

Jouni Pitkänen

## **MYNNIN TUOKSELLINEN JOHTAMINEN**

## **MYNNIN TULOKSELLINEN JOHTAMINEN**

Jouni Pitkänen

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

Tekijä: Jouni Pitkänen  
Opinnäytetyön nimi: Myynnin tuloksellinen johtaminen  
Työn ohjaaja: Jaakko Sinisalo  
Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 65 + liitteet 2

---

## TIIVISTELMÄ

Työn tavoitteena oli selvittää, millaisia tuloksia kohdeorganisaatiossa on saatu aikaan uudella asiakaskohtaamisen mallilla myynnin johtamisen välineenä. Kohdeyritys toimii pankkitoimialalla ja yritys on uudistanut strategiaansa, jonka yksi tavoite on laajentaa myyntiä ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Pankkitoimiala on ollut lähivuosikymmenet vahvassa murroksessa ja toimialalla on syntynyt suuri tarve uudistaa toimintaa, palvelutarjontaa ja myyntiä. Tässä kehittämistehtävässä paneuduttiin myynnin ja myynninjohtamisen kehittämiseen.

Kehittämistehtävässä tarkasteltiin kohdeyrityksen suurimman konttorin myynninkehitystä seurantajaksoilta ennen toimintamallien uudistusta ja uudistuksen jälkeen. Vastaavalla jaksolla tarkasteltiin asiakastyytyväisyysmittausten tuloksia. Lisäksi tehtiin haastatteluja kohdeyrityksen myynnin esimiehille ja myyntiä tekeville asiantuntijoille. Näistä tuloksista saadun aineiston perusteella tehtiin analyysi, onko uusi myynninjohtamisen malli parantanut tuloksia myynnin laajuudessa ja asiakastyytyväisyydessä. Työn tietoperusta pohjautuu myynninjohtamisen, asiantuntija- ja asiakaspalvelun sekä muutosjohtamisen teoriaan. Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus ja tutkija itse osallistui tutkittavan kohteen toimintaan tutkimusjakson aikana.

Tulokset kertovat, että seurantajakson aikana myynnin volyyymi ja laajuus kasvoivat, mutta asiakastyytyväisyys heikkeni. Erityisesti myyntiä laajentavien tuotealueiden myyntitulokset kasvoivat voimakkaasti, mikä oli kohdeyrityksen strateginen tavoite toimintakonseptia muuttaessaan. Vastaavasti kuitenkin asiakastyytyväisyys heikkeni seurantajaksoilla osin merkittävästikin, mikä tuloksena oli päinvastainen tavoitteisiin nähden. Henkilöstössä myynnin esimiehet kokivat uuden toimintamallin onnistuneeksi ja välttämättömäksi ja osa myynnin parissa työskentelevistä asiantuntijoista koki samoin. Osa asiantuntijoista ei vielä ole omaksunut uutta toimintakonseptia.

Kohdeyrityksessä on onnistuttu strategisella myynninohjauksella saavuttamaan hyviä tuloksia myynnin laajentamisessa ja valmentava johtaminen näyttää tuottavan hyviä tuloksia myynnin kohdentamisessa. Myynnin kasvu on tapahtunut kuitenkin osittain asiakastyytyväisyyden kustannuksella. Kohdeyrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakastyytyväisyyden parantamiseen mm. tehostamalla reagointikykyään ja keskittymällä luottamuksen vahvistamiseen asiakaskohtaamisissa.

---

Asiasanat: myynninjohtaminen, myynti, asiantuntijapalvelu, muutosjohtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Jouni Pitkänen

Title of thesis: Effective management of the sales

Supervisor: Jaakko Sinisalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2013

Number of pages: 65 + 2

---

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to find out what kind of results the target company has been achieved with a new model of customer service when using it as a sales management tool. The target company operates in the banking industry and the company has renewed its strategy. One of the objectives is to expand sales and improve customer satisfaction. The banking industry has been in recent decades in a strong transition and there is born a big need to reform the operation of services and sales. This development task focuses on the development of sales and sales management development.

Development project reviewed the target company's largest branch sales development of follow-up period before reform and after the reform. For the corresponding period reviewed the results of customer satisfaction surveys. Beyond interviews were made with the target company sales managers and sales professionals. From these results, based on this material was made on the basis of the analysis, whether the new sales management model improved the results of the extent of sales and customer satisfaction. Work is based on the knowledge-based sales management, professional service and change management theory. The method is an action research and the researcher participated in the activities of an object being examined during the study period.

The results indicate that the follow-up period, the sales volume grew up and expanded, but customer satisfaction decreased. Especially sales of expanding products grew strongly in the results, which was the company's strategic goal of moving to the operating concept. However customer satisfaction decreased significantly during the monitoring period. This result was the opposite of the company's strategic goals. Sales managers felt that the new approach of doing business is to be successful and as a necessary part of the sale, and many of working experts experienced as well. Some experts have not yet been adopted by the new operating concept, which may impact on the results.

The target company has been successful strategic sales guidance to achieve good results in the expansion of sales and coaching management seems to produce good results in allocating sales. The growth in sales has been made, however, partly at the expense of customer satisfaction. The target company should pay attention to improving customer satisfaction by improving their response capacity and confidence by focusing on strengthening the customer encounters.

---

Keywords: sales management, sales, professional service, change management

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT .....	4
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Kehittämistehtävän tavoitteet ja toteutus .....	8
1.2 Kohdeyritys .....	9
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	9
1.4 Aineiston keruu ja analysointi .....	10
2 FINANSSI- JA PANKKIALA.....	12
2.1 Pankkitoimialan kehitys .....	14
2.2 Muutosprosessien hallinta pankkitoimialan murroksessa .....	16
3 ASiantuntijapalveluiden myynninjohtaminen pankkitoimialalla.....	20
3.1 Asiantuntijapalvelun johtaminen.....	20
3.1.1 Asiantuntijapalvelu tuotteena.....	20
3.1.2 Laadukas asiantuntijapalvelu.....	21
3.2 Myynnin johtaminen .....	25
3.2.1 Kyvykäs myynnin johtaja .....	25
3.2.3 Johtajuus muutostilanteissa .....	29
3.2.4 Laaja-alaisen myynnin toimintamalli .....	31
3.2.5 Pankkiliiketoiminnan erityispiirteet myynninjohtamisessa .....	33
3.3 Teoreettinen viitekehys asiantuntijapalveluiden myynninjohtamisesta .....	35
4 TULOKSET .....	38
4.1 Myynnin tulokset .....	38
4.2 Asiakastyytyväisyysmittausten tulokset .....	41
4.3 Haastattelujen tulokset .....	46
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50

6	POHDINTA.....	59
	LÄHTEET .....	61
	LIITTEET .....	65

## 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistehtävän aiheena on myynnin tuloksellinen johtaminen. Aihetta tarkastellaan asiantuntijapalveluita myyvän yrityksen näkökulmasta, joka toimii finanssialalla. Työn teoriataustassa perehdytään muutosjohtamisen, myynninjohtamisen ja asiantuntijapalvelun näkökulmiin. Muutosjohtamisen näkökulma on huomioida niitä esteitä joita muuttuvat käytännöt, toimintamallit tai organisaatiot voivat aiheuttaa. Myynninjohtamisen painopisteenä ovat myynninjohtamisen tärkeät osa-alueet ja erityisesti asiantuntijapalveluiden myynninjohtaminen. Asiantuntijapalvelun teoriataustassa tarkastellaan asiantuntijapalvelun luonnetta ja niitä erityispiirteitä, joita asiantuntijapalveluihin sisältyy. Teoriataustassa liitän nämä kolme osa-aluetta yhteen tavoitteena löytää välineitä myynnin tulokselliselle johtamiselle. Aiemmin julkaistussa liikkeenjohdon kirjallisuudessa tällaista kokonaisuutta ei ole käsitelty yhdessä.

Kehittämistehtävän keskeinen sisältö on asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisessa, joka poikkeaa perinteisestä myynnistä ja myynnin johtamisesta. Perinteisessä myynnissä kilpaillaan yleishyödykkeiksi muuttuneilla tuotteilla, jatkuvasti alenevilla hinnoilla, asiakkaiden tarttuessa usein vain alhaisimpiin tarjouksiin. (Kaario, Pennanen, Storbacka ja Mäkinen 2004, 17.) Tämä kilpailuasetelma ei ole kestävä palvelutoimialalla, vaan kilpailuetu on löydettävä muualta kuin hinnoittelusta. Erityisen tärkeää tämä on finanssialalla, jossa kustannustekijöihin vaikuttavat henkilöstökulujen lisäksi makrotalouden nopeat muutokset. Keskittymällä yksittäisten tuotteiden myyntiin, jossa kilpailuvaltina on vain hinta, ajaututaan tilanteisiin, jossa laina-, sijoitus- tai vakuutus tuottaa yritykselle vain tappiota.

Opinnäytetyössäni käsitelen myynninjohtamista ja myynninjohtamisen välineenä kohdeyrityksessä toukokuussa 2011 käyttöön otettua uutta asiakaskohtaamisen mallia. Kohdeyrityksessä myynninjohtamista on haluttu helpottaa konseptiomalla asiakaskohtaamiset tietyn mallin mukaiseksi. Malli keskittyy asiakkaan kohtaamiseen, jossa kartoitetaan laajasti asiakkaan talous ja sen tarpeet, suunnitellaan yhdessä tarvittavat ratkaisut ja otetaan ratkaisut käyttöön. Tärkeää on löytää ratkaisut asiakkaan akuuttiin tarpeeseen, mutta vähintään yhtä tärkeää on samalla myös havainnoida mahdollisia muita pitemmän aikavälin tarpeita. Tavoitteena on parantaa asiakkaan talouden hyvinvointia pitkällä aikavälillä. Myynnin johtamisen merkitys nousee mahdollisuudesta vaikuttaa asiakasrajapinnassa tapahtuvan kohtaamisen sisältöön.

Perinteinen finanssiliiketoiminta on ollut vahvassa murroksessa jo parinkymmenen vuoden ajan, ja yhtenä osana on siirrytty yksittäisistä kassasuoritteista kohti neuvovaa asiantuntijapalvelua. Perinteiset kassapalvelupisteet vähenevät ja mm. laskun maksusta jo yli 70 % hoidetaan verkkopankissa. Pankkiasioitaan hoitaa ainakin jossakin määrin verkkopankissa 79 % suomalaisista (Tilastokeskus, hakupäivä 11.1.2013). Kohdeyrityksessä tätä kehitystä vauhditetaan siirtämällä valtaosa päivittäisasioinnista verkkopankkiin ja puhelinpankkiin. Konttoreissa palvelu keskittyy laajempaa asiantuntijuutta vaativiin asiakaskohtaisiin. Kotler, Bloom, ja Hayes (2002, 34) kirjoittavat, että asiantuntijapalveluille on luonteenomaista olla laadukasta, luonteeltaan neuvovaa ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan puolesta ongelmia. Asiantuntijapalvelut ovat vahvasti räätälöity asiakkaan tarpeen mukaan, ja niihin sisältyy luontaisesti kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus. Usean tuhannen hengen organisaatiossa tällaiseen tasalaatuiseen palveluun pääsemiseksi on nähty järkeväksi luoda malli, jonka pohjalta asiakaskohtaukset hoidetaan.

#### 1.1 Kehittämistehtävän tavoitteet ja toteutus

Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää millaisia vaikutuksia uudella asiakaskohtauksen mallilla on ollut kohdeyrityksen asiakasneuvotteluihin ja myynnin kehitykseen ja miten mallia voidaan käyttää entistä tehokkaammin myynnin johtamisen välineenä. Samalla tutkitaan myös mahdollisia vaikutuksia asiakastyytyväisyyden kehitykseen, vaikkakin seurantajakso voi olla liian lyhyt näiden muutosten havainnoimiseen. Kohdeyritys on siirtynyt loppukeväästä 2012 valmentavaan johtamiseen ja esimiestyöhön, jolla pyritään tukemaan asiantuntijoita asiakaskohtauksissa ja uuden toimintatavan sisäänajossa. Tämän työn tulokset eivät näy tutkittavana olevan ajanjakson myyntituloksissa.

- Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää miten uutta asiakaskohtauksen mallia on onnistuttu hyödyntämään myynninjohtamisen välineenä?

Tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle vertailutietoa, onko uusi johtamistapa tuottanut parempaa asiakastyytyväisyyttä ja onko uusi asiakaskohtauksen malli lisännyt ja laajentanut myyntiä. Samalla tarkastellaan onko uudenlaisella toimintamallilla ollut nopeita vaikutuksia tutkituilla osa-alueilla ja määrittää lähtökohtaluvut tulevia vertailuja varten. Samalla voidaan tarkastella onko joiltakin osin saavutettu jo toivottuja tuloksia, ja mihin tulisi jatkossa erityisesti kiinnittää huomiota myynnin johtamisessa. Olettamuksena oli, että uudella asiakaskohtauksen mallilla voidaan parantaa myyntituloksia ja asiakastyytyväisyyttä.



Kehittämistehtävän toteutuminen jakautuu ajallisesti niin, että yrityksessä tapahtuva toiminnan uudistuminen on alkanut keväällä 2011. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tarkastelen kehittämisen vaikutuksia toimintaan ja pyrin havainnoimaan tuloksia ja jatkokehittämiskohteita. Opinnäytetyö kirjoitetaan ja aineisto analysoidaan alusta loppuun syksyn 2012 ja kevään 2013 aikana.

## 1.2 Kohdeyritys

Kohdeyritys, jolle teen kehittämistehtävän, on kansainvälinen finanssikonserni. Pohjoismaisena pankkina kohdeyritys on hyvin vakavarainen ja yksikeskeisistä luottolaitoksista alueella. Suomessa yhtiön toiminta keskittyy pankki-, rahoitus- ja sijoitustoimintaan. Yhtiöllä on yhteensä noin 10 000 työntekijää. Uudistuneen strategian mukaisesti kaikki maayksiköt siirtyivät saman brändin alle, ja yhtiö tavoittelee yhdenmukaista toimintakulttuuria kaikkiin liiketoimintayksikköihinsä. Tämä muutos tulee näkymään mm. siinä, että kävipä asiakas missä konttorissa tahansa hänen pitäisi saada samanlainen asiakaspalvelukokemus.

Kohdeyrityksen haasteena henkilöstön näkökulmasta on se, että yrityksessä on tapahtunut useita suuria muutoksia niin organisaatorakenteessa kuin toimintakulttuurissakin viimeisen kuuden vuoden aikana. Henkilöstölle muutokset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus, mikä voi turruttaa ajattelemaan, että uusi toimintatapa on välivaihe jollekin seuraavalle. Tämä haaste on hyvä tiedostaa myös tässä kehittämistehtävässä. Osalla henkilöstöstä voi mennä pitempi aika sisäistää ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja kuin toisilla.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Valinta oli luonteva sillä tutkimuksen tekijä työskentelee itse tutkittavassa organisaatiossa, ja on työskennellyt tutkimuksenalaisissa työtehtävissä tutkimusjakson ajan.

Toimintatutkimuksellisella tutkimusstrategialla on tarkoituksena vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön. Tavoitteena on kehittää tai parantaa kohdetta. Toimintatutkimuksen strategiasta todetaan, että on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan ja vaikuttaa kehitykseen organisaation sisällä. Vaikuttaminen ja kehittäminen pohjautuvat tutkimukseen, jota tutkija toteuttaa tutkimuskohteen ympäristössä. (Kuula 1999, 207-208.) Käytännön läheisen havainnoinnin ja tutkimuksellisen otteen, tieteellisyyden, yhdistäminen on toimintatutkimukselle ominainen. (Toimintatutkimus, Jyväskylän Yliopisto. Hakupäivä 20.9.2012.)

Toimintatutkimus on myös tapaustutkimuksen tyyppinen tutkimusstrategia, joka aina kohdistuu johonkin tiettyyn erityistapaukseen, kuten tässä kehittämistehtävässä. Tässä strategiassa päätarkoituksena ei ole saada yleistettävää tietoa vaan täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. (Toimintatutkimus, YAMK tutkinnon metodifoorumi, hakupäivä 20.9.2012.)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai vaikkapa havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina (Törrönen & Vornanen, hakupäivä 20.9.2012). Toimintatutkimus korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia. Tässä tutkimustavassa on kysymys toiminnan kehittämisestä ja sen systemaattisesta seurannasta samaan aikaan. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.)

#### 1.4 Aineiston keruu ja analysointi

Toimintatutkimuksessa tutkimusongelma muuntuu kehittämiskysymykseksi (Kananen 2009, 46). Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta, siihen millä tavalla myyntiä johtamalla syntyy laaja-alaista myyntiä ja tyytyväisiä asiakkaita. Kehittämistehtävä on käynnistynyt jo 2010 aikana ja sen päämääränä on tehostaa myyntiä ja parantaa asiakaspalvelua sekä tehostaa myynnin johtamista. Tässä kehittämistehtävässä havainnoidaan miten toiminta on muuttunut ja onko se saavuttanut tavoitteita.

Tutkimuksessa käytetään kohdeyrityksen suurimman konttorin myyntitilastoja, josta voidaan eritellä neljän eri tiimin myyntitulokset aikajaksoilla 1.1.–30.4.2011 ja 1.1.–30.4.2012. Kehittämistehtävä rajataan koskemaan myynnintuloksia vain niissä asiakaskohtaamisissa, joissa käytetään uutta asiakaskohtaamisen mallia. Tämä käytännössä tarkoittaa vain konttorin asiakkuustiimejä. Toisena aineistona ovat asiakastytyväisyystutkimusten tulokset vuoden 2011 ja 2012 kahdelta ensimmäiseltä kvartaalilta Q1 ja Q2. Myyntitilastoista voidaan tarvittaessa yksilöidä myös jokaisen asiantuntijan henkilökohtaiset myyntitulokset. Vertaamalla ajallisesti kahden eri vuonna tapahtuneen myyntijakson tuloksia ja tarkastelemalla samoilla jaksoilla asiakastytyväisyyden kehitystä, pyritään havainnoimaan onko tehty toimintamallin muutos kehittänyt myyntiä, ja onko myynnin johto onnistunut tavoitteessaan.

Toinen kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelut, joita tehdään myyntityöstä vastanneille kahdelle esimiehelle sekä myyntityöhön osallistuneille asiantuntijoille. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Haastattelussa voi teemoja käydä vapaassa järjestyksessä, eikä kaikkien haastateltavien kanssa tarvitse puhua kaikista asioista samassa laajuudessa.

(Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Hakupäivä 20.9.2012.) Tämän kehittämistehtävän teemahaastattelut tehtiin sähköpostitse lähetettyjen kysymysten avulla.

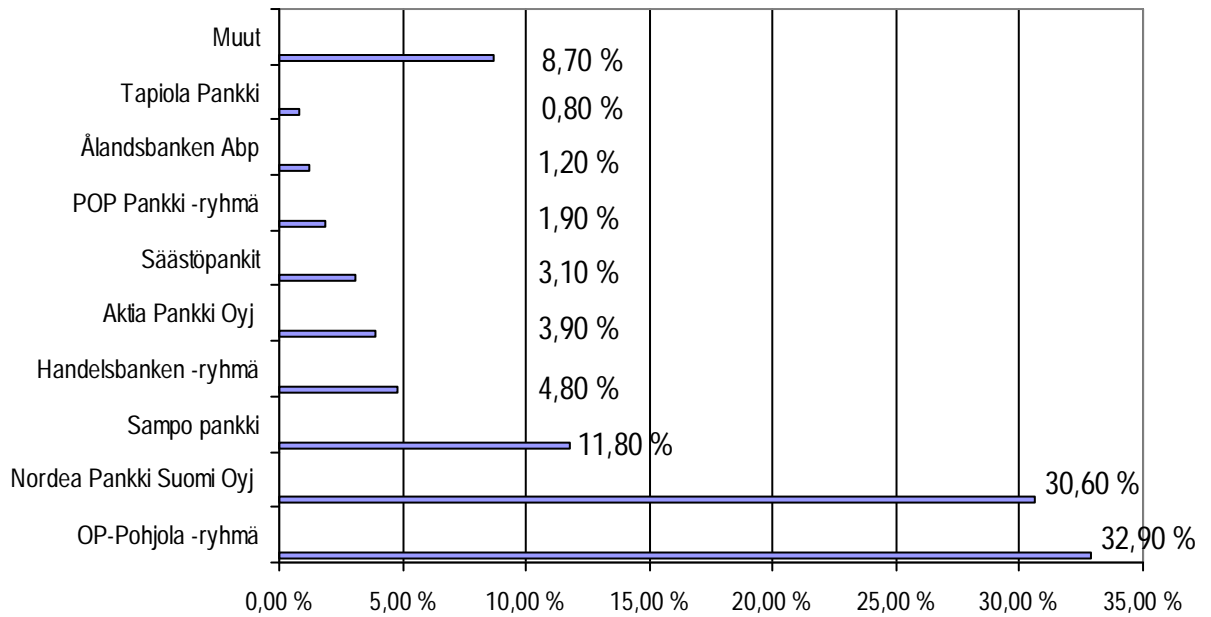
Kolmantena menetelmänä on oma havainnointi osana organisaatiota ja toimintaa jota tutkitaan. Havainnoinnista kirjoitetaan, että havainnot tekee tutkija, jonka on pystyttävä erottamaan omat havaintonsa siitä, miten muut ihmiset kuvailevat tai kertovat omista havainnoistaan. Tämän vuoksi teemahaastattelut ovat tärkeä osa tutkimusta. (Havainnointi, Jyväskylän Yliopisto. Hakupäivä 20.9.2012) Havainnointia voidaan tehdä tutkittavan kohteen ulkopuolelta tai sisäpuolelta ja mikäli se tehdään sisäpuolelta, voi havainnointi muuttua osallistuvaksi havainnoinniksi. Tällaista osallistuvaa havainnointia, jota tässä kehittämistehtävässä tehdään, kutsutaan myös kenttätyöksi

## 2 FINANSSI- JA PANKKIALA

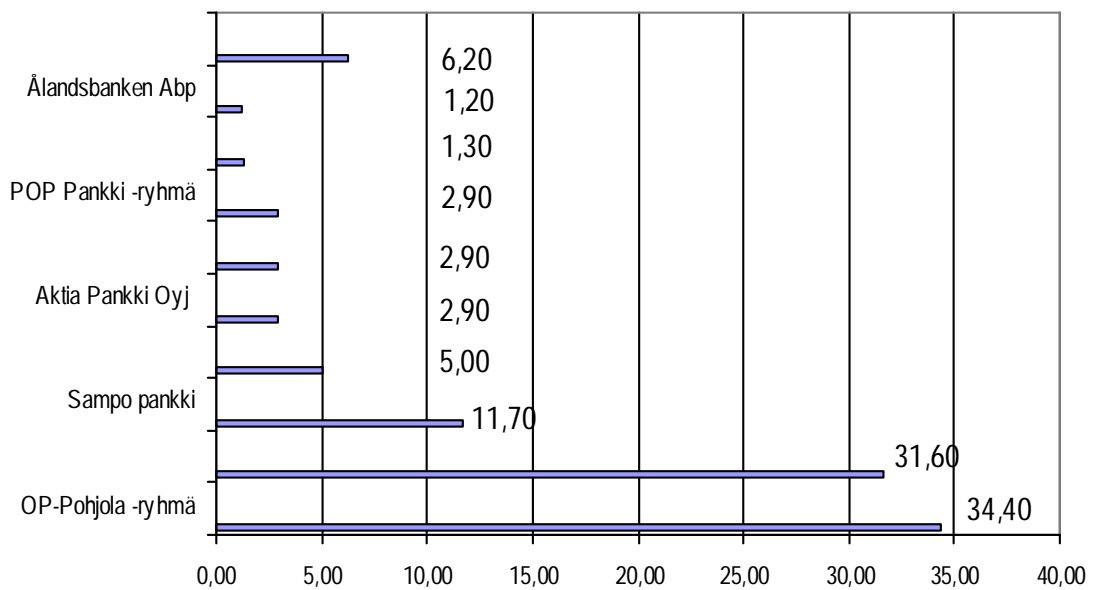
Suomessa toimi vuoden 2011 lopussa yhteensä 310 talletuspankkia. Pankkien määrä on viime vuosina vaihdellut jonkin verran johtuen lähinnä osuuspankkien ja säästöpankkien keskinäisistä sulautumisista ja muutamien ulkomaisten pankkien rantautumisesta Suomeen. Pankit jakautuvat liiketoimintatavan mukaisesti seuraavasti: 14 liikepankkia, 211 OP-Pohjola -ryhmän jäsenosuuspankkia, 36 paikallisosuuspankkia, 33 säästöpankkia sekä 16 talletuksia vastaanottavaa ulkomaisten luottolaitoksen sivukonttoria. (Finanssialan Keskusliitto, hakupäivä 12.11.2012.)

Näillä Suomessa toimivilla pankeilla oli yhteensä 1 576 konttoria Suomessa vuoden 2011 lopussa. Konttorien määrä väheni 29 kappaleella edellisestä vuodesta. Suomessa toimivien talletuspankkikonsernien sekä ulkomaisten talletuspankkien Suomessa toimivien sivukonttorien henkilöstömäärä kasvoi 492 henkilöllä vuoden 2010 lopun tilanteesta ja oli yhteensä 32 544 henkilöä vuoden 2011 lopussa. (Finanssialan Keskusliitto, hakupäivä 12.11.2012.)

Pankkien lainamarkkinoista hallitsee noin 75 % kolme suurinta pankkia OP-Pohjola, Nordea ja Sampo pankki. Yleisön talletuksista kolme suurinta pankkia keräävät vajaa 78 %. Seuraavalla sivulla (KUVIO 1 ja 2) on kuvattu pankkien markkinaosuudet lainanannossa ja talletuksissa. Luottolaitoksiin lasketaan talletuspankkien lisäksi myös muut luottoja myöntävät rahalaitokset, jotka eivät ota vastaan talletuksia. Tähän ryhmään kuuluu mm. Kuntarahoitus Oyj. Kuntarahoitus Oyj:n luotot sisältyvät oheisissa markkinaosuuskuvioissa kohtaan "muut". (Finanssialan Keskusliitto, hakupäivä 12.11.2012.)



KUVIO 1. Euromääräiset lainat euroalueen yleisölle; markkinaosuudet 31.12.2011 (Pankit Suomessa 2011, Hakupäivä 12.11.2012)



KUVIO 2. Yleisön euromääräiset talletukset euroalueelta; markkinaosuudet 31.12.2011 (Pankit Suomessa 2011, Hakupäivä 12.11.2012).

## 2.1 Pankkitoimialan kehitys

Pankkitoimiala on ollut vahvan murroksen kourissa jo useamman vuosikymmenen ajan. Pankkitoimiala on käynyt kaksi kotimaista kriisiä ensin 1920 –luvulla ja uudelleen 1990 –luvun vaihteessa. (Anttila 1996, 66–67, 81.) Toinen pankkikriisi nopeutti myös murrosta, joka koski koko toimialaa. Syntyi paljon fuusioita sekä uudenlaisia toimintamalleja. (Kangas 2006, 12.) Samaan aikaan myös pankkitoimialan luonne on muuttunut. Pankit kehittävät palveluitaan perinteisestä rahantalletuksesta vaativampaa varainhoitoa ja rahoitustuotteita tuottaviksi palveluyrityksiksi, jossa käteisvarojen käsittely on poistunut monien konttorien palveluvalikoimasta. (www.yle.fi. Hakupäivä 13.11.2012.) Tämä kehitys kulkee käsi kädessä elektronisten palveluiden kehittymisen kanssa. Pankkien toimintamallit ovat kehittyneet hitaasti suhteessa markkinoiden muutokseen mikä omalta osaltaan on ollut heikentämässä pankkien kykyä tehdä tulosta. Asiantuntijat arvioivat, että tulevaisuudessa pankkien ydinliiketoiminta ei ole enää mm. käteisvaluutan säilytyksessä vaan tämä voi olla eri yritysten liiketoimintaa. (Goyal. 2012, Hakupäivä 16.11.2012.) Pankkien toiminnan nähdään keskittyvän enemmän vaativampaa asiantuntijapalvelua tuottavaan suuntaan.

Toimialan rakennemuutos on näkynyt, myös voimakkaasti konttoreiden ja henkilöstön määrässä (TAULUKKO 1). Konttoreiden määrä vuoden 2011 lopussa oli 1576 konttoria (Pankit Suomessa 2011, Hakupäivä 12.11.2012), kun se vielä vuonna 1989 oli noin 3700 konttoria (Pankit Suomessa 2010, Hakupäivä 13.11.2012). Vastaavasti 1988 pankeissa oli töissä Suomessa noin 55 000 henkilöä, kun vastaava määrä nyt 22 vuotta myöhemmin on 32 544 henkilöä. Pankkitoimiala on tehnyt valtavan loikan muuttaessa liiketoiminta rakennettaan ja sähköistäessään toimintojaan. Tuottavuuden kehitys on ollut huima, kun henkilöstöä on noin 40 % vähemmän ja konttoreiden määrä puolittunut. Samaan aikaan kokonaisliikevaihto on kasvanut.

TAULUKKO 1. Pankkikonsernien henkilöstö ja konttorit 31.12.2011 ja 31.12.2010 (Pankit Suomessa 2011, Hakupäivä 12.11.2012)

	HENKILÖSTÖ		KONTTORIT SUOMESSA	
	2011	2010	2011	2010
<b>SUOMESSA TOIMIVAT TALLETUSPANKIT</b>				
OP-Pohjola -ryhmä	13 229	12 504	535	554
Nordea Pankki Suomi	9 764	10 005	312	327
Sampo Pankki	2 831	3 024	119	121
Aktia -konserni	1 426	1 423	72	74
Säästöpankkiryhmä	1 326	1 293	209	214
Ålandsbanken Abp	768	742	40	28
POP pankki -ryhmä	713	730	144	143
Evli pankki	276	281	2	3
S-Pankki	250	214	1	1
FIM Pankki	216	206	7	7
Tapiola Pankki	171	168	63	63
Suomen Asuntopankki	27	26	1	1
Itella Pankki	22	7	-	-
Eufex Pankki	20	-	1	-
SEB Gyllenberg Private Bank	-	-	-	1
eQ Pankki	-	4	-	-
Suomessa toimivat talletuspankit yhteensä	31 039	30 628	1 506	1 537
Ulkomaisten talletuspankkien sivukonttoreita yhteensä	1 505	1 424	70	68
<b>PANKIT YHTEENSÄ</b>	<b>32 544</b>	<b>32 052</b>	<b>1 576</b>	<b>1 605</b>

## 2.2 Muutosprosessien hallinta pankkitoimialan murroksessa

Työyhteisöjen ja yritysten toiminta on lähes jatkuvassa muutoksen tilassa. Strategiset aikajänteet ovat lyhentyneet ja sen myötä toimintatavat muuttuvat nopeassa tahdissa. Pankkialalla ehdittiin elää pitkään hyvin stabiilissa tilanteessa, jossa suuria muutoksia ei tapahtunut. Kuluneen kymmenen vuoden aikana muutoksen vauhti on kuitenkin kiihtynyt. Muutos on koskenut pankkialalla aiemmin kuvatulla tavalla niin konttoriverkostoja, henkilöstörakennetta kuin ydinliiketoiminnan luonnettakin. Muutos jatkuu edelleen, kun pankit pyrkivät löytämään kilpailukykyisen ja kustannustehokkaan liiketoimintamallin. Stenvall ja Virtanen (2007, 43) kirjoittavat, että organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia. Heidän mukaansa ne ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyvät elinvoimaisina. Muutoksen hallintaa helpottaa, mikäli ymmärrämme, mitä muutosprosessin aikana tapahtuu itse organisaatiossa.

Muutosprosesseissa henkilöstön kokemuksista löytyy kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta, kun muutoksia toteutetaan. Nämä ovat lamaannusvaihe, heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannusvaihe tarkoittaa, että henkilöstö lamaantuu tai joutuu shokkiin kuullessaan tulevasta uudistuksesta. Tämän myötä tulee muutoksen voimakas kieltäminen ja kritiikki, tunnelma on kireä ja apaattinen ja voidaan olla kuin muutosta ei koskaan tulisikaan. Tämän vuoksi viestintä voi olla muutosprosessin alkuvaiheessa ongelmallista, sillä johdon antamaa informaatio on jäänyt huomiotta lamaannusvaiheessa. Seuraava vaihe on toiveen herääminen. Tällöin tunnelmat voivat vaihdella kuin vuoristoradalla ylös ja alas. Välillä koetaan, että uudistuminen etenee ja omalla organisaatiolla on tulevaisuutta. Toisinaan tunnelma on apea ja tuntuu, ettei muutosvaiheesta selvitä. Kolmas vaihe on sopeutuminen. Koetaan, että kyllä tästä sittenkin selvitään ja nähdään muutoksissa uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Tällöin organisaatio alkaa elämään uutta tilannetta eikä mennyttä muistella. Nämä muutoksen vaiheet voivat edetä hyvinkin nopeasti, mutta osa organisaatioista ei välttämättä koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen asti. (Stenvall & Virtanen 2007, 50 – 51.)

Muutosprosessi vie aina huomiota pois perustehtävästä. Muutokset kuormittavat jopa niin, että jos organisaatiossa on merkittäviä muutoksia, voi työteho laskea 25–30 prosenttia. Tämä johtuu siitä, että muutos luo uutta aktiiviteettia ja henkilöstö alkaa työskennellä uudistusta vaativien asioiden kanssa. Työntekijöiden tehdessä nykyiset ja uudet työt kasvaa heidän tehokkuutensa väistämättä alkuvaiheessa. Vähitellen työmäärä alkaa kuormittaa henkilöstöä ja kyky suorittaa perustehtäviä heikkenee. Organisaatiossa voi syntyä ratkaisemattomia työongelmia ja konflikteja.



Tehokkuus heikkenee kunnes muutoksissa esiintyviin ongelmiin löydetään ratkaisuja, muutoksen tuomat käytännöt vakiintuvat ja rutiinit löytyvät. (sama 2007, 52 -53)

Taulukon 2 jaottelu kuvaa neljää erilaista organisaatiomuutosta, jotka ovat kuin ääripäitä. Käytännönelämässä muutos löytyy usein näiden ääripäiden väliltä. Nopeasta muutoksesta puhutaan, kun muutos vie viikoista kuukausiin. Hitaasta organisaatiomuutoksesta puhutaan, jos muutoksen toteuttaminen kestää useasta kuukaudesta jopa useaan vuoteen. Organisaatiomuutokset voivat kohdistua joko koko organisaatioon tai sen osaan. Stenvall ja Virtanen (2007, 24) kirjoittavat, että koko organisaatiota koskevaa muutosta kutsutaan organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa radikaaliksi muutokseksi. Inkrementaaliseksi muutokseksi kutsutaan tapausta joka kohdistuu suppeammalle alueelle organisaatiossa.

TAULUKKO 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

		Muutosten aikahorisontti	
		Nopea	Hidas
Muutosten kohdistaminen	Suppea	<p>MUUTOSTYYPPI 1</p> <p>Laajuudeltaan inkrementaalinen, mutta toteutustavaltaan nopea muutos</p> <p>Organisaation osaan kohdistuva muutos</p> <p>Toteutetaan nopeassa aikataulussa</p> <p>Riskit realistisia</p> <p>Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</p> <p>Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</p>	<p>MUUTOSTYYPPI 2</p> <p>Inkrementaalinen muutos</p> <p>Organisaation osaan kohdistuva muutos</p> <p>Toteutetaan hitaassa aikataulussa</p> <p>Olemattomat riskit</p> <p>Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</p> <p>Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</p>
	Laaja-alainen	<p>MUUTOSTYYPPI 3</p> <p>Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos</p> <p>Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</p> <p>Toteutetaan nopeassa aikataulussa</p> <p>Riskien tiedostaminen kriittistä</p> <p>Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</p> <p>Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</p>	<p>MUUTOSTYYPPI 4</p> <p>Radikaali pitkän aikajänteen muutos</p> <p>Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</p> <p>Toteutetaan hitaassa aikataulussa</p> <p>Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</p> <p>Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</p> <p>Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektien ohjauksesta huolehdittava</p>

Opinnäytetyöni kohdeyrityksessä tehty toimintatavan muutos kuuluu muutostyyppiin kolme, joka on Stenvallin ja Virtasen määritelmän mukaan radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos. Perustelen tätä sillä, että uusi asiakaskohtaamisen malli koskee koko organisaatiota ja muuttaa keskeisiltä osin kaikkia asiakaskohtaamisia. Lisäksi muutos tehtiin hyvin nopeassa aikataulussa, kolmen – neljän kuukauden aikajaksolla, koko organisaatiossa. Toimintatavan muutos asiakaskohtaamisissa on muuttanut myös johtamista ja esimiestyötä, jonka lisäksi se vaikuttaa olennaisesti mm. organisaation sisäisiin palaverikäytäntöihin.

Stenvall ja Virtanen kirjoittavat (2007, 26), että taulukon 2 muutostyyppi 3 on haastavin kaikista taulukon muutostyypeistä. Tämä siksi, että muutoksen ala on laaja koskien koko organisaation toimintaa. Vastaavasti lyhyellä aikajänteellä toimeenpantu muutos nostaa riskit korkeaksi. Tällainen muutostyyppi edellyttää laaja-alaista muutosjohtajuuden kokemusta ja siihen liittyvää teoreettista ymmärrystä. Tällaisesta laajasta muutoksesta, jossa verrattain nopeassa aikataulussa toteutetaan kokonaisvaltaisesti kaikki muutoksen edellyttämät toimenpiteet, Stenvall ja Virtanen (2007, 54) käyttävät myös termiä rationaalinen muutos. Heidän mukaansa tällaisessa muutoksessa päämäärä ohjaa strategioita ja myös yksittäisiä operationaalisia toimenpiteitä. Rationaalinen muutosprosessi tuottaa onnistuessaan loogisen toteutuksen, jossa kokonaisuus ohjaa osia. Toiveena on, että nopean toteutuksen ansiosta organisaatio pystyisi keskittymään perustehtäviinsä heti uudistuksen läpikäymisen jälkeen. Rationaalisia muutosprosesseja on kuitenkin kritisoitu siitä, että laajat muutokset on hankala suunnitella kronologisesti toteutettaviksi ilman, että matkanvarrella tulisi tarvetta muuttaa suunnitelmia. Malli ei mahdollista merkittävien korjausten tekemistä kesken prosessin ja siksi se edellyttää suunnitteluvaiheessa runsaasti informaatiota muutoskohteesta.

### 3 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MYYNNINJOHTAMINEN PANKKITOIMIALALLA

#### 3.1 Asiantuntijapalvelun johtaminen

”Palvelu on teko, suoritus tai toimi joka on aineeton eikä pääsääntöisesti vaadi tavaran tai vastaavan omistajuuden vaihdosta. Sen luominen ei ole sidottu fyysiseen tuotteeseen.”  
(Kotler ym. 2002, 237)

##### 3.1.1 Asiantuntijapalvelu tuotteena

Palvelun tarjoajan täytyy näyttää tai esitellä sen sisältämät ominaisuudet asiakkaalle ennakkoon, jotta asiakas saisi kuvan mistä on kyse. Asiantuntijapalvelu tuotteena vaihtelee hieman riippuen asiantuntijasta, joka palvelun tuottaa, vaikka yrityksen tavoitteena olisikin tuottaa tasalaatuisia palveluita. Palvelua ei voi varastoida myöhempää käyttöä varten vaan se on kiinni hetkessä ja asiantuntijoissa. Palvelun onnistumista ei voi myöskään ennakkoon mitata kuten vaikkapa auton ominaisuuksia ennen ostopäätöstä. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan ja vasta sen jälkeen tietää onko siihen tyytyväinen. Palvelun tuottamisen prosessiin osallistuu myös asiakas itse. (Kotler ym. 2002, 12 – 14.)

Palvelua tuottavan yrityksen kannalta haasteena on, että laadun mittaaminen ennen palvelun tuottamista ei onnistu. Näin ollen epäonnistunut palveluprosessi tai asiakastapaaminen on jo toteutunut ennen kuin yrityksessä ehditään reagoida. Fyysisiä tuotteita tuottava yritys voi seurata tuotannon laatua ennen kuin tuotteet menevät asiakkaille, mutta palvelun laatu toteutuu kuluttamisen yhteydessä. (Bateson & Hoffman. 1999, 18.) Palvelun kulutuksen ja tuotannon ollessa lähes erottamattomia prosesseja on tärkeää huolehtia laadusta asiakaskohtaamisen alusta loppuun. Yrityksen kannalta ei välttämättä riitä vaikka huoltopalvelu, jota tapahtumana asiakas ei näe, suoritetaan hyvin, jos asiakastyön vastaanotto ja luovutus ovat asiakkaalle epämiellyttäviä tilanteita. Palvelutapahtumasta jää silloin heikko vaikutelma. (Grönroos 1991, 259.)

Kotlerin ym. mukaan (2002, 34) asiantuntijapalveluille on luonteenomaista olla laadukasta, luonteeltaan neuvovaa ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan puolesta ongelmia. Ne ovat usein säänneltyjä palveluita, joilla on koodistonsa tai oma eettinen kulttuuri. Nämä palvelut ovat vahvasti räätälöity asiakkaan tarpeen mukaan, ja niihin sisältyy luontaisesti kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus asiantuntijan ja asiakkaan kesken.

Palveluiden käyttämiseen liittyy kolme tasoa. Ennen ostohetkeä, kun asiakas huomaa tarvitsevänsä palvelua, hän arvioi tarpeen sisältöä ja pohtii mahdollisia yrityksiä, josta tuotteen voi saada. Yrityksen kannalta merkityksellistä on olla mukana tässä arvioinnissa. Asiakkaan valinta perustuu mm. hänen aiempiin kokemuksiinsa, saatavuuden helppouteen, hänen tietämykseensä palveluiden tarjoajista ja mahdollisesti ystävien suosituksiin. Valinnan jälkeen palvelu kulutetaan ja asiakas samalla arvioi vastasiko se hänen odotuksiaan. Yritys voi kysyä heti palvelutapahtuman jälkeen, että miten asiakas on palvelun kokenut ja saada hyvää informaatiota nopeasti. Samalla asiakas kokee, että hänestä ollaan kiinnostuneita mikä voi vaikuttaa myös positiivisella tavalla asiakkaan arvioon yrityksen palvelun laadusta. Kolmas taso on ostotapahtuman jälkeinen arviointi. Tyytyväinen asiakas on yrityksen kannalta tärkein lopputulos, sillä se mahdollistaa positiivisen viestin leviämisen ja parhaassa tapauksessa yritys saa yhden suosittelijan lisää. Asiakastyytyväisyys syntyy, jos palvelu on vastannut asiakkaan ennakkoodotuksia tai on ollut sitä parempaa. (Bateson & Hoffman. 1999, 24 -25.)

Kohdeyrityksen myynnin johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomioita näihin asiantuntijapalvelun erityispiirteisiin. Yhtenäinen tapa toimia helpottaa esimiestyötä, kun myyntijohtaja valmentaa asiantuntijoita asiakaskohtaisiin. Tasalaatuisen asiakaskokeman aikaansaaminen vahvistaa luottamusta asiakkaissa ja luo tietynlaisen odotusarvon sille, millaista palvelua asiakas saa kyseisessä yrityksessä. Näillä mielikuvilla on keskeinen merkitys, kun asiakkaat valitsevat yrityksen jonka palveluita haluavat käyttää. Tiiviillä asiantuntijapalveluiden johtamisella on hyvä huolehtia, että asiakkaan toiveet myös täyttyvät ja että kokemukset mielellään olisivat positiivisempia kuin asiakas oli odottanut.

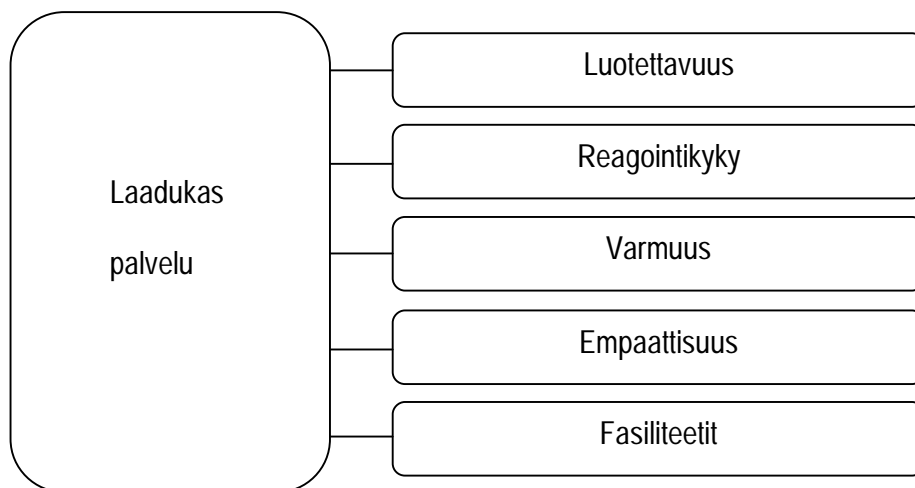
### 3.1.2 Laadukas asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalveluissa erityisesti mielikuva laadusta tai kokemus laadukkaasta palvelusta ratkaisee kuluttajan ostopäätöksissä paljon. Bateson ja Hoffman kirjoittavat (1999, 339), että samalla alueella toimivat pankit, jotka tarjoavat suunnilleen samanlaisia palveluita lähes samanlaisella hinnoittelulla, voivat erottautua ainoastaan palvelun laadulla toisistaan. Tämä erilaistuminen voi ratkaista kuluttajan valinnan eri yritysten välillä ja olla merkitsevä tekijä liiketaloudellisessa menestymisessä yritykselle.

Kotler ym. kirjoittavat (2002, 26 -27), että erityisesti asiantuntijapalveluissa laatu on kuningas. Heidän mukaan palvelun laatu määrittyy asiakkaan odotusten ja kokeman suhteen, että asiakas saa huippu laatua suhteessa asiakkaan omiin odotuksiin. Erityisen merkityksellisenä pidetään

kahta keskeistä osa-aluetta. Ensimmäinen on, että asiantuntijapalveluorganisaatioiden pitää tuottaa jatkuvasti parempilaatuista palvelua kuin asiakkaat odottavat. Sillä myös tyytyväiset asiakkaat ovat jatkuvasti kilpailevien yritysten markkinoinnin ja erikoistarjousten piirissä. Asiakkaat voivat olla alltiita vaihtamaan palveluntarjoajaa varsinkin muutostilanteissa kun he arvioivat tulevaa palveluntarvettaan ja pohtivat saamaansa palvelua. Toinen tärkeä seikka on, että asiakkaan keräämät havainnot saamastaan palvelun laadusta ovat suorassa suhteessa asiakkaan sitoutuneisuuteen. Asiantuntijapalveluita seurataan huomioiden kuinka tasalaatuista palvelu on suhteessa odotuksiin, yrityksen antamiin lupauksiin, omiin kokemuksiin ja muiden kokemuksiin nähden. Virheisiin tulee suhtautua vakavasti ja reagoida asiakkaan suuntaan, jotta asiakas voi tuntea itsensä tärkeäksi. Tämä on tärkeää siksi, että asiakkaat odottavat vähintään kohtuullista laatua ja Troutin mukaan (2003, 44) hyvällä laadulla on hankalampi erottautua kovin voimakkaasti kilpailijoista, mutta huonoa laatua ei siedä kukaan.

Kotler ym. (2002, 48 – 52) kuvaavat viisi palvelun laadun ulottuvuutta (KUVIO 3.), joita asiakkaat käyttävät arvioidessaan palvelun laatua. Näitä ovat luotettavuus, reagoitakyky, varmuus, empaattisuus ja fasiliteetit.



*KUVIO 3. Laadukkaanpalvelun ulottuvuudet (Kotler, ym 2002, 48 – 52).*

Luotettavuutta pidetään näistä kaikkein tärkeimpänä tekijänä. Asiantuntijapalveluyritysten oletetaan johdonmukaisesti pitävän lupauksensa ja se on osa luotettavuuden rakentumista. Liikojen lupaaminen syö nopeasti luotettavuutta, mikä on tärkeä huomioida, sillä luotettavuutta pidetään asiantuntijapalveluissa lähes yhtä tärkeänä, kuin itse ydinpalvelua mitä tuotetaan.

Asiakkaat voivat valita jopa heikompi-tasoisien tuotteiden, jos organisaation luotettavuus korvaa palvelun sisältöä. Luotettavuus korostuu myös palveluprosessin aikana, sillä asiakas on niissä mukana. Jos asiakas kokee, että prosessi on epävarma, syntyy epäily, voiko lopputuloskaan olla hyvä. Epäily asiantuntijapalvelun laadukkaasta lopputuloksesta vie pohjaa tehdä ostopäätöksiä. (Kotler & ym. 2002, 49.)

Reagointikyvyllä tarkoitetaan valmiutta ja halukkuutta vastata asiakkaan tarpeisiin. Sitä kuinka avoimesti ja nopeasti asiantuntija tarttuu toimeen ja osoittaa kiinnostuksensa asiakkaan tarpeille, huolille, kysymyksillä ja näkemyksillä. Reagointikykyyn sisältyy myös kuva asiantuntijaorganisaation joustavuudesta palvella asiakkaan tarpeita myös muuttuvissa tilanteissa. Asiantuntijapalveluiden tuottajalla tulee olla kyky nähdä ratkaisuja asiakkaan edun näkökulmasta eikä palvelevan organisaation näkökulmasta. Asiantuntijan odotetaan esittävän vaihtoehtojen lisäksi näkemyksiä millaiset ratkaisut asiakkaalle olisivat parhaita. Yrityksen reagointikykyyn ja avoimuuteen liitetään myös asiantuntijan osaamisen lisäksi muun organisaation kyky palvella ja valmius auttaa asiakasta. (Kotler & ym. 2002, 49 – 50.)

Varmuudella tarkoitetaan asiakkaan kokemaa, kuinka uskottavilta asiantuntijan neuvot tuntuvat. Syvä luottamus on jatkuvasti ansaittava, mitä pitempään yhteistyö jatkuu hyvänä ja asiakas kokee saavansa ammattimaista palvelua, sitä syvemmäksi luottamus rakentuu. Asiakkaan kokemaa varmuutta asiantuntijapalveluun lisää mm. yrityksen tunnettuus suhteessa kilpailijoihin, erilaiset hankitut sertifikaatit ja laatutodistukset tai voitettut palkinnot, pitkän kokemuksen esiintuominen tai referenssien kerääminen muista asiakkuuksista. (Kotler ym. 2002, 50 – 51.)

Empaattisuudella tarkoitetaan asiantuntijan kykyä saada jokainen asiakas tuntemaan itsensä ainutlaatuiseksi, tärkeäksi ja erityiseksi jota halutaan palvella ja auttaa. Jo alkaneen asiakassuhteen jälkeen asiakkaat odottavat, että asiantuntijayrityksessä muistetaan ja tiedetään asiakkaan tarpeet. Tämän vuoksi on mm. tärkeää, että on olemassa järjestelmät joihin on kirjattu asiakastapaamisten tiedot ja toimenpiteet joita voidaan hyödyntää seuraavassa kohtaamisessa. Yritysassiakkaiden osalta välittämistä ja empatiaa voi viestiä myös seuraamalla mediassa olevia juttuja yrityksestä ja viestimällä näistä asiakkaalle vaikka sillä hetkellä ei olisi käynnissä mitään akuuttia projektia ko. asiakkaan kanssa. Vastaavasti yksityishenkilöille voi vaikkapa pankkialalla lähettää asiakkaan profiiliin sopivia uutisia sopivista sijoituskohteista aika ajoin. Näillä syntyy tunne, että asiantuntija on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja pitkäaikaisesta yhteistyöstä eikä vain nopeista voitoista. (Kotler ym. 2002, 51 – 52.)

Fasiliiteetit ja toimintaympäristö viestii asiakkaalle asiantuntijayrityksestä, jonka tuotteina ovat aineettomat palvelut. Yrityksen tilat, sisustus, laitteet, materiaalit ja henkilökunta viestivät palvelun laadusta. Käytössä olevat toimintamallit ja välineet, joita käytetään, antavat asiakkaalle kuvan yrityksen dynaamisuudesta suhteessa kilpailijoihin ja voivat vaikuttaa kuvaan asiantuntijan luotettavuudesta. Olennaista on myös, että asiantuntijan tuottama teksti ja käyttämä kieli on selkeää ja ymmärrettävää eikä se sisällä huomiota herättävän paljon murre sanoja tai kielioppivirheitä. (Kotler ym. 2002, 52.)

Nämä laadukkaan asiantuntijapalvelun viisi ulottuvuutta ovat kehittämishankkeen kohdeyrityksen asiakasprosesseissa tiiviisti mukana. Näitä käytetään mm. myynnin johtamisen välineenä. Pankkialalla seurataan tiiviisti asiakastytyvyyttä ja asiakkaiden arvioita saamastaan palvelusta, sillä tämä on tärkein erilaistumisen mahdollisuus. Pankit ovat vuosia kilpailleet keskenään hinnoilla, mutta tuotteiden ollessa hyvin samankaltaisia ei hinnoittelusta saada kilpailuvalttia ilman, että kannattavuus kärsisi kohtuuttomasti. Kohdeyrityksessä mitataan jokaista asiakastapaamista kaksitoistakohtaisella kyselyllä. Asiakastytyvyys mittauksissa kysytään mm. oliko tapaamisesta hyötyä, oliko asiantuntija ammattitaitoinen, miten hänet vastaanotettiin, millaiset olivat tapaamistilat, millainen mielikuva pankista jäi ja voisiko suositella pankkia ystävilleen. Uudenlaisen asiakaskohtaamisen mallin perusta lähtee siitä, että asiakas kokee saavansa laadukasta ja luotettavaa palvelua ja hän haluaa käyttää kyseisen asiantuntijan apua taloutensa hoitamisessa. Myynnin johtamisessa ensiarvoisen tärkeää on valmentaa koko tiimi toimimaan mallin mukaisesti.



## 3.2 Myynnin johtaminen

Kehittämistehtäväni fokus on kartoittaa menestyksellisen myynninjohtamisen avainalueita, kun tuotteena ovat asiantuntijapalvelut. Työssä olennaista on löytää tekijöitä, joilla myynnin esimies voi vaikuttaa hyviin myynnin tuloksiin ja hyvään asiakastyytyvyyteen, joita myyntiorganisaation toiminnalla saavutetaan. Kehittämistehtävä tehdään tilanteessa, jossa kohdeyritys on uudistanut myynninjohtamisen malliaan ja osana tätä asiakaspalveluprosessejaan. Tässä työssä en käsittele niinkään asiakaskohtaamista tai asiakaspalvelutapahtumaa, vaan enemmänkin sitä miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan edesauttaa asiantuntija parempiin tuloksiin asiakaskohtaamisissa ja myyntitilanteissa. Tämä on kohdeyritykselle tärkeä vaihe, jotta laaja kehittämissuunnitelma aktiivisemmän myynnin johtamisen ja uuden asiakaskohtaamisen mallin käyttöönottamiseksi saadaan täysimittaisesti hyödynnettyä.

### 3.2.1 Kyvykäs myynnin johtaja

”Myyntistrategioiden muuttamisen tarve perustuu yllättävän monilla toimialoilla samoihin tekijöihin. Yritysjohdon ongelmat näyttävät toimialasta riippumatta olevan samat; yksikköhinnat laskevat, kustannusten alentamiseen kohdistuu paineita ja korvauksen saaminen asiakkaalle tuotetusta arvosta on vaikeaa.” (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 19.)

Menestyvältä myynnin johtajalta vaaditaan osaamista näyttää suuntaa ja rakentaa luottamusta, että valitut toimintatavat tuottavat haluttuja tuloksia. Cron ja Decarlo (2010, 12 – 19) toteavat, että myynninjohtajan kompetenssi määrittyy tiedoista, taidoista, käyttäytymisestä ja asenteesta sekä henkilön täytyy olla tehokas laaja-alaisesti liiketoimintaa ymmärtävä ihminen. Myynnin johdolle määritetään kuusi osaamisaluetta, joiden hallitseminen auttaa menestymään myynnin johtamisessa (TAULUKKO 3). Nämä ovat: kyky ohjata myyntiä toimimaan strategian mukaisesti, valmentava johtaminen, kyky johtaa omaa toimintaa, kyky nähdä asioiden globaalit vaikutukset ja teknologiaosaaminen.

Kyvylä ohjata myyntiä toimimaan strategian mukaisesti tarkoitetaan, että myynnin johto ohjaa myynnin tukemaan yrityksen strategisia päämääriä ja reagoi tarvittaessa strategian muuttumisen mukana. Toisaalta myynnin johdon tulee olla hyvin perillä myös yrityksen muista liiketoimintalueista ja niiden kehityksestä jotta saumaton yhteistyö yrityksen sisällä säilyy. Cron ja Decarlo (2010, 12 – 19.) Esimiesasema ei itsessään synnytä tiimin jäsenten arvostusta, vaan teot. Harva asiantuntija pitää uskottavana esimiestä, joka ei tunne riittävästi toimialaa, yrityksen tuotteita tai

asiakkaita. Esimiehiltä vaaditaan konkreettista näyttöä osaamisestaan varsinkin silloin, jos valta on niin sanotusti ostettu tai saatu toisten kustannuksella eikä omilla ansioilla. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 34–35.)

Toinen osaamisalue on valmentava johtaminen. Kuten urheilussakin, myynnin johto vastaa myyjien osaamisen kehittymisestä. Cron ja Decarlo kirjoittavat (2010, 12 – 19), että valmentava johtaminen on palautteen antamista ja kuuntelemista, kannustamista ja innostamista sekä luottamuksen rakentamista. Esimiehen ei tarvitse konkreettisesti kertoa miten myynti tehdään, vaan antaa välineitä myynnissä menestymiseen ja auttaa myyjää löytämään parhaat toimintatavat. Rubanovitschin ja Aallon (2010, 23) mukaan hyvä myynnin johtaja inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin, joka onnistuu herättämään myyjissä suoriutumishalun ja pyrkimyksen päästä parempiin tuloksiin. Myyntijohtaja rohkaisee ideointiin ja kriittiseen ajatteluun sekä näyttää myös esimerkkiä omilla konkreettisilla toimillaan.

Kolmanneksi osaamisalueeksi Cron ja Decarlo (2010, 12 – 19) nostavat kyvyn rakentaa oikeanlainen tiimi. Tuloksekkaan myyntityön varmistamiseksi tulee tiimin koostua toisiaan täydentävistä henkilöistä. Tämän lisäksi täytyisi pystyä luomaan toimintaa tukeva ilmapiiri, ympäristö ja saada tiimi aktiivisesti toimimaan tavoitteiden eteen. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ahkeroidaan erityisesti, jos myös tiimiläiset ovat olleet määrittelemässä tavoitteita. Kun myyjille annetaan mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiinsa, myyjille syntyy näytön tarve ja luontainen halu asettaa rimansa korkealle. Myyntityötä tehtäessä on tarpeen samalla asettaa oikeanlaiset palkitsemisjärjestelmät, jotka kannustavat tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että myyjät ymmärtävät sovitut tavoitteet, mitä niiden saavuttaminen vaatii ja mitä tulosten saavuttamisesta seuraa (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 52).

Neljäs osaamisalue on kyky johtaa omaa toimintaa. Saavuttaakseen luottamuksen alaiensa silmissä, myyntijohtajan on toimittava selkeästi ja ymmärrettävästi ja pidettävä kiinni lupaamistaan asioista. Myyntijohtajan tärkein tehtävä on löytää tasapaino omien tavoitteiden ja tehtävien saavuttamisen ja alaisten menestymisen tukemisen välillä. Cron ja Decarlo (2010, 12 – 19.) Sillä myynnin esimies on työntekijä muiden tavoin, mutta häneltä vaaditaan osaamista toimia ihmisten kanssa tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Myyntijohtaja on riippuvainen alaiensa halusta työskennellä yrityksessä ja saada aikaan tuloksia. Omien perustyötehtäviensä ohella johtajalle kuuluu myös valmentajan, organisoijan, arvostelijan ja visionäärin roolit. Myyntijohtajan tärkeänä tehtävänä on tarkastella kokonaisuutta ja kantaa kokonaisvastuu myyntitiiminsä tekemisestä. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 25.)

Viides tärkeä osaamisalue on kyky nähdä asioiden globaalit vaikutukset. Tämä tapauksissa, jossa yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla. Kuudes tärkeä osaamisalue on teknologiaosaaminen. Tällä tarkoitetaan myyntijohtajan kykyä hakea tehokkaampia ratkaisuja myyntiin hyödyntämällä uutta teknologiaa. Cron ja Decarlo (2010, 12 – 19.)

TAULUKKO 3. Myynnin johdon osaamisalueet ja niiden toteutuminen kohdeyrityksessä Cron ja Decarlo (2010, 12 – 19).

Osaamisalue	Miten kohdeyrityksessä hallitaan osaamisalue?
Strateginen myynninohjaus	Kohdeyrityksessä käsitellään strategiaa tiimitasolla perusteellisesti ja käydään läpi sen vaikutusta myyntiin, myyntitavoitteisiin ja myynnin kohdentamiseen.
Valmentava johtaminen	Valmentava johtaminen otettiin käyttöön siirryttäessä uuteen asiakaskohtaamisen malliin keväällä 2012. Ei ole ollut käytössä aiemmin.
Tiimin rakentaminen	Tiimirakenteet ovat muuttuneet seurantajaksolla kahteen otteeseen ja ovat osittain epäselviä työntekijöille, jotta niistä saataisiin paras mahdollinen synergia ja teho irti.
Oman toiminnan johtaminen	Myynnin esimiehen rooli selkeytyi ja tuli läpinäkyvämmäksi myös työntekijöille kevään 2012 uudistuksen jälkeen. Oman toiminnan johtamista seurataan ja mitataan kuukausittain.
Kyky globaaliin ajatteluun	Kohdeyritys on kansainvälinen ja riippuvainen makrotalouden muutoksista. Rahoitusmarkkinat ovat globaalit ja jokainen myynnin esimies seuraa päivittäin niiden kehitystä.
Teknologiaosaaminen	Isossa konsernissa tietotekniset laitteet otetaan käyttöön samanaikaisesti eikä esimies voi laajemmin vaikuttaa muuten kuin viedä viestiä alaisten toiveista eteenpäin.

Kuten Cron ja Decarlo kirjoittavat, on myynnin johtamisella keskeinen merkitys tuloksellisessa myyntityössä. Rubanovitsch ja Aalto (2010, 22) väittävät, että myyjää ei voi yksin syyttää mahdollisesta tehottomuudestaan. Myynnin esimiehen tulee edellyttää myyjiltään oma-aloitteisuutta ja varmistaa myyjille myyntityössä tarvittavat työkalut. Erityisen tärkeä on huolehtia muuttuvissa tilanteissa, että myyjillä on tiedossa selkeät tavoitteet mihin halutaan päästä.

Epäselvyys ja epävarmuus syövät motivaatiota jonka ylläpitäminen vaatii myös esimieheltä jatkuvia ponnisteluja. Myyntityö on vahvasti riippuvainen motivaatiosta ja kerran saavutettu motivaatio ei säily ikuisesti.

Myyjät pelaavat omassa työssään esimiehelleen. Usein ei ymmärretä kuinka merkittävää myynnin esimiehen näkyvyys ja läsnäolo on tiimiläisille. Rubanovitsch ja Aalto (2010, 128-129) korostavat erityisesti esimiehen tärkeää roolia tukea työntekijöitään, keskustella, kuunnella, arvioida ja muistuttaa tavoitteista. Esimiehen tulee voittaa tiimi puolelleen ja onnistua löytämään myyjänsä heikkoudet ja vahvuudet. Havaittuja heikkouksia on uskallettava rohkeasti lähteä kehittämään. Rubanovitsch ja Aalto ovat sitä mieltä, että esimiehen täytyy osallistua myös päivittäiseen tekemiseen osatakseen tarvittaessa antaa selkeitä neuvoja mitä tehdään ja milloin eikä piiloutua ylimalkaisten ohjeiden taakse. Esimiehen on kyettävä tekemään nopeasti tarvittavia korjausliikkeitä oikean suunnan löytämiseksi ja säilyttämiseksi. Hyvin menestyvällä myyjällä on hyvä itsetunto ja tämän vuoksi yksi esimiehen tärkeimmistä ja palkitsevimista tehtävistä on vahvistaa myyjänsä itsetuntoa auttamalla heitä onnistumaan. Itseään arvostava myyjä on yleensä tasapainoinen ja kykenee tulokselliseen tiimityöskentelyyn.

### 3.2.2 Myyntistrategia

Muuttunut kilpailutilanne voi vaatia muutosta myynnin johtamisessa ja myyjien ohjaamista tekemään työtään uudella tavalla. Jotta myyjät saadaan mukaan prosessiin, on perusteltava hyvin mitä uudella toimintatavalla haetaan ja miksi. Tämä toimintatavan muutos tulee johtaa vaiheittain ja luoda toimintamallit miten jatkossa toimitaan. (Cron & Decarlo. 2010, 241 – 242.) Suuri muutos vaatii usein laajempaa strategiatyötä, joka koskettaa koko organisaatiota.

Myynnin johtamisen perusta on myyntistrategia. Toimivan myyntistrategian laatiminen ei ole helppoa, mutta valitun strategian toteuttaminen on vielä haastavampaa. Strategiatyö jää usein liian epämääräiseksi tai suunnitteluasteelle. Epätarkkuuden vuoksi täytäntöönpanovaihe voi unohtua kokonaan tai jäädä puolittiehen. Myyntijohtajalta odotetaan taitoa linkittää yrityksen strategiset päämäärät päivittäiseen tekemiseen. Usein yrityksissä tehdään paljon työtä strategian luomiseksi ja tämän työn päätyttyä kukin palaa työnsä pariin ja jatketaan samaan malliin kuin ennenkin. Vanhat toimintatavat, kannustimet ja seurantajärjestelmät säilyvät ennallaan ja päätöksentekoprosessi pysyy entisellään. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 44, 46.)

Mikäli organisaatio lähtee tavoittelemaan uutta suuntaa esimerkiksi myynnin tuloksissa, se on hyvä lähtö toteuttamaan muutosjohtamisen kautta. Onnistunut muutosjohtaminen on avainroolissa, koska strategian täytäntöönpanossa on yleensä kyse tekemisen ja toimintatapojen muutoksesta. Ihmiselle on luontaista asettua muutosta vastaan, ellei hän ajattele muutoksen oleellisesti parantavan hänen omaa asemaansa. Muutosjohtamisen tärkeisiin osa-alueisiin kuuluu onnistunut viestintä. Tämä koskee myös uuden strategian täytäntöönpanoa, sillä vajavaiseksi jäävä tiedottaminen voi aiheuttaa aiheetonta pelkoa myyjille heidän omasta asemastaan. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 47.)

Muutosjohtamiselle on ollut erityistä tilausta kohdeyrityksessä viime vuosina. Aiemmin kuvatut suuret muutokset ovat vaatineet paljon esimiehiltä jotta he ovat saaneet asiantuntijat ymmärtämään mistä on kyse. Merkittävän haasteen muutosjohtamiselle toi vuoden 2012 lopussa julkaistu uusi konsernistrategia. Sen myötä erilliset maayhtiöt sulautuvat yhdeksi konserniyhtiöksi ja toimintatapa uudistuu kaikissa toiminnoissa yhtenäiseksi. Uudistuksia on käynnissä useita ja ne kulkevat nyt samaan suuntaan. Pääosa näistä uudistuksista koskee koko konsernin myyntistrategiaa ja sen uudistumista. Jotta laajat uudistukset onnistuvat, uusi strategia saadaan jalkautettua käytännön toimintaan ja työntekijät ymmärtävät mitä tämä kaikki tarkoittaa nyt ja tulevaisuudessa, tarvitaan hyvää viestintää ja johtajuutta joka antaa työntekijöille tilaa sopeutua.

Myyntistrategian keskeinen osa on Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 46 - 47) mukaan myyntityöntekijäohjausjärjestelmä, jonka he ajattelevat antavan yritykselle etulyöntiaseman markkinoilla. Rubanovitsch ja Valorinta väittävät, että myyntityöntekijäohjausjärjestelmää voidaan käyttää keinona asettaa standardit, jolla myyntiprosessi toimii. Tällaista ohjausmenetelmää soveltavan yrityksen asiakkaat vertaavat saamaansa asiakaspalveluntasoa muihin toimialan yrityksiin. Vaikka myynnin ohjaaminen sanana viittaa vain myyntiin, on tärkeää huomata, että myynnin ohjaaminen vaatii asenteiden ja tekemisen muutosta koko organisaatiolta. Parhaat tulokset myynnin ohjauksesta saadaan silloin, kun koko organisaatioon luodaan yhtenäinen tapa toimia. Yhtenäinen tapa toimia tukee myynnin työtä merkittävästi. Silloin myyntitiimi ei ole erillinen saareke, vaan koko organisaatio tekee asiat yhtenäisen tavan mukaisesti ja asiakkaille syntyy tasalaatuinen kuva toiminnasta.

### 3.2.3 Johtajuus muutostilanteissa

Onnistuakseen muutosprosessissa tulee organisaatioilla olla vahva näkemys siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Ennen muutosprosessia tulee kriittisesti miettiä sitä, kannattaako muutosta lähtöä ylipäänsä toteuttamaan ja miksi muutos tehdään. Onnistuneessa

muutosprosessissa tärkeässä asemassa on muutoksen lähtökohdan ymmärtäminen ja muutoksen tavoitteen selkeys. Ylimmän johdon tulee pystyä kiteyttämään organisaatiomuutoksen visio, miten organisaatiolle onnistutaan luomaan tarvittava kapasiteetti muutoksen läpiviemiseen ja miten muutoksia hallitaan koko organisaation tasolla. (Virtanen & Terävä 2010, 25.)

Muutos onnistuu vain, mikäli johto ja esimiehet sitoutuvat muutokseen ja että he onnistuvat viestimään muutostarpeen ymmärrettävästi perusteluineen henkilöstölle ja sidosryhmille. Virtanen ja Terävä (2010, 26) kirjoittavat, että tämän vuoksi ylimmän johdon on harjoitettava monipuolista vuorovaikutteisuutta ja tiivistä työyhteisöviestintää, vaikuttamismahdollisuuksien luomista sekä tuettava yhdessä oppimisen ilmapiirin luomista. Kaikki muutokseen liittyvä taustatieto ei kuitenkaan päädy esimiesten käytettäväksi, joten esimiehet joutuvat toteuttamaan muutostyötä epätäydellisten tietojen varassa. Tämä laskee esimiesten kykyä motivoida työntekijöitä, jos johtajat eivät onnistu kirkastamaan suuria linjoja siitä, miksi muutos tarvitaan.

Johdon tehtävä on määritellä muutoksen keskeiset sisällöt ja tavoitteet ja muutosten toimeenpanon hoitaa keskeisiltä osin esimiehet. Esimiehen toimenkuvaan kuuluu sitoutuminen muutokseen ja organisaation vieminen kohti asetettuja tavoitteita. Tämän vuoksi esimiesten pitää muutostilanteissa pystyä kertomaan työntekijöilleen yksinkertaisesti sen mikä muuttuu, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan. (Virtanen & Terävä 2010, 26)

Virtanen ja Terävä toteavat (2010, 26), että tutkimustiedon mukaan muutosstrategian onnistunut jalkauttaminen osaksi käytännön työskentelyä ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Muutoksen onnistunut läpivieminen vaatii sekä valmiuksia että kyvykkyyttä koko organisaatiolta. Hyödyllistä on esimerkiksi tunnistaa muutosagentteja organisaation sisältä kanavoida heidän energiaansa muutoksen edistämiseen. Esimiehillä on oltava vahva ymmärrys siitä, miksi muutos tarvitaan sekä kykyä muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutoshasteiksi, sillä esimiesten tehtävä on esittää muutosten perustelut alaisilleen.

Kehittämistehtävän kohdeyrityksessä johdon ja esimiesten sitouttaminen muutosprosessiin oli tehty hyvin (esimies 1, 2.1.2013 Haastattelu). Esimiehet ja johto kävivät strategiatapaamisten yhteydessä läpi mitä ja miksi ollaan tekemässä, jotta yhteinen näkemys vahvistuu. Esimiehet saivat käyttöönsä laajan materiaalipankin muutosprosessin esittelyyn ja työkaluja käytännön muutoksen toteuttamiseen. Konkreettinen muutosprosessi vietiin läpi ensin konttoritasolla, sitten tiimitasolla ja lopuksi kahdenkeskisissä keskusteluissa esimiehen ja asiantuntijan kesken.

Esimiehet sitoutettiin muutosprosessin läpivientiin mm. tavoite- ja tulostittauksen avulla. Tekemieni havaintojen perusteella asiantuntijoiden sitoutuminen muutosprosessiin vaihteli. Osa asiantuntijoista omaksui nopeasti uuden tavan toimintafilosofian ja periaatteet, mutta osa asiantuntijoista kokee edelleen, että heidän perinteinen tapansa toimia on hyvä eikä kaipaa muutosta. Prosessiin sitoutuminen tulee viemään heiltä pidemmän tovin, mikä voi vaikuttaa heidän työpanoksensa tasoon.

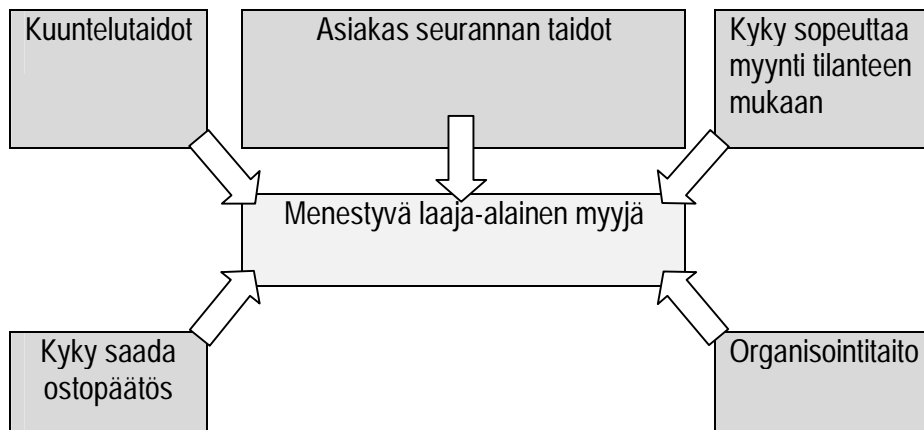
### 3.2.4 Laaja-alaisen myynnin toimintamalli

Yritysten myyntikulttuurit kehittyvät ja yhä useampi yritys siirtyy yhtenäisesti määriteltyihin prosesseihin, määritelmiin ja työkaluihin nopeuttaakseen uusien myyntistrategioiden toteuttamista asiakasrajapinnassa. Yhtenäisillä konsepteilla haetaan tehokkuutta ja parempia tuloksia myyntiin. (Kaario, et al. 2004, 71.)

Asiantuntijapalveluiden myynnissä on keskeistä kehittää myyntiprosessia tuotteiden myynnistä ratkaisujen myyntiin. Cron ja Decarlo (2010, 7 - 8) kirjoittavat hyvistä tuloksista, kun myyntiprosessia oli useissa yrityksissä muutettu suppeasta tuotemyynnistä laaja-alaiseen ratkaisumyyntiin. Myyjien taitoja kehitettiin perinteisistä tuotemyyntitaidoista laajempiin liiketoimintaosaamisen taitoihin. Pelkän tuotteen, hinnan ja palvelun myymisestä siirryttiin myymään asiakkaalle kokonaisratkaisuja. Myyjien argumentaatiota käännettiin pois pelkästään tuotteiden eroavaisuuksien korostamisesta enemmän asiakkaan ja myyjän kommunikaatioon ja ostaja-myyjä suhteesta pyrittiin siirtymään luotettavaan liiketoiminnan neuvonantaja suhteeseen. Näillä muutoksilla päästiin pitempiaikaisiin ja luottamuksellisiin asiakassuhteisiin. Myynti kehittyi yksittäisten kappaleiden myynnistä kumppanuudeksi jossa tuotteita ja ratkaisuja myytiin asiakkaan tarpeiden mukaan.

Laaja-alaisessa myynnissä menestymisen avaimia selvitettiin haastatteleamalla 200 myyntijohtajaa jotka toimivat eri toimialoilla ja ovat muuttaneet myyntistrategiaansa. He listasivat viisi tärkeintä ominaisuutta myyjille jotka ovat onnistuneet uudessa tavassa lähestyä myyntitilannetta (KUVIO 4). Nämä ovat kuuntelutaidot, asiakas seurannan taidot, kyky sopeuttaa myynnintyyli tilanteen mukaan, kyky saada ostopäätös aikaan ja hyvät organisointitaidot. (Cron & Decarlo. 2010, 8.) Samansuuntaisia näkemyksiä esittävät myös Rubanovitsch ja Aalto (2010, 94) kirjoittaessaan, että usein pikainen katsaus asiakastyytyväisyys mittaukseen antaa sellaisen kuvan, että parantaakseen myyntituloksiaan yrityksen pitäisi muuttaa hintojaan tai tuotteitaan.

Tarkemmin tarkasteltuna huomataan, että suuremmat haasteet piilevät mm. myyntityössä ja asiakaspalvelussa. Yksittäisiin tuotteisiin keskittyvä myynti tuo varsinkin asiantuntijapalveluissa heikkoja myyntituloksia ja heikkoa asiakastyytyvyyttä.



KUVIO 4. Laaja-alaisessa myynnissä menestymisen viisi ominaispiirrettä. (Cron & Decarlo. 2010, 8)

Uudenlainen tapa tehdä myyntityötä on hyvä muuttaa myös tavoitteiksi, joita seurataan. Rubanovitsch ja Aalto (2010, 52) ovat sitä mieltä, että myyjien myyntitavoitteet tulee kirjata ylös ja julkistaa, jotta tavoitteellisuudesta tulisi osa päivittäistä työskentelyä. Tiimin tavoitteet tulee jakaa henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja näitä tavoitteita seurataan yhdessä. Omat ja muiden tavoitteet tiedostetaan ja niiden toteutumisen seurannan yhteydessä voidaan jakaa kokemuksia onnistumisista. Hakalan ja Michelssonin (2009, 16 - 17) mukaan myyjissä on luonteeltaan erilaisia persoonia ja onnistumisten ja kokemusten jakaminen voi motivoida ja auttaa pääsemään myyjä parempiin tuloksiin. Yrityksen myynnin kehityksen kannalta on tärkeää, että myyjät saadaan toimimaan samalla tavalla. Myynnin johtamisella on tärkeä rooli murtaa erilaisia myyjiä, joilla voidaan esimerkiksi perustella muista poikkeavia ja heikompia myyntituloksia.

Kehittämistehtävän kohdeyrityksessä keskeisenä kehittämisen kohteena on ollut juuri tämä laaja-alaisen myynnin toimintamalli. Perinteinen asiakaskohtaaminen pankissa on käsittänyt vain ne asiat joiden vuoksi asiakas on pankkiin tullut. Asiakkaan akuuttiin tarpeeseen on pyritty vastaamaan ja vaikka olisi huomattu muitakin tarpeita, niitä ei välttämättä ole nostettu



keskusteluun. Asiakas on voinut käydä vuoden aikana eri asiantuntijoiden palveltavana eri asioitaan hoitamassa ja pahimmassa tapauksessa saada ristikkäisiä neuvoja, sillä kukaan ei ole selvittänyt asiakkaan talouden koko kuvaa. Tämän talouden koko kuvan selvittämisen perusteella voidaan vasta arvioida, että millaisia päivittäisasiain, rahoituksen ja säästämisen tai sijoittamisen palveluita asiakkaalle kannattaa suositella. Laaja-alainen myynnin toimintamalli, joka kohdeyrityksessä on otettu käyttöön, parantaa asiakkaan mahdollisuutta saada aidosti hänen talouttaan tukevaa parempaa palvelua. Samalla se muuttaa asiakkaan ja asiantuntijan suhdetta enemmän kumppanuuden suuntaan. Pankin kannalta tämä uusi malli mahdollistaa laajemman asiakkaan sitouttamisen, jos asiakas keskittää palveluitaan ja ottaa käyttöön samasta paikasta eri tuotealueiden tuotteita.

### 3.2.5 Pankkiliiketoiminnan erityispiirteet myynninjohtamisessa

Aiemmin luvussa 2 kuvattiin pankkialan muutosta viime vuosina. Tämä muutoksen tarve näkyy myös siinä myyntityössä mitä pankkialalla tehdään. Myyntityötä on eri puolilla maailmaa kehitetty vähän erilaisista lähtökohdista ja pankit ovat luoneet erilaisia strategioita miten pärjätä muuttuneessa maailmassa. Keskeinen trendi näyttää olevan palveluverkoston supistaminen ja siirtyminen massapalvelusta asiantuntijapalveluun (Finanssialan Keskusliitto, hakupäivä 12.11.2012). Tämän tulee näkyä myös johtamisessa.

Gary Stein toteaa esseessään *Strategic Drivers of Retail Sales Productivity* (2008, hakupäivä 16.11.2012), että vähittäispankki joka tekee huonoja valintoja konttorien sijoittamisessa, epäonnistuu fokusoimaan liiketoimintansa oikein ja ei pysty pitämään kiinni osaavasta työvoimastaan, tulee jämähtämään paikalleen. Tällaiset pankit joutuvat usein kulujen leikkausten tielle saavuttaakseen tuottavuutta ja saattavat leikkauskierteen myötä menettää itsenäisyytensä. Nämä kokemukset näkyvät finanssimarkkinoilla jatkuvasti mm. fuusioina ja erilaisina liittoumina. Suomessakin yksi osa pankkien välisestä kilpailusta on siinä, kuka pystyy parhaiten palvelemaan asiakkaitaan kevyimmällä konttoriverkostolla.

Steinin mukaan (sama) pankkien tulisi keskittää parhaat myyjänsä konttoreihin, joissa on keskivertoa paremmin tuottavia asiakkaita ja hyvän tuotto-odotuksen uusia asiakkaita ja sellaisiin konttoreihin joilla on laajempi tuotevalikoima käytössään. Pelkästään tilisäästämisen asiakkuuksiin ei kannata keskittää parhaiden tekijöiden työaika. Stein pitää tärkeänä kehittää olemassa olevien asiakkaiden tuottavuutta lisäämällä ristiinmyyntiastetta. Hänen näkemyksensä mukaan pankkien on tärkeä kiinnittää aiempaa enemmän huomiota siihen, mitä myyjät tekevät,

luomalla asiakkaiden puhelinkontaktointiin soittorungot, suunnittelemalla myyntiaktiiviteetteja tarkemmin ja luomalla yhdenmukaiset asiakaskohtaamisen prosessit. Aktiivisuuden seuranta pidetään tärkeänä ja tätä tulee tilastoida tarpeellisten tunnuslukujen kautta. Kokemuksiinsa pohjautuen hän uskoo, että sen sijaan että asiantuntijat tapaavat asiakkaita vain pelkän asuntolainan merkeissä, laajemmalla agendalla saadaan parempia myyntituloksia aikaan.

Stein (2008. Hakupäivä 16.11.2012) korostaa myös osaavan henkilöstön merkitystä. Hän arvioi, että osaavan henkilöstön pysyvyydellä varmistetaan pankin kyky tehdä tulosta. Jos henkilöstö vaihtuu liian paljon, menee uusien henkilöiden koulutukseen ja henkilöstövaihdoista aiheutuneisiin muutoksiin se energia millä tulos pitäisi tehdä. Hän korostaa, että tässä asiantuntijatyössä tulee kiinnittää huomiota henkilöstön viihtyvyyteen ja motivaatioon varmistamalla, että avainosaajat ovat selvillä roolistaan ja heihin kohdistetuista odotuksista, he saavat työstään palautetta, työstä on sovittu tarpeelliset kannustinjärjestelmät, myynnin välineet ovat kunnossa ja että avainosaajat voivat kehittyä ammattilaisina ja tietävät miten uralla pääsee etenemään.

Rakenteiden ja osaavien tekijöiden lisäksi pankkien myynninjohtamisen keskeiseksi välineeksi Bill Simmons (2008, 32. Hakupäivä 16.11.2012) nostaa myyntitavoitteet. Hänen mukaansa pankkien vuosittainen rituaali on yrittää asettaa vuotuiset myyntitavoitteensa. Tavoitteena on liian usein maksimoida myyntivolyymi aggressiivisilla tavoitteilla, joita ei vielä koskaan ole saavutettu. Jos tavoitteet asetetaan liian korkealle, voi myynti tökätä kokonaan, kun myyjät tiedostavat ettei niihin voi päästä. Liian matalat tavoitteet taas saavutetaan helposti ja osa myyntitehosta jää käyttämättä. Simmons on kehittänyt ajatuksen myyntimahdollisuuksiin pohjautuvasta tavoiteasetannasta. Sen keskeisenä ajatuksena on huomioida markkinoiden realiteetit, käytössä olevien eri tuotteiden myyntipotentiaali, kilpailuympäristö, konttorin toiminta-aika markkina-alueellaan ja konttorin omat fasilitetit. Nämä osa-alueet olisi huomioitava myyntitavoitteita asetettaessa, jotta lähdettäisiin tavoittelemaan oikeanlaisia asioita ja tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. (sama 2008, 34. Hakupäivä 16.11.2012)

Robert Hall kirjoittaa kolumnissaan (2011, 12), että pankkisektorilla asiakasuskollisuus on vähentynyt erityisesti siksi, että siellä keskitytään aggressiiviseen myyntiin pitkäaikaisen asiakassuhteen luomisen sijasta. Hänen viittaamassaan tutkimuksessa 40 % vastaajista koki, että heidän pankkinsa ei toimi heidän parhaan etunsa mukaisesti. Laaja valikoima uusia tuotteita ja aktiivinen myyntityö näiden tuotteiden parissa on monissa pankeissa siirtänyt painopistettä, jossa tärkeämpää on uusien asiakassuhteiden metsästäminen kuin olemassa olevien

asiakassuhteiden edelleen rakentaminen. Hall kirjoittaa, että vahvan asiakassuhteisiin panostavan kulttuurin vahvuus on siinä, että kun jokaisessa asiakaskontaktissa pyritään varjelemaan ja vahvistamaan asiakassuhdetta, synnyttää se automaattisesti lisämyyntiä ja samalla sitoutuneempia asiakkaita.

Hall nostaa (2011, 12–13) kolme tärkeää periaatetta, jotka tämän päivän pankin pitää huomioida, jos se haluaa nostaa merkittävimäksi päämääräksi vahvat asiakassuhteet. Ensimmäinen on asiakassuhteen rakentaminen ensimmäisestä tapaamisesta lähtien. Tällä hän tarkoittaa, että asiakas tai potentiaalinen asiakas kokee ensi tapaamisesta lähtien saavansa uutta tietoa ja hyötyä tapaamisesta, kokee että häntä arvostettiin ja hän oli tervetullut. Tämä lisää asiakkaan sitoutuneisuutta yritykseen ja hänen haluunsa suositella yritystä muillekin. Toinen on asiakkaan asioiden huomioiminen muutenkin kuin akuutissa palvelutarpeessa. Tällä tarkoitetaan asiakkaaseen liittyviä asioita, kuten asumista työtä tai harrastuksia, jolla osoitetaan että asiakas muistetaan ja hän on tärkeä. Kolmas asia on tehdä jotain tavallista enemmän. Nämä voivat olla pieniäkin asioita, mutta joista henkii, että asiakasta arvostetaan. Saatetaan hänet ulko-ovelle asti, selvitetään asiakkaan puolesta asioita, pyritään olemaan avuksi enemmän kuin olisi tarve tai mitä asiakas olisi odottanut. Pieni uhrautuvaisuus rakentaa tiiviimpää asiakassuhdetta. Hall toteaa, että tiiviimpien asiakassuhteiden rakentamisen kautta henkilöstön myyntityö helpottuu, jos sitä vertaa pelkkään aktiiviseen tuotemyyntiin. Asiakkaat eivät torju ostoajatusta, kun se on osa luottamuksellista kanssa käymistä ja ostamisen koetaan olevan myös oman edun mukaista. (Hall 2011, 13)

### 3.3 Teoreettinen viitekehys asiantuntijapalveluiden myynninjohtamisesta

Asiantuntijaorganisaatioiden koulutetut työntekijät eivät suostu strategioiden passiivisiksi kohteiksi, vaan haluavat olla aktiivisia tekijöitä ja toteuttajia. Aiemmin käytössä olleet johtamisen mallit eivät sovellu enää 2000 – luvun asiantuntijatyön johtamiseen. Yleinen johtajuus on tasa-arvoistunut asiantuntijaorganisaatioissa, sillä menestystekijät, osaaminen ja tieto ovat jakautuneet työntekijöille ja esimiehet eivät omaa useinkaan yhtä syvällistä tietoa. (Grönroos & Järvinen 2001, 113.) Johdon on asiantuntijaorganisaatioissa pidettävä huolta työntekijöistä, sillä liiketoiminnan menestyminen, asiakassuhteiden kehittyminen ja toiminnan uusiutuminen on kiinni näistä ihmisistä ja heidän vuorovaikutuksestaan. (sama 2001, 114.)

Keskeinen haaste asiantuntijaorganisaation johtamisessa on inhimillisen toiminnan ja liiketoiminnan periaatteiden yhteensovittaminen. Miten sovitetaan yhteen henkilöstöjohtaminen ja

myynninjohtaminen, kun samalla täytyy huomioida, että ihmiset rakentavat sosiaalisesti asiantuntijaorganisaation liiketoimintaa ja tätä liiketoimintaa ei ole ilman asiantuntijaosaamista ja heihin liittyviä piirteitä. (Grönroos & Järvinen 2001, 115.)

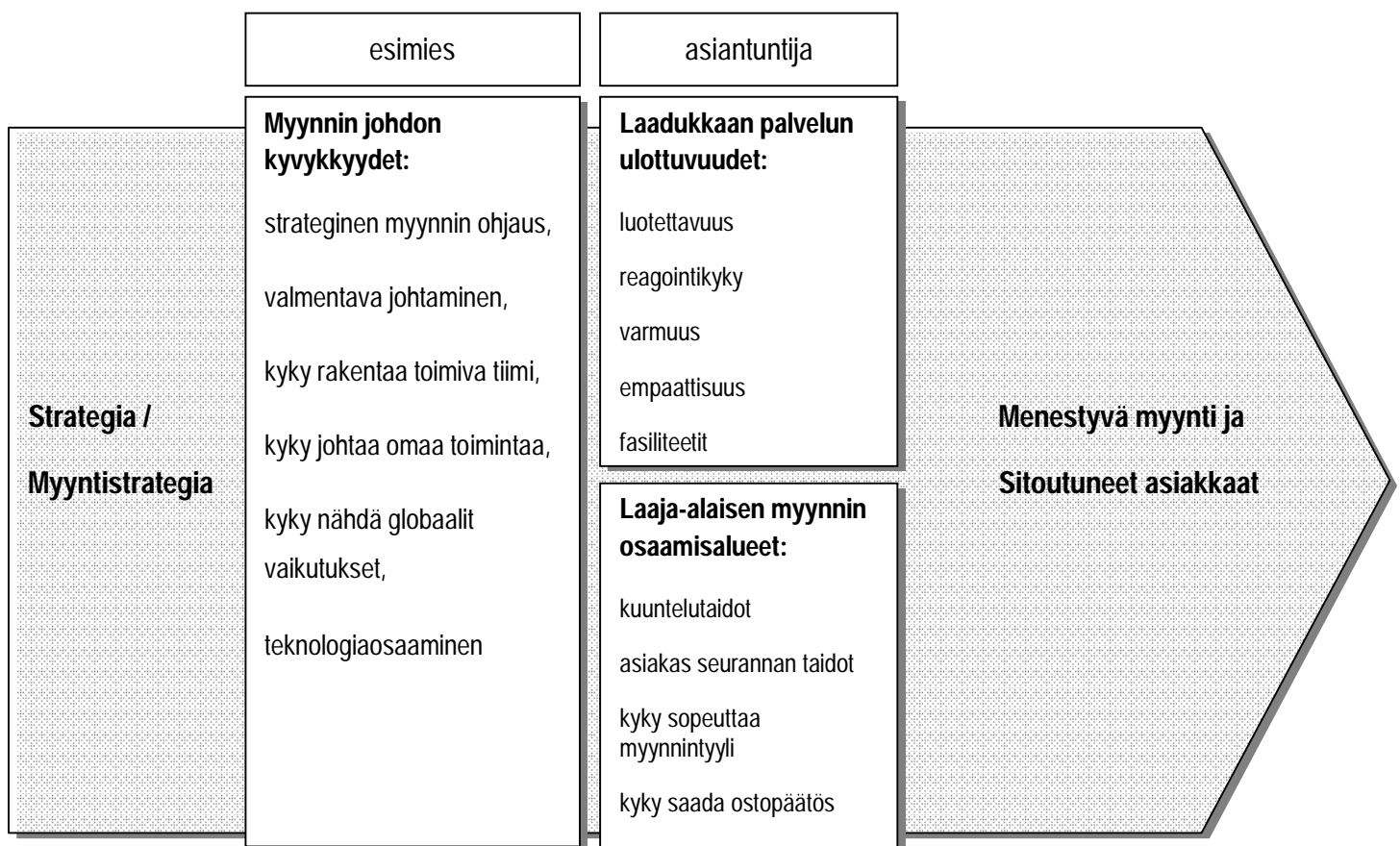
Esimies ei saa olla helppoheikki, joka vain viheltelee käytävillä, linjaavat Rubanovitsch ja Aalto (2010, 119). Heidän mukaansa myynnin johdon tulee varmistaa, että valitut asiakaskohderyhmät ovat oikeat ja että myyjä myy oikeaa palvelua tai tuotetta halutuille kohderyhmille. Ihmiset haluavat, että heitä johdetaan, mutta jätetään kuitenkin tilaa ajatella itse.

Asiantuntijoiden esimiehenä toimivalta myynnin johtajalta vaaditaan osaamista näyttää suuntaa ja rakentaa luottamusta, että valitut toimintatavat tuottavat haluttuja tuloksia, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävänsä Cron ja Decarlo (2010, 12) toteavat. Esimiehen täytyy osallistua myös päivittäiseen tekemiseen osatakseen tarvittaessa antaa selkeitä neuvoja mitä tehdään ja milloin eikä piiloutua ylimalkaisten ohjeiden taakse (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 128).

Jotta asiantuntijat tapaavat tavoitteenmukaisia asiakkaita myyden tavoitteen mukaisia tuotteita, myyntijohtajalta odotetaan taitoa linkittää yrityksen strategiset päämäärät päivittäiseen työhön. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 44, 46.) Asiantuntijapalvelut ovat vahvasti räätälöity asiakkaan tarpeen mukaan ja niihin sisältyy luontaisesti kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus asiantuntijan ja asiakkaan kesken. (Kotler ym. 2002, 34.) Näiden tapaamisten kautta strategia konkretisoituu liiketoiminnaksi ja mikäli asiakastapaamiset eivät vastaa yrityksen strategisia tavoitteita, ei strategian tahtotilaa saavuteta.

Asiantuntijapalveluissa erityisesti mielikuva laadusta tai kokemus laadukkaasta palvelusta ratkaisee kuluttajan ostopäätöksissä paljon. Bateson ja Hoffman kirjoittavat (1999, 339), että samalla alueella toimivat pankit, jotka tarjoavat suunnilleen samanlaisia palveluita lähes samanlaisella hinnoittelulla, voivat erottautua ainoastaan palvelun laadulla toisistaan. Asiantuntijapalveluiden myynnissä on keskeistä kehittää myyntiprosessia aggressiivisesta tuotteiden myynnistä ratkaisujen myyntiin. Tätä kautta asiakassuhteeseen rakentuu luottamusta, joka tuo asiakassuhteeseen pitkäkestoisuutta ja tuottaa parempaa tulosta myös yritykselle. (Cron ja Decarlo 2010, 7.)

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 5.) on koottu yhteen myynnin tuloksellisen johtamisen elementit. Toiminta pohjautuu yrityksen strategiaan ja myyntistrategiaan. Menestyvä myynninjohtaminen edellyttää esimieheltä kyvykkyyksiä, joilla laadukas johtaminen varmistetaan. Myyntiä toteuttavilta asiantuntijoilta vaaditaan sekä laaja-alaisen myynnin osaamista että ymmärrystä mistä laadukas palvelu syntyy. Kun kehittämistehtävässä on kohdeyrityksessä otettu käyttöön uusi aiemmasta vahvasti poikkeava myyntistrategia, on tärkeä muistaa viedä muutosjohtamisen prosessia eteenpäin strategian julkistamisesta toiminnan jalkauttamiseen saakka ja vielä tovi toiminnan vakiintumisen aikana. Kaiken tämän tavoitteena on saavuttaa halutut myyntitulokset ja sitoutuneet asiakkaat.



KUVIO 5. Myynnin tuloksellisen johtamisen osatekijät.

## 4 TULOKSET

Kehittämistehtäväni kohdeyritys oli kansainvälinen pankkikonserni, jonka henkilöasiakasliiketoiminnan myynnin johtamista olen tarkastellut. Henkilöasiakasliiketoiminta kattaa päivittäisasiain lisäksi säästämisen ja sijoittamistoiminnan ja rahoitustoiminnan. Kehittämistehtäväni tarkoituksena oli tutkia millaisia tuloksia, myynnin johtamisen näkökulmasta, kohdeyrityksessä käyttöönotettu uusi asiakaskohtaamisen malli on tuonut. Työssäni peilasin muutostilanteessa vaadittavaa johtajuutta ja tekijöitä, jotka ovat tärkeitä tavoiteltujen myyntitulosten ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Tulokset pohjautuvat pankin suurimman konttorin myynti- ja asiakastyytyväisyysmittausten tuloksiin kahdelta vertailujaksolta ennen uuden asiakaskohtaamisen mallin käyttöönottoa ja sen jälkeen. Lisäksi olen tehnyt laadullisia haastatteluja myynnin esimiehille ja työntekijöille.

Myynnin ja asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset on kerätty kohdeyrityksen konttorin neljän henkilöasiakastiimin myyntiluvuista. Vertailujaksoina käytettiin tammi-huhtikuuta vuodelta 2011 ja tammi-huhtikuuta 2012 myyntitilastoissa ja Q1 ja Q2 jaksojen asiakastyytyväisyysmittauksia kyseisiltä vuosilta. Pankkiliiketoiminnassa on vuosittaista vaihtelua myyntivolyymien suhteen riippuen talouden tilasta ja erilaisista makrotalouden tekijöistä. Tämä on yksi syy miksi tulokset ovat suuntaa antavia eivätkä täysin vertailukelpoisia keskenään. Toinen tekijä, joka heikentää tulosten vertailukelpoisuutta, ovat henkilövaihdokset. Vertailujaksojen aikana konttorin henkilöstössä on tapahtunut muutoksia, kun ihmisiä on siirtynyt pois ja uusia tullut tilalle. Tämä voi vaikuttaa erityisesti tiimitason tarkasteluun, sillä esimerkiksi tiimissä B vaihtuvuus on ollut suurta. Mittausjaksolla tiimin C henkilöstössä ei tapahtunut lainkaan muutoksia.

### 4.1 Myynnin tulokset

Kohdeyrityksen uusi asiakaskohtaamisen malli on toiminta-ajatukseltaan hyvin samanlainen, kuin laaja-alaisen myynnin toimintamallia, josta Cron ja Decarlo (2010, 7-8) kirjoittavat. Heidän kuvailemansa tutkimuksen mukaan, kun myyjien toimintaa muutettiin suppeasta tuotemyynnistä laaja-alaiseen ratkaisumyyntiin, saatiin hyviä tuloksia. Myynti kehittyi yksittäisten kappaleiden myynnistä laajemmiksi kokonaisratkaisuuksi ja asiakkuus kehittyi kumppanuudeksi. Vastaavia viitteitä antavat myös kohdeyrityksen myyntitulokset (TAULUKKO 4). Myyntituloksissa vuoden 2011 osalta on onnistuttu hyvin yksittäisissä ison volyymin tuotteissa joiden vuoksi asiakkaat usein varaavat itse ajan. Näiden tuotteiden myyminen ei välttämättä vaadi muuta kuin

tuoteominaisuuksien ja kulujen läpikäymisen, sillä asiakas on jo valmiiksi ajatellut olevansa halukas hankkimaan kyseisen tyyppisen tuotteen. Lisämyynti ns. kappaletuotteiden osalta on ollut vähäisempää.

TAULUKKO 4. Kohdeyrityksen konttorin myyntitilasto aikajaksolta 1-4/2012 ja 1-4/2011.

Tuoteryhmät		1-4/2011	1-4/2012	%	Muutos
Konttori	Antolainaus, €	24 904 979	22 470 973	90,2	-9,8 %
	Kappale tuotteet, kpl	701	1 132	161,5	+61,5 %
	Sijoitukset ja säästäminen, €	13 919 591	17 113 330	122,9	+22,9 %
Tiimi A	Antolainaus, €	6 673 792	5 326 348	79,8	-20,2 %
	Kappale tuotteet, kpl	144	237	164,6	+64,6 %
	Sijoitukset ja säästäminen, €	2 085 173	2 572 863	123,4	+23,4 %
Tiimi B	Antolainaus, €	5 814 367	4 119 253	70,9	-29,1 %
	Kappale tuotteet, kpl	111	184	165,8	+65,8 %
	Sijoitukset ja säästäminen, €	2 501 671	2 219 394	88,7	-11,3 %
Tiimi C	Antolainaus, €	5 180 238	8 191 878	158,1	+58,1 %
	Kappale tuotteet, kpl	102	397	389,2	+389,2 %
	Sijoitukset ja säästäminen, €	2 605 791	5 811 215	223,0	+223,0 %
Tiimi D	Antolainaus, €	7 236 580	4 833 494	66,8	-33,2%
	Kappale tuotteet, kpl	171	250	146,2	+46,2 %
	Sijoitukset ja säästäminen, €	5 262 523	6 410 193	121,8	+21,8 %

Myyntitilaston yksi huomionarvoinen seikka on ns. kappaletuotteiden volyymin voimakas kasvu vuodesta 2011 vuoteen 2012. Tuotteiden myyntimäärä oli tiimistä riippuen 146,2 – 389,2 prosenttia vuoden 2011 tasoa suurempi. Nämä tuotteet kuuluvat laaja-alaisen kokonaisymyynnin kategoriaan. Tähän ryhmään kuuluvat mm. tili-, luottokortti-, käyttölaina-, lainaturva-, jatkuvan rahastosäästämisen ja pitkäaikaissäästämisen tuotteet. Konttoritasolla myyntimäärä kasvoi 61,5 % verrattuna edelliseen vuoteen. Antolainauksen määrä laski noin 10 % vuodesta 2011 vuoteen 2012. Osa lainavolyymien laskusta selittyy päätöksellä kiristää luotonmyönnön ehtoja heikentyneessä taloustilanteessa. Tiimien väliset erot ovat kuitenkin suuria, sillä tiimi C:n antolainauksen määrä on vuoden 2012 jaksolla melkein kaksinkertainen kuin tiimien B ja D antolainauksen määrä. Säästämis- ja sijoitustoiminnan volyymi kasvoi 22,9 % vastaavalla ajanjaksolla. Sijoitustuotteiden myynti kasvoi kohtuullisen tasaisesti kolmessa tiimissä, mutta tiimin C myyntimäärä yli kaksinkertaistui.

Tiimin C kaikkien jäsenten myynnit ovat parantuneet vuodesta 2011 vuoteen 2012. Sekä sijoitustuotteissa että rahoitustuotteissa, mutta erityisesti kappaletuotteissa kasvuluvut ovat vahvoja. Tiimi onnistui parantamaan myyntituloksia merkittävästi kaikilla osa-alueilla. Tiimin jäsenissä on sekä hyvin pitkän pankkikokemuksen omaavia että vastatulleita. Yhtenä yksittäisenä tekijänä näyttäisi taustalla olevan hyvä johtaminen. Tiimi on parantanut tuloksiaan kaikilla osa-alueilla ja kaikki yksittäiset tiimin jäsenet ovat onnistuneet edellisvuotta paremmin saavuttamaan heille asetettuja tavoitteita. Tiimin jäsenten keskuudessa uudenlainen tapa kohdata asiakasta on otettu vaihtelevasti käyttöön (asiantuntija2 9.1.2013, haastattelu), mutta tuotemyynnin laajuudessa se kuitenkin näkyy. Tiimin esimies on käyttänyt laaja-alaisen myynnin periaatteita johtamisessa ja sparrannut tiiviisti tiimin kanssa, jotta parempia tuloksia saadaan aikaan. Tiimin esimies toteaaakin, että uudenlaisen toimintatavan omaksuminen vie usein aikaa, mutta päämäärä on tehdä myyntiä kannattavasti (esimies1 2.1.2013, haastattelu).

Menestyvän myynninjohtamisen tekijöinä Cron ja Decarlo (2010, 12) nostivat mm. kyvyn ohjata myyntiä toimimaan strategian mukaisesti ja valmentavan johtamisen. Tämän mukaisesti kohdeyrityksen strategian muuttuessa oli pystyttävä konkretisoimaan, mitä uusi myyntistrategia käytännössä tarkoittaa ja mitä asiantuntijoilta odotetaan toimenpiteinä ja tuloksina. Strategian muuttuessa valmentavan johtamisen merkitys myös kasvaa. Esimiehen ei tarvitse konkreettisesti kertoa miten myynti tehdään, vaan antaa välineitä myynnissä menestymiseen ja auttaa myyjää löytämään parhaat toimintatavat (Cron ja Decarlo 2010, 12). Menestyneen tiimin jäsen toteaaakin,



että hän odottaa esimieheltä tukea, sparrausta ja että hän on tarvittaessa tavoitettavissa paikan päällä (asiantuntija2 9.1.2013, haastattelu).

Myyntituloksissa heikommin kehittyneen tiimin B luvut eivät anna oikeaa kuvaa yksittäisten tiimin jäsenten onnistumisesta. Tiimissä on hyvää tulosta tehneitä jäseniä, jotka ovat myyjinä konttorin parhaimmista. Tiimin jäsenten vaihtuvuus on kuitenkin ollut suurta ja pois lähteneiden tai uusien tulokkaiden myyntiluvut ovat olleet heikohkoja suhteessa muiden tiimien asiantuntijoiden tuloksiin. Oma tutkimisen aihe voisi olla mistä suuri vaihtuvuus johtuu.

#### 4.2 Asiakastytyväisyysmittausten tulokset

Asiantuntijapalveluissa mielikuva laadusta tai kokemus laadukkaasta palvelusta merkitsee kuluttajan ostopäätöksissä paljon. Suunnilleen samanlaisia tuotteita tarjoaville yrityksille erottautuminen laadun kautta voi ratkaista kuluttajan valinnan ja olla merkitsevä tekijä liiketaloudellisessa menestymisessä. (Bateson ja Hoffman 1999, 339.) Tämä palvelun laadun merkityksen korostaminen on yksi kohdeyrityksen keskeisistä strategisista painotuksista. Yritys on mitannut maa-, alue-, konttori-, tiimi- ja asiantuntijakohtaista asiakastytyväisyyttä jo pidempään. Mittaukset tehdään kvartaalimittauksina kolmen kuukauden jaksoissa. Tässä kehittämistehtävässä on vertailtu vuosien 2011 ja 2012 ensimmäisen kvartaalin (Q1 = 1.1.-31.3.) ja toisen kvartaalin (Q2 = 1.4.-30.6.) asiakastytyväisyysmittausten tuloksia. Asiakastytyväisyysmittauksia kutsutaan nimellä Moment of Truth (MOT) ja joka kerta, kun uudet mittaustulokset julkaistaan, ne käydään läpi kohdeyrityksen eri organisaatiotasolla. Tavoitetasojen poikkeukset käydään läpi ja mietitään toimenpiteitä miten niitä voidaan parantaa. Kohdeyrityksen tutkimusyksikkö toteuttaa asiakastytyväisyystutkimukset ja pyrkii luotettavuuteen sekä toistettavuuteen, jotta tutkimusten tuloksia voidaan verrata kvartaaleittain ja vuosittain toisiinsa. Satunnaisotannalla poimittavassa kohdejoukossa tulee olla riittävän laaja vastaajien joukko, jotta tuloksia julkaistaan konttori, tiimi ja työntekijätasolle asti purettuna. Tämän kehittämistehtävän yhteydessä minulla ei ollut mahdollisuutta tutustua asiakastytyväisyystutkimusten vastausaineistoon ja kyselylomaketta ei ollut mahdollisuutta liittää opinnäytetyön liitteeksi, koska kohdeyritys pitää sitä liikesalaisuutena.

MOT – kyselyissä asiakkaat vastaavat kymmeneen eri kysymykseen, joissa he voivat antaa arvosanan asteikolla 1-9. Poikkeuksena on kysymys, millainen mielikuva pankista käynnin

jälkeen jäi, jossa arvioidaan luvuilla 1,5 tai 9. Tämän vuoksi tämän vastauksen arvo on selkeästi muita alhaisempi. Kohdeyityksessä seurataan asiakastytyvyyden tuloksia eri kysymysten osalta käyttäen värejä punainen, keltainen ja vihreä. Punaiselle alueelle menee tulokset jotka ovat mitattavasta osiosta riippuen alle 7,4 – 7,6. Vihreälle alueelle menee mitattavasta osiosta riippuen tulokset jotka ovat yli tason 8,1 – 8,5. Tässä välillä olevat arvot ovat keltaisella. Vaikka näennäisesti ero arvosanojen 7,4 ja 8,5 ei ole suuri, on sillä kohdeyityksen asiakastytyvyyttä arvioitaessa erittäin suuri merkitys. Jos tiimin kaikki tulokset ovat punaisella alueella, pohditaan tilannetta vakavasti, että mitä tekemällä asiakastytyvyyttä voidaan parantaa nopeasti. Tämän vuoksi seuraavissa taulukoissa on vertailtu muutaman desimaalin toisistaan poikkeavia lukuja, koska osa niistä alittaa merkittävästi toiminnalle asetetut tavoitteet ja osassa toimintaa on päästy tavoitetasoon. Kohdeyitykselle näillä desimaalien muutoksilla on merkitystä.

Asiakastytyvyyttä on hyvä tarkastella Kotlerin esittämän näkemyksen valossa, että erityisesti asiantuntijapalveluiden pitäisi tuottaa jatkuvasti parempilaatuista palvelua kuin asiakkaat odottavat. Hän myös toteaa, että asiakkaan keräämät havainnot saamastaan palvelun laadusta ovat suorassa suhteessa asiakkaan sitoutuneisuuteen. (Kotler ym. 2002, 26-27.) Asiakkailla on siis syntynyt mielikuva kohdeyityksen palveluista ja he vertaavat tätä mielikuvaa uuteen asiakaspalvelutilanteeseen. Asiakastytyvyyssmittauksissa ei näy konttoritasolla merkittäviä muutoksia, kun vertaa koko konttorin vuoden 2011 ja 2012 Q1 tuloksia keskenään (TAULUKKO 5). Vuoden 2012 tulokset ovat seitsemässä arvioitavassa osa-alueessa kymmenestä laskeneet ja kolmella osa-alueella pysyneet ennallaan. Yleiskatsaus antaa kuvan, ettei uusi tapa kohdata asiakasta ole tuonut muutoksia asiakaskokemaan.

TAULUKKO 5. Asiakastyytyväisyys koko konttorin tasolla Q1 mittauksessa vuosina 2012 ja 2011.

Arvioitava osa-alue	Arvosana		muutos
	Q1, 2011	Q1, 2012	
Vastaanotto	7,8	7,8	0
Tapaamistilat	7,8	7,7	-0,1
Valmistautuminen	7,7	7,6	-0,1
Sitoutuminen / paneutuminen	7,8	7,7	-0,1
Ammattitaito	7,8	7,7	-0,1
Selkeät ja ymmärrettävät selvitykset	7,8	7,8	0
Osaaminen ja yleiskatsaus	7,5	7,3	-0,2
Tapaamisen arvo	7,6	7,4	-0,2
Parempi mielikuva	5,9	5,9	0
Pankin suosittelu	7,4	7,3	-0,1

Kun tuloksia purkaa tiimikohtaisiin tuloksiin, syntyy suurempia eroja asiakastyytyväisyyden kehittämisessä. Asiakastyytyväisyys vuosina 2011 ja 2012 vertailujaksoilla Q1 ja Q2 on molempina vuosina kehittynyt siten, että Q1 mittaustulokset ovat olleet parempia kuin Q2 mittaustulokset. Kuitenkin vuosien välillä on eroja miten eri tiimien välillä tyytyväisyys on laskenut tai noussut. Taulukkoon 6 on koottu jokaisen tiimin MOT – tulokset molemmilta mittausjaksoilta vuosina 2011 ja 2012 siten, että kymmenestä mitattavasta osa-alueesta on laskettu tiimikohtainen keskiarvo.

TAULUKKO 6. Asiakastyytyväisyysmittausten tiimikohtaiset yhteenlasketut keskiarvot jaksoilta Q1 ja Q2.

	Q1		Muutos	Q2		Muutos
	2011	2012		2011	2012	
Tiimi A	7,66	7,51	-0,15	7,48	7,60	+0,12
Tiimi B	7,46	6,94	-0,52	7,70	7,33	-0,37
Tiimi C	7,40	7,47	+0,07	7,52	7,45	-0,07
Tiimi D	7,49	7,42	-0,07	7,75	7,88	+0,13

Asiakastyytyväisyysmittausten eri osa-alueiden yhteenlasketut keskiarvot antavat yleiskuvan siitä miten tiimien saamat tulokset vertautuvat keskenään eikä yksittäinen osa-alue saa kokoaan suurempaa merkitystä. Kokonaiskuva katsoessa tiimien keskinäiset erot asiakastyytyväisyydessä ovat kasvaneet vuoden 2012 mittausjaksoilla. Vuoden 2012 mittaustuloksissa kaikki tiimit ovat keskiarvon mukaan lähellä kohdeyrityksen määrittämää punaista aluetta erityisesti Q1 jaksolla. Jos yhtenäisellä tavalla kohdata asiakas saadaan tasaisempia tuloksia asiakastyytyväisyydessä, helpottaa se varmasti konttoreissa tehtävää esimiestyötä. Tuloksissa erityisesti Q1 jaksolla kiinnittää huomiota tiimin B selkeä asiakastyytyväisyyden lasku vuodesta 2011 vuoteen 2012. Tiimin tulos on laskenut myös verrattaessa jaksoa Q2. Positiivista on kuitenkin ollut, että vuonna 2012 Q1:n heikon tuloksen jälkeen jaksolla Q2 tulokset ovat jo selkeästi parantuneet. Kun tiimin B tuloksia tarkastelee tarkemmin, niin vuoden 2012 Q1 jaksolla tiimin saamista tuloksista yhdeksän osa-alueella kymmenestä on punaisella alueella eli alle kohdeyrityksen asettamien tavoitelukujen. Asiakaskohtaamisen merkityksestä kertoo se, että kun tiimin B asiakkaat ovat arvioineet tapaamistilat tasoon 7,28, niin vastaavaan aikaan samoissa tiloissa käyneiden tiimin A asiakkaat ovat antaneet arvioksi 8,00. Samalla aikajaksolla tiimin B asiakkaat arvioivat pankin suosittelun tasoon 6,60, kun tiimin A asiakkaiden arvio oli tasolla 7,44. Kohdeyritys on määrittänyt tapaamisen arvoa kuvaavassa mittarissa keltaisen alueen alarajaksi tason 7,39. Tiimin B tulos on 6,80, mikä on reilusti punaisella alueella.

Vertailtaessa vuosien 2012 ja 2011 Q1 ajanjakson asiakastytyväisyystuloksia voi eri osa-alueilta havaita muutaman erikoisen tuloksen. Osaaminen ja yleiskatsaus –osa-alueessa asiakkaiden antama arvio on heikentynyt kolmella tiimillä neljästä. Kahdella tiimillä arvio on heikentynyt selvästi. Asiakkaiden kokema laatu on siis heikentynyt vaikka laaja-alaisen asiakaskohtaamisen yhtenä tavoitteena on saada asiakaskokemus laadukkaaksi, jotta kilpailussa pärjätään (Bateson ja Hoffman 1999, 339). Tapaamisen arvoa kysyttäessä on asiakkaiden antama arvio heikentynyt vastaavasti kolmella tiimillä neljästä ja yhdellä tiimillä heikentyminen on ollut merkittävää. Lisäksi kahden tiimin osalta pankin suosittelu –osa-alue on saanut edellisvuotta paremmat arviot, mutta yhden tiimin osalta se on heikentynyt merkittävästi. Näin laajat muutokset Q1 tuloksissa neljän eri tiimin osalta viestivät joko siitä, että uusi tapa kohdata asiakkaita on vuoden 2012 mittausjaksolla ollut vielä heikohkosti sisäistetty tai jokin muu vastaava seikka on heikentänyt asiantuntijoiden asiakaskohtaamisten tasoa.

Vastaavasti, jos verrataan vuosien 2012 ja 2011 Q2 ajanjakson asiakastytyväisyystuloksia, on sielläkin joitakin erikoisuuksia. Yksi on se, että asiakkaiden arviot tapaamistiloista ovat heikentyneet kolmella tiimillä, mutta yhdellä tiimillä se on parantunut. Fyysisesti tiloissa ei kuitenkaan ole tapahtunut mitään muutoksia vuoden aikana. Mm. tiimeillä A ja D molemmilla varsinaiseen asiakaspalveluun liittyvät tulokset nousivat osittain selkeästi, mutta tiimin A asiakkaat arvioivat tapaamistilat vertailujaksoa huonommiksi ja tiimin D asiakkaat vertailujaksoa paremmaksi. Kolme tiimiä neljästä saivat aiempaa vuotta paremmat arviot osa-alueesta sitoutuminen ja myös ammattitaito arvioitiin näissä tiimeissä edellisvuotta paremmaksi. Tiimin B osalta tulokset olivat edellisvuotta heikompia myös Q2 jaksolla. Asiakkaiden arviot heikkenivät tapaamisen arvoa, osaamista ja yleiskatsausta, tapaamistiloja sekä ammattitaitoa arvioivilla osa-alueilla. Positiivista oli, että tiimin B asiakastytyväisyys kohosi jaksolta Q1 jaksolla Q2 lähelle muiden tiimien tasoa.

Vertailujaksolla Q1 yksi tiimi neljästä paransi asiakastytyväisyytään edelliseen vuoteen verrattuna ja Q2 jaksolla kaksi tiimiä neljästä paransi tulostaan suhteessa edellisen vuoden mittausjaksoon. Näin ollen ei voida todeta, että uusi tapa kohdata asiakkaat, olisi tuonut parempaa asiakastytyväisyyttä ainakaan näin lyhyessä ajassa. Kotler ym. mukaan asiantuntijapalveluita seurataan huomioiden kuinka tasalaatuista palvelu on suhteessa aiempiin kokemuksiin (2002, 27). Tämä voi olla yksi selittävä tekijä saaduille tuloksille. Toinen voi liittyä toimintatavan muutoksen vaiheeseen, jossa osa asiantuntijoista kohtaa asiakkaat uudella tavalla ja osa jollakin toisella tavalla (esimies1 2.1.2013, haastattelu; asiantuntija1 2.1.2013, haastattelu;

esimies2 11.1.2013, haastattelu).

#### 4.3 Haastattelujen tulokset

Lähetin haastattelukysymykset sähköpostitse vertailuajanjaksona kohdeyrityksen tiimeissä esimiehinä toimineille henkilöille sekä eri tiimien jäsenille. Tavoitteeni oli saada muutama näkökulma siihen miten uusi asiakaskohtaamisen malli on koettu myyntiä johtaneiden henkilöiden näkökulmasta ja asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden näkökulmasta. Vastauksista toivoin saavani täydentäviä ajatuksia tulkinnoille, miten asiakaskohtaamisen mallia on hyödynnetty ja onnistuttaisiin hyödyntämään myyntityöjohtamisen välineenä. Moni asiakasrajapinnassa työskentelevä ei halunnut vastata kysymyksiin.

Kohdeyrityksessä on eletty usean perättäisen muutoksen aikaa viimeiset vuodet. Muutokset ovat olleet osittain ristikkäisiä, jossa jokin muutos on ollut vielä läpivientivaiheessa, kun uusi muutos on kumonnut edellisen prosessin ja siirtänyt katsetta eri suuntaan. Muutosprosessit ovat tavalla tai toisella vaikuttaneet asiantuntijoiden myyntiprosessiin joko uutena tiiminä, uudenlaisena asiakaskohtaamisen materiaalina tai vaikkapa uutena tapana kohdata asiakas. Näissä tilanteissa tarvitaan esimiehen kykyä hiljentää vauhtia ja kertoa selkeästi mitä tehdään ja miksi. Myyjille jää helposti epätietoisuus siitä, mikä osa aiemmasta tekemisestä halutaan tehtävän vielä vanhaan malliin ja mikä uudistuu. Nämä asiat selkenevät varmasti ajan kuluessa, mutta mitä nopeammin tämä pystytään käymään läpi sitä nopeammin myyjä tietää mitä häneltä odotetaan. Epätietoisuus ja epävarmuus heikentävät motivaatiota ja työn tehokkuutta. Näissä tilanteissa, joissa peräkkäiset muutokset muuttavat uudelleen ja uudelleen arkityötä, muutosprosessien sisäistäminen heikkenee ja tyytymättömyys kasvaa. (asiantuntija1 2.1.2013, haastattelu.)

Kohdeyrityksessä päätettiin siirtyä tapaan kohdata asiakas laaja-alaisesti, jotta parannettaisiin asiakastytytyvyyttä, parannettaisiin kannattavuutta ja koska nähtiin asiakkaiden pankkiasioinnissa tapahtuneen muutos suhteessa aiempaan. Esimies2 totesi, että "kokonaisvaltaisuus puuttui vanhasta tavasta kohdata asiakas. Haluamme, että asiakkaan koko talouden kuva selvitetään meillä ja varallisuus on meidän taseissa, ei kilpailijoilla". Kohdeyrityksessä erityisesti esimiestasolla koettiin, että perinteisellä tavalla toteutettu asiakaspalvelu johti liian kapea-alaisiin kohtaamisiin ja asiakkaiden pankkiasiat olivat hajautuneet liiaksi useisiin eri pankkeihin. Oli syntynyt tarve segmentoida paremmin asiakkaat ja kohdentaa palvelua erityisesti tavoiteasiakkaille. (esimies1 2.1.2013, haastattelu; esimies2 11.1.2013,

haastattelu.) Esimiehet näkevät, että perinteisessä tavassa kohdata asiakkaat tuhlatiin joskus aikaa väärin asioihin ja asiakkaisiin.

”Ennen käytettiin paljon aikaa asiakkaisiin joilla ei ollut mahdollisuutta jatkoon. Neuvottelu oli liian raskas kaikille toteutettavaksi. Nyt keskitytään tiiviimmin asiakkaisiin, joille voidaan tarjota parasta mahdollista pankkipalvelua. Selkeästi hyötyä asiakkaalle ja pankille.” (esimies1 2.1.2014, haastattelu)

Tällainen asiakastapaamisten segmentointi vaatii enemmän johtamiselta ja asiakasneuvotteluilta. Asiantuntijan on pystyttävä nopeasti arvioimaan millaista palvelua asiakas tarvitsee ja miten hän voi mahdollisesti kyseistä asiakasta palvella.

Myyntin johtamisen uudistus tehtiin ripeässä aikataulussa konseptoidun asiakaskohtaamisen mallin kautta. Myyntinjohtamisen näkökulmasta muutosprosessin haasteeksi koettiin lukkiutuneet asenteet, kun ”monet ovat lukkiutuneet perinteiseen tuotemyyntiin ja se ei ole nykypäivää” (esimies1, haastattelu 2.1.2013). Kohdeyrityksen myyntin johdossa kuitenkin nähdään, että ajat ovat muuttuneet ja vanhalla tavalla ei voida enää asioita hoitaa. Muutos uuteen voi viedä toisilla enemmän aikaa kuin toisilla, mutta muutoksen uskotaan tapahtuvan. (esimies1 2.1.2013, haastattelu; esimies2 11.1.2013, haastattelu.) Muutosprosessin haasteisiin esimies1 toteaa, että ”haastavinta on ollut saada porukat ymmärtämään muutoksen tarve ja saada mukaan uuteen toimintamalliin.”

Onnistuneeseen myyntin johtamiseen tuntuu olevan samansuuntaiset näkemykset vastaajilla. Myyntin esimiehet kokevat, että asiakaskohtaamisen uusi toimintamalli muutti olennaisesti myös myyntin johtamisen käytäntöjä. ”Lähiesimiestyön rooli muuttui melkoisesti ja on tänä päivänä aivan eri luokkaa, kuin esim. vuoden 2011 alussa”, totesi esimies2. Myyntin johtamisen keskeiset tehtävät ovat valmentaa, kannustaa ja ohjata asiantuntijoiden tekemistä. Myyntin esimiehet näkevätkin, että uuden asiakaskohtaamisen mallin käyttöönotto ja onnistuminen varmistetaan johtamisella päivittäisessä työssä ja viikoittaisissa keskinäisissä palavereissa. (esimies1 2.1.2013, haastattelu; esimies2 11.1.2013, haastattelu.) Jos parempia tuloksia halutaan saada myyntin johtamisesta, esimiehet kokevat, että työtä täytyy tehdä ”nyrkit savessa” ja innostuneesti asiantuntijoiden rinnalla.

Uusi asiakaskohtaamisen malli on otettu vaihtelevasti vastaan asiantuntijoiden joukossa. Osa asiantuntijoista on kokenut, että vanha malli oli joustavampi ja nopeampi tapa hoitaa asiakaskohtaamiset. Heidän joukossaan ollaan vähän odottavalla kannalla, että onko tämäkin

konsepti välivaihe uudelle muutokselle. Pitempään talossa olleet ovat ehtineet nähdä jo useita erilaisia malleja ja ovat hivenen kyynistyneet muutosten järkevyydelle. (asiantuntija1 2.1.2013, haastattelu.) Tämä voi vaikuttaa heidän halukkuuteensa muuttaa toimintatapaansa asiakaskohtaamisissa. Omien havaintojeni mukaan osa asiantuntijoista kokee hyvin epämukavana sen, että esimies tulee mukaan asiakastapaamisiin. Nämä asiantuntijat kokevat myös ettei heillä ole tarvittavaa osaamista tai edes halua hankkia osaamista, jotta voisivat laajentaa myymiensä tuotteiden valikoimaa. Osa näistä työntekijöistä on kokenut muutosprosessin hyvin haastavana ja epämiellyttävänä.

Hyviä myyntituloksia uudella asiakaskohtaamisen mallilla aikaansaaneet asiantuntijat eivät epäile lainkaan sen toimivuutta. "Minulle ainoa ja oikea tapa. Toimii hyvin kun sitä käyttää itselle sopivalla tavalla, mutta kuitenkin pankin konseptin mukaisesti" (asiantuntija2 9.1.2013, haastattelu). Mallin koetaan tuovan selkeän rakenteen asiakaskohtaamisiin ja helpottavan tarpeellisten asioiden läpikäymistä, mutta mallin ajatellaan jättävän tilaa omalle soveltamisellekin. Kun tarkastelee kohdeyrityksen myyntitilastoja, voi tulkita että erityisesti vasta muutamia kuukausia tai vuosia talossa olleilla näyttää olevan erityisen helppoa siirtyä uuden tavan mukaiseen toimintamalliin. Heillä myyntitulokset ovat nopeasti laajentuneet tavoitteen mukaisesti tai osa heistä on tullut töihin siten, että ovat päässeet opettelemaan suoraan käytössä olevan asiakaskohtaamisen mallin eivätkä muistelekaan muunlaisia toimintatapoja. Omien havaintojeni mukaan uuden asiakaskohtaamisen mallin omakseen kokevat ovat aktiivisia jakamaan myös kokemuksiaan muiden tiimiläisten ja esimiehen kanssa. Heille on luontevaa kysyä muilta vinkkejä erityyppisiin asiakastilanteisiin ja he myös oma-aloitteisesti jakavat muille onnistumisiaan. Tällainen toimintatapa helpottaa myynnin johtamista, kun onnistumisia ja tuloksellisuutta pystytään käymään läpi päivittäin. On hyvä myös todeta, että monilla pitkän pankkiuran tehneillä myyntitulokset ovat mittausjaksolla hyviä tai erinomaisia. Moni kokenut pankkilainen on aktiivisesti lähtenyt toimimaan uuden asiakaskonseptin mukaisesti.

Käytännön siirtymässä uuteen asiakaskonseptiin henkilöstöllä on vaihtelevia kokemuksia. Asiantuntija 2 toteaa, että "minua on hyvin koulutettu ja käsittääkseni uudempia vielä paremmin. Vanhoille koulutus on nähtävästi ollut heikompa." Asiantuntijan 1 kokemus on, että "uuden toimintamallin käyttöönotto on sujunut hitaasti, mutta eiköhän se siitä joskus suju." Tämä eritahtisuus on haaste mm. myyntitulosten ja asiakastytyväisyystulosten mitattavuuden kannalta haaste. Jotta voisi saada täysin todenmukaisen kuvan uuden asiakaskohtaamisen vaikutuksista myyntiin ja asiakastytyväisyyteen, pitäisi se tehdä käyttäen myyjäkohtaisia myynti- ja



asiakastytyväisyystuloksia ja suhteuttaen tulos heidän omaan arvioonsa kuinka hyvin he ovat ottaneet uuden toimintamallin käyttöön. Omien havaintojeni mukaan kuitenkin ne asiantuntijat, jotka eivät mittausjakson aikana käyttäneet uutta asiakaskohtaamisen mallia täysimääräisesti tai lainkaan, eivät kertoneet siitä laajemmin. Tämä on luonnollista, sillä uuteen toimintamalliin veloitettiin jokaista siirtymään.

Tärkeinä ominaisuuksina myynninjohtamisessa asiantuntijat pitivät mm. ymmärrystä työstä mitä asiantuntija tekee, tukea ja sparrausta työhön ja tasapuolisuutta. Kolme tärkeintä asiaa, joita asiantuntija 2 toivoi myyntijohtajalta oli, "tuki, sparraus ja tarpeeksi hyvä saatavuus eli onhan ihan paikan päällä." Havaintojeni mukaan tällaisessa asiantuntijatyössä useimmat pankkilaiset pitivät tärkeänä, että esimies on helposti tavoitettavissa ja että hän ymmärtää asiantuntijan työtä pystyäkseen antamaan tarvittaessa vastauksia. Kritiikkiä sai tilanteet, joissa julkituodut linjaukset mm. luottopolitiikassa muuttuivat yllättäen tai tieto uusista linjauksista ei kulkenut. Asiantuntijat pitivät tärkeänä, että myynnin esimies antaa tietynlaisen selkänöjan asiakaskohtaamisiin, joiden puitteissa asiakkaan kanssa voi neuvotella erilaisista tuoteratkaisuista. Vahvassa murrostilanteessa tämä selkänöja usein poistuu.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävänä oli selvittää miten kohdeyrityksessä on onnistuttu hyödyntämään uutta asiakaskohtaamisen mallia myynninjohtamisen välineenä. Samalla tuli tarkastella, että onko uuden johtamistavan kautta saatu parempaa asiakastytyvää ja onko uusi asiakaskohtaamisen malli lisännyt ja laajentanut myyntiä. Kehittämistehtävän tuloksista selviää, että myynnin tulokset ovat pääosin parantuneet, mutta asiakastytyvyys on pääosin laskenut.

Teoreettisessa viitekehyksessä myynnin tuloksellinen johtaminen koottiin KUVION 3 mukaisesti. Tuloksellinen johtaminen pohjautuu yrityksen valitsemaan strategiaan ja myyntistrategiaan. Tässä kehittämistehtävässä muutosjohtamisen tärkeys kulkee rinnalla omana prosessina, sillä kohdeyrityksen käyttöönotto uusi toimintamalli vaati toimintatavan selkeää muutosta niin myynninjohtajilta, esimiehiltä kuin asiantuntijoiltakin. Myynnin esimieheltä vaaditaan kyvykkyyksiä, joilla saada tiimi toimimaan strategiassa päätettyjen asioiden mukaisesti (Cron ja Decarlo 2010, 12). Tässä kehittämistehtävässä vahvimmin näistä kyvykkyyksistä esille nousivat strateginen myynnin ohjaus, valmentava johtaminen ja kyky johtaa omaa toimintaa. Asiantuntijoilta puolestaan vaaditaan sekä laaja-alaisen myynnin osaamista että taitoa antaa laadukasta palvelua (Kotler, ym. 2002, 48). Kehittämistehtävän tuloksista päätellen laaja-alaisen myynnin osaaminen on vahvistunut, mutta asiakaspalvelun laadussa on vielä kehitettävää. Nämä osa-alueet virittämällä kuntoon päästään tavoitteeseen; menestyvä myynti ja sitoutuneet asiakkaat.

Seuraavassa käyn myynnin tuloksellisen johtamisen osa-alueita läpi verraten niitä kohdeyrityksen toimintaan. Haen vastausta kysymykseen, onko yrityksen tekemä strateginen muutos uudistaa asiakaskohtaamisenkonsepti tuonut toivottuja tuloksia. Pohjaan johtopäätökseni osin omiin kokemuksiini kohdeyrityksen toiminnassa mukana olleena ja osin tekemiini haastatteluihin sekä konttorin tuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

### **Myynnin johdon kyvykkyydet, kuvio 6**

Kohdeyrityksessä aloitettiin strateginen suunnittelu myynninjohtamisen muuttamisesta vuonna 2010. Yritys asetti tavoitteeksi parantaa kannattavuuttaan pyrkimällä laajentamaan asiakkaiden käyttämien tuotteiden määrää. Tämän strategisen päätöksen myötä rakennettiin käytännön toimenpiteet, jonka myötä vuonna 2011 uudistettiin organisoitapaa ensimmäisen kerran, päätettiin ottaa käyttöön uusi asiakaskohtaamisen malli ja muutettiin tulostavoitteet vastaamaan strategisia tavoitteita. Myynnin johto kävi useissa koulutuksissa ja heitä valmennettiin

ymmärtämään miksi muutos on tärkeä ja mihin sillä pyritään. Koulutus ja tietomäärä koettiin riittäväksi (esimies1 2.1.2013, haastattelu; esimies2 11.1.2013, haastattelu). Samalla konttoreissa rakennettiin uudet tiimit joihin koottiin asiantuntijat sijoitus- ja rahoitusosaajista ja luotiin linkit yritysrahoitukseen ja muihin tarpeellisiin yhteistyökumppaneihin.

Myyntin esimiehet pääsivät itse kokoamaan parhaaksi katsomansa kokoonpanot mm. kehittämistehtävän kohteena olevassa konttorissa. Organisoinnin muutos ajettiin sisään loppuvuodesta 2010 ja alkuvuodesta 2011. Tiimirakenteen muuttamisessa onnistuttiin hyvin ja muutosjohtaminen hoidettiin perusteellisesti. Myyntin esimiesten tehtäväkuva muuttui ensimmäisen kerran jo tässä vaiheessa. Johtamisesta tuli tiiviimpää ja tuloksellisuutta seurattiin tarkemmin. Myyntin johdon kyky johtaa omaa toimintaansa korostui, jotta uudessa tiimimallissa esimiehet pystyivät johtamaan kahta tiimiä yhtä aikaa.

<b>Myyntin johdon kyvykkyydet:</b>	<b>Kohdeorganisaatiolle kyvykkyyden merkitys ja toteutuminen käytännössä:</b>
strateginen myyntin ohjaus	: tärkeä, onnistui hyvin
valmentava johtaminen	: tärkeä, seurantajaksojen välissä otettiin käyttöön
kyky rakentaa toimiva tiimi	: melko tärkeä, rakennettiin olemassa olevasta henkilöstöstä
kyky johtaa omaa toimintaa	: melko tärkeä, uusi toimintamalli määrittää toiminnan raamit
kyky nähdä globaalit vaikutukset	: melko tärkeä, organisaatio tuottaa laadukasta informaatiota
teknologiaosaaminen	: vähän tärkeä, myyntin johdolla ei vaikutusmahdollisuuksia

*KUVIO 6. Myyntin johdon kyvykkyydet ja niiden toteutuminen kohdeorganisaatiossa (mukaillen Cron ja Decarlo 2010, 12).*

Verratessa neljän tiimin myyntituloksia ja asiakastyytyväisyysmittausten tuloksia voi todeta, että toisen esimiehen johtamat tiimit onnistuivat paremmin parantamaan tuloksia suhteessa edellisvuoteen. Samassa yhteydessä on hyvä todeta, että heikoiten tuloksiin päässeessä tiimissä

oli paljon henkilöstövaihdoksia mittausjakson aikana, mikä heikensi ko. tiimin myyntituloksia. Valmentavan johtamisen toimintatapa otettiin käyttöön vaiheittain käyttöön mittausjakson aikana. Tämä on selkeästi yksi haastavimpia uudistuksia erityisesti pitempään kohdeyrityksessä töissä olleiden osalta. He eivät koe olevansa mukavuusalueellaan, kun esimies on mm. mukana asiakaskohtaamisissa säännöllisesti. Toisaalta vasta taloon tulleet pitävät sitä itsestään selvänä ja kokevat sen hyväksi malliksi (asiantuntija2 9.1.2013, haastattelu).

Kehittämistehtävässä myynnin johdon kyvykkyyksissä korostui erityisesti strateginen myynnin ohjaus, eli onnistuuko esimies kertomaan riittävän ymmärrettävästi johdettavilleen miksi toimintatapaa muutetaan ja mihin sillä pyritään. Ennen kaikkea miksi tämä on juuri se oikea tapa verrattuna vanhaan toimintatapaan. Kohdeyrityksen toiminnassa tässä ei vielä ole kaikilta osin onnistuttu (asiantuntija1 2.1.2013, haastattelu), sillä uuden toimintatavan sisäistäminen ottaa varmasti aikaa. Toinen tärkeä asia on valmentava johtaminen. Uusi toimintatapa otetaan osaksi käytännön arkea vain tiiviin mukana olevan johtamisen kautta (esimies2 11.1.2013). Johtaminen ei saisi olla liian tiiviisti henkilön luonnetta muuttavaa vaan positiivisten onnistumisten kautta kannustavaa. Kolmantena merkittävänä asiana on rakentaa tiimiä ja tiimien yhteishenkeä innostumaan ja yrittämään yhdessä päästä tavoiteltuihin tuloksiin. Tunne yksinäisestä puurtamisesta voi uuvuttaa ja vähentää työmotivaatiota, josta viedä ajatuksia myös siihen suuntaan, että voi itse päättää miten asiakkaansa palvelee ja ohittaa organisaation määrittämät reunaehdot tapaamisen sisällöstä (asiantuntija2 2.1.2013).

### **Laaja-alaisen myynnin osaamisalueet, kuvio 7**

Myynnin johtamisen näkökulmasta on olennaista, että asiakaskohtaamisen tapaa uudistaessa varmistetaan asiantuntijoiden osaaminen vastaamaan uusia tarpeita. Laaja-alaisen myynnin osaamisalueet, jotka Cron ja Decarlo (2010, 8) määrittivät, ovat varmasti tarpeellisia niin perinteisessä myynnissä kuin laaja-alaisessakin myynnissä. Kehittämistehtävän kohdeyrityksen asiantuntijoille ensisijaista on muuttaa ajattelua, jossa ei pyritä ratkaisemaan vain sitä ongelmaa, jonka asiakas esittää vaan tutustutaan asiakkaan talouden kokonaiskuvaan ja rakennetaan ratkaisu sen pohjalta. Pankkiin lainaneuvotteluun tulevalle ei ole tarkoituksenmukaista kertoa vain, että lainan korko ja kulut ovat tässä, vaan keskustella läpi tulot, menot ja tulevaisuuden suunnitelmat, jotta maksuohjelma ja tarvittaessa säästämisratkaisut tukevat asiakkaan tulevaisuuden suunnitelmia myös pitemmällä aikajaksolla.

<b>Laaja-alaisen myynnin osaamisalueet:</b>	<b>Osaamisalueiden toteutuminen kohdeyrityksessä:</b>
kuuntelutaidot	: hyvä, näkyvä laajentuneena myyntinä
asiakas seurannan taidot	: välttävä, asiakastyytyväisyys laskenut myyntivolyymin kasvaessa
kyky sopeuttaa myynnintyyli	: välttävä, asiakastyytyväisyys laskenut myyntivolyymin kasvaessa
kyky saada ostopäätös	: hyvä, kasvanut myyntivolyymi ja laajentunut myynti
organisointitaidot	: melko hyvä, osalla hyvät ja osalla välttävät

*KUVIO 7. Laaja-alaisen myynnin osaamisalueet ja niiden toteutuminen kohdeyrityksessä ( mukailen Cron ja Decarlo 2010, 8).*

Kohdeyrityksessä on koulutettu asiantuntijoita toimimaan laaja-alaisen toimintamallin mukaisesti ja annettu välineet miten käytännön työssä toimia. Myyntitulosten valossa tämä näyttää myös tuottaneen tulosta. Paras mittari tästä on myyntitulosten kappalemääräisten tuotteiden myynnin lisäys. Näiden myynti oli tiimitasolla kasvanut noin 150 prosentista lähes 400 prosenttiin, kun vuoden 2011 myyntimääriä verrattiin vuoden 2012 myyntimääriin. Kappalemääräiset tuotteet ovat pääosin tuotteita, joiden vuoksi asiakkaat eivät varta vasten tule pankkiin tai ainakaan ohjautu asiakastiimin palveltavaksi, vaan ne vaativat myyjältä taitoa ottaa esiin ja laajentaa myyntikokonaisuutta oman osaamisensa avulla. Myyntitulokset olivat edelliseen vuoteen suhteutettuna parantuneet selvästi myös sijoitustuotteissa. Näihin tuloksiin vaikuttaa jonkin verran myös suhdanteet, sillä talouden pyöriessä hyvin, myös sijoituskauppa käy hyvin. Yksi tiimi oli myös yli kaksinkertaistanut lainamyynnin vaikka luotonmyönnönehtoja kiristettiin ko. jaksolla. Näyttäisi siis, että mm. kuuntelutaidot ja kyky saada ostopäätös ovat mm. parantuneet, koska myyntitulokset ovat parantuneet näin hyvin.

Hyviä myyntituloksia varjostaa heikentyneet asiakastyytyväisyyden tulokset, minkä vuoksi on hyvä pohtia olisiko kohdeyrityksen tiimeillä esimerkiksi kohennettavaa kyvyssä sopeuttaa myynnintyyliä ja asiakasseurannan taidoissa. Asiakkaat olivat kokeneet poikkeuksetta, että tapaamisen arvo oli vuonna 2012 vähäisempi kuin vuonna 2011 ja asiakkaat olivat antaneet myös useissa tapauksissa aiempaa heikompia arvosanoja ammattitaitoa mittaavissa kysymyksissä. Syytä heikentyneeseen tyytyväisyyteen voi olla monia, mutta järkevää on miettiä tätäkin vaihtoehtoa. Nämä asiakastyytyväisyysmittausten tulokset ovat menneet juuri

päinvastaiseen suuntaan mihin kohdeyritys toivoi niiden menevän. Laaja-alaisen myynnin prosessia täytyy pystyä parantamaan, siten että myynnin tehokkuus säilyy, mutta asiakkaat kokevat saavansa enemmän lisäarvoa käyttämälleen ajalleen.

### **Laadukkaan palvelun ulottuvuudet, kuvio 8**

Laadukas asiakaspalvelu on jokaisen organisaation tavoite. Kohdeyritys on nostanut asiakaspalvelun laadun yhdeksi strategiseksi mittariksi, jota seurataan tiiviisti. Asiantuntijapalveluissa kokemus laadukkaasta palvelusta voi ratkaista asiakkaan ostopäätöksen jatkossakin, mutta huonot kokemukset houkuttelevat kilpailuttamaan palveluita (Bateson ja Hoffman 1999, 339). Kohdeyrityksessä otettiin ns. MOT – palaute sekä osaksi kehityskeskusteluja että osaksi tiimipalavereita jo aiemmin. Nyt, kun uuden strategian myötä toimintaa pyritään kohdentamaan erityisesti valittuihin asiakassegmentteihin, on erityisen tärkeä pystyä lunastamaan asiakaslupaukset.

<b>Laadukkaan palvelun ulottuvuudet:</b>	<b>Laadukkaan palvelun ulottuvuudet ja niiden toteutuminen kohdeyrityksessä:</b>
luotettavuus	: heikentynyt, epävarmuus lisääntynyt palvelutilanteissa
reagointikyky	: heikentynyt selvästi: pidentyneet käsittelyajat ja vastausajat
varmuus	: osittain heikentynyt, uusille tekijöille on erilaiset toimintatavat
empaattisuus	: parantunut, asiakastietoa kerätään paremmin
fasilitteetit	: säilyneet entisellään, asiakkaiden arviot laskeneet

*KUVIO 8. Laaja-alaisen myynnin osaamisalueet ja niiden toteutuminen kohdeyrityksessä (mukaillen Kotler, ym. 2002, 48).*

Kotlerin ym. määrittelemät laadukkaan palvelun ulottuvuudet nostavat esiin viisi keskeistä tekijää, joista laadukas palvelu muodostuu (2002, 48–52). Luotettavuutta pidetään tärkeimpänä asiana. Sillä tarkoitetaan sitä, että pidetään johdonmukaisesti lupauksista kiinni ja että palvelutapahtuma prosessina tuntuu toimivan luotettavasti. Luotettavuus on joiltakin osin varmasti kohdeyrityksessä kärsinyt, kun uusi toimintamalli on tuonut epävarmuutta kokeneidenkin asiantuntijoiden elekieleen ja asiakkaiden suuntaan on osittain muuttuneet ihmiset, jotka heitä palvelevat. Asiakkaat ovat voineet kokea, että palvelun laatu on heikentynyt, kun uusi ihminen on tehnyt asioita eri tavalla.

Toinen tärkeä osa on reagointikyky. Tällä tarkoitetaan yrityksen valmiutta ja halukkuutta vastata asiakkaan tarpeisiin. Tähän sisältyy myös kuva asiantuntijaorganisaation joustavuudesta palvelulla

asiakkaan tarpeita muuttuvissa tilanteissa. Näiden kahden osalta, reagointikyky ja joustavuus, asiakkaiden palvelukokemus on varmasti laskenut kohdeyrityksen toimintatavan muuttumisen jälkeen. Asiakkaat ovat nyt uusien tiimien hoidettavana ja tiimit eivät ole pystyneet hoitamaan asiakkaiden asioita yhtä tehokkaasti kuin aiemmin. On syntynyt pitkiä käsittelyjonoja ja jotkut asiakkaat ovat tulleet pompotelluiksi tiimistä toiseen, kun on haettu vastuullista henkilöä hoitamaan asioita. Uusiin tiimeihin jakauduttaessa ei ole pystytty huomioimaan tätä haastetta ja siihen ei ole löydetty kunnolla toimivaa ratkaisua vielä.

Kolmas osa-alue on varmuus. Tällä tarkoitetaan asiakkaan kokemusta, kuinka uskottavilta asiantuntijan neuvot tuntuvat. Luottamus on ansaittava ja erityisesti talousasioissa asiakkaat ovat varovaisia ja arkoja nopeisiin muutoksiin. Kohdeyrityksen haasteena on ollut monet henkilöstövaihdokset asiakastiimeissä. Asiakkaan kannalta useasti vaihtuva henkilö tuo epävarmuutta, että ymmärtääkö uusi asiantuntija hänen asioitaan. Vasta-aloittaneella asiantuntijalla ei ole myöskään sitä osaamista, minkä asiakas on aiemmin tottunut saamaan palveluita käyttäessään. Jos asiantuntijan elekieli ei ole rohkaisevaa, vaikuttaa se automaattisesti asiakkaan kokemaan varmuuteen ja arvioon palvelun laadukkuudesta. Tuoreempien asiantuntijoiden toiminta on myös aktiivisempaa ja myyvämpää kuin pitkään pankissa olleiden, mikä voi heikentää asiakkaan kokemaa varmuutta, kun hän on tottunut tietynlaiseen palveluun vuosien saatossa.

Neljäs osa-alue on empaattisuus, jolla tarkoitetaan kykyä saada asiakas tuntemaan itsensä ainutlaatuiseksi ja tärkeäksi. Asiakkaat odottavat, että heidät muistetaan ja heidän kanssaan edellisissä tapaamisissa käydyt asiat muistetaan jopa paremmin kuin asiakas itse. Tämä vaatii kohdeyritykseltä selkeää toimintamallia, jossa pääosin sama henkilö tapaa saman asiakkaan ja poikkeustilanteita varten tiedot on kirjattu helposti löydettäviksi. Tätä työtä onkin tehty ja yksi asia, jossa toimintaa on parannettu uuden tiimiorganisaation myötä, on juuri asiakastietojen kirjaus. Kohdeyritys pyrkii kovasti parantamaan empaattisuutta huokuvia asioita. Tässäkin haasteena on, jos henkilöstö vaihtuu sillä uusilta ihmisiltä ottaa aina aikansa päästä asiakkuuksiin kiinni.

Viimeinen osa-alue on fasilitetit eli toimitilat ja välineet. Kohdeyrityksen asiakastytyväisyysmittauksen erikoisuuksia oli se, että vuodesta 2011 vuoteen 2012 usealla tiimillä toimitiloja koskevat arvosanat laskivat vaikka toimitiloissa tai käytetyissä välineissä ei tapahtunut muutosta. Yhdellä tiimeistä arviot nousivat ja olivat selkeästi paremmat kuin muilla. Ehkä keskeisin selittävä tekijä tälle on se, että mikäli asiakas on kokonaisuudessaan tyytyväinen saamaansa palveluun ja tapaamisesta saamaansa hyötyyn, annetaan helpommin hyvä arvosana

myös tapaamistiloille. Jos taas tapaamisesta jäi kokonaisuudessaan pahamieli, saavat toimitilatkin heikon arvioinnin. Tapaamistiloilla on joka tapauksessa tärkeä merkitys erityisesti pankkiliiketoiminnan tyyppisessä toiminnassa, jossa tilojen ja välineiden tulee henkiä luotettavuutta ja arvokkuutta, jotta asiakkaat kokevat toiminnan laadukkaaksi.

## **Muutosjohtaminen**

Kohdeyrityksen toimintastrategian ja myyntistrategian muutos edellyttää pitkäaikaista muutosstrategiaa, jotta organisaatio sisäistää uuden toiminta-ajattelun. Tutkimustiedon mukaan muutosstrategian onnistunut jalkauttaminen osaksi käytännön työskentelyä ei kuitenkaan ole itsestään selvää (Virtanen ja Terävä 2010, 26). Tällaisia viitteitä näkyy myös kohdeyrityksen toiminnassa, kun vertailee vuoden 2011 ja 2012 toimintaa. Parhaiten uuteen toimintaan ovat sopeutuneet esimiehet ja myynnin johto, jotka elävät jo täysillä uuden ajattelun mukaisesti. Asiakasrajapinnassa työskentelevä asiantuntijajoukko on kuitenkin vähän eri vaiheissa muutosprosessin hyväksymisessä. Toiset ovat täysillä mukana ja kokevat uuden toimintamallin erittäin hyvänä ja heidän innokkuutensa jopa vähän ärsyttää hitaammin matkaan lähteneitä. Toiset sinnittelevät vielä niiden toimintamallien kanssa, jotka ovat kokeneet vuosia olleen hyviä ja joilla he ovat saaneet hyviä tuloksia työssään. He ovat ottaneet käyttöön vain ne pakolliset osat uudesta toimintamallista, mitkä näkyvät esimiehille ja ulospäin. Tämä hitaus ja osittainen vastaanhangottelu ärsyttää nopeasti mukaan lähteneitä.

Stenvall ja Virtanen kuvaavat (2007, 54) organisaatiomuutosten neljä eri muutostyyppiä, joista kohdeyritys näyttää toteuttavan muutostyyppiä 3. Tämä on haastavin kaikista muutostyypeistä siksi, että muutoksen ala on laaja koskien koko organisaation toimintaa. Tällainen lyhyellä aikajänteellä toimeenpantu muutos nostaa riskit korkeaksi. Voi olla, että osittain nämä riskit ovat toteutuneetkin. Vaikka isoissa organisaatioissa on aina kohtuullisesti henkilöstövaihdoksia, on kyseisellä ajanjaksolla niitä ollut kohdeyrityksen konttorissa paljon. On hyvä pohtia liittykö jatkuva muutostila ja epävarmuustekijät organisaatiossa ja sen työtehtävien muutoksissa henkilöstön haluun vaihtaa tehtäviä. Näyttää siltä, että iso muutosprosessi on myös vaikuttanut asiakaspalvelun laatuun ja heikentänyt asiakastytyväisyyttä. Kuten edellä kuvasin, on palveluprosessissa tapahtunut muutoksia, joista asiakkaat ovat olleet tyytymättömiä. Muutosprosessin seuraava vaihe on vakiintumisvaihe, jonka aikana uudet toimintatavat vakiintuvat käyttöön ja tämä luultavasti lisää myös henkilöstön kokemaa hallinnantunnetta työssään. Vastaavasti tasapainottuva tilanne helpottaa asiakaskohtauksia ja lisää toivottavasti asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin.

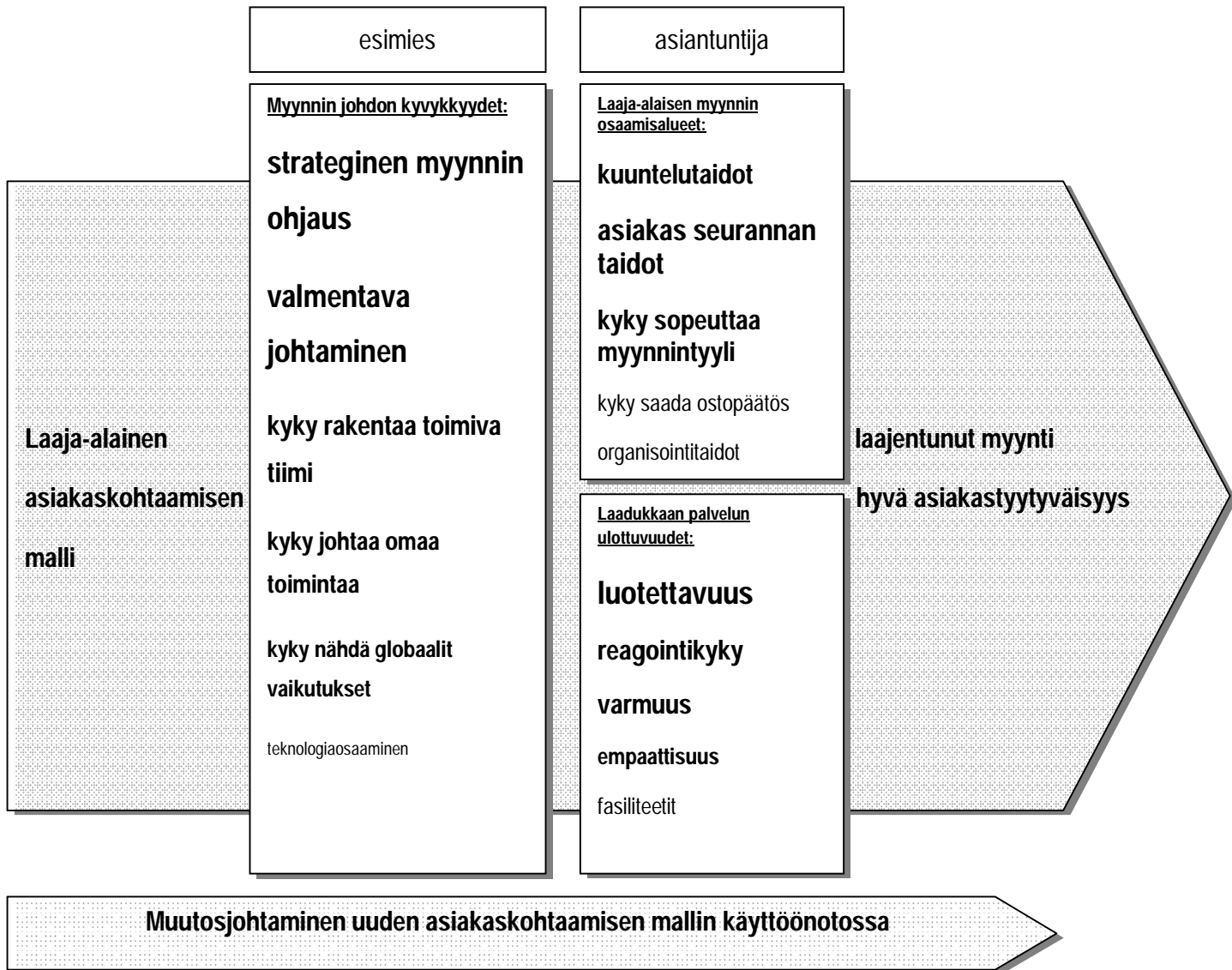


Kehittämistehtävän näkökulmasta kohdeyrityksessä on seuraavissa asioissa (TAULUKKO 7.) keskeisimmät onnistumiset ja keskeisimmät kehittämisen tarpeet, kun tavoitteena on myynnin tuloksellinen johtaminen. Seuraavalle sivulle KUVIOON 9 on kuvattu tietoperustassa yhteenvetona kerätyt tärkeimmät myynnin johdon osa-alueet ja korostettu niitä ominaisuuksia, mitkä kohdeyrityksessä ovat kaikkein tärkeimpiä osa-alueita. Korostus on toteutettu suurentamalla fonttia ja lihavoimalla tekstiä.

*TAULUKKO 7. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset kohdeyrityksen myynninjohtamisen onnistumisista ja kehittämiskohteista.*

Keskeisimmät onnistumiset:
- Kohdeyrityksessä on onnistuttu strategisessa myynninohjauksessa.
- Valmentava johtaminen on tuottanut hyviä tuloksia niiden osalta, jotka ovat olleet avoimia ottamaan sen hyödyt käyttöön.
- Myyntiä on onnistuttu laajentamaan hyvin tuloksin.
- Laadukkaan asiakaskokeman syntymiseksi kohdeyrityksessä on tehty hyvää työtä uudistetun asiakastiedon tallentamisen ja hyödyntämisen muodossa
Keskeisimmät kehittämiskohteet
- Tiimien voimavarojen hyödyntäminen on vielä vajavaista ja yhteishenki rakoilee muutospaineissa.
- Laaja-alaisen myynnin taitoja on tärkeä hioa ja harjoitella. Myynti ei saa olla aggressiivista, vaan luottamusta ja kumppanuutta rakentavaa.
- Laadukkaan asiakaspalvelun turvaamiseksi reagoitokykyä on ehdottomasti pystyttävä parantamaan.
- Asiakastyytyväisyyttä tulee pystyä parantamaan kaikilla mitattavilla osa-alueilla.

KUVIO 9. Myynnin tuloksellisen johtamisen osatekijät ja niiden toteutumisen painoarvon tärkeys kohdeyrityksessä.



## 6 POHDINTA

Kehittämistehtävää oli mielenkiintoista tehdä, kun myyntityö on hyvin kiinnostava osa-alue ja, koska oli mahdollisuus tehdä se kohdeyrityksen ollessa haastavassa murrosvaiheessa. Kehittämistehtävän myötä pääsin tutustumaan syvemmin myyntityön johtamiseen, muutosjohtamiseen ja laadukkaan asiakaspalvelun teemoihin. Myyntityön johtaminen on moniulotteinen johtamisen ala, johon liittyy aina erityispiirteitä toimialan, tuotteiden ja organisaation mukaan. Myyntityön johtamisen teoriakirjallisuus antaa hyvän perustan käytännön myyntityön johtamiselle, mutta tuloksellinen johtaminen vaatii huomioimaan yrityksen erityispiirteet, jotka tässä työssä liittyivät asiantuntijapalveluun tuotteena ja uudelleenmuutosjohtamisen tarpeeseen muuttuneessa toimintaympäristössä.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tarkastella kohdeyrityksessä käytössä olevaa asiakaskohtaamisen mallia myyntityön johtamisen välineenä ja oliko uudella toimintamallilla saavutettu tavoiteltuja tuloksia. Käytin kehittämistehtävän tutkimuksen materiaalina kohdeyrityksen myyntitilastoja ja asiakastyytyväisyysmittausten tuloksia seurantajakson sekä tein muutamia haastatteluja. Lisäksi pystyin hyödyntämään omia havaintojani, joita olen tehnyt työskennellessäni yrityksessä seurantajakson aikana tutkimuksen alaisissa työtehtävissä. Kehittämistehtävän tuloksena pystyttiin havainnoimaan uuden asiakaskohtaamisen mallin vahvuuksia ja kehittämistarpeita, joita kohdeyritys voi hyödyntää kehittäessään myyntityönsä.

Tätä kirjoitettaessa on kohdeyrityksen liiketoiminta edelleen vahvasti muutoksen tilassa. Yritys lanseerasi uuden strategian marraskuussa 2012 ja tämä tuo tiettyjä uudistuksia koko konserniin. Samalla uusi asiakaskohtaamisen malli laajennettiin koskemaan koko konsernia ja se tulee olemaan yrityksen yksi kantavista toimintatavoista. Kehittämistehtävä tehtiin kohtuullisen nopeasti toimintatavan muutoksen jälkeen, mikä luultavasti aiheuttaa jonkin verran poikkeamia niin myyntitilastoihin kuin asiakastyytyväisyystilastoihin. Tässä työssä käytettyjä tarkastelujaksoja voi käyttää jatkoseurannan pohjana ja verrata tässä saatuja lukuja tulevien vuosien kehitykseen, jonka avulla nähtäisiin paremmin miten uuden asiakaskohtaamisen mallin vakiintuva käyttö tuottaa tuloksia. Oletettavaa on, että tulokset paranevat ajan kuluessa ja asiakaskohtaamisen konseptin hyöty myyntityön johtamisen välineenä tehostuu, kun toimintamalli on sisäistetty koko organisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä rakennettiin tuloksellisen myynninjohtamisen teoreettinen viitekehys. Tätä viitekehystä sovellettiin kohdeyrityksen myynninjohtamisen käytännön tuloksiin ja tutkittiin, miten myynninjohtamisessa on käytännössä onnistuttu. Tuloksia ei voi yleistää, vaan niistä hahmottuu kuva yhden yrityksen osalta, millaisia tuloksia laaja-alaisella myynninjohtamisella on saatu voimakkaan muutosprosessin aikana. Tämä kuva saattaa olla toisenlainen, jos tutkimus tehdään uudelleen 3-4 vuoden päästä, kun toimintamallit ovat vakiintuneet.

Kehittämistehtävän tekeminen oli erittäin mielenkiintoista. Koin monia ahaa – elämyksiä tutustuessani laajaan teoriakirjallisuuteen erityisesti myynninjohtamisen osalta. Ammatillinen osaaminen on sekä syventynyt että laajentunut ja opittuja asioita pystyn soveltamaan hyvin työelämässä. Työssä haastavinta oli saada koottua seurantajaksojen materiaali erityisesti myyntien osalta, sillä tieto oli hajallaan ja jossakin vaiheessa näytti, että tutkimuksen rajauksen mukaisia myyntitilastoja ei ole mahdollista saadaakaan. Kohdeyrityksen tilastonikkareiden tuella tarvittava materiaali kuitenkin saatiin kasaan. Työ kehittämistehtävän parissa alkoi alkukevästä 2012, mutta keskeytyi useaksi kuukaudeksi organisaatiomuutosten vuoksi. Ajallisesti opinnäytetyön aktiivinen tekeminen keskittyi loppusyksyyn 2012 ja tammikuuhun 2013. Kokonaisuudessaan kehittämistehtävän tekeminen oli haastava ja mielenkiintoinen projekti, joka oli hyödyllinen tekijälleen ja uskoakseni myös kohdeyritykselle.

## LÄHTEET

Anttila, T. 1996. Pankit, riskit ja sääntely. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Bateson, J. & Hoffman, D. 1999. Managing services marketing. Orlando: The Dryden press.

Cron, W. & Decarlo, T. 2010. Sales management concepts and cases. Danver: John Wiley & Sons Inc.

Gröönroos, C. 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy

Gröönroos, C. & Järvinen R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hakala, P., Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B –myynnistä. Talentum Media Oy

Hall, R. 2011. A Relationship Culture: More Than a Sales Culture. ABA Bank Marketing magazine.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. (toim.) 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WSOY.

Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisu A-101. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Kangas, T. 2006. Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu A-281.

Kotler, P., Bloom, P. & Hayes, T. 2002. Marketing professional services. Second edition. USA

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-paino Oy

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

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toikko T., Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere : Tampere University Press.

Trout, J. (suom.) Hafren, G. 2003. Eri-laistu tai kuole. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino

Verkkolähteet:

Finanssialan keskusliitto, Pankit Suomessa 2010. Hakupäivä 13.11.2012

[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit\\_Suomessa\\_2010.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit_Suomessa_2010.pdf)

Finanssialan keskusliitto, Pankit Suomessa 2011. Hakupäivä 12.11.2012

[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit\\_Suomessa\\_2011.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit_Suomessa_2011.pdf)

Goyal, A. 2012. Transformation, Banking-Style. Hakupäivä 16.11.2012

[http://www.bai.org/BANKINGSTRATEGIES/strategy/management-issues/transformation-banking-style?utm\\_source=sidebar&utm\\_medium=bs&utm\\_campaign=most-read](http://www.bai.org/BANKINGSTRATEGIES/strategy/management-issues/transformation-banking-style?utm_source=sidebar&utm_medium=bs&utm_campaign=most-read)

Jyväskylän Yliopisto. Havainnointi. Hakupäivä 20.9.2012

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmatt/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Jyväskylän Yliopisto. Toimintatutkimus. Hakupäivä 20.9.2012.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>

Simmons, B. 2008. Growing Your Goals. Learn about the benefits of opportunity-based branch sales planning. Hakupäivä 16.11.2012.

<http://www.bai.org/bankingstrategies/marketing-and-sales/sales/growing-your-goals>

Stein, G. 2008. Strategic Drivers of Retail Sales Productivity. Hakupäivä 16.11.2012.

<http://www.bai.org/bankingstrategies/marketing-and-sales/sales/strategic-drivers-of-retail-sales-productivity>

Tilastokeskus. 2011. Asiointi viranomaisten kanssa internetissä. Hakupäivä 11.1.2013

[http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi\\_2011\\_2011-11-02\\_kat\\_004\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-02_kat_004_fi.html)

Törrönen Maritta, Vornanen Riitta. Toimintatutkimus. Hakupäivä 13.10.2012.

<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/toimintatut.htm>

YAMK –tutkinon metodifoorumi. 2007. Toimintatutkimus. Hakupäivä 20.9.2012.

<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Virtanen, P., Terävä, E. 2010. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Hakupäivä 7.1.2013.  
[http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42\\_verkkoversio.pdf](http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf)

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetus. 2009. Hakupäivä 20.9.2012.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)



## LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset esimies

LIITE 2: Haastattelukysymykset asiantuntija

- Pankki siirtyi uuteen tapaan kohdata asiakkaat keväällä 2011, mitkä olivat keskeiset syyt miksi toimintatapaa muutettiin?
- Mitä hyvää oli vanhassa tavassa kohdata asiakkaita? Mitä huonoa tai kehitettävää siinä mielestäsi oli?
- Kuinka hyvin mielestäsi siirtyminen uuteen tapaan kohdata asiakkaat onnistui, miten työntekijät ottivat sen käyttöön?
- Miten koet uuden asiakaskohtaamisen mallin? (mitä hyvää/huonoa/kehitettävää siinä on?)
- Saitko mielestäsi riittävästi tietoa toimintamallin muuttuessa siitä miksi toimintatapaa muutettiin ja mitä sillä toivotaan saavutettavan?
- Myyntitulosten kehitys vaihtelee jonkin verran eri työntekijöille, kun niitä verrataan vanhan tavan ja uuden tavan ajan myyntitilastoihin, mikä on mielestäsi keskeisin syy mistä erot johtuvat?
- Muuttiko uusi asiakaskohtaamisenmalli myynninjohtamisen tarvetta tai tapaa jolla sitä tehdään?
- Mikä myynninjohtamisessa on haastavinta? Onko uusi asiakaskohtaamisen malli muuttanut haasteita tai haastavuutta?
- Mitkä ovat mielestäsi myynnin esimiehen tärkeimmät tehtävät myyntitavoitteiden saavuttamiseksi?

- Kuinka pitkään olet työskennellyt pankissa?
- Pankissa on siirrytty uuteen tapaan kohdata asiakkaat. Mitä hyvää oli tavassa, jolla kohtasit asiakkaita ennen uudistusta?
- Mitä huonoa tai kehitettävää siinä mielestäsi oli?
- Pidätkö uudesta asiakaskohtaamisen mallista?, miten sen käyttöön ottaminen on sinulta sujunut?
- Mitä hyvää siinä mielestäsi on?
- Mitä huonoa tai kehitettävää siinä mielestäsi on?
- Koetko toimintatavan muutoksen järkeväksi nyt kun uusi toimintatapa on ollut käytössä jo useamman kuukauden ajan?
- Saitko mielestäsi riittävästi tietoa toimintamallin muuttuessa siitä miksi toimintatapaa muutettiin ja mitä sillä toivotaan saavutettavan?
- Millaista tukea tai apua kaipaisit myynninjohdolta työssäsi? Miten haluaisit muuttaa nykyisin käytössä olevaa myynninjohtamista?
- Kolme tärkeintä asiaa mitä odotat esimieheltäsi?