojille ja esimiehille erikseen, ja haastattelun aikana tehtiin haastattelurunkoon muistiinpanoja haastateltavien vastauksista. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua opinnäytetyön aihe. Haastattelu toteutettiin nimettömästi, jotta saataisiin haastateltavia avautumaan rehellisemmin omasta toiminnastaan ja mielipiteistään.

Haastattelussa keskityttiin henkilövakuutusten myyntiprosessin tarvekartoitusvaiheeseen, vastaväitteiden käsittelyyn ja kaupan päättämiseen. Nämä vaiheet myyntiprosessista valittiin sen vuoksi, että työtä tehdessään ja kuunnellessaan vakuutusyhtiö X:n muita työntekijöitä työssään, on todettu että nämä vaiheet tarvitsevat eniten parannusideoita. Vakuutusyhtiö X panostaa palveluneuvojien koulutuksessa ja jokapäiväisessä työssä siihen, että keskitytään nimenomaan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin eli tarvekartoitusvaiheeseen. Vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen olivat loogisia valintoja tarvekartoitusvaiheen lisäksi.

Esimiehet haastateltiin samojen kysymysten pohjalta hieman muokkaamalla niitä enemmän heidän työhönsä sopiviksi. Haastatteluun haluttiin mukaan myös esimiesten näkökantaa, jotta tiedettäisiin miten palveluneuvojien tulisi käyttää myyntiprosessia hyödykseen palvelutilanteissa ja miten hyödyllistä se esimiesten mielestä on. Haastateltavat ovat nimetty opinnäytetyössä seuraavalla tavalla: palveluneuvoja A, palveluneuvoja B, palveluneuvoja C, palveluneuvoja D, palveluneuvoja E, palveluneuvoja F ja palveluneuvoja G. Esimiehet ovat nimetty esimies A ja esimies B.

### **Palveluneuvojien haastattelu**

Haastattelun alussa selvitettiin, tietävätkö haastateltavat palveluneuvojat mitä tarkoittaa myyntiprosessi ja miten he mahdollisesti käyttävät sitä työssään. Kai-

killä haastateltavilla oli käsitys siitä, mitä myyntiprosessi tarkoittaa, ja heistä kaikki ainakin pyrkivät käyttämään sitä työssään. Palveluneuvoja A kertoi käyttävänsä myyntiprosessin vaiheita asiakaskohtaisesti. Jos esimerkiksi asiakas kuulostaa kiireiseltä, jätetään kartoitusvaihe väliin. Palveluneuvoja E kertoi, että vakuutusyhtiössä on ollut joskus käytössä henkilövakuutuskartoitukseen tarkoitettu valmis pohja, jossa oli valmiina kartoituskysymyksiä. Ajan kuluessa pohjasta kuitenkin luovuttiin, koska sen todettiin vievän liikaa aikaa.

Suurimmaksi osaksi palveluneuvojat kertoivat myyntiprosessiin kuuluvaksi tarvekartoitusvaiheen, joka hoidetaan ensimmäisenä. Tämän jälkeen tehdään tarjous, ja jos asiakas vaikuttaa kiinnostuneelta, kysytään häneltä laitetaanko vakuutus heti voimaan. Vaihtoehtoisesti asiakkaan kuulostaessa hiemankaan vastahakoiselta, laitetaan tarjous vakuutusyhtiön sähköiseen palvelun kautta asiakkaalle.

Toisena pyydettiin palveluneuvojia kertomaan, mitä he myyvät työssään: tuotetta, arvoa vai asiantuntemusta. Suurin osa palveluneuvojista oli sitä mieltä, että asiakkaalle tulisi myydä tuotteen tuomaa arvoa eli vakuutusten tapauksessa turvaa. Palveluneuvoja A oli kuitenkin myös sitä mieltä, että aina asiakkaalle ei myydä turvaa, sillä myyntitapahtuma on aina tilannekohtainen. Hänen mielestä esimerkiksi kiireellisen tuntuiselle asiakkaalle myydään helposti vain tuotetta. Palveluneuvoja C, D ja G olivat sitä mieltä, että asiakkaalle myydään asiantuntemusta, arvoa ja tuotetta eli siis arvoa tuotteen ja asiantuntemuksen kautta. Palveluneuvoja G myy yleensä henkivakuutusta havainnollistaen kysymällä: ”Jos sinulle tapahtuu jotain, miten perheesi pärjää?”

Seuraavaksi keskityttiin kysymyksissä kartoitusvaiheeseen ja kerrottiin palveluneuvojille tilanne, jossa asiakas soittaa vakuutusyhtiö X:ään ja haluaa hoitaa akuutin asiansa. Tämän jälkeen esitettiin kysymys palveluneuvojille, kartoittavatko he asiakkaan tämän hetkisen tilanteen henkilövakuutusten osalta. Monet palveluneuvojat toimivat asiakkaan ollessa ja kuulostaessa kiireiseltä niin että, he eivät kartoita asiakkaan tilannetta henkilövakuutusten osalta. Palveluneuvoja A:n mukaan asiakkaan yhteydenotto voi olla ensimmäinen moneen vuoteen. Jos asiakkaalla on oikeasti kiire, voi hänelle jäädä palvelutapahtumasta huono



kuva kun aloitetaan tarvekartoituksella, johon asiakkaalla ei tällä hetkellä ole aikaa. Tässä tapauksessa olisi hänen mukaansa hyvä kysyä, jos asiaan voitaisiin palata myöhemmin. Palveluneuvoja B:n mukaan mennään myös helposti asiakkaan kukkaron mukaan, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että jos asiakkaalla on maksuvaikeuksia, ei lähdetä tarjoamaan henkilövakuutuksia.

Palveluneuvoja C:n mielestä henkilövakuutuskartoitus tulisi aina käydä läpi, mutta niin ei kuitenkaan välttämättä aina tapahdu. Hänen mukaansa asiakkaan akuutin asian hoitamisen jälkeen tulee palveluneuvojan arvioida, onko akuutti asia hoidettu hyvin vai huonosti asiakkaan kannalta. Asian hoiduttua hyvin palveluneuvoja C:n mielestä asiakkaalle on helpompi alkaa tarjoamaan lisäturvaa esimerkiksi juuri henkilövakuutuksia. Hän aloittaa henkilövakuutuskartoituksen yleensä matkavakuutuksen avulla, koska matkavakuutuksen saa heti voimaan ilman terveys selvitystä, joka tulee täyttää yleensä muuta henkilövakuutusta haettaessa. Asiakkaan vastattua mahdolliseen matkavakuutustarpeeseen jatketaan kartoitusta muihin henkilövakuutuksiin. Jos akuutin asian hoito on sujunut huonosti, hän ei lähde tarjoamaan henkilövakuutuksia.

Palveluneuvojien E ja G mukaan henkilövakuutusten tarjoaminen riippuu vähän siitä, millainen päivä on ollut kokonaisuudessaan, onko asiakkaita ollut paljon linjoilla jonossa ja millainen on yleisesti oma tuntemus päivästä. Palveluneuvoja E:n mukaan henkilövakuutusten tarjoaminen on työläs prosessi terveys selvitysten vuoksi. Asiakkailta ei palveluneuvoja E:n mielestä ole aikaa hektisessä elämässään täyttää terveys selvityksiä, ja ne myös helposti vain unohtuvat, jos terveys selvitykset laitetaan vakuutusyhtiön tarjoamaan sähköiseen palveluun.

Muutaman palveluneuvojan mielestä henkilövakuutusten lisäturvien kartoitus on hankalaa, esimerkiksi lyhytaikaisen työkyvyttömyyden turvan kartoittaminen.

Seuraava kysymys koski muiden perheenjäsenten henkilövakuutusten tarpeen kartoitusta. Kaikki palveluneuvojat olivat sitä mieltä, että jos kartoitus aloitetaan sen henkilön kohdalla, kuka on vakuutusyhtiö X:ään yhteydessä, kartoitetaan samalla myös muut perheenjäsenet.

Viidennen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitä mieltä palveluneuvojat ovat kartoitusvaiheesta ja sen tarpeellisuudesta henkilövakuuttamisessa. Kaikkien palveluneuvojien mielestä henkilövakuutusten kartoitusvaihe on tärkeää tehdä hyvin ja sitä tulisi tehdä useammin.

Palveluneuvoja A:n mielestä kartoitus on tarpeellinen, mutta kartoituksen tulisi aina edetä asiakaslähtöisesti kuunnellen asiakasta, onko hän mahdollisesti kiinnostunut henkilövakuutusturvasta vai ei. Palveluneuvoja B:n ja D:n mielestä henkilövakuutuksista tulisi puhua enemmän asiakkaille, sillä monet asiakkaista eivät mahdollisesti tiedosta henkilövakuutusten tarvetta. Palveluneuvoja B kertoi esimerkkinä sen, että jos nelihenkinen perheen isä esimerkiksi kuolisi, miten äiti pärjäisi lastensa kanssa. Tämä on yksi asioista, mitä asiakkaat eivät yleensä tule miettineeksi.

Palveluneuvoja C:n mielestä henkilövakuutusten kartoitus ja niistä kertominen on tärkeää sen vuoksi, että henkilövakuutusten myynnissä on yhtiön kannalta suuri myyntipotentiaali. Suuri myyntipotentiaali johtuu siitä, että yleensä asiakkailla ei ole henkilövakuutusta missään yhtiössä. Palveluneuvoja F kertoo ajatlevansa niin, että henkilövakuutusten kartoitus on tärkeää, mutta koska työ on niin hektistä, aina ei ole aikaa kartoitukselle. Asiakkaat myös usein avautuvat sairauksistaan, mikä johtaa siihen, että työ voi tuntua henkisesti raskaalta.

Seuraavien kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää vastaväitteiden käsittelyä. Ensimmäinen kysymys kohdistui siihen, millaisia vastaväitteitä asiakkaat yleensä antavat henkilövakuutusta tarjottaessa. Kaikki palveluneuvojat olivat sitä mieltä, että suurimmaksi osaksi vastaväitteet johtuvat vakuutuksen hinnasta ja psykologisesta syystä. Psykologisella syyllä tarkoitetaan sitä, että ei haluta ajatella itselle tai läheisille sattuvan mitään. Asiakkailla on usein myös käsitys, että ”minulle ei satu ikinä mitään”. Palveluneuvoja D myös kertoi syyksi sen, että henkilö on katettu jonkun muun, kuten esimerkiksi liiton tai työpaikan, kautta.

Seitsemäs kysymys palveluneuvojille oli se, miten he hoitavat asiakkaiden vastaväitteet. Monet palveluneuvojista mainitsivat puheessaan asiakkaiden vastaväitteet lannistavan asiakaspalvelijan helposti, jolloin vastaväite käsitellään

huonosti ja kauppaa ei todennäköisesti saada päätettyä. Palveluneuvojien mukaan asiakkaat vetoavat usein henkilövakuutusta tarjottaessa siihen, että heille ei ikinä satu mitään. Asiakkaan esitettyä tämän väitteen, palveluneuvoja esittää asiakkaan tähän vastaväitteen takaisin: ” Kenelle vaan voi sattua mitä vaan”.

Palveluneuvojat A ja E hoitavat hintavastaväitteet aina vertaamalla henkilövakuutuksen vuosihintaa esimerkiksi auton kaskovakuutuksen vuosihintaan, ja vetoaa asiakkaan tunteisiin toteamalla, että ”autoja saa aina uusia, mutta mitä jos sinulle sattuu jotain?”. Asiakkaan kerrottua siitä, että hänen työterveytensä kattaa hyvin kaiken, palveluneuvoja B vetoaa siihen, että tietääkö asiakas kuinka kauan hän on töissä kyseisessä yhtiössä tai mitä jos yhtiössä alkaa YT-neuvottelut. Palveluneuvoja D kysyy, millä tavalla henkilövakuutukset on katettu työn kautta ja onko asiakas varma, että se kattaa varmasti kaiken tarpeellisen.

Monet palveluneuvojista kertoivat, että he tarjoavat asiakkaille hoitokulullista henkilövakuutusta, ja asiakkaan torjuessa hoitokuluvakuutuksen ha tarjoavat asiakkaalle pelkkää tapaturmavakuutusta.

Toiseksi viimeinen kysymys koski vielä vastaväitteitä. Palveluneuvojilta kysyttiin, luovatko vastaväitteet heidän mielestään mahdollisuuden kauppaan. Kaikkien palveluneuvojien mielestä vastaväitteet luovat jollakin tapaa mahdollisuuden kauppaan. Palveluneuvoja A:n mielestä mahdollisuus kauppaan syntyy, jos osaa käsitellä asiakkaan vastaväitteet oikein ja niin, että asiakas on tyytyväinen saamaansa vastukseen.

Palveluneuvoja C kokee vastaväitteet helposti käsiteltäviksi, koska vastaväitteen saatuaan palveluneuvojien on helpompi kertoa vakuutuksesta esimerkiksi vahinkoesimerkein. Palveluneuvoja C myös mainitsee, että asiakkaan esittäessä vastaväitteitä ei vakuutusten myynti vaikuta pelkästään turvien luettelemiselta.

Palveluneuvoja F kertoi vastaväitteiden luovan mahdollisuuksia kauppaan. Hän kuitenkin mainitsee, että asiakkaan torjuessa hänen tarjouksensa hän kertoo myös muista vaihtoehdoista esimerkiksi siitä, miten hintaa voidaan muuttaa omavastuulla ja mitä muita vaihtoehtoja on tarjolla.

Seuraavan kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten palveluneuvojat toimivat kaupan päättämisvaiheessa. Kysyin siis suoraan asiakaspalvelijoilta, miten he hoitavat kaupan päättämisen. Palveluneuvoja A kertoi kaupan päättämisen riippuvan paljon asiakkaan tunnetilasta. Jos asiakas on tyytyväinen tarjotun tuotteeseen, päätetään kauppa kysymällä: ” Pistetäänkö vakuutus heti voimaan?”. Asiakkaan kuulostaessa vähänkään epävarmalta kerrotaan asiakkaalle, mistä hän löytää tarjouksen, ja sovitaan mahdollinen perään soitto. Todella epäileväisen asiakkaan osalta palveluneuvoja A toimii niin, että tarjouksen hyväksyntä jää kokonaan asiakkaan vastuulle. Asiakkaalle kuitenkin taas kerrotaan, miten ja mistä asiakas löytää tarjouksen ja miten hän saa vakuutuksen voimaan.

Palveluneuvoja B:n suhteen mielipiteet olivat samankaltaiset kuin palveluneuvoja A:n. Palveluneuvoja B kuitenkin mainitsi, että henkilövakuutusten myynti on vaikeaa terveys selvityksen vuoksi. Palveluneuvoja B kertoo, että terveys selvityksen täyttäminen vie aikaa, ja koska asiakas ei saa vakuutusta heti puhelimessa voimaan, voi myynti kaatua siihen.

Palveluneuvoja C hoitaa myynnin päättämisen niin, että hän kertoo asiakkaalle miten vakuutuksen saa hyväksytyä vakuutusyhtiö X:n sähköisistä palveluista tai postin kautta. Hän myös käy asiakkaan kanssa läpi laskutuksen ja mahdolliset irtisanomiset toiseen yhtiöön. Viimeiseksi hän kertoo lähettävänsä asiakkaalle mahdollisesti asiakkaan tarvitsemat todistukset.

### **Esimiesten haastattelu**

Esimiehille esitettiin ensimmäisenä kysymys siitä, tietävätkö he mitä tarkoittaa myyntiprosessi. Molemmat esimiehistä myönsivät tietävänsä myyntiprosessin. Esimies A kertoi myyntiprosessin etenevän kartoitusvaiheen kautta tarjoukseen. Tarjouksen jälkeen asiakkaalle perustellaan, miksi juuri tämä tuote on hyvä hänen tarpeisiinsa, josta tilanne pitäisi saada johdettua kaupan päättämiseen. Esimies B oli samoilla linjoilla esimies A:n kanssa. Molemmat esimiehet olivat siitä samaa mieltä, että asiakkaalle ei saa jättää vastuuta vakuutuksen voi-

maansaattamisesta, vaan asiakas tulisi ohjata puhelun aikana yhtiön sähköisiin palveluihin jotta hän täyttää terveys selvityksen.

Seuraava kysymys kohdistui siihen, mitä esimiesten mielestä palveluneuvojien tulisi myydä tuotetta, arvoa vai asiantuntemusta. Esimies A oli sitä mieltä, että asiakkaalle tulisi myydä arvoa eli turvaa, jolloin asiakas saa turvallisuuden tunteen ja oikean turvan asiantuntemuksen kautta. Esimies B:n mielestä asiakkaille myydään asiantuntemusta, ei koskaan tuotetta, sillä asiakkaat eivät ymmärrä turvia.

Kolmannen kysymyksen avulle selvitettiin, tuleeko esimiesten mielestä palveluneuvojien kartoittaa asiakkaan muiden perhejäsenten tilanteen henkilövakuutusten kannalta. Esimies A:n ja B:n mielestä on tärkeää kartoittaa myös muut perheenjäsenet, sillä jokaisella yksilöllä on ominaiset tarpeet.

Seuraavaksi kysyttiin mitkä ovat esimiesten mielestä asiakkaiden yleisimmät vastaväitteet henkilövakuutusta myydessä. Heidän mielestään yleisin vastaväite on hinta. Tämän jälkeen esitettiin kysymys, miten palveluneuvojien tulisi hoitaa vastaväitteet. Esimiesten mielestä asiakkaalle tulisi kertoa, mistä asiakas maksaa ja mitä asiakas saa.

Viimeisenä esitettiin kysymys, luovatko vastaväitteet mahdollisuuden kaupan. Esimiehet kertoivat vastaväitteen luovan mahdollisuuden kauppaan, kun keskustele ja kysyy kysymyksiä asiakkaalta asiakkaan vastaväitteen perusteella, jolloin asiakas myös ehkä itse ymmärtää henkilövakuutuksen arvon. Esimiesten mielestä keskustelua ei koskaan lopeteta vastaväitteeseen.

#### 4.3 Myyntiprosessin kehitysehdotukset

Haastattelujen perusteella selvisi, että palveluneuvojat tietävät mikä on myyntiprosessi ja käyttävät sitä työssään vaihtelevasti. Ongelmana ei siis ole se, että he eivät tietäisi mikä se on, vaan se, että he eivät käytä sitä kokonaisuudessaan myyntitilanteissa. Niin kuin teoriaosiossa kerrottiin, on erittäin tärkeää että, myyjä käy läpi koko myyntiprosessin järjestelmällisesti ja vie keskustelua eteenpäin,

kuitenkin kuunnellen asiakasta. Tutkijan mukaan myyntiprosessin läpi käyminen tulisi tehdä mallin mukaan palvelunlaadun varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voidaan tutkia, miksi palveluneuvojat eivät käytä myyntiprosessia kokonaisuudessaan myyntitilanteissa ja miten palveluneuvojat saataisiin käyttämään sitä.

Palveluneuvojat kertoivat että he myyvät pääasiallisesti tuotteen tuomaa arvoa. Palveluneuvojien mielestä kuitenkin sorrutaan joskus myymään helposti vain tuotetta. Muutama palveluneuvoja oli sitä mieltä että, asiakkaalle myydään asiantuntemusta, arvoa ja tuotetta. Teorian mukaan myyjien tulisi myydä ensin asiantuntemuksensa, sen jälkeen arvoa ja tuotetta jotta saavutetaan myyntiprosessin tavoite eli kaupan päättäminen.

Kartoitusvaiheen kysymyksistä selvisi että palveluneuvojien mielestä se on tärkeä ja kartoitus tulisi tehdä huolellisesti ja useammin. Kartoitus tehdään kuunnellen asiakasta ja selvittämällä hänen elämäntilannettaan tai muiden perheenjäsenten tilannetta. Tutkimuskysymysten vastauksista ilmenee selvästi että palveluneuvojat kaipaavat muutosta toimintatapoihin. Miten siis saataisiin myyjät innostumaan henkilövakuutusten myynnistä riippumatta siitä millainen päivä heillä itsellään on ollut ja kuinka paljon asiakkaita on ollut linjoilla jonossa.

Tutkijan mielestä yksi keinoista on vierihavainnointi joka käytännössä tarkoittaa sitä että lähin esimies tulee arvioimaan palveluneuvojien puheluita työpäivän aikana yleensä muutamaksi tunniksi kerrallaan. Suoritettuaan vierihavainnointia tulee esimiehen keskustella palveluneuvojan kanssa niin että se motivoi ja virittää työntekijän ajattelua. Teorian mukaan hänen tulee tunnistaa ja hyödyntää jokaisen työntekijän vahvuudet heidän suorituskykynsä parantamiseksi sekä viestiä rehellisesti ja avoimesti palveluneuvojan mahdollisista epäkohdista, jotka ilmenivät puhelun aikana. Vierihavainnointia voidaan toteuttaa myös niin että palveluneuvojat pääsevät kuuntelemaan toistensa puheluita. Yleisesti ottaen hyödyllisintä olisi jos päästäisiin kuuntelemaan sellaisen henkilön puheluita, joka on hyvä myymään henkilövakuutuksia.

Haastattelun avulla selvisi myös että kartoitusta ei aina kuitenkaan tehdä. Tutkijan mielestä syy miksi kartoitusta ei aina tehdä voi olla siinä että palveluneuvojat ovat epävarmoja omasta tuotetuntemuksestaan tietyillä osa-alueilla esimerkiksi lyhytaikaisen työkyvyttömyyden osalta sekä he ajattelevat kartoituksen vievän liikaa aikaa, jolloin ruuhka puhelin jonossa kasvaa. Tutkijan mukaan palveluneuvojat tarvitsisivat lisää käytännön koulutusta siitä, miten asiakkaalle luodaan arvoa. Tämä voitaisiin toteuttaa konkreettisesti niin että koulutuksissa harjoiteltaisiin pareittain henkilövakuutusten myyntitilanteita ja repliikkejä joilla luodaan asiakkaille tunne, että he tarvitsevat henkilövakuutuksen. Tutkijan mielestä koulutuksiin voitaisiin pyytää Kelan asiantuntijaa kertomaan lisää siitä, mitä Kela korvaa asiakkaalle henkilövahingon sattuessa. Tämän avulla palveluneuvojat saisivat laajan käsityksen siitä mitä valtion turva kattaa ja miten vapaaehtoiset henkilövakuutukset täydentävät niitä.

Moni asiakaspalvelijoista myönsi että vastaväitteet lannistavat heidät helposti, jolloin kauppaa ei saada päätettyä. Tutkijan mukaan tämä voi johtua siitä että henkilövakuutusten myynti on vähäistä jolloin palveluneuvojien on vaikea selittää asiakkaalle tarpeeksi hyvin henkilövakuutusten tarjoamat hyödyt. Tutkijan mielestä vastaväitteitä ei välttämättä hyödynnetä tarpeeksi hyvin joka johtunee mahdollisen käytännön koulutuksen puutteesta. Koulutuksia tulisi pitää mahdollisista vastaväitetilanteista, jotta pystytään kehittämään palveluneuvojien argumentointitaitoja ja luodaan varmuutta heidän työskentelyynsä.

Palveluneuvojat kertoivat hoitavansa hintavastaväitteen yleensä vertaamalla henkilövakuutusta ja auton kaskovakuutuksen vuosihintaa. Teorian mukaan asiakkaan esittäessä hintavastaväitteen kiivaasti voidaan asiakkaalta kysyä miksi hinta on hänen mielestään kallis. Hintavastaväitteisiin tulisi myös vastata selkeästi ja perustellen askel askeleelta, minkälaisen vastineen asiakas saa rahalleen.

Tutkijan mielestä henkilövakuutusta ja autovakuutusta ei kuitenkaan voi verrata keskenään sillä auton vakuutukset ostetaan koska niitä tarvitaan ja se on itsensänselvyyys. Monilla asiakkailla taas on tarve henkilövakuutukseen mutta he eivät itse kuitenkaan tiedosta tarvetta toisin kuin autovakuutuksen osalta.

Henkilövakuutusten yleisin vastaväite on myös: ”Minä en kyllä osta mitään, sillä minulle ei koskaan satu mitään.” Teorian mukaan tällainen vastaväite jaotellaan epäolennaiseksi vastaväitteeksi, joka kuuluisi käsitellä kuuntelemalla asiakasta ja perustelemalla miksi asiakkaan väite ei pidä paikkaansa.

Haastattelun avulla selvisi että palveluneuvojat hoitavat kaupanpäättämisvaiheen yleisesti ottaen hyvin jos asiakas on ollut vastaanottavainen. Asiakkaan epäillessä henkilövakuutuksen ostoa, monet palveluneuvojista luovuttavat helposti, jolloin tarjouksen hyväksyntä jää asiakkaan vastuulle. Teorian mukaan asiakkaan epäröidessä kauppaa, voidaan kaupan päättäminen hoitaa kertomalla asiakkaalle vielä kerran mitkä ovat asiakkaan saamat hyödyt ja mitkä ovat mahdolliset haitat, jos hän ei osta tuotetta. Tarjousta ei koskaan saisi jättää asiakkaan vastuulle vaan kauppa tulisi saada päätettyä jo puhelun aikana.

Tutkijan mukaan asiakkaan ostopäätöksen ollessa kiinni siitä, että hän ei voi tai pysty hankkimaan tuotetta, voidaan häntä ohjata pienentämään vaatimuksiaan tuotteen suhteen. Esimerkiksi pienentämällä turvia tai korottamalla vakuutuksen omavastuu osaa. Tällöin siis tarjotaan asiakkaan senhetkiseen tilanteeseen sopivaa tuotetta.

## **Esimiehet**

Myyntiprosessin osalta esimiehet olivat hyvin samoilla linjoilla kun palveluneuvojat. Heidän mielestään asiakkaalle ei saa jättää vastuuta vakuutuksen voimaansaattamisesta, vaan asiakas tulisi ohjata puhelun aikana yhtiön sähköisiin palveluihin jotta hän täyttää terveystietojen, joka vaaditaan henkilövakuutukseen. Tämä ei kuitenkaan tullut ilmi yhdenkään palveluneuvojan puheesta. Tutkijan mielestä tämä voi viitata siihen että palveluneuvojat eivät ole saaneet tarpeeksi selvää viestintää asian tiimoilta. Teorian mukaan rehellinen ja avoin viestintä vaatii esimieheltä suoraa kommunikointia. Suoran kommunikoinnin avulla luodaan kasvua ja autetaan työntekijöitä kehittymään työssään. Sitä käytäessään esimiehen on tärkeä muistaa myös itse olla valmiina ottamaan palautetta ja eriäviä näkemyksiä.



Esimiehet olivat myös samoilla linjoilla siinä että asiakkaalle tulee myydä arvoa eli turvaa tai asiantuntemusta, koskaan ei kuitenkaan myydä tuote edellä. Tuote edellä myynti edellyttäisi asiakkailta hyvää tuntemusta vakuutusten turvista. Palveluneuvojien mukaan näin kuitenkin tapahtuu valitettavan usein.

Kolmannen kysymyksen avulla selvisi että esimiehet ovat samaa mieltä siitä, että koko perheenjäsenten henkilövakuutustarve tulee kartoittaa, jos kartoitus on tehty jo yhdelle jäsenistä. Jokaiselle perheenjäsenellä on kuitenkin yksilölliset tarpeet esimerkiksi harrastuksen kautta.

Seuraavan kysymyksen avulla selvisi että esimiestenkin mielestä yleisin vastaväite henkilöturvaa myydessä on hintavastaväite. Heidän mielestään palveluneuvojien tulisi kumota vastaväite kertoen asiakkaalle mitä hän rahallaan saa ja mistä hän maksaa. Tähän tutkimusongelmaan annettiin kehitysehdotuksia aiemmissa kappaleissa.

Viimeisen kysymyksen avulla selvitettiin esimiesten mielipide siitä luovatko vastaväitteet mahdollisuuden kauppaan. Esimiehet kertoivat vastaväitteen luovan mahdollisuuden kauppaan, kun keskustelea ja kysyy kysymyksiä asiakkaalta asiakkaan vastaväitteen perusteella, jolloin asiakas myös ehkä itse ymmärtää henkilövakuutuksen arvon. Esimiesten mielestä keskustelua ei koskaan lopeteta vastaväitteeseen.

Tutkimuksen toteutuksena esitetään esimiehille ja johtoryhmälle tutkijan mielipiteet sekä tulokset.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Monet suomalaiset yritykset lupaavat asiakkailleen hyvää palvelua. Hyvän palvelun tulisi toteutua vaikka asiakkaita olisi paljon linjoilla, koska kaikkiin asiakaskäyttöön tulee keskittyä kun heidät on saatu puhelimen päähän. Jos seurataan tarkkaan myyntiprosessia, saavutetaan hyvä asiakaspalvelu sekä tavoiteltu myynti. Kun palveluneuvojat tuntevat myyntiprosessin, on heidän helppo viedä myyntiprosessia eteenpäin. Tämän yrityksen työntekijöiden tapauksessa heidät pitäisi saada käyttämään myyntiprosessia jokapäiväisessä työssään kokonaisuudessaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät parantaisivat palveluneuvojien myyntiä vapaaehtoisten henkilövakuutusten osalta myyntiprosessin tietyissä vaiheissa. Teoriaosuudessa keskityttiin vapaaehtoiisiin henkilövakuutuksiin ja siihen millaisia riskejä ihminen kohtaa elämänsä aikana sekä vakuutusten myynnin erityispiirteisiin. Toisessa kappaleessa kerrottiin myyntiprosessista eli siitä, miten myyntiprosessi etenee, mistä se koostuu ja siitä millainen on hyvä myyjä sekä valmentavasta esimiestyöstä.

Case -osiossa perehdyttiin tarvekartoitusvaiheeseen, vastaväitteiden käsittelyyn sekä kaupan päättämiseen. Tavoitteeseen päästiin haastattelemalla seitsemää palveluneuvojaa sekä kahta esimiestä, jotka toimivat asiakkaiden kanssa päivittäin. Haastattelun avulla saatiin selville miten palveluneuvojat hoitavat kyseiset vaiheet työssään. Tutkimuksen tärkein havainto on se että myyjät kyllä tietävät tarvekartoituksen tärkeyden mutta sitä ei kuitenkaan aina tehdä. Vastaväitteiden käsittelyssä annetaan helposti periksi ja lannistutaan niistä. Kaupan päättäminen hoidetaan yleisesti ottaen hyvin.

Kyselystä saadut tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä mutta ne antavat suuntaa siitä mihin yrityksen pitäisi panostaa ja miten asiakaspalvelua saadaan kehitettyä parempaan suuntaan myyntiprosessin eri vaiheissa.

## LÄHTEET

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

Anttila, V.; Erwe, O. Lohi I. & Salminen, J. 2001. Vapaaehtoinen henkilövakuutus. 2. painoksen muuttamaton lisäpainos. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy

Finlex 1994. Vakuutuslainsäädäntö. Viitattu 24.4.2015 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) > ajantasainen lainsäädäntö>vakuutuslainsäädäntö>vakuutuslainsäädäntö

Laine, P. 2009. Ostamisen ymmärtämistä – myyntiprosessi. Viitattu 24.4.2015 <http://www.customercentriceurope.com/files/82601254392598Mistmyyntiprosessissaonkyse2009-10-01.pdf>

Parviainen, P. 2013. Myyntipsykologia. Jyväskylä: Docendo.

Rantala, J. & Kivisaari, E. 2014. Vakuutusoppi. 12., uudistettu painos. Helsinki: Finva

Salmimies, R. & Ruutu S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2007. Myynnin korkeajännitys. New York: Writers' house

Surakka, T. & Laine, N. Käsikirja ammattimaiseen esimies työhön. Tampere: Taurus Media

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Finn Lectura.

Vuorio, P. 2013. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

## Haastattelu (palveluneuvojat)

1. Tiedätkö mitä myyntiprosessi tarkoittaa ja käytätkö sitä työssäsi?
2. Mitä myyt asiakkaalle tuotetta, arvoa vai asiantuntemusta?
3. Asiakas soittaa meille hoitaakseen akuutin asiansa, kartoitatko hänen tämän hetkisen elämäntilanteensa henkilövakuutusten kannalta?
4. Kartoitatko asiakkaan muiden perhejäsenten tilanteen henkilövakuutusten kannalta?
5. Mitä mieltä olet kartoituksesta ja sen tarpeellisuudesta henkilövakuutusten osalta?
6. Millaisia ovat asiakkaiden yleisimmät vastaväitteet henkilövakuutusta tarjotessa?
7. Miten hoidat vastaväitteet?
8. Luovatko vastaväitteet mielestäsi mahdollisuuden kauppaan?
9. Miten hoidat kaupan päättämisen?

## Haastattelu (esimiehet)

1. Tiedätkö mitä myyntiprosessi tarkoittaa?
2. Tulisiko palveluneuvojien myydä tuotetta, arvoa vai asiantuntemusta?
3. Tuleeko palveluneuvojien kartoittaa asiakkaan muiden perheenjäsenten tilanne henkilövakuutusten osalta?
4. Mitkä ovat asiakkaiden yleisimmät vastaväitteet henkilövakuutusta myydessä?
5. Luovatko vastaväitteet mahdollisuuden kauppaan?