

LAADUKKAAN SIJOITUSMYYNNIN KEHITTÄMINEN

Case: Handelsbanken Seinäjoki

Juuso Saarela

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) SAARELA, Juuso	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.05.2013
	Sivumäärä 82	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi LAADUKKAAN SIOITUSMYNNIN KEHITTÄMINEN Case: Handelsbanken Seinäjoki		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Handelsbanken Seinäjoki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Seinäjoen Handelsbanken. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten sijoitustuotteiden myyntiprosessia voidaan Seinäjoen Handelsbankenissa kehittää laadukkaammaksi. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yrityksen työntekijöille entistä paremmat edellytykset laadukkaan sijoitusmyynnin toteuttamiselle ja kehittää sijoitustuotteiden myyntiprosessia. Aihe oli toimeksiantajan kannalta hyvin ajankohtainen, koska sijoitustuotteiden kysynnän kasvaessa yrityksen on kehitettävä toimintaansa tällä liiketoiminnan sektorilla.</p> <p>Tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus, koska toimintatutkimuksessa yhdistyvät samanaikaisesti työelämän kehittäminen ja tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin ryhmähaastattelua. Tutkittaviksi valittiin Seinäjoen Handelsbankenin neljä työntekijää, koska heillä kaikilla on valmiudet sijoitustuotteiden myyntiin.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajalla ei ole käytössä sellaista toimintamallia, joka mahdollistaisi sijoitusmyynnin säännöllisen toteuttamisen. Tällaisen toimintamallin luomista pidettiin tutkimuksen perusteella tärkeimpänä asiana sijoitustuotteiden myyntiprosessin kehittämisessä. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi koettiin myyntiprosessin mallin kehittäminen sijoitustuotteiden myyntiprosessin tueksi. Tuloksena syntyi uusi toimintamalli sijoitusmyynnin mahdollistamiseksi sekä laadukas myyntiprosessin malli sijoitustuotteiden myyntiprosessin tueksi.</p> <p>Sijoitustuotteiden myyntiprosessin kehittäminen on tutkimuksen ansioista noussut toimeksiantajan huomion kohteeksi, ja jo tutkimuksen aikana sijoitusmyynnissä on tapahtunut kehitystä. Lisäksi uuden toimintamallin avulla yhteydenotot asiakkaisiin tulevat jatkossa lisääntymään, ja sijoitusmyynnissä päästään hyödyntämään toimeksiantajan vahvuuksia sekä laadukasta myyntiprosessin mallia myynnin tukena. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä työkaluja hyödyntämällä ja käytäntöön soveltamalla toimeksiantajalla on mahdollisuus jatkaa sijoitustuotteiden myyntiprosessin laadukasta ja suunnitelmallista kehittämistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) myyntityö, muutosjohtaminen, toimintatutkimus,		
Muut tiedot		



Author(s) SAARELA, Juuso	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 06.05.2013
	Pages 82	Language Finnish
		Permission for web publication (x)
Title DEVELOPMENT OF HIGH-QUALITY INVESTMENT SALES Case: Handelsbanken Seinäjoki		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Handelsbanken Seinäjoki		
Abstract <p>This bachelor's thesis was assigned by Handelsbanken Seinäjoki. The basic idea was to study how to promote the quality of the investment sales process at Handelsbanken Seinäjoki. The aim of this thesis was to improve the investment sales process and create a better chance for employees to use their skills in investment sales. This is a fairly topical issue at the moment because investment sales are expected to grow, and therefore Handelsbanken Seinäjoki has to improve its investment sales process.</p> <p>The strategy of the study was action research because action research combines the development of working life and research. The research data was gathered by a group interview. The group interview was performed by interviewing all four employees of Handelsbanken Seinäjoki because they all have experience and knowledge of investment sales.</p> <p>The study revealed that there is no operational model at Handelsbanken Seinäjoki, which would create an opportunity for the employees to do investment sales regularly. The study indicates that creating a new operational model for investment sales is the most important thing when developing the investment sales process at Handelsbanken Seinäjoki. The results also showed that there is a need for a sales process, which could help the employees in investment sales. The outcomes of the research were a new operational model and high-quality sales process that would make investment sales possible and help the employees in the sales process.</p> <p>Due to the study, developing the investment sales process has aroused the client's attention, and there has already been some development in the investment sales during the study. Furthermore, the new operational model will increase the contacts with customers and make it easier for the employees to use their strengths in the investment sales with the high-quality sales process as a sales support. Utilizing the results of the study and putting these new tools into practice, Handelsbanken Seinäjoki can continue the systematic development of the investment sales process.</p>		
Keywords sales work, management of change, action research		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	MYYNTIPROSESSI.....	9
2.1	Myyntiprosessin mallit	10
2.2	Asiakasperustusvaihe ja tunnistaminen	13
2.3	Ennakovalmistautuminen ja yhteydenotto.....	14
2.4	Asiakaskohtaaminen ja myyntikeskustelun avaus	18
2.5	Tarvekartoitus ja arviointi.....	19
2.6	Ratkaisun ja hyötyjen esittely	22
2.7	Kaupan päättäminen	26
2.8	Asiakassuhteen ylläpitäminen	30
2.9	Yhteenveto	32
3	MUUTOSJOHTAMINEN	37
3.1	Muutoksen tarve yrityksessä	38
3.2	Muutosjohtamisen teorioita ja malleja	39
3.3	Viestinnän merkitys muutoksessa ja muutosvastarinta	41
3.4	Muutosjohtajan vaatimukset.....	44
3.5	Teoreettinen viitekehys.....	45
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	46
4.1	Tutkimusmenetelmä	47

4.2	Tiedonkeruumenetelmä	50
4.3	Analyysimenetelmä.....	54
4.4	Tutkimuksen luotettavuusarviointi	57
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
5.1	Ryhmähaastattelun vastaukset.....	60
5.2	Uusi toimintamalli.....	66
5.3	Laadukas myyntiprosessin malli.....	68
6	POHDINTA.....	73
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	81
	Liite 1. Ryhmähaastattelun kysymysrunko	81
	Liite 2. Laadukas myyntiprosessin malli	82
	KUVIOT	
	KUVIO 1. Rubanovitschin ja Aallon Myynnin ympyrä -malli	11
	KUVIO 2. Ludwigin Viisi askelta myyntimenestykseen -malli.....	12
	KUVIO 3. Kalliomaan Myyntityön vauhtipyörä -malli	13
	KUVIO 4. Kalliomaan 3E-Questions-malli.....	21
	KUVIO 5. Myyntiprosessin mallien vertailutaulukko	32
	KUVIO 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	46
	KUVIO 7. Tutkimusasetelma.....	48
	KUVIO 8. Toimintatutkimuksen vaiheet.....	50

1 JOHDANTO

TNS Gallupin tekemästä Sijoitusbarometri 2012 -kyselytutkimuksesta käy ilmi, että suomalaisilla on vaikeuksia ymmärtää sijoitustuotteita. Sijoitusyhtiö Novestialle teetetyistä tutkimuksesta selviää, että jopa 91 prosentilla tutkimukseen osallistuneista oli vaikeuksia tajuta sijoitustuotteita. (Kysely: Suomalaiset eivät tajua sijoitustuotteita 2012.)

Sijoittamiseen liittyvät kysymykset ovatkin nousseet yhä tärkeämmäksi osaksi yksityishenkilöiden taloudenpitoa. Tämä on seurausta siitä, että suomalaisten varallisuuden kasvu sekä sijoitusmarkkinoiden kehittyminen samanaikaisesti ovat lisänneet sijoittajille tarjolla olevien sijoituskohteiden määrää markkinoilla. Sijoitus- ja varainhoitotoiminta tulee jatkossa yhä kasvattamaan osuuttaan rahoitusallalla toimivien yritysten liiketoiminnasta. (Kallunki, Martikainen & Niemelä 2007, 11.)

Suomalaisten kasvanut kiinnostus sijoittamista kohtaan luo monien mahdollisuuksien lisäksi myös uusia haasteita rahoitusallalla toimivien yritysten arkeen. Ammattitaitoisen ja sijoitustoimintaan perehtyneen henkilöstön tarve on lisääntynyt, koska alalla työskentelevät toimijat ohjeistavat yhä merkittävämpiä varallisuusarvoja. (Mts. 11.)

Sijoitus- ja varainhoitotoiminnan kasvattaessa osuuttaan osana rahoitusalan yritysten liiketoimintaa on myös yritysten reagoitava muutokseen ja tartuttava kasvun tarjoamaan mahdollisuuteen. Ammattitaitoinen henkilöstö sekä lisääntynyt tuote- ja palveluvalikoima eivät yksistään riitä, vaan näiden tueksi yritykset tarvitsevat laadukkaan myyntiprosessin mallin, jotta suomalaisten kasvanut kiinnostus sijoitustuotteita kohtaan voidaan ulosmitata hyvinä tuloksina. Nämä edellä mainitut asiat nousivat voimakkaasti esiin tämän opinnäytetyön toimeksiantajan ja tekijän välisissä keskusteluissa syksyllä 2012. Opinnäytetyön aihe saikin alkunsa näiden keskustelujen pohjalta, kun sekä toimeksiantaja että opinnäytetyön tekijä halusivat selvittää, miten sijoitustuotteiden myyntiprosessia voitaisiin tässä yrityksessä kehittää.

Tutkittava aihe kiinnostaa opinnäytetyön tekijää erityisesti siksi, että tutkimuksen avulla opinnäytetyön tekijä pääsee tutustumaan lähemmin myyntityöhön ja sen eri

vaiheisiin. Tutkittavan aiheen mielenkiintoisuutta lisää myös se, että opinnäytetyöstä voi toimeksiantajalla olla todellista hyötyä, koska sijoitusneuvonnan kysynnän kasvaessa yrityksen on kehitettävä toimintaansa entistä laadukkaammaksi tällä liiketoiminnan sektorilla.

Tutkimus on asemoitu teoreettisesti markkinoinnin alaisuuteen. Tutkimuksen teoreettinen perusta muodostuu myyntiprosessin ja muutosjohtamisen teoriasta. Myyntiprosessin teoria muodostaa ison osan tutkimuksen teoreettisesta perustasta, koska myyntiprosessin eri vaiheiden ymmärtäminen on aivan olennaisessa osassa myyntiprosessin kehittämisen kannalta. Teoreettisen perustan toinen osuus muodostuu muutosjohtamisen teoriasta, koska muutoksen johtaminen toimii myyntiprosessin kehittämisen mahdollistavana tekijänä ja vie siten koko prosessia eteenpäin.

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana on Handelsbankenin Seinäjoen konttori. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten sijoitustuotteiden myyntiprosessia voidaan Seinäjoen Handelsbankenissa kehittää laadukkaammaksi.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmat ovat:

- Miten sijoitustuotteiden myyntiprosessia voidaan Seinäjoen Handelsbankenissa kehittää?
- Millainen on sijoitusneuvottelun laadukas myyntiprosessin malli?

Tutkimuksen tavoitteena on yhdessä toimeksiantajan kanssa kehittää Seinäjoen Handelsbankenin sijoitustuotteiden myyntiprosessia ja pyrkiä luomaan yrityksen työntekijöille entistä paremmat edellytykset laadukkaaseen sijoitusmyynnin toteuttamiselle.

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, mitkä ovat toimeksiantajan suurimmat haasteet sijoitusmyynnin toteuttamisessa ja miten näihin haasteisiin voitaisiin vastata ja siten kehittää yrityksen toimintaa. Tutkimuksen avulla on myös tarkoitus tunnistaa toimeksiantajan jo olemassa olevat vahvuudet sekä hyödyntää näitä vahvuuksia myyntiprosessin kehittämisessä.

Opinnäytetyön liittyminen laajempaan kokonaisuuteen

Finanssialan Keskusliiton (Kotitalouksien sijoitusrahastosäästäminen 2012, 3) mukaan suomalaisten kiinnostus sijoittamista sekä säästämistä kohtaan on ollut nousussa koko 2000-luvun. Säästämis- ja sijoitustuotteiden kasvupotentiaali ilmenee myös esimerkiksi Handelsbanken Suomen tilinpäätöstiedotteesta. Lehdistötiedotteen (Handelsbanken Suomi: Tilinpäätöstiedote tammi-joulukuulta 2012) mukaan yrityksen rahastoihin, vakuutuksiin ja varainhoitoon sijoitetut varat kasvoivat vuositasolla 27 prosenttia. Samaan aikaan, kun suomalaisten kiinnostus sijoitustoimintaa kohtaan on kasvanut, on pankki- ja rahoitusallalla toimivien yritysten täytynyt reagoida säästämis- ja sijoitustuotteiden myynnin kasvupotentiaaliin ja kehittää toimintaansa. Tämä on näkynyt esimerkiksi viime vuosina valmistuneissa opinnäytetöissä, joissa sijoitusmyynnin kehittämistä on tutkittu eri näkökulmista.

Sijoitusneuvontaprosessin laatuun vaikuttavia tekijöitä on aikaisemmissa tutkimuksissa tarkasteltu kattavasti sekä sijoitusneuvojan, että asiakkaan näkökulmasta. Janne Pihlajamäki (Pihlajamäki 2012) tutki opinnäytetyössään sijoitusneuvontaprosessin laatuun vaikuttavia tekijöitä. Pihlajamäki tutki sijoitusneuvontaprosessia sijoitusammattilaisen näkökulmasta tavoitteenaan selvittää, mitä osa-alueita laadukas sijoitusneuvontaprosessi pitää sisällään. Myös Cidem Akyun (Akyun 2010) tutki henkilöasiakkaan sijoitusneuvontaprosessia. Akyunin tavoitteena puolestaan oli selvittää sijoituspalvelusta syntyviä kokemuseroja asiakkaan ja sijoitusneuvojan välillä sekä sitä, mitkä asiat lisäävät ja vähentävät asiakastyytyvää sijoitusneuvontaprosessissa.

Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään, miten sijoitusneuvontaprosessin palvelun laatu muodostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Lisäksi on selvitetty sijoituspalvelun asiakastyytyvyyteen vaikuttaneita tekijöitä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda uutta tietoa sijoitustoiminnan kehittämistä käsittelevään laajempaan kokonaisuuteen. Tässä opinnäytetyössä sijoitusmyynnin kehittämistä tarkastellaan aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna erilaisesta näkökulmasta, koska tutkimuksessa tarkastellaan laadukkaan sijoitusmyynnin kehittämistä käytännön tasolla.

Toimeksiantajan esittely

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on Handelsbankenin Seinäjoen konttori. Handelsbankenin Seinäjoen henkilöstöön kuuluvat konttorinjohtaja sekä neljä työntekijää, ja konttori sijaitsee aivan Seinäjoen liike-elämän keskuksessa. Handelsbankenin Seinäjoen toimipiste on perustettu vuonna 1999.

Handelsbanken tunnetaan pitkäjänteisesti ja vakaasti toimivana pohjoismaisena yleispankkina. Pankki perustettiin vuonna 1871 Tukholmassa, ja nykyään sillä on toimintaa 24 maassa ympäri maailman. Suomessa Handelsbanken on toiminut jo vuodesta 1985 alkaen, ja se oli Suomen ensimmäinen ulkomaisessa omistuksessa oleva rahoituslaitos, joka sai täydet sivukonttorioikeudet. (Tietoa pankista. Mikä on Handelsbanken? n.d.)

Suomessa Handelsbankenilla on 45 asiakaskonttoria ympäri maata. Tämän lisäksi Helsingissä ovat pääkonttoritoiminnot sekä pankin rahoitus-, rahasto- ja henkivakuutusyhtiöt, Capital Markets -toiminnot, Handelsbanken Varainhoito, Private Banking sekä Handelsbanken Custody. Kaiken kaikkiaan Suomessa työskenteli näissä toiminnoissa 605 työntekijää vuoden 2012 lopussa. (Handelsbanken Suomi: Tilinpäätöstiedote tammi-joulukuulta 2012)

Handelsbankenin kotisivuilla yrityksen toimintatapaa kuvataan suoraksi ja selkeäksi. Pankki tekee liiketoimintaa, ainoana tavoitteenaan toimia kannattavasti. Handelsbanken toimii kaikkialla paikallisesti, mikä tarkoittaa sitä, että konttoreilla on valta ja vastuu alueensa liiketoiminnasta. Asiakas on aina oman konttorinsa asiakas, ei kasvottoman organisaation. Konttori tekee päätökset lähellä asiakasta ja vastaa hyvästä palvelusta. Handelsbankenin konttorit ovat täyden palvelun pankkeja, joissa yksityishenkilöt ja yritykset voivat hoitaa raha-asiansa. (Tietoa pankista. Mikä on Handelsbanken? n.d.)

Handelsbankenille on erittäin tärkeää, että asiakkaat ovat pankkiin tyytyväisiä. Asiakkaiden tyytyväisyys pyritään takaamaan kuuntelemalla asiakkaiden toiveita ja pitämällä huoli henkilökunnan osaamisesta. Handelsbankenille on tärkeää saavuttaa asiakkaan luottamus sekä luoda pitkäaikaisia pankkisuhteita, ja siksi pankissa toimitaan

vain asiakkaan edun mukaisesti. Lokakuun alussa julkaistun kansainvälisen EPSI Rating -asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan Handelsbankenilla on tyytyväisimmät pankkiasiakkaat, kun vertaillaan Suomessa toimivia liikepankkeja. (Tietoa pankista. Mikä on Handelsbanken? n.d.)

Vakaus on Handelsbankenille erittäin tärkeä periaate, mikä merkitsee myös varovaisuutta luottopolitiikassa. Juuri varovaisen luottopolitiikkansa ansiosta Handelsbanken oli ainoa pohjoismainen pankki, joka selvisi 1990-luvulla pankkikriisistä ilman valtion pankkitukea. (Tietoa pankista. Mikä on Handelsbanken? n.d.)

Sijoituspalvelun tarjoaminen

Sijoituspalvelua saa tarjota vain siihen toimiluvan saanut sijoituspalveluyritys. Tämän lisäksi sijoituspalvelua voivat tarjota myös suomalainen luottolaitos sekä suomalainen rahastoyhtiö. Suomalaiselta luottolaitokselta edellytetään, että sijoituspalveluita tarjotessaan se toimii luottolaitostoiminnasta annetun lain mukaisesti. Suomalaiselta sijoitusrahastoyhtiöltä puolestaan vaaditaan toimilupaa tarjota omaisuudenhoitoa, sijoitusneuvontaa tai sijoitusrahastojen ja yhteissijoitusyritysten osuuksien säilytys- ja hoitopalveluja. Edellytyksenä sijoituspalveluiden tarjoamiselle on myös palvelun tarjoajan kuuluminen korvausrahastoon. (Nousiainen & Sundberg 2009, 61.)

Sijoituspalveluyrityksistä annetun lain 14§:n mukaan ulkomaisten sijoituspalveluyritysten ja rahastoyhtiöiden sekä luotto- ja rahoituslaitosten oikeudesta tarjota sijoituspalvelua säädetään erikseen kyseisiä yhteisöjä koskevassa lainsäädännössä. (Mts. 61.)

Sijoituspalvelu voidaan jakaa kahdeksaan erilaiseen palveluun, ja nämä ovat sijoituspalveluyrityksistä annetun lain 5§:n mukaan:

- toimeksiantojen välittäminen
- toimeksiantojen toteuttaminen
- kaupankäynti omaan lukuun
- omaisuudenhoito
- sijoitusneuvonta

- liikkeeseenlaskun takaaminen
- liikkeeseenlaskun järjestäminen
- monenkeskisen kaupankäynnin järjestäminen.

(Nousiainen & Sundberg 2009, 58).

Nousiaisen ja Sundbergin (2009, 60) mukaan sijoitusneuvonnassa annetaan asiakkaalle yksilöllinen suositus tiettyä rahoitusvälinettä koskevaksi liiketoimeksi. Tällaisella liiketoimella tarkoitetaan esimerkiksi suositusta tietyn rahoitusvälineen ostamisesta, myymisestä, merkitsemisestä, vaihtamisesta tai vaikka hallussapidosta. Sijoitusneuvonnassa on tärkeää, että suositus on kyseiselle henkilölle soveltuva, mikä tarkoittaa, että sitä annettaessa on otettu huomioon asiakkaan yksilölliset olosuhteet, kuten riskinsietokyky ja sijoitustavoitteet. Suositus on siis kohdistettava tietylle asiakkaalle, mutta sillä ei ole merkitystä, onko suositus annettu asiakkaalle hänen omasta pyynnöstään vai sijoituspalveluyrityksen aloitteesta.

Nousiaisen ja Sundbergin (2009, 60) mukaan yleisluontoisia suosituksia, kuten jonkin tietyn rahoitusvälinetyypin tai tietyn toimialan osakkeiden hankkimista, ei pidetä sijoitusneuvontana. Tilanne muuttuu, mikäli kyseessä on suositus tietyn liikkeellelaskijan osakkeen hankkimisesta, jolloin kyseessä on sijoitusneuvonta. Sijoitusneuvontana ei pidetä myöskään pelkkää tuotteiden yleistä esittelyä tai erilaisissa jakelukanavissa, kuten sanomalehdissä tai Internetissä, julkaistuja suosituksia jonkin rahoitusvälineen ostamisesta.

Arvopaperimarkkinalain 4 luvun 1 §:n mukaan sijoituspalvelun tarjoamisessa ja arvopaperien kaupassa ei saa käyttää hyvän tavan vastaista tai muuten sopimatonta menettelyä. Kaikilla arvopaperikaupan osapuolilla on velvollisuus noudattaa hyvää tapaa, mikä tarkoittaa toimimista rehellisesti, tasapuolisesti, ammattimaisesti ja asiakkaan etujen mukaisesti. Hyviin tapoihin kuuluvat lisäksi se, että asiakkaalle annetaan asianmukainen tieto tarpeeksi ajoissa sekä riittävästi aikaa tiedon lukemiseen ja ymmärtämiseen ennen sijoituspäätöksen tekemistä. (Nousiainen & Sundberg 2009, 11.)

Nousiaisen ja Sundbergin (2009, 11–12) mukaan hyvän tavan noudattamisella pyritään vahvistamaan arvopaperimarkkinoita kohtaan tunnettua luottamusta sekä edis-

tämään niiden toimivuutta ja avoimuutta. Arvopaperimarkkinalain 7 luvun 1§:n nojalla Finanssivalvonta on vastuussa hyvän tavan valvomisesta arvopaperikaupassa sekä sijoituspalveluiden tarjoamisessa ja markkinoinnissa.

Rahoituspalveluiden tarjoamisessa edellytetty hyvä tapa on erikseen määritelty Finanssivalvonnan standardissa *2.1 Rahoituspalveluiden tarjoamisessa noudatettavat menettelytavat*. Tämän standardin mukaan hyvä tapa tarkoittaa, että sijoituspalvelun tarjoaja:

- toimii rehellisesti, tasapuolisesti, ammattitaitoisesti ja asiakkaan edun huomioon ottaen, jotta rahoitusmarkkinoita kohtaan tunnettu luottamus turvataan
- pyytää tarvittaessa asiakkailtaan riittävät tiedot heidän taloudellisesta asemastaan ja rahoituspalvelua koskevista tavoitteistaan
- antaa asiakkailleen olennaista tietoa asiakkaiden päätöksenteon tueksi, kuten tietoa rahoituspalvelun tarjoajasta, rahoituspalvelun sisällöstä, rahoituspalvelun kuluista tai niiden määräytymisperusteista sekä rahoituspalveluun liittyvistä olennaisista riskeistä
- noudattaa kaikkia sen liiketoimintaan soveltuvia säännöksiä ja toimii säännöksistä ilmenevien periaatteiden mukaisesti.

(Nousiainen & Sundberg 2009, 12.)

2 MYYNTIPROSESSI

Tutkimuksen teoreettinen perusta muodostuu myyntiprosessin ja muutosjohtamisen teoriasta. Tässä luvussa esitellään myyntiprosessin teoriaa, joka muodostaa näistä teoriaosuuksista laajemman kokonaisuuden. Luvussa kolme perehdytään tarkemmin muutosjohtamisen teoriaan sekä esitellään yhteenveto koko teoriaosuudesta.

George Ludwig (2004, xi) kertoo kirjansa *Power Selling: Seven Strategies for Cracking the Sales Code* esipuheessa, että myymisen taidosta sekä erilaisista myyntiprosessin

malleista on kirjoitettu jo tuhansia kirjoja, mutta uusia mullistavia ajattelumalleja syntyy jatkuvasti lisää.

Tässä opinnäytetyössä myyntiprosessin malleista käsittelyssä ovat suomalaisten Mika D. Rubanovitschin ja Elina Aallon Myynnin ympyrä -malli, Sami Kalliomaan Myyntityön vauhtipyörä -malli sekä yhdysvaltalaisen George Ludwigin malli, Viisi askelta myyntimenestykseen. Opinnäytetyön tekijä tutustui tarkasti myyntityötä käsittelevään kirjallisuuteen ja päätyi juuri näiden mallien tarkasteluun, koska halusi saada työhönsä sekä laajaa kotimaista että ulkomaista näkemystä myyntiprosessista ja sen vaiheista.

2.1 Myyntiprosessin mallit

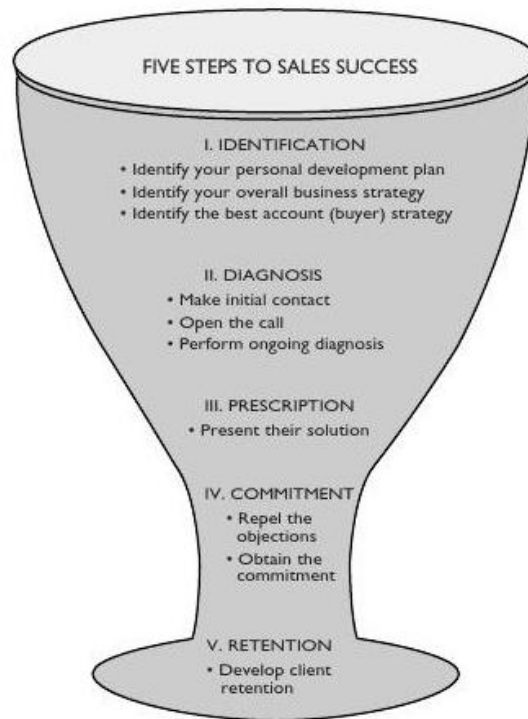
Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 34–35) ovat luoneet vaihe vaiheelta etenevästä myyntiprosessista oman mallinsa, jota kutsutaan Myynnin ympyrä -malliksi. Rubanovitschin ja Aallon Myynnin ympyrä -malli muodostuu yhteydenotosta, tarvekartoituksesta, hyötyjen esittelystä, kaupan päättämisestä, kieltävän vastauksen taklaamisesta sekä seurannasta ja lisämyynnistä. Nämä kokonaisuudet puolestaan muodostuvat pienemmistä vaiheista, kuten esimerkiksi yhteydenottovaihe, johon kuuluvat ennakovalmistautuminen, yhteydenotto asiakkaaseen ja valmistautuminen tapaamiseen. Nämä vaiheet esitellään tarkemmin tämän luvun myöhemmässä vaiheessa. Alla olevassa kuviossa esitetään Rubanovitschin ja Aallon Myynnin ympyrä -malli.



KUVIO 1. Rubanovitschin ja Aallon Myynnin ympyrä -malli

(Mukaillen Rubanovitsch ja Aalto 2007b, 35 ja teoksen takakansi)

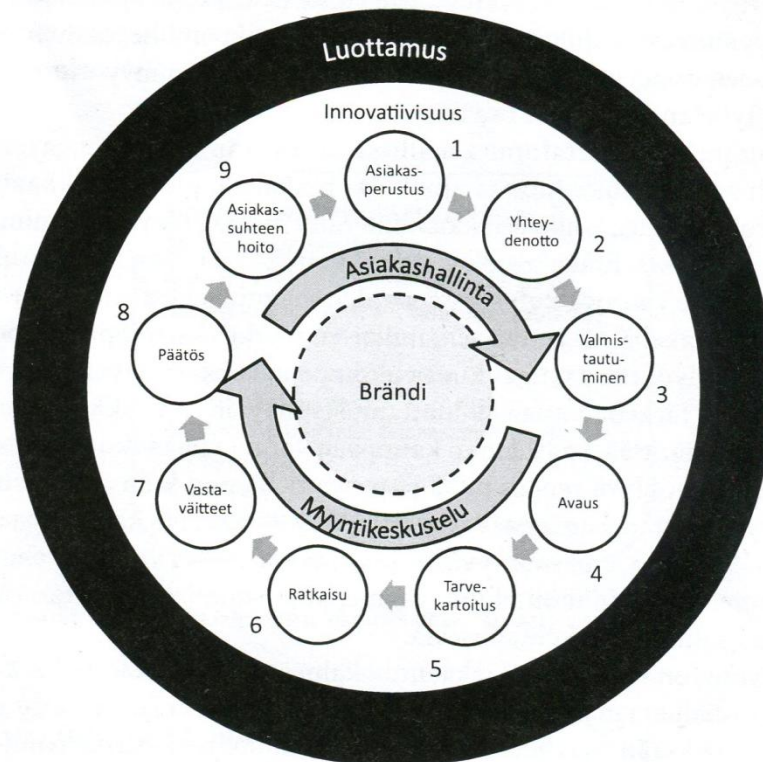
Ludwig (2004, 200) esittelee teoksessaan oman myyntiprosessin mallinsa, Viisi askelta myyntimenestykseen (five steps to sales succes). Nämä viisi askelta ovat suomen-
 nettuina tunnistaminen (identification), arviointi (diagnosis), kuvaus ratkaisusta (prescription), sitoutuminen (commitment) ja säilyttäminen (retention). Myös näihin Ludwigin Viisi askelta myyntimenestykseen -mallin vaiheisiin tutustutaan tarkemmin tässä luvussa. Alapuolella esitetään kuvio Ludwigin Viisi askelta myyntimenestykseen -mallista.



KUVIO 2. Ludwigin Viisi askelta myyntimenestykseen -malli

(Ludwig 2004, 200)

Kalliomaan (2011, 13–14) Myyntityön vauhtipyörä -mallissa myyntiprosessi on jaettu kahteen päävaiheeseen, asiakashallintaan ja myyntikeskusteluun, jotka vielä jaettu yhdeksään osavaiheeseen. Nämä yhdeksän osavaihetta ovat; asiakasperustus, yhteydenotto, valmistautuminen, avaus, tarvekartoitus, ratkaisu, vastaväitteet, päätös sekä asiakassuhteen hoito. Kalliomaan (2011, 13) mukaan Myyntityön vauhtipyörää luotaessa on hyödynnetty tunnettua tutkimusta sekä vankkaa kokemusta käytännön myyntityöstä. Alapuolella on kuvio Kalliomaan Myyntityön vauhtipyörä -mallista.



KUVIO 3. Kalliomaa Myyntityön vauhtipyörä -malli

(Kalliomaa 2011, 14)

2.2 Asiakasperustusvaihe ja tunnistaminen

Ludwigin (2004, 201–202) mukaan onnistuneen myyntityön edellytykset luodaan jo ennen kuin edes tavataan asiakasta. Viisi askelta myyntimenestykseen -mallin ensimmäinen vaihe, tunnistaminen (identification), on Ludwigin mielestä myyjältä eniten kovaa työntekoa ja keskittymistä vaativa vaihe. Tässä tunnistamisvaiheessa myyjän on otettava huomioon kaikki ne asiat, jotka parantavat myyjän mahdollisuuksia tehdä onnistuneet kaupat.

Kalliomaa (2011, 56–57) kutsuu Myyntityön vauhtipyörä -mallin ensimmäistä vaihetta asiakasperustusvaiheeksi. Tässä vaiheessa on paljon samaa Ludwigin tunnistamisvaiheen kanssa. Myyntityön vauhtipyörän asiakasperustusvaiheessa on kysymys

segmentoinnista, arvioinnista, valinnasta sekä asiakashankinnan suunnittelusta.

Myyntiprosessin tässä vaiheessa on tärkeää, että myyjän ei tarvitse toimia yksin vaan että hän saa toimilleen tukea yrityksen johdolta sekä markkinointiosastolta.

Asiakasperustusvaiheen onnistumisen kannalta on tärkeää, että myyjä tuntee hyvin muun muassa oman organisaationsa tuotteet, strategian, toimintaympäristön sekä toimintaperiaatteet. Lisäksi myyjältä edellytetään myös asiakaskunnan sekä kilpailijoiden tuntemista. Näiden tietojen merkitys korostuu, kun myyjä ryhtyy tekemään päätöstä siitä, miten ja keitä asiakkaita lähestytään. Myyntiprosessin kustannukset kasvavat tämän vaiheen jälkeen huomattavasti, joten on tärkeää, että myyjä tekee tässä vaiheessa oikeita päätöksiä. (Kalliomaa 2011, 56–57, 60.)

Ludwigin (2004, 201–202) mukaan myyntiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, tunnistamiseen, kuuluu, että myyjä ottaa huomioon oman henkilökohtaisen tilanteensa, kuten tavoitteensa, myyntitaitonsa, päivittäiset rutiininsa sekä mahdolliset myyntityötä rajoittavat pelkonsa. Myyjän on yhtä lailla huomioitava edustamansa yrityksen tilanne, kuten yrityksen toimintasuunnitelman mukaiset myyntitavoitteet, asiakaskohderyhmät, myyntistrategiat ja muut yrityksen toimintaohjeistukset. Lopuksi myyjän on vielä arvioitava asiakkaankin tilanne eli tutustuttava asiakkaan historiaan ja ostokäyttäytymiseen sekä valmistauduttava torjumaan asiakkaan mahdolliset vastaväitteet sekä mietittävä, miten tehdä kauppaa juuri tämän asiakkaan kanssa. Ludwigin mukaan koko myyntiprosessi voi romahtaa täysin, mikäli myyjä ei tässä vaiheessa ole tehnyt kotiläksyjään huolellisesti. Loistavaakaan tuotetta ei voida saada kaupaksi, mikäli sitä myydään väärälle ihmiselle huonolla myyntistrategialla.

2.3 Ennakovalmistautuminen ja yhteydenotto

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 35) Myynnin ympyrä -mallin mukaan myyntiprosessi alkaa ennakovalmistautumisella, johon kuuluvat valmistautuminen yhteydenottoon, soitto asiakkaalle sekä valmistautuminen tapaamiseen. Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 42) muistuttavat, että myyntiprosessin onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista sekä perehtymistä aiheeseen ja että kaikessa tekemisessä tähdä-

tään kaupan solmimiseen sekä pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Siksi mitään myyntiprosessin vaihetta ei saa unohtaa. Huolellisen ennakkovalmistautumisen tulee olla itsestäänselvyys riippumatta siitä, onko kyseessä uusi asiakas vai vanha tuttu jo vuosien takaa.

Kalliomaan (2011, 61) Myyntityön vauhtipyörä -mallin toinen vaihe, yhteydenotto, pitää sisällään liki samat vaiheet kuin Rubanovitschin ja Aallon ennakkovalmistautumisvaihe. Yhteydenottovaiheeseen kuuluvat avaussoiton suunnittelu, yhteysymmärryksen saavuttaminen asiakkaan kanssa sekä tapaamisesta sopiminen.

On erittäin tärkeää, että avaussoittoon löytyy aikaa ja että niitä tehdään suunnitelmallisesti, koska ilman niitä myyjä ei pääse tapaamaan asiakkaita. Avaussoittoon on valmistauduttava etukäteen ottamalla selvää asiakkaan tiedoista sekä valmistelemalla mahdollisesti käsikirjoitus avaussoiton kulusta. Tämän lisäksi avaussoiton toteuttamista kannattaa harjoitella esimerkiksi mielikuvaharjoituksen avulla. (Kalliomaa 2011, 62.)

Myös Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 54) ovat sitä mieltä, että valmistautuminen puhelinsoittoon on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin valmistautuminen itse tapaamiseen, sillä ilman onnistunutta yhteydenottoa ei ole tapaamistakaan. Huolellinen valmistautuminen soittoon kestää muutamia minuutteja, mutta siitä on myyjälle varmasti hyötyä. Valmistautuminen tuo myyjälle varmuutta ja luo onnistumisen edellytykset. Asiakas todennäköisesti kuuntelee mieluummin asiantuntevaa myyjää kuin satunnaisista soittelijaa. Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 54–57) mukaan puhelinsoittoon valmistauduttaessa on luonnollisesti ensin selvitettävä asiakkaan perustiedot. Lisäksi puhelulle on asetettava selkeä tavoite, joka on usein tapaamisesta sopiminen asiakkaan kanssa. On myös mietittävä mahdollisimman tarkasti, miten aikoo asiansa esittää, sekä tietysti hyvät perustelut sille, miksi asiakkaan kannattaa suostua tapaamiseen.

Seuraavaksi on vuorossa varsinainen yhteydenotto asiakkaaseen eli puhelinsoitto. Soittaminen saattaa tuntua myyjästä usein vaikealta ja ennen kaikkea turhalta. Ajatellaan, että asiakas ei halua häntä häirit্তävän, vaan tämä ottaa kyllä yhteyttä, mikäli

siihen ilmenee tarvetta. Todellisuudessa tilanne on monesti päinvastainen, ja asiakas odottaa kokonaisvaltaista asiakaspalvelua, johon kuuluvat säännölliset yhteydenotot. Jotkut asiakkaista pitävät jopa loukkaavana, jos myyjä ei ilmoita uusista palveluista eikä pidä yhteyttä. On hyvin tavallista, että myyjä kärsii niin sanotusta luurikkamosta, jolloin asiakkaalle soittamisen sijaan keskitytään lähinnä keksimään tekosyitä sille, miksi ei voida soittaa. Näin tilanne ei saisi olla, vaan myyjän on pyrittävä rohkeasti lähestymään asiakkaita. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 55–57.)

Kalliomaan (2011, 63–64) mukaan puhelu alkaa myyjän avauslauseella ja itsensä esittelyllä. Puhelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakkaan kiinnostus asiaa kohtaan saadaan herätettyä heti puhelun alussa, kun myyjä korostaa tapaamisesta asiakkaalle koituvan hyödyn merkitystä. Tämän jälkeen myyjä voi yrittää sopia tapaamisen. Tässä vaiheessa asiakas luultavasti esittää vastaväitteensä, ja myyjän on käsiteltävä ne seuraavaksi. Lopuksi myyjän on tehtävä yhteenveto ja esitettävä loppulause.

Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 54–55) korostavat, että otettaessa yhteyttä asiakkaaseen on tärkeää, että myyjä on tehokas ja uskoo itseensä. Mikäli myyjä ei itse usko asiaansa, ei siihen usko asiakaskaan. Asiakkaalle soittaessa ovat sekä myyjän ääni, että sanoma tärkeässä osassa, ja siksi myyjän on ilmaistava asiansa selkeästi ja rauhallisesti sekä annettava asiakkaallekin puheenvuoro. Vaikeita termejä sekä monimutkaisia lauserakenteita tulee myös välttää. Puheluun kannattaa todellakin panostaa ja keskittyä, sillä myyjän asiakkaaseen luomaa negatiivista vaikutelmaa on todella vaikea korjata jälkeenpäin.

Myytässä asiantuntijapalveluita, kuten pankkipalveluita, ei myyjän kannata yrittää myydä tuotteitaan puhelimesta vaan pyrkiä mieluummin sopimaan tapaaminen asiakkaan kanssa. Asiakkaalle kannattaa ehdottaa kahta aikaa, joista tämä voi valita itselleen sopivamman. Tapaamisessa asiakas on helpompi vakuuttaa siitä, miten myyjä voi toteuttaa asiakkaan tarpeet. Kasvokkain käytävässä tapaamisessa asiakkaan on myös huomattavasti vaikeampi kieltäytyä ostamasta kuin puhelimesta. Mikäli puhelinoiton ja tapaamisen välillä kuluu pitkä aika, voi olla hyvä muistuttaa asia-

kasta edellisenä päivänä tulevasta tapaamisesta. Samalla voidaan tarkistaa, että asiakkaan tilanne ja tarpeet ovat pysyneet ennallaan. (Mts. 57–59.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 42) mukaan ennakkovalmistautumisen viimeinen vaihe on valmistautuminen itse asiakastapaamiseen. Asiakas luottaa siihen, että myyjä on valmistautunut ennalta sovittuun tapaamiseen. Hyvin valmistautuneen myyjän lähtökohdat onnistuneen kaupan aikaansaamiselle ovatkin huomattavasti paremmat kuin valmistautumisen laiminlyöneen kilpailijansa. Asiakas kyllä huomaa, milloin myyjä on ennakkoon perehtynyt hänen tilanteeseensa, ja monesti tämä saa asiakkaan tuntemaan itsensä arvokkaaksi yritykselle. Myös asiakkaan mielikuva hyvin valmistautuneesta myyjästä ja tämän edustamasta organisaatiosta muodostuu entistä ammattimaisemmaksi positiivisen kokemuksen myötä.

Kalliomaa (2011, 66) on Myyntityön vauhtipyörä -mallissa erottanut valmistautumisen avaukseen omaksi vaiheekseen. Tämän vaiheen tarkoituksena on asiakkaan perustietojen selvittäminen, myyntikeskustelun suunnittelu sekä markkinointimateriaalien valmistelu. On tärkeää, että myyjä käy huolellisesti läpi kaikki tämän etukäteiselvityksen vaiheet, koska näin myyjän mahdollisuudet myyntikeskustelun johtamiseen paranevat, ja asiakas huomaa keskustelewansa ammattitaitoisen myyjän kanssa.

Rubanovitschin ja Aalto (2007b, 43–47) ovat samoilla linjoilla asioista, jotka kuuluvat mukaan tapaamiseen valmistautumiseen. Ensimmäinen asia on tutustuminen asiakkaan historiaan, mikä hoituu nykyisten asiakashallintajärjestelmien ansiosta varsin nopeasti ja vaivattomasti. Tuntemalla asiakkaan historian myyjän ei tarvitse aloittaa tulevaa tarvekartoitusta aivan nollapisteestä. Näin säästetään myös asiakkaan ja myyjän arvokasta aikaa. Ennakkovalmisteluihin kuuluvat myös myynnin ohessa käytettävien havaintomateriaalien valmistelu sekä mahdollisten lomakkeiden täydentäminen saatavilla olevilla tiedoilla. Etenkin esittelymateriaaleihin on syytä panostaa, sillä niiden avulla asiakkaat usein ymmärtävät paremmin, mistä puhutaan. Hyvä myyjä varautuu myös ennalta asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin ja osaa tiukan paikan tullen vastata niihin vakuuttavasti. Myyjän on hyvä valmistella myös muutamia myyntiargumentteja, joiden avulla asiakas saadaan vakuuttuneeksi siitä, että kannattaa luottaa juuri tähän yritykseen. Perinteisiä ja toimialalla yleisesti käytettyjä myyn-

tifraaseja sekä argumentteja kannattaa tapaamisessa välttää. Myyjän tulee mieluummin käyttää konkreettisia myyntiargumentteja, joiden oikeellisuus pystytään helposti todistamaan. Omien tuotteiden puolustusargumentointia auttaa myös se, että myyjä tuntee kilpailijansa hyvin.

2.4 Asiakaskohtaaminen ja myyntikeskustelun avaus

Seuraavaksi Kalliomaan Myyntityön vauhtipyörä -mallissa on vuorossa myyntikeskustelun avaus, joka on ensimmäinen viidestä Kalliomaan kuvaamasta myyntikeskustelun vaiheesta. Myyntikeskustelun avauksessa myyjän tavoitteena on luoda hyvä keskusteluyhteys asiakkaaseen sekä rakentaa luottamusta. Ensivaikutelman merkitystä ei tässä vaiheessa voi liiaksi korostaa, ja siksi myyjän on kiinnitettävä huomiota siihen, miten ottaa asiakkaan vastaan. (Kalliomaa 2011, 70–71.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 68–69) mukaan myyntiprosessin alku on ratkaiseva, koska hyvän ensivaikutelman voi luoda ainoastaan kerran. Laiminlyömällä asiakkaan vastaanotto ja luomalla huono ensivaikutelma voidaan myyntiprosessi sysätä väärille urille heti alussa.

Hyvän ensivaikutelman luomisessa pienet ja hyvin arkiset asiat ratkaisevat. Kaikki lähtee siitä, että asiakkaan on tunnettava itsensä tervetulleeksi saapuessaan liikkeeseen. Myyjän on reippaasti lähestyttävä asiakasta, otettava katsekontakti, tervehdittävä ja esiteltävä itsensä selkeästi. Asiakaskohtaamisen alussa on hyvä osoittaa, että myyjä on kiitollinen asiakkaan valittua hänen yrityksensä ja suostuttua tapaamiseen. Lisäksi on tärkeää, että asiakas huomaa myyjän haluavan aidosti ratkaista hänen tarpeensa. Asiakkaan mielenkiinto on pyrittävä herättämään välittömästi olemalla aktiivinen ja positiivinen. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 68–69.)

Alkumuodollisuuksien jälkeen myyjän tulee siirtyä itse asiaan ja kertoa selkeästi tapaamisen kulusta, tavoitteista sekä perustella lyhyesti miksi hän ja hänen edustamansa yritys ovat asiakkaan luottamuksen arvoisia (Kalliomaa 2011, 71).

Myös Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 73–74) korostavat, että tapaamisen alussa asiakkaalle kannattaa tehdä selväksi myyntiprosessissa läpikäytävät vaiheet, sekä varmistaa, että kyseinen menettely sopii asiakkaalle. Kun asiakkaalle kerrotaan etukäteen tulevista vaiheista, asiakas ymmärtää paremmin prosessin kulun eikä pidä tarvekartoitusta kiusallisena yksityisasioiden utelemisena. Kertomalla asiakkaalle suoraan tulevasta menettelytavasta, myyjä luo itsestään rehellisen ja ammattimaisen vaikutelman.

2.5 Tarvekartoitus ja arviointi

Sen jälkeen, kun asiakas on otettu vastaan ja ensivaikutelma asiakkaaseen on luotu, alkaa Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 77) mielestä myyntiprosessin tärkein vaihe, tarvekartoitus. Tarkoituksena on pyrkiä selvittämään asiakkaan kokonaistarve sekä herättää asiakkaan kiinnostus yrityksen tarjoamaa kokonaisvaltaista ratkaisua tai palvelua kohtaan yksittäisen tuotteen sijaan.

Tässä vaiheessa myyjän on syytä unohtaa tuotteiden esittely sekä niiden myyminen hetkeksi ja keskittyä ottamaan selvää, millaisen ihmisen kanssa on parhaillaan tekemässä kauppaa. Myyjän tulee selvittää asiakkaan tarpeet, tuotteeseen tai palveluun liittyvät odotukset sekä asiakkaan tulevaisuuden näkymät. On muistettava, että myyjän kannattaa etsiä ratkaisua asiakkaan kokonaistarpeeseen eikä ainoastaan akuuttiin tilanteeseen. Näin saadaan lisättyä kaupan arvoa sekä myyjän että asiakkaan kannalta. (Mts. 77–78.)

Ludwigin mallissa tätä myyntiprosessin vaihetta kutsutaan arviointivaiheeksi (diagnos). Tässä vaiheessa arvioidaan asiakkaan tilanne ja selvitetään, millaisia tarpeita asiakkaalla on, mitkä ovat asiakkaan tärkeimmät ostokriteerit ja mitä asiakkaat haluavat tuotteen avulla saavuttaa. Ludwigin mallissa korostetaan, että tässä vaiheessa asiakkaalle on osoitettava, että myyjä keskittyy täysin asiakkaan tarpeiden huomiointiin eikä ajattele omaa etuaan. Luottamusta voidaan rakentaa kuuntelemalla huolellisesti asiakkaan toiveita ja kysymällä täydentäviä lisäkysymyksiä. Arviointivaiheen tärkeimpänä ohjenuorana Ludwig pitää sitä, että myyjän on keskityttävä vain ja

ainoastaan asiakkaaseen sekä tämän tarpeisiin. Ludwigin mielestä ainoastaan sellainen asiakas, joka ymmärtää myyjän olevan aidosti kiinnostunut tämän tarpeista, voi edes harkita myyjän ehdottamaa ratkaisua. (Ludwig 2004, 202–204.)

Kalliomaan (2011, 74–75) mukaan tarvekartoituksessa on kyse tosiasioihin perustuvasta asiakkaan tilanteen selvittämisestä. Myyjän on saatava tietoa asiakkaan tilanteesta, ongelmista, tavoitteista ja tarpeista, että hän voi esittää asiakkaalle ratkaisun, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Perusajatuksena on, että asiakkaalle tarjotaan vain sellaista, mistä on todella hyötyä asiakkaalle. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen on kaupanteon onnistumisen kannalta aivan olennainen asia, koska tämän vaiheen aikana myyjä voi joko lisätä tai vähentää asiakkaan luottamusta itseään ja edustamaansa yritystä kohtaan.

Myös Ludwig (2004, 202–204) pitää erittäin tärkeänä, että arviointivaiheessa asiakkaalle ei tarjota ratkaisua, ennen kuin ollaan täysin vakuuttuneita asiakkaan tarpeista, ja asiakas on todennut myyjän diagnoosin oikeaksi. Vain tällä tavoin toimimalla myyjä on ansainnut oikeuden jatkaa myyntiprosessissa eteenpäin.

Kalliomaa (2011, 75) toteaa, että tarveanalyysissä myyjän tulee kiinnittää huomiota muun muassa siihen, miten asiakas voi palvelua käyttää, mitkä asiakkaan ongelmat ja haasteet voidaan palvelun avulla ratkaista, mitkä tavoitteet asiakas voi saavuttaa sekä, mikä on se konkreettinen arvo, jonka asiakas ratkaisusta saa. Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 82) mielestä tarvekartoituksessa selvitettävät asiat ja yksityiskohdat vaihtelevat luonnollisesti toimialan mukaan, mutta yksinkertaisimmillaan asiakkaan tarpeista on selvitettävä kolme seikkaa: mennyt aika, nykyaika ja tulevaisuus. On siis selvitettävä, mitä tuotteita tai palveluita asiakas on käyttänyt aikaisemmin, mitä hän käyttää nykyään sekä millaisia tuotteita tai palveluita hän haluaa hyödyntää tulevaisuudessa.

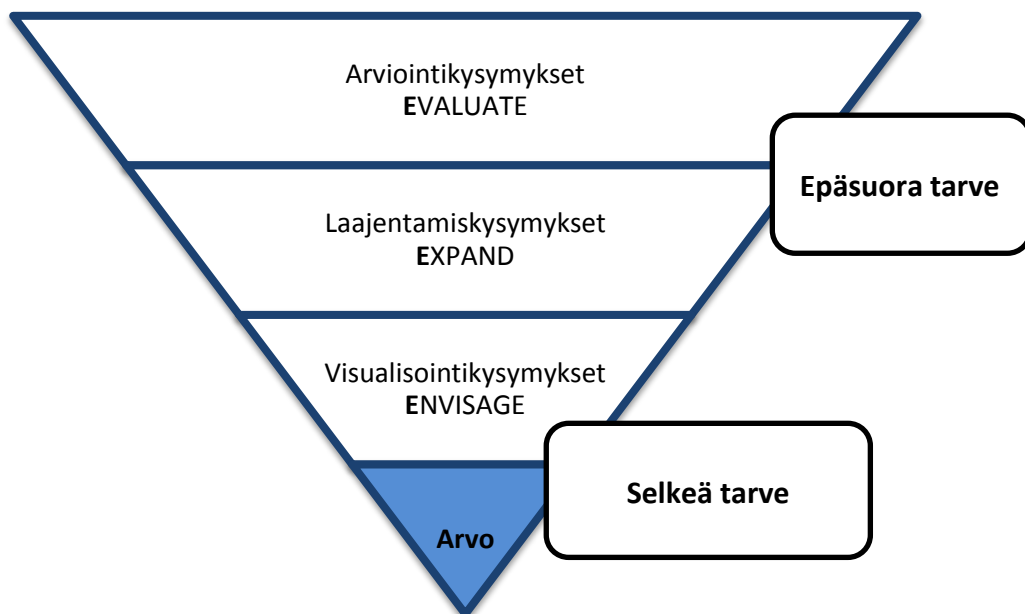
Tarvekartoituksessa myyjän tarkoituksena on siis esittää keskustelemaan sävyyn asiakkaalle kysymyksiä ja antaa tämän hoitaa puhuminen. On tärkeää, että myyjä osoittaa kuuntelevansa asiakasta ja antaa tämän rauhassa vastata kysymyksiin. Tämä onnistuu helposti pienin sanoin tai elkein, kuten esimerkiksi nyökkäämällä tai esittämäl-

lä lisäkysymyksen asiakkaan puheenvuoron jälkeen. Suulaat ja itsekeskeiset myyjät puhuvat helposti onnensa ohitse. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 86–88.)

Tarvekartoituksen kysymysmenetelmä

Kalliomaan (2011, 76) mukaan kysymysten esittämisen taito on myyntityössä erittäin tärkeää. Osuvien ja ammattimaisten kysymysten avulla keskitytään asiakkaan omaan arvotuotantoon ja siten yritetään löytää asiakkaalle sopiva ratkaisu.

Vahvaselän (2004, 157–158) mukaan kysymysten esittämisessä myyjällä on käytettävissään erilaisia kyselymenetelmiä, joista SPIN -menetelmä on yksi yleisimmin käytetyistä. Se muodostuu tilannekysymyksistä, ongelmakysymyksistä, seurauskysymyksistä ja merkityskysymyksistä. Kysymysten esittämisessä myyjällä voi olla apunaan myös esimerkiksi Kalliomaan (2011, 76–77) 3E-Questions-malli, jonka juuret ovat tunnetussa SPIN-mallissa (Rackham 1996) ja The New Solution Selling -mallissa (Eades 2004). Alapuolella esitetään kuvio Kalliomaan 3E-Questions-mallista.



KUVIO 4. Kalliomaan 3E-Questions-malli

(Mukaiillen Kalliomaa 2011, 88)

Kalliomaan (2011, 81) mukaan 3E-Questions -mallin ensimmäisessä vaiheessa esitetään arviointikysymyksiä, joiden tarkoituksena on selvittää asiakkaan tilanne ja siihen

liittyvät ongelmat sekä liiketoiminnan tavoitteet. Kysymykset ovat luonteeltaan tutkivia, ja niiden avulla myyjä selvittää asiakkaan kokemuksia ja asiakkaan asioille antamia merkityksiä.

Toisessa vaiheessa asiakkaalle esitetään laajentamiskysymyksiä, joiden avulla asiakas yritetään saada ymmärtämään tilanteen merkitys ja mahdolliset seuraukset. Laajentamiskysymysten avulla asiakkaan nykyistä tilannetta voidaan selkiyttää, ja asiakkaan ongelmien ja haasteiden väliset yhteydet pyritään tunnistamaan. (Kalliomaa 2011, 85.)

3E-Questions -mallin kolmannessa vaiheessa myyjä esittää asiakkaalle visualisointikysymyksiä, jotka auttavat asiakasta ymmärtämään ratkaisun arvon ja käytettävyyden sekä hyväksymään myyjän esittelemän ratkaisun. Onnistuakseen kysymysten esittämisessä myyjän tulee yhdistää kysymykset asiakkaan aikaisempiin vastauksiin ja ratkaisun tärkeimpiin arvoihin. (Kalliomaa 2011, 87.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 89, 93) painottavat, että tarvekartoitusta tehtäessä myyjän kannattaa kirjoittaa asiakkaan vastusten tärkeimmät kohdat ylös. Tämä auttaa myyjää tekemään tarvekartoituksen lopussa yhteenvedon asiakkaan tarpeista ja lisää myös monesti myyjän uskottavuutta asiakkaan silmissä. Hyvin tehdyt muistiinpanot auttavat myyjää löytämään paitsi sopivimmat ratkaisut asiakkaan kokonaistarpeeseen, myös tarvitsemansa myyntiargumentit tuotteiden myyntiin.

2.6 Ratkaisun ja hyötyjen esittely

Rubanovitschin ja Aallon (2007b) Myynnin ympyrä -mallin seuraava vaihe on hyötyjen esittely asiakkaalle. Tarvekartoituksen ansiosta myyjä ymmärtää asiakkaansa tarpeet ja pystyy nyt ehdottamaan niihin ratkaisua. Tarvekartoituksessa asiakkaan annettiin hoitaa puhuminen myyjän keskittyessä lähinnä kuuntelemaan ja esittämään kysymyksiä. Nyt osat vaihtuvat ja on myyjän vuoro puhua. Tarkoituksena on, että myyjä kertoo asiakkaalle tuotteen tai palvelun hyödyistä. Hyödyillä tarkoitetaan niitä asioita, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet. Ominaisuudet puolestaan ovat tuotteen tai palvelun fyysisiä faktoja, joilla kuvataan, mitä tuote tekee tai sisältää. Asiakkaat teke-

vät ostopäätöksensä usein juuri tuotteen tarjoaman hyödyn vuoksi eivätkä pelkäävät tuotteen ominaisuuksiin keskittyen. Tämän vuoksi on tärkeää, että tarvekartoituksen jälkeen myyjä esittelee asiakkaalle tuotteen hyödyt eikä ainoastaan luettele sen ominaisuuksia. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 98, 106.)

Ludwigin (2004, 204–205) kutsuu tätä myyntiprosessin vaihetta ratkaisun kuvaamiseksi (prescription). Tässä vaiheessa myyjä hyödyntää arviointivaiheessa esiin nousseita asioita ja esittelee ratkaisun, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Myyjän on esiteltävä ratkaisunsa korostaen juuri niitä tuotteen ominaisuuksia ja hyötyjä, jotka parhaiten vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Tästä syystä huonosti tehty arviointi johtaa väistämättä siihen, että esiteltävä ratkaisu ei vastaa asiakkaan tarpeita, ja näin koko myyntiprosessi epäonnistuu.

Kalliomaa (2011, 92–93) korostaa, että myyjän on linkitettävä ratkaisu ja sen hyödyt asiakkaan niihin tarpeisiin ja arvoihin, jotka ovat tarveanalyysin mukaan asiakkaalle tärkeimpiä. Ratkaisun hyödyistä on kerrottava asiakkaalle yksiselitteisesti, ja asiakkaalle on osoitettava, miten ratkaisun hyötyä voidaan todellisuudessa mitata. Helpottaakseen myyntityötä ja ratkaisun havainnollistamista myyjä voi hyötyjen esittelyssä käyttää apunaan sopivaa esittelymateriaalia. Ludwig (2004, 204–205) muistuttaa, että myyjän tavoitteena ei ole ainoastaan visioida ja luoda asiakkaalle mielikuvaa mahdollisesta ratkaisusta ja sen tuottamista hyödyistä, vaan hyvin toteutettu ratkaisun esittely tähtää aina siihen, että lopulta asiakas huomaa haluavansa ostaa myyjän esittelemän tuotteen.

Hyötyjen esittely strategia

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 99, 101) mielestä hyötyjen esittelyssä on myös tärkeää, että myyjä valitsee strategiansa huolellisesti. Usein toimivimpana strategia pidetään niin kutsuttua ylhäältä alas -myyntiä. Tällä tarkoitetaan, että asiakkaalle esitellään ensin laadukkain ja kattavin ratkaisu, joka on monesti myös kallein. Tarvittaessa hyötyjen esittelyssä siirrytään hiljalleen valikoiman yläpäästä alaspäin. Aloittamalla hyötyjen esittely valikoiman arvokkaimmista palveluista tai tuotteista pyritään siihen, että asiakas saadaan ostamaan arvokkaampaa, kuin jos esittely aloitet-

taisiin edullisimmasta päästä. Siirtyminen arvokkaasta tuotteesta edullisempaan on myös psykologisesti helpompaa kuin vastaavasti toisinpäin. Toimimalla tällä strategialla myyjä voi kasvattaa huomattavasti keskikauppansa arvoa esimerkiksi verrattuna siihen, että myyjä etenisi tarjouskorin tuotteista kohti huipputuotetta.

Ylhäältä alas -myyntiä puoltaa myös se seikka, että asiakkaalle tulee antaa mahdollisuus ostaa parasta, vaikka asiakas ei lopulta päätyisikään ostamaan arvokkainta tuotetta tai palvelua. Ei ole myyjän tehtävänä päättää, onko asiakas huipputuotteiden arvoinen. Myyntiprosessi voikin epäonnistua täysin, mikäli asiakas kokee, että häntä tai hänen ostovoimaansa aliarvioidaan, eikä hänelle edes kerrota parhaasta mahdollisesta tuotteesta. Toisaalta täysin ylimitoitettun ja liian arvokkaan ratkaisun tarjoaminenkaan ei ole järkevää. Oikean strategian valitseminen ei siis ole aina helppoa, mutta käyttämällä silkkaa tervettä järkeä hyvä myyjä kyllä keksii parhaan ratkaisun. Usein hyvänä kompromissina toimii keskustelun avaaminen keskihintaisten tuotteiden vaiheilta, jolloin on mahdollista siirtyä sujuvasti edullisempien tai arvokkaampien tuotteiden pariin. (Mts. 99–100.)

Kalliomaan (2011, 94) mielestä hyvä tapa hyötyjen esittelyssä on kertoa, millaisiin ratkaisuihin aikaisemmat asiakkaat ovat päätyneet ja miten he ovat ratkaisusta hyöttyneet. Asiakkaan mielenkiintoa ja luottamusta pyritään siis lisäämään kertomalla asiakkaalle tarina, jossa viitataan asiakasreferensseihin eli onnistuneisiin asiakastapahtumiin. Myyjän tulee kertoa tarinassa samankaltaisessa tilanteessa olleesta asiakkaasta, jonka ongelmaan tai kriisiin myyjä onnistui löytämään ratkaisun. On tärkeää, että tarina rakentuu oikeiden ihmisten kautta ja että tarinassa kuvataan tarkasti asiakkaan tilanteen vaiheet sekä kaikki myyjän esittämät mahdolliset ratkaisut. Tarinan on myös oltava uskottava ja sellainen, että asiakas ymmärtää tarinan idean ja opetuksen.

Vahvaselän (2004, 161–162) mukaan tuotteen hyötyjä esiteltäessä myyjä voi käyttää tukena niin sanottua OEH-argumentointitekniikkaa. OEH-tekniikalla tarkoitetaan, että myyjä esittelee ensin tuotteen ominaisuudet eli sen, mitä tuote pitää sisällään. Tämän jälkeen myyjä kertoo tuotteen eduista ja siitä miten niitä voidaan asiakkaan kannalta käyttää hyväksi. Lopuksi myyjä esittelee tuotteen hyödyt, eli kertoo asiak-

kaalle, miten tuotteen ominaisuuksista ja eduista on asiakkaalle hyötyä, ja miten ne vastaavat asiakkaan tarpeita. Myyjä voi etukäteen valmistella kustakin tuotteesta oman OEH-listan, jota myyjä voi käyttää tukena myyntineuvottelussa.

Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 102, 108–110) pitävät sopivan strategian valitsemistakin tärkeämpänä myyjän taitoja tuoda hyödyt esiin sekä saada asiakas ymmärtämään, että myyjän esittelemä ratkaisu on asiakkaan tarpeet huomioiden paras vaihtoehto. Myyjän kyvyt korostuvat etenkin toimialoilla, joilla tarjottavaa tuotetta ei pystytä konkreettisesti näyttämään asiakkaalle. Pankki- ja rahoitusala on hyvä esimerkki tällaisesta toimialasta. Hyödyt on hyvä esitellä tärkeysjärjestyksessä, ja niitä esiteltäessä asiakkaalle on osattava kertoa, mitä ratkaisu sisältää, miten edut ja hyödyt liittyvät asiakkaan tarpeisiin sekä miten ratkaisu parantaa asiakkaan nykytilannetta.

Ludwig (2004, 204–205) painottaa, että vaikka kyse on tuotteen ja etenkin sen asiakkaalle tuottaman lisäarvon esittelemisestä, tulee myyjän edelleen muistaa, että asiakas on tärkein. Myyjän on tässäkin vaiheessa kuunneltava tarkasti asiakasta ja varmistuttava, että hänen ehdottamansa ratkaisu varmasti tyydyttää myös asiakasta.

Vastaväitteiden käsittely

Kalliomaan Myyntityön vauhtipyörä -mallin seuraava vaihe on vastaväitteiden käsittely, jossa on kyse asiakkaan huolien sekä epäilyjen poistamisesta ja siten myös ostamista estävien tekijöiden hävittämisestä (Kalliomaa 2011, 100).

Myös Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 117, 119) mukaan asiakkaan vastaväitteet ja niiden käsittely kuuluvat olennaisena osana myyntiprosessin vaiheisiin. Rubanovitsch ja Aalto (2007) ovat sitä mieltä, että vastaväitteiden käsittely tulisi nähdä pikemminkin mahdollisuutena kuin uhkana myyntiprosessin onnistumiselle. Käsittelemällä vastaväitteet huolellisesti myyjällä on mahdollisuus syventää asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta. Usein aktiivinen ja myyjän kyseenalaistava asiakas osoittautuu myös helpommin käsiteltäväksi kuin asiakas, joka on passiivinen ja haluton kertomaan mielipiteistään myyjälle.

Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 117–120) ovat sitä mieltä, että hyvä myyjä on yleensä pohtinut perusteluita asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin jo valmistautuessaan tapamiseen. Tämä auttaa myyjää keskittymään paremmin meneillään olevaan myyntiprosessin vaiheeseen ja vähentää turhaa jännitystä. Asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin ei ole aina mahdollista varautua, jolloin tarvitessaan lisää miettimisaikaa myyjä voi yrittää lykätä vastaväitteen käsittelyä myöhemmäksi. Tämä saattaa onnistua perustelemalla hyödyt tarvekartoituksessa esiin tulleiden seikkojen avulla tai pyytämällä asiakkaalta lupaa palata vastaväitteeseen tarkemmin myyntiprosessin myöhemmässä vaiheessa.

Kalliomaa (2011, 100–102) pitää vastaväitteiden käsittelyssä tärkeänä sitä, että myyjä ei vastaa liian pitkästi asiakkaan väitteisiin, vaan vastaukset on esitettävä lyhyesti ja perustellen. Tämän jälkeen asiakkaalta kannattaa varmistaa, onko hän tyytyväinen myyjän vastaukseen. Myyjän tulee myös välttää tilannetta, että myyntikeskustelussa ajaudutaan heikkoon ilmapiiriin, ja siksi myyjän kannattaa suhtautua myönteisesti asiakkaan esittämiin väitteisiin. Kalliomaan (2011, 102) mukaan myyjä voi vastaväitteisiin vastatessaan käyttää apunaan kysymystekniikkaa. Esittämällä asiakkaalle vastakysymyksen myyjä voi varmistaa ja syventää asiakkaan epäilyn merkitystä. Asiakas voi myös paremmin perustella näkemystään sen jälkeen, kun myyjä on esittänyt asiakkaalle avoimen kysymyksen.

Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 117–120) muistuttavat, että asiakkaan esittämien vastaväitteiden tarkoituksena ei ole hyökätä myyjää vastaan, ja siksi on tärkeää, että myyjä ei ota asiakkaan epäilyjä liian henkilökohtaisesti ja menetä malttiaan. Vastaväitteet ovat yksinkertaisesti asiakkaan keino testata myyjää, ja siksi ne tulee käsitellä asiallisesti ja turhaan kiirehtimättä. Taitava asiakas saattaa keksiä vastaväitteitä harhauttaakseen myyjää ja parantaakseen neuvotteluasemiaan.

2.7 Kaupan päättäminen

Myyntiprosessin seuraavassa vaiheessa on Kalliomaan (2011, 105) mukaan kyse päätöksen pyytämisestä ja varmistamisesta, eli kyseessä on Myyntiön vauhtipyörä -

mallin päätösvaihe. Tässä vaiheessa myyjän tavoitteena on tehdä selkeä ja perusteltu ehdotus kaupan päättämistä. Ludwigin (2004, 205–206) Viisi askelta myyntimenestykseen -mallissa myyntiprosessin tätä vaihetta kuvataan sitoutumisvaiheeksi (commitment).

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 121–122) mukaan kaupan päättäminen koetaan kuitenkin usein hyvin haasteelliseksi ja pelottavaksi tilanteeksi. Myyjä saattaa ajatella kaupanteon olevan epämiellyttävää asiakkaalle ja siksi pelätä päätöksen pyytämistä. Ludwig (2004, 205–206) on kaupan päättämisen vaikeudesta eri mieltä. Ludwig toteaa, että mikäli myyjä on huolellisesti toteuttanut myyntiprosessin kolme edellistä vaihetta, on asiakas itse valmis ottamaan tarvittavan askeleen kohti sitoutumista. Näin ollen myyjän ei enää sitoutumisvaiheessa tarvitse ahkeroida saadakseen kaupat. Ludwig perustelee väitettään sillä, että myyjä on prosessin alussa huolellisesti kartoittanut potentiaalisen asiakkaan ja tämän jälkeen selvittänyt tarkasti asiakkaan tärkeimmät tarpeet ja saanut tästä myös vahvistuksen asiakkaalta. Tämän jälkeen myyjä on esitellyt parhaimman ratkaisun asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi ja varmistunut siitä, että asiakas on samaa mieltä. Tämän ansiosta asiakkaan sitoutumisesta on tehty helppoa, jolloin myyjän sekä asiakkaan välinen suhde on vietävä seuraavalle tasolle ja myyjä ottaa vastaan asiakkaan tilauksen.

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 122) mielestä on äärimmäisen tärkeää, että kaupat saataisiin tehtyä asiakkaan kanssa heti saman tapaamisen aikana. Riski asiakkaan menettämisestä kasvaa huomattavasti, mikäli asiakasta ei onnistuta sitouttamaan yritykseen ensimmäisellä tapaamisella. On hyvin yleistä, että asiakas yrittää välttää kaupan päättämisen pyytämällä myyjältä esitteitä sekä lisää aikaa tutustuakseen tuotteisiin tai palveluihin tarkemmin. Kalliomaan (2011, 105, 110) mukaan myyjän on myös ymmärrettävä, miten sitten edetään, jos kauppaa ei synny. Tällaisessa tapauksessa myyjän on sovittava asiakkaan kanssa uudesta tapaamisesta tai tarjouksen lähettämisestä. Sovittaessa uudesta tapaamisesta on tulevan tapaamisen päivämäärä lyötävä heti lukkoon. Aina kaupan päättäminen ei syystä tai toisesta ole mahdollista, ja silloin on tärkeää, että hyväksyy sen ja tyytyy ylläpitämään asiakkaan luottamusta.

Kaupan päättämisen keinoja

Varmaa kaupan päättämistapaa ei ole vielä keksitty, vaan jokainen asiakaskohtaaminen on erilainen ja siksi myös tapa, jolla myyjä yrittää päättää kaupan, tulee valita tilanteen sekä asiakkaan mukaan. Kaupan päättämisen kannalta on tärkeää, että myyjä osaa kuunnella asiakasta ja tunnistaa tämän antamat ostosignaalit. Asiakkaan antamia ostosignaaleja voivat olla esimerkiksi tarkentavat kysymykset tuotteen hyödyistä, tuotteen kehuminen tai kysymys siitä, mitä tuotetta myyjä suosittelisi. Ostosignaaleja antamalla asiakas suorastaan tarjoaa myyjälle avaimet kaupan päättämiseen. Myyjän on ehdottomasti pyrittävä hyödyntämään tilanne ja omalla toiminnallaan tehtävä asiakkaan ostopäätös mahdollisimman helpoksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 123, 127.)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kaupan sinetöimisessä yksinkertaisuus on valttia. Myyjän on pyydettävä kauppaa, odotettava hiljaa ja annettava asiakkaalle riittävästi aikaa vastata kysymykseen. Hyvin yksinkertaiselta kuulostavasta kaavasta huolimatta asiakaskohtaaminen päättyy liian usein tilanteeseen, että myyjä ei ymmärrä tai uskalla pyytää asiakkaalta ostopäätöstä, vaikka tämä olisi ollut jopa valmis ostamaan tuotteen. (Mts. 123, 134.)

Rubanovitschin ja Aalto (2007b, 129–133) ovat esitelleet yksinkertaistettuja kaupan ehdottamisen keinoja, joista myyjä voi valita meneillä olevaan tilanteeseen sopivimman vaihtoehdon.

- **Suora ehdotus:** myyjä kertoo asiakkaalle mikä on hänen mielestään paras ratkaisu, ja ehdottaa kauppaa.
- **Kahden vaihtoehdon tarjoaminen:** antamalla asiakkaalle kaksi vaihtoehtoa myyjä luo vaikutelman, että asiakas itse johtaa tilannetta.
- **Referenssimenetelmä:** myyjä pyrkii poistamaan asiakkaan epäilykset ja rohkaisemaan asiakasta tekemään kaupan kertomalla aikaisemmista kokemuksistaan samankaltaisen asiakkaan kanssa.

- **Kysymysmuoto:** myyjä yrittää kysymyksiä esittämällä osoittaa, että tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeita, ja näin saada asiakkaan suostumus kaupan päättämiseksi.
- **Yhteenveto:** tekemällä yhteenvedon tarjotusta ratkaisusta myyjä pyrkii osoittamaan, että ratkaisu täyttää asiakkaan tarpeet ja siten ohjaa asiakasta ostopäätökseen.
- **Myönnytys:** tarjoamalla asiakkaalle jonkin lisäedun tai kaupanpäällisen, myyjä kannustaa asiakasta päättämään kaupan.
- **Yksityiskohdista sopiminen:** myyjä selvittää asiakkaalta yksityiskohtia kaupan liittyen olettaen, että asiakas ostaa tuotteen ja näin ohjaa asiakasta päättämään kaupan.

Rubanovitschin ja Aallon (2007b) mielestä suomalaisten myyjien perisyntinä on se, että kauppaa ei edes yritetä päättää tosissaan, vaan asiakkaalle yritetään lähinnä myydä miettimisaikaa. Kaupan päättämistä on kuitenkin turha pelätä, sillä myyjällä ei ole tilanteessa mitään menetettävää. Huonoimmassakin tapauksessa myyjän tilanne on sama kuin ennen asiakkaan tapaamista, eli myyjä ei ole saanut kauppaa. Kaupan syntyminen on siis usein hyvin paljon myyjästä itsestään ja tämän asenteesta kiinni. (Mts. 123, 125.)

Ludwig (2004, 205–206) puolestaan korostaa Viisi askelta myyntimenestykseen - mallissaan, että myyntiprosessissa ei ole tärkeää, kuinka kauppa päätetään vaan kuinka luodaan hyvä suhde asiakkaaseen. Hyvän asiakassuhteen luominen johtaa Ludwigin mukaan lopulta kaupan syntymiseen ja asiakkaan sitoutumiseen myyjän esittelemään ratkaisuun.

Kieltävän vastauksen taklaaminen

Rubanovitschin ja Aallon Myynnin ympyrä -mallin mukaan seuraava myyntiprosessin vaihe on asiakkaan kieltävän vastauksen, ”ei:n”, taklaaminen. Myyjän ehdotettua asiakkaalle kaupan solmimista on tilanne hyvin harvoin sellainen, että asiakas vastaa heti myöntävästi myyjän ehdotukseen. Usein myyjän ensimmäinen ehdotus torjutaan, vaikka tuote asiakasta kiinnostaisikin. Tämä voi johtua siitä, että asiakas suhtau-

tuu hieman varauksellisesti myyjän yritykseen päättää kauppa. Missään nimessä myyjän ei tule heti luovuttaa, vaikka asiakas saattaakin epäröidä kaupan tekemistä. Myyjän on jatkettava myyntiprosessia hienovaraisesti ja pyrittävä selvittämään, mikä on se todellinen syy, joka estää asiakasta päättämästä kauppaa. Myyntitilanteen sanotaankin monesti alkavan vasta asiakkaan ensimmäisestä kieltävästä vastauksesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 136–137.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 137, 139) mukaan hyvä myyjä osaa käsitellä asiakkaan esittämiä vastaväitteitä ja perusteluita sille, miksi tuotetta ei kannattaisi ostaa. Usein tuotteen etujen kertaaminen jo tarvekartoituksessa ilmenneiden seikkojen avulla on hyvä keino pyrkiä vakuuttamaan asiakas. Asiakkaalle kannattaa esittää myös muutama tarpeeseen liittyvä kysymys, joihin vastaamalla asiakas ymmärtää tuotteen tarpeellisuuden. Kolmas hyvä tapa vähentää asiakkaan epäluuloja on hienosäätää esitettyä ratkaisuehdotusta asiakkaan kieltävän vastauksen perusteella. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että myyjän on heti ryhdyttävä alentamaan tuotteen hintaa tai tarjoamaan joitain toista tuotetta. Kysymys on enemmänkin siitä, että myyjä pyrkii uudella tarjouksellaan kohtaamaan paremmin asiakkaan tarpeet.

2.8 Asiakassuhteen ylläpitäminen

Ludwigin (2004, 206–207) mukaan viimeinen mutta elintärkeä vaihe Viisi askelta myyntimenestykseen -mallissa on asiakassuhteen säilyttäminen (retention). Asiakassuhteen säilyttämisessä on tavoitteena tehdä satunnaisesta asiakkaasta yritykselle lojaali ja pitkäaikainen asiakas, joka kerta toisensa jälkeen palaa takaisin tekemään kauppaa juuri tämän yrityksen kanssa. Kalliomaa (2011, 112–113) korostaa asiakassuhteen hoitamisen tärkeyttä. Kalliomaan mukaan asiakassuhteen hoitaminen alkaa heti toimituksen toteuttamisesta, seurannasta ja arvioinnista. Olennaisena osana asiakassuhteen hoitoon kuuluvat myös asiakassuhteen kehittäminen ja asiakkaan uskollisuuden kasvattaminen.

Viimeiset vaiheet Rubanovitschin ja Aallon Myynnin ympyrä -mallissa ovat lisämyynti ja seuranta. Tehtyään hyvät kaupat asiakkaalle jää Rubanovitschin ja Aallon (2007b)

mukaan usein päälle ostamisen into, ja tämä tarjoaa rohkealla myyjällä mahdollisuuden tehdä lisämyyntiä. Hyvin tehdyn tarvekartoituksen perusteella myyjällä voi olla hyvä käsitys siitä, mistä hän voisi vielä yrittää tehdä asiakkaan kanssa kauppaa. Usein myyjät kokevat lisämyynnin ensikohtaamisen yhteydessä tyrkyttämiseksi, mutta todellisuudessa se on myyjän paras hetki saada lisää kauppaa, sillä ajan kuluessa asiakkaan ostohalukkuus laskee. Myyjän tulee kuitenkin toimia tilanteen ja asiakkaan mukaan, koska aina lisämyynti ei ole mahdollista, ja silloin myyjän on keskityttävä sopimaan asiakkaan kanssa seurannasta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 152–153.)

Lisämyynnin ohella Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 155–157) huomioivat Myynnin ympyrä -mallissaan myyntiprosessin seurannan ja jälkihoidon merkityksen. Seurannassa on Rubanovitschin ja Aallon (2007b) mukaan kyse siitä, että asiakkaasta huolehditaan myös kaupan solmimisen jälkeen, ja tämän kanssa pyritään luomaan pitkäkestoinen asiakassuhde. Seuranta on tärkeä osa hyvin toteutettua myyntiprosessia, ja siksi yrityksen ja myyjän tulee tehdä sitä järjestelmällisesti. Säännöllisin väliajoin tehty puhelinsoitto tai asiakkaalle lähetetty sähköposti ovat mainio ja tehokas tapa pitää asiakkaisiin yhteyttä.

Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 155–157) ovat sitä mieltä, että laadukkaan jälkihoidon toteuttamisen ei siis pitäisi nykypäivänä olla ylitsepääsemättömän vaikeaa, ja siksi on suorastaan hämmästyttävää, että vieläkin on olemassa yrityksiä, jotka laiminlyövät yhteydenpidon asiakkaisiin eivätkä ymmärrä seurannan merkitystä. Ludwig (2004, 206–207) on asiasta hieman eri mieltä. Ludwigin mukaan satunnaisen asiakkaan muuttaminen lojaaliksi sekä pitkäaikaiseksi asiakkaaksi ei ole helppoa, ja siksi suhteen ylläpitäminen vaatiikin yritykseltä runsaasti aikaa ja kärsivällisyyttä.

Ludwigin (2004, 206–207) mukaan loistava ja yksilöity asiakaspalvelu on asiakkaan luottamuksen perusta, ja asiakkaan lojaalisuus kehittyy, kun asiakas saa tällaista palvelua kerrasta toiseen. Yrityksen huolehtiessa asiakkaan tarpeista ja tarjotessa tälle ensiluokkaista palvelua yrityksen ja asiakkaan välinen suhde kehittyy pitkän ajan kuluessa myyjä-asiakassuhteesta yhteistyösuhteeksi. Tämä on yrityksen kannalta kaikista ideaalein tilanne ja mahdollistaa yltämisen huipputuloksiin, koska uuden asiakkaan löytäminen vie aina paljon enemmän aikaa ja vaivaa kuin kaupan tekeminen vanhan

ja tutun asiakkaan kanssa. Myös Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 158) painottavat, että erinomaisesti toteutettu asiakassuhteen hoito voi parhaimmillaan johtaa siihen, että pitkäkestoisen asiakassuhteen lisäksi yritys saa asiakkaasta myös suosittelijan. Suosittelemiseksi kutsutaan asiakkaita, jotka kertovat positiivisista kokemuksistaan ystävilleen sekä lähipiirilleen ja tekevät näin huomaamattaan uusasiakashankintaa yrityksen puolesta. Rubanovitschin ja Aallon (2007b) mukaan suosittelijat ovat yrityksen kustannustehokkain ja usein myös arvokkain tapa uusien asiakkaiden hankinnassa.

2.9 Yhteenveto



KUVIO 5. Myyntiprosessin mallien vertailutaulukko

Edellä käsiteltiin myyntiprosessin eri vaiheita Kalliomaan Myyntityön vauhtipyörä -mallin, Ludwigin Viisi askelta myyntimenestykseen -mallin sekä Rubanovitschin ja Aallon Myynnin ympyrä -mallin näkökulmasta. Käsiteltäessä myyntiprosessin eri vai-

heita näiden mallien avulla voidaan selkeästi havaita, että malleilla on paljon yhteistä mutta myös pieniä eroavaisuuksia toistensa kanssa. Tämän voi huomata myös yllä olevasta kuviosta, jossa myyntiprosessin mallien eri vaiheet on koottu samaan taulukkoon.

Rubanovitschin ja Aallon (2007b) mielestä hyvän myyntiprosessin on oltava korkealaatuinen sekä johdonmukainen. Myyntityössä on tärkeää ymmärtää, että myyntiprosessin vaiheet on käytävä huolellisesti läpi jokaisen potentiaalisen asiakkaan kanssa, eikä vain silloin, kuin myyjästä tuntuu hyvälle tai asiakas koetaan tärkeäksi. Myös Ludwig (2004) korostaa kirjassaan kokonaisvaltaisen myyntiprosessin tärkeyttä, ja hänen mielestään usein myyntiprosessin tärkeimpänä vaiheena pidetty kaupan päättäminen on oikeastaan prosessin kannalta vähiten tärkeä vaihe. Hyvin sekä huolellisesti toteutettu myyntiprosessi johtaa Ludwigin mukaan kaupan syntymiseen ilman, että siihen tarvitsee tuhjata liikaa energiaa. Myyntiprosessin muiden vaiheiden aikana on tärkeää tehdä kovasti töitä, ja näin itse kaupan päättäminen tulee lopulta sujumaan helposti. Kalliomaan (2011) Myyntityön vauhtipyörä -mallin mukaan myyntiprosessi perustuu suunnitelmallisuuteen, jatkuvuuteen sekä luovuuteen. Myyntiprosessin onnistumisen kannalta tärkein asia on myyjän ja asiakkaan välinen luottamusuhde, ja siitä on lopulta kiinni, päättyykö myyntiprosessi lopulta onnistuneesti.

Vuorion (2008, 40–41) mukaan myyntitapahtumasta erotetaan yleensä neljä päävaihetta, jotka ovat kontaktivaihe, kartoitusvaihe, perusteluvaihe sekä päätösvaihe. Nämä kaikki neljä vaihetta löytyvät myös Kalliomaan, Ludwigin sekä Rubanovitschin ja Aallon malleista, mutta vaiheiden nimityksissä ja sisällöissä on hienosia eroja keskenään.

Kaikille malleille yhteistä on käsitys siitä, että hyvä myyntiprosessi alkaa myyjän huolellisesti tekemällä taustatyöllä. Kalliomaa (2011) kutsuu tätä asiakasperustusvaiheeksi ja Ludwig (2004) puolestaan tunnistamisvaiheeksi. Tässä vaiheessa myyjän on Ludwigin ja Kalliomaan mukaan otettava huomioon kaikki ne asiat, jotka parantavat myyjän mahdollisuuksia tehdä onnistuneet kaupat. Tämä tarkoittaa, että myyjä ottaa tarkasti huomioon oman tilanteensa sekä edustamansa organisaation tuotteet, toimintatavat, tavoitteet, asiakaskohderyhmät ja toimintaympäristön. Tämän lisäksi

myyjän on kiinnitettävä huomiota potentiaaliseen asiakaskuntaan mutta myös kilpailijoihinsa. Huolellisesti tehty taustatyö on onnistuneen asiakasvalinnan perusta ja luo pohjan koko myyntiprosessin onnistumiselle. Rubanovitsch ja Aallon (2007b) Myynnin ympyrä -mallissa korostetaan myös ennakoivaltautumisen ja taustatyön merkitystä, mutta tässä mallissa keskitytään lähinnä asiakkaan taustatietojen sekä ostohistorian selvittämiseen ja huomioon ottamiseen.

Ludwigin mallissa siirrytään tunnistamisvaiheen jälkeen suoraan arviointivaiheeseen, eikä mallissa kuvailla myyjän toimenpiteitä näiden vaiheiden välillä. Rubanovitschin ja Aalto (2007b) sekä Kalliomaa (2011) puolestaan kuvailevat tarkemmin niitä vaiheita, jotka myyjän on asiakasvalinnan jälkeen käytävä läpi. Asiakasvalinnan jälkeen myyjän on valmistauduttava puhelinsoittoon, otettava yhteyttä asiakkaaseen, sovittava tapaaminen ja tämän jälkeen valmistauduttava itse tapaamiseen.

Kalliomaa (2011) sekä Rubanovitsch ja Aalto (2007b) painottivat hyvin paljon samoja asioita näiden vaiheiden toteuttamisessa. Ennen yhteydenottoa, myyjän tulee suunnitella ja harjoitella puhelinsoiton läpivienti huolellisesti parantaakseen mahdollisuuksiaan sopia tapaaminen asiakkaan kanssa. Puhelinsoitossa myyjän on esiteltävä itsensä ja asiansa selkeästi sekä kerrottava asiakkaalle hyvät perustelut, miksi tämän kannattaa suostua tapaamiseen. Myyjän ei tule luovuttaa, vaikka asiakas ensin kieltäytyisikin tapaamisesta. Sen jälkeen kun myyjä on onnistunut sopimaan tapaamisen asiakkaan kanssa, on myyjän valmistauduttava itse tapaamiseen, eli kerrattava asiakkaan tietoja, mietittävä myyntiargumentteja sekä varattava esittelymateriaalit. Valmistautumalla tapaamiseen antaa itsestään asiakkaalle ammattimaisen kuvan ja parantaa mahdollisuuksiaan kaupanteossa.

Kalliomaan (2011) sekä Rubanovitschin ja Aallon (2007b) malleissa kiinnitetään lisäksi huomiota asiakkaan kohtaamiseen ennen tarvekartoitusta. Tässä vaiheessa pidetään tärkeänä hyvän ensivaikutelman luomista sekä keskusteluyhteyden ja luottamuksen rakentamista asiakkaan kanssa. Asiakkaalle on myös hyvä kertoa hieman siitä, miten myyntiprosessi tulee etenemään ja pyytää lupaa tarvekartoitukseen siirtymiseen.

Seuraavana myyntiprosessissa on vuorossa tarvekartoitus, jota Ludwig kutsuu, Kalliomaasta sekä Rubanovitschista ja Aallosta poiketen, arviointivaiheeksi. Tarvekartoituksen vaiheita ja merkitystä kuvaillaan Ludwigin (2004), Kalliomaan (2011) sekä Rubanovitschin ja Aallon (2007b) malleissa hyvin samantapaisesti. Jokaisessa mallissa korostetaan, että myyjän on tässä vaiheessa keskityttävä vain ja ainoastaan asiakkaan tilanteen ja tarpeiden selvittämiseen, ja siten varmistuttava siitä, että asiakkaalle tarjottava ratkaisu todella vastaa asiakkaan tarpeita. Myös myyjän taitoa kuunnella asiakasta sekä herättää asiakkaan luottamus pidetään malleissa tärkeänä.

Hienoinen ero tarvekartoituksen kuvailussa syntyy siinä, että Rubanovitsch ja Aalto (2007b) pitävät tätä myyntiprosessin tärkeimpänä vaiheena, kun puolestaan Kalliomaa (2011) ja Ludwig (2004) eivät täysin yhdy tähän näkemykseen, vaikka korostavatkin tarvekartoituksen merkitystä. Oman lisämausteen tarvekartoitusvaiheen kuvailuun tuo myös Kalliomaan näkemys siitä, että kuuntelemisen lisäksi myyjän taito esittää ammattimaisia ja osuvia kysymyksiä on erittäin tärkeässä osassa tarvekartoitusta. Kalliomaa esittelee tarvekartoitusvaiheen yhteydessä 3E-Questions-mallin, joka on luotu helpottamaan asiakkaan tarveanalyysin tekemistä.

Tarvekartoituksen jälkeen myyjän on esiteltävä ratkaisuehdotuksensa asiakkaalle ja kerrottava ratkaisun asiakkaalle tuottamista hyödyistä. Rubanovitsch ja Aalto (2007b) nimittävät tätä vaihetta hyötyjen esittelyksi. Kalliomaa (2011) ja Ludwig (2004) puhuvat puolestaan ratkaisuvaiheesta ja ratkaisun kuvaamisesta. Erilaisista nimityksistä huolimatta myös tätä vaihetta kuvaillaan eri malleissa hyvin samankaltaisesti. Tärkeänä pidetään, että asiakkaalle ei esitellä pelkästään ratkaisun ominaisuuksia, vaan myyjän on esiteltävä ratkaisu korostamalla juuri niitä hyötyjä, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Hyötyjen esittelyn on tähdättävä siihen, että lopulta asiakas todella huomaa tarvitsevansa ja haluavansa myyjän esittelemän ratkaisun. Kalliomaa (2011) sekä Rubanovitsch ja Aalto (2007) pitävät hyötyjen esittelyssä tärkeänä myös oikean strategian valintaa.

Hyötyjen esittelyn jälkeen Kalliomaan sekä Rubanovitschin ja Aallon mukaan seuraa yleensä vastaväitteiden käsittelyvaihe. Tätä vaihetta ei ole Ludwigin Viisi askelta myyntimenestykseen -mallissa, mutta sekä Myynnin ympyrä -mallissa että Myynti-

työn vauhtipyörä -mallissa vastaväitteiden käsittely otetaan huomioon. Näissä molemmissa malleissa tätä vaihetta kuvaillaan jälleen hyvin samanlaisesti.

Kaupan päättämisvaiheessa Ludwig, Kalliomaa sekä Rubanovitsch ja Aalto ovat yhtä mieltä siitä, että sillä, miten myyjä on toteuttanut myyntiprosessin edelliset vaiheet, on suuri merkitys kaupan syntymisen kannalta.

Ludwigin sekä Rubanovitschin ja Aallon näkemykset eroavat kuitenkin siinä, että Rubanovitsch ja Aalto (2007b) kokevat kaupan päättämisen yleensä myyntiprosessin vaikeimmaksi vaiheeksi, kun puolestaan Ludwig (2004) on sitä mieltä, että kaupan päättämisvaihe, eli sitoutuminen, on myyjältä vähiten energiaa vaativa myyntiprosessin vaihe. Suuri näkemysero johtunee siitä, että Rubanovitschin ja Aallon mukaan hyvin toteutettu myyntiprosessi johtaa siihen, että myyjän on rohkeasti ehdotettava kauppaa. Ludwig taas on sitä mieltä, että huolellisesti toteutettu myyntiprosessi on johtanut tilanteeseen, jossa asiakas itse ehdottaa kauppaa ja myyjän tehtävänä on ottaa tilaus vastaan. Rubanovitschin ja Aallon mallissa korostetaan erilaisten kaupan päättämistekniikoiden hallintaa, kun taas Ludwig painottaa asiakassuhteen luomisen tärkeyttä asiakkaan sitoutumisen kannalta.

Asiakassuhteen hoitamisen ja seurannan merkitys koetaan esitellyissä myyntiprosessin malleissa erittäin tärkeäksi, ja Ludwig (2004) kuvailee asiakassuhteen ylläpitämistä jopa elintärkeäksi myyntiprosessin vaiheeksi. Hienoinen ero jälkihoidon kuvailussa syntyy siinä, että Ludwigin mukaan asiakassuhteen ylläpitäminen vaatii yritykseltä runsaasti aikaa ja energiaa, kun taas Rubanovitsch ja Aalto (2007b) kokevat, että jälkihoito vaatii yritykseltä hyvin vähän aikaa ja vaivaa. Kaikissa malleissa ollaan kuitenkin yhtä mieltä siitä, että jälkihoitoa on toteutettava säännöllisesti ja että hyvin hoidettuna sen tavoitteena ovat pitkäaikaisten asiakassuhteiden sekä uskollisuuden rakentaminen ja näiden avulla yrityksen toiminnan kannattavuuden parantaminen.

Vertailemalla näitä kolmea myyntiprosessin mallia voidaan huomata, että erot mallien välillä ovat hiuksenhienoja. Kyse on enemmänkin erilaisista painotuksista ja erilaisten termien käytöstä kuin siitä, että jossakin mallissa olisi keksitty jotain täysin uutta ja erilaista. Opinnäytetyön tekijän mielestä kaikissa malleissa korostettiin

myyntiprosessin kokonaisvaltaisuutta ja sitä, että edellytys kaupan syntymiselle on se, että myyntiprosessi jokainen vaihe käydään huolellisesti läpi. Pienenä erona puolestaan oli se, että Ludwigin ja Kalliomaan mallit perustuvat luottamuksen rakentamiseen ja niissä keskityttiin enemmän asiakkaaseen, kun taas Rubanovitschin ja Aallon mallissa painopiste oli hienoisesti myyjän tekemisissä.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa perehdytään muutosjohtamisen teoriaan, joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen perustan toisen osan. Tämä pääluke jakautuu kuuteen alalukuun, joista viisi ensimmäistä käsittelee muutosjohtamista ja viimeinen luku 3.6 on koko teoriaosuuden yhteenveto, jossa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, ja se kattaa luvut kaksi ja kolme.

Yrityselämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja muuttumista. Tämä on työelämässä aivan tavallista, sillä nykyaikana ympäristö, teknologia, asiakkaat ja monet muut yritysmaailmaa koskettavat asiat muuttuvat yhä tiiviimmällä tahdilla. Tässä muutosten maailmassa myös yritysten on muutettava toimintaansa, koska muuten on hyvin todennäköistä, että ennen pitkää muuttumattomana pysyneen yrityksen toiminta kiihtuu tai lakkaa kokonaan. (Haapala 2007, 239.)

Nopeatempoisessa ja jatkuvien muutosten keskellä olevassa yritysmaailmassa taitavan ja tavoitteellisen yritysjohtamisen merkitys on entisestään korostunut. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 159–160) mukaan nykyään esimiehiltä edellytetään, että muutoksen johtamisen ja läpiviemisen lisäksi myös he ovat muutoksen kohteina.

Haapalan (2007, 239) mukaan muutosjohtamisesta on tullut yksi tämän hetken mielenkiintoisimmista johtamisen alueista. Nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa keskustelu pyörii yhä useammin muutoksen ja sen johtamisen ympärillä. Muutos koetaan uhkaavaksi ja se pelottaa ihmisiä varsinkin silloin, kun kyse on työelämässä tapahtuvasta muutoksesta. Haapala (2007, 24) määrittelee muutosjohtamisen siten, että siinä on kyse muutostapahtumien hallinnasta. Tarkoituksena on, että yrityksen

toiminta ei häiriinny muutoksen vuoksi, vaan päinvastoin kehittyy muutoksen ansios-
ta.

Hermansin (1995, 16–17) mukaan muutosjohtaminen on toiminnan kehittämistä ja muutoksen ohjausta, jolla pyritään saavuttamaan kaikkien kannalta paras mahdollinen lopputulos. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutosjohtaja ymmärtää sekä osaa kehittää itseään, koska ainoastaan näin hän osaa ohjata myös muita ihmisiä kohti muutosprosessia. Muutosjohtamisessa on siis kyse koko organisaation, itsensä ja toisten jatkuvasta kehittämisestä.

Viitala (2004, 89) puolestaan toteaa muutosjohtamisen olevan eritasoisten muutosten aikaansaamista ja tukemista. Viitalan mielestä muutosjohtamisen suurimpina haasteina ovat ihmiset ja vanhat toimintakulttuurit. Esimiesten on onnistuttava murttamaan alaisten muutosvastarinta ja pystyttävä perustelemaan muutoksen tarve alaisille. Koko organisaatio on saatava sitoutumaan sekä työskentelemään muutoksen eteen, sillä vain siten voi tapahtua toivottua kehitystä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

3.1 Muutoksen tarve yrityksessä

Nykyajan yritykset ja organisaatiot ovat lähes jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksen tilassa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin Engeströmin syklimallia muutoksen vaiheista. Tämä malli on ideaali kuvaus toiminnan laadullisen uudistamisen vaiheista, ja sitä tarkasteltaessa on pidettävä mielessä, että todellisuudessa muutokselle on tyypillistä, että se voi edetä sahaten ja juuttua välillä jopa paikoilleen.

Engeströmin (1995, 88–90) mukaan tarvetilaksi kutsutussa vaiheessa yritykselle ominainen toimintatapa sekä toimintakulttuuri alkavat herättää tyytymättömyyttä yrityksen hallinnossa tai sen työyhteisössä. Toimintamallien kehittämisestä saattaa työyhteisössä syntyä keskustelua mutta toimintaehdotukset ja uudet innovaatiot jäävät kuitenkin yleensä huomiotta ja yrityksessä tyydytään vanhoihin toimintamalleihin. Toiminnalle on haettu uudenlaista sisältöä ja muutoksen sykli on näin laitettu huomaamatta liikkeelle.

Muutoksen toisessa vaiheessa vanha toimintatapa on ajautunut umpikujaan. Engeström (1995, 90) kutsuu tätä muutoksen vaihetta kaksoissidokseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että toiminnassa esiintyy yhä enemmän häiriöitä ja työtehtäviä on mahdollista toteuttaa vallitsevalla toimintatavalla. Työyhteisö kokee tilanteen sietämättömäksi, mutta vanhoista toimintamalleista pidetään tiukasti kiinni, koska tarjolla olevat uudet toimintamallit nähdään vähintäänkin yhtä sietämättöminä. Tässä vaiheessa toimintaa pyritään helpottamaan pienin korjauksin, mutta kokonaistilanteen korjaamiseksi tarvitaan yhteistä tilanteen analysointia.

Muutoksen seuraavaan vaiheeseen, uuden toimintamallin muodostamiseen, siirytään, kun työyhteisössä aletaan ymmärtää, että muutos on välttämätön ja uuden toimintatavan yhteinen kehittäminen käynnistyy. Engeströmin (1995, 91) mielestä ratkaisevaa uuden toimintamallin muodostamisessa on, että työyhteisö analysoi tarkasti aikaisemman toiminnan ristiriidat ja etsii esikuvia jo käytössä olevista edistyksellisistä toimintatavoista sekä kirjallisuudesta. Yrityksen on pyrittävä täysin uudistettuun laadulliseen kokonaisuuteen eikä ainoastaan kokoelmiin pieniä korjausliikkeitä.

Seuraavaa vaihetta Engeström (1995, 91) kutsuu uuden toimintamallin soveltamiseksi ja yleistämiseksi. Tässä vaiheessa uutta toimintamallia kokeillaan käytännössä, mikä asettaa työyhteisön uusien haasteiden eteen. Uuden ja vanhan toimintatavan välillä syntyy työyhteisössä varmasti ristiriitoja, mutta näiden ristiriitojen ratkaiseminen johtaa käytännössä toimintamallin muuttumiseen. Ainoastaan näin on mahdollista siirtyä muutoksen viimeiseen vaiheeseen, jossa uudet käytännöt vahvistuvat ja uusi toimintatapa vakiintuu systemaattiseen käyttöön.

3.2 Muutosjohtamisen teorioita ja malleja

Muutosjohtaminen on yksi tärkeimmistä elementeistä pyrittäessä viemään organisaatioita läpi moninaisten muutosten. Muutoksen toteuttamiseksi ja muutoksen johtamisen tueksi on kehitetty monenlaisia teorioita ja malleja. Tässä opinnäytetyössä esitellään kaksi suunnitellun muutoksen teoriallilla.

Kolmivaihemalli

Organisatorisessa muutoksessa yritys pyrkii muuttamaan toimintatapojaan, rakenteitaan ja arvojaan. Tällaisessa muutostilanteessa on johtajan tehtävänä viestiä henkilöstölle muutoksen tarpeesta, esitellä uusi toimintatapa ja varmistaa, että henkilöstö sitoutuu yrityksen uusiin arvoihin ja strategioihin. Sosiaalipsykologi Kurt Levin (1890–1947) on kehittänyt suunnitellun muutoksen taustateorian, joka tunnetaan Kolmivaihemallin nimellä. (Peltonen 2007, 132.)

Kolmivaihemallin mukaan muutos alkaa siten, että aluksi on heikennettävä organisaation olemassa olevaa toimintatapaa ja rakennetta. Seuraavassa vaiheessa heikennettyyn ja epätasapainon tilaan saatettu systeemi viedään uuteen tilaan vahvistamalla haluttua toimintatapaa esimerkiksi valtarakenteen muutoksin. Uuden toimintamallin syrjäyttäessä vanhat tavat ja tottumukset muutosta vastustavista tekijöistä on pyrittävä pääsemään eroon, jotta organisaatio voi jatkaa normaalisti toimivana yhteisönä. Tämä Levinin malli perustuu siihen olettamukseen, että normaalisti organisaatio on tasapainoisessa tilassa, ja muutos nähdään poikkeuksena tästä tilasta. Muutos nähdään tässä mallissa toimenpiteenä, joka voidaan käynnistää haluttuna ajankohtana. Muutoksen oletetaan lisäksi etenevän suunnitelmien mukaisesti kohti haluttua tilaa ja uuden toimintatavan vakiintumista. (Peltonen 2007, 132–133.)

Muutosjohtamisen kahdeksan askelta

Harvardin yliopiston professori John Kotter (1995) on luonut Kahdeksan askeleen mallin onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Kotterin mukaan johtajan ensimmäinen askel on tuoda muutoksen tarve ja välttämättömyys esiin ja saada organisaatio huomaamaan, että toimintatapojen muuttaminen on kiireellistä. Sen jälkeen on muodostettava ryhmä, joka on vastuussa muutoksen toteuttamisesta. Seuraavaksi on luotava selkeä visio, jonka avulla voidaan hahmottaa muutoksen tavoitteita ja suuntaa. Muutostarpeen synnyttämiseksi visiota on viestittävä tiiviisti henkilöstölle. Viidennessä vaiheessa muutosta vastustavat rakenteet on pyrittävä poistamaan ja työntekijöitä on kannustettava uudenlaiseen ajatteluun sekä uusien toimintatapojen kehittelyyn. Tämän jälkeen on kiinnitettävä huomiota muutosalttiut-

ta tukevien positiivisten tulosten tuottamiseen. Muutos on pidettävä käynnissä tukemalla vision mukaisia rakenteita ja valitsemalla muutokseen myönteisesti suhtautuvia ihmisiä avaintehtäviin roolimalleiksi. Uusi toimintatapa on muutoksen loppuvaiheessa istutettava osaksi yrityskulttuuria korostamalla muuttuneiden toimintatapojen ja arvojen roolia organisaation menestyksessä. Tämän avulla pyritään varmistamaan, että muuttuneet toimintatavat eivät katoa, vaikka organisaation muutosta toteuttaneet johtajat lähtisivätkin yrityksestä. (Peltonen 2007, 133–134.)

3.3 Viestinnän merkitys muutoksessa ja muutosvastarinta

Työyhteisössä tapahtuva suuri muutos on aina kova haaste koko organisaatiolle. Työilmapiiri ja motivaatio työntekoa kohtaan joutuvat usein kovaan koetukseen muutosten myllertäessä organisaatiossa ja tällöin viestinnän merkitys muutoksen tulkinnassa ja läpiviemisessä korostuu. Ennakoivan, inhimillisten ja rakentavan muutosviestinnän avulla muutoksesta voidaan tehdä kaikin tavoin helpompaa ja koko organisaatio voidaan onnistua sitouttamaan muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–21.)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 20) mielestä muutosviestinnän pohjimmaisena tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarve sekä ne tavoitteet, joihin muutoksella pyritään. Henkilöstö on lisäksi saatava osallistumaan muutoksen toteuttamiseen, koska heidän asiantuntemustaan ja näkemyksiään tarvitaan muutoksen läpiviemisessä.

Kotterin (1996, 99–100) mukaan viestinnän lisäksi muutosjohtajan on muistettava myös kuunnella työntekijöitä, koska juuri työntekijöillä on käytännön taitoa ja työkokemusta, jota voidaan käyttää hyväksi kun mietitään muutoksen toteuttamista. Työntekijöille on osoitettava, että heidän mielipiteistään välitetään, koska näin he hyväksyvät muutoksen paremmin ja kokevat olevansa mukana tekemässä muutosta eivätkä pelkkinä objekteina prosessissa.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 77) mukaan eri toimijoiden välillä vallitseva keskinäinen luottamus on eräänlainen muutoksen mahdollistaja ja onnistuneen toiminnan edellytys työpaikalla. Ilman luottamusta muutoksen toteuttamisesta tulee melkein mahdo-

tonta, koska keskinäinen luottamus toimii perusedellytyksenä oppimiselle, epävarmuuden sietämiselle sekä toisten ihmisten erilaisten näkemysten huomioimiselle.

Myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 21–22) muistuttavat, että luottamuksen säilyttäminen esimiesten ja alaisten välillä on ensiarvoisen tärkeää ryhdyttäessä toteuttamaan muutosta. Esimiesten on ymmärrettävä, että työntekijät kokevat muutoksen paitsi organisaation myös omalta henkilökohtaiselta kannaltaan ja jokaisella työntekijällä on silloin iso huoli omasta tulevaisuudestaan ja selviytymisestään. Muutosviestinnän avulla on informoitava muutoksen sisällöstä, tavoitteista sekä toteutuksessa ja tällä tavoin pyritään estämään väärinkäsitysten syntymistä työyhteisön keskuudessa. Luottamusta voidaan herättää kertomalla seikkaperäisesti muutokseen johtaneista syistä työntekijöille sekä tekemällä selväksi miten ja mitkä asiat tulevat muuttumaan.

Stenvall ja Virtanen (2007, 78–79) toteavat, että luottamus vaikuttaa suoraan ihmisten käyttäytymiseen muutostilanteissa, koska ihmiset toimivat usein paljon tehokkaammin sellaisten ihmisten keskuudessa, joihin he kokevat voivansa luottaa. Toiminnasta tulee usein varovaista ja epävarmaa, jos toimijat eivät luota toisiinsa. Tästä syystä muutosjohtajan yhtenä keskeisimmistä tehtävistä on luoda luottamusta muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen.

Aito muutos on mahdollista saavuttaa ainoastaan siten, että koko organisaatio on saatu sitoutettua muutoksen toteuttamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että selkeän ja rehellisen viestinnän avulla on luotu mahdollisuus vuorovaikutukseen sekä yhteiseen oppimiseen. Ainoastaan näin muutoksen tavoitteista sekä uusista toimintatavoista voi tulla yhteisesti ymmärrettyjä ja hyväksytyjä. Heiskanen ja Lehikoisen mielestä muutosviestinnässä on yksinkertaisesti sanottuna kyse perusviestinnästä sekä vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamisesta ja syventämisestä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–22.)

Muutosvastarinta

Salmisen (2001, 35–36) mukaan huolellisestikaan toteutettu muutoksen suunnittelu ja viestintä eivät aina takaa muutosprosessin onnistumista, vaan muutosta toteutettaessa on otettava huomioon myös muutosvastarinta. Muutokseen ei automaattises-

ti suhtauduta positiivisesti, vaan yleensä kaikissa muutoksissa törmätään muutosvastarintaan. Muutosvastarinta voi olla aktiivista, jolloin muutosta vastustava tahot kapinoivat avoimesti muutosta vastaan ja ovat valmiita jopa sabotoinnin keinoin estämään muutoksen toteutumista. Vastarinta voi olla myös passiivista, jolloin muutokseen ei sitouduta, eikä muutosta vastustavat ryhdy muutosta edistäviin toimenpiteisiin.

Salmisen (2001, 36–37) mukaan muutosvastarinta liittyy ihmisten pelkoon ja tietämättömyyteen tulevasta. Pelko oman työpaikan menettämisestä tai omasta riittämättömyydestä on hyvin inhimillistä, mutta tätä pelkoa edesauttaa usein huonosti hoidettu muutosviestintä. Salmisen mielestä muutoksen viestinnässä ei tule keskittyä liikaa muutoksen tekniseen toteuttamiseen, vaan pitää ennemminkin ottaa huomioon ihmisten käyttäytyminen muutoksessa ja se, miten tämä vaikuttaa muutosprosessiin. On muistettava, että vastarinnan olemassa olo ei tarkoita sitä, ettei yritystä onnistuttaisi muuttamaan. Muutos onnistuu, mikäli yrityksen johto pystyy kertomaan muutostavoitteista siten, että työntekijä tuntee, että hänet otetaan muutoksessa huomioon ja hänestä välitetään. Ihmisten perusturvallisuuden tunne on pyrittävä tällä tavoin säilyttämään. Salmisen mukaan tämä ei ole helppoa, vaan muutoksen johtajalta edellytetään viestinnän lakien ja periaatteiden huolellista tuntemista ja soveltamiskykyä.

Muutosvastarintaa voidaan ajatella myös positiivisena asiana tietyissä tilanteissa. Muutoksen vastustajat saattavat huomata epäkohtia uudessa toimintamallissa, jotka muuten olisivat ehkä jääneet huomaamatta. Yleensä voimakkaimmat muutoksen vastustajat ovat myös parhaita kriitikkoja sekä toiminnan kehittäjiä, ja siksi esimiesten kannattaa ehdottomasti kuunnella heidän mielipiteitään ja yrittää sitouttaa heidät viemään muutosta eteenpäin. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että myös muu organisaatio on vastaanottavaisempi muutoksen suhteen. (Organisaatio hyötyy muutosvastarinnasta n.d.)

Muutosprosessit eivät aina onnistu, ja niiden epäonnistumiselle voidaan usein osoittaa monia eri syitä aina huonosta suunnittelusta ja tavoitteen asettamisesta puutteelliseen toteutukseen. Salmisen (2001, 40) mielestä on kuitenkin perusteltua arvi-

oida, että huono viestintä on muutosprosessin tärkein epäonnistumisen syy. Epäonnistunut viestintä johtaa yleensä siihen, että työyhteisö ei ymmärrä, mihin muutoksella pyritään ja mitä heiltä odotetaan muutoksen toteutuksen suhteen. Erittäin heikolla pohjalla ollaan myös silloin, mikäli esimiehet pitävät tiedonhallintaa vallankäytön sekä oman asemansa tukemisen välineenä. Pahimmillaan tämä johtaa tiedon salaamiseen ja muutos epäonnistuu, koska muutoksia koskeva informaatio ei koskaan tavoita työyhteisöä eli muutoksen lopullisia päätekijöitä.

3.4 Muutosjohtajan vaatimukset

Onnistuneen muutoksen toteuttamisessa on kyse muustakin kuin muutosviestinnän hallinnasta ja muutosvastarinnan kitkemisestä. Muutosjohtajalta edellytetään Stenvallin ja Virtasen (2007, 104) mukaan tiettyä muutoskompetenssia, jolla tarkoitetaan kykyä käyttäytyä ja toimia muutostilanteessa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 105–106) ovat nimenneet muutamia tärkeimpiä muutosjohtajan ominaisuuksia ja ensinnäkin heidän mielestään on tärkeää, että muutosjohtaja on läsnä oleva ja vastuuta kantava yleisjohtaja. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja huolehtii muutoksen toteuttamisesta sekä viestii muutoksen tavoitteista ja rakentaa luottamusta. Johtaja on myös oltava kiinnostunut siitä, että näihin tavoitteisiin päästään ja että hänen käyttämänsä vuorovaikutuskeinot tukevat organisaation oppimista ja kehittymistä. Stenvall ja Virtanen edellyttävät muutosjohtajalta myös kykyä tehdä nopeita päätöksiä, ratkaista ongelmia sekä tarttua eteen tuleviin mahdollisuuksiin, koska jokaisessa muutosprosessissa eteen tulee enemmän tai vähemmän erilaisia ongelmia mutta myös uusia mahdollisuuksia. Muutosjohtajan tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu myös kyky johtaa omalla esimerkillään sekä toimia mahdollistavana tai jopa valmentavana johtajana. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutosjohtaja vie organisaatiota muutoksen läpi esimerkiksi näyttäen sekä pyrkii takaamaan myös henkilökunnalle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan muutoksen yhteydessä.

Muutosjohtajalta vaadittavien ominaisuuksien lisäksi, onnistunut muutosprosessi vaatii myös henkilökunnalta tietynlaista vastuun ottamista ja kykyä toimia. Tällä tar-

koitetaan, että myös työntekijöiltä on löydyttävä halua sekä kykyä toimia muutostilanteessa rakentavasti ja tällä tavoin tukea esimiestä organisaation kehittämisessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 107.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 92–93) ovat myös laatineet lyhyen tehtävälistan muutosjohtajan avuksi. Stenvallin ja Virtasen muutosjohtajan tehtävälistaan kuuluvat:

- Tavoitteista päättäminen
- Riippuvuuksien selvittäminen
- Avainhenkilöiden mielipiteet
- Muutoskapasiteetin tunnistaminen
- Muutosvallan kartoittaminen
- Muutoksen toteutustavan valinta

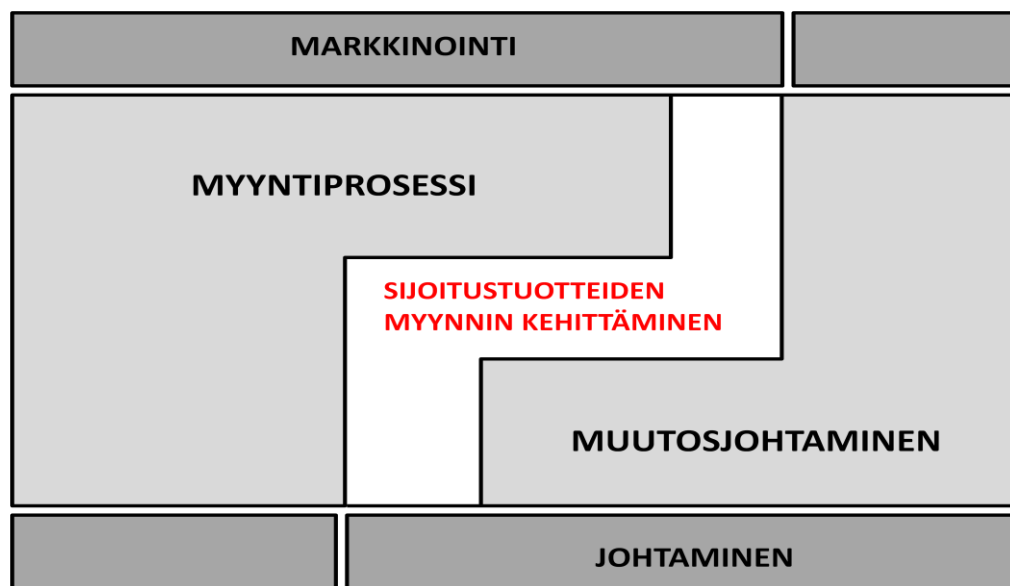
Tällä listalla tarkoitetaan sitä, että aivan muutoksen alkuvaiheessa johtajan tulee tehdä selväksi, mitä muutoksella tavoitellaan. Tämän jälkeen muutosjohtajan on tehtävä tarkka analyysi siitä, kuka tai ketkä työntekijöistä ovat avainasemassa tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Muutosjohtajan on otettava selvää näiden työntekijöiden mielipiteistä sekä heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Johtajan on myös tunnistettava omat vaikuttamismahdollisuutensa sekä keinot, joilla hän voi käyttää valtaansa muutoksen edistämiseksi. Lopuksi muutosjohtajan on päätettävä, miten muutosta lähdetään toteuttamaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 93.)

3.5 Teorettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa on kysymys sijoitustuotteiden myyntiprosessin kehittämisestä sekä siitä syntyvän muutoksen läpiviennistä ja johtamisesta, ja näin ollen tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys muotoutuu myyntiprosessin teorian sekä muutosjohtamisen teorian ympärille.

Myyntiprosessin eri vaiheiden merkityksen ymmärtäminen on olennainen osa tätä tutkimusta, koska tutkimuksen tavoitteena on toimeksiantajan sijoitustuotteiden

myyntiprosessin kehittäminen. Myyntiprosessin vaiheita tarkastellaankin tässä tutkimuksessa kolmen eri myyntiprosessin mallin näkökulmasta, jotka yhdessä muodostavat laajan teoreettisen pohjan toimeksiantajan sijoitusmyynnin kehittämiseksi. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan myös muutosjohtamisen teoriaa, koska tutkimuksessa on kysymys myyntiprosessin kehittämisestä ja sen myötä myös muutoksen johtamisesta. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää muutosjohtamisen merkitys toiminnan kehittämisen ja muutoksen mahdollistajana sekä se, mitä asioita muutosta johdettaessa on otettava huomioon.



KUVIO 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

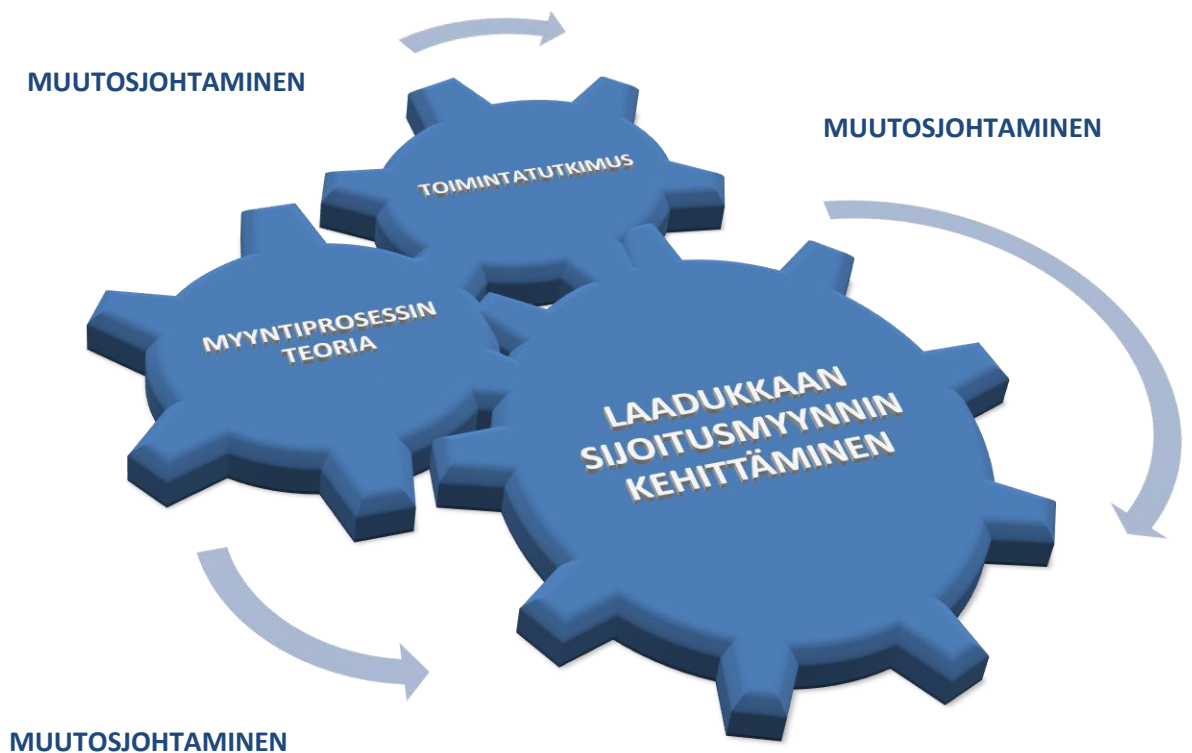
Tutkimusprosessi käynnistyi syksyllä 2012 tutkittavan aiheen määrittämisellä. Opin- näytetyön tekijä ja toimeksiantaja tapasivat syksyn aikana useaan otteeseen ja pohtivat erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, mitä tulevassa opinnäytetyössä voitaisiin tutkia. Lähtökohtana tutkittavan aiheen määrittämiselle oli se, että tutkimuksesta olisi todellista hyötyä toimeksiantajalle. Tätä pidettiin tärkeänä kriteerinä, koska tutkimuksen tekijä ja toimeksiantaja olivat sitä mieltä, että tällä tavoin tutkimuksen

kaikkien osapuolien innostuneisuus ja motivaatio tutkimusta kohtaan saadaan huippuunsa. Lisäksi haluttiin varmistaa, että tutkimuksen toteuttamisessa menetetyille työajalle saadaan vastinetta. Pitkien keskustelujen ja huolellisen harkinnan päätteeksi toimeksiantaja ja tutkimuksen tekijä päättivät, että tutkimus tulisi pyörimään sijoitusmyynnin ympärillä. Toimeksiantaja halusi selvittää, miten sijoitustuotteiden myyntiprosessia voitaisiin yrityksessä kehittää sekä miten tämän hetkistä myyntiprosessin mallia voidaan muokata laadukkaammaksi. Tutkimukselle todettiin olevan tarvetta, koska sijoitusmyynnistä on tulossa yhä tärkeämpi osa yrityksen liiketoimintaa, ja sen vuoksi toimintaan on panostettava entistä vahvemmin.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Määritettyään tutkittavan aiheen ryhtyi tutkimuksen tekijä selvittämään, millä tutkimusotteella tutkimus kannattaisi toteuttaa. Tutustuttuaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin tutkimuksen tekijä päätti toteuttaa tutkimuksen toimintatutkimuksena, koska toimintatutkimuksessa yhdistyvät samanaikaisesti työelämän kehittäminen sekä tutkimus, ja tämä jo omalta osaltaan palvelee parhaiten tutkimuksen tarkoitusta. (Kananen 2009, 7.)

Alla oleva kuvio esittää tutkimusasetelmaa, jossa toimintatutkimus vie tutkimusta eteenpäin toimintatutkimukselle tyypillisten vaiheiden kautta kohti laadukkaan sijoitusmyynnin kehittämistä. Laadukkaan sijoitusmyynnin kehittämisessä toimintatutkimuksella on apunaan myyntiprosessin teoria sekä kehittämistoiminnan mahdollista-va muutosjohtamisen teoria.



KUVIO 7. Tutkimusasetelma

Toimintatutkimuksen määritelmä

Kanasen (2009, 23) mukaan toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, ja sitä on vaikeaa määritellä tarkasti ja yksiselitteisesti, koska kyseessä on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimusta voidaan Kanasen (2009, 11) mukaan kuvailla myös tutkimusstrategiaksi, jolla pyritään saamaan tietoa ilmiöstä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 139) mukaan toimintatutkimukselle ei voida sanoa olevan yksiselitteistä määritelmää. Toimintatutkimus voidaan muun muassa määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja yrittää yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ratkaista tietyn ongelman.

Stringer (2007, 1) toteaa, että toimintatutkimus (action research) on systemaattinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan löytää tehokkaita ja toimivia ratkaisuja ongelmiin, joita kohdataan työelämässä päivittäin.

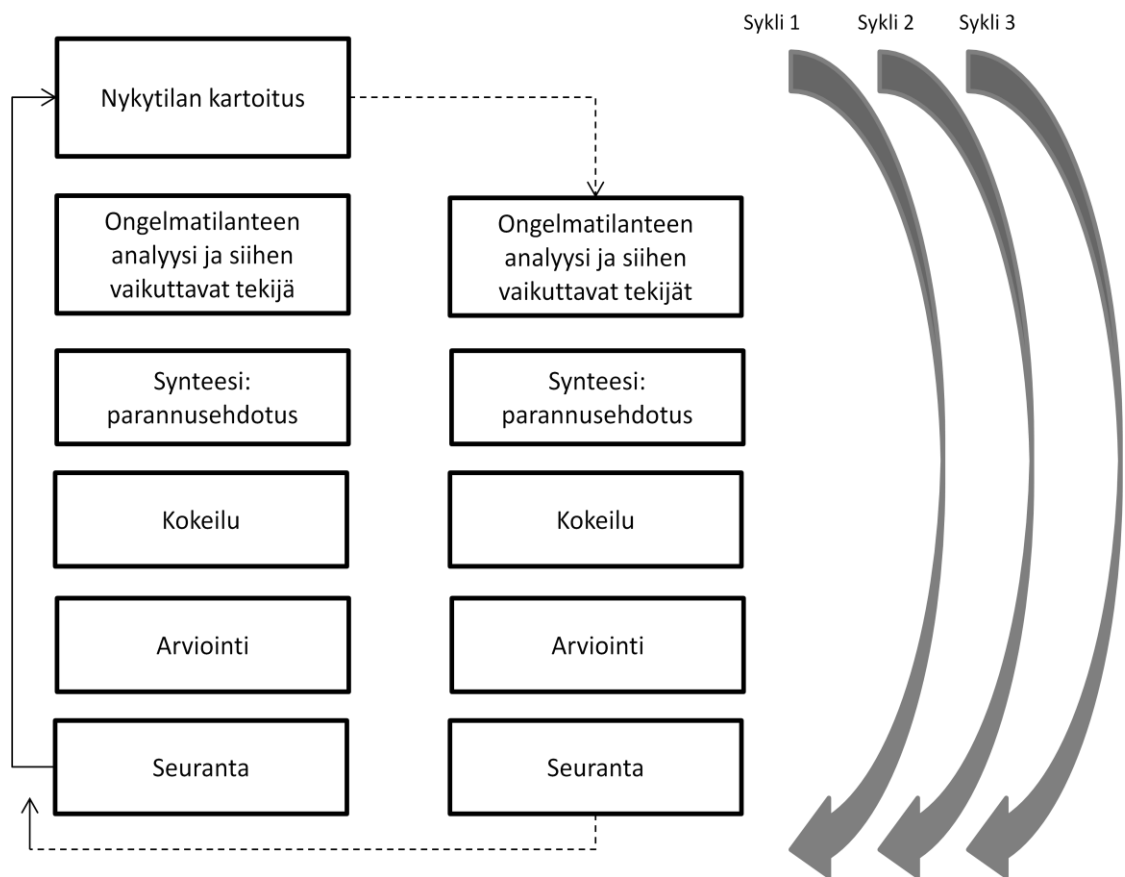
Toimintatutkimuksessa yhdistyvät samanaikaisesti työelämän kehittäminen ja tutkimus. Toiminnan kehittämistä ja parantamista luonnollisesti tapahtuu työelämässä jatkuvasti, mutta tämä on vielä pelkkää toimintaa. Liittämällä tutkimus tähän toimintaan, on mahdollista saada mainio työväline tutkimustoiminnan sekä työelämän kehittämisen tueksi. (Kananen 2009, 7.)

Toimintatutkimuksen avulla haetaan siis ratkaisuja päivittäisiin työelämän haasteisiin. Toimintatutkimusta voidaan käyttää apuna erilaisissa yhteisöissä esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla sekä koulumaailmassa tai yrityksissä, kuten tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena. Näitä yhteisöjä ja yrityksiä yhdistää se, että niissä halutaan lisätä työn tehokkuutta sekä tehdä työstä entistä antoisampaa ja merkityksellisempää työntekijän näkökulmasta katsottuna. (Stringer 2007, 1.)

Parhaimmillaan toimintatutkimus on silloin, kun sen voidaan nähdä olevan lähtöisin toimijoista, eikä niinkään toiminnan ulkopuolelta annetuista ohjeista tai käskyistä. Yhteisen tavoitteen löytyminen sekä yhteen hiileen puhaltaminen ovat ensi edellytyksiä onnistuneelle toimintatutkimukselle. Toimintatutkimuksen tavoitteena on aikaan saada muutos, ja jotta tämä tavoite olisi mahdollista saavuttaa, on tärkeää, että henkilöt, joita ongelma koskee, tekevät yhteistyötä etsiessään ongelmaan ratkaisua. Ratkaisun löydyttyä toimijat sitoutuvat muutokseen yhdessä ja näin voidaan aikaan saada pysyvä muutos. (Kananen 2009, 9.)

Koska toimintatutkimus keskittyy vain yksittäiseen tapaukseen, pitävät tulokset paikansa vain tämän tapauksen suhteen. Toimintatutkimus ei siis perinteisen tutkimuksen tavoin pyri ensisijaisesti yleistämiseen. (Mts. 10.)

Kanasen (2009, 28) mukaan toimintatutkimuksen vaihekaavioita voidaan sanoa olevan lähes yhtä monta kuin on toimintatutkimuksesta kirjoittajaakin. Kaaviot vaihtelevat hieman kirjoittajan mukaan, mutta vaihekaavioiden ydin sekä perusajatus säilyvät samoina. Tämä perusajatus toimintatutkimuksen vaiheista on seuraava: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja lopuksi arviointi. Alla olevassa kuviossa esitellään toimintatutkimuksen tyypillisimmät vaiheet.



KUVIO 8. Toimintatutkimuksen vaiheet

(Kananen 2009, 28)

4.2 Tiedonkeruumenetelmä

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jolla tarkoitetaan ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutuksen tapaa. (Moilanen 1995, 7.)

Ryhmähaastatteluun päädyttiin siksi, että tutkittuaan erilaisten tiedonkeruumenetelmien ominaispiirteitä tutkimuksen tekijä oli sitä mieltä, että ryhmähaastattelu soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi. Tutkimuksen tekijän mielestä ryhmähaastattelun suurin vahvuus tätä tutkimusta ajatellen oli se, että ryhmähaastattelu on samalla tiedonkeruun mutta myös vaikuttamisen väline. Moilanen (1995, 7) mukaan ryhmähaastattelulla kerätään tietoa, mutta sen avulla myös

pyritään vaikuttamaan työyhteisöön ja lisäämään kaikkien haastatteluun osallistuvien tietoutta käsiteltävästä asiasta. Tutkimuksen tekijän mielestä tämä palvelee loistavasti tätä toimintatutkimusta, jonka tavoitteena on sijoitusmyynnin kehittäminen ja pysyvä muutos. Ryhmähaastattelu oli myös toimeksiantajan kannalta paras vaihtoehto, koska ryhmähaastattelu saadaan toteutettua yhdellä kertaa, ja näin säästetään tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden arvokasta työaika.

Kananen (2009, 65) mainitsee, että monesti haasteena ryhmähaastattelun järjestämiselle voi olla aikataulujen yhteensovittaminen ja haastattelutilan löytäminen. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa tällaisia ongelmia ei ollut, koska ryhmähaastattelu järjestettiin toimeksiantajan tiloissa, isossa neuvotteluhuoneessa, ja tutkimuksen tekijä sai pitää ryhmähaastattelun perinteisen aamupalaverin paikalla.

Haastattelumuoto

Eskola ja Suoranta (1998, 87) jakavat haastattelut neljään eri luokkaan, joita ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut.

Tässä tutkimuksessa opinnäytetyön tekijä käytti avointa haastattelumuotoa. Vuorela (2005, 38) kuvailee avointa haastattelua kaikista vapaamuotoisimmaksi haastattelumuodoksi, jossa keskustelu pyörii ennalta määritellyn aihealueen ympärillä. Nimensä mukaisesti haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelun avoimuutta lisää myös se, että haastateltavan vastauksen perusteella haastattelijä voi kysyä uusia ja tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimuksen tekijän mielestä avoin haastattelu sopii haastattelumuodoista parhaiten tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Avoimen haastattelun keskustelunomaisuus ja vapaamuotoisuus mahdollistavat sen, että tutkittavasta aiheesta saadaan kattavasti tietoa, koska ryhmähaastatteluun osallistuvilla henkilöillä on mahdollista keskustella käsiteltävistä aiheista ja täydentää toistensa vastauksia. Vuorela (2005, 38) mainitsee avoimen haastattelun yhtenä vahvuutena juuri sen, että sen avulla voidaan saada rikasta materiaalia, koska haastattelussa voi tulla ilmi myös sellaisia tärkeitä asioita, joita haastattelijä ei osannut edes kysyä.

Haastateltavien valinta

Seinäjoen Handelsbanken on pieni pankkikonttori, jossa konttorinjohtajan lisäksi työskentelee neljä vakituista työntekijää, joilla kaikilla on valmiudet sijoitustuotteiden myyntiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on sijoitusmyynnin kehittäminen Seinäjoen Handelsbankenissa, joten haastateltaviksi valittiin konttorin työntekijät, koska heillä kaikilla oli tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Moilasan (1995, 59) mukaan sillä, että ryhmään otetaan mukaan organisaation eri hierarkiatasojen edustajia, on sekä hyvät että huonot puolensa. Tiedonvaihto ja vaikuttamisen mahdollisuus voivat tämän ansiosta helpottua, mutta toisaalta on myös mahdollista, että avoin keskustelu tyrehtyy. Tässä tutkimuksessa eri hierarkiatason edustajia ei päätetty ottaa mukaan, ja siksi konttorinjohtaja ei osallistunut haastattelutilanteeseen. Tutkimuksen tekijä halusi tällä tavoin varmistaa, että keskusteluilma-
piiri on ryhmähaastattelutilanteessa mahdollisimman rento ja että haastateltavat vastaavat rehellisesti esitettäviin kysymyksiin, ja siten ryhmähaastattelusta saatavasta aineistosta tulisi mahdollisimman totuudenmukaista ja kattavaa.

Tiedottaminen

Tutkimuksen tekijä ja toimeksiantaja päättivät, että tutkimuksesta tiedotetaan Seinäjoen Handelsbankenin työntekijöille sen jälkeen, kun tutkimuksen aihe, aikataulu ja toteutustapa ovat lopullisesti varmistuneet. Työyhteisön jäsenet olivat kyllä prosessin alusta alkaen tietoisia siitä, että opinnäytetyön tekijä tulee suorittamaan jonkinlaisen tutkimuksen toimeksiantajalle ja että he tulevat osallistumaan tähän tutkimukseen. Tutkimuksen aiheen ja aikataulun varmistuttua tutkimuksen tekijä ja toimeksiantaja sopivat, että toimeksiantaja kertoo tulevasta tutkimuksesta konttorin henkilöstölle käymällä läpi, miten ja miksi tutkimus toteutetaan sekä mitä tutkimuksella pyritään saavuttamaan. Tämän lisäksi tutkimuksen tekijä kertoi haastateltaville oman näkemyksensä tutkimuksen toteuttamisesta.

Haastattelutilanne

Ennen ryhmähaastattelun järjestämistä tutkimuksen tekijä oli alkuvuoden ajan tutustunut myyntiprosessia käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksen tekijä otti selvää erilaisista myyntiprosessin malleista ja kirjoitti samalla tutkimuksen teoriaosuutta. Tutustumalla huolellisesti myyntiprosessin eri vaiheisiin tutkimuksen tekijä halusi varmistaa, että hän osaa haastattelutilanteessa kysyä oikeita kysymyksiä ja ymmärtää, mistä haastateltavat puhuvat.

Teoriapohjaa hyödyntäen ja mukailien tutkimuksen tekijä muodosti ryhmähaastattelun kysymysrunгон, joka koostui neljästä isommasta kokonaisuudesta. Ensimmäisen osion kysymykset liittyivät sijoitusmyynnin tilaan ja asemaan Handelsbankenin Seinäjoen konttorissa. Toisen osion kysymykset käsitelivät sijoitustuotteiden myyntiprosessi ja sen vaiheita. Kolmannen osion kysymykset keskittyivät Seinäjoen Handelsbankenin vahvuuksiin sijoitusmyynnissä ja neljännen osion kysymykset puolestaan sijoitusmyynnin haasteisiin

Tutkimuksen tekijä esitteli haastattelurungon opinnäytetyön ohjaajalleen, ja tämän kommenttien perusteella kysymysrunkoon tehtiin pieniä muutoksia. Ennen ryhmähaastattelun järjestämistä myös toimeksiantaja tutustui kysymysrunkoon ja hyväksyi sen.

Ryhmähaastattelu toteutettiin helmikuun alussa, ja haastattelupaikkana oli iso neuvotteluhuone toimeksiantajan tiloista. Haastattelu järjestettiin ennen työpäivän alkamista, perinteisen aamupalaverin paikalla. Tutkimuksen tekijälle oli varattu puolitoista tuntia aikaa haastattelun pitämiseen.

Haastattelutilaisuus aloitettiin kahvitarjoilun merkeissä ja tässä yhteydessä tutkimuksen tekijä kävi kertaalleen läpi tulevan puolitoistatuntisen tarkoituksen ja tavoitteen. Haastattelu tallennettiin kahdella ääninauhurilla, jotka oli sijoitettu pöydälle siten, että kaikkien haastateltavien kommentit saatiin varmasti taltioitua. Tutkimuksen tekijä kirjoitti lisäksi muistiinpanoja haastattelun yhteydessä.

Haastattelu sujui tutkimuksen tekijän mielestä todella hyvin. Ennen haastattelun toteuttamista tutkimuksen tekijä oli huolissaan siitä, että haastateltavien vastaukset voivat jäädä suppeiksi ja vapaata keskustelua ei synny. Tämä pelko oli onneksi aiheuton, sillä haastateltavat vastasivat kattavasti tutkimuksen tekijän esittämiin kysymyksiin, ja käsiteltävien aiheiden ympärillä syntyi runsaasti keskustelua. Haastattelu eteni siis hyvin jouhevasti ja ennalta määritetyt aihealueet saatiin huolellisesti käsiteltyä.

Moilasen (1995, 48) mukaan hyvällä ryhädynamiikalla on suuri merkitys haastattelun onnistumisen kannalta, etenkin kun kyseessä on avoin ja keskustelunomainen ryhmähaastattelutilanne. Tutkimuksen tekijän mielestä hyvä ryhädynamiikka olikin varmasti suurin syy siihen, miksi haastattelu onnistui erittäin hyvin. Oma vaikutuksensa haastattelun rentoon tunnelmaan ja avoimen keskustelun syntymiseen oli varmasti myös sillä, että haastateltavat tunsivat tutkimuksen tekijän entuudestaan. Tämän ansiosta haastateltavat tiesivät voivansa luottaa haastattelijaan eikä heidän tarvinnut jännittää tilannetta.

4.3 Analyysimenetelmä

Aineiston purkaminen aloitettiin heti ryhmähaastattelun jälkeen, koska tutkimuksen tekijä halusi päästä aineistoon käsiksi, kun se vielä oli tuoreessa muistissa. Haastattelu nauhoitettiin kahdella ääninauhurilla ja ensimmäisenä oli vuorossa tämän aineiston litterointi eli äänitiedoston purkaminen kirjalliseen muotoon.

Pohtiessaan aineiston litterointitarkkuutta tutkimuksen tekijä tuli siihen johtopäätökseen, että tämän tutkimuksen kannalta olisi paras käyttää sanatarkkaa litterointia. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 140) mukaan sanatarkka litterointi on hidas ja työläs prosessi, jossa äänitiedosto kirjoitetaan puhtaaksi sanatarkasti. Tutkimuksen tekijän mielestä sanatarkka litterointi oli riittävän tarkka tapa purkaa aineisto, eikä tässä tutkimuksessa ollut tarvetta yksityiskohtaisemmalle keskusteluanalyttiselle litteroinnille, jossa jopa äänenpainot sekä taukojen pituudet merkitään ylös.

Ryhmähaastattelu kesti noin tunnin ja kaksikymmentä minuuttia, ja sen sanatarkkaan litteroimiseen tutkimuksen tekijältä kului aikaa lähes kuusi tuntia. Litteroinnin tulok-

sena syntyi 16 sivua tekstiä. Litteroinnin jälkeen tutkimuksen tekijä puhtaaksikirjoitti sekä täydensi haastattelun aikana tekemiään muistiinpanoja ääninauhan perusteella.

Kuunneltuaan haastattelun muutaman kerran läpi ja muodostettuaan siitä kokonaiskuvan tutkimuksen tekijä ryhtyi tiivistämään aineistoa paremmin käsiteltävään muotoon. Aineiston tiivistäminen aloitettiin siten, että tutkimuksen tekijä määritteli ensin kysymykset ja asiakokonaisuudet, joihin halusi löytää aineistosta vastaukset. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä erotti aineistosta kokonaisia virkkeitä, jotka vastasivat ja liittyivät esitettyihin kysymyksiin ja aihealueisiin. Tällä tavoin tutkimuksen tekijä halusi karsia aineistosta pois kohdat, joissa keskustelu karkasi käsiteltävän aihealueen ulkopuolelle ja näin erottaa oleellisen tiedon epäoleellisesta. Aineisto tiivistyi tämän toimenpiteen ansiosta kuudestatoista sivusta noin kymmeneen sivuun tekstiä.

Tutkimuksen tekijä kävi läpi tiivistettyä aineistoa, ja oli selvää, että aineistoa oli yhä liikaa, vaikka epäoleellista materiaalia oli jo karsittu pois runsaasti. Tutkimuksen tekijä päätti, että aineistoa tulee tiivistää niin, että pitkistä virkkeistä erotetaan asian ydin eli sitaattien tärkein sanoma. Tämä toteutettiin siten, että tutkimuksen tekijä kävi aineistoa huolellisesti läpi ja lihavoivat virkkeistä ne kohdat sekä adjektiivit, jotka todella vastasivat esitettyihin kysymyksiin ja joiden avulla kuvailtiin tutkittavaa ilmiötä. Lihavoidut kohdat siirrettiin tämän jälkeen uuteen tiedostoon, jossa ne ryhmiteltiin haastattelussa esitettyjen kysymysten alle ranskalaisin viivoin. Tiedostosta oli nyt helposti hahmotettavissa, miten tutkimuksen kannalta olennaisimpiin kysymyksiin oli vastattu ja miten tärkeimpiä asioita oli kuvailtu. Pitkistä virkkeistä ja sitaateista koostunut, noin kymmenensivuinen, aineisto oli nyt tiivistetty neljään sivuun, jossa oleellisimmat asiat ja vastaukset esitettiin ranskalaisin viivoin.

Tutkimuksen tekijä oli huolissaan siitä, että ranskalaisin viivoin esitettyjen lyhyiden vastausten perusteella voi olla vaikeaa muodostaa hyvää kokonaiskuvaa käsiteltävästä ilmiöstä, ja siksi aineistoa oli muokattava vielä selkeämmäksi. Tämä toteutettiin siten, että tutkimuksen tekijä muodosti ranskalaisin viivoin esitetystä lyhyistä vastauksista ja lauseista kokonaisia virkkeitä, joiden avulla olisi helpompi muodostaa kokonaiskuva haastateltavien vastauksista sekä tutkimuksen kannalta oleellisimmista asioista

Aineisto oli nyt tutkimuksen tekijän toimesta tiivistetty hyvin selkeään ja helposti ymmärrettävään muotoon. Haastattelussa selvitettiin, millainen on sijoitustuotteiden myyntiprosessin malli Seinäjoen Handelsbankenissa sekä millainen on työntekijöiden tapa toimia sijoitustuotteita myydessä. Seuraavaksi tutkimuksen tekijä ryhtyikin etsimään aineistosta vastauksia siihen, millainen on laadukas sijoitustuotteiden myyntiprosessi ja miten sitä voitaisiin tässä tapauksessa kehittää. Tutkimuksen tekijä halusi myös selvittää, miten hyvin haastattelussa esiin nousseet asiat vastaavat myyntiprosessin mallin teoriapohjaa ja pankin ohjeistusta. Tämän selvityksen pohjalta tutkimuksen tekijän tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle laadukas sijoitustuotteiden myyntiprosessin malli.

Teoriapohjan, pankin ohjeistuksen sekä haastattelussa ilmenneiden asioiden samankaltaisuutta ryhdyttiin selvittämään siten, että tutkimuksen tekijä kävi myyntiprosessin mallin vaihe vaiheelta läpi ja vertasi, mitä asioita teoriassa, pankin ohjeistuksessa sekä käytännön toteutuksessa pidetään näissä vaiheissa tärkeinä. Tutkimuksen tekijä listasi ensin ylös asiat, joita myyntiprosessin mallin teoriapohjassa pidetään tärkeinä. Tämän jälkeen tutkittiin pankin ohjeistusta myyntiprosessin mallista ja listattiin ylösiellä painotetut asiat. Lopuksi kirjoitettiin ylös ne asiat, jotka haastattelussa nousivat esiin myyntiprosessin mallia läpikäytäessä. Näin saatiin muodostettua tiedosto, jossa jokaisen myyntiprosessin mallin vaiheen alapuolelle oli listattu ylös tärkeimmät asiat teorian, pankin ohjeistuksen sekä haastattelutulosten näkökulmasta. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä kävi aineistoa läpi ja vertasi esiin nousseita asioita toisiinsa lihavoimalla samankaltaisuudet. Tämän avulla tutkimuksen tekijän oli helppo tehdä yhteenvetoa siitä, mitä asioita myyntiprosessin mallissa pidettiin tärkeinä niin teorian, pankin ohjeistuksen kuin haastattelunkin mukaan.

Ryhmähaastattelun vastausten perusteella opinnäytetyön tekijälle oli muodostunut selkeä kuva siitä, mitä asioita kehittämällä Seinäjoen Handelsbankenin sijoitusmyynnistä voidaan tehdä laadukkaampaa. Opinnäytetyön tekijä muodosti teoriapohjan sekä ryhmähaastattelun vastausten perusteella omat kehitysehdotuksensa näiden asioiden kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijä halusi esitellä muodostamansa ratkaisut toimeksiantajalle ja saada niistä palautetta. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä loi

PowerPoint-esityksen, jossa hän esitteli toimeksiantajalle ryhmähaastattelun vastauksia sekä näiden pohjalta syntyneet kehitysehdotuksensa. PowerPoint-esitys pidettiin toimeksiantajan tiloissa. Tämän tilaisuuden tärkein anti opinnäytetyön kannalta oli toimeksiantajan edustajien antama palaute opinnäytetyön tekijä muodostamista kehitysehdotuksista. Saadun palautteen ja kehittämisehdotusten perusteella opinnäytetyön tekijä paranteli sekä tarkensi ehdotuksiaan.

4.4 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Kanasen (2009, 87) mukaan tutkimusta tehtäessä tulee aina varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tieteessä kahden käsitteen avulla. Nämä käsitteet ovat validiteetti (validity) ja reliabiliteetti (reliability).

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita. Validiteetista puhuttaessa voidaan suomen kielessä käyttää myös termiä pätevyys. Tutkimuksen pätevyys voidaan varmistaa oikean tutkimusmenetelmän sekä mittareiden valinnalla. Haastavaa tutkimuksen pätevyden arvioinnista tekee se, että ”oikean” tutkimusmenetelmän ja mittarin määrittäminen ei ole aina helppoa. (Kananen 2009, 87.)

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen toistettavuutta eli mittaustulosten pysyvyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että käytetty mittausmenetelmä tuottaa aina samat tulokset, eivätkä tulokset näin ollen johdu sattumasta. (Mts. 87.)

Tutkimuksen luotettavuusarviointi ei kuitenkaan aina ole aivan yksinkertaista. Tämä johtuu siitä, että edellä mainitut luotettavuusmittarit eivät sovellu kaikkiin tutkimustyyppihin sellaisenaan. Etenkin laadullisen tutkimuksen sekä toimintatutkimuksen arviointi käyttämällä näitä mittareita sellaisenaan on hankalaa. (Mts. 87.)

Kananen (2009, 88) ehdottaa, että tarkasteltaessa toimintatutkimuksen luotettavuusarviointia tilannetta tulisi lähestyä sen pohjalta, että toimintatutkimus on tutkimusstrategia, joka voi muodostua joukosta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tästä syystä toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa

tulisi tutkimuksen eri osioiden luotettavuutta tarkastella niille ominaisimmilla mittareilla.

Stringer (2007, 57) on sitä mieltä, että toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu siihen, että varmistetaan tutkimuksen tulosten luotettavuus (credibility). Tulokset eivät voi heijastella ainoastaan tutkimuksen tekijän näkemyksiä, ennakkoluuloja tai maailmankatsomusta. Stringerin mukaan toimintatutkimuksen luotettavuutta tuleekin tarkastella Lincolnin ja Guban (1985) laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareiden avulla. Lincolnin ja Guban käyttämät luotettavuusmittarit ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus.

Tutkimuksen dokumentaatio

Tässä opinnäytetyössä ei käytetty kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, joten tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kvalitatiivisen tutkimuksen valossa.

Kanasen (2009, 96) mukaan lähtökohtana tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on aina tiedonkeruun, käytettyjen menetelmien sekä saatujen tulosten tarkka dokumentaatio. Ilman tarkkaa dokumentointia tutkimuksen luotettavuudesta on lähes mahdotonta päätellä mitään. Tässä tutkimuksessa dokumentaatiosta pidettiin huolta siten, että opinnäytetyön tekijä kirjoitti eräänlaista tutkimuspäiväkirjaa tutkimuksen aikana. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä dokumentoi tarkasti tutkimuksen aineiston sekä aineiston analyysin ja tutkimustulokset.

Tutkimuspäiväkirjaan merkittiin ylös toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen tärkein sisältö sekä näiden keskustelujen pohjalta syntyneet ajatukset. Päiväkirjaan kirjoitettiin myös, miten tutkimuksen eri vaiheet, kuten ryhmähaastattelu tai aineiston käsittely, toteutettiin sekä miten toteutuksessa tutkimuksen tekijän mielestä onnistuttiin. Tällä haluttiin varmistaa, että tutkimuksen toteutusta pystytään myöhemmin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti.

Tutkimuksen validiteetti

Tämän tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, ovatko tutkimustulokset tutkittavan kannalta luotettavia ja uskottavia.

Kanasen (2009, 96) mukaan tutkimustulosten paikkansapitävyydestä ja luotettavuudesta voidaan varmistua ainoastaan siten, että tulokset luetetaan ja hyväksytetään tutkittavilla.

Tässä tutkimuksessa tulosten luotettavuus pyrittiin varmistamaan siten, että analysoituaan ryhmähaastattelun aineiston opinnäytetyön tekijä varmisti tutkittavilta, onko analyysissa osuttu oikeaan. Tutkittavat varmistivat analyysin paikkansapitävyyden. Analyysin perusteella luotiin kehitysehdotus, jonka muodostamisessa opinnäytetyön tekijä hyödynsi haastattelun aineistoa sekä tutkimuksen teoriapohjaa.

Kehitysehdotus esiteltiin PowerPoint-esityksen avulla tutkittaville ja heitä pyydettiin kommentoimaan ehdotusta. Tutkimuksen tulokset haluttiin tällä tavoin hyväksyttävä tutkittavilla. Tutkittavat hyväksyivät opinnäytetyön tekijän esittämän ratkaisun, mikä omalta osaltaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi kehitysehdotusta vielä paranneltiin tutkittavien esittämien kommenttien ja palautteen perusteella.

Tutkimuksen siirrettävyys

Toimintatutkimuksen siirrettävyyttä ei Stringerin (2007, 59) mukaan voida arvioida siten, miten hyvin tulokset ovat yleistettävissä muihin tapauksiin, koska toimintatutkimuksen tulokset pitävät ainoastaan tutkittujen ihmisten ja ympäristön kohdalla. Tämä pätee myös tähän tutkimukseen, eikä tämän tutkimuksen tuloksia voida yleistää muihin tapauksiin.

Tutkimuksen siirrettävyyttä voidaan Stringerin mielestä kuitenkin arvioida tarkastelemalla, onko tutkimuksen vaiheet kuvattu riittävän tarkasti, että tutkimuksen ulkopuolinenkin ihminen voi saada käsityksen, millaisissa olosuhteissa tulokset pitävät.

Tämän tutkimuksen siirrettävyyden varmistamiseksi tutkimuksen eri vaiheet ja olosuhteet on dokumentoitu tarkasti. Opinnäytetyön neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta, ja tämän osion avulla ulkopuoliselle lukijalle pyritään välittämään selkeä kuva tutkimuksen olosuhteista ja sen toteuttamisen vaiheista.

Toimintatutkimuksen tulosten arvioiminen

Toimintatutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on syytä ottaa huomioon myös tutkimuksen tulosten arviointi. Kanasen (2009, 99) mukaan ongelman poistamista tai toiminnan kehittämistä ei voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein. Tulosten arviointi onkin toimintatutkimuksessa suoritettava vertaamalla saatuja tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen sykliä voidaan pitää onnistuneena, mikäli havaittu ongelma on onnistuttu poistamaan tai sen vaikutuksia on saatu pienennettyä. Tästä arvioinnista vastuussa ovat ne henkilöt, jotka olivat tutkimuksessa mukana.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli toimeksiantajan sijoitusmyynnin kehittäminen, jolloin toimeksiantajan itsensä arvioitavaksi jää, onko toiminnassa tapahtunut tutkimuksen ansiosta kehitystä pitkällä aikavälillä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön edellisessä luvussa käytiin läpi tutkimuksen toteutusta ja kuvailtiin, miten tutkimuksen tekijä analysoi ryhmähaastattelun ja miten ryhmähaastattelun aineistosta löydettiin vastaukset tutkimuksen kannalta olennaisimpiin kysymyksiin. Tässä luvussa esitellään yhteenveto ryhmähaastattelun vastauksista ja tutkimuksen tulokset.

5.1 Ryhmähaastattelun vastaukset

Sijoitusmyynnin tilanne ja tulevaisuuden näkymät

Ryhmähaastattelun alussa pyrittiin selvittämään, millainen on sijoitusmyynnin tämän hetkinen tilanne Seinäjoen Handelsbankenissa. Haastateltavia pyydettiin kertomaan sijoitusmyynnistä yleisellä tasolla sekä kuvailemaan, miten ison osan sijoitusmyynti muodostaa konttorin päivittäisestä toiminnasta.

Haastateltavien vastauksista sai selkeän käsityksen, että erilaisia sijoitustuotteita on todella runsaasti tarjolla ja että tuotevalikoima elää sekä muuttuu jatkuvasti. Laaja ja kattava valikoima takaa haastateltavien mukaan sen, että jokaiselle asiakkaalle löytyy varmasti jotakin. Sijoitustuotteiden uudistukset ja jatkuvat muutokset ovat haastateltavien mukaan johtaneet myös siihen, että työntekijöiltä vaaditaan entistä laajempaa osaamista ja tuotetuntemusta.

”Sijoitustuotteita on olemassa hyvin monenlaisia. Tarjonta on laajaa alkaen säästämistuotteista, jotka soveltuvat vähän kaikille, ja sitten on tarjolla tuotteita vaativimmillekin asiakkaille.”

”Kasvaneen valikoiman ja jatkuvan uudelleen tuotteistamisen vuoksi osaamisen vaatiminen on työnantajan taholta aika laajaa.”

Sijoitusmyynnin nykyistä tilannetta kuvailtiin varsin vaatimattomaksi, eikä sijoitusmyyntitoiminta ole haastateltavien mukaan läheskään päivittäistä. Ryhmähaastattelun mukaan sijoitusmyynnin voidaan sanoa olevan asiakaslähtöistä. Tuotteet, tukimateriaalit ja järjestelmät ovat haastateltavien mukaan kyllä kunnossa.

”Tällä hetkellä sijoitusmyynti on aika vaatimatonta, siis ainakin se konttorilähtöinen myynti. Tuotteet, tuki ja järjestelmät ovat ok.”

Haastattelun mukaan sijoitusmyynnin vähäinen osuus päivittäisestä toiminnasta on seurausta siitä, että sijoitusmyynnissä ei ole käytössä selkeää toimintamallia, ja tällä hetkellä muut työt ajavat sijoitusmyynnin edelle. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tulevaisuudessa sijoitusmyynnin osuus pankin toiminnasta tulee alati kasvamaan, ja ajan kuluessa siitä voi tulla jopa pankin ykkösprioriteetti.

”Sijoitusmyyntiä tehdään silloin, kun niitä tilanteita tulee eteen, koska työ vaan ohjautuu tällä hetkellä eri lailla.”

”Tulevaisuudessa sijoitusmyynnin merkitys kuitenkin kasvaa koko ajan, ja se on pian luultavasti pankin näkökulmasta ykkösprioriteetti.”

Sijoitustuotteiden myyntiprosessin eteneminen

Yksi ryhmähaastattelun tärkeimmistä asioista oli selvittää, millainen on sijoitustuotteiden myyntiprosessi Seinäjoen Handelsbankenissa. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, miten sijoitustuotteiden myyntiprosessi heidän konttorissaan etenee sekä mitkä ovat heidän mielestään tärkeimpiä asioita myyntiprosessin eri vaiheissa.

Haastateltavien vastaukset noudattelivat hyvin tarkasti tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellyn myyntiprosessin mallin kaavaa. Myyntiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluivat haastateltavien mukaan valmistautuminen puhelinoittoon, yhteydenotto asiakkaaseen sekä valmistautuminen itse tapaamiseen. Haastateltavat painottivat erityisesti valmistautumisen merkitystä sekä ennen puhelua että ennen varsinaista tapaamistakin. Ryhmähaastattelussa korostettiin myös, että puhelimesta ei asiakkaalle yritetä myydä mitään, vaan tavoitteena on tapaamisen sopiminen.

”Se menee niin, että kun se kohderyhmä on selvitetty, niin sitten soitetaan asiakkaalle ja yritetään saada se tapaamiseen.”

”Ennen soittoa pitää tietysti selvittää asiakkaan taustaa ja nykytilannetta, että tietää vähän, mistä sille kannattaa puhelun aikana puhua.”

”Niin se kuitenkin on, että puhelimesta ei myydä mitään, vaan se tapaaminen on itse tarkoitus.”

Asiakkaan saapuessa konttorille on asiakas tietenkin otettava kohteliaasti vastaan ja keskustelua voidaan avata puhumalla arkisista asioista, ennen kuin pyydetään lupaa siirtyä puhumaan itse asiasta.

”Kun asiakas saapuu tapaamiseen, otetaan asiakas tietysti kohteliaasti vastaan ja ohjataan neuvotteluhuoneeseen. Neuvotteluhuoneessa juodaan ensin kahvit ja puhutaan niitä näitä, ennen kuin siirrytään varsinaiseen asiaan.”

Seuraavaksi myyntiprosessissa on vuorossa tarvekartoitusvaihe, jossa haastateltavat pitivät tärkeänä, että asiakkaan kanssa keskustelemalla, ei kuulustelemalla, otetaan selvää asiakkaan nykyisestä tilanteesta, tavoitteista, riskinsietokyvystä mutta ennen kaikkea tarpeista. Haastateltavat painottivat, että vaikka myyjällä on tarvekartoituksessa tukena valmiita kyselypohjia, on jokainen tilanne hyvin erilainen ja toiminta tapauskohtaista.

”Se ei ole mikään kuulustelu, vaan asiat tulee selvittää siinä keskustelun ohessa, mutta siinäkin on niin monta käytäntöä kuin on myös tekijää.”

”Tavoitteena on siis selvittää asiakkaan yleinen tila, kuten esimerkiksi nykyiset sijoitukset, tavoitteet ja riskinsietokyky. Meillä on siinä apuna sellainen kaksi sivua pitkä lomake, ja vapaamuotoiseen keskusteluun perustuen lähestulkoon joka kysymykseen saa kyllä vastauksen.”

Perusteellisesti tehdyn tarvekartoituksen jälkeen myyntiprosessi siirtyy haastateltavien mukaan hyötyjen esittelyvaiheeseen. Tässä vaiheessa myyjä esittelee ratkaisunsa asiakkaalle. Haastateltavien mielestä on tärkeää, että ratkaisun esittelyssä painotetaan sitä, miten asiakas hyötyy ratkaisusta. Haastateltavien mukaan myyjän on syytä valmistautua ennakkoon myös tähän myyntiprosessin vaiheeseen tutustumalla hyvin tuotteisiin sekä esittelymateriaaleihin.

”Tähänkin vaiheeseen liittyy se valmistelu, että pitää olla valmiina esittelymateriaalia koneella ja printtinä.”

”Tuotteen ominaisuuksia voi sitten käydä asiakkaan kanssa näiden materiaalien avulla läpi, mutta hyötyjä siinä eniten painotetaan.”

”Tietysti painotetaan eri asioita eri asiakkaiden kanssa, eli vähän niin kuin selaista hyötynäkökulmaa.”

Ryhmähaastattelussa nousi myös selkeästi esiin, että myyntiprosessin yhtenä osana on myös asiakkaan vastaväitteiden käsittely. Haastateltavien mielestä asiakasta tai tämän esittämiä vastaväitteitä ei missään nimessä voida täysin teiata, vaan vastaväitteisiin on vastattava asiallisesti ja vastaukset on perusteltava huolellisesti. Kuun-

telemalla vastaväitteet huolellisesti myyjä voi tarkentaa tekemäänsä ehdotusta ja tehdä päätelmiä asiakkaan ostohalukkuudesta.

”Asiakkaan mielipiteitä ei voi missään nimessä täysin tehlata, vaan ratkaisuja pitää perustella paremmin”

”Ja onhan se myös niin, että tässä vaiheessa voi huomata, että asiakas on ymmärtänyt väärin ja sille pitää kertoa ratkaisusta tarkemmin.”

”Niin tärkeähän on, että kuuntelee sitä asiakasta, eikä vaan touhota, että tämä on hyvä juttu. Pitää kysellä ja kuunnella, että mitä se asiakas on mieltä.”

Myyntiprosessin seuraava vaihe on kaupan päättäminen. Tätä vaihetta kuvaillaan haastateltavat pitivät tärkeänä, että myyjä tekee selkeän ehdotuksen kaupan päättämisestä ja yrittää saada kaupat saman istunnon aikana. Haastateltavat painottivat myös, että miettimisajan myyminen asiakkaalle ei saa olla myyjän ensimmäinen tavoite, mutta mikäli kaupan päättäminen ensitapaamisella ei ole mahdollista, on asiakkaan kanssa sovittava heti seuraavasta tapaamisesta.

”Pyritään tekemään ehdotus siitä kaupan päättämisestä ja saada päätös siinä istunnon aikana. Ettei se jää siihen, että paltaan asiaan, mieti rauhassa.”

”Harva asiakas osaa päättää heti siinä tilanteessa, niin sopii jo seuraavan ajan, että siihen asti asiakkaalla on miettimisaikaa.”

Myyntiprosessin viimeisenä ja hyvin tärkeänä vaiheena haastateltavat mainitsivat jälkihoidon. Ryhmähaastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että jälkihoidon tärkeydestä huolimatta, säännöllistä jälkihoitoa ei konttorissa tällä hetkellä juurikaan tapahdu. Haastateltavat olivatkin yhtä mieltä siitä, että jälkihoitoa olisi ehdottomasti lisättävä ja tehostettava konttorissa.

”Kyllähän sitä jälkihoitoa pitäisi tehdä vähän jokaisen asiakkaan kanssa, mutta tällä hetkellä se on vähän jäänyt tekemättä.”

”Pitäisi varmaan sopia, että sitä ryhdyttäisiin taas systemaattisesti tekemään.”

Sijoitusmyynnin vahvuudet ja kehittämiskohteet

Opinnäytetyön tekijä pyysi haastateltavia myös pohtimaan, mitä asioita he pitivät sijoitusmyynnin suurimpina vahvuuksina. Haastateltavia pyydettiin lisäksi kertomaan, mitkä ovat heidän mielestään suurimmat haasteet sijoitusmyynnin toteuttamisessa sekä miten toimintaa voisi mahdollisesti kehittää.

Pankin suurimpana vahvuutena on haastateltavien mukaan työntekijöiden ja asiakkaiden välinen suhde, joka perustuu vahvaan luottamukseen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vahvan luottamussuhteen pohjalle on myös sijoitusmyyntiä hyvä lähteä rakentamaan.

”Yksi vahvuus on työntekijöiden ja asiakkaiden välinen luottamussuhde, ja siksi jokainen työntekijä saa sovittua sijoitusneuvottelutapaamisen omien asiakkaidensa kanssa.”

Työntekijöiden ammattitaito, pankin tarjoamat tuotteet sekä myyjien apuna oleva tukimateriaalit sekä järjestelmät koettiin myös pankin vahvuuksiksi sijoitusmyynnin toteuttamisessa. Haastateltavat mainitsivat yhtenä vahvuutena myös sen, että Seinäjoen konttorin asiakkaat ymmärtävät, että pankki on aidosti kiinnostunut tarjoamaan asiakkailleen toimivan kokonaisratkaisun, eikä ainoastaan yhtä tuotetta myynnin edistämiseksi.

”Työntekijöiden osaaminen sekä pankin tuotteet ja järjestelmät ovat myös vahvuuksia. Lisäksi myös se, että asiakas tajuaa, että täällä ollaan kiinnostuneita asiakkaasta kokonaisuutena eikä olla vain myymässä jotain yksittäistä tuotetta.”

Ryhmähaastattelun mukaan sijoitusmyynnin suurimpana haasteena on toimintamallin puuttuminen. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että konttorissa ei tällä hetkellä ole käytössä toimintamallia, joka mahdollistaisi sen, että sijoitusmyynnin toteuttamiselle olisi aikaa. Haastateltavien mielestä huolellinen ennakoivaltautuminen on yksi sijoitusmyynnin onnistumisen edellytyksistä, ja nykyinen toimintatapa ei tue tätä

ennakkovalmistautumista. Toimintamallin luominen nähtiinkin ehdottomasti tärkeimpänä asiana sijoitusmyynnin kehittämisessä.

”Pitäisi löytää aikaa sille etukäteistyölle, eli tarvittaisiin joku systeemi ja toimintatapa, joka loisi mahdollisuuden sille toiminnalle ja työt ohjautuisi eri tavalla. Se on tämä priorisointi, joka tässä on se juttu.”

Haastattelussa kävi myös ilmi, että sijoitusmyynnissä jokainen tilanne ja asiakas ovat aina erilaisia. Haastateltavat kokivat tämän sijoitusmyynnin yhdeksi haasteeksi, koska keskustelun kulun eteneminen asiakkaan mukaan johtaa joissakin tapauksissa siihen, että myyntiprosessissa oikaistaan. Oikaiseminen voi puolestaan johtaa väärän ratkaisun tarjoamiseen ja asiakkaan menettämiseen.

”Jokainen tilanne on aina erilainen, ja se on omanlaisensa haaste, kun se mahdollistaa aitojen oikomisen, eikä myyntiprosessia siksi käydä aina välttämättä kokonaan läpi. Niin monta tapaa, kuin tekijää ja asiakastakin.”

5.2 Uusi toimintamalli

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli Seinäjoen Handelsbankenin sijoitusmyynnin kehittäminen. Tutkittavan ilmiön kannalta ryhmähaastattelussa esiin nousseet olennaisimmat asiat ja vastaukset esiteltiin tämän luvun alussa. Näiden vastausten perusteella sijoitusmyynnin kehittämisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousi uuden toimintamallin luominen sijoitusmyynnin tueksi.

Uuden toimintamallin peruslähtökohtana on, että konttorin henkilöstö yhdessä työnjohdon kanssa sopii, että jatkossa sijoitusmyyntiin tullaan panostamaan entistä enemmän. Sijoitusmyyntiin satsaaminen ei saa jäädä pelkälle ajatuksen tasolle, vaan työnjohdon on organisoitava työt siten, että työntekijöille luodaan mahdollisuus huolellisen ennakkovalmistautumisen tekemiselle ja sijoitusmyyntiin keskittymiselle.

Tämä toteutetaan siten, että yksi päivä työviikosta omistetaan sijoitusmyynnille eli käytännössä asiakasyhteydenotoille. Sijoitusmyynnille omistettuna päivänä yksi työn-

tekijöistä on sivussa konttorin päivittäisestä toiminnasta tekemässä asiakasyhteydenottoja. Lähtökohtaisesti asiakasyhteydenotoille omistettu päivä on tiistai, koska näin myyjä voi sopia tapaamisen vielä kuluvalle viikolle. Viikonpäivä voi toki vaihdella työviikon ja työtehtävien mukaisesti, mutta parasta olisi, että toiminta vakiintuisi jollekin tietylle päivälle.

Asiakasyhteydenottoja tekevä työntekijä ei sijoitusmyyntipäivänä työskentele omassa työpisteessään, vaan yhteydenottoja tehdään konttorin pienemmässä neuvotteluhuoneessa, joka tarjoaa kaikki edellytykset toiminnalle. Näin varmistetaan se, että sijoitusmyyntiä voidaan tehdä kaikessa rauhassa ja työntekijälle luodaan mahdollisuus huolelliselle taustatyölle.

Henkilökunta ja työnjohto yhdessä sopivat, kuka tai ketkä työntekijöistä tekevät näitä asiakasyhteydenottoja ja kuinka he vuorottelevat. Tutkimuksen tekijän ehdotus on kuitenkin se, että aluksi yhteydenottoja tekee ainoastaan konttorin sijoitusvastaava, koska hänellä on eniten kokemusta sijoitusmyynnistä. Näin toiminta saadaan mahdollisimman tehokkaasti käyntiin. Myöhemmässä vaiheessa yhteydenotoista vastaanottanut työntekijä voisi opastaa myös konttorin muun henkilöstön tähän tehtävään ja näin työtaakkaa saadaan tasoitettua.

Uuden toimintamallin käyttöönotossa on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät sekä työnjohto tekevät yhteistyötä ja sopivat yhdessä uutta toimintatapaa koskevista pelisäännöistä sekä käytänteistä. Toimintaa suunniteltaessa on hyvä pohtia asiakasyhteydenottojen kohderyhmää sekä käydä yhdessä läpi, millaisia tuotteita tälle kohderyhmälle todennäköisesti voitaisiin tarjota. Yhdessä on myös hyvä sopia siitä, minkälaisissa tilanteissa sijoituspäivää viettävä työntekijä kutsutaan apuun konttorin päivittäiseen toimintaan. Tällä tavoin pyritään varmistamaan, että toiminnasta tulee selkeää ja tasalaatuista.

Tutkimuksen tekijän ajatus uuden toimintamallin luomisen taustalla oli, että sijoitusmyynnistä on tehtävä säännöllisempää ja että sijoitusmyynnissä on päästävä ennistä paremmin hyödyntämään henkilökunnan vahvuuksia. Ryhmähaastattelussa ilmeni, että työntekijöillä on todella hyvät suhteet asiakkaisiinsa, ja tätä päästään tut-

kimuksen tekijän mielestä hyödyntämään parhaiten siten, että työntekijöille luodaan mahdollisuus olla yhteydessä asiakkaisiinsa, jolloin he voivat hyvän asiakassuhteen ansiosta saada asiakkaan helposti suostumaan sijoitusneuvotteluun. Tutkimuksen tekijän mielestä sen jälkeen, kun asiakas on saatu suostumaan sijoitusneuvotteluun, päästään hyödyntämään muita ryhmähaastattelussa ilmenneitä vahvuuksia eli työntekijöiden vankkaa ammattitaitoa ja kokemusta myyntityöstä sekä pankin hyvää tuotevalikoimaa.

5.3 Laadukas myyntiprosessin malli

Ryhmähaastattelun vastausten perusteella toiseksi tärkeimpänä tekijänä sijoitusmyynnin kehittämisen kannalta pidettiin laadukkaan myyntiprosessin mallin kehittämistä.

Tällä hetkellä toimeksiantajan sijoitustuotteiden myyntiprosessi noudattelee hyvin pitkälti myyntiprosessin mallin teoriaa, vaikka toimintaa ohjaa enemmänkin vankka kokemus myyntityöstä kuin mikään myyntiprosessin malli. Ryhmähaastattelun vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että välillä myyntiprosessissa oikaistaan eikä asiakkaalle välttämättä aina tarjota parasta ratkaisua. Tästä syystä opinnäytetyön tekijä on luonut laadukkaan myyntiprosessin mallin myyntityön tueksi.

Ennakovalmistautuminen

Laadukas myyntiprosessi alkaa ennakovalmistautumisella, johon kuuluva valmistautuminen yhteydenottoon, puhelinsoitto asiakkaalle sekä valmistautuminen tapaamiseen. Tämän vaiheen tavoitteena on houkutella asiakas sijoitusneuvotteluun. Prosessi alkaa siitä, että myyjän mietittävä tarkasti, millaiselle kohderyhmälle hänen kannattaa ryhtyä sijoitustuotteita tarjoamaan. Asiakasvalintaa tehtäessä on syytä ottaa huomioon pankin toimintasuunnitelma ja tavoitteet. Sen jälkeen kun kohderyhmä on valittu ja kriteerit täyttävä asiakas on löytynyt, tulee myyjän tutustua tarkemmin tämän asiakkaan tietoihin sekä asiakashistoriaan. Huolellisesti tehdyn taustatyön ansiosta myyjä voi saada arvokasta tietoa siitä, millä argumenteilla asiakas saadaan

suostumaan tapaamiseen. Ennen yhteydenottoa asiakkaaseen myyjän kannattaa vielä itsekseen harjoitella, miten asiansa esittää puhelimesta.

Puhelinsoitossa on tärkeää, että myyjä esittelee itsensä sekä asiansa selkeästi. Myyjän on puhuttava rauhallisesti ja kerrottava huolellisesti perustellen, minkä vuoksi asiakkaan olisi syytä tulla sijoitusneuvotteluun. Todennäköistä on, että asiakas yrittää vastaväitteiden avulla päästä ulos tilanteesta, jolloin myyjän on kumottava asiakkaan vastaväitteet ja perusteltava asiansa entistä paremmin. Myyjän ei missään nimessä saa antaa heti periksi. Tapaamista sopiessaan myyjän kannattaa ehdottaa asiakkaalle kahta eri tapaamisajankohtaa, joista asiakas voi valita mieluisemman.

Ennakovalmistautumisen tärkein tavoite on saavutettu, kun asiakas on suostunut tapaamiseen. Tähän vaiheeseen kuuluu kuitenkin vielä valmistautuminen itse tapaamiseen. Valmistautuessaan tapaamiseen myyjän kannattaa perehtyä vielä aiempaa paremmin asiakkaan tietoihin sekä asiakashistoriaan. Myyjän tulee lisäksi kerrata yrityksen tuoterepertuaaria sekä valmistella esittelymateriaalit. Myyjä voi myös jo etukäteen miettiä mahdollisia myyntiargumentteja ja perusteluita, jotta hän osaa tosipaikan tullen olla riittävän vakuuttava. Myyjän tulee muistaa, että valmistautumista ei tehdä ainoastaan sen takia, että tuotteet saataisiin paremmin kaupaksi, vaan kysymys on myös asiakkaan arvostamisesta. Asiakas on luvannut myyjälle arvokasta aikaansa, ja silloin hän myös odottaa, että myyjä on hyvin valmistautunut tapaamiseen.

Kohtaaminen

Seuraava vaihe myyntiprosessissa on asiakkaan kohtaaminen, jossa tavoitteena on avata keskusteluyhteys asiakkaan kanssa ja luoda hyvä tunnelma sijoitusneuvottelun toteuttamiselle. Asiakas on myyjälle jo entuudestaan tuttu, joten fokus ei ole ensivaikutelman luomisessa, vaan enemmänkin keskusteluyhteyden ja luottamuksellisen tunnelman rakentamisessa. Luottamuksen rakentaminen aloitetaan itsestään selvällä asialla eli sillä, että myyjä on ottamassa asiakasta vastaan tämän saapuessa konttoriin. Tässä vaiheessa on hyvä myös esittää perinteiset kohteliaisuudet ja ohjata asiakas ystävällisesti neuvotteluhuoneeseen. Sijoitusneuvottelu tulee järjestää rauhalli-

sessä tilassa, joka tässä tapauksessa on konttorin neuvotteluhuone. Sekä neuvotteluhuone että sinne mahdollisesti järjestetty kahvitarjoilu osoittavat jo omalta osaltaan asiakkaalle, että tätä arvostetaan ja hänen kanssaan halutaan keskustella rauhassa. Tilanteen alussa voidaan asiakkaan kanssa keskustella niitä näitä ja tämän jälkeen pyytää asiakkaalta lupaa siirtyä itse asiaan. Tässä vaiheessa asiakkaalle on hyvä tehdä myös selväksi, miten sijoitusneuvottelu tulee etenemään, jotta esimerkiksi tarvekartoitus ei tunnu asiakkaasta utelulta.

Tarvekartoitus

Myyntiprosessin kolmannessa vaiheessa asiakkaalle tehdään tarvekartoitus. Tavoitteena tarvekartoituksessa on selvittää asiakkaan nykyinen tilanne sekä tarpeet. Tarvekartoituksen alussa myyjän on otettava selvää, asiakkaan tämän hetkisestä tilanteesta mutta myös asiakkaan sijoitushistoriasta, tulevaisuuden suunnitelmista, odotuksista ja riskinsietokyvystä. Apunaan asiakkaan tilanteen selvittämisessä myyjä voi käyttää valmiita kysymyspatteristoja, kunhan myyjä pitää mielessään, että kyseessä on keskustelu eikä kuulustelu. Tarvekartoituksen aikana asiakkaasta tehdään myös soveltuvuusarviointi, jonka asiakas lopuksi allekirjoittaa.

Tarvekartoituksessa myyjän tehtävänä on yrittää hahmottaa asiakkaan vastausten perusteella, mitä tarpeita sekä päätöksentekokriteereitä asiakkaalla on. Asiakkaan kuunteleminen, muistiinpanojen sekä tarkentavien kysymysten tekeminen ovatkin tässä vaiheessa avainasemassa. Tarvekartoituksen lopussa myyjälle on ehtynyt muodostua hyvä käsitys asiakkaan tarpeista, mutta ennen siirtymistä prosessin seuraavaan vaiheeseen myyjän on vielä varmistettava asiakkaalta onko hänen arvionsa oikea. Näin myyjän on pyrittävä varmistamaan, että tuleva ratkaisuehdotus on varmasti sopiva asiakkaalle.

Opinnäytetyön tekijän esitellessä myyntiprosessin mallia toimeksiantajalle nousi keskusteluissa esiin myös ajatus siitä, että tietyissä tilanteissa myyntiprosessin voisi keskeyttää tarvekartoitusvaiheen jälkeen ja asiakkaan kanssa sovittaisiin seuraavasta tapaamisesta. Seuraavassa tapaamisessa asiakkaalle esitettäisiin huolellisesti valmisteltu ratkaisu ja myyntiprosessi vietäisiin loppuun asti.

Ratkaisun ja hyötyjen esittely

Tarvekartoituksen jälkeen on myyjän aika esitellä ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Myyjän on pyrittävä sitomaan ratkaisu asiakkaan tärkeimpien tarpeiden sekä päätöksentekokriteereiden ympärille. Kyse ei ole pelkästä tuote-esittelystä, vaan myyjän on vakuutettava asiakas siitä, että ratkaisusta on asiakkaalle todellista hyötyä. Juuri näiden hyötyjen esittelyyn myyjän tulee keskittää energiansa ja osaamisensa.

Myyjän ei tule häkeltyä asiakkaan todennäköisesti esittämistä vastaväitteistä, vaan myyjän on ennemminkin pyrittävä hyödyntämään ne kertomalla ratkaisusta tarkemmin. Asiakkaan vastaväitteiden huomioiminen ja väitteiden kumoaminen huolellisesti perustellen syventää myyjän ja asiakkaan välistä luottamussuhdetta. Vastaväitteiden kuunteleminen on tärkeää myös siksi, että niiden perusteella myyjän voi varmistua, että asiakkaalle tarjotaan oikeaa tuotetta tai puolestaan korjata ehdotusta siten, että se vastaa paremmin asiakkaan tarpeita.

Kaupan päättäminen

Myyntiprosessin ehkä vaikein vaihe on kaupan päättäminen. Edellytys tässä vaiheessa onnistumiselle on se, että myyjä on toteuttanut myyntiprosessin kaikki vaiheet huolellisesti sekä luottaa itseensä ja omaan ammattitaitoonsa. Jokainen asiakas on erilainen, ja siksi myyjän on tehtävä ratkaisunsa kaupan päättämistavasta aina asiakkaan mukaan. Myyntiprosessin aikana myyjälle on kuitenkin jo varmasti ehtinyt muodostua hyvä käsitys siitä, miten kauppa kannattaa juuri tälle asiakkaalle ehdottaa. Pääasia on, että kauppa ylipäänsä ehdotetaan, eikä ainoastaan tyydytä tarjoamaan miettimisaikaa. Myyjän on siis tehtävä selkeä ehdotus kaupan päättämisestä ja tämän jälkeen odotettava rauhallisesti asiakkaan vastausta.

Myyjän ei tule luovuttaa, vaikka asiakas ei heti suostuisikaan kauppaan. Myyjän on tässäkin vaiheessa kärsivällisesti pyrittävä kumoamaan asiakkaan kieltävä vastaus ja perusteltava kauppa tarvekartoituksessa ilmenneillä seikoilla. Myyjä voi myös vielä kerran tarkentaa ehdotustaan.

Aina huolellisestikaan toteutettu myyntiprosessi ei johda kaupan syntymiseen, vaan asiakas tarvitsee lisää aikaa miettiäkseen myyjän ehdotusta. Tällaisissa tilanteissa myyjän on välittömästi yritettävä sopia asiakkaan kanssa seuraavasta tapaamisesta. Myyjän kannalta on erittäin tärkeää, että tapaamisesta onnistutaan sopimaan heti, sillä asiakkaan on paljon helpompi kieltäytyä tapaamisesta puhelimesta.

Jälkihoito

Myyntiprosessi ei suinkaan pääty siihen, että asiakkaan kanssa saadaan solmittua kaupat, vaan myyjän on pyrittävä pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseen asiakkaan kanssa. Pitkäaikaisen asiakassuhteen luomisessa on kyse jälkihoidosta, ja myyjä kannattaa miettiä sitä jo silloin, kun asiakas vielä istuu hänen edessään. Myyjä voi jo tässä vaiheessa sopia asiakkaan kanssa siitä, koska myyjä seuraavan kerran on yhteydessä asiakkaaseen tarkistaakseen, että tämä on tyytyväinen tuotteeseen sekä sen, onko asiakkaalle kenties syntynyt lisää tarpeita.

Juuri kaupat tehnyt asiakas ei kuitenkaan aina osaa ajatella niin pitkälle tulevaisuuteen, ja näissä tapauksissa myyjän on käytettävä omaa harkintaansa siinä, koska asiakkaaseen seuraavan kerran voisi olla yhteydessä. Sijoitusasioissa hyvä aika yhteydenotolle voisi olla kolmesta kuuteen kuukautta edellisen tapaamisen jälkeen. Myyjän on syytä merkitä kalenteriinsa muistutus siitä, koska hänen on oltava uudelleen asiakkaaseen yhteydessä.

Ennen uutta yhteydenottoa asiakkaaseen myyjän tulee tietenkin palauttaa mieleen, minkälaiseen ratkaisuun asiakkaan kanssa päädyttiin ja miten tässä tapauksessa sijoitukset ovat tuottaneet. Tämän jälkeen myyjä soittaa asiakkaalle ja tiedustelee, onko asiakas ollut tyytyväinen ratkaisuun. Aina näin ei tietenkään ole, ja tällaisissa tapauksissa myyjän on otettava negatiivinen palaute vastaan ja käsiteltävä se huolellisesti. Puolestaan sellaisissa tapauksissa, joissa asiakas on ollut tyytyväinen myyjän tarjoamaan ratkaisuun, tulee myyjän ehdottomasti yrittää tehdä lisää kauppaa asiakkaan kanssa.

Myyjän on muistettava, että jälkihoidolla ei tarkoiteta ainoastaan yhtä kaupan syntymisen jälkeen tehtyä puhelinsoittoa, vaan pitkäaikaisia asiakassuhteita luodaan tarjoamalla asiakkaille erinomaista ja asiantuntevaa palvelua kerta toisensa jälkeen.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten sijoitustuotteiden myyntiprosessia voidaan toimeksiantajan yrityksessä kehittää. Tutkimuksen aihe oli hyvin ajankohtainen, koska sijoitusmyynnin osuus toimeksiantajan päivittäisestä liiketoiminnasta on jatkuvasti kasvussa, ja siksi myös yrityksen on vastattava kasvuun ja kehitettävä toimintaansa uudelle tasolle. Tutkimuksen ajankohtaisuuden ja tarpeen ansiosta tutkimusta oli todella mielenkiintoista ja motivoivaa tehdä. Myös tutkittavat osallistuivat tutkimuksen toteuttamiseen innokkaasti.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui myyntiprosessin ja muutosjohtamisen ympärille. Myyntiprosessin teoria oli tutkimuksen kannalta aivan keskeisimmässä osassa, koska myyntiprosessin eri vaiheiden ja niiden merkityksen tiedostaminen toimi koko myyntiprosessin kehittämisen lähtökohtana. Lähdeaineistona myyntiprosessin teorian esittelyssä käytettiin kolmea eri myyntiprosessin mallia, joista kaksi oli kotimaista ja yksi ulkomainen. Tällä tavoin haluttiin varmistaa, että myyntiprosessin eri vaiheet esitellään mahdollisimman kattavasti, ja siten myyntiprosessin kehittämiseksi saadaan tukeva pohja. Toiminnan kehittämisessä on kyse myös muutoksen johtamisesta, ja siksi tutkimuksen teoriaosuuden jälkimmäinen osio muodostuu muutosjohtamisen teoriasta. Muutosjohtamisen teorian avulla pyrittiin luomaan perusedellytykset toiminnan kehittämiseksi ja sen johtamiselle. Tutkimuksen kattava teoriaperusta palveli loistavasti tutkimuksen toteutusta.

Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Tutkimusstrategiaksi oli luontevaa valita toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen vaiheet menevät tavallisesti siten, että ensin tehdään nykytilan kartoitus ja sen jälkeen ongelmatilanteen analyysi. Seuraavassa vaiheessa tehdään parannusehdotus

toiminnan kehittämiseksi, ja tätä ehdotusta kokeillaan ja arvioidaan. Tämä tutkimus toteutettiin juuri toimintatutkimuksen vaiheita mukaillen, eli ensin oli tarkoituksena selvittää sijoitustuotteiden myyntiprosessin nykyinen tila, mahdolliset toiminnan kehittämiskohteet, haasteet ja vahvuudet sekä tämän jälkeen muodostaa tilanteesta analyysi ja tehdä parannusehdotus toiminnan kehittämiseksi.

Toimintatutkimus alkaa nykytilan kartoituksella. Tässä tutkimuksessa nykytilan kartoitus toteutettiin ryhmähaastattelun avulla, johon osallistuivat yrityksen kaikki neljä työntekijää. Ryhmähaastattelun toteutuksessa onnistuttiin kaiken kaikkiaan hyvin. Ryhmähaastattelun onnistumista edesauttoi haastattelun huolellinen suunnittelu ja myös se, että haastateltavat olivat tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttuja. Myös tutkittavien hyvä asenne ryhmähaastattelua ja toisiaan kohtaan oli avainasemassa haastattelun onnistumisen kannalta, ja haastattelun aikana syntyikin runsaasti avointa keskustelua käsiteltävistä aiheista. Tutkimuksen tekijän perusteellisesta tutustumisesta myyntiprosessin teoriaan oli haastattelutilanteessa myös suurta apua, koska sen ansiosta tutkimuksen tekijä osasi esittää haastateltaville täydentäviä kysymyksiä, ja tällä tavoin tutkimusmateriaalista saatiin entistä kattavampi. Kysymyksiä esittäessään tutkimuksen tekijä pyrki välttämään haastateltavien johdattelemista mihinkään tiettyyn suuntaan, jotta haastattelun tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Ryhmähaastattelun haasteena oli, miten haastatteluun varattu aika riittää tarvittavan informaation keräämiseen sekä miten haastattelijan kokemattomuus vaikuttaa ryhmähaastattelun toteuttamiseen. Tutkimuksen tekijä varautui näihin haasteisiin tekemällä tarkan suunnitelman haastattelun toteuttamisesta ja siitä, miten paljon aikaa on käytettävissä eri asiakokonaisuuksiin. Juuri näiden toimien ansiosta suurimmilta ongelmilta vältyttiin.

Toimintatutkimuksessa seuraavana vuorossa on ongelmatilanteen analyysin ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen, mikä tässä tutkimuksessa tarkoitti ryhmähaastatteluaineiston purkamista ja analysointia. Ryhmähaastattelu litteroitiin sanatarkasti, ja saatu aineisto sekä siitä syntynyt analyysi dokumentoitiin huolellisesti. Dokumentaation osalta tutkimuksen luotettavuus varmistettiin keskittymällä tutkimus-

sa käytettyjen menetelmien ja saatujen tulosten tarkkaan ylös kirjaamiseen sekä pitämällä tutkimuspäiväkirjaa.

Tarkan analyysin jälkeen ryhmähaastattelun aineistosta sai hyvän käsityksen sijoitusmyynnin nykyisestä tilasta sekä sijoitustuotteiden myyntiprosessin vahvuuksista ja haasteista yrityksessä. Analyysistä selvisi, että sijoitusmyynnin koettiin olevan tällä hetkellä varsin vaatimatonta ja toiminnan kehittämiseksi nähtiin selvästi tarvetta. Suurimmaksi haasteeksi sijoitustuotteiden myyntiprosessissa koettiin sellaisen toimintamallin puuttuminen, joka mahdollistaisi sen, että sijoitusmyynnin toteuttamiselle löytyisi aikaa. Toiseksi haasteeksi koettiin se, että sijoitustuotteiden myyntiprosessi on jokaisen asiakkaan kohdalla erilainen, ja tämä johtaa välillä siihen, että osa myyntiprosessin vaiheista jää välillä käymättä läpi.

Näiden kehityskohteiden ohella haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, mitä vahvuuksia sijoitustuotteiden myyntiprosessissa on. Suurimmaksi vahvuudeksi haastateltavat kokivat työntekijöiden ja asiakkaiden välillä vallitsevan luottamussuhteen, joka on tärkeässä osassa ryhdyttäessä tekemään sijoitusmyyntiä. Lisäksi vahvuuksiksi koettiin työntekijöiden vankka kokemus, ammattitaito sekä yrityksen tarjoamat tuotteet ja tukimateriaalit.

Analyysin paikkansapitävyyden varmistamiseksi tutkimuksen tekijä esitteli analyysinsa toimeksiantajalle, ennen kuin ryhtyi jatkotoimenpiteisiin. Toimeksiantaja vahvisti analyysin paikkansapitävyyden, ja se osaltaan vahvistaa myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tulokset, sovellettavuus ja haasteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan sijoitustuotteiden myyntiprosessia ja luoda yrityksen työntekijöille paremmat edellytykset sijoitusmyynnin toteuttamiselle. Tutkimuksen perusteella oli selvää, että näiden tavoitteiden saavuttamiseksi toimeksiantajalle oli luotava uusi toimintamalli sijoitusmyynnin toteuttamiseen sekä laadukas myyntiprosessin malli sijoitustuotteiden myyntiprosessin tueksi.

Uuden toimintamallin sekä laadukkaan myyntiprosessin mallin luomisessa opinnäyte-työn tekijä hyödynsi tutkimuksen teoreettista perustaa, eli myyntiprosessin ja muutosjohtamisen teoriaa sekä ryhmähaastattelun vastauksia. Tutkimuksen tekijä halusi myös varmistua siitä, että uuden toimintamallin sekä myyntiprosessin mallin toimivuus ei jäisi ainoastaan teorian tasolle, vaan että niillä olisi käyttöä myös käytännön työelämässä. Tämä pyrittiin varmistamaan siten, että saatuaan uuden toimintamallin sekä myyntiprosessin mallin valmiiksi tutkimuksen tekijä esitteli kehitysehdotukset haastateltaville, ja haastateltavien kommenttien perusteella kehitysehdotuksia vielä muokattiin paremmin käytännön työelämään soveltuviksi.

Tutkimuksen tuloksena syntyneen uuden toimintamallin avulla toimeksiantajan työntekijöille luodaan todellinen mahdollisuus sijoitusmyynnin toteuttamiselle ja omien vahvuuksien hyödyntämiselle. Toimintamallin avulla sijoitusmyyntiä ryhdytään toteuttamaan säännöllisesti, ja nykyisestä tilanteesta poiketen aloite sijoitusneuvottelun sopimisesta tehdään pankin toimesta. Tutkimus osoitti, että henkilökunnan suurimpana vahvuutena olivat erinomaiset suhteet asiakkaisiin, ja tätä päästään parhaiten hyödyntämään siten, että henkilökunnalle luodaan mahdollisuus huolellisen ennakkovalmistautumisen toteuttamiseen ja sen avulla sijoitusneuvottelun sopimiseen. Vasta sen jälkeen kun tapaaminen asiakkaan kanssa on saatu sovittua, päästään täysin hyödyntämään henkilökunnan vankkaa kokemusta ja osaamista myyntityöstä. Tutkimuksen toisena tuloksena syntynyt laadukas myyntiprosessin malli toimii henkilökunnan apuvälineenä ja tukena sijoitustuotteiden myyntiprosessin toteuttamisessa. Laadukasta myyntiprosessin mallia hyödyntämällä pyritään varmistamaan, että sijoitustuotteiden myyntiprosessissa päädytään parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun sekä pankin että asiakkaan kannalta.

Uuden toimintamallin suurimpana haasteena on se, että sijoitusmyyntiin ja asiakasyhteydenottoihin käytettävä aika ei synny tyhjistä, vaan se on kaikki pois siitä ajasta, joka on tähän mennessä totuttu käyttämään tiettyjen työtehtävien suorittamiseen.

Tässä toimintamallissa sijoitusmyynti on siis priorisoitu aikaisempaa korkeammalle, ja sitä tehdään nyt jonkin muun asian kustannuksella. Tämän takia työnjohdon on yh-

dessä työntekijöiden kanssa keksittävä ratkaisu siihen, miten ne työt hoidetaan tai jaetaan, jotka sijoituspäivää viettävältä työntekijältä jäävät kulloisenakin sijoituspäivänä tekemättä. Onko ratkaisuna se, että työtaakka kasaantuu ainoastaan sijoituspäivää viettävän työntekijän harteille ja että hänellä on nyt ainoastaan neljä päivää viikossa aikaa tehdä ne työt, jotka hän aikaisemmin teki viidessä päivässä? Vai voisiko ratkaisuna olla se, että nämä sijoituspäivän aikana kertyneet työt jaetaan jatkossa tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken? Tämä jää työyhteisön ratkaistavaksi.

Uuden toimintamallin vakiinnuttamisessa käytäntöön on myös tietenkin omat haasteensa. Tässäkin tapauksessa uuden toimintatavan omaksuminen ottaa varmasti aikansa, ja sen toteuttaminen tuntuu aluksi vieraalta ja hankalalta. Kysymys on muutoksesta ja sen johtamisesta, josta suurin vastuu on tietenkin työnjohdolla. Muutosprosessia helpottaakseen työnjohdon on omilla toimillaan pyrittävä tekemään muutoksesta mahdollisimman sujuva. Työnjohdon on lisäksi kannustettava ja motivoitava työyhteisöä kohti uutta toimintamallia. Työnjohdon on myös pyrittävä vahvistamaan työyhteisön uskoa ja luottamusta uuteen toimintatapaan korostamalla toimintamallin tuottamia hyviä tuloksia.

Uusi toimintamalli ja laadukas myyntiprosessin malli tarjoavat toimeksiantajalle hyvät työkalut laadukkaaseen sijoitusmyynnin kehittämiseen. Näitä työkaluja hyödyntämällä ja muokkaamalla niitä paremmin käytännön työelämään soveltuviksi toimeksiantajalla on mahdollisuus jatkaa sijoitustuotteiden myyntiprosessin suunnitelmallista kehittämistä tämän tutkimuksen jälkeenkin.

Tutkimuksen onnistuminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli toimeksiantajan sijoitusmyynnin kehittäminen, jolloin toimeksiantajan arvioitavaksi jää, onko toiminnassa tapahtunut tutkimuksen ansiosta kehitystä pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen toteuttamisesta on kuitenkin jo tässä vaiheessa saatu tutkimukseen osallistuneilta hyvää palautetta. Tutkimusta pidettiin onnistuneena ja sen toteuttamisesta koettiin jo nyt olevan todellista hyötyä toimeksiantajalle, koska tutkimuksen myötä sijoitustuotteiden myyntiprosessi nostettiin niin sanotusti valokeilaan. Tätä pidettiin tärkeänä, koska tällä tavoin tutkimuk-

seen osallistuneet pääsivät jakamaan ajatuksiaan sijoitustuotteiden myyntiprosessin toteuttamisesta.

Myös tutkimuksen tekijän mielestä tutkimuksessa onnistuttiin hyvin, koska tutkimuksen avulla onnistuttiin kartoittamaan sijoitustuotteiden myyntiprosessin suurimmat haasteet, mutta myös henkilökunnan vahvuuksia myyntiprosessin toteuttamisessa. Tutkimuksen tekijän mielestä tutkimuksen onnistumista puoltaa myös se, että tutkimuksen avulla toimeksiantajalla onnistuttiin luomaan kaksi käytännön työkalua sijoitustuotteiden myyntiprosessin kehittämisen avuksi. Tutkimuksen tekijällä ei ole käytännön kokemusta sijoitustuotteiden myyntiprosessin toteuttamisesta, ja siksi näiden työkalujen käytäntöön sovellettavuus pyrittiin varmistamaan esittelemällä työkalut toimeksiantajalle ja muokkaamalla niitä saadun palautteen perusteella. Toimeksiantajan päätettäväksi tietenkin jää, miten ja kuinka paljon näitä työkaluja tullaan jatkossa hyödyntämään.

Lopuksi täytyy myös muistaa, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita tapauksia, koska toimintatutkimuksen tulokset pätevät ainoastaan tutkittujen ihmisten ja ympäristön kohdalla. Tutkimuksen siirrettävyys on kuitenkin pyritty varmistamaan dokumentoimalla tutkimuksen eri vaiheet, olosuhteet ja tulokset mahdollisimman tarkasti, ja tässä on tutkimuksen tekijän mielestä onnistuttu hyvin.

LÄHTEET

- Akyun, C. 2010. Sijoitusneuvontaprosessi X-pankissa -asiakkaan ja sijoitusneuvojan välillä syntyvät kokemuserot. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu Kerava. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu. 23.1.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010052110069>
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. p. Tampere: Vastapaino.
- Haapalainen, I. 2007. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. 3.p. Helsinki: Edita Prima.
- Handelsbanken Suomi: Tilinpäätöstiedote tammi-joulukuulta 2012. 2013. Lehdistötiedote 6.2.2013. Viitattu 13.2.2013. <http://handelsbanken.fi/>
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media.
- Hermans, R. J. 1995. Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki: Tietosanoma.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Luottamus, innovointi, 3E ja brändi myynnissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kallunki, J-P., Martikainen, M., & Niemelä, J. 2007. Ammattimainen sijoittaminen. 5.p., uud.p. Helsinki: Talentum Media.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.
- Kotitalouksien sijoitusrahastosäästäminen. 2012. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu. 11.4.2013 http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Kotitalouksien_sijoitusrahastosaastaminen.pdf
- Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kysely: Suomalaiset eivät tajua sijoitustuotteita. 4.10.2012. Taloussanomat. Viitattu 9.1.2013. <http://www.taloussanomat.fi/raha/2012/10/04/kysely-suomalaiset-eivat-tajua-sijoitustuotteita/201239116/139>

- Ludwig, G. 2004. Power Selling: Seven strategies for Cracking the Sales Code. Chicago: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company. Viitattu 2.4.2013. www.jamk.fi/kirjasto, Nelli-portaali, Ebrary.
- Nousiainen, S. & Sundberg, S. 2009. Sijoituspalveluopas. Espoo: Painotalo.
- Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Organisaatio hyötyy muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta. N.d. Priamos Consulting Oy. Viitattu 4.4.2013. http://www.priamos.fi/page_1200949211633.html
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY- Palvelu.
- Pihlajamäki, J. 2012. Sijoitusneuvontaprosessin laatuun vaikuttavat tekijät – sijoitusammattilaisen näkökulma. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 22.1.2013 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012091313633>
- Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007a. Haasteena myynnin johtaminen. 2.p. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007b. Myy enemmän – myy paremmin. 5.p. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.
- Stringer, E. 2007. Action Research Third Edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Tietoa pankista. Mikä on Handelsbanken? n.d. Svenska Handelsbanken AB (publ). Viitattu 13.2.2013. <http://www.handelsbanken.fi/>
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksamäki: RT-Print.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.p. Helsinki: Edita Prima.
- Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Marjaranta, P. Käytettävyyssitutkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Viitattu 6.3.2013. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja: puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

LIITTEET

Liite 1. Ryhmähaastattelun kysymysrunko

Sijoitusmyynnin tilanne ja tulevaisuuden näkymät

Kertoisitteko yleisesti sijoitustuotteista ja niiden myynnistä?

Millaisen osuuden sijoitusmyynti muodostaa konttorin päivittäisestä toiminnasta?

Millaisena koette sijoitusmyynnin tilanteen tällä hetkellä?

Miksi nykyinen tilanne on teidän mielestänne tällainen?

Millaisena näette sijoitusmyynnin tulevaisuuden näkymät tässä konttorissa?

Sijoitustuotteiden myyntiprosessin eteneminen

Millaisia asioita sijoitustuotteiden myyntiprosessi teidän mielestänne pitää sisällään?

Miten sijoitustuotteiden myyntiprosessi teidän mielestänne etenee?

Kertoisitteko tarkemmin millaisia asioita näihin myyntiprosessin eri vaiheisiin kuuluu?

Mitkä ovat mielestänne tärkeimpiä asioita näissä myyntiprosessin eri vaiheissa?

Sijoitustuotteiden myyntiprosessin vahvuudet ja kehittämiskohteet

Millaisten asioiden koette olevan teidän vahvuuksianne tässä myyntiprosessissa?

Miksi koette juuri näiden asioiden olevan vahvuuksianne?

Millaisia haasteita myyntiprosessin läpiviemiseen teidän mielestänne liittyy?

Miksi koette näiden asioiden olevan haasteita?

Miten sijoitustuotteiden myyntiprosessia pitäisi teidän mielestänne jatkossa kehittää?

Liite 2. Laadukas myyntiprosessin malli

Ennakovalmistautuminen	Kohtaaminen	Tarvekartoitus	Ratkaisun ja hyötyjen esittely	Kaupan päättäminen	Jälkihoito
<p>TAVOITE: Sovi tapaaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> Kohderyhmän valinta (toimintasuunnitelman mukaisesti) Selvitä asiakkaan perustiedot (hyödynnä järjestelmiä) Valmistaudu puhelinsoittoon (mitä kerrot, miten perustele) Ilmaise asiiasi selkeästi (kohteliaisuus, rauhallisuus, soiton tarkoitus) Kerro tapaamisen tarkoitus (perustele, kumoa vastaväitteet) Sovi tapaaminen (ehdota kahta aikaa, älä luovuta) Tutustu asiakkaan historiaan (järjestelmät) Tutustu tuotteisiin, mieti myyntiargumentteja Valmistele esittelymateriaalit 	<p>TAVOITE: Keskusteluyhteyden avaaminen, tunnelman luominen</p> <ol style="list-style-type: none"> Ole valmiina ottamaan asiakas vastaan (kalenteri tyhjäksi, muut työt sivuun) Asiakkaan vastaanotto (katsekontakti, esittelyt, kättelyt, kohteliaisuudet) Keskustelun avaaminen (small talk, kahvitarjoilu) Kerro asiakkaalle miten jatkossa edetään ja pyydä lupaa siirtyä itse asiaan 	<p>TAVOITE: Selvitä asiakkaan tilanne ja tarpeet!</p> <ol style="list-style-type: none"> Selvitä asiakkaan: <ul style="list-style-type: none"> - historia - nykyhetki - tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet - odotukset - risksietokyky Esitä avoimia kysymyksiä. Keskustele, älä kuulustele (hyödynnä tukimateriaalia) Kartoita asiakkaan kokonaistarve ja päätöksentekokriteerit Kuuntele asiakasta, älä ole itse enemmän äänessä. Varmista, että asiakas on samaa mieltä tarvekartoituksesta! <ul style="list-style-type: none"> • Jatketaanko myyntiprosessia eteenpäin, vai tyydytäänkö sopimaan seuraava tapaaminen, johon valmistellaan huolellisesti ratkaisuehdotus 	<p>TAVOITE: Ratkaisun ja asiakashyötyjen esittäminen</p> <ol style="list-style-type: none"> Esittele ratkaisu Sido ratkaisu asiakkaan tärkeimpien kriteerien ja tarpeiden ympärille Esittele ratkaisun hyödyt ja miten ne vastaavat asiakkaan tarpeita ja kriteereitä (pelkkä tuote-esittely ei riitä) Huomioi asiakkaan vastaväitteet ja hyödynnä ne! Vastaa huolellisesti vastaväitteisiin ja perustele hyvin (luottamuksen syventäminen) Tarkenna ehdotusta vastaväitteiden perusteella Varmista, että tarjotaan oikeaa tuotetta ja asiakas ymmärtää mistä on kysymys 	<p>TAVOITE: Kaupan ehdottaminen ja päätöksen saaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> Luota itseesi, asenne! Valitse kaupan päättämistapa asiakkaan mukaan Ehdota kauppa (selkeä ehdotus, älä tarjoa miettimisaikaa) Odota rauhallisesti asiakkaan vastausta Älä luovuta, vaikka asiakas ei heti suostu kauppaan Perustele ratkaisu asiakastarpeiden kautta Tarkenna ehdotusta Mikäli kauppa ei onnistu, sovi heti seuraavasta tapaamisesta 	<p>TAVOITE: Pitkäaikainen asiakassuhde, mahdollinen suosittelija</p> <ol style="list-style-type: none"> Tiedustele asiakkaalta, koska tarkistetaan tilanne seuraavan kerran (ehdota 3kk, 6kk?) Merkitse kalenteriin seuraava yhteydenotto Ota yhteyttä, varmista asiakkaan tyytyväisyys Käsittele palaute huolellisesti Yritä lisämyyntiä! <ul style="list-style-type: none"> • Jälkihoidon oltava säännöllistä. • Ei vaadi liikaa aikaa, eikä vaivaa