



Myynnin kehittäminen

Case: Vakuutusyhtiö X

Olli Hakkarainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Myynnin kehittäminen

Olli Hakkarainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2020

Olli Hakkarainen

Myynnin kehittäminen

Vuosi 2020

Sivumäärä 42

Tämä opinnäytetyö tehtiin Vakuutusyhtiö X:n myynnin kehittämistä varten. Kehittäminen rajattiin aineettomiin pääomiin eli aineettomiin resursseihin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja selvittää, miten myyntiä voidaan kehittää ja mitkä aineettomat tekijät siihen vaikuttavat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kehitysehdotuksia myynnin kehittämistä varten.

Työn toimeksiantaja oli suomalainen Vakuutusyhtiö X, joka tarjoaa valtakunnallisesti vahinkovakuutuksia Suomessa. Vahinkovakuutus tarkoittaa sitä, että vakuutuslaitos korvaa vakuutuksenottajalle vahingon, jonka varalta vakuutuksenottaja on ottanut vakuutuksen. Vakuutuksenottaja puolestaan maksaa tästä palvelusta vakuutuslaitokselle tietyn verran tietyn väliajoin. Vahinkovakuutuksien tarkoitus on siis karkeasti tasata mahdollisia riskejä.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääkohdasta, joita ovat myyntityö, vakuutukset ja aineeton pääoma. Opinnäytetyössä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kehitysmenetelmänä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella. Tulokset esitettiin taulukoin ja kuvioin.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että aineettomat pääomat ovat myynnin kehittämisen kannalta merkittäviä. Myyntivalmennuksien- ja koulutuksien koettiin edistävän myyntiä. Tuloksista korostui vaikuttaminen yrityksen sisäisiin prosesseihin ja toimintoihin, jotta niitä voidaan kehittää. Vaikuttamalla ja kouluttamalla sekä tiedon ja taidon jakamisella korostetaan työn merkityksellisyyttä ja motivoidaan myyjiä. Motivaatiota voidaan kasvattaa tarjoamalla myyntihenkkinen toimintaympäristö.

Asiasanat: vakuutusala, myynti, myyntityö, aineeton pääoma

Olli Hakkarainen

Sales development

Year 2020

Pages

42

The purpose of this project was to examine the development of the sales department in insurance company X. The development is limited to intangible capital known also as intangible resources. The aim of the thesis was to find out how sales could be developed, and to identify the intangible factors affecting sales. The purpose was to create development proposals to help improve sales.

The thesis was commissioned by the Finnish insurance company X, referred to as Company X, which offers indemnity insurance nationwide in Finland. Indemnity insurance means that the insurance company compensates the policyholder for the damage for which the policyholder has taken out the insurance. The policyholder, in turn, pays the insurance company a certain amount for this service at certain intervals. The purpose of indemnity insurance is therefore to roughly offset potential risks.

The theoretical framework covers three main subjects including sales work, insurances and intangible capital. A quantitative research method was used in the thesis project as a development method. The research material was collected with a survey. The results were presented in tables and figures.

From the research results, it can be concluded that intangible capital is significant for the development of sales. Sales coaching and training were perceived to promote sales. The results emphasized the need to influence the company's internal processes and operations so that they could be developed. Influencing and training, as well as sharing knowledge and skills, emphasize the importance of the work and motivate salespeople. Motivation can be increased by providing a sales-oriented operating environment.

Keywords: insurance industry, sales work, intangible capital

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
2	Myyntityön toimintaympäristö.....	7
2.1	Myyntitaidot ja myyntitulosten saavuttaminen	9
3	Vakuutusala	12
3.1	Lainsäädäntö.....	13
3.2	Vakuutukset Suomessa	14
4	Aineettoman pääoman rooli liiketoiminnassa	15
4.1	Aineettomat resurssit.....	16
5	Myyntityön kehittämisprosessi.....	17
5.1	Tutkimusaineiston kerääminen.....	17
5.1.1	Kyselyn suunnittelu.....	18
5.1.2	Kyselyn toteuttaminen.....	19
5.1.3	Kyselyn tulokset ja pohdinta.....	20
5.2	Tuloksien analysointi	29
6	Kehitysehdotukset ja johtopäätökset	31
6.1	Oma kehittyminen	33
	Lähteet.....	34
	Kuviot	36
	Liitteet	37

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten vakuutusyhtiö X:n myyntitiimin myyntiä voidaan kehittää vastaamalla kysymyksiin mitkä sisäiset tekijät vaikuttavat myyntiin ja miten myyntiä kehitetään. Myynnin kehittäminen on rajattu yrityksen sisäisiin tekijöihin. Käsitteenä se tunnetaan aineettomana pääomana. Ne ovat resursseja, jotka ovat tärkeitä ja tuottavia organisaatiolle, mutta ovat samaan aikaan ei-rahallisia ja ei-fyysisiä. Aineeton pääoma voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri segmenttiin. Ne ovat inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vakuutusyhtiö, jota käsitellään tässä työssä nimellä vakuutusyhtiö X. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ne sisäiset tekijät kehitysehdotusten muodossa, jotka vaikuttavat myyntitulokseen. Havaittujen tuloksien perusteella toimeksiantaja voi parantaa ja kehittää myyntiä niin määrällisesti kuin laadullisesti.

Käsitteenä vakuutus tarkoittaa sitä, että vakuutuksenottaja ja vakuutuksenantaja solmivat sopimuksen. Pääpiirteittäin sopimus sisältää sen, että vakuutuksenottaja maksaa vakuutuksen myöntäjälle vakuutusmaksua tietyn aika välin välein. Vastineeksi vakuutuslaitos korvaa vakuutuksenottajalle mahdollisen vahingon, jonka varalta vakuutus on otettu. Vakuutuksenottajan suorittama maksu perustuu mahdollisen vahingon eli riskin suuruuteen. (Rantala & Kivisaari 2014, 70). Vakuutusala on ollut jo pidemmän aikaa murroksessa Suomessa. Aikaisemmin asiakkaat tulivat suuriin vakuutuskonttoreihin henkilökohtaisen palvelun vuoksi. Nykyään asiakkaat ovat siirtyneet pääosin verkkoon, jossa palvelu on ajasta riippumatonta, nopeaa ja vaivatonta. Digitalisaation myötä vakuutusyhtiöt ovat panostaneet verkkoon ja kivijalkakonttoreita on suljettu ympäri Suomea, koska ne eivät välttämättä tarjoa lisäarvoa suurelle osalle asiakkaista. Verkossa asioiminen on nopeaa ja yhdeltä istumalta voi tarkistaa jokaisen vakuutusyhtiön hintatason muutamalla klikkauksella. Digitalisaation murroksessa erottautuminen myynnin kehittämisellä ja tätä kautta erottamalla kilpailijoista on tärkeää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu vakuutusalan, myyntityöstä, aineettomasta pääomasta sekä myynnin kehitysehdotuksista. Tutkimusmenetelmänä käytetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston keruu toteutetaan kyselylomakkeella. Kyselyn kohteena tulee olemaan vakuutusyhtiö X:n henkilökunta. Tulokset esitetään numeroin ja kaavioiden, jotka selitetään sanallisesti työn edetessä. Työ viimeistellään sisäisten tekijöiden ilmaisuna kehitysehdotuksissa ja johtopäätöksissä.

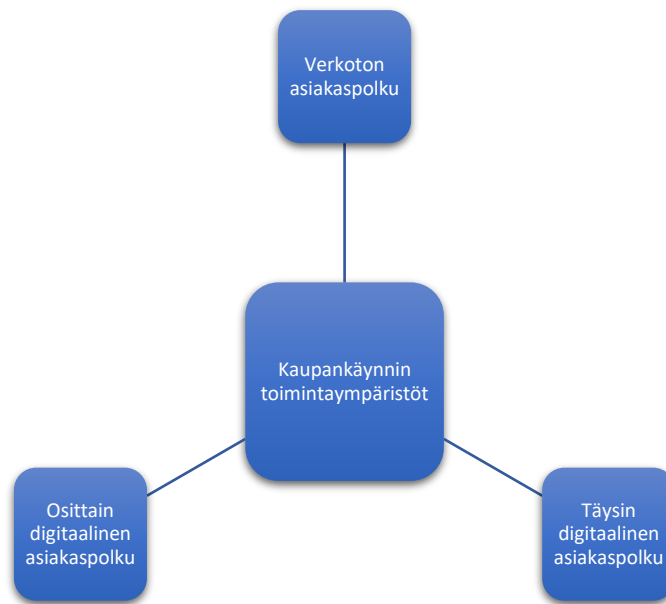
2 Myyntityön toimintaympäristö

Myyntityö on muuttunut myös todella paljon Suomessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Perimmäinen syy myyjien tarpeelle on kuitenkin sama, tehdä kauppaa. Ilman myyntiä yrityksellä ei ole liikevaihtoa eikä siten myöskään toivottua liikevoittoa. Tämän takia myynti on yrityksen tärkein osa organisaatiossa. Muiden osastojen tai tiimien tehtävä on tukea myyntiä. Lisäksi johdon täytyy omaksua myyntiorganisaatio, jotta kyseessä on toimiva yritys. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 12.)

Perinteinen myyntiprosessi koostuu kuudesta eri kohdasta. Ensimmäisenä on avaus, jossa myyjä ja asiakas esittäytyvät sekä käydään läpi, mitä varten kyseisessä tilanteessa ollaan. Myyjän on tärkeää herättää luottamusta jo tässä vaiheessa myyntiprosessia. Avauksen jälkeen on vuorossa kartoitus, jossa myyjä pyrkii kartoittamaan asiakkaan tilanteen sekä mahdolliset ongelmat. Hyvä myyjäkin pystyy tässä vaiheessa jo kertomaan oman näkemyksen, mitkä hänen mielestään vaikuttavat ongelmilta. Kun kartoitus on tehty, esittää myyjä ratkaisun asiakkaan tarpeisiin. Ratkaisuehdotukseen asiakas voi olla tyytyväinen tai mahdollisesti esittää täsmentäviä kysymyksiä. Kun myyjä ja asiakas ovat ratkaisusta samaa mieltä, tulee myyjän suunnata katse kohti päätöksen tekoa eli saada asiakas sanomaan kyllä kaupalle. Viimeisenä vaiheena perinteistä myyntiprosessia on jälkihoito, jolla tarkoitetaan sitä, että myyjä pitää asiakkaaseen yhteyden, jotta asiakkaalle jää kaupasta positiivinen olo. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8-10)

Perinteisen myyntiprosessin lisäksi, tulee myyjien ymmärtää nykypäivänä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakkaat ostavat tuotteen tai palvelun, jotta he voivat ratkaista ongelmansa tai tyydyttää tarpeensa. Jotta myyntityö on tehokasta, edellyttää se, että myyjä tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Vasta tämän jälkeen myyjä voi tarjota oman yrityksen tuotteita ratkaisuksi. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 107-108)

Toimintaympäristö on myyntialalla alkanut muuttumaan kohti verkkopalvelua. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotetta tai palvelua on mahdollista myydä digitaalisesti toiselle henkilölle tai yritykselle toiselta puolelta maailmaa. Toimintaympäristö voidaan jakaa kolmeen eri asiakaspolkuun. (Koivumäki & Kortesus 2019, 18)



Kuvio 1 Kaupankäynnin asiakaspolut (Koivumäki & Kortesus 2019, 18-19)

Ensimmäisenä on nykymaailmasta jossain vaiheessa katoava verkoton asiakaspolku. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaympäristö ei sisällä lainkaan verkkoa. Myyjä ei siis laittanut tuotteita tai palveluita verkkoon eikä siellä ole mahdollisuus katsella hintoja tai varata aikaa esimerkiksi. (Koivumäki & Kortesus 2019, 18)

Toisena vaihtoehtona kaupankäynnin osalta on osittain digitaalinen asiakaspolku. Osittain digitaalisessa toimintaympäristössä kaupankäynti tapahtuu kasvokkain sekä verkossa. Asiakas voi nähdä lehdessä mainoksen ja tämän jälkeen hän vierailee esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla, josta käy ostamassa tuotteen tai palvelun. Toinen asiakas puolestaan näkee verkossa auton, joka häntä kiinnostaa ja on yhteydessä myyjään koeajan osalta. (Koivumäki & Kortesus 2019, 18-19)

Viimeisenä toimintaympäristönä on täysin digitaalinen asiakaspolku. Kaupankäynti on mahdollista vain verkossa, jossa asiakkaat ja myyjät kohtaavat. Tästä esimerkkinä on tavallisen shoppailu, josta uudet farkut voi tilata ilman, että niitä käy sovittamassa kivijalkamyymälässä ennen ostamista. (Koivumäki & Kortesus 2019, 19)

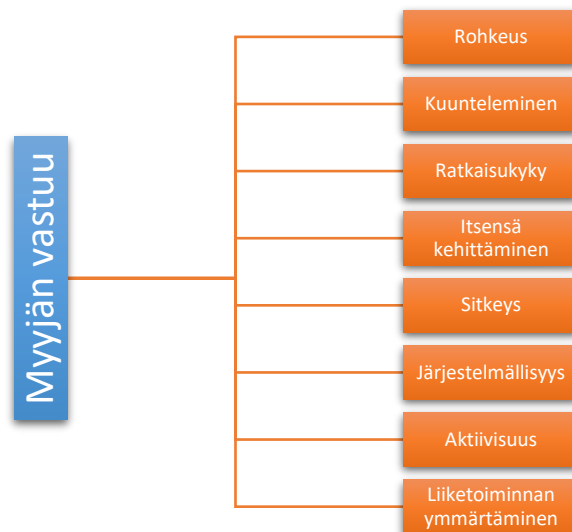
Myyntityötä on monenlaista, mutta se mikä yhdistää kaikki myyjiä on se, että kaikki haluavat olla parempia myyjiä. Myyntityössä tärkein asia on tehdä kauppaa. Usein kuuleekin, että ei minusta ei ole myyjäksi, mikä ei ole totta. Osa ihmisistä saattaa olla luonnostaan parempia myyjiä kuin toiset, mutta myyjäksikin voi opetella aivan kuten lääkäriksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10.)

Vakuutusyhtiö X:n toimintaympäristö sijoittuu täysin digitaaliseen asiakaspolkuun sekä osittain digitaaliseen asiakaspolkuun. Asiakkaat voivat laskea vakuutuksille hinnan verkossa ja ostaa suoraan sen muutamalla klikkauksella tai sitten he voivat soittaa myyntipalveluun, jossa myyjä ja asiakas keskustelevat asiasta, jonka jälkeen lopputuloksena on toivottavasti kauppa.

2.1 Myyntitaidot ja myyntitulosten saavuttaminen

Menestyksekkäänä myyjänä oleminen edellyttää Kortelaisen & Kyrön (2015, 96) mukaan kahta osa-aluetta. Ensimmäisenä on myyjän vastuulla olevat tekijät, joita ovat psykologiset ja toimintaa edellyttävät tekijät. Toisena osa-alueena on yritys, jonka tehtävä on kehittää ja kannustaa myyjää sekä asettaa tavoitteita ja palkita niiden onnistumisesta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 96)

Alla olevasta kuvasta käy ilmi, mitä taitoja menestyksekkäs myyjä tarvitsee.



Kuvio 2 Myyntitulosten saavuttaminen myyjän näkökulmasta (Kortelainen & Kyrö 2015, 97-102)

Menestystekijöitä myynnissä on paljon, yksi tärkeimmistä on kuitenkin olla rohkea ja uskallusta kysyä asiakkaalta tarvittavat kysymykset. Myyjän työkaluihin kuuluu esittää kysymyksiä ja laittaa asiakas miettimään asiaa, jonka jälkeen hän voi tehdä päätöksen. Esitettyjen kysymysten perusteeksi tulee myyjällä olla faktatietoa, jotta asian voi perustella asiakkaalle. (Bettger 1953, 89)

Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan sitä, että hallitsee ajankäytön sekä osaa rytmittää päivät. Ajanhallinta on tärkeää pidemmällä aikavälillä, kukaan myyjä ei voi tehdä vuorokauden ympäri töitä menestyksekkäästi. Järjestelmällisyyteen linkittyvät vahvasti myös aktiivisuus ja sitkeys. Rytmittämällä eri vaiheet, voi parhaimmillaan säästyä aikaa todella paljon, ja

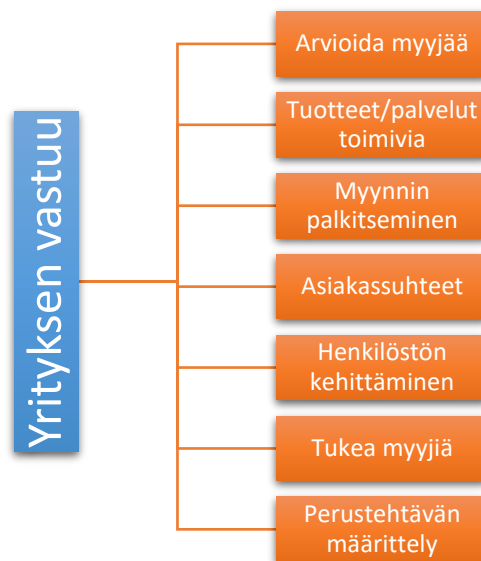
lopputulos olla parempi. Tällöin kyse on siitä, kuinka tehokkaasti on käyttänyt energian tiettyyn tehtävään. Kun kerralla tekee asiat riittävän laadukkaasti, jää aikaa muuhunkin. (Koivumäki & Korteso 2019, 48-49).

Myyntillä pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma, ja se tapahtuu vain ja ainoastaan kuuntelemalla. Yhtäkään kauppaa, jossa tarvitaan myyjää, ei voi tapahtua, ilman kuuntelemista. Usein ihmiset kuulevat, mutta eivät kuuntele. Myyjien tulee kuunnella aktiivisesti asiakasta eikä tehdä valmiiksi oletuksia. Vasta tämän jälkeen ratkaisua voi lähteä ehdottamaan. Asiakkaan näkökulmasta on myös tärkeää, että myyjä arvostaa asiakkaan aikaa ja on aidosti kiinnostunut. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98-99)

Asiakkaan kuunteleminen on vahvasti kytköksissä ratkaisukykyyn, eli myyjä osaa kuunteleman perusteella ehdottaa tiettyä ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Esitetty ratkaisu tulee olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta asiakas pystyy sisäistämään tämän. Myyjä ei kuitenkaan voi asiakkaan puolesta päättää mitään, ainoastaan suositella ja neuvoa. Esitetyn ratkaisun myötä, myyjän tulee osata kysyä myös lopullista ostopäätöstä, eikä jättää mitään miettimisvaihtoehtoja, jolloin kauppa saattaa mennä ohi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 122-123)

Myyjän on muututtava, mikäli toimintaympäristö vierellä muuttuu. Esimerkiksi digitalisaation myötä, on myyjien pitänyt myös kehittää itseään tai jos myynti alkaa sakkaamaan, pitää omaa toimintaa lähteä kehittämään. Tietoa ja taitoa tulee kokemuksen myötä lisää. Ero myyjien välillä on usein pääkopassa, toinen myyjä on motivoitunut kehittämään itseään, jolloin opitusta asiasta oppii jotain muuta vielä. Toinen myyjä on oppinut kokemuksen kautta tietyn asian, mutta häneltä puuttuu sisäinen halu muuttua. Itsensä kehittämisessä tulee olla aina päämäärä. Usein myyntitiimi sisältää paljon samankaltaisia henkilöitä, jolloin on tärkeää saada koko tiimi omaksuma työkulttuuri, jossa kannustetaan ja motivoidaan toisia. (Koivumäki & Korteso 2019, 40-42)

Jotta myyjä onnistuu saavuttamaan myyntitulokset, tulee yrityksen tehdä myös osuutensa. Kuten jokaisessa ammatissa, myyjät tarvitsevat työrauhaa. Sen lisäksi toimintaympäristön tulee tukea myyjä eli olosuhteiden tulee olla kunnossa. Alla olevasta kuviosta käy ilmi yrityksen vastuut.



Kuvio 3 Myyntitulosten saavuttaminen yrityksen näkökulmasta (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-107)

Jotta asiakkaalle voi myydä jotain, tulee yrityksen tuotteen tai palvelun olla kunnossa. Yrityksen on valittava myös hintastrategia. Sillä tarkoitetaan sitä, että hinnoittelu periaate syntyy siitä, kenelle ja miten tuotetta tai palvelua myydään. Mikäli hinta halutaan mahdollisimman halvaksi, tulee organisaation tehdä kaikki mahdollinen, jotta hinta olisi edullinen. Toisaalta markkinoiden halvin ei tarvitse olla, mutta vähintäänkin kilpailukykyinen. Tämän lisäksi yrityksen pitää pystyä lunastamaan asiakaslupaukset, mikäli toimitusajaksi myyjä on luvannut esimerkiksi 2 viikkoa ja yritys ei pysty jo ennalta määriteltyä toimitusaikaa toteuttamaan, vaikeuttaa se myyjän tehtävää jatkossa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-104)

Myyjän vastuulla oli kehittää itseään, mutta sama koskee myös yritystä. Yrityksen tulee kehittää henkilöstöä ja luoda kannustavat mahdollisuudet siihen. Harvoin yritys löytää myyjää, jota ei voisi kehittyä lisää. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää löytää myyjien kehittämispotentiaali, koska sen kautta myös myynti tulee kasvamaan. Myyntitiimin esimiehen tulee tarvittavan väliajoin ottaa esille tavoitteet, jotta myyjät ymmärtävät miten tärkeä osa heillä on yrityksessä. Myynti ei aina kulje, ja tässä yrityksen rooli on tärkeää. Myyntitiimin esimiehen tulee tukea ja luoda uskoa myyjiin, pyrkiä karsimaan myyntiä haittaavia tekijöitä ja pitämään suhteita muihin osapuoliin tällöin. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 170-171)

Myyjien täytyy myös tietää vastaus yhteen kysymykseen: mitä varten yritys on olemassa? Myyjien tulee tietää yrityksen perustehtävä. Perustehtävä tarkoittaa sitä, että henkilöstö tietää ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita ja minkälaisia ongelmia yritys ratkaisee. Perustehtävä tulee olla yksinkertainen, jotta kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Liian vaikeasti ilmaistu perustehtävä tarkoittaa sitä, että henkilöstö itse tulkitsee perustehtävän ajatuksen,

ja pahimmillaan se voi tarkoittaa sitä, että jokainen ajattelee yhteisen päämäärän eri tavalla. ((Kortelainen & Kyrö 2015, 104)

3 Vakuutusala

Vakuutuksille on tarvetta ollut läpi historian. Suomessa ennen teollistumista haluttiin jo varautua mahdollisilta vahingoilta. Näitä vahinkoja olivat esimerkiksi tulipalot ja sairaudet. Vielä 1800- luvulla vahingon sattuessa suku oli auttava taho. Tuohon aikaan sukulaiset olivat lähellä ja pystyivät tarjoamaan apua helposti. Teollistumisen myötä sukulaisia alkoi muuttamaan kaupunkeihin töihin, jolloin sukulaisavusta ei ollut enää riittävästi apua. (Rantala & Kivisaari 2010, 18)

Kaupungistumisen myötä erilaiset ihmiset ja yhteisöt alkoivat löytämään toinen toisensa. Heillä kaikilla oli samat mahdolliset riskit, joilta haluttiin välttyä. Näin syntyi keskinäinen avunantotoiminta, jota voidaan pitää perustana Suomessa vakuutuksen määrittelylle. Keskinäisen avunantotoiminnan periaate oli, että jokainen jäsen osallistui avustamiseen, kun jollekin jäsenestä tapahtui vahinko. Mitä enemmän yhteisössä oli jäseniä, jakautui riski useammalle tasaisesti. Pian avunanto alkoi kehittymään ja yhteisöissä alettiin tekemään sovittuja sääntöjä eli ehtoja. (Rantala & Kivisaari 2010, 18-19)

Nykyään vakuutusyhtiöiden tulee toimia vakuutusyhtiölain mukaan. Vakuutusyhtiölaki määrittelee yhtiön perustamisen ja yhtiömuodon sekä peruslinjaukset toiminnasta. Yhtiömuotoja on Suomessa vakuutusosalalla kaksi. Vanhempi näistä on keskinäinen vakuutusyhtiö, jossa vakuutusnottajat ovat osakkaita eli omistajia. Toinen yhtiömuodoista on vakuutusosakeyhtiö, ja siinä osakkeenomistajat ovat osakkaita, eli he, jotka ovat sijoittaneet omia varoja osakeyhtiöön. Yhtiömuoto määrittelee myös pitkälti yhtiön muut toimintatavat. Keskinäinen vakuutusyhtiö on toiminnaltaan lähellä osuustoiminnallisia laitoksia eli osuuskuntia. Vakuutusosakeyhtiö on puolestaan lähes identtinen kuin toisella alalla oleva osakeyhtiö. Vakuutusosakeyhtiössä jaettavat voitot jaetaan osakkaille, jotka saavat tyypillisesti kerran vuodessa osinkoa. Keskinäisessä vakuutusyhtiössä osakkaat olivat vakuutusnottajia ja voitonjako tapahtuu alentamalla vakuutusmaksuja tai vakuutusmaksupalautuksina. (Rintala & Kivisaari 2010, 210-211)

Vakuutusyhtiöiden toiminnan kannalta kulusuhde on tärkeä mittari. Vakuutuslaitos tavoittelee positiivista kulusuhdetta. Se tarkoittaa sitä, että asiakkaiden vakuutusmaksut ja maksuista saadut sijoitustuotot ovat suuremmat kuin kulut. Kuluihin lasketaan esimerkiksi korvaukset, hallinnolliset kulut sekä erilaisista ylläpidoista aiheutuneet kulut. (Rintala & Kivisaari 2010, 158) Rintalan ja Kivisaaren (2010, 157) mukaan vakuutusmaksu koostuu neljästä eri kohdasta. Ensimmäisenä neljästä osasta on riskimaksu. Sillä tarkoitetaan sitä, että maksu on realistinen mahdollisiin maksettaviin korvauksiin. Toisena osana on hoitokulukuormitus. Se sisältää kulut,

jotka syntyvät vakuutuksesta ja siitä maksettavista mahdollisista korvauksista. Tähän osaan myös lisätään usein osa hallinnollisista kuluista. Kolmantena komponenttina on riskilisa. Riskilisa kattaa kulut, jotka aiheutuvat pääoman kustannuksista, joita vakuutusyhtiöllä on. Pääomaa tulee olla riittävästi, jotta mahdollisen vahingon yhteydessä vakuutuslaitos pystyy korvaamaan vahingon.

Viimeisenä osana vakuutusmaksua on vakuutuslaitoksen voittomarginaali. Voittomarginaali saadaan selville, kun verottamasta vakuutusmaksusta vähennetään edellä mainitut kolme maksuperustetta. Voittomarginaalin perustuu yhtiön hallituksen tekemien tavoitteiden perusteella. Kovan kilpailun takia voittomarginaali voi olla myös joskus negatiivinen. (Rintala & Kivisaari 2010, 157)

3.1 Lainsäädäntö

Vakuutusala ja sen toimintaa sääntelee Suomessa kansalliset sekä Euroopan Unionin erilaiset lainsäädökset. Suomessa tärkein laki on kuitenkin vakuutusyhtiölaki (VYL). Ensimmäinen vakuutusyhtiölaki on vuodelta 1933, ja sen jälkeen kyseistä lakia on uusittu useaan otteeseen. Suomen liittyttyä Euroopan unioniin vuonna 1995, jouduttiin lainsäädäntöä vakuutustoiminnan osalta muuttamaan paljon, jotta se noudattaa EU:n direktiivejä. Kansallisten lakien tulee siis vähintään täyttää direktiivien vaatimataso, jokaiselle maalla on mahdollista kuitenkin tehdä tiukempia lakeja kuin direktiivit ovat. (Rintala & Kivisaari 2010, 276)

Alla olevasta kuvasta käy ilmi, kuinka monta eri lakia vaikuttaa vakuutustoimintaa.



Kuvio 4 Vakuutustoimintaa sääntelevät lait (Finanssivalvonta, 2018)

3.2 Vakuutukset Suomessa

Perinteisesti vakuutusala on Suomessa jaettu kahteen eri segmenttiin. Ne ovat yksityisvakuutus ja sosiaalivakuutus. Yksityisvakuutukset eroavat sisällöltään sekä lainsäädännöllisesti sosiaalivakuutuksista. Yksityisvakuutuksissa osapuolina ovat vakuutuksenottaja sekä vakuutuslaitos, joka myöntää vakuutuksen. Vakuutus perustuu vakuutusehtoihin sekä muihin sovittuihin sopimuksiin. Yksityisvakuutukset voidaan vielä tarkemmin jaotella alaotsikkojen alle, henkilövakuutuksiin sekä vahinkovakuutuksiin. Henkilövakuutuksia otetaan kuoleman, työttömyyden tai työkyvyttömyyden varalla ja vakuutetun tulee olla henkilö. Vahinkovakuutuksilla halutaan puolestaan turvata mahdolliset esinevahingot sekä muut vahingot, josta menetystä on syntynyt. Vahinkovakuutuksia ovat esimerkiksi kotivakuutus ja autovakuutus. Kyseisten vakuutuksien alaotsikkonimi tulee siitä, että sattuneen vahingon mukaan tapahtuu myös korvaus. Mitä suurempi vahinko, sitä suurempi korvaus. (Rantala & Kivisaari 2010, 80-89)

Toinen segmentti vakuutuksista on sosiaalivakuutukset. Ne eroavat yksityisvakuutuksista, siten että ne perustuvat voimassa oleviin lakeihin. Sosiaalivakuutuksien tarkoitus on suojata sosiaalisilta riskeiltä, joita ovat esimerkiksi vanhuus, työkyvyttömyys ja työttömyys. Yhteiskunta haluaa näillä vakuutuksilla suojata ihmisten toimeentulon, kun mahdollinen riski käy toteen. Vaikka sosiaalivakuutukset seuraavat pitkälti lakeja, eivät kaikki sosiaalivakuutukset ole

kuitenkaan pakollisia. Sosiaalivakuutuksia ovat esimerkiksi sairausvakuutus, eläkevakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. (Rantala & Kivisaari 2010, 80-84)

Toimeksiantajani on Suomessa toimiva vakuutusosakeyhtiö. Vakuutusyhtiö X tarjoaa yksityishenkilöille tällä hetkellä vahinkovakuutuksia. Suosituimpia vahinkovakuutuksia ovat tällä hetkellä auton lakisääteinen liikennevakuutus ja vapaaehtoinen kaskovakuutus sekä kotivakuutus. Muita vahinkovakuutuksia, joita vakuutusyhtiö X tarjoaa, on matka- ja tapaturmavakuutukset sekä venevakuutukset.

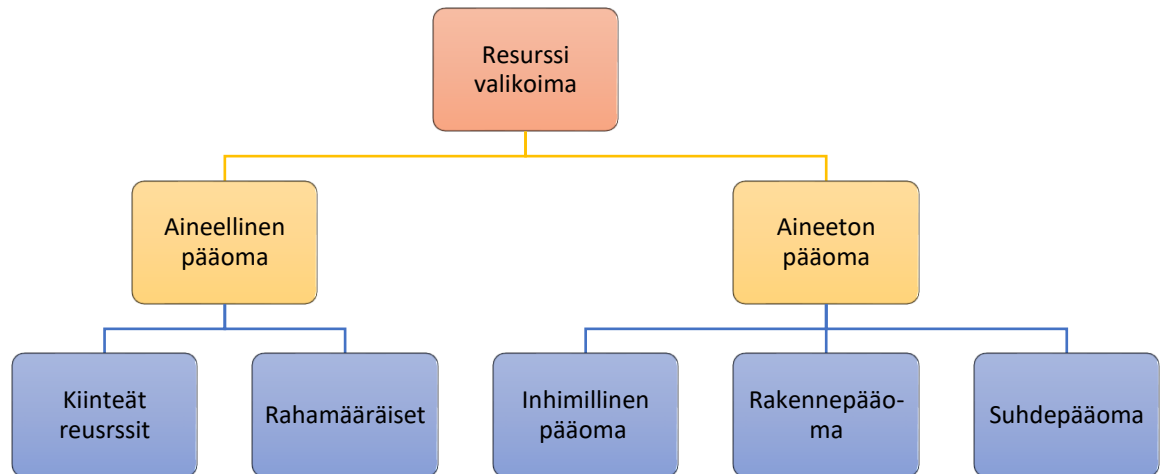
4 Aineettoman pääoman rooli liiketoiminnassa

Viimeisten vuosikymmenien aikana aineettoman pääoman merkitys on kasvanut Suomessa liiketoiminnassa. Syy siihen on, että suuret ikäpolvet, jotka ovat sotien jälkeen syntyneet, ovat alkaneet pikkuhiljaa siirtymään eläkkeelle. Suurilla ikäluokilla on ollut valtavasti tietotaitoa, jota ei välttämättä ole kirjattu mihinkään ylös. Tämä tietotaito on yrityksille liiketoiminnan kannalta elintärkeää. Digitalisaation myötä toimintaympäristö on nopeasti muuttuvaa, ja aineettoman pääoman merkitys on tämän myötä entistä tärkeämpää. (Puusa & Reijonen 2011, 30-31)

Jokainen jäsen yhteisöstä on omalla tavallaan ainutlaatuinen. Toiselle jäsenellä ei ole samaa aineetonta pääomaa kuin toiselle, mistä syntyykin erilaiset vahvuudet ja osaamiset yhteisön sisällä. Yhteisön sisällä oleva pääoma saattaa juuri olla ratkaiseva tekijä, miksi oma yritys on parempi kuin kilpaileva yhtiö. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön takia, tulee organisaation ylläpitää ja kehittää yhteisön jäsenten aineetonta pääomaa. Ylläpitämällä ja kehittämällä osaamista, tietoa sekä motivaatiota, onnistuu organisaatio tavoitteissaan. Tämän lisäksi opittuja asioita tulee myös osata johtaa oikealla tavalla, jotta pääoma ei valu hukkaan. (Puusa & Reijonen 2011, 82-83)

Organisaation resurssit voi jakaa kahteen osaan, aineellisiin ja aineettomiin. Nämä resurssit eroavat toisistaan huomattavasti. Aineellinen pääoma koostuu kiinteästä pääomasta tai rahasta. Aineelliset resurssit ovat usein sidottu tiettyyn hetkeen ja paikkaan. Aineelliset resurssit käyttäytyvät myös vähenevän rajatuoton lain mukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys käyttää rahaa johonkin fyysiseen laitteeseen. Tästä laitteesta on yritykselle tulevaisuudessa vähemmän hyötyä, kun samaan aikaan ostetun laitteen arvo menettää arvoa. Aineettomat resurssit ovat vaikeammin mitattavissa, koska ne eivät ole fyysisiä. Aineeton pääoma kulkee yhteisön mukana, joten ne eivät ole myöskään tiettyyn aikaan tai paikkaan sidottu yhtä vahvasti kuin fyysinen pääoma. Aineettomat resurssit voivat käyttäytyä myös vähenevän rajatuoton lain mukaisesti, mikäli resurssija ei osata kohdistaa ja käyttää oikein. Toisena vaihtoehtona on, että aineeton pääoma käyttäytyy positiivisen rajatuoton mukaisesti. Tämä

tapahtuu, kun yritys on panostanut rahallisesti aineettomaan pääomaan, joka maksaa itsensä tulevaisuudessa takaisin. Esimerkkinä voidaan käyttää, kun yritys kouluttaa henkilöstöä ja tämä koulutus maksaa itsensä takaisin vuosien saatossa. Aineeton pääoma voi olla joko positiivista tai negatiivista, jonka takia siihen usein liittyy epävarmuutta. (Roos ym. 2006, 15-18)



Kuvio 5 Resurssivalikoima ja sen tasot (Roos ym. 2006, 45)

4.1 Aineettomat resurssit

Yksi aineettomista pääomista on osaaminen, joka tunnetaan nimellä inhimillinen pääoma. Osaamista ei voida laskea yhteen kuten esimerkiksi fyysisten tuotteiden määrän voi. Inhimilliseen pääomaan sisältyy yrityksen henkilöstön asenteet, tiedot, taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaamista yritys ei myöskään itse omista, vaan inhimillisen pääoman käytöstä vastaavat työntekijät itse. (Roos ym. 2006, 13-14)

Vakuutusyhtiö X:n henkilöstö on käynyt paljon erilaisia koulutuksia, joista tärkein on varmasti vakuutustuotteiden ehtokoulutukset, joissa käydään tuotteiden ominaisuudet ja vakuutusehdot läpi hyvin yksityiskohtaisesti. Tasain väliajoin järjestetään myös satunnaisotantoja, joissa käydään läpi tilanteita, jotka ovat menneet hyvin tai joissa on ollut kehitettävää. Tällä tavalla henkilöstö ylläpitää ja kehittää taitoja jatkuvasti. Myyntitiimin esimies pitää myös tilannekatsauksia ja koulutuksia, jotka auttavat erilaisissa myyntitilanteissa. Myyntikoulutukset antavat henkilöstölle lisää työkaluja, jolloin asiantuntijuus vakuutuksien myymiseen kasvaa. Henkilöstö koostuu useista eri yksilöistä, jolla kaikille on eri lähtökohdat. Nämä ovat myös yrityksen vahvuuksia, kun niitä osataan käyttää yhteisen hyvän vuoksi.

Rakennepääomalla tarkoitetaan organisaation omaksumaa toimintaympäristöä. Toimintaympäristöön sisältyvät yrityksen henkilöstön tavat, arvot ja prosessit sekä työilmapiiri. Keskeisessä roolissa rakennepääomaa on myös organisaatiokulttuuri. Henkilöstön rutiinit ja normit ovat

peräisin organisaatiokulttuurista. Mikäli normit ja rutiinit ovat liiketoiminnan kannalta edistäviä, on sille positiivinen vaikutus. Vaihtoehtoisesti organisaatiokulttuuri saattaa asettaa esteitä kehitykselle, mikäli juurtuneet tavat eivät ole edistäviä. (Puusa & Reijonen 2011, 37-38)

Opinnäytetyön toimeksiantaja pyrkii olemaan vakuutuslalla Suomen ketterin vakuutusyhtiö, jossa voidaan reagoida asioihin nopeasti. Tämä selittyy sillä, että toiminta on vahvasti ohjattu verkkopalveluun sekä puhelimeen, fyysisiä konttoreita ei ole pääkonttorin lisäksi. Tämä on merkittävä etu kilpailijoihin nähden, koska vakuutusala digitalisaation murroksessa. Työilmapiiri organisaatiossa on rento, mutta samalla henkilöstöltä vaaditaan paljon, jotta yhtiön kasvu on mahdollista. Eri tiimeillä on omat esimiehet, jotka laativat tavoitteet kunkin tiimin osalle. Esimiesten tavoitteet pohjautuvat yhtiön hallituksen esittämään arvioon. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa tapaan, jolla tavoitteita lähdetään toteuttamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisellä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

Kolmas resurssi aineettomissa pääomissa on suhdepääoma, josta kutsutaan myös termillä verkostot. Yrityksen suhdepääomalla tarkoitetaan sen suhteita ja verkostoita. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan, omistajat ja rahoittajat sekä yhteistyökumppanit. Edellä mainitut kuuluvat sen takia aineettomiin resursseihin, koska yritys ei omista niitä itse, mutta voi vaikuttaa niihin hieman. (Roos ym. 2006, 14)

Vakuutusyhtiön toiminnan edellytyksenä ovat tietystä asiakkaat. Ilman asiakkaita ei ole myöskään liikevaihtoa. Asiakkaat ovat kuten työntekijöitä, jokaiselle asiakkaalla on erilaiset lähtökohdat. Osa asiakkaista arvostaa palvelua, osa hintaa ja osa vakuutuksien sisältöä. Henkilöstön tulee osata tunnistaa, mitä asiakas arvostaa, jolloin asiakkaalle jää todennäköisesti hyvä kokemus asiasta. Vakuutusyhtiön tulee myös ylläpitää hyviä suhteita esimerkiksi autoliikkeisiin ja pankkeihin, joiden kautta asiakkaita on mahdollisuus saada lisää.

5 Myyntityön kehittämisprosessi

5.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyössä käytin tutkimusmenetelmänä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Vilkan (2007, 14) mukaan tieto esitetään numeroin, joka tulkitaan ja selitetään sanallisesti numerotiedon perusteella. Tavoitteena on saada vastauksia kysymyksiin, miten moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällinen tutkimusmenetelmä koostuu karkeasti viidestä eri osa-alueesta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tyypillisesti sisältää tiedon yksinkertaistamista, objektiivisuutta, mittaamista ja suurta vastaajien määrää sekä tiedon esittämistä numeroin. (Vilka 2007, 13-14).

Ennen tiedon keräämistä strukturoidaan tutkittava aihe. Strukturoinnissa tutkittava aihe pelkistetään lomakkeelle kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät ja vastaavat kysymyksiin samalla tavalla. Esitetyissä kysymyksissä on tärkeää juuri, että kysymys on pelkistetty, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samassa merkityksessä. Jokaiselle aiheelle annetaan arvo, joka esitetään kirjaimina tai numeroina. Mitta-asteikolla luokitellaan muuttujat kuten sukupuoli, ikä ja ammattiasema. Määrällisessä tutkimuksessa mittamista on kaikki, jossa luodaan eroja havaintoyksiköiden välillä. Nämä erot määritellään symboleilla. Objektivisuus erotetaan kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat tutkimustulokset havaintoina ja tunnuslukuina sekä tulostentulkinta. Tavoitteena on mahdollisimman objektiivinen tutkimus, mikä tarkoittaa puolueetonta prosessia ja tutkimustuloksia. Puolueettomuus näkyy esimerkiksi, kun tutkija kerää aineistoa verkossa eikä tapaa henkilökohtaisesti tutkittavaa. Etäisyys tutkittavaan säilyy, koska tutkittava esiintyy tutkijalle numeroarvoina ennalta strukturoidulla lomakkeella. Tulosten tulokinnassa vuorostaan, tulokset asetetaan viitekehyyseen, johon vaikuttaa oman ammattialan perinne, tieteelliset koulukunnat, teoriat ja mallit. (Vilka 2007, 14-16).

Mittaamisella tarkoitetaan erilaisten ihmiseen liittyvien asioiden ja ominaisuuksien määrittämistä mitta-asteikolla. Mitta-asteikolla määritellään, järjestellään tai luokitellaan tutkittavat muuttujat. Objektivisuus erotetaan kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat tutkimustulokset havaintoina ja tunnuslukuina sekä tulostentulkinta. Tavoitteena on mahdollisimman objektiivinen tutkimus, mikä tarkoittaa puolueetonta prosessia ja tutkimustuloksia. Puolueettomuus näkyy esimerkiksi, kun tutkija kerää aineistoa verkossa eikä tapaa henkilökohtaisesti tutkittavaa. Etäisyys tutkittavaan säilyy, koska tutkittava esiintyy tutkijalle numeroarvoina ennalta strukturoidulla lomakkeella. Tulosten tulokinnassa vuorostaan, tulokset asetetaan viitekehyyseen, johon vaikuttaa oman ammattialan perinne, tieteelliset koulukunnat, teoriat ja mallit. (Vilka 2007, 14-16).

5.1.1 Kyselyn suunnittelu

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselylomake, koska tutkittavia oli melko paljon ja maailmalla vallitsevan pandemian takia kyselyn vastaajat olivat hajallaan. Kyselyn tarkoituksena oli vastata tutkimusongelmaan, jotka olivat, miten myyntiä voidaan kehittää ja mitkä aineettomat resurssit vaikuttavat myyntiin.

Määrällisessä tutkimuksessa teoriaosuudella on iso merkitys, koska kysely pohjautuu teoriaan. Vasta teoria osuuden jälkeen voidaan suorittaa käytönnon työ eli kysely ja tämän jälkeen palataan takaisin teoriaan, jotta tuloksia voidaan analysoida ja arvioida. Teoriaosuus sisältää myös paljon käsitteitä, jotka ovat merkittävässä roolissa. Käsitteet voidaan jakaa teoreettisiin käsitteisiin sekä konkreettisiin käsitteisiin. Konkreettiset käsitteet ovat yleisiä, jo ihmisten tuntemia asioita. Ne ovat usein myös epämääräisiä ja ovat peräisin kokemuksista sekä

havainnoista. Teoreettiset käsitteet puolestaan ovat laajoja, eikä ne ole sidottu aikaan tai paikkaan. Teoreettiset käsitteet syntyvät systemaattisen tutkimustyön tuloksena. Teoreettisten käsitteiden avulla tutkija löytää lainalaisuuksia. Lainalaisuuksilla tarkoitetaan sitä, että tutkija löytää aineistosta eri asioiden välillä säännönmukaisuuksia. Tuloksissa lainalaisuus esitetään usein numeraalisesti. (Vilkkä 2007, 23-26)

Jotta kyselyä voidaan pitää onnistuneena, edellyttää se seuraavia asioita. Vastaajalla tulee olla mielenkiintoa ja tietoa kyseistä aihepiiriä kohtaan sekä mahdollisuus vastata kyselyyn. Kysymysten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Operationalisointi tarkoittaa sitä, että teoreettiset käsitteet vaihdetaan helposti ymmärrettävään muotoon. On tärkeää, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Kyselyä lähettäessä on tärkeä myös lähettää saate, jossa kerrotaan tutkimuksesta ja sen käyttötarkoituksesta. (Vilkkä 2007, 63-65)

Opinnäytetyön vastaajia ovat vakuutusyhtiö X:n henkilökunta, jotka myyvät vakuutuksia. Heillä on jo aiheesta valmiiksi tietoa työnsä puolesta ja heillä todennäköisesti tulee olemaan myös mielenkiintoa vastata kyselyyn, koska tulokset saattavat vaikuttaa tulevaisuudessa käytännön asioihin. Jotta kyselystä tulee onnistunut, tulee kaikkien vastaajien ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Muuten tuloksien analysointi ja havainnot saattavat vääristyä ja tulokset eivät ole vertailukelpoisia. Vastaajat pystyvät myös varmasti vastaamaan kysymykseen, koska kaikilla on tarvittavat välineet työn puolesta jo sekä itse vastaaminen kyselyyn ei vie muutamaa minuuttia pidempää. Kyselylomakkeen lisäksi saatetekstillä on mahdollisuus kertoa asiasta lisää ja herättää vastaajan mielenkiinto aiheeseen.

Teoriaa ja kyselyä toteuttaessa, on mieleen muutamia mahdollisia hypoteeseja tullut jo. Hypoteesi tarkoittaa sitä, että väite sisältää selityksen tai ratkaisun koskien tutkimusongelmaa. (Vilkkä 2007, 18) On varsin todennäköistä, että koulutuksien ja valmennuksien avulla voidaan kehittää myyntiä. Toinen väite, että toimintaympäristöllä on ratkaiseva vaikutus henkilöstöön.

5.1.2 Kyselyn toteuttaminen

Kun kyselylomake oli suunniteltu ja testattu, oli aika toteuttaa kysely. Kyselylomakkeesta jäi loppumetreille pois demograafiset tekijät, koska niillä ei ollut merkitystä tässä kyselyssä. Demograafisilla tekijöillä selvitetään vastaajan taustoja, kuten ikää, sukupuolta ja siviilisäätystä.

Lopulta kyselylomake sisälsi 13 kysymystä sekä vapaa palaute osion, johon sai vastata vapaasti. Lomake toteutettiin Google Formsilla. Kyselylomake ja saateteksti lähetettiin sähköpostitse perusjoukolle eli vastaajille 17.11.2020. Ennen lomakkeen lähettämistä testasin, että vastaukset tallentuvat varmasti ja kyselylomakkeen linkki avautuu, jotta vastaaminen onnistuu. Lomake lähetettiin henkilöstölle ruokatunnin jälkeen iltapäivällä.

Muistutuksen lähetin kyselystä vastaajille 20.11.2020, eli muutaman päivän myöhemmin, koska havaitsin, että osa vastaajista ei ollut kerennyt tai muistanut vastata kyselyyn vielä. Muistutuksen kyselystä lähetin heti aamusta, jolloin sähköpostiviestien ajankohdat eivät olisi identtiset ja viesti tavoittaisi vastaajat paremmin.

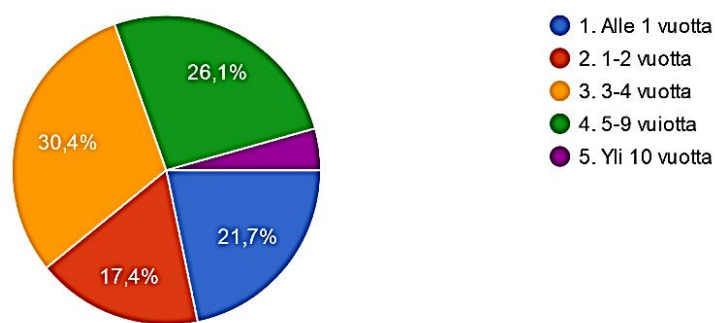
5.1.3 Kyselyn tulokset ja pohdinta

Tutkimusaineisto koostui kyselylomakkeesta. Kyselylomakkeeseen vastasi lopulta 23 henkilöä, jotka kaikki työskentelevät vakuutusyhtiössä sekä myyvät vakuutuksia. Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys oli, kuinka monta vuotta työkokemusta vastaajalla on vakuutusosalalla. Tarkoituksena oli selvittää paljon kokemusta henkilöstöllä. Kokemus tuo sisällään paljon hiljaista tietoa, jota ei välttämättä lue missään.

Vastaajista lähes kolmannes on ollut vakuutusosalalla 3-4 vuotta, mikä kertoo, että asiantuntijuutta löytyy vakuutusyhtiön myynti- ja asiakaspalvelusta, jotka myyvät vakuutuksia puhelimitse. Vaihtoehtoista toiseksi eniten vastauksia sai 5-9 vuotta, mikä vahvistaa jo aikaisemmin pohdittua asiaa asiantuntijuudesta ja tiedon sekä taidon määrästä. Yksi vastaajista oli ollut myös vakuutusosalalla jo yli 10 vuotta. Joka viides vastaajista oli ollut vakuutusosalalla alle vuoden. Alla oleva kuvio osoittaa selkeästi, että vankkaa kokemusta löytyy vakuutusyhtiö X:n henkilöstöstä, mutta myös uusia henkilöitä löytyy, jotka vasta aloittaneet vakuutusmaailmassa työt.

1. Työkokemus vakuutusosalalla?

23 vastausta

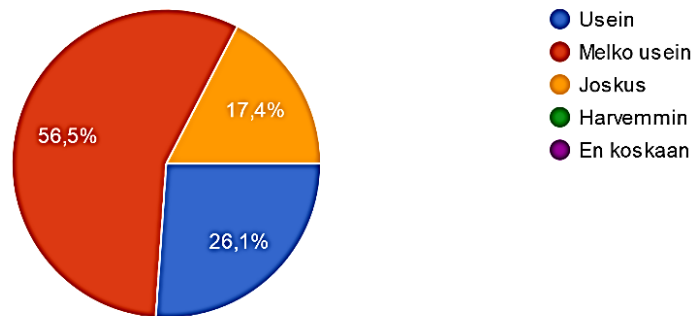


Kuvio 6 Työkokemus vakuutusosalalla (Liite 1, 2020)

Seuraavan kysymyksen tarkoitus oli selvittää, pääseekö henkilöstö käyttämään omia vahvuuksia hyväksi nykyisessä työtehtävässä. Jokaisen vastaajan tausta on erilainen, ja sitä myöten myös osaamista on erilaista. Osalla vastaajista saattaa olla esimerkiksi hyvät vuorovaikutustaidot, osalla hyvä kielitaito ja osa tulee toimeen atk-laitteiden kanssa. Alla olevasta kuviosta

käy ilmi, kuinka paljon vahvuuksia ja osaamista henkilöstö pääsee hyödyntämään työtehtävissä.

2. Pääsetkö nykyisessä työtehtävässä käyttämään omia vahvuuksia sekä osaamista hyväksi?
23 vastausta



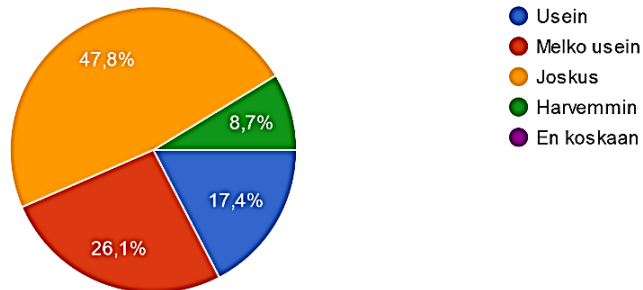
Kuvio 7 Vahvuuksien ja osaamisen käyttö työtehtävissä (Liite 1, 2020)

Kuviosta 7 käy selkeästi ilmi, että henkilöstö pääsee käyttämään jo opittuja taitoja työtehtävissä. Vastauksia harvemmin tai ei koskaan ei tullut yhtään, mikä on merkki siitä, että vakuutusyhtiö antaa työntekijöille vastuuta paljon ja toteutustavat ovat jokaisen päätettävissä. Suurin osa vastaajista, 57% koki, että omia vahvuuksia ja osaamista pääsee tämänhetkisessä työtehtävässä käyttämään melko usein. Vastaajista reilu neljännes puolestaan koki, että useissa tilanteissa saa käyttää omia vahvuuksia ja osaamista hyväksi. 17% vastaajista eli 4 henkilöä totesi, että joskus saa käyttää edelle mainittuja asioita hyödyksi töissä.

Kolmantena kysymyksenä oli selvittää, millaiset vaikutus mahdollisuudet henkilöstöllä on vaikuttaa yhteisiin asioihin, jotka ovat menestyvän yrityksen kannalta tärkeitä asioita. Yhteisistä asioista muodostuu yrityksen toimintaympäristö, joita oli teoria vaiheessa käsitelty tarkemmin.

3. Pääsetkö vaikuttamaan työpaikalla yhteisiin asioihin, kuten prosesseihin, toimintatapoihin tai työilmapiiriin ?

23 vastausta



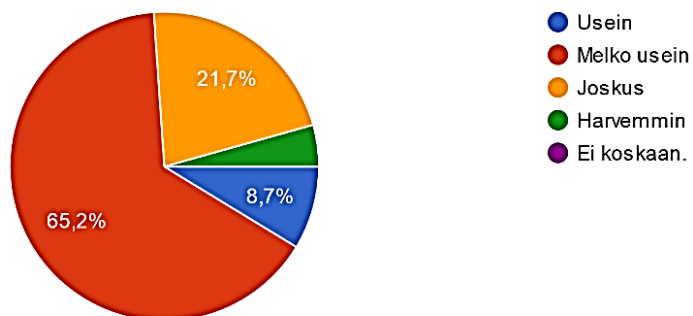
Kuvio 8 Vaikutusmahdollisuudet toimintaympäristöön (Liite 1, 2020)

Kuviosta 8 käy ilmi, että vastanneista noin puolet (11 kpl) kokee, että joskus on mahdollista vaikuttaa yrityksen yhteisiin asioihin. Neljännes vastaajista koki, että toimintaympäristöön liittyvissä asioissa pääsee usein vaikuttamaan. Tärkeää on huomata, että yksikään vastaajista ei kokenut, että ei pääsisi koskaan vaikuttamaan käytännön asioihin. Toimintatavat- ja asenteet ovat työn onnistumisen kannalta merkittäviä ja onnistumisia tapahtuu, kun työilmapiiri on ympärillä kannustava.

Seuraavaksi kyselylomakkeelta kysyttiin henkilöstöltä, miten he kokevat nykyisen työtehtävän, onko se mielekästä ja motivoiko se henkilöä.

4. Onko nykyinen työtehtäväsi mielekästä ja motivoiko se sinua ?

23 vastausta



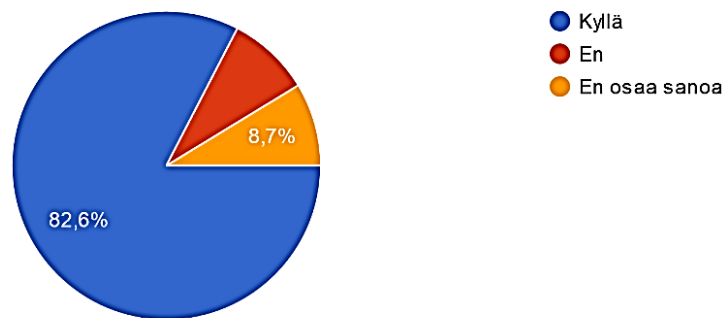
Kuvio 9 Työn mielekkyys ja motivaatio (Liite 1, 2020)

Vastaajista 65% eli 15 henkilön mielestä nykyinen työtehtävä motivoi ja on mielekästä melko usein. Yrityksen näkökulmasta on hyvä, että henkilöstö kokee työtehtävät mielisiksi ja ovat motivoituneet töissä, koska motivoituneena työn laatu ja tehokkuus ovat usein kiitettävällä tasolla. Hieman yli viidennes vastaajista (21,7%) vastaajista oli sitä mieltä, että työ motivoi joskus sekä tuntuu mielekkäältä. Yksi vastaajista (4,3%) koki, että työtehtävät ovat harvemmin mielekkäitä ja motivoivat. Tässäkin oli tärkeää, että kukaan vastaajista ei kokenut, että työ ei olisi mielekästä tai se ei motivoisi koskaan.

Seuraava kysymys koski tietojen vaihtamista, tarkemmin määriteltynä henkilöstön omia tietoja ja taitoja töihin liittyen. Kommunikointi on tärkeää, varsinkin aikoina, jolloin tehdään paljon etätöitä ja kasvotusten ei pääse kysymään neuvoa kollegoilta esimerkiksi.

5. Haluaisitko, että tietoa ja taitoa jaettaisiin yrityksen sisällä enemmän ?

23 vastausta



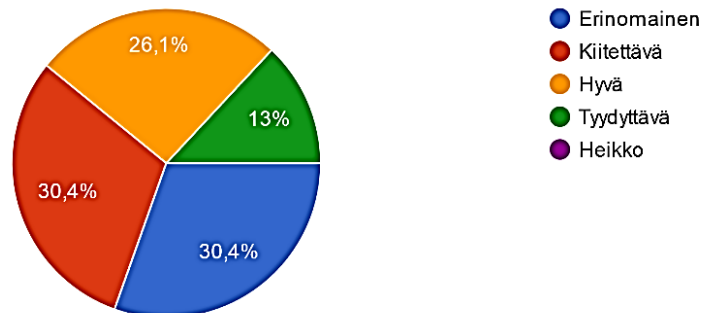
Kuvio 10 Tiedon ja taidon jakaminen muille (Liite 1, 2020)

Työkokemusta vastaajilla oli joko melko paljon tai sitten olivat juuri aloittaneet vakuutus-alalla työt. Siitäkin huolimatta, että reilusti yli puolella vastanneille oli työkokemusta yli 3 vuotta, halusi 19 henkilöä (83%) vastanneista, että yrityksen sisällä jaettaisiin erilaisia opittuja taitoja sekä tietoa entistä enemmän. Vakuutusyhtiö X:n näkökulmasta olisi myös hyödyllistä, että mahdollisimman moni jakaisi opittuja asioita töihin liittyen, mikä lisäisi henkilöstön asiantuntijuutta entistä enemmän.

Kuudennen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö itse kokee tämänhetkisen myynnillisen asiakaspalvelun osaamisen. Jotta myyntiä voidaan lähteä kehittämään, on tärkeää tietää lähtötaso, joka haluttiin selvittää seuraavalla kysymyksellä.

6. Miten kuvailit omaa osaamista myynnillisen asiakaspalvelun näkökulmasta ?

23 vastausta



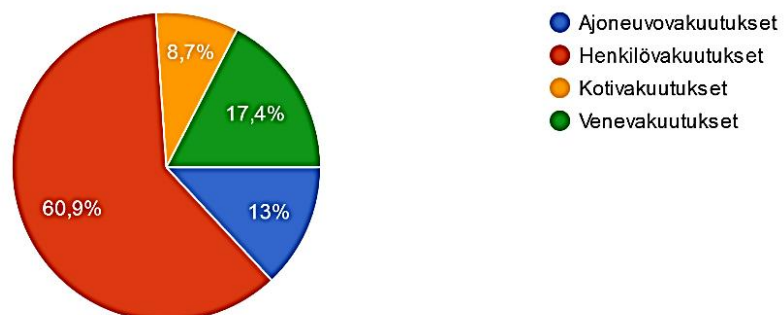
Kuvio 11 Myynnillisen asiakaspalvelun osaaminen (Liite 1, 2020)

Kuviosta 11 selviää, että 7 henkilöä (30,4%) vastasi osaamisen olevan erinomaisella tasolla kuten myös 7 henkilöä vastasi osaamisen olevan myynnillisessä asiakaspalvelussa kiitettävällä tasolla. Erinomaisella ja kiitettävällä osaamisen tasolla oli vastaajista yli 60%, mikä on hieno luku. Reilu neljännes vastaajista (26,1%) vastasi myynnillisen osaamisen olevan hyvällä tasolla ja vain kolme henkilöä vastasi myynnillisen osaamisen olevan tyydyttävällä tasolla. On kuitenkin hyvä huomata, että tämä kysymys koski sitä, että miten itse kokee osaamisen.

Kyselylomakkeen seuraavan kysymyksen tarkoitus oli selvittää, missä vahinkovakuutusluokassa henkilöstö kokee, että olisi mahdollisuus kehittyä myynnillisesti.

7. Missä vahinkovakuutusluokassa koet, että sinulla olisi mahdollisuus kehittyä myynnillisesti ?

23 vastausta

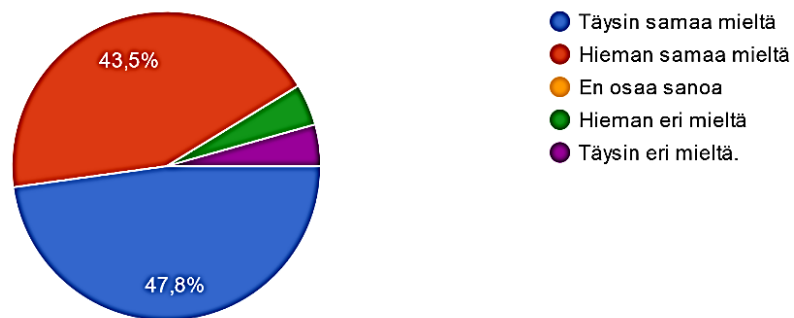


Kuvio 12 Missä vahinkovakuutusluokassa kehittymistä olisi (Liite 1, 2020)

Vastaajista 14 (60,9%) vastasi, että henkilövakuutukset olisivat vahinkovakuutusluokka, jossa voisi kehittyä myynnillisesti. Seuraavaksi eniten vastauksia sai venevakuutukset, joka sai 4 vastausta (17,4) ja tämän jälkeen ajoneuvovakuutukset 3 vastauksella (13%). Vakuutusyhtiö X tarjoaa matka- ja tapaturmavakuutuksia. Ne sisältävät paljon ehtoja, mutta niitä myös kilpailutetaan usein vähemmän kuin esimerkiksi ajoneuvo- ja kotivakuutuksia. Niitä tulee vähemmän vastaan kuin kahta edellä mainittua vahinkovakuutusluokkaa, minkä myötä niissä voi olla mahdollisuus kehittyä myös myynnillisesti.

Kahdeksas kysymys liittyi koulutuksiin- ja valmennuksiin sekä vaikuttavatko ne myyntituloksiin.

8. Koetko, että myyntivalmennukset- ja koulutukset parantaisivat/kehittäisivät myynnillisiä tuloksia ?
23 vastausta



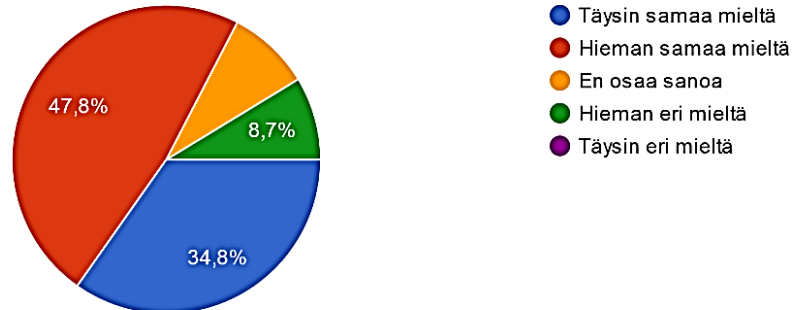
Kuvio 13 Myyntivalmennuksien- ja koulutuksien vaikutus myyntituloksiin (Liite 1, 2020)

Lähes puolet vastaajista (47,8%) oli täysin samaa mieltä, että erilaisilla myyntivalmennukset- ja koulutukset parantaisivat myynnillisiä tuloksia. 10 henkilö (43,5%) vastaajista oli hieman samaa mieltä asiasta. Vaihtoehdot hieman eri mieltä ja täysin eri mieltä saivat kumpikin yhden vastauksen. Lähtökohtaisesti oli asia, mikä tahansa, erilaisilla valmennuksilla on tapana olla positiivinen vaikutus haluttuun asiaan, jos henkilöstö kokee asian omakseen.

Seuraava kysymys lomakkeella liittyi siihen, että onko ympärillä olevilla henkilöillä ja ympäristöllä vaikutusta omaan myyntituloksiin.

9. Koetko, että myyntihenkkinen ilmapiiri -ja ympäristö lisäävät omia myynnillisiä tuloksia ?

23 vastausta



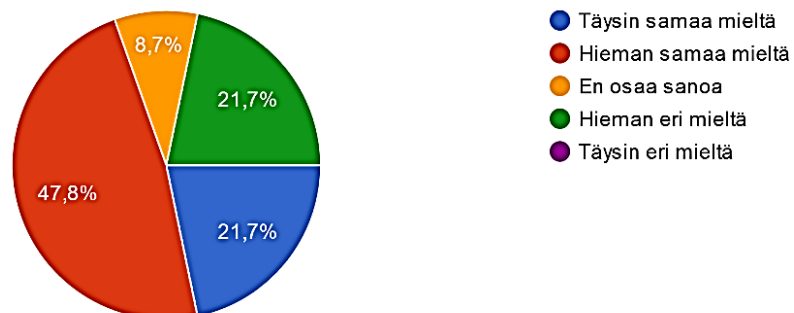
Kuvio 14 Myyntihenkkinen toimintaympäristön vaikutus myyntituloksiin (Liite 1, 2020)

Vastaajista noin puolet, 11 henkilöä (47,8%) vastasi, että on hieman samaa mieltä, että ympärillä olevat henkilöt sekä ympäristö vaikuttavat omiin myynnillisiin tuloksiin. Täysin samaa mieltä myyntihenkisyydestä ja sen vaikutuksesta omiin tuloksiin oli 8 henkilöä (34,8%). Yksi henkilö oli asiasta hieman eri mieltä ja yksi henkilö ei osannut sanoa, onko sillä vaikutusta. Vaikka ilmapiiri- ja ympäristö olisi erittäin myyntihenkkinen, ei se automaattisesti tarkoita, että euromääräisesti myynnit kasvaisivat. Myyntihenkkinen toimintaympäristö lisää kuitenkin myyntihenkisyyttä.

Kymmenes kysymys lomakkeella liittyi, onko personoiduilla myyntitavoitteilla vaikutus omaan myyntitulokseen.

10. Koetko, että henkilökohtaisesti suunnitellut myyntitavoitteet lisäävät euromääräistä myyntiäsi ?

23 vastausta



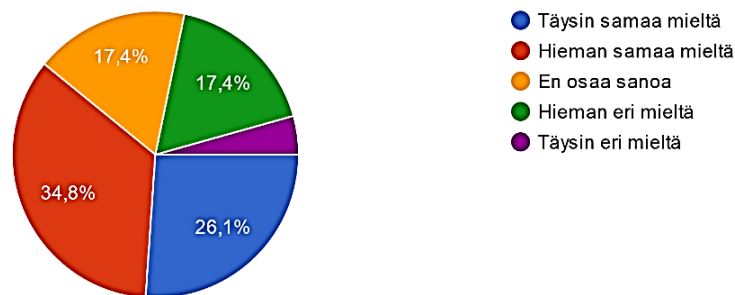
Kuvio 15 Myyntitavoitteiden vaikutus myyntitulokseen (Liite 1, 2020)

Vastaajista 11 (47,8%) oli sitä mieltä, että on hieman samaa mieltä siinä, että henkilölle tarkoin suunnitellut myyntitavoitteet lisäisivät myös euromääräistä myyntiä. Hieman yli viidennes (21,7%) vastaajista oli täysin samaa mieltä asiasta. Huomionarvoista on kuitenkin, että hieman yli viidennes (21,7%) oli myös hieman eri mieltä asiasta. Voi olla, että osa vastaajista voi kokea jonkinlaista painetta tavoitteista, jonka myötä myyntikin voi sen jälkeen sakata.

Seuraavana kyselylomakkeella haluttiin tietää vastaajilta, haluaisiko henkilöstö saada yksityiskohtaisempaa palautetta myynnillisen asiakaspalvelukontaktin jälkeen. Tarkoituksena ei ole selvittää, tuliko puhelusta kauppaa vaan miten henkilöstö suoriutui kontaktista ja miten mahdollisesti toimintaa voisi jatkoa ajatellen kehittää.

11. Haluaisitko saada asiakkaalta henkilökohtaisempaa ja tarkempaa palautetta myynnillisen asiakaspalvelu kontaktin jälkeen ?

23 vastausta



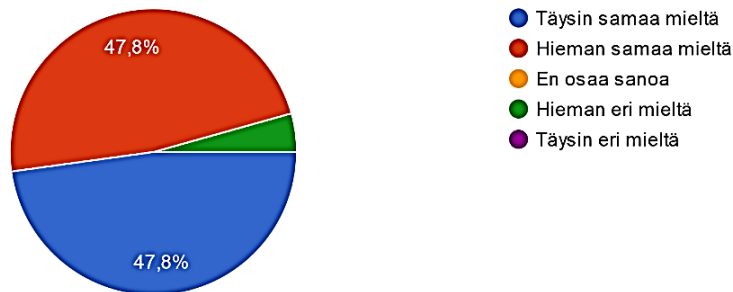
Kuvio 16 Palautteen saanti myyntikontaktin jälkeen (Liite 1, 2020)

Kuvio 16 osoittaa, että vastaajat olivat asiasta useaa mieltä. Eniten vastauksia sai vaihtoehto hieman samaa mieltä. 8 henkilöä (34,8%) oli sitä mieltä. Kuusi henkilöä (26,1%) oli asiasta täysin samaa mieltä, että haluaisi jatkossa saada tarkempaa palautetta myynnillisen kontaktin jälkeen. Vaihtoehdot hieman eri mieltä ja en osaa sanoa saivat myös molemmat neljä vastausta (17,4%). Mikään vaihtoehto ei saanut ylivoimaisesti eniten vastauksia. Syynä mahdollisesti voi olla, että jokainen vastaaja toimii itsenäisesti ja toimintatavoissa on paljon eroja. Välttämättä asiakkaat eivät myöskään osaa kiinnittää asioita kaikkiin asioihin, tyypillisesti hinta on ensimmäinen asia, johon asiakkaat kiinnittävät huomion. Vakuutuksen hinta on vain yksi osa tuotetta.

Seuraava kysymys liittyi hieman edelliseen. Kysymyksessä 12 haluttiin selvittää, kehittäkö saatu palaute vastaajaa myynnillisesti.

12. Koetko, että saatu palaute (asiakkaat, kollegat & esimiehet) kehittää sinua myynnillisestä näkökulmasta ?

23 vastausta



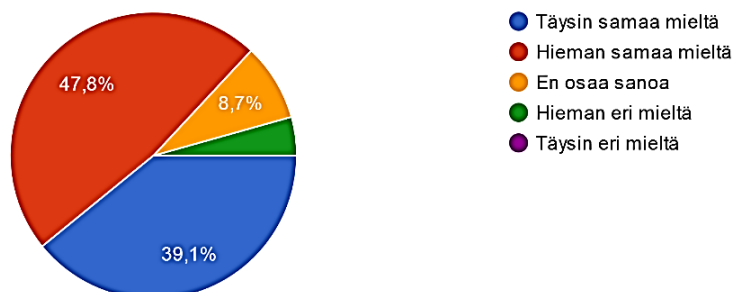
Kuvio 17 Palautteen vaikutus myyntityön kehitykseen (Liite 1, 2020)

Kuten kuviosta 17 käy ilmi, vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä tai hieman samaa mieltä kysymyksen kanssa. Molemmat vaihtoehdot saivat 11 vastausta (47,8%) ja vain yksi vastasi, että on asiasta hieman eri mieltä. Vastaajat ilmeisesti kokevat, että monilta eri tahoilta saatu palaute on hyödyksi. Kollegoilla ja esimiehillä on asiasta paljon tietoa ja taitoa ja asiakkaat puolestaan ovat, mitä varten vakuutusyhtiö X on olemassa.

Viimeisenä kysymyksenä lomakkeella haluttiin selvittää, parantuisiko omat myynnilliset taidot, jos kilpailijoiden vakuutustuotteita- ja hintoja tiedettäisiin enemmän. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstö pystyy perustelemaan, miksi oma tuote on parempi kuin kilpailijan, jos esimerkiksi hinta olisi lähes identtinen.

13. Koetko, että kilpailijoiden vakuutustuotteiden- ja hintojen tietämys parantaisi omaa myynnillisyyttä ?

23 vastausta



Kuvio 18 Kilpailijoiden tunteminen suhteessa omaan myyntitulokseen (Liite 1, 2020)

Vastaajista 11 (47,8%) oli hieman samaa mieltä, että kilpailijoiden tunteminen parantaisi omia tuloksia. Kilpailevien vakuutusyhtiöiden tuotteiden ja hintojen tietämyksen osalta, 9 henkilö (39,1%) oli asiasta täysin samaa mieltä. Tämän lisäksi kaksi henkilö (8,7%) ei osannut sanoa, vaikuttaako se omaan myyntihenkisyyteen tai myyntituloksiin. Yksi vastaajista (4,3%) oli asiasta hieman eri mieltä. Vahinkovakuutuksia tarjoaa viidestä kymmeneen yhtiötä riippuen laskentatavasta. Mikäli kaikkien kilpailevien yhtiöiden tuotteet ja hinnat kävisi läpi, voisi se olla hieman resurssien hukkaamista. Vakuutusyhtiö X kannalta voisi olla keskittyä muutamaa tärkeimpään kilpailijaan.

5.2 Tuloksien analysointi

Tutkimusaineistossa hyvää oli, että vastaajat olivat motivoituneita ja heillä oli tarpeeksi tietoa aiheista, johon kyselylomake liittyi. Kysymykset olivat tarkoin mietittyjä ja ne pohjautuivat vahvasti teoriaan. Kysymysten oli tarkoitus antaa vastauksia kahteen kysymykseen, jotka olivat myynnin kehitys ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Asiat, jotka vaikuttavat myyntiin, oli rajattu aineettomiin resursseihin. Niitä kutsuttiin myös aineettomaksi pääomaksi. Kyselylomakkeen vastasi lopulta 23 ihmistä. Vastaajia olisi voinut olla kymmenkunta enemmän, mikäli kaikki olisivat vastanneet. Vastausprosentti jäi näin ollen 60-70% tietämille. Mikäli vastaajia olisi ollut enemmän, olisi tutkimusaineisto ollut myös laadukkaampi.

Kyselylomakkeen vastaajat olivat vakuutusosalalla olleet joko pidemmän aikaa tai sitten vasta aloittaneet. Mielestäni vastaajien joukossa kohtaavat hyvin vankka kokemus sekä uudet henkilöt, joilla on halua kehittyä vakuutusosalalla. Siitäkin huolimatta, että vastaajista suurin osa on ollut vakuutusosalalla vähintään kolme vuotta, halusi yli 80% vastaajista, että henkilöstö jakaisi opittuja asioita vielä enemmän. Aineettoman pääoman merkitystä on euromääräisesti vaikea laskea, mutta ilman sitä, huomaisi sen välittömästi eri asioissa. Henkilöstö on kokemuksen kautta kerryttänyt erilaista tietoa usean vuoden ajan, mikä näkyy asiantuntijuudessa. Kovenevassa kilpailussa pienillä asioilla on suuri merkitys, ja asiakas saattaa tiukassa tilanteessa päätyä vakuutusyhtiöön, josta on saanut laadukasta ja asiantuntevaa palvelua. Erilaiset järjestelmät ja prosessit vaativat myös niiden ymmärtämistä, jota ei välttämättä vielä ole henkilöillä, jotka ovat vakuutusosalalla vasta aloittaneet.

Vastaajista yli puolet (56,5%) vastasi, että pääsee käyttämään omia vahvuuksia töissä melko usein hyödyksi. Tämä on tärkeä havainto, koska harvoin työtehtävä edellyttää, että jokainen tekisi täysin identtisesti asiat. Se viestii myös siitä, että vakuutusyhtiö X luottaa henkilöstöön ja on antanut henkilöstölle mahdollisuuden käyttää sisäistä pääomaa hyväksi. Kuitenkin samaan aikaan noin puolet vastaajista ilmoitti, että työpaikan yhteisiin asioihin pääsee vaikuttamaan ainoastaan joskus. Vakuutusyhtiö X:n henkilöstö on se joukko, mihin yhteiset asiat vaikuttavat eniten, ja sitä kautta olisi tärkeää, että mahdollisuus vaikutukset olisivat hyvät myös yhteisiin asioihin. Yhteisten asioiden kehittäminen on tärkeää yhteenkuuluvuuden ja

jaksamisen kannalta. Kuin henkilöstö voi hyvin, johtaa se myös hyvin lopputuloksiin yrityksen näkökulmasta.

Useimmat vastaajista (65,2%) ilmoittivat, että nykyinen työtehtävä on mielekästä ja motivoi, mikä on yrityksen näkökulmasta hieno asia. Mikäli mielekkyyttä tai motivaatiota ei olisi, ei henkilöstö välttämättä pysty parhaimpaansa. Uuden oppiminen on myös usein helpompaa, kun henkilöstö on motivoitunutta.

Myynnillisen asiakaspalvelun osaaminen on tuloksien perusteella vahvasti yhteydessä vakuutusalla vietettyihin vuosiin. Yli 60% vastanneista oli omasta mielestään joko erinomaisella tai kiitettävällä tasolla. On kuitenkin hyvä mainita, että usein itseään on vaikea arvioida realistisesti, kehitettävillä kohteilla voi tulla useasti sokeaksi. Jotta vastanneet saisivat mahdollisimman todenmukaisen kuvan, olisi järkevää hyödyntää osaamisen arvioimisessa myös kollegoita tai esimiestä. Myynnillisesti yli 60% vastanneista ilmoitti myös, että henkilövakuutuksissa olisi mahdollista kehittyä myynnillisesti. Henkilövakuutukset ovat usein vakuutuksia, joita ei välttämättä kilpailuteta yhtä ahkerasti kuin ajoneuvovakuutuksia. Syy siihen on, että hinnallisesti ne eivät ole suuria ja eroja hinnoissa usein on vähän eri vakuutusyhtiöiden välillä, mutta ehdoissa saattaa olla varsin suuria eroja. Hyvä vakuutusvirkailija osaa tiukassa tilanteessa hyvin argumentoida, ja käyttää ehtoja myös hyväksi, jos havaitsee niissä olevan etulyöntiasema.

Valtaosa vastaajista koki, että myyntivalmennukset- ja koulutukset parantaisivat myyntituloksia. Hypoteesi oli, että myyntiä voidaan parantaa ja kehittää erilaisten koulutuksien avulla ja näin koki myös vastaajat. Erilaisia koulutuksia voi pitää kollegat ja esimiehet, mutta myös ulkopuoliset henkilöt vakuutusalan ulkopuolelta. Ulkopuoliset myyntivalmentajat osaavat katsoa asiaa hieman eri näkökulmasta kuin vakuutusosalalla työskentelevät ja muuttuvassa maailmassa, siitä voi olla hyötyä. Toinen ennuste tuloksista oli, että toimintaympäristöllä on iso vaikutus myyntituloksiin. Vastaajista yli 80% oli joko täysin tai hieman samaa mieltä, että sillä on vaikutus. Mikäli ympärillä olevat henkilöt haluavat parantaa myyntituloksia, vaikuttaa se positiivisesti myös itseen, tämä toki edellyttää, että yritys tarjoaa puitteet sen onnistumiselle.

Kyselylomake sisälsi myös muutaman kysymyksen palautteesta. Vastaukset jakoutuivat sen suhteen, haluaako henkilöstö asiakkailta tarkempaa palautetta. Se varmasti riippuu paljon henkilöstä. Osa arvostaa asiakkaiden mielipiteitä ja osa enemmän kollegoiden tai esimiesten. Lähes kaikki vastanneista ilmoittivat kuitenkin, että palaute kehittää heitä myynnillisesti. Se keneltä palaute tulee, on tässä tapauksessa ilmeisesti merkittävin tekijä. Vastanneet arvostavat enemmän kollegoiden ja esimiesten palautetta, kuin suoraan asiakkaalta.

Kilpailijoiden tuntemusta pidettiin myös melko tärkeänä. Myyntityössä on helpompi pärjätä, kun tietää mitä kilpailijalla on tarjota ja mihin hintaan. Kilpailijoiden tuntemusta pystyy parantamaan esimerkiksi koulutuksilla ja asiakkaita kuuntelemalla.

6 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset

Tutkimusaineiston perusteella henkilöstö koostuu monenlaisista henkilöistä, mikä on hyvä asia. Aineetonta pääomaa on siis hyvin monenlaista, mitä jakaa. Tiedon jakaminen on asia, mitä vahinkovakuutus X:n tulisi jatkossa tehdä henkilöstön välillä. Toimivat tavat ja toiminnot olisi hyvä jakaa kaikkien kesken. Tämä laajentaisi asiantuntijuutta yrityksen sisällä. Asiantuntijuus on pitkä prosessi ja vaatii jatkuvaa kehittymistä. Vakuutusvirkaileijan asiantuntijuutta voidaan mitata tarvittaessa, kuinka hyvin hän pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Se koostuu käytännön asioista, faktatiedoista ja hyvistä sosiaalisista taidoista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 14-15). Kirjoittamatonta tietoa voitaisiin esimerkiksi kerätä erilaisten kyselyjen tai haastattelujen avulla. Nämä vaativat kuitenkin hieman resursseja. Yksi ratkaisu on erilaisten onnistumisien jakaminen, jossa vapaasti voisi kertoa, millä asioilla kaupan eli myynnin saa tuottoisaksi. Henkilöstölle tulee olla vaivatonta ja nopeaa jakaa asioita, jotta he kokisivat sen hyödylliseksi, jotta aikaa siihen ei kuluisi liikaa. Tähän sopisi esimerkiksi yrityksen intranet, jossa voisi vapaasti jakaa asioita. Laajemmassa mittakuvassa workshopit voisivat olla myös hyödyksi, jossa jokainen voisi vapaasti kirjoittaa asioita ylös. Workshop tuloksien purku olisi ratkaisevassa asemassa, jotta tuloksien esittely on selkeää ja ymmärrettävää. Tapoja löytyy monenlaisia. Kommunikaatio on avain asemassa.

Vastauksista kävi myös ilmi, että henkilöstö on motivoitunutta ja haluaisi mielellään lisää koulutuksia. Motivoituneelle kohderyhmälle ei tarvitse väkisin opettaa mitään, vaan he haluavat oppia uutta. Koulutuksia ja valmennuksia on nykypäivänä helppo järjestää niin konttorilla kuin etänä. Koulutusmateriaali voi olla videokoulutusta verkossa ja omakohtaisten asiakastapausten läpi käyminen kollegoiden kanssa palvelun kehittämiseksi sekä myynnin tehostamiseksi. Koulutuksia ja valmennuksia voidaan pitää nopeina kertauksina tai vaihtoehtoisesti, pidemmän ajan kehittymisen kannalta pitkinä koulutuspäivinä, kuten tällä hetkellä esimerkiksi virkistyspäiviä pidetään. Tällöin henkilöstö saa irtioton ja heillä on mahdollisuus keskittyä ja kehittyä eri tavalla kuin palaverin tyypisissä koulutuksissa. Vastauksista kävi ilmi, että henkilövakuutuksien osalta olisi mahdollista kehittyä suurimmalla osalla. Mielestäni henkilövakuutuksien koulutukset olisi hyvä olla mahdollisimman käytännönläheisiä, jotta niihin voisi samaistua. Tällöin niitä olisi myös helpompi hyödyntää myyntikohtaamisissa, kun esimerkit ovat jokaista asiakasta koskettavia. Muutama lisämyyty henkilövakuutus päivässä on viikossa jo iso summa. Tämän summan, kun kertoo vastanneiden määrällä, on jo merkittävästä summasta kyse.

Vakuutusyhtiö X:n tulee myös jatkossa tarjota mahdollisuus kehittää henkilöstöä. Jokainen opittu asia kerryttää henkilöstön aineetonta pääomaa, jota ei euroissa voi mitata. Aineettoman pääoman puuttumisen näkymisen huomaa esimerkiksi liikevaihdosta. Vastanneet saivat nykyisissä työtehtävissä käyttää omia vahvuuksia, joka on merkki luottamuksesta. Sitä ei kannata lähteä muuttamaan. Noin puolet vastaajista pääsivät joskus vaikuttamaan yhteisiin

päätöksiin. Henkilöt, jotka tekevät jokapäiväistä myyntipalvelua ovat myös niitä, joihin yhteiset asiat vaikuttavat. Heidän tulisi myös pystyä vaikuttamaan päätöksiin. Jotta henkilöt pääsevät ääneen, olisi hyvä jokaisesta tiimistä löytyä esimerkiksi henkilöstöä edustava henkilö, jolla on mahdollista päästä keskustelemaan, kun yhteisistä asioista päätetään. Usein esimiehet ja ylemmät toimihenkilöt päättävät asioista ilman, että henkilöstön mielipidettä kuunnellaan. Mahdollisimman matala kynnyksesi esimiesten ja työntekijöiden välillä on tärkeää, kun kyseessä on vakuutusyhtiö X:n kaltainen yritys.

Monet vastanneista kokivat myös, että toimintaympäristö, jossa kaikki tapahtuu, olisi hyvä olla myyntiä kannustava. Tätä on helppo lähteä pienillä asioilla lisäämään. Näitä voivat olla bannerit ja julisteet, jotka muistuttavat asiasta. Esimiesten vastuu on tässä merkittävässä roolissa, jotta he saavat luotua toimintaympäristön kannustavaksi. Yrityksen vastuulla on luoda puitteet siihen, että myynnillä ei ole esteitä. Jonkinlainen palkitseminen onnistumisessa on toki motivaatiota lisäävä tekijä. Palkitsemisessa on kuitenkin hyvä muistaa, että aineellisen palkitsemisen lisäksi on aineetonta palkitsemista, josta myyjä ja yritys hyötyvät huomattavasti enemmän. Myynnissä on hyvä huomioida, että välillä myynti saattaa sakata ja tällöin kannustaminen ja pienien onnistumisten jakaminen sekä huomioiminen on entistä tärkeämpää. Myynnin sakatessa kollegoiden ja esimiesten tuki on tärkeää, jotta myyjä jaksaa yrittää. Esimiehet voisivat esimerkiksi muistuttaa myyjälle onnistumisista, laittaa myyjän kuuntelemaan omia puheluitaan, jotka ovat onnistuneet myynnillisesti. Seuraavaksi työssä esittelen neljä teemaa, joita vakuutusyhtiö X:n tulisi edistää. Alla olevasta kuvasta käy ilmi kehotusehdotukset.



Kuvio 19 Havaitut kehitysehdotukset

6.1 Oma kehittyminen

Tämän opinnäytetyön aikana olen tutustunut vakuutusalaan sekä myyntityöhän eri tavalla kuin olen työtehtävissäni. Myynnillinen asiakaspalvelu ei ole niin yksinkertaista kuin nimikkeen perusteella voisi kuvitella. Eri järjestelmien, eri asiakkaiden, kollegoiden ja sidosryhmien kanssa toiminen, vaatii hurjasti taitoa ja taitoa.

Tiedän vakuutusalan historiasta huomattavasti, josta voi tulevaisuudessa olla hyötyä, varsinkin myöhemmin urallani. Teorian ja käytännön sovittaminen yhteen myyntityössä on tärkeää. Teoriassa opitut asiat soveltuvat käytäntöön, mutta niiden omaksuminen saattaa viedä tovin, varsinkin, jos on ennestään totuttuja tapoja ja normeja.

Termi aineeton pääoma oli minulle hieman tuttu, lähinnä sillä tasolla, että ne eivät ole konkreettisia. Tämän opinnäytetyön myötä olen päässyt tutustumaan erilaisiin resursseihin ja pääomiin. Tulevaisuudessa on hyvinkin mahdollista, että yritykset panostavat aineettomiin pääomiin entistä enemmän. Omat vahvuudet on hyvä tiedostaa, sillä niiden avulla tulevaisuudessa voi avautua uusia mahdollisuuksia.

Lähteet

Painetut

Koivumäki, A., Kortesoja, K. 2019. 100 faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent.

Rantala, J., Kivisaari, E. 2014. Vakuutusoppi. 12.painos. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Jobber, D., Lancaster, G., Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and sales management. 11.painos. Harlow & New York: Neografia.

Bettger, F. 1953. Miten minusta tuli huippuluokan myyjä. EU: WSOY

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. 3.painos. Helsinki: Lönnberg Painot Oy.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 4.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L., Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - johdon käsikirja. Helsinki: Edita.

Puusa, A., Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

<http://finto.fi/tt/fi/page/t2>

Aineeton pääoma. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. 2018 Viitattu 20.9.2020

<https://www.finanssivalvonta.fi/vakuutus/vahinko--ja-henkivakuutus/saantely/lainsaadanto/>

Vahinko- ja henkivakuutusta koskeva lainsäädäntö. Finanssivalvonta. 2019. Viitattu 4.11.2020

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75300/tr07.pdf?sequence=1>

Asiantuntijuus edellä. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Viitattu 27.11.2020

Kuviot

Kuvio 1 Kaupankäynnin asiakaspolut (Koivumäki & Korteso 2019, 18-19).....	8
Kuvio 2 Myyntitulosten saavuttaminen myyjän näkökulmasta (Kortelainen & Kyrö 2015, 97-102).....	9
Kuvio 3 Myyntitulosten saavuttaminen yrityksen näkökulmasta (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-107).....	11
Kuvio 4 Vakuutustoimintaa sääntelevät lait (Finanssivalvonta, 2018)	14
Kuvio 5 Resurssivalikoima ja sen tasot (Roos ym. 2006, 45).....	16
Kuvio 6 Työkokemus vakuutusosalalla (Liite 1, 2020).....	20
Kuvio 7 Vahvuuksien ja osaamisen käyttö työtehtävissä (Liite 1, 2020)	21
Kuvio 8 Vaikutusmahdollisuudet toimintaympäristöön (Liite 1, 2020)	22
Kuvio 9 Työn mielekkyys ja motivaatio (Liite 1, 2020).....	22
Kuvio 10 Tiedon ja taidon jakaminen muille (Liite 1, 2020).....	23
Kuvio 11 Myynnillisen asiakaspalvelun osaaminen (Liite 1, 2020)	24
Kuvio 12 Missä vahinkovakuutusluokassa kehittymistä olisi (Liite 1, 2020).....	24
Kuvio 13 Myyntivalmennuksien- ja koulutuksien vaikutus myyntituloksiin (Liite 1, 2020)	25
Kuvio 14 Myyntihenkilön toimintaympäristön vaikutus myyntituloksiin (Liite 1, 2020)	26
Kuvio 15 Myyntitavoitteiden vaikutus myyntitulokseen (Liite 1, 2020)	26
Kuvio 16 Palautteen saanti myyntikontaktin jälkeen (Liite 1, 2020).....	27
Kuvio 17 Palautteen vaikutus myyntityön kehitykseen (Liite 1, 2020).....	28
Kuvio 18 Kilpailijoiden tunteminen suhteessa omaan myyntitulokseen (Liite 1, 2020).....	28
Kuvio 19 Havaitut kehitysehdotukset	32

Liitteet

Liite 1: Myynnin kehittäminen- kyselylomake	38
---	----

Liite 1: Myynnin kehittäminen- kyselylomake

Myynnin kehittäminen

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä. Tarkoituksena on selvittää, miten myyntiä voidaan kehittää. Myynnin kehittäminen on rajattu aineettomiin resursseihin, joita ovat esimerkiksi henkilöstön tiedot, taidot ja tavat sekä asenteet. Vastauksia käytetään opinnäytetyön tutkimusaineistona. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaaminen vie muutaman minuutin aikaa. Kiitos vastauksista.

***Pakollinen**

1. Työkokemus vakuutusosalalla? *

- 1. Alle 1 vuotta
- 2. 1-2 vuotta
- 3. 3-4 vuotta
- 4. 5-9 vuotta
- 5. Yli 10 vuotta

2. Pääsetkö nykyisessä työtehtävässä käyttämään omia vahvuuksia sekä osaamista hyväksi? *

- Usein
- Melko usein
- Joskus
- Harvemmin
- En koskaan

3. Pääsetkö vaikuttamaan työpaikalla yhteisiin asioihin, kuten prosesseihin, toimintatapoihin tai työilmapiiriin ? *

- Usein
- Melko usein
- Joskus
- Harvemmin
- En koskaan

4. Onko nykyinen työtehtäväsi mielekästä ja motivoiko se sinua ? *

- Usein
- Melko usein
- Joskus
- Harvemmin
- Ei koskaan.

5. Haluaisitko, että tietoa ja taitoa jaettaisiin yrityksen sisällä enemmän ? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

6. Miten kuvaillet omaa osaamista myynnillisen asiakaspalvelun näkökulmasta ? *

- Erinomainen
- Kiitettävä
- Hyvä
- Tyydyttävä
- Heikko

7. Missä vahinkovakuutusluokassa koet, että sinulla olisi mahdollisuus kehittyä myynnillisesti ? *

- Ajoneuvovakuutukset
- Henkilövakuutukset
- Kotivakuutukset
- Venevakuutukset

8. Koetko, että myyntivalmennukset- ja koulutukset parantaisivat/kehittäisivät myynnillisiä tuloksia ? *

- Täysin samaa mieltä
- Hieman samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä.

9. Koetko, että myyntihenkilöiden ilmapiiri - ja ympäristö lisäävät omia myynnillisiä tuloksia ? *

- Täysin samaa mieltä
- Hieman samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Koetko, että henkilökohtaisesti suunnitellut myyntitavoitteet lisäävät euromääräistä myyntiäsi ? *

- Täysin samaa mieltä
- Hieman samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Haluaisitko saada asiakkaalta henkilökohtaisempaa ja tarkempaa palautetta myynnillisen asiakaspalvelu kontaktin jälkeen ? *

- Täysin samaa mieltä
- Hieman samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Koetko, että saatu palaute (asiakkaat, kollegat & esimiehet) kehittää sinua myynnillisestä näkökulmasta ? *

- Täysin samaa mieltä
- Hieman samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Koetko, että kilpailijoiden vakuutus tuotteiden- ja hintojen tietämys parantaisi omaa myynnillisyyttä ? *

- Täysin samaa mieltä
- Hieman samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Hieman eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Vapaa palaute. Mahdollisia huomioita ja ehdotuksia liittyen kyselyn kysymyksiin.

Oma vastauksesi