

Asiakkaan tiloissa myytävien finanssituotteiden  
markkinointistrategian muodostaminen Case-tutkimus  
Alexandria Consulting Group

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Lauri Kymäläinen

2010

Tekijä:	Lauri Johannes Kymäläinen k75320
Gradun aihe:	ASIAKKAAN TILOISSA MYYTÄVIEN FINANSSITUOTTEIDEN MARKKINOINTISTRATEGIAN MUODOSTAMINEN – Case-tutkimus Alexandria Consulting Group
Päiväys:	02.07.2010
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri, markkinoinnin ohjelma
Valvoja:	Professori Mai Anttila, Aalto Yliopisto, kauppakorkeakoulu
Tavoitteet:	<p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten asiakastiloissa myytävien finanssituotteiden markkinointistrategia muodostuu, sekä miten sen eri osatekijät liittyvät toisiinsa.</p>
Yhteenveto	<p>Kirjallisuudessa käsitellään sijoitusneuvonnan kilpailukenttää, myynnin lähtökohtia sekä eri taktiikoita myynnin onnistumiseksi tuote ja asiakaskeskeisyyden välillä. Tutkimusalue käsitteli aihetta tarkemmin myyntistrategian näkökulmasta prosessimallina integroidun markkinointiviestinnän kautta. Tästä saatu viitekehys tuotettiin lisäävä tutkimusmenetelmä (adaptive research) -metodilla. Tutkimuksen case-osuus koostui viidestä kenttämyyjän haastattelusta, joiden perusteella viitekehysmallia testattiin.</p>
Tulokset:	<p>Varsinaista eroa myyntiprosessissa ole, tapahtui asiakastapaaminen sitten konttorilla tai asiakkaan omissa tiloissa. Asiakkaat kuitenkin rentoutuvat myyjien mielestä enemmän ja ovat avoimempia myyjän suostuttelulle ollessaan itselleen tutussa ympäristössä. Asiakaslähtöisyyttä voidaan yrityksessä parantaa panostamalla CRM-järjestelmiin ja myyjien valtuutusten sekä koulutuksen lisäämiseen, sekä sisäistä markkinointia tehostamalla. Viitekehysmallin mukaan myyntiin voidaan markkinointistrategiassa vaikuttaa suoraan myyjien koulutuksen ja suoramarkkinoinnin lisäksi myös epäsuorasti brändin imagoon vaikuttamalla. Tässä kokonaisvaltainen integroitu markkinointistrategia ja asiakaskohtaamisista kerätty ymmärrys heidän tarpeistaan on ratkaisevassa asemassa.</p>
Myyjiltä saatujen mielipiteiden mukaan myynnin lähtökohtana on dialogi, jossa tehdyn kartoituksen pohjalta asiakkaalle pyritään luomaan tarjoama, joka palvelee häntä mahdollisimman hyvin. Myyjien mielestä asiakkaat ovat rennompia myyntitilanteessa joka tapahtuu asiakastiloissa. Eroa yritys- tai henkilöasiakkaiden välillä ei ole yrittäjien paremman tuotetietoisuuden lisäksi. Kauppaan johtamaton tapaaminen oli myyjistä hyväksyttävää, jos he tunsivat tehneensä kaikkensa tapaamisen onnistumiseksi.	
Avainsanat:	integrated marketing, sales agent, personal selling, investment adviser
Kieli:	suomi
Arvosana:	



# SISÄLLYSLUETTELO

## TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Kauppiamies maantiellä – sijoitusneuvontaa asiakkaan luona .....	5
1.2 Tutkielman pääongelma ja alatavoitteet.....	6
1.3 Tutkielman käsittelytapa.....	7
1.4 Tutkielman rajaukset .....	9
1.5 Keskeiset käsitteet.....	10
1.6 Tutkielma kulku .....	14
2. FINANSSIALAN KONSULTTIPALVELUT SUOMESSA .....	15
2.1 Toimiala Suomessa .....	15
2.2 Alexandrian kilpailuasema .....	23
3. FINANSSITUOTTEIDEN MYYNTI.....	27
3.1 Myynnin lähtökohdat.....	27
3.2 Vaihtoehtoiset myynnin strategiat.....	37
3.3 Aktiivinen myynti .....	47
3.5 Integroitu markkinointiviestintä.....	52
4. VIITTEKEHYSMALLI: ASIAKKAAN TILOISSA MYYTÄVIEN FINANSSITUOTTEIDEN MARKKINOINTISTRATEGIAN MUODOSTUS.....	59
5. TUTKIMUSMENETELMÄ .....	63
5.1 Tutkimusote .....	63
5.2 Case-tutkimus .....	66
5.3 Teemahaastattelulomakkeen laadinta .....	68
5.4 Aineiston keruu.....	73
5.5. Lisäävä lähestymistapa.....	77
5.6 Aineiston luotettavuus .....	78
6. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI .....	85
6.1 Yrityskuvaus .....	85
6.2 Haastatteluiden tulokset.....	86
6.3 Yhteenvedo empiirisistä tuloksista.....	95
6.4 Yhteenvetotaulukot haastatteluista .....	97

7. VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS .....	105
7.1 Uusia aiheita viitekehukseen.....	105
7.2 Ohjeita jatkotutkimukselle.....	107
8. TOIMENPIDESUOSITUKSIA CASE-YRITYKSELLE MYYNNIN KEHITTÄMISEKSI .....	109
8.1 Yritysnäkökulma .....	109
8.2 Myyjän näkökulma.....	115
8.3 Asiakasnäkökulma.....	117
9. LOPUKSI.....	119
LÄHDELUETTELO .....	121
I KIRJALLISUUS .....	121
II KUVAT .....	127
III INTERNET-PALVELUT.....	127
LIITTEET.....	129
LIITE 1: Myyjäkyselyn saatekirje.....	129
LIITE 2: Sijoitusneuvontayhtiöt Suomessa vuosina 2006-2009 .....	130

## KUVIEN LUETTELO

Kuva 1 Lisäävä lähestymistapa .....	9
Kuva 2 Sijoitus- ja lainapalveluiden laajennettu palveluntarjonta.....	22
Kuva 3 Sijoitusneuvottelun viitekehys .....	23
Kuva 4 Yrityksen logo kesäkuussa 2006.....	24
Kuva 5 Palvelupyramidi .....	30
Kuva 6 Palvelulupaukset ja siihen liittyvät markkinointitoimenpiteet .....	31
Kuva 7 Palvelun laadun käsitelmä .....	33
Kuva 8 Markkinointiviestinnän vaikutussuhteet.....	34
Kuva 9 Suvaitun palvelun laadunvaihtelu lopputulos- ja prosessiulottuvuuksissa .....	37
Kuva 10 Motivaation muodostus.....	41
Kuva 11 Myyjän ja ostajan välinen näkemysero.....	42
Kuva 12 Palvelujen markkinointi.....	46
Kuva 13 Myyntitapahtuman vaiheet ja niiden sisältö.....	50
Kuva 14 Myyjän myyntiprosessin ja ostajan ostoprosessin liittyminen toisiinsa.....	51
Kuva 15 Yrityskuvan määräävät tekijät.....	53

Kuva 16 Yrityskuvan kohderyhmät.....	54
Kuva 17 Bränditietoisuuden toissijaisia lähteitä .....	55
Kuva 18 Sisäisen markkinoinnin sisältö .....	56
Kuva 19 Markkinointiviestinnän päätösten tekeminen ja saavuttaminen bränditasolla.....	58
Kuva 20 Rahoitustuotteiden myynnin prosessi asiakkaan tiloissa.....	60
Kuva 21 Haastattelututkimuksen kysymykset ja aihepiirit.....	72
Kuva 22: Viitekehyksen jatkotutkimuksen aiheita.....	105
Kuva 23 Liiketoimien organisointi pystysuorassa verkostossa .....	113
Kuva 24 Liiketoimien organisointi liiketoimintamahdollisuuksien verkostoissa (tyyppi I) .....	114

## TAULUKOIDEN LUETTELO

Taulukko 1 Suomen Pankkiyhdistyksen seurantatutkimus 2004-2009.....	15
Taulukko 2Alexandrian yritystietoja 2001-2008.....	25
Taulukko 3 Eilispäivän ja nykypäivän myyjän eroja.....	28
Taulukko 4 Esimerkkejä myyntitekniikoista.....	36
Taulukko 5 Vertailu tuotekeskeisen ja asiakaskeisyyden välillä .....	38
Taulukko 6 Tuote- ja palvelulähtöisen ajattelun eroavaisuuksia.....	40
Taulukko 7 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja .....	65
Taulukko 8 Aloittelevan haastattelijan yleisimmät virheet kohdistettuna tutkimukseen .....	76
Taulukko 9 Yhteenvetotaulukko 1: Tapaamisen alku.....	98
Taulukko 10 Yhteenvetotaulukko 2: Myyntikeskustelu .....	99
Taulukko 11 Yhteenvetotaulukko 3: Tarpeiden arviointi.....	100
Taulukko 12 Yhteenvetotaulukko4: Myyntiprosessin päättyminen .....	101
Taulukko 13 Yhteenvetotaulukko5: Kommunikointi.....	102
Taulukko 14 Yhteenvetotaulukko6: Kommunikointi.....	103
Taulukko 15: Haastattelutyyppeiden vertailu joidenkin keskeisten piirteiden suhteen .....	107



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kauppamies maantiellä – sijoitusneuvontaa asiakkaan luona

*Suurelle osalle suomalaisista on soittanut jonkin sijoitusneuvontayrityksen edustaja, joka tarjoaa aikaa henkilökohtaiseen, veloituksettomaan neuvontatilaisuuteen. (Lagus 1999)*

Myynnissä minua on aina kiehtonut sen laaja-alainen katsantokanta eri ihmisten ja yritysten tarpeita kohtaan. Jokainen tapaaminen, jokainen ihminen, on ainutlaatuinen hetki kahden tai useamman henkilön välillä löytää yhteisymmärrys eri tarpeiden välillä. Tätä tapahtumaa ymmärtääkseen pääsee työskentelemään koko elämän, eikä koskaan voi kuitenkaan tietää aina varmaa tietä kaikkia tyydyttävään ratkaisuun.

Miten ihminen reagoi myyntiin kotonaan, työpaikallaan tai yrityksessään? Miten yritys ja myyjä voivat tukea toinen toisiaan hyvän myyntiyrityksen onnistumisen parantamiseksi? Sain tilaisuuden haastatella finanssialan konsulttiyritys Alexandria Consulting Groupin noin 120 neuvonantajasta viittä myyjää vuonna 2006, jotka olivat erikoistuneet ns. kiertäviksi eli he tekevät tapaamisia kiinnostuneille yksityis- ja yrityskohteisiin. Heidän haastattelunsa finanssialan konsulttityöstä luovat kuvaa myyntityöstä asiakasyrityksessä ja miten heidän havaintonsa sopivat teoreettisen viitekehyksen malliin onnistuneesta myyntitoiminnasta samassa tilanteessa.

Viimeisten neljän vuoden aikana olen luonut haastatteluiden ja tieteellisen tutkimukseen perustuen viitekehyksen, jonka teoreettiselta pohjalta yritys voi mallintaa miten heidän markkinointistrategiansa vaikuttaa myyjien suoriutumiseen kentällä. Seuraavilla sivuilla tuon esille ne askeleet, jotka johdattivat minut ymmärtämään paremmin myyjien sielunelämää ja samalla kohtaamaan, sekä parantamaan, omat ennakkoluuloni suomalaisesta myynnistä.



## 1.2 Tutkielman pääongelma ja alatavoitteet

Tutkielman pääongelma on selvittää:

- 1) Mistä tekijöistä ja miten asiakkaan tiloissa myytävien finanssituotteiden markkinointistrategia koostuu.

Tutkielman alatavoitteet ovat:

- 1) Miten sijoituspalvelutuotteiden myynti tapahtuu Suomessa, ja millaisia vaiheita siinä on
- 2) Minkälaisilla tavoilla sijoituspalvelutuotteiden myymistä kentällä voidaan harjoittaa
- 3) Miten case-tutkimuksen finanssialan konsulttiyritys kehittää myynnin strategiaa
- 4) Miten asiakaslähtöisyyttä voidaan tehostaa

Tutkimukset ovat osoittaneet että hyvä myyjä ei ole yhdestä muotista puristettu ideaali vaan erinomaisia tuloksia voivat tehdä monenlaiset persoonat (Adler 1994). Olen siksi halunnut miettiä enemmän miten hyvä myyjä pitää yllä myynnillisyyttään. Siksi olen kysymyksissä painottanut myös henkistä valmistautumista sekä myynnin jälkeistä mielenhuoltoa. Koska itse väitän psykologian olevan tärkeässä tehtävässä alueen tutkimustyössä (ja tunnustan vajaavaisuuteni lähestyä aihetta tämän asiantuntemuksen alueelta) pyrin katsomaan tätä osa-aluetta yleisestä näkökulmasta. Oletuksena on myynnin prosessimaisuus, jolloin tutkittavat ilmiöt tapahtuvat osissa sekä ajan kuluessa, johtaen vaiheesta toiseen.

Lisäksi haluan painottaa oman henkilökohtaisen kokemukseni perusteella miten myynti ja markkinointi ovat kaksi täysin eri asiaa, ja miten kuitenkin hyvä yritys voi nyt ja vastaavaisuudessa yhdistää näitä alueita tuottavuutensa kasvattamiseksi. Kotler (Kotler, 1977) on huomionnut että asiantuntijayritykset helposti olettavat markkinoinnin ja myynnin hoituvat ylivoimaisilla tuotteilla, vaikka todellisuudessa näin ei ole, vaan tarvitaan erillisiä ponnisteluita näillä alueilla. Hän mainitsee paremman hiirenloukun rakentamisen esimerkkinä: helposti ajatellaan parhaan myyvän itsessään, mutta tarvitaan myös markkinointia ja myyntiä tukemaan tuotteen menestystä, sillä aina nurkan takana vaanii uusi ja parempi malli asiakkaiden huomiosta. Palaankin tähän

markkinoinnin ja myynnin keskinäiseen kilpailuun (Kotler ym. 2006) tutkimuksen lopussa kappaleessa 9.

### 1.3 Tutkielman käsittelytapa

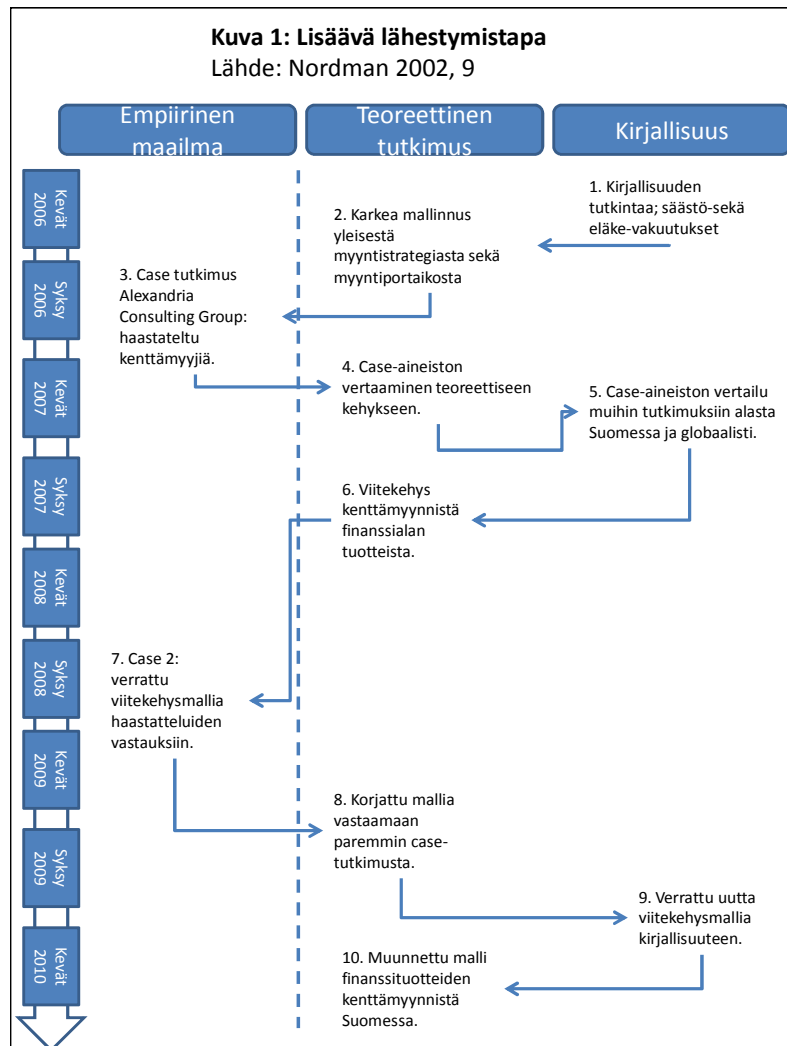
Tällä työllä on teoria- ja empiriaosa, ja se on toimeksianto case-yritykselle.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmät ovat case-menetelmä, teemahaastattelu sekä lisäävä lähestymistapa (*adaptive research*). Tutkimuksen teoriat perustuvat:

- myyntityön kirjallisuuteen & prosessiin
- viestintäkirjallisuuteen
- palvelunmarkkinointikirjallisuuteen
- konsulttipalvelukirjallisuuteen

Tämä on kvalitatiivinen tutkimus. Syy tutkimusotteella on koska teoriaa tutkimusaiheesta ei ole ja koska tutkimusalue on inhimillinen sekä yksilöllinen. Konsulttipalvelut ovat aina räätälöityjä ja uniikkeja palveluntarjouksia, eikä näitä siksi voi yleistää. Case-tutkimuslähteet on kerätty teemahaastattelun avulla. Lisäksi tutkija on aikanaan työskennellyt tutkittavassa yrityksessä saaden kokemusta yrityksen arvoista ja käytännöistä, sekä myöhemmin työskennellyt rahoitusallalla. Tämän primäärisen tutkimusmateriaalin puolesta kyseessä on myös hermeneuttinen ote. (Hirsjärvi ja Hurme, 1982)

Tutkimuksen ajankohta oli melko pitkä ja ulottuu vuodesta 2006 vuoteen 2010. Kuvassa 1: ”Lisäävä lähestymistapa” olen esitellyt tutkielman kulkua Nordmanin lisäävän lähestymistavan (Nordman 2002,9) tutkimuksen tekemän kulkukaavion pohjalta. Tutkimuksen perustana on vuonna 2006 kerätyt haastattelut case-yrityksestä, joiden aikana tutkija on rakentanut viitekehysten kenttämyynnistä. Tätä mallia vertaamalla haastatteluihin on saatu parempi malli finanssituotteiden kenttämyynnistä Suomessa.



Tutkija oli työskennellyt tutkimuksen alkaessa vajaan vuoden yhtiön markkinointiasistenttina. Siten tutkimuksen käsittely tapaa eriää perinteisestä tutkimuksesta, jossa tutkijalla ei ole aikaisempia tai samanaikaisia sitoutuksia yhtiöön/tutkimuskohteeseen. Siten tätä tutkimusta voitaisiin kutsua havainnointitutkimukseksi (*action research*)<sup>1</sup>. Kuitenkaan kyseessä ei ole esimerkiksi yhtä laaja kulttuuriin sitoutuminen kuin Schembrin (Schembri 2008) tai Schouten ja McAlexander (1995) Harley Davidson –kulttuuria käsitelleet etnografian, kuvailevan kansatieteen (*visual ethnography*) tutkimukset, jossa tutkija eli useamman vuoden

<sup>1</sup> Aiheesta lisää esim. Herr ja Anderson 2005.

alakulttuurin parissa<sup>2</sup>. Enemmänkin kyseessä oli syvällisempi tutustuminen yrityksen arvoihin sekä tavallista parempi näkemys miten myyjät toimivat case yrityksessä.

#### 1.4 Tutkielman rajaukset

Tutkielman pääalue on itse tapaamisessa asiakastiloissa, eli keskityn henkilökohtaiseen myyntityöhön. Finanssipalveluiden myynnin strategiat ovat tutkimuksen käsittelyaluetta. En käsittele tapaamiseen johtanutta yhteydenottoa tai ensitapaamisen jälkeisiä jatkokontakteja. En myöskään käsittele asiakkaiden hankintaa yleensä tässä tutkimuksessa. Myöskään markkinoinnin yleisstrategiset kysymykset on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Case-yrityksen ensimmäinen kontakti on ollut joko asiakkaan suora yhteys yritykseen tai yhtiön soittaman kutsupuhelun järjestämä tapaamisen. Keskityn siis käsittelemään ensimmäisiä kontakteja myyjän kanssa, millä tarkoitan ensitapaamista sekä mahdollisia seuraavaa kahta tai kolmea käyntiä jotka johtavat ensimmäiseen kauppaan tai asiakkaan päätökseen olla hankkimatta palveluja, pääpainon ollessa ensitapaaminen. Tutkimuksessa sivutaan viestintää myös laajemmin (mm. internet), mutta muuten kohdennuksena on henkilökohtainen myyntityö.

Asiakkuuksien osalta tutkimukseni koskee sekä yksityishenkilöitä että yrityksiä. Grönroosin (Grönroos 1980, 20) tapaan tuotteet joita haastatteluissa mainittu yritys tarjosi ovat *kuluttajapalveluita* – ”Palvelusektorin se osa, jota perinteisesti kutsutaan kulutuspalveluiksi. Tällä käsitteellä tarkoitetaan palveluja, joita markkinoidaan kuluttajien markkinoilla, ts. palveluja, jotka tarjotaan lopullisille kuluttajille erotuksena palveluista, jotka samoin kuin raaka-aineet, koneet ja muu materiaali, käytetään toisten tavaroiden tai palvelujen tuottamiseen tai muuten markkinoidaan teollisille ostajille. Edelleen voidaan mainita, että termiä tuote käytetään tässä yhteydessä yleisenä sekä tavarat että palvelut sisältävänä käsitteenä.

Tärkeätä on myös huomioida, etten tutki erityisesti millainen persoona parhaiten sopisi myynnin kenttätööhön, vaan miten laatu käsitetään. Tutkimuksen tavoitteena on

---

<sup>2</sup> Lisää aiheesta esim. Malhotra 2007, 161-166.

havainnollistaa millaisilla painotuksilla myyjän keskimäärin kannattaa korostaa ilmaisuaan rahoitusalan ratkaisuja tehtäessä asiakkaan tiloissa. Siksi pyytäisin lukijaa huomioimaan että vaikka piensijoittajan tilanteen kartoitukseen liittyvästä standardoinnista löytyy nykyään määrityksiä ja velvoitteita<sup>3</sup>. Tästä huolimatta tapaamiseen liittyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu on aina jossain määrin yksilöllistä ja sen toteutukseen vaikuttaa sijoitusneuvojan oma osaaminen ja palvelutyyli (Järvinen&Lehtinen 2008, 9). Tästä syystä tutkimuksessa kysytään myös mielialan vaikutuksesta myyntiin eri tilanteissa.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

### Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on kokonaistapahtuma, jossa myyjä ja asiakas aloittavat, läpikäyvät, ja päättävät palvelusta, tavarasta tai näiden yhdistelmästä koostuvan neuvottelun. Myyntiprosessissa on ajassa toisiaan sijaitsevia vaiheita. Vaikka tutkimukseni keskittyy tähän aiheeseen, esimerkiksi Vahvaselkä (2004, 135) on kuvaillut tapahtumaa seuraavasti: ”Myyntiprosessi toimii useimmissa tapauksissa saman kaavan mukaan. Myyntisyklin pituus voi tosin vaihdella myymälämyynnin muutamista minuuteista asiantuntijaorganisaatioiden välillä jopa vuosien mittaiseen prosessiin.”

### Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö (*personal selling, aktieförsäljning*) on tässä yhteydessä asiakkaalle yksilöllisten ratkaisujen etsintää asiakaspalvelutilanteessa. Konsultti sanalla on tässä yhteydessä lähes samanlainen merkitys. Henkilökohtaista myyntitapahtumaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa sosiaalisena tilanteena, jossa kahden tai useamman henkilö on vuorovaikutuksessa toiseensa (Töyrylä 2004,11)

Asiakaspalvelun määritelmäksi Zeithalm (Zeithalm ym., 2006) esittää palvelua joka tukee yrityksen ydintuotteita. Hän myös esittää että yritykset eivät yleensä veloita tästä asiakaspalvelusta, että se voidaan tehdä asiakkaan läsnäollessa, puhelimitse tai internetin

---

<sup>3</sup> Uusimpana esimerkkinä MIFID direktiivi sijoituspalveluista; Markets in Financial Instruments Directive, 2004/39/EY

välityksellä. Palvelun määrittelen klassisesti (Grönroos 1980, 43, Berry 1980) ominaisuuksin; ne ovat aineettomia, tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja ovat toimintoja (eli palvelu lakkaa olemasta kun toiminta päättyy)

## **Myyjä**

Tässä työssä myyjällä on useita eri nimikkeitä; myyjä, neuvonantaja sekä kiertävä neuvonantaja. Nämä kaikki termit sisältävät ensimmäisen määritelmän, mutta asiakkaan henkilökohtaisten preferenssien mukainen räätälöinti lisääntyy. Myyjän tarkoitus on vain saada tuote/palvelu myydyksi asiakkaalle. Neuvonantaja etsii palveluvalikoimasta asiakkaan omien mieltymysten ja maksukyvyn mukaan parhaan ratkaisun. Kiertävä neuvonantaja toteuttaa neuvonantajan mukaista myynnin etiikkaa, mutta myös voi tarjota palvelujaan kiinteän myyntialueen ulkopuolella, esimerkiksi asiakkaan kotona tai työpaikalla.

Myyjä on tässä tutkimuksessa myös asiantuntija eli asiantuntijapalveluiden tuottaja. Asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella on muita ihmisiä paremmat tiedot ja taidot joistakin tehtävistä ja niiden hoitamisesta. Häntä voidaan pitää henkilönä, jolla erityistietämystä ja -osaamista joltakin alalta, ehkä kapealtakin sektorilta. (Vahvaselkä 2004, 34–35)

## **Finanssialan konsultti**

Finanssialan konsultilla tarkoitan myyntihenkilöä tai -yritystä, joka on erikoistunut sijoitustuotteisiin liittyvään neuvontaan. The American Association of Individual Investors (AAII 2010) mukaan sellaisia neuvonantajia ovat:

- finanssisuunnittelija (*financial planner*): yleinen sijoitusasiantuntija joka auttaa yksilöitä määrittelemään finanssisuunnitelmansa tarkkojen tavoitteiden pohjalta sekä auttaa koordinoimaan erilaisten finanssiasioita koskevien asioiden välillä.
- investointineuvoja (*investment adviser*), henkilö joka hallinnoi omaisuutta, tekee portfolion suunnittelua sekä yksilöllisiä arvopaperivalintoja erilaisten palkkioiden pohjalta.

- salkunhoitaja (*portfolio manager*): on vastuussa isojen rahastojen hoitamisesta. Salkunhoitajat voivat olla esimerkiksi vakuutus-, sijoitus-, eläke- tai pankkiyhtiöiden sekä muiden institutionaalisten sijoittajien palkkauksessa.

Näistä finanssialan konsultin työnkuva on lähinnä finanssisuunnittelijaa. Kuitenkin lisäyksenä finanssisuunnittelija –nimikkeeseen konsultin työnkuva on myös asiakkaiden aktiivinen hankinta.

### **Markkinointi**

*Markkinointi on kylvämistä, myynti on korjaamista.*

Kotler ym. ovat listanneet yritysjohtajille suunnatussa artikkelissaan markkinointiin liitettyjä näkemyksiä. Heidän (Kotler ym. 2006b 22) mukaansa markkinointi on käsitetty:

1. Funktioksi jonka päätehtävänä on myynti ja sen edistäminen
2. Osastoksi, jonka sisällä tehdään erilaisia tehtäviä
3. Prosessiksi, joka tarkoittaa hyvää päättelyllä markkinointitoimenpiteistä
4. Filosofiksi, jossa yrityksen menestys riippuu määritetyille asiakkaille luotavasta ja toteutettavasta ylivoimaisesta arvosta.

Vaihtoehdot kolme ja neljä ovat kirjoittajien mukaan oikeaoppisia. He lisäävät että markkinointi tulee nähdä strategisena konseptina, jonka tehtävänä ei ole olla yrityksen eräs osio jossa vain tuetaan myyjää tuottamalla tuote-esitteitä, mainoksia tai kirjepostia. Tämä näkemys pitää yrityksen tuottavuuden potentiaalisesta. (Kotler ym. 2006, 22). Tällöin markkinointi on toimintaa, jonka tarkoituksena on muuttaa kuluttajan käsityksiä brändistä ja/tai yrityksestä sekä positioida edellä mainittuja kuluttajan harkitsemien vaihtoehtojen joukkoon ostostilanteessa. (Stephen ym., 1998). Muita määritelmiä markkinoinnille on esimerkiksi Tikkasen ym. (Tikkanen ym., 2007, 13) määritelmä, jonka mukaan markkinointi on toimijan omien intressien edistämistä luomalla ja kehittämällä suhteita muihin toimijoihin sekä palvelemalla heidän intressejään ja tyydyttämällä heidän tarpeitaan – mielikuvien, merkitysten ja materiaalien vaihdannan ja lupauksen täyttämisen kautta. Lisäksi markkinoinnin päätehtävänä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen”. (Tikkanen ym., 2007, 25). The

American Marketing Association (AMA 2010) määrittelee markkinoinnin organisaation funktioksi sekä prosesseiksi joiden tehtävänä on luoda, kommunikoida ja tuottaa arvoa asiakkaille sekä hoitaa asiakassuhteita tavoilla jotka hyödyttävät organisaatiota sekä sen osakkaita.

Kotler on oikeilla jäljillä, ja markkinoinnin määritelmä perustuukin tuottavaan vaihdantaan asiakkaan kanssa. Markkinoinnin lähtökohtana ja perustana on siten **tarjoama** (*offering*) (Vargo&Lusch 2004, Lusch&Vargo 2006). Kotlerin mukaan markkinoinnin tehtävänä on tunnistaa sekä toteuttaa inhimilliset ja sosiaaliset tarpeet. Yksi markkinoinnin lyhyimpiä määritelmiä markkinoinnille on ”**prosessi jossa tarpeet täytetään tuottavasti**”<sup>4</sup>. (Kotler ym. 2009). Hän myös mainitsee Grönroosin (Grönroos 2006 407), joka on määritellyt markkinoinnin asiakaskeskeiseksi toiminnaksi joka läpäisee organisaattoriset toiminnot sekä prosessit, ja on suuntautunut luomaan arvolupauksia, täyttämään näiden luomia yksilöllisiä odotuksia sekä toteuttamaan tällaisia odotuksia tukemalla asiakasarvoa tuottavissa prosesseissa, tukien siten arvonluomista niin yrityksen, asiakkaan kuin muidenkin osallistujien prosesseissa.<sup>5</sup>

## **Myynti**

Myynti keskittyy asiakkaan lisäarvon luomisessa henkilökohtaiseen kohtaamiseen ja on siten paljon tarkempi osa-alue markkinoinnin sisällä. Kotler huomioikin jo vuonna 1977 (Kotler 1977, 72) että markkinointi on paljon laajempi kokonaisuus kuin myynti. Tämän ja hänen myöhemmän tutkimuksena pohjalta (Kotler ym. 2006a) tuleekin mielestäni myynti ajatella paljon tarkempana kokonaisuutena, jonka tehtävänä ei ole yrityksen kokonaisimagon parantaminen tai ylläpitäminen, vaan **yrityksen palveluiden ja/tai tuotteiden myynti asiakasta kohdatessa**. Oma mielipiteeni myynnistä, varsinkin hyvästä sellaisesta on kohtaaminen, jossa ostamisen todennäköisyys maksimoidaan,

---

<sup>4</sup> Marketing is the process of “meeting needs profitably”.

<sup>5</sup> Marketing is a customer focus that permeates organizational functions and processes and is geared towards making promises through value proposition, enabling the fulfillment of individual expectations created by such promises and fulfilling such expectations through support to customers’ value-generating processes, thereby supporting value creation in the firm’s as well as its customers’ and other stakeholders’ processes.



mutta samalla huomioidaan asiakkaan ostamiselinkaaren maksimointi. Tämä tarkoittaakin usein sitä, että asiakasta myös palvellaan laadukkaasti eikä kaikkia kauppoja tehdä kerralla: lopputuloksena halutaan tyytyväinen asiakas joka käy jatkossakin sekä suosittelee ostamista myös muille ihmisille. Tämän ajatuksen ovat todenneet todeksi myös muut markkinoinnin (Kotler 1977, 2006) ja myynnin (Parasuraman 1991a, Zeithaml ym., 1996) tutkijat omissa tutkimuksissaan.

Huomioitava ero myynnissä ja mainonnassa myyinnedistämisen osalta on se että siinä myynti on henkilökohtainen tai suusta suuhun (*word-of-mouth*) vuorovaikutustapahtuma. Mainonta taas voidaan määritellä maksetuksi, epäsuoraksi kommunikoinnin muodoksi jossa tunnistetusta lähteestä, minkä tarkoitus on suostutella vastaanottajaa jonkinlaiseen toimintaan, nyt tai tulevaisuudessa. (Jef ja Curran 2002).

## **1.6 Tutkielma kulku**

Luku kaksi käsittelee kaksi suomalaisia finanssialaa, finanssituotteiden myyntiä sekä tutkimuksen case-yrittystä. Luvussa kolme tarkastelen finanssituotteiden kenttämyyntiä Suomessa, pohjustaen aihetta myynnin lähtökohdista yleensä sekä suomalaisittain, aktiivisesta myyntityöstä sekä integroidun markkinointiviestinnän näkökulmasta. Luvussa neljä esittelen viitekehysmallini ja sen osatekijät.

Luvussa viisi käyn läpi tutkimukseni tutkimusotetta, tutkimusmenetelmäni, haastattelulomakkeeni laadinnan perusteita sekä tarkastelen kriittisesti aineiston keruumenetelmää sekä sen luotettavuutta. Luvussa kuusi esittelen haastatteluiden tulokset, sekä luonut vastauksista yhteenvetotaulukon. Luvussa seitsemän pohdin viitekehysmallin toimivuutta sekä esittelen empiirisen tutkimusosion perusteella parannusehdotuksia viitekehysmalliin, sekä mahdollisia toiveita tulevan tutkimustyön aiheista. Luku kahdeksan sisältää toimenpidesuosituksia case-yrittys Alexandrialle yritys-, myyjä- ja asiakasnäkökulmasta, jonka lisäksi olen tehnyt näille osa-alueille kehitysehdotuksia. Viimeisessä luvussa käyn vielä lävitse tutkimusta ja sen aikana muuttunutta ympäröivää maailmaa, sekä kerään kokoon omia mielipiteitäni.

## 2. FINANSSIALAN KONSULTTIPALVELUT SUOMESSA

Sijoitusneuvonta alana suomessa on varsin tuore, ja juontaa isolle yleisölle juurensa 1990-luvun laman vaurastumisesta. Eriteltyäni luvussa yksi määritelmät ja rajaukset tutkimukselle, käsittelen tässä luvussa ensin yleisesti millainen ala ja markkinat olivat haastattelujen tekoaikaan, ja sekä millainen ja miten Alexandria toimi näillä markkinoilla. Yrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa erityisesti finanssialalla toimivaa talous- ja verotusneuvontaan erikoistunutta yritystä ellen erikseen toisin mainitse.

### 2.1 Toimiala Suomessa

Suomalaisten rahankäyttötottumuksia on yleisesti kuvailtu sanoilla riskinottajana vähintään maltillinen että turvallisuushakuinen. Finanssipalvelujen asiakkaille asiakaspalvelu ja palvelujen hinta kuuluvat keskeisten valintakriteerien joukkoon.

(Ylikoski ym., 2006, 38)

**TAULUKKO 1: Suomen Pankkiyhdistyksen seurantatutkimus 2004-2009**

Lähde: Suomen Pankkiyhdistys 2009

Minkä verran seuraavilla tekijöillä on vaikutusta valitessanne säästämisen- ja sijoituskohdetta?

	<i>Erittäin tärkeä/tärkeä %</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
	<b>2009</b>	<b>2004-2009</b>	<b>2004-2009</b>
Turvallisuus	72	74	1,4
Sijoituskohteen riskittömyys ( kysytty 2008-)	60	61	1,4
Vaivattomuus	46	51	3,3
Tuotto	44	49	3,1
Rahaksi muuttamisen helppous	41	48	3,1
Sijoituskohteen arvon vaihtelu (2007-)	31	34	2,5
Eläketurva/eläkevuosiin varautuminen (2006-)	29	27	2,2
Verottomuus tai muut veroedut	29	36	3,8
Sijoitusaika	21	23	1,8

Taulukossa 1 on Suomen Pankkiyhdistyksen tuottamien kyselyiden vuosittaiset tulokset, joissa vuosina 2004–2009 (Suomen Pankkiyhdistys, 2009) mitattujen tekijöiden tärkeydessä tulivat ilmi riskittömyyden suuri merkitys asiakkaille. Näistä itse koen varsin mielenkiintoisena sen että turvallisuus ja riskittömyys nousevat erittäin

merkittäviksi tekijöiksi, mutta samalla koetaan sijoitusten tuotto tärkeäksi tekijäksi. Myyjälle tämä aiheuttaa ristiriitaisia signaaleja, sillä riskillä ja tuotolla on käänteinen tekijä sijoitusinstrumenteissa.

Suomalaiselle finanssialalle on Ylikosken ym. (Ylikoski ym. 2006, 12) mukaan tyypillistä sekä asiakkaiden tarpeiden että toimialan kilpailukentän muutosherkkyys. Kun toimintaympäristö muuttuu, myös menestymisen edellytykset muuttuvat. Toimintajatuksessa ilmaistu perustehtävä ja keskeiset arvot pysyvät yleensä samana toimintaympäristön muutoksista huolimatta, mutta palveluajatuksia muokataan vastaamaan uusia menestymisen vaatimuksia. Tällöin myös perustehtävän toteuttamisessa käytetyt keinot muuttuvat. (Ylikoski ym., 2006, 12) Esimerkkiyrityksen toimialalla rahastot ja eläkevakuuttaminen olivat kuumia aiheita 2000-luvun puolivälin jälkeen. Myös esimerkkiyritys Alexandriassa rahasto- ja eläkeratkaisut olivat ajankohtainen tuotealue tuohon aikaan (Lagus, 1999).

Miten sitten sijoituspalveluyritykset erottautuvat suurista pääpankeista, jotka 2000-luvulla alkoivat tarjota normaalipankkipalveluiden rinnalla myös sijoitus- sekä eläkeratkaisuja myös pienasiakkailleen? Ylikoski ym. (Ylikoski ym., 2006, 26-27) mukaan finanssialalla segmentointiin liittyy läheisesti asemointi, joka tarkoittaa palveluntarjonnan ja muiden markkinointitoimenpiteiden suunnittelua sellaiseksi, että yhtiö saa kilpailijoista erottuvan paikan asiakkaan mielessä. Jotta asemointi olisi mahdollista, on tiedettävä, mitä asioita asiakkaat pitävät itselleen tärkeinä finanssiyhtiötä valitessaan: palveluiden monipuolisuus, hinta, asiakaspalvelu, luotettavuus jne. He kuitenkin jatkavat että on kuitenkin huomattava, että jos kaikilla kilpailijoilla on samat yhtä hyvät ominaisuudet, niiden avulla ei enää pysty erottautumaan muista. Silloin myös asiakkaalle vähemmän tärkeät tekijät voivat antaa mahdollisuuden erottautumiseen. He vetävät johtopäätöksenä että tämän takia yhtiöt pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan muilla keinoin, ja mainitsevat erikseen erääksi näistä keinoista asiakaspalvelun. (Ylikoski ym., 2006, 26-27) Vaikka nopeasti ajateltuna tavallinen kansalainen näkisi normaalin pankkisuhteensa ulkopuolella toimivan sijoitusneuvojan riippumattomana toimijana, ei näin kuitenkaan ole eivätkä sijoitusyhtiöt näin myöskään halua tulla esille palvelunsa osalta. Sijoitusneuvojat ovat

kyllä riippumattomia pankeista, mutta eivät muuten toimi täysin neutraaleina osapuolina vaihtoehtojen tarjoajien ja asiakkaan välissä. Alexandrian omistajat Jan Åkesson ja Esa Valli ovat huomauttaneet että ”riippumattomuus ei ole uskottava konsepti. Nykyajan liikemaailmassa riippumattomia toimijoita ei ole. Asiakkaat arvostavat suoraviivaista konseptia”. (Jännäri, 2001) Sijoituspalveluyritykset tarjoavatkin asiakkailleen mahdollisuuden tarkastella tuotteita ja ratkaisuja, joita heidän päivittäisasiointiin keskittyneet pankkinsa eivät normaalisti tarjoaisi. Myös rahoituksen professori Puttonen ja Arvopaperi-lehden päätoimittaja Repo (Puttonen ja Repo, 2007, 9) muistuttavat aiheellisesti että rahastoyhtiöt eivät ole hyväntekijöitä vaan rahantekijöitä sekä itselleen että asiakkailleen. Rahastot tuottavat usein varsin hyvin varsinkin jos ne pystyvät kasvattamaan pääomiaan. Heidän mukaansa se onkin yleensä rahastoyhtiöiden suurin tavoite.

Tällaiselle uusien kotimaisten finanssitarjoajien esilletulolle on syynsä. Sijoitusneuvonnan juuret suomessa ovat 1990-luvun loppupuolen parantuneessa yksityishenkilöiden varallisuustilanteessa, lisääntyneessä kiinnostuksessa yksityiseen eläkesäästämiseen sekä talouden noususuhdanne. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden välisestä yhteistoiminnasta ja keskinäisestä kilpailusta alkoi uudenlainen kehitysvaihe. Yhteistoiminta perustuu sopimukseen tuotteiden myymisestä. Rahoitus- ja vakuutusalaalla toimivien yhtiöiden keskinäinen kilpailu liittyy lähinnä pitkäaikaissäästämiseen ja sijoittamiseen liittyviin tuotteisiin. Markkinoille tuotiin uusia rahastoja, joiden riskipitoisuuksia ja osallistumiskustannuksia tarjottiin entistä matalamman tulotason omaaville ihmisille, jotka kuitenkin halusivat sijoittaa osakemarkkinoille. Lisäksi asiakkuuksista ja rahoista kilpailivat erilaiset eläke-, henkisekä sijoitusvakuutukset. Näiden vertailua alkoivat tarjota perinteisten pankkien lisäksi myös erilaiset sijoitusneuvontayritykset. (Lagus 1999, Kallonen 2002, 1-2, Järvelin 2004:19)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Lisää pankkien vuosien 1980-2000 kehittämisestä suomen markkinoilla kiinnostuneille, mielenkiintoinen tiivistelmän on tehnyt Kallonen (2002). Liitteessä 2 on myös listaus 2006-2009 toimineista sijoitusneuvontayrityksistä.

Pankkiala on ollut kansainvälistymässä ja pirstoutumassa vuosituhaten vaihteessa. Suurten kotimaisten pankkien kanssa kilpailemaan oli ilmestynyt kansainvälisiä sekä erilaisiin erikoistarpeisiin erikoistuneita pankkeja. (Konkurrensverket, 2001). Samalla asiakkaiden liikkuvuus nykyisestä tyytyväisyystasosta huolimatta on lisääntynyt (Nordman 2002, 3) mikä on synnyttänyt perinteisten pankkien ulkopuolelle uudenlaisia, kuten puhtaasti sijoitusneuvontaan keskittyville yrityksille potentiaalisia asiakasryhmiä. Finanssiyhtiöt alkoivatkin taas panostaa 2000-luvulla henkilökohtaisen palveluun pitkän automatisointikehityksen sekä konttorihenkilöstön vähentämisen jälkeen lisätäkseen houkuttelevuuttaan. Tätä pidettiin tärkeänä tapana sitouttaa asiakasta yritykseen, erityisesti laina- ja sijoituspalveluissa. (Ylikoski ym., 2006, 19) Tähän huomauttaisin, että taustalla saattoivat olla myös pakottavat syyt: tuotteet vaativat asiakkaan opettamista ja ohjaamista. Henkilökohtaista kohtaamista ei voida siirtää koneelle (Töyrylä, 2004, 8), vaikkakin normaalista palvelun määritelmästä poiketen voidaan finanssipalvelu säilöä ja kuluttaa palvelusta erikseen (tuote- ja asiakastiedot voidaan syöttää tietokantaan ja toteuttaa myöhemmin tapaamisen päätyttyä). Tämän lisäksi väitän että monimutkaisissa palveluissa yhdessä mahdollisen huomattavan taloudellisen riskin kanssa vähentää asiakkaan kokeilunhalua erilaisia palveluita kohtaan, ja tässä tarvitaan myyjän taitoja sekä suostuttelua.

Isot pankit hakevat aktiivisesti tapaamisia konttoreilleen omaisuudenhoidon tarkistamiseksi. Samalla päivittäisasiointia, kuten laskun maksamista on automatisoitu ja kassalla palvelemista on pyritty minimoimaan tai suorastaan välttämään. (Ylikoski ym., 2006, 19) Koska suuret pankit pyrkivät liiketoiminnassaan minimoimaan kustannuksensa standardeilla tuotteilla ja isoilla rakenteilla, voivat Alexandrian kaltaiset pienet omaisuudenhoitoyhtiöt löytää uusia markkinoita joustavammalla verkostollaan, erilaisella tuotetarjonnalla sekä aktiivisella asiakkuuksien hakemisella. Vuonna 2006 markkinoilla toimi nelisenkymmentä sijoitusneuvontayhtiötä (Liite 2).

Trovato (Trovato, 2007,1) on tutkinut pohjoismaista rahoitusympäristöä. Suomen pankkijärjestelmän tiukat säännöt<sup>7</sup> ovat tehneet ulkomaisten yritysten halut sijoittaa varallisuuttaan ulkomaisista osastoistaan meille kotimaahan vaikeaksi. ”Omaisuuksien hallinta (*wealth management*) tulee olemaan erityinen liiketoiminnan alue koko pohjoismaiden alueella seuraavien 15-20 vuoden ajan”, toteaa Henrik Bak, Danske Capitalista. Esimerkiksi Ruotsin neljä suurta pankkia SEB, Svenska Handelsbanken, Swedbank sekä Nordea ovat kaikki kehittämässä ja tarjoamassa erilaisia kolmannen osapuolen tuotteita. Esimerkiksi SEB:n Pontus Bergekrants totesi että heidän tuotteitaan on vuodesta 2000 lähtien voinut myydä myös kolmas osapuoli, joita eri tavoin kompensoidaan myydyistä yrityksen tuotteista. (Trovato, 2007,1), vaikkakin suurinta osaa globaalista, kymmenistä tuhansista sijoitusrahastoista ja lukemattomista muista sijoituskohteista ei tarjota Suomessa suomalaisen lainsäädännön sekä EU:n sijoituspalvelu- ja sijoitusrahastodirektiivien rajoitusten takia (Hurri, 2004). Suomessa perustetuille sijoituspalveluyrityksille on siis kysyntää, koska on rahoitustuotteita tarjoavalle kansainväliselle yritykselle helpompaa ja edullisempaa hoitaa tuotteiden myynti kohdemaan välimiehen edustuksen kautta. Sijoitusneuvonta Suomessa on pääsääntöisesti yksityishenkilöille ilmaista, ja palkkiot yritykset perivät välittämistään pankkien tai vakuutusyhtiöiden tuotteista (Pöysti, 1999). Sijoitusneuvontayrityksille tunnusomaista on aktiivinen asiakashankinta, ja myös Alexandria hankkii uusia tapaamisia mm. telemarkkinoinnin avulla. (Lagus/Kaupalehti, 1999).

Mielestäni pankkialan ja omaisuudenhoidon tuotteiden kehittäminen on erittäin tervetullutta, sillä se lisää kilpailua mahdollistamalla pienten yrittäjien kilpailun asiakkaista ja siten myös räätälöidymmät palvelut loppukuluttajalle/ostajalle. Toisaalta esimerkiksi Santonen (Santonen 2007,40) on todennut että jatkuvan kompetenssin saavuttaminen jatkuvalla innovoinnilla sekä erilaisilla tuotteilla että palveluilla on vaikeaa henkilöasiakkaiden pankkipalveluissa, niiden luonteeseen kuuluvan helpon kopioitavuuden takia. Hän onkin tullut omien vertailujensa johdosta tulokseen, jonka mukaan pankkien tulisi keskittyä vaikeammin omaksuttaviin ominaisuuksiin, kuten

---

<sup>7</sup> Suosittelemme aiheesta kiinnostuneille tutustumaan ennen MiFID-säännöksiä aiheesta tehtyyn pro graduun Järvelin 2004.

palveluiden laatuun, tyydyttävyyteen sekä läpi eliniän kestäviin asiakashallintastrategioihin<sup>8</sup>. Santonen (Santonen 2007,51) ei kuitenkaan tarjoa oikotietä onneen kerran asiakkaaksi houkutellun osalta, vaan on tutkimuksessaan todennut että lojaaleihin asiakkaisiin voidaan vaikuttaa markkinoinnin avulla. Tämä halukkuus hankkia tietoa todettiin olevan vahvasti yhteyksissä asiakaspoistumaan, ja siksi hän kehottaakin pankkeja valmistautumaan huolella mahdollisien halvemmän hinnoittelun omaavien pankkien saapuessa omalla vastastrategiallaan. Tutkimus vetää johtopäätöksissään kaksi skenaariota (Santonen 2007,52):

- Kaikkein kannattavimmat pankit tarjoavat kaikkein laajimpia palveluita sekä tuotteita mahdollisimman halpaan hintaan, esimerkiksi globaalisti toimivat pankit, jotka toimivat useilla markkinoilla.
- On myös aivan yhtä todennäköistä että todelliset voittajat tulevaisuuden pankkimarkkinoilla ovat erilaisiin täsmäpalveluihin, kuten investointeihin erikoistuneet yritykset, joilla on korkealuokkainen palvelu. Jos palvelun laatuun erikoistuneet täsmäpalveluntarjoajat voivat menestyksekkäästi kilpailla kansainvälisten hinnaltaan edullisten toimijoiden kanssa, on olemassa huomattava riski että keskikokoiset, pääsääntöisesti kansallisilla markkinoilla toimivat yleispankit ovat häviäjiä tässä kilpailussa.

Kotler (2003, 270-272) muistuttaa että tähän niche eli täsmämarkkinointiin perustuvaa strategiaa toteutettaessa organisaatio ei pyri olemaan suuremman markkinan eräs seuraajista vaan johtaja pienemmässä markkinatilassa tai markkinaraossa. Tätä strategiaa toteuttavat varsinkin pienet yritykset. Tavoitteena on välttää suora kilpailu isompien yritysten kanssa kohdistamalla pienempiin ja tai vähemmän kiinnostaviin markkinoihin. Alexandrian tapauksessa erikoistuminen on Kotlerin esimerkissä palvelussa, joka ylittää perinteisten kivijalkapankkien tuoterajat tarjoamalla useiden rahoitusyhtiöiden palveluita sekä sijoitusratkaisuja. Esimerkiksi Grönroos (Grönroos

---

<sup>8</sup> Santonen esittää lähteikseen: Choi, S-Y., Stahl, D.O. and Whinston, A.B. (1997), *The Economics of Electronic Commerce: The Essential Economics of Doing Business in the Electronic Marketplace*, Macmillan Technical Publishing, Toronto; Shapiro, C. and Varian, H.R. (1998), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA. Garland, R. (2002), "Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis in Marketing*, Vol. 7 No. 4, pp. 27-42; Worcester, R.M. (1997), "Managing the image of your bank: the glue that binds", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15 No. 5, pp. 146-52

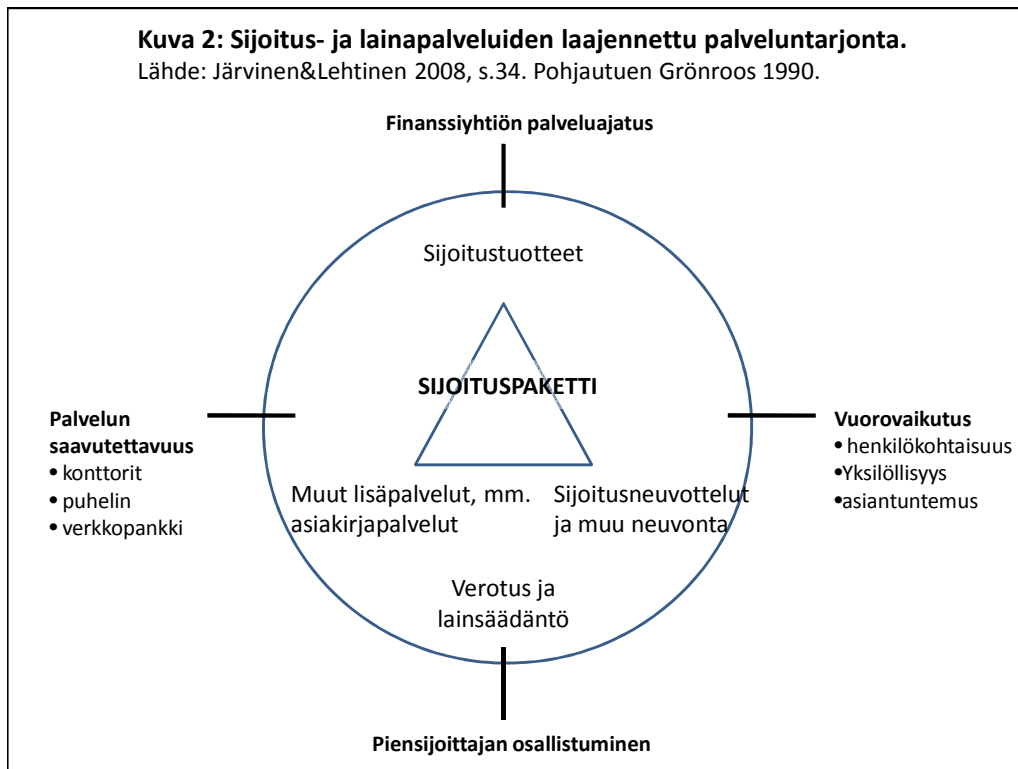
1980, 76) esittelee kirjassaan yhtenä esimerkkinä pankin, jossa jo vuonna 1980 oli tiedostettu, ettei pankkitoiminta ole yrityksen imagon myyntiä ja/tai pelkästään parhaiden ratkaisujen tarjontaa. ”Uskon, että pankkikontaktia valitse asiakas ei valitse pankkia, vaan ensi kädessä pankin konttorin”...”Markkinointijohdossa pankin henkilöstö käsitetään hyvin tärkeäksi myyntiresurssiksi.” Santonen huomauttaakin että henkilöasiakkaiden pankkipalveluissa on olemassa selkeästi tilaa liiketoimintamalleille, jotka ovat keskittyneet halpaan hintaan ja kapeaan tuotetarjontaan innovatiivisilla jakelukanavilla. Tutkimuksen mukaan on ennakoitavissa että kuluttajat tulevat näkemään lähivuosina uusia ja mielenkiintoisia markkinoille pyrkijöitä. (Santonen 2007,52)

Mitä asiakkaat sitten konkreettisesti haluat pankkipalveluista, ja erityisesti sijoituspalveluistaan? Lusch ja Vargo (2006) ovat tuoneet esille idean **tarjoamasta**, joka koostuu *tuotteesta* sekä *palvelusta*. Kyseessä on palvelukonsepti, joka koostuu monesta aiheesta. Kaiken ytimessä asiakas kuitenkin saa **osaamista**, finanssialan ollessa kyseessä asiantuntijapalveluita. Tässä taustalla on Grönroosin vanha paradigma palvelusta (esim. Grönroos 1980, 1998). Kuten luvussa yksi määrittelen, markkinoinnin määritelmä perustuu tuottavaan vaihdantaan asiakkaan kanssa. Markkinoinnin lähtökohtana ja perustana on siten **tarjoama** (*offering*) (Vargo ja Lusch 2004, Lusch ja Vargo 2006). Kotlerin mukaan markkinoinnin tehtävänä on tunnistaa sekä toteuttaa inhimilliset ja sosiaaliset tarpeet. Yksi markkinoinnin lyhyimpiä määritelmiä markkinoinnille on ”**prosessi jossa tarpeet täytetään tuottavasti**”. (Kotler ym. 2009). Hän myös mainitsee Grönroosin (Grönroos 2006 407), joka on määritellyt markkinoinnin asiakaskeskeiseksi toiminnaksi joka läpäisee organisaattoriset toiminnot sekä prosessit, ja on suuntautunut luomaan arvolupauksia, täyttämään näiden luomia yksilöllisiä odotuksia sekä toteuttamaan tällaisia odotuksia tukemalla asiakasarvoa tuottavissa prosesseissa, tukien siten arvonluomista niin yrityksen, asiakkaan kuin muidenkin osallistujien prosesseissa. Miten ja millä tätä lisäarvoa sitten luodaan?

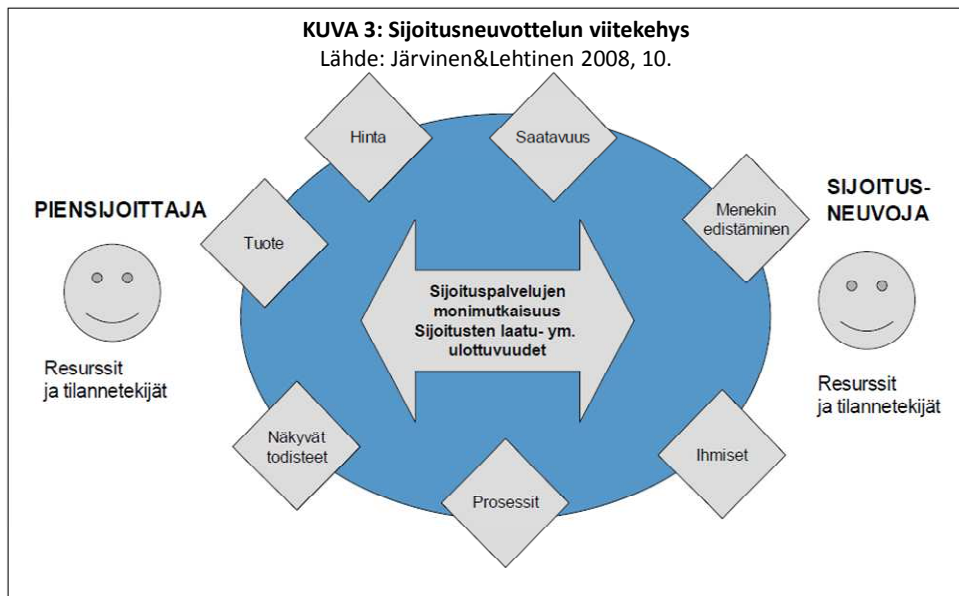
Järvinen ja Lehtinen (2008) tutkivat suurten suomalaisten pankkien palveluita ja loivat tässä tutkimuksessa myös hyödyllisen kokonaiskartan asiakkaan tarpeista. Kuvassa 2 ”Sijoitus- ja lainapalveluiden laajennettu palveluntarjonta” esitetään Järvinen ja



Lehtinen tutkimuksessaan esittelemä sijoituspalveluiden laajennettu palvelutarjonta (Järvinen ja Lehtinen 2008,34), jonka pohjalta palveluiden aiheet vaihtelevat niin itse tuotetietouden, lainasäädännöllisen neuvonnan kuin itse palvelusta saadun mielihyvän välillä.



Järvinen ja Lehtinen esittelevät omassa tutkimuksessaan kiinnostavan viitekehysten sijoitusneuvotteluun, jonka sisältöön ja lopputulokseen vaikuttavat myös (kuvan ympärässä olevien tekijöiden lisäksi) neuvottelutilanteen osapuolet, piensijoittaja ja sijoitusneuvoja. Piensijoittajien osaaminen ja asiantuntemus voi vaihdella laajasti, samoin heidän halukkuutensa panostaa aikaa ja muita resursseja sijoittamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Myös sijoitusneuvojen osaaminen, kokemustausta sekä kyky ja halu palvella saattavat poiketa toisistaan. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksen alussa totesin myyntitapaamisesta yleensä, myös jokainen sijoitusneuvottelu on ainutlaatuinen omine erityispiirteineen, vaikka sen sisältö kattaisikin pääpiireissään samat elementit. Tätä kokonaisuutta havainnollistaa kuva 3 ”Sijoitusneuvotteluiden viitekehys” (Järvinen ja Lehtinen 2008,10).



Painotan että Järvisen ja Lehtinen (2008) tutkimuksessa tarkisteltiin finanssitavarataloja): Sijoitus- ja lainatarjonnan suurena rajoituksena on, että kukin ryhmittymä tarjoaa vain omia tuotteitaan, jolloin kuluttajat joutuvat juoksemaan konttorista toiseen selvittääkseen markkinoiden tarjonnan. Tämä toimintamalli antaisi myös sijaa erikoistumiselle, kun kaikkien finanssialan toimijoiden ei enää tarvitsisi tarjota kaikkea mahdollista. (Järvinen ja Lehtinen 2008,36). Seuraavaksi käsitteinkin millä asetelmalla tutkimuksen case yritys erottuu kilpailijoistaan.

## 2.2 Alexandrian kilpailuasema

Alexandria perustettiin vuonna 1996 (Pöysti 1999), ja on ei-pörssinoteerattu yhtiö. Se oli syksyllä 2006 Suomen johtavista säästämiseen ja sijoittamiseen erikoistunut asiakaspalveluyhtiö. Yhtiön tavoitteena on kasvattaa yksityis- ja yrityspuolen asiakkaidensa varallisuutta erilaisten säästämis- ja sijoitusratkaisujen avulla, verotusnäkökulma huomioiden. Vuonna 2006 sen vakavaraisuus oli AAA (AAA Dun & Bradstreet), asiakasmäärä yli 24.000 ja toimipaikkoja kaksitoista pääkaupunkiseudun alueelta Oulun korkeudelle. Alexandria Consulting Group Oy esitetään jatkossa tutkimuksessa lyhenteellä Alexandria tai ACG.

**Kuva 4: Yrityksen logo kesäkuussa 2006**

Lähde: [www.alexandrial.fi](http://www.alexandrial.fi)



Strategiassaan yhtiö toimii asiakaspalvelun toteuttajana<sup>9</sup>, samalla kun yhteistyökumppanit keskittyvät hoitamaan asiakkaalle myytyjen säästö- ja sijoitusvälineiden kehittämistä. Tämä tarkoittaa (Jännäri 2001, Mikkonen 2004) käytännössä Alexandrian kohdalla aktiivista yhteydenottamista potentiaalsiin asiakkaisiin ja sijoitusneuvontaan kutsumista. Yhtiö edustaa erilaisia rahasto- ja vakuutusyhtiöitä, ja tarkoituksena on asiakkaalle sopivien säästämis- ja sijoitustuotteiden tarjoamista. Jännäri kuvailee sijoitusneuvontaa eräänlaiseksi rahastotai vakuutusyhtiön alihankinnaksi, jossa sijoituspalvelun tuottaja keskittyy omaan ydinosaamiseensa eli sijoittamiseen, kun myynnin ja asiakaspalvelun hoitaa joku muu.

Omistajien Esa Vallin ja Jan Åkessonin mukaan liikeideana on asiantunteva palvelu, jossa sijoitusneuvoja etsii Alexandrian edustamasta tuotevalikoimasta asiakkaan tilanteeseen parhaiten sopivat ratkaisut. Vastineeksi asiakas saa maksutta tietoja yrityksen yhteistyökumppanien tarjoamista palveluratkaisuista. (Jännäri 2001, Mikkonen 2004). Yhtiö tiivistää kotisivuillaan potentiaalisten asiakkaiden olevan yksityishenkilöt ja yritykset, joita kiinnostavat säännöllinen säästäminen ja kertasijoittaminen sekä niihin liittyvä verotus. Erilaistuminen tulee heidän mukaansa yksilöllisistä sijoitusratkaisuista, pitkäjänteisistä asiakassuhteista, maailman johtavista yhteistyökumppaneista sekä laadukkaasta ja monipuolisesta valikoimasta sijoitusvaihtoehtoja. (kotisivut 2009)

---

<sup>9</sup> Yhtiön pääsääntöiset myyntituotteet ovat erilaiset säästämis- sijoittamis- sekä eläkevakuutukset ja -ratkaisut. Lisäksi omaisuudenhallinta on osa Alexandrian palvelutarjontaa. Päätoimiala sijoitusneuvonta, konsultointipalvelut,, pääomasijoittaminen (Inoa.fi 2009). Toimialaluokitus (TOL2008): Z66190 Muu rahoitusta palveleva toiminta, pl. vakuutus- ja eläkevakuutustoiminta (Ytj.fi, 2009).

Yhtiöllä oli myös private banking- sekä yksityissairaanhoidoratkaisuja. Yrityksen liikekumppaneita olivat syksyllä 2006 mm. ACM, Baring, East Capital, Fidelity, Goldman Sachs, SEB Gyllenberg, HSBC, Merrill Lynch, Pictet, SEB ja Schroders. (www.alexandria.fi, 2006, www.inoa.fi, 2006). Lisää yritystietoja case yrityksestä on nähtävissä taulukosta 2 ”Alexandrian yritystietoja 2001-2008”, jonka pohjalta on havaittavissa yrityksen voimakas henkilöstön- sekä vakavaraisuuden kasvu tarkasteluvälillä.

	2008/12	2007/12	2006/12	2005/12	2004/12	2003/12	2002/12	2001/12
Yrityksen liikevaihto (TEUR)	21 280	18 869	17 091	10 700	7 317	5 105	4 255	3 583
Liikevaihdon muutos%	12,8	10,4	59,70	46,20	43,3	20,0	18,8	-23,7
Tilikauden tulos (TEUR)	231,0	3 665,0	3 368,0	1 418,0	1 270,0	658,0	309,0	167,0
Liikevoitto%	1,6	26,50	26,70	17,90	24,2	17,6	9,5	5,5
Sijoitetun pääoman tuotto-%		61,8	80,0	61,5	93,4	81,5	52,2	16,8
Quick ratio					2,2	1,6	1,5	1,1
Omavaraisuusaste-%		79,0	74,4	74,5	72,5	69,0	60,0	48,1
Yrityksen henkilöstömäärä	148,0		110,0	104,0	98,0	0,0	84,0	65,0
Yrityksen henkilöstömäärän kasvu%					0,0	0,0	22,62	0,0

Alexandrian kilpailijoita ovat muut säästämis- ja sijoitusneuvontayritykset, sekä myös nykyään suuret pankit jotka tarjoavat rahasto- ja eläkeratkaisuja myös peruspankkipalveluidensa ohella. Finanssitavaratalo-tyyppisen kokonaispalveluiden kehittämisen jälkeen kaikki suurimmat kotimaiset pankkikonsernit ovat tarjonneet peruspankkipalveluiden lisäksi myös muita sijoitustuotteita. (Jännäri 2001 sekä Järvelin 2004, 7). Tämä kilpailun pohjana on jo edellisessä kappaleessa käsitelty asiakkaiden parantunut varallisuus 1990-luvun laman jälkeen.

Yrityksen palvelukonsepti on henkilökohtainen palvelu jossa asiakkaan omaisuuden hoito kartoitetaan kokonaisuudessaan, ja johon etsitään lisähyötyä heidän yhteistyökumppaneidensa palveluntarjonnasta. (Alexandria)<sup>10</sup> Tätä henkilökohtaista palvelua, joka tuotetaan ja kulutetaan asiakkaan läsnä ollessa, kutsutaan tiiviin vuorovaikutteiseksi (*high-touch*) palveluksi. Tämä erottuu selkeästi perinteisestä pankkipalvelusta, jossa päivittäinen vuorovaikutus on vähäistä (*low-touch*), kuten

<sup>10</sup> Alexandria Consulting Group Oyj kotisivut, <http://www.alexandria.fi/fi/yritysarvomme.html>. Viitattu 17.9.2009

esimerkiksi laskunmaksu verkkopankissa tai automaatin käyttö. (Järvinen ja Vuorinen 2002,15-19, tässä Ylikoski ym., 2006, 17)

Alexandrian tavoitteena on vaivattomuuden sekä tuoton kautta tuoda erottuvuutta kilpailijoista. Perinteiden suomalainen asiakas on yritykselle haasteellinen kohdattava, sillä tuotteiden luonne vaatii pitkää sijoitusaikaa sekä riskinsietokykyä, jota edellisessä kappaleessa käymäni taustatiedon perusteella on vähän suomalaisten kuluttajien keskuudessa. Toisaalta heidän palvelulleen on tarvetta riskin tiedostaville potentiaalisille asiakkaille. Kaikilla ei ole aikaa tai osaamista seurata markkinoita. Puttonen ja Repo (Puttonen ja Repo 2003,25-26) ovat esittäneet että vähemmän portfolioteoriaa tuntevan henkilön voi olla järkevää antaa ainakin osa sijoituksistaan ulkopuolisen ammattilaisen hallinnoitavaksi, ja että sijoitustoiminnan osittainen ulkoistaminen on monesti perusteltua nykyaikaisilla rahoitusmarkkinoilla, joilla vaaditaan yhä enemmän erityisosaamista.

Mika Galkin (Galkin, 2004) pro gradu –tutkielma arvosteli ankarasti Alexandrian kaltaisia itsenäisiä neuvontayhtiöitä, perusteenaan ettei yhtiöitä sitoneet lainsäädäntö tai direktiivien mukaiset määräykset. Sittemmin Euroopan Unionin vuonna 2007 säätämä MiFID-direktiivi (Mifid 2007) on nyt luonut tilanteen, jossa tutkija voi tulevaisuudessa seurata alan kehitystä lainsäädännön puitteissa, ja joka lisää kuluttajien oikeuksia sekä pakollista informoimista finanssituotteissa. Case Alexandria on vuoden 2006 markkinoiden ykkösenä hyvä esimerkki alasta tuolta ajalta, ja miten terve yritys hoitaa asiakaspalveluaan kiertävien myyjien tapaamisissa verrattuna teoreettiseen viitekehukseen. Vaikka haastattelut suoritettiin jo joulukuussa 2006 tarjoavat ne mielenkiintoisen esityksen myyntiin rahoitustuotteissa, ja miten myyjä valmistautuu, hoitaa ja pitää yllä myyntiään.

Käsiteltyäni tässä luvussa kaksi suomalaisesta finanssialasta, finanssituotteiden myyntiä sekä tutkimuksen case-yritystä, siirryn luvussa kolme käsittelemään teoreettista tutkimusta aiheista myynnin perusteet, myynti Suomessa sekä integroitu markkinointi.

### **3. FINANSSITUOTTEIDEN MYYNTI**

Käsittelin edellisessä kappaleessa suomalaista finanssialaa sekä case-yrittystä. Tässä luvussa tulen käymään läpi myynnin lähtökohdat, miten suomessa myydään, miten toimii aktiivinen myynti ja vetämään näistä aiheista yhteen finanssituotteiden kenttämyynnistä. Luku päättyy integroituun markkinointiviestintään.

#### **3.1 Myynnin lähtökohdat**

Ennen myyntitekniikan pohtimista haluan esittää muutaman perusasian itse myynnistä ja sen moraalisesta perustasta. Omasta mielestäni hyvän myynnin lähtökohtana voidaan pitää Anderssonin (Anderson 1995) vaatimusta pyrkiä asiakastapaamisessa aina win-win tilanteeseen, pitkäaikaiseen asiakkuuteen ja korkeaan eettisyyteen myynnissä. Täten asiakaslähtöisyys tulee olla myynnissä ensisijaista. Pyrkimys kauppaan eettisyyden kustannuksella ei ole kannattavaa ja kostaatuu aina takaisin myyntihenkilöä kohtaan. Hänen tulisi unohtaa mitä tuotetta myy ja keskittyä enemmän keskittyä luomaan tuotteita ja palveluita jotka palvelevat juuri kyseisen asiakkaan omia tarpeita. Pitkäjänteisyys asiakassuhteessa tulisi olla kaiken tekemisen taka-alalla ja myyjän tulee olla asiakkaalle rehellinen, luotettava, pätevä sekä palveluorientoitunut. Nämä ominaisuudet, sekä Andersonin taulukko 3:n kuvaukset nykypäivän myyjän ominaisuuksista perustuvat siihen tosiasiaan että myyjän pitää olla kiinnostunut aidosta asiakkaan lisäarvon hankinnasta lyhytjänteisen myyntimäärän maksimoinnin sijasta. (Anderson 1995, 5-6, 315). En kuitenkaan kiellä, etteikö pidempiaikaisten, sekä myyjälle että asiakkaalle edullisten asiakassuhteiden kehittäminen voisi olla vaikeaa (Tikkanen ym., 2007, 97). Tiivistäen myynnin perustan muodostavat kommunikointi, josta seuraa ymmärrys asiakkaan ja myyjän välillä, johtaen luottamuksen lisääntymiseen ja täten myynnin todennäköisyyden kasvuun (esim. Oksanen-Ylikoski 2006, 95-98).

**Taulukko 3: Eilispäivän ja nykypäivän myyjän eroja**

Lähde Andersson 1995, 9

<b>Eilispäivän myyjä</b>	<b>Nykypäivän ammattimainen myyjä</b>
Tuoteorioitunut	Asiakaslähtöinen
Yrittää luoda asiakastarpeita	Yrittää löytää asiakastarpeita
Pitää myyntipuheita	Kuuntelee ja kommunikoi asiakkaan kanssa
Perustaa toimintansa manipuloiviin myyntitekniikoihin	Perustaa toimintansa asiakkaan auttamiseen ja palveluun
Tavoitteena tehdä nopeita kauppvoja	Tavoitteena kehittää pitkäjänteinen asiakassuhde
Poistuu kaupanteon jälkeen	Seuraa asiakkaitaan tarjotakseen palvelua ja varmistaakseen tyytyväisyyden
Työskentelee yksin, vähän mielenkiintoa asiakkaiden ongelmia kohtaan	Toimii yleensä osana asiantuntijaryhmää
Ei käytä uutta teknologiaa tai ei ymmärrä miten se voi auttaa itseään tai asiakkaitaan	Käyttää uusimpia tietokone- ja kommunikaatiovälineitä asiakkaiden palvelimeksi

Toinen alue johon haluan kiinnittää huomiota on minkälainen on niin sanottu hyvä myyjä on persoonaltaan. Useimmat tutkimukset osoittavat (mm. Adler 1994, Rane 2004) osoittavat ettei myyjän persoonalla ole yksiselitteisesti parasta mahdollista ominaisuutta. Toisaalta Ford ym. (Ford ym. 1987) ovat esitelleet neljä persoonallisuustekijää, jotka heidän mukaansa tarvitaan yleensä hyvään myyntiin:

1. hyvät puhelahjat (*vocational skills*): tieto tarvittavista tuotteista ja yrityksestä, sekä tekninen tietämys (myös sanaston osalta), että yrityksen tuotteista ja strategiasta. hyvä myyntiesiintyminen (*sales presentation*): taito arvioida asiakkaan tarpeita, vastalauseita sekä kyky saada kauppa aikaiseksi
2. ihmisten kanssa toimeentuleva (*interpersonal*): kyky ymmärtää, ohjailta ja tulla toimeen asiakkaan kanssa
3. yleinen asioidenhoitotaito (*general management*): kyky organisoida ja ohjata toisia ihmisiä
4. hyvä itsetunto (*vocational esteem*): halukkuus olla töissä myynnissä ja siihen liittyvissä muissa töissä

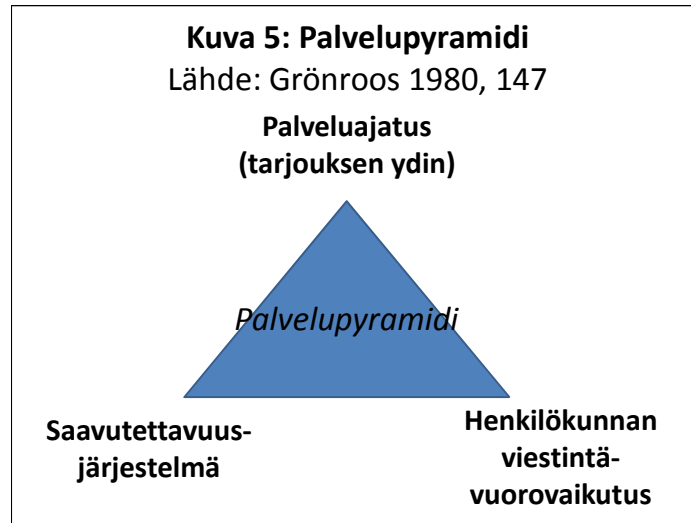
Hyvät vuorovaikutustaidot ovat siis asiantuntijalle arvokas resurssi. Vuorovaikutuksen sanotaan olevan pitkälle tunneasia, ja yleensä puhutaan henkilökemiasta; ts. kun kemiat sattuvat yhteen yhteistyö sujuu. Vuorovaikutustaidot ovat kuitenkin laajempi asia. Vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat useat tekijät: sosiologiset, psykologiset, kulttuuriset, biologiset ja tilannetekijät... joka tapauksessa yhteenvetona voidaan todeta, että asiantuntijan on saavutettava neuvotteluissa aina vastapuolen *luottamus*. (Vahvaselkä 2004, 17)

Suunniteltaessa myyntitapahtumaa tulee päättää sekä arvottaa kolme teemaa: millä taustajärjestelmillä myyjää tuetaan, miten laatu koetaan myyjän kohdatessa asiakkaan, sekä millä myyntitaktiikalla palveluita tarjotaan. Esittelen niitä seuraavissa alaotsakkeissa.

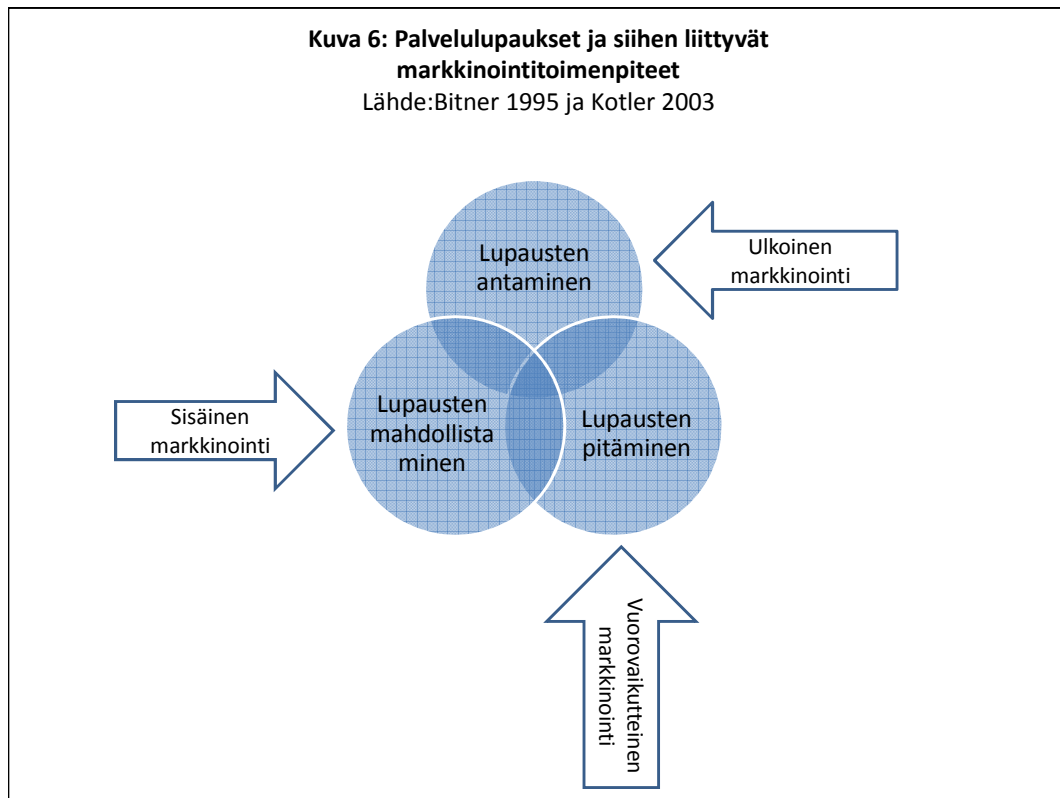
### **Myyjän tukena yrityksen järjestelmät**

Jos itse työntekijän persoonallisilla ominaisuuksilla siis ei ole merkittävää vaikutusta myynnin tehokkuuteen, onkin kysyttävä ovatko ulkoiset tekijät kuten liiketilat tai myyntistrategia niitä hankittuja tekijöitä joilla pätevät myyjät erottuvat potentiaalisista. Toisaalta mikään määrä marmorista tai esitteitä ei korvaa pätevää myyntihenkilöstöä tai muuta henkilökuntaa. Vaikka asiakkaan palveluja tarjoaa yritys, ja vaikka sen tarjoamat paikalliset ominaisuudet ja fyysiset esineet edustavat usein itse palvelua, ovat palveluiden taustalla työntekijät, joilla on keskeinen merkitys yrityksen menestyksessä (Grönroos 1980, 46). Näihin perustuen Grönroos (Grönroos 1980, 147) on luonut mielenkiintoisen pyramidimallin palvelun toteuttamisesta: itse aineeton, abstrakti palveluajatus voidaan konkretisoida ja toimittaa markkinoille toisaalta sisäisten ja ulkoisten saavutettavuusresurssien välityksellä, toisaalta henkilöstön ja markkinoiden välisen viestintävuorovaikutuksen kautta. Tätä kokonaisuutta esittää kuva 5 ”Palvelupyramidi”. Tähän perustuen nykyaikaisessa markkinointistrategian muodostamisessa tulee mielestäni huomioida sisäinen ja ulkoinen markkinointi erillisinä vaikutuskanavina.





Akateeminen ja yritysten muutos palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välisen yhteyden ymmärtämisessä on 1980-luvun jälkeen siirtynyt uusille alueille (Zeithaml ym., 1996). Nyt tärkeä osa-alue on ymmärtää miten palvelun laatu vaikuttaa myös muihin yritykselle tärkeisiin aiheisiin, erityisesti tuottavuuteen ja muihin yrityksen rahallisiin mittareihin. Tutkijat eivät ole saaneet suoria vastauksia näihin kysymyksiin (Greising 1994, tässä Zeithaml ym. 1996), vaikkakin tutkimuksissa on osoitettu että Yhdysvalloissa suhteellisessa palvelun laadussa parhaaseen neljännekseen sijoittuneet saivat veloitetta 8% paremman hinnan kuin kansakilpailijansa. (Gale 1992, tässä Zeithaml ym. 1996) Näiden pohjalta voidaan siis selkeästi päätellä että asiakkaan relatiivinen laatukokemus on erittäin tärkeä osa yrityksen tuottavuudelle.



Bitner (1995) on esittänyt Grönroosiin perustuen (mm. Grönroos 1990), että palveluntarjoajien tulee palvelussaan tuoda esille kolme eri asiaa. 1) *tekemällä* realistisia lupauksia palvelusta, 2) *toteuttamalla* palvelulupaukset palvelun aikana sekä 3) *mahdollistamalla* työntekijöille ja järjestelmille palvelulupauksen toteuttamisen. Näitä voidaan havainnoida kuvassa 6 ”Palvelulupaukset ja siihen liittyvät markkinointitoimenpiteet”. Myyntiin liittyen mielenkiintoinen jatkokommentti Bitnerin julkaisussa on yhteys Kotlerin sisäiseen markkinointiin. Bitner huomauttaa että ulkoinen markkinointi, sisäinen markkinointi sekä vuorovaikutteinen markkinointi ovat kriittisiä palveluyrityksen kasvattaessa ja ylläpidettäessä asiakassidoksia. Näiden tehtävät jakautuvat seuraavasti: (Bitner 1995, 246-249)

- Ulkoisen markkinoinnin tehtävänä on lupauksen tekeminen. Palveluyrityksessä tämä tapahtuu perinteisten (mm. markkinointi, promootiot, hinnoittelu) tapojen lisäksi palveluhenkilökunnan, ulkoasun ja palveluprosessin avulla. Hyvässä palveluyrityksessä nämä ovat yhteneväisiä palvelulupauksen kanssa, eivätkä ne alitu tai ylity liiaksi.

- Sisäisen markkinoinnin tehtävä on lupauksen mahdollistamista. Henkilökunnan tulee olla riittävän osaavaa sekä koulutettua ja heillä tulee olla sopivat työkalut sekä motivaatio palvelun toteuttamiseksi. Sisäisen markkinoinnin tehtävä on myös kannustaa ja ylläpitää hyvän palvelun toteuttamista.
- Vuorovaikutteinen markkinointi on lupauksen pitämistä. Tämä tapahtuu samaan aikaan totuuden hetkellä, jolloin palvelu tuotetaan ja kulutetaan. Se toteutetaan uudestaan ja koetellaan uudestaan aina joka kohtaamisessa, ja johon asiakassuhteet perustuvat. Bitner huomauttaa että koska on hankalaa mitata miten paljon eri totuuden hetket vaikuttavat kokonaistyytyväisyyteen, ovat monet palveluyritykset yleensä asettaneet tavoitteeksi koko tapahtumaketjun täydellisen onnistumisen.

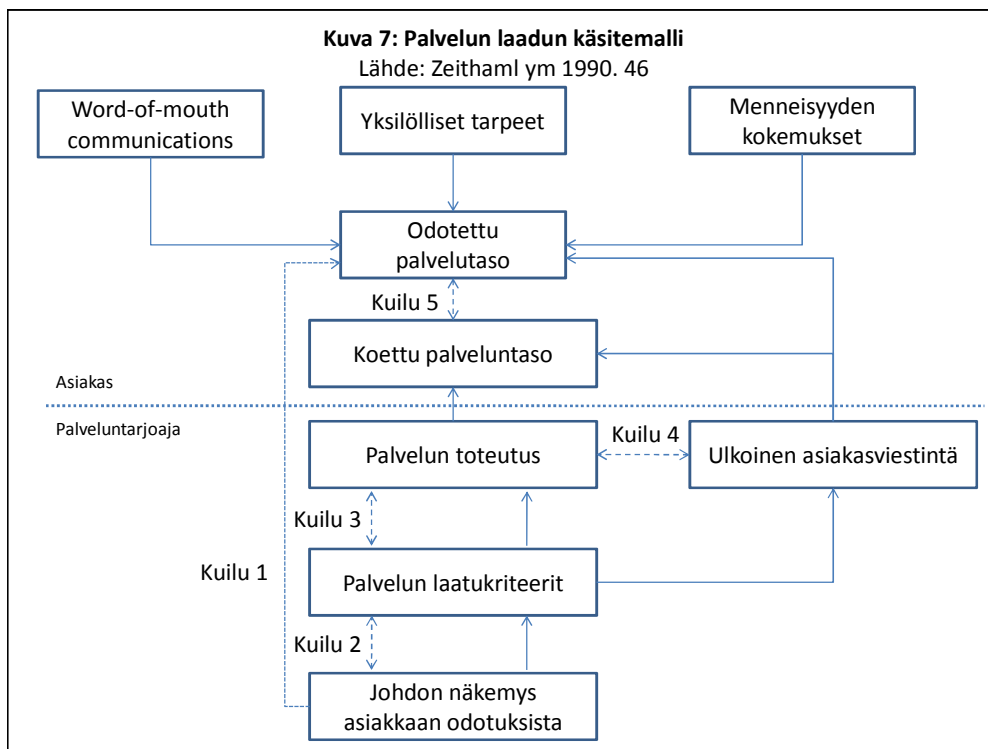
### **Miten asiakas kokee laadun?**

Miten sitten **asiakas** kokee palvelun laadukkaana palveluyrityksissä? Lähestyn aihetta ensin miettimällä Parasuraman ym. (Parasuraman ym. 1985) esittämää palvelun mittaamiseen kuuluvan kolme teemaa. Nämä antavat hyvän pohjan sille näkemykselle, mitkä muuttujat laadun muodostamisen taustalla ovat:

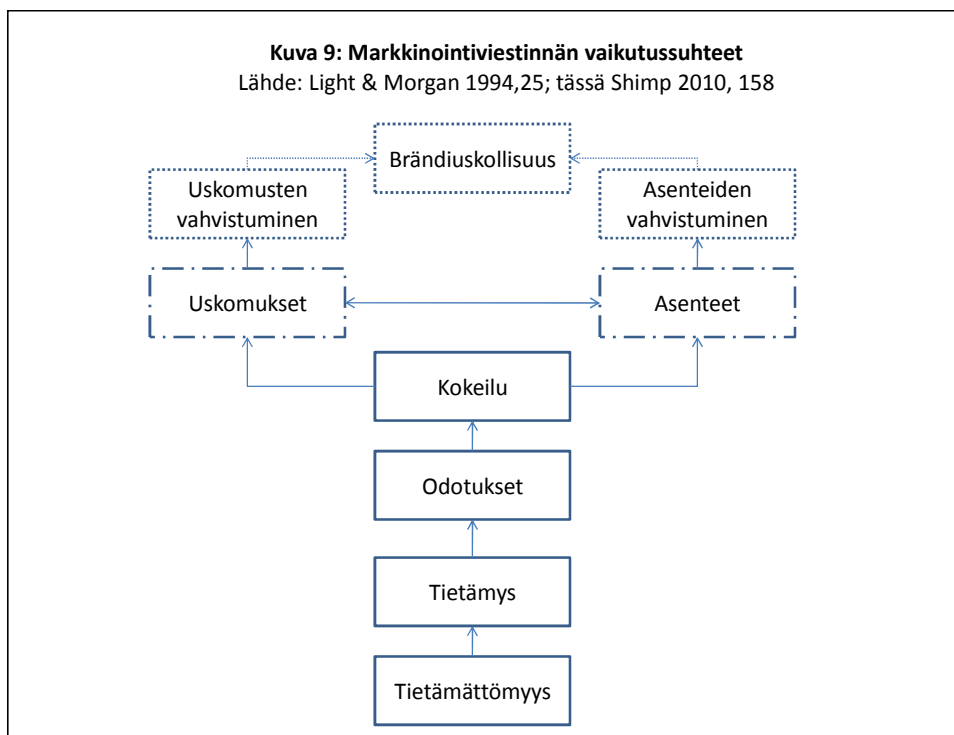
- Palvelun laadun arviointi on asiakkaalle vaikeampaa kuin tuotteen arviointi.
- Palvelun laadun havainnointi perustuu asiakkaan oletuksiin palvelusta sekä todelliseen palvelun suoritukseen.
- Laadun arvostaminen ei ole perustu pelkästään palvelun lopputulokseen, vaan myös palveluprosessin toteutukseen.

Fyysiset viitteet palvelun laadusta ovat erityisen tärkeitä asiakkaille, kun palvelun laatua tai vaikutusta on vaikea arvioida asiakkaan näkökulmasta. (Zeithaml ym., 27, 2006). Koska neuvontapalvelut sisältävät periaatteessa aineettomien säästämis- ja sijoitusratkaisujen sekä niiden hoitopalveluja, nousevatkin neuvonantajien fyysiset ominaisuudet tärkeiksi. Toisaalta asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä asiakkaalla on yleensä vähemmän tietoa kuin yrityksellä. Siksi asiakas usein pelkää yrityksen käyttävän tätä tiedon valtasuhdetta oman eduntavoitteluun kaupantekotilanteessa. (Gutiérrez ym., 351, 2004). Erityisesti rahoitusallalla asiakas onkin hyvin voimakkaasti myyjän tarjoaman informaation varassa, mikä lisää

epävarmuutta. Siksi kirjallisuutta tutkittaessa kiinnittyy huomioni erityisesti myyjän vallan käyttöön ostospäätöksen tekemisen aikana sekä keskustelun ohjaamisen aggressiivisuutta tutkittaessa. Gutiérrez ym. mukaan asiakkaan havainnointi palvelussa perustuu viiteen erilaiseen alueeseen: luottamus, epävarmuus, opportunistin näkyminen, riippuvuus sekä sitoutuminen. Kuitenkin he erityisesti korostivat luottamuksen (erityisesti tarkoitusperien ja arvojen osalta) tuottavan voimakkaammat ja pitkäjänteisimmät asiakassuhteet. (Gutiérrez ym., 352, 361-363, 2004) Tämä tukee aikaisempaa väitettäni siitä, että myynnissä tulee voida pitää yllä asiakaslähtöisyys sekä myyjän moraalinen mukainen käyttäytyminen. Zeithaml ym. (1990) palvelun laadun käsitelmä, jota havainnollistan kuvassa 7 ”Palvelun laadun käsitelmä”, nostaisin finanssipalveluiden laatuksissa kriittisiksi palvelun laatuksien ja palvelun toteutuksen välisen eron (kuilu 3) sekä palvelun toteutuksen ja ulkoisen asiakasviestinnän erot (kuilu 4). Yrityksen tuleekin mielestäni erityisesti finanssituotteiden neuvonnassa varmistaa, että asiakkaan odotukset palvelun toteuttamisesta ovat yrityksen tarkoituksen mukaiset.



Pystymmekin hahmottamaan edellä mainituista muutamia perustehtäviä myyjälle. Gummesson (Gummesson 1983, 37, lainattu Ylikoski 1991) on määritellyt myynnin perusteet kolmijakoisiksi: Prospektin ostamisen helpottamiseksi ammattimaisen asiakaspalvelijan tulee olla taitava myyjä, jonka ensimmäinen tehtävä on löytää asiakkaan todelliset tarpeet, jotka eivät välttämättä ole niitä joita asiakas ensiksi asetti. Seuraava tehtävä on arvioida voiko yritys auttaa tässä tehtävässä. Kolmanneksi onkin vakuuttaa prospekti valitsemaan yrityksen palveluehdotus sekä suostumus sen ehtoihin.



Light ja Morgan (Light ja Morgan 1994, 25, tässä Shimp 2010, 157) ovat tutkineet brändiuskollisuuden muodostumista. Heidän mukaansa markkinointiviestinnän vaikutussuhdeketju kulkee onnistuessaan asiakkaan mielessä tuntemattomuudesta tunnettuun. Hierarkian loppupää ei kuitenkaan pääty ostokokeiluun, vaan korkeimpana saavutuksena on syntynyt brändiuskollisuus. Tätä tapahtumaketjua havainnollistan kuvassa 9 ”Markkinointiviestinnän vaikutussuhteet”. Tämän ketjun ulkopuolisena vaikuttajana lisäisin vielä markkinoinnin, joka muokkaa ja vahvistaa näitä uskomuksia luoden brändiuskollisuutta.

### **Myyntikeskustelun perusteita**

Ennen siirtymistä Suomessa tapahtuvaan myyntiin nostan esille vielä yleisesti myyntikeskustelun rakenteellisia peruspalikoita. Teorian (esim. Anderson 1995) mukaan myynti on syklinen kokonaisuus, jossa on seitsemän vaihetta. Nämä vaiheet kulkevat 1) asiakkaan huomioimisen/arvottamisen kautta 2) yhteydenoton valmisteluun 3) kontaktointiin 4) tuote tai palvelukonseptin esittelyyn 5) vastarinnan tai mielipiteiden hoitamiseen 6) kaupan varmistukseen ja myyntiin sekä 7) jälkiseurantaan, asiakkuuden hoitoon ja sitä kautta taas ympyrän alkuun. (Anderson 1995, 12,192-209, Vahvaselkä 2004, 137). Itse myytävän tuotteen ja palvelun esittelyyn on olemassa useita eri tekniikoita ja Anderson esittelee niistä omassa kirjassaan seitsemän (esim. Anderson 1995, 261) mutta itse näkisin että erilaisia myyntitekniikoita tulee arvostaa eräänlaisina työkaluina. Niiden isoin arvo on lisätä erilaisten asiakaspersoonien vastaanottavaisuutta myytävää palvelua kohtaan, ja itse myynti perustuu mainitulle ympyrälle. Taulukossa 4 ”Esimerkkejä myyntitekniikoista” erityisesti konsultoiva ongelmanratkaisu koskettaa sijoitustuotteiden myyjiä. Konsultoiva ongelmanratkaisu on kaikkein sopivin erityisesti kun ostaminen vaatii prospektilta erityistä taloudellista sekä psykologista sitoutumista prospektin puolelta (Anderson 1995, 261).

Oksanen-Ylikoski (2006) esittää verkostomyyntiä koskevassa väitöskirjassaan että keskeiset myyntityötä rajaavat ja rakentavat periaatteet eri yhteyksissä ovat eettisyys ja ammattimaisuus ja että näiden kahden periaatteen sisältö ja merkitys vaihtelevat eri yhteisöissä. Hänen löytönsä perustuvat sosiaaliseen sukupuoleen ja rooleihin (esim Oksanen-Ylikoski 51-79, 140-141), ja sisältää kritiikkiä myös tuote- ja asiakaskeskeisen lähestymisen erotteluun (Oksanen-Ylikoski 83) mutta omassa tutkimuksessani keskityn enemmän myynnin mahdollistavien tekniikoiden tutkimiseen kuin taustalla olevien organisaatio-, valta- tai psykologisiin vaikuttajiin.

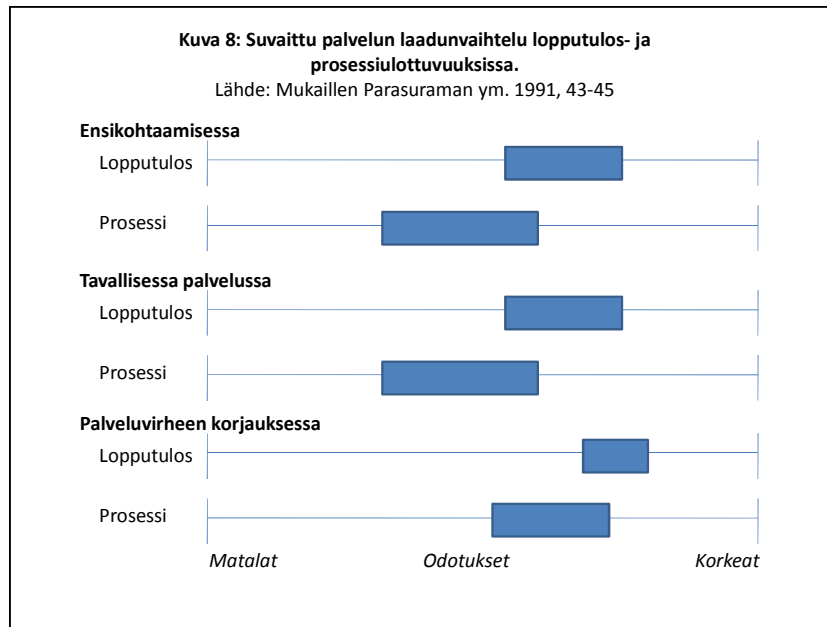
**Taulukko 4: Esimerkkejä myyntitekniikoista**

Lähde: Anderson 1995, 261

Myynti- tekniikka	Lähestyminen	Hyödyt ja haitat
<i>Stimuloiva vastaus</i>	Myyjä kysyy positiiviseen vastaukseen johtavia kysymyksiä	Prospekti saadaan vastaamaan "kyllä" ja saataa vastata positiivisesti ostopäätökseen. Voi vaikuttaa manipuloivalta hienostuneimmille prospekteille (esim. ammattimaiset ostajat)
<i>Kaava</i>	Myyjä johdattaa prospektia läpi erilaisten ostamisen vaiheiden kautta (attention, interest, desire, action)	Prospekti johdatetaan ostamiseen askel kerrallaan, ja prospekti osallistuu haastatteluun. Voi olla liian mekaaninen ja harjoitellun kuuloinen jotta riittävä prospektin luottamus saavutetaan.
<i>Tarpeiden tyydyttäminen</i>	Myyjä yrittää löydä päällimmäisen ostamistarpeen; aiheuttaa prospektin näkemään tarpeensa kysymysten ja mielikuvanluonnin kautta.	Myyjä kuuntelee ja vastaa prospektille samalla kun ohjastaa tätä ostamaan; samalla myyjä oppii tärkeimmät tarpeet ja motiaaviot ostamiselle. Myyjän ei pidä aliarvioida toissijaisia, piileviä sekä hiljaisia prospektin tarpeita.
<i>Syvämyynti</i>	Myyjä käyttää erilaisien myyntiesittelmämetodien kokonaisuutta.	Räätälöity kokonaisuus voi tuoda esille eri taktiikoiden parhaat puolet. Syvämyynti vaatii erittäin hyviä myynnin taitoja sekä kokemusta.
<i>Myynti ostoryhmälle</i>	Myyjä pitää myyntiesittelynsä joukolle eri osastojen päätöksentekijöitä.	Mahdollistaa myyjän vaikuttamisen kaikkien ostajaehdokkaan vaikuttajiin samanaikaisesti. Kaikkien kollektiivisen tarpeiden tyydyttäminen yksilöllisten tarpeiden lisäksi voi olla hankalaa.
<i>Ryhmämyynti</i>	Myyjä myy kaikki ominaisuudet samalla kun välttää ryhmän sisäisiä konflikteja sekä lisää harmoniaa. Myyjän tulee tunnustaa ja huolehtia kaikkien intressiryhmien eduista.	Taktiikka vaatii vastapuolet sekä myyjä-että ostajaorganisaatioista, jotka työskentelevät yhteistyössä ratkaisujen löytämiseksi. Myyjä toimii koordinaattorina eri myyjä-ostaja ryhmittymien toimissa.
<i>Konsultoiva ongelmanratkaisu</i>	Myyjä kartoittaa huolellisesti ymmärtääkseen prospektin ongelman ja erityiset tarpeet, ja suosittelee sen mukaan parhaita ratkaisuja.	Työskentelemällä yhdessä ymmärtääkseen ja ratkaistaakseen asiakkaan ongelmat, prospekti ja myyjä luovat luottamukseen, konsultatiivisen suhteen jossa kiintopisteenä on "win-win" lopputulos.

Parasuramanin ym. (1991b) tutkimuksessa korostuvat yksilöllinen palvelukokemus sekä asiakkaan kuunteleminen. Tähän tutkimukseen mielenkiintoisena lisänä he tutkivat ostamiskäyttäytymistä sekä yksityishenkilöiden, että yritysostajien näkökulmasta. Heidän löytönsä oli ettei *asiakaskuntien välillä ollut merkittäviä eroja*. Tuloksissa korostui asiakkaiden vaatimus palvelulupauksen toteuttamisesta ilman tyhjiä lupauksia. Myös hinta vaikutti asiakkaiden laatuodotuksiin; mitä enemmän palvelu maksoi, sitä kovemmat vaatimukset asiakkailta olivat. Alhainen hinta ei kuitenkaan antanut anteeksi

huonoa palvelua. Tätä kokonaisuutta kuvastaa kuva 8 ”Suvaittu palvelun laadunvaihtelu lopputulos- ja prosessiulottuvuuksissa”, joka kuvailee asiaa ensikohtaamisessa, tavallisessa palvelussa sekä palveluvirheen korjauksessa.



Heidän tutkimuksensa johtopäätöksissä palvelun ulottuvuuksiksi kasvoivat 5 kategoriaa: luotettavuus, todelliset muutokset (*tangibles*), reagointikyky, vakuuttavuus sekä empaattisuus. Itse palvelutapahtuman palvelut luokiteltiin haluttuihin ja välttämättömiin. Monet asiakkaista halusivat jatkuvan ja yksilöidyn asiakaspalvelusuhteen saman asiakaspalvelijan kanssa. He toivoivat myyjiltä aktiivista otetta asiakkuuden hoitoon, jolloin myyjä olisi myös asiakkaaseen aktiivisesti yhteyksissä eikä asiakkaan itse tarvitsisi tehdä kaikkia yhteydenottoja (Parasuraman ym. 1991b).

### 3.2 Vaihtoehtoiset myynnin strategiat

”Erityisesti markkinointi- ja myyntiosaamisessa meillä suomalaisilla on paljon tehtävää”.

(Vahvaselkä 2004,9)

Nyt kun olemme perustaneet asiakkaan kohtaamisen luottamukseen perustuvaksi ja todenneet nämä tarpeet samankaltaiseksi yritys- ja yksityishenkilön palveluissa.



Keskitytään vielä lyhyesti miettimään miten nämä ajatukset tuodaan esille myynnissä yritykselle tuloksellisesti. Otan esimerkkinä Shah ym. tuote- ja asiakaskeskeisten yritysten yleinen jaottelun (Shah ym. 2006, 115). Heidän tutkimuksessaan taulukko 5 ”Vertailu tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisyyden välillä” esimerkeistä voimme havaita kaksi täysin erilaista lähestymistapaa voiton maksimointiin.

**Taulukko 5: Vertailu tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisyyden välillä**

Lähde: Shah et al 2006, 115

	<b>Tuotekeskeinen</b>	<b>Asiakaskeskeinen</b>
<i>Perusajatus</i>	Myy tuotteita; myymme kaikille jotka ostavat	Palvele asiakasta: kaikki päätökset alkavat asiakkaan kanssa sekä asiakkaan mahdollisuuksien lisäämiseksi.
<i>Liiketoimintaorientaatio</i>	Tuotekeskeinen	Yhteistyökeskeinen
<i>Tuottekohdennus</i>	Korosta tuotteen ominaisuuksia ja etuja	Korosta tuotteen etuja yksittäisen asiakkaan tarpeisiin nähden
<i>Organisaation rakenne</i>	Tulosyksiköt, tuotejohtajat, tuotemyyntitiimit	Asiakassegmentöidyt yksiköt, asiakkuusvastuujohtajat, asiakassegmentöidyt myyntitiimit
<i>Organisaation keskittyminen</i>	Sisäisesti keskittynyt, uusien tuotteiden luonti, uusien asiakastilien kasvu, markkinaosuuden kasvu; asiakkuussuhteet ovat markkinointiosaston asioita	Ulkoisesti kohdennettu, asiakassuhteen kehittäminen, tuottavuus asiakasuskollisuuden kautta; työntekijät ovat asiakkaan puolestapuhujia/kannattajia
<i>Tuottavuusmittarit</i>	Uusien tuotteiden määrä, tuottavuus per tuote, eri tuotteiden/brändien markkinaosuus	Osuus asiakkaiden lompakossa, asiakastyytyväisyys, asiakkaan elinkaariarvo, asiakashyöty
<i>Johtamiskriteerit</i>	Tuoteportfolio	Asiakasportfolio
<i>Myynnin lähestymistapa</i>	Kuinka monelle asiakkaalle voimme myydä tämän tuotteen?	Kuinka monta tuotetta voimme myydä tälle asiakkaalle?
<i>Asiakastietämys</i>	Asiakkuustieto on kontrollimekanismi	Asiakkuuden ymmärrys on arvokas kilpailuetu

Ensimmäisessä lähestytään asiakkaaseen asiakaskeskeisestä lähtökohdasta, jolloin keskitytään maksimoimaan yhden asiakkaan tuottavuutta erilaisilla tuotekokonaisuuksilla, joissa tuottoaste yritykselle vaihtelevat, mutta jotka yhdessä tuottavat pitkäaikaisen asiakkaan ja joka siten tuottaa optimaalisesti yritykselle. Toisena tuotokeskeisessä näkökulmassa pyritään maksimoimaan voitto saavuttamalla mahdollisimman myyviä yksittäisiä tuotteita eri markkinoilla ja kehittämällä eri tuotteita potentiaalisiin tarpeisiin. Näihin verraten on asiakaskeskeisyys paljon tärkeämmässä roolissa finanssituotteita myyessä, sillä asiakkaat hakevat ei pelkästään hyviä tuotteita mutta myös heille itselleen tärkeitä ratkaisuja. Näissä asiantuntijaosaaminen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi korostuu mielestäni yksittäisten tuotteiden erinomaisuuden kustannuksella. Tärkeimpänä ominaisuutena asiakaskeskeisessä lähestymisessä näen tuotteen etujen korostamisen asiakkaan tarpeista lähtien, sekä asiakastietämyksen näkemisenä arvokkaana kilpailuetuna.

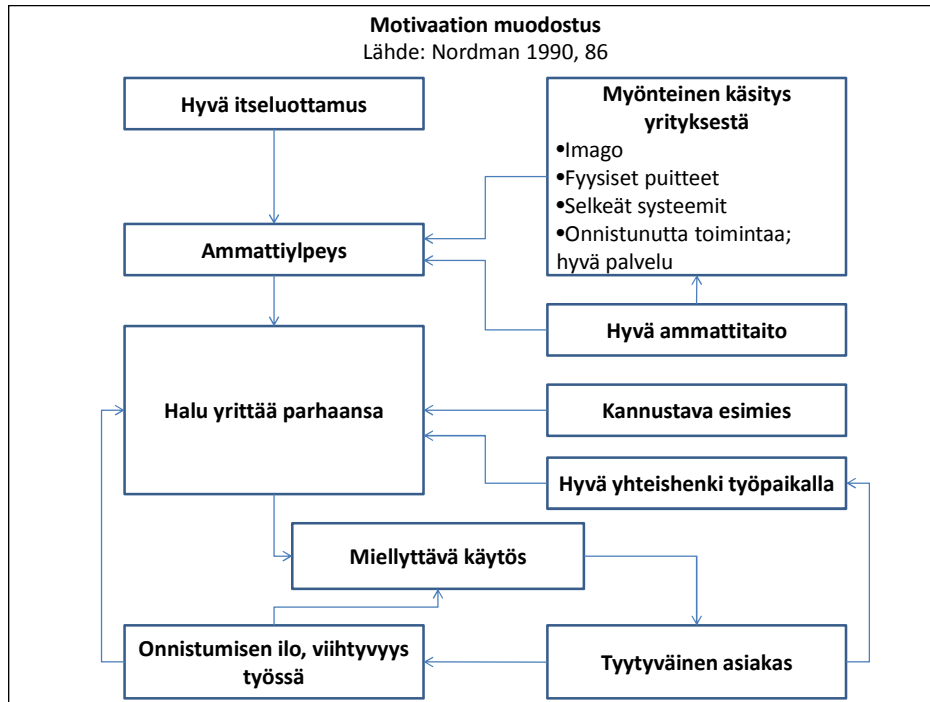
Uudempaa palvelujen myynnin lähtökohtaa edustaa asiakaslähtöinen palveluntuottaminen. Näitä muutoksia on esitellyt esimerkiksi Vargo yms. (2004). Ero perinteiseen tuotelähtöiseen ajattelutapaan esittelen taulukossa 6 ”Tuote- ja palvelulähtöisen ajattelun eroavaisuuksia”. Heidän työstään voidaan erottaa selkeä ero tuotokeskeiseen myyntiin, jossa asiakkaan ostaminen heti ja mahdollisimman paljon oli etusijalla. Moderni palvelulähtökohtainen myyntityö pyrkii tuomaan asiakkaan osaksi myyntiprosessia, ja tarkoituksena on muodostaa yhteistyö, jossa asiakkaan ja myyjän välinen tietojen sekä taitojen vaihdanta lisää molempien osapuolten arvoa. Tämän pohjalta myyjän etu ei muodostu rahallisesta kompensatiosta vaan vaihdannasta syntyneestä uudesta tiedosta.

**Taulukko 6: Tuote- ja palvelulähtöisen ajattelun eroavaisuuksia**

Lähde: Vargo yms., 2004, 7

	<b>Perinteinen tuotelähtöinen ajattelutapa</b>	<b>Kasvava palvelu-keskeinen ajattelutapa</b>
Vaihdannan perusyksikkö	Ihmiset vaihtavat tavaroita, jotka ovat ensisijaisesti vaihdannan välineitä (operand resources).	Ihmiset vaihtavat saadakseen erikoistuneiden kompetensseja (tietoa ja taitoja) tai palveluita. Tiedo ja taito ovat vaihdannan toteuttajia (operant resources).
Tuotteiden rooli	Tuotteet ovat vaihdannan välineitä ja lopputuotteita. Markkinoijat hankkivat materiaalia ja muuttavat sen muotoa, paikkaa, aikaa ja omistusta.	Tuotteet ovat vaihdannan toteuttamisen välittäjiä (sisällytetty tieto; embeded knowledge). Ne ovat välillisiä "tuotteita" joita käytetään muiden toteuttavien resurssien kanssa (asiakkaat) apuna arvontuotanto
Asiakkaan rooli	Asiakas on tuotteiden vastaanottaja. Markkinoijat tekevät asiakkaalle asioita; heidät segmentoidaan, saavutetaan, jaotellaan, että mainostetaan. Asiakas on vaihdannan väline.	Asiakas on palvelun osatoteuttaja. Markkinointi on prosessi jossa tehdään asioita yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakas on ensisijaisesti vaihdannan toteuttaja, toimien vain välillä vaihdannan välineenä.
Arvon määrittelijä ja tarkoitus	Tuottaja määrittelee arvon. Se on sisällytetty vaihdannan välineeseen (tuote) ja sen arvo perustuu "vaihto-arvoon".	Arvo nähdään ja määritellään asiakkaan kokeman käyttöarvon perusteella. Arvo määriytyy hyödyllisten toteuttajien soveltamisesta, joskus vaihdannan välineiden avulla. Yritykset voivat tehdä vain arvoehdotuksia.
Yritys-asiakas vuorovaikutus	Asiakas on vaihdannan väkline. Yhteistyössä asiakkaiden kanssa ollaan resurssien vaihtamiseksi.	Asiakas on pääosin vaihdannan toteuttaja. Asiakkaat ovat aktiivisia osallistujia vaihdanta suhteessa sekä yhteistuotannossa.
Taloudellisen kasvun perusta	Omaisuus hankitaan ylijäämäisillä resursseilla ja tuotteilla. Varakkuus koostuu vaihdannan välineiden omistamisesta, kontrolloinnista sekä tuottamisesta.	Omaisuus hankitaan erikoistuneiden tietojen ja taitojen hyödyntämisestä sekä vaihdannasta. Se edustaa oikeutta tuleviin vaihdannan toteuttajiin.

Viimeisenä muttei vähäisempänä on myös myyjän oma motivaatio myyntiin. ”Motivaation muodostus” kuvassa 10 (Nordman 1990, 86) on hyvä kuvaus työmotivaation erilaisille lähtökohdille. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista Nordmanin mallissa on sen ei-materiaalinen lähtökohta: hyvä itseluottamus, hyvä ammattitaito, tyytyväinen asiakas... hän ei mainitse isoksi vaikuttajaksi palkkausta, vaan suurimmat motivaattorit ovat henkisiä tai pehmeitä arvoja.



Järvinen ja Lehtinen (2008, 2) ovat arvioineet täyden palvelun finanssiyhtiöiden sijoitustarjontaa sekä siihen liittyvän asiakaspalvelun ja asiantuntemuksen tasoa, jossa sijoittamiseen kuului heidän yhteydessään myös jälkikäteissäätäminen eli lainanotto. Heidän tiedonkeruumenetelmänsä oli haamuasiakastutkimus ja tutkittavina olivat ns. kansanpankit. Kyseessä on erittäin mielenkiintoinen tutkimus, jota esittelen tässä oman tutkimuksen aiheisiin liittyen lyhyesti.

Nostaisin kaksi näkökulmaa liittyen saatavuuteen ja prosesseihin finanssipalveluissa. Järvinen ja Lehtinen mukaan sijoituspalveluiden saatavuus (*place*) kulminoituu kuluttajien mielissä konttoriverkoston ja erityisesti konttoreiden sijaintiin joko kodin tai työpaikan lähellä, matkan varrella tai ostospaikkojen yhteydessä. *Heidän näkemyksensä mukaan on vaikeaa nähdä, että puhelin- ja verkkopalvelut voisivat lähiaikoina korvata konttorissa käytäviä sijoitusneuvotteluita.* Muutoinkin useat finanssiyhtiöt ovat muuttaneet linjaansa konttoriverkoston suhteen ja konttoreiden määrä on kääntynyt kasvuun (Finanssialan Keskusliitto 2008, tässä Järvinen ja Lehtinen 2008, 7). Finanssiyhtiön prosessit (*process*) ovat tärkeitä, koska osa niiden tehokkuudesta ja toimivuudesta näkyy asiakaspalvelutilanteissa. Tutkijat väittävät että jos työprosessit eivät ole asiakkaiden

lähtökohdista suunniteltuja tai ne edustavat tuotelähtöistä lähestymistapaa, on asiakkaan juoksutus luukulta toiselle. Toisaalta jos taas tietojärjestelmät eivät ole loogisia tai ne ovat hitaita, joutuvat asiakkaat odottamaan palvelua. Automatisoidusta palvelusta he mainitsevat että jos tietojärjestelmät ohjaavat liikaa prosessia, asiakas saattaa tuntea joutuvansa koneen palvelijaksi, eikä päinvastoin. *Heidän huomionsa suomalaisista finanssialan asiakkaista on, että edelleen osa asiakkaista haluaa itse päättää, milloin he ovat valmiit itsepalveluun ja milloin henkilökohtainen palvelu on tarpeen.* (Järvinen ja Lehtinen 2008, 7)

Huomioitavaa Järvinen ja Lehtinen (2008, 9) tutkimuksessa on mielestäni hieman kielteinen näkemys finanssialan myyjistä win-lose myyjinä. Tämän koen itse rahoitusallalla ja pankissa työskentelevänä näen hieman harmittavaksi. Esimerkiksi kuvassa 11 ”Myyjän ja ostajan välinen näkemysero” myyjännäkökulman kulmakivenä näyttää olevan pelkkä myynti, eikä asiakaslähtöinen lisähyöty. Omiin kokemuksiini perustuen pitäisin hämmästyttävänä jos valtaosa sekä pankkien että muiden finanssialan myyjistä ei katsoisi toimivansa asiakaslähtöisesti.

**Kuva 11: Myyjän ja ostajan välinen näkemysero**

Lähde: Muokattu Kuusela 1998, 68.  
tässä Järvinen&Lehtinen 2008, 9.

Myyjän näkökulma	Ostajan näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> <li>- huomio tuoteominaisuuksiin</li> <li>- painottaa tuotteen ominaisuuksia</li> <li>- tarjoaa määriä</li> <li>- arvioi tuotteen kustannuksia</li> <li>- tarjoaa tuotetietoa</li> <li>- motiivit vaihtelevat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- huomio palvelun tuomaan tyytyväisyyteen</li> <li>- painottaa lopputulosta tai kokemusta</li> <li>- arvioi tuotteen laatua</li> <li>- arvioi tuotteen vaihtoehtoiskustannuksia</li> <li>- etsii päätöstä tukevaa informaatiota</li> <li>- motiivina ongelmanratkaisu ja tyytyväisyys</li> </ul>

Pelkkä panostaminen myymiseen, myynnin edistämiseen sekä myyntivolyymien kasvattamiseen on usein järkevää, mutta puhtaalla myyntiorientaatiolla on edellä mainittujen lisäksi myös yrityksen pitkäjänteisille tavoitteille hankala ongelma-kohta: vaikka ihmisille ja organisaatioille voidaan kertaluonteisesti tai lyhyellä aikavälillä saada myytyä tuotteita, on voimakas myynninedistäminen ja myyntityö kallista. Lisäksi

ostajat saattavat pian huomata, etteivät he itse asiassa tarvitse kyseisiä tuotteita, ja uudelleenostot jäävät tekemättä. (Tikkanen ym., 2007, 97). Tämä ei tietenkään ole yritykselle kannattavaa toimintaa, vaan markkinointistrategian tulee pyrkiä luomaan asiakassuhteista pitkäaikaisia ja myyntimahdollisuuksista toistuvia.

Asiakkaille oli pitkään ongelmana eri tuotteiden vertailtavuus eri palveluntarjoajien kesken. Markkinoiden tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä lisättiin merkittävästi, kun säästötuotteiden markkinoinnissa edellytettäisiin palvelun tarjoajilta yhdenmukaisia pelisääntöjä kulujen ilmoittamiseen. Ennen vuotta 2004 kuluttajien oli hankala saada yhteismitallista tietoa säästötuotteiden vuotuisista kuluprofileista ja kokonaiskuluista eripituisilla sijoitusajanjaksoilla, joiden avulla voitaisiin verrata tuotto/kulu rakennetta. Niiden avulla kuluttaja pystyy hahmottamaan mm. sen, millaisia tuottoja säästötuotteen tulisi saada, jotta vuotuiset kulut tulisivat katettua. Kokonaiskulujen ilmoittaminen suunnitelman mukaiselta ajanjaksolta antaisi kuluttajalle yhden tunnusluvun, jonka avulla hän voisi verrata säästötuotteen kulurakennetta muihin kilpaileviin tuotteisiin. Nämä saatiin periaatteellisesti täytettyä yksinkertaistettu rahastoesitteillä. Näiden lokakuusta 2004 käyttöön otettujen<sup>11</sup> pakollisten tiedotteiden avulla sijoittaja voi eri esitteitä vertaamalla helposti ymmärtää eri sijoitusrahastojen väliset erot esittelemällä esimerkiksi salkun kiertonopeutta eli kuinka aktiivisesti rahasto käy kauppaa, sekä TER-luvun (*total expense ratio*) joka osoittaa rahaston toimintakustannusten kokonaismäärän suhteessa rahaston keskimääräisiin nettovaroihin. (Valtiovarainministeriö 2003, 119; Rahoitustarkastus 2005, 3-4)

Evans tutkijaryhmineen (Evans ym. 2000) on esittänyt että hyvä myyjä tekee myyntinsä kaksivaiheisena; hän ensin sekä huomioi että tekee syvällisen analyysin ensitapaamisessa potentiaalisesta asiakkaasta ja luo tämän pohjalta mielipiteen asiakkaasta. Tämän jälkeen tähän muodostuneeseen ”asiakas-stereotyyppiin” voidaan valita mahdollisimman tehokas myyntistrategia. *Tällainen käyttäytyminen myyjän osalta lisää tutkijoiden mukaan selvästi myynnin todennäköisyyttä.* He käyttivät omassa tutkimuksessaan 116 eri

---

<sup>11</sup> Suomen Sijoitusrahastoyhdistys antoi jo 2001 antanut suosituksen mm. TER-luvun ja salkun kierron ilmoittamisesta asiakkaille.

haastattelutilannetta ja myyntisimulaatiota, jossa vastakkain olivat myyjä sekä ostajapariskunta. Tuotteena olivat henkivakuutukset. (Evans ym. 2000, 516) Tutkimuksessa todetaan myyntitilaisuuden olevan kompromissi senhetkisen myynnin ja pitkäaikaisen myyntisuhteen välillä. Täydellistä myyntitilannetta jolla voitaisiin maksimoida ja tyydyttää molemmat tavoitteet ei näytä heidän mukaansa olevan. (Evans ym. 2000, 520-521) Tästä esitänkin että tiivis yhteistyö heti ensisilmäyksellä ei näytä tuovan parasta yksittäistä myyntitulosta ensimmäiseen tapaamiseen. Tämä on tärkeä ominaisuus pohdittaessa tuote- ja asiakaskeskeisen lähestymistavan mielekkyyttä kohdattaessa asiakas.

Tutkijat kuitenkin varoittavat tekemästä liian nopeita johtopäätöksiä asiakkaista. He huomasivat että ensivaikutelma asiakkaasta johti helposti väriin olettamuksiin, jolloin myyjän esittämät kysymykset muodostuivat täydentämään tätä alun perin väärää olettamusta. Tämä taas johti negatiiviseen itseään toteuttavaan kehään, jossa asiakas vastasi kysymysten asetteluun johdosta vastauksiin myyjän näkökulmasta oikein vahvistaen väärää mielikuvaa. Hyvä myyjä taas käytti aikaa kunnolliseen asiakkaan huomioimiseen, kuunteli ja osoitti empatiaa saadakseen riittävän kuvan asiakkaasta. Vasta sen jälkeen myyjä päätteli minkälaista asiakassuhdetta hän haki tapaamisessa; painottaako hän kauppaa nyt, vai pitkäjänteisempää yhteistyötä senhetkisen kaupantekomahdollisuuksien kustannuksella. (Evans ym. 2000, 521-523)

Suomessa tehty tutkimus (Laukkanen ym. 2008) osoittaa, etteivät kotimaiset asiakkaat ole pankkisektorilla aktiivisia pankin kilpailuttajia. Tutkijoiden mukaan suomalaisten muutosherkkyys raha-asioissa on jäykkä, mikä lisäksi suomalaiset pääsääntöisesti ovat konservatiivisia omaisuuden hoitoon liittyvissä asioissa. Tämä tuli mielestäni esille erilaisia arvoja käsiteltäessä, vaikka pääsääntöisesti tutkimus koskettikin uudistusten vastustamista eri segmenteissä koskien Internet-pankkipalveluita. Toinen mielenkiintoinen huomio koskien isoja pankkeja on kustannustehokkuuden parantaminen siirtämällä vähemmän kannattavia tai vähennettäviä asiakasryhmiä automatisoidun palvelun käyttäjiksi. Vaikkakin asiakkaalle luodaan lisäarvoa Internetin avulla, saadaan samalla vähennettyä kassapalveluita, maksuautomaatteja sekä muita pankille kalliiden palveluiden tarjoamista päivittäisasiointiin. (Laukkanen ym. 2008. 441)

Tämä vapauttaa henkilöstöä vaativampien asiakkuuksien hoitoon, kuten laina- ja sijoitusmyyntiin. Lisäksi tutkijat esittävät että se ihmisryhmä, jo kieltäytyy hoitamasta pankkiasioita muualla kuin tiskillä, tavoitetaan kaikkein parhaiten juuri asiakaspalvelun avulla. Mitä tämä melko itsestään selvä asia tarkoittaa yritykselle, on se että heitä ei kannata kuin brändin tukemisessa olla yhteydessä massapostituksilla, ja keskittyä kouluttamaan asiakasta eri kanavien käytön osaamisessa juuri asiakastapaamisessa. Toisaalta he varoittavat ettei näitä asiakkaita kannata painostaa liikaa, ja ehdottavat vaihtoehdoksi entistä laadukkaampaa asiakaspalvelua yritykselle sopivaan hintaan. (Laukkanen ym. 2008. 452). Grönroos onkin esittänyt kolme lähtökohtaa joista palvelut voitaisiin toteuttaa: henkilöpalvelun, automaation ja itsepalvelun. (Grönroos 1980, 172)

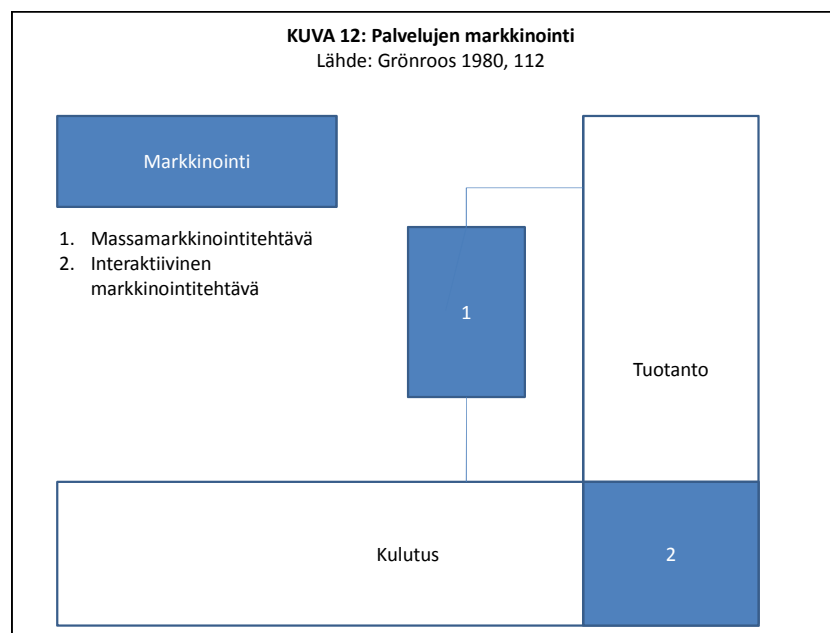
Leverin ja Liljander (2006) tutkivat pankkitoiminnan suhdemarkkinointia (*relationship marketing*) ja miten se vaikutti asiakkaiden käsityksiin omasta pankistaan. Asiakkaiden vastausten tutkijat päättelivät että varsinkin varakkailla asiakkailla on tavallista pienempi sietokyky palveluvirheitä kohtaan, ja että pankkitoiminnassa on erityisen tärkeää keskittyä asiakkaiden tärkeäksi kokemien palveluiden onnistumiseen. He myös huomasiivat että tutkitun pankin palvelukulttuurissa oli tapahtunut muutos ja asiakkaisiin oltiin aktiivisemmin yhteydessä, mikä oli johtanut myös kauppojen lisääntymiseen. (Leverin ja Liljander 2006, 238,244). Tätä pitkäjänteisen yhteistyökumppanuuden tuomaa lisätuoton kasvu on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Reinartz ja Kumar, 2002).

Grönroosin (1980, 53) havaintojen mukaan markkinointi (jota hän käyttää myös myynnin yhteydessä) ei ole yksinomaan erillinen ilmiö tuotannon ja kulutuksen välillä, vaan sillä on myös yhteinen pinta tuotannon kanssa. Markkinointi ja tuotanto eivät siten ole erillisiä toimintoja. Kuitenkin tutkija huomauttaa että osa tuotannosta ja kulutuksesta voi olla erillään, mainiten ravintolan esimerkkinä: ruoka tehdään erikseen mutta palvelu ja syöminen voivat olla samanaikaista. Tästä tekisin itse analogian pankkipalveluihin: itse tuotanto (pankkitilin korko, rahaston osakekauppa yms.) tehdään erikseen, mutta asiakas saa myyjän kanssa tietoa pankkituotteista ja ostaa tuotteet samalla kertaa. Asiakas voi saada myynnillistä informaatiota myös muista kanavista.



Hän tarjoaa kaksijakoista mallia palvelusektorin markkinointikanaviksi (kuva 12) (Grönroos 1980, 112-113):

- Massamarkkinointitehtävät: suurille asiakasryhmille kerrallaan suunnattavat toimenpiteet, joiden tehtävänä on mielenkiinnon herättäminen
- Interaktiiviset markkinointitehtävät, joiden tavoitteena on syntyvien asiakassuhteiden hoitaminen sen jälkeen kun asiakas on kiinnostunut yrityksen tarjonnasta. Erityisesti pankkia koskevista huomioistaan Grönroos totesi henkilöstön merkityksen palvelujen myyjinä. Työntekijöiden kyky käsitellä vuorovaikutussuhteissa asiakkaita korostui. Henkilökunnan tulee tällöin voida ottaa aktiivisesti selville ja yrittää ratkaista asiakkaan erityisongelmia. (Grönroos 1980, 110)



Esittäisin toisen kappaleen lopuksi mietteitä Grönroosilta, joka esittää kirjansa lopussa:

Palveluiden vakioinnin vaikeus näytetään yleensä käsitettävän haitaksi. tunnutaan pidettävän parempana, että etukäteen voidaan määrittää tarkasti, millaiselta lopullinen tuote näyttää... toisaalta voi olla syytä olettaa, että samalla henkilöllä ei ole täysin samoja tarpeita eri ajankohtina ja että eri henkilöllä ei voida odottaa yksityiskohdittain olevan täsmälleen samoja tarpeita. Siis voi

pikemminkin olla eduksi, että ei tarvitse olla etukäteen vakioituja tuotteita, jos palveluyritys voi käyttää tätä hyväkseen markkinoinnissa. (Grönroos 1980, 172)

Näiden sanojen jälkeen keskitymme kappaleessa neljä vetämään yhteen tämän kappaleen aiheita, ja rakentamaan kokonaiskuvaa myyntitilanteesta suomalaisesta sijoitusmyynnin tapaamisesta. Paneudun myös syvemmin myynnin tapahtumaan asiakastiloissa ja mitä haasteita tämä tuo myyjälle.

### **3.3 Aktiivinen myynti**

Olemme perustaneet edellisessä luvussa pohjan myynnin laadulle, mitä palveluita sekä tuotteita yrityksessä myydään sekä miten pienen sijoitustuotteita tarjoavan yrityksen kannattaa erikoistua. Pohdin seuraavaksi myynninprosessia ja miten eri prosessin vaiheita tulisi painottaa tehtäessä myyntiä kentällä.

Myynti on ollut pitkään tarkastelun kohteena, ja Suomessa Christian Grönroos (1980, 11) totesi jo 1980-luvulla palveluiden tärkeänä aiheena myynnin tutkimuksessa: Kun palveluelinkeinojen merkitys lisääntyy yhteiskunnan taloudessa, on olennaista hankkia täsmällisiä tietoja palveluja tuottavista yrityksistä ja organisaatioista. Hän lisäsi että ei voida ilman muuta väittää, että tavaroiden markkinointi yleisesti on sovellettavissa palvelujen markkinointiin, vaan että palvelut eroavat tuotteiden myynnistä.

Myyntiorientoitunut yritys suuntautuu aggressiivisen myynninedistämisen ja myyntityön kautta myymään mitä se tuottaa, ja se pyrkii kannattavuuteen suurten volyymien korkean kiertonopeuden myötä. Oletuksena on, että mahdolliset ostajat ovat luonnostaan jokseenkin vastahakoisia ostamaan: heitä on rohkaistava ja stimuloitava ostamaan yrityksen kannalta tarpeellinen määrä tuotteita. Yrityksen siis tulee edistää myyntiä henkilökohtaisella myyntityöllä, mainonnalla ja muilla keinoilla. Myyntiorientaatiolle tyypillisenä voidaan pitää ajatusta ”tuotteet myydään, niitä ei osteta”. (Tikkanen ym., 2007, 97)

Lähtökohtana myynnissä voidaan pitää muutamia klassisia malleja. Grönroos painottaa asiakaskohtaamisissa totuuden hetkiä (*moment of truth*) joissa palvelun onnistuminen on kriittistä. Tämän pohjalla on oikeanlaisen palvelukokemuksen tuominen potentiaalisille niitä haluaville asiakkaille. (Grönroos 1998). Kotler puhuu sellaisen laadun tuomisesta markkinointiin (ja sitä kautta myös myyntiprosessiin), jossa organisaation tehtävä on määritellä kohderyhmän tarpeet, halut ja mieltymät sekä toimittaa haluttu mielihyvä tehokkaammin ja voimallisemmin kuin kilpailijat (*societal marketing concept*, yhteiskunnallinen markkinointikonsepti). Samalla tämän toiminnan tulisi ylläpitää ja parantaa kuluttajan ja yhteiskunnan hyvinvointia. (Kotler 2003, s.26-27). Tähän on hyvä lisätä että asiakkaan kokemus laadusta on muokattavissa, ja että asiakkaan tulee ymmärtää mikä on laatua (Grönroos 1998, 251). Asiakkaita on ohjattava erilaisin ohjein ja viittauksin jotta he kokevat palvelun laadukkaaksi. Muuten Grönroosin mukaan voi käydä päinvastoin. Lopuksi asiakkaiden täytyy tuntea, että heitä palkitaan osallistumisesta tuotantoon. Tavallisesti palkintona käytetään alhaisempia hintoja, mutta se ei ole suinkaan ainoa keino. (Grönroos 1998, 251)<sup>12</sup>. Sijoitus- ja säästämistuotteissa nämä palkitsemisen tunteet voisivat olla esimerkiksi tuotot, tunne turvasta vanhuudesta tai pelkästään ajatus siitä että on tutustunut markkinoiden tarjontaan omalta osaltaan. Osa tätä positiivista asiakaskokemusta voisi olla esimerkiksi myyjän kehuminen että asiakas laittaa kiinnostusta aiheeseen (ja tutustuu samalla yrityksen tarjontaan).

On havaittu että vaikka asiakkaalla ei olisi mitään tietoa palvelusta, ei tämä kuitenkaan arvioi sitä täysin hämärästi. Asiakas muodostaa silloin ennakoivan käsityksen palvelusta perustuen huhuihin, oletuksiin, toisten kokemuksiin sekä yrityksen ulkoiseen mainontaan. Boulding ym. (1993, 9). He ovatkin tehneet mielenkiintoisen löydön: jotta yritys voisi parantaa asiakkaan odotuksia palvelusta sekä yleisesti palvelun laadusta, yrityksen kannattaa entisestään nostaa asiakkaan odotuksia tulevista asiakastapaamista. Heidän mukaansa tämä nostaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua hänen oltuaan palvelussa. (Boulding ym. 1993, 24-25) Täten yrityksen kannattaa mieluiten ohjata

---

<sup>12</sup> Grönroosin huomiot pohjautuvat Bowen, Siehl ja Schneiderin (1989) sekä Mills ja Morris (1986) tutkimuksiin.

asiakkaan ennakoivia laatuodotuksia ylöspäin kuin alaspäin, jos tavoitteena on saada asiakas arvostamaan enemmän kokonaispalvelua. Optimitilanteessa yritys saa tutkijoiden mukaan laskettua asiakkaan vaatimia ominaisuuksia palvelusta ja lisää omassa palvelussaan asiakkaan positiivisesti haluamia (muttei pakollisia) ominaisuuksia. He kuitenkin helpottavat yritysten tilannetta huomauttamalla että toteuttamalla joka kerta erinomaisen palvelukokemuksen asiakkaan vaatima palvelutaso nousee hitaammin kuin siitä koettu haluttu osuus, jolloin asiakkaan mielihyvän kokema pysyy halutulla alueella. (Boulding ym. 1993, 24-25). Pienessä markkinaraossa toimivalle yritykselle ensimmäinen asiakastapaaminen on myös usein markkinointitilaisuus, jossa luodaan mielikuvia sekä yrityksestä että sen palveluista tai tuotteista. Siten se on myös tärkeä osa tämänkaltaisen yrityksen myynninprosessia.

Myyntiprosessin vaiheet pohjautuvat edellisten tutkimusten pohjalta siis tutustumiseen, asiakkaan havainnointiin, myynnin päättämiseen sekä laadukkaaseen, pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Tutkimukseni pohjalta myynnin prosessin kuvaus tulisi heijastaa näitä kaikkia osa-alueita. Mielestäni erinomainen perustan antaa Vahvaselkä, joka esittää myyntineuvotteluiden jakautuvan useimmiten selkeästi erotettaviin vaiheisiin. Vaiheet eritellään kuvassa 13, ja ne ovat suunnittelu- ja hankintavaihe, yhteydenotto asiakkaaseen tapaamista varten, myyntineuvottelu, kaupan päättäminen, sekä jälkiseuranta. Nämä alueet tulisivat olla esillä myyntiprosessissa. (Vahvaselkä 2004, 16)

### Kuva 13: Myyntitapahtuman vaiheet ja niiden perussisältö

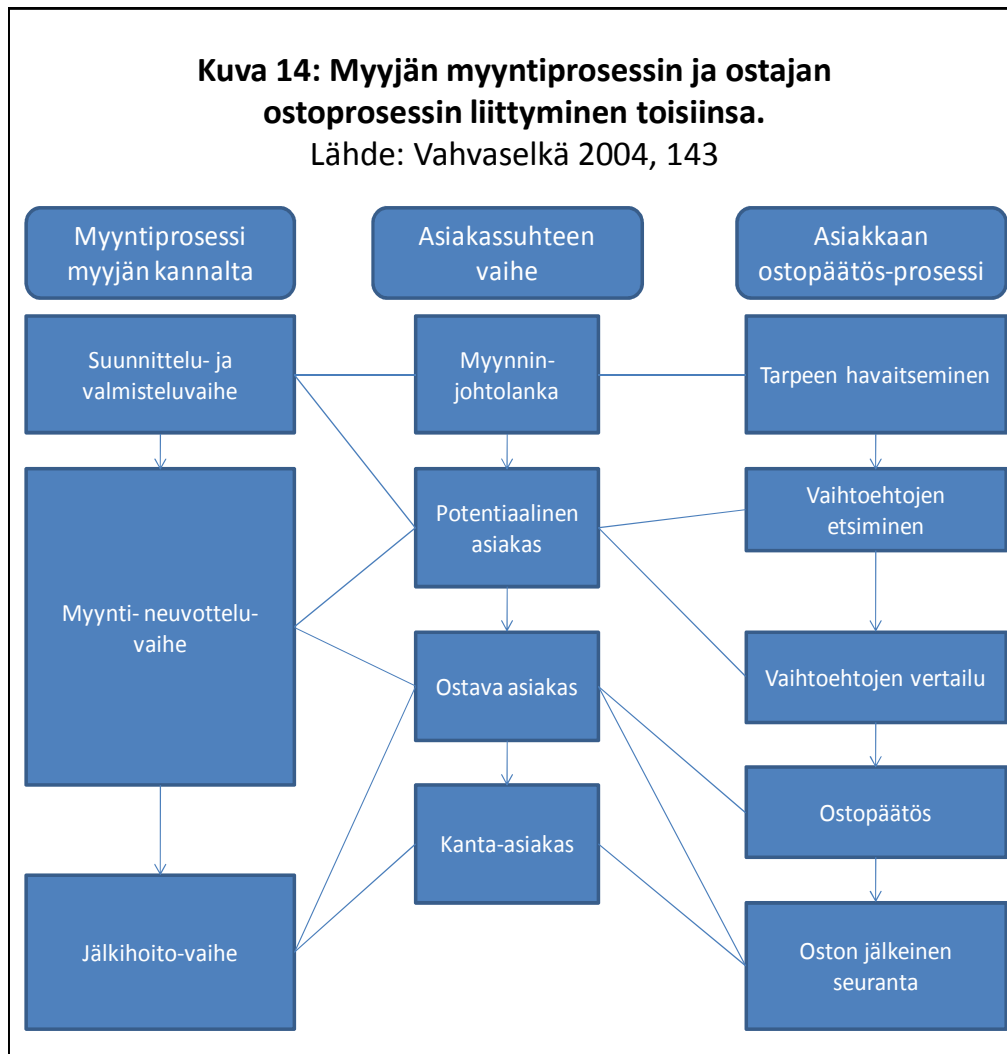
Lähde: Vahvaselkä 2004,142 (muuntaen)

1. Suunnittelu- ja hankintavaihe
  - Asiakaskohteiden etsintä, tunnistaminen, ryhmittely.  
Myyntineuvottelun valmistelu
2. Yhteydenotto asiakkaaseen ja neuvotteluajan varaaminen
3. Myyntineuvottelu
  1. Asiakkaan kohtaaminen; avaus, mielenkiinnon herättäminen ja motivointi.
  2. Tarvekartoitus
  3. Tuote-esittely ja argumentointi
  4. Asiakkaan vastaväitteet ja niiden käsittely
  5. Tarjouksen antaminen
4. Kaupan päättäminen
  6. Ostosignaalit ja niiden tunnistaminen
  7. Päätösehdotus
  8. Tilaus / Jatkotoimenpiteistä sopiminen
5. Jälkihoito / jälkimarkkinointi

Samankaltainen myyntiprosessin esittelee myös Andersson, joka on jaotellut myynnin seitsemään sykliseen vaiheeseen: 1) asiakkaan huomioimisen/ arvottamisen kautta 2) yhteydenoton valmisteluun 3) kontaktointiin 4) tuote tai palvelukonseptin esittelyyn 5) vastarinnan tai mielipiteiden hoitamiseen 6) kaupan varmistukseen ja myyntiin sekä 7) jälkiseurantaan, asiakkuuden hoitoon ja sitä kautta taas ympyrän alkuun. (Anderson 1995, 12,192-209, Vahvaselkä 2004, 137). Väitän että tämä malli on kokonaisuuden osalta melko yleinen suomalaisessa myynnissä, sillä se esiintyy käytännössä samana useimmissa Suomessa kirjoitetuissa myyntiä käsittelevissä kirjoissa (edellisten lisäksi todennut esim. Rope 209, 155-156)

Itse myytävän tuotteen ja palvelun esittelyyn on olemassa useita eri tekniikoita ja Anderson onkin esitellyt niistä omassa tutkimuksessaan seitsemän (esim. Anderson 1995, 261). Itse näkisin että erilaisia myyntitekniikoita tulee arvostaa eräänlaisina työkaluina. Niiden isoin arvo on lisätä erilaisten asiakaspersoonien vastaanottavaisuutta myytävää palvelua kohtaan, ja itse myyntiprosessi pysyy samankaltaisena riippumatta myyntitekniikasta. Kuva 14 ”Myyjän myyntiprosessin ja ostajan ostoprosessin liittyminen toisiinsa” esittelee Vahvaselän näkemystä myynnin rakenteesta myyjän, asiakkaan sekä ostopäätösprosessin näkökulmasta. Hän on erotellut prosessit kolmeen

aihepiiriin, joita voidaan tarkastella toisiaan koskettavina prosesseina myyjän, asiakassuhteen ja asiakkaan kannalta. Voidaan karkeasti yleistää että ennen tapaamista myyjä ja asiakas valmistautuvat tapaamiseen, käyvät myyntikeskustelun vaihtoehtoista ja päättävät myyntiprosessin ostopäätökseen. Asiakassuhteen kannalta lopussa on mahdollinen kanta-asiakkuus.



Achrol ja Kotler (Achrol & Kotler 1999) ovat osoittaneet että perustavanlaatuisen muutos asiakas-myyjä yhteistyöstä palveluntarjoaja-kuluttaja suuntaan on alkanut. Yritysten tarve käsitellä tietoa on samalla muuttunut entistä tärkeämmäksi osaksi niiden elinkelpoisuutta. Kun ennen yritykset välttivät riippuvuutta toisista yrityksistä (esim. fordin lammasfarmi ja tapa käyttää yhteistyönä lyhyitä jaksoja ja monia yrityksiä),

on nykyaikainen yritys verkostoperusteinen ja luottaa pitkäaikaisiin ja sen tarpeisiin räätälöityihin yhteistyökumppanuuksiin. Tähän pohjautuen myös pankkipalvelut/rahoituspalvelut eivät ole yksittäisten tuotteiden myyntiä vaan kokonaislähtöisiä palvelukokonaisuuksia, joita asiakkaalle tarjotaan tämän omien ratkaisujen täydennykseksi, ja joiden taustalla on sijoitusneuvontayrityksen kyky etsiä ja käsitellä markkinatietoa asiakkaan etujen maksimoimiseksi. (Achrol & Kotler 1999, 161). Tämä kaikki vaatii myyjältä erinomaisia taitoja havainnoida, ymmärtää sekä esitellä takaisin asiakkaan tarpeita ja niihin soveltuvia ratkaisuja. Henkilökunnan viestintävuorovaikutus vastaa markkinoinnin kanssa siitä viestintä- ja myyntipanoksesta, jonka tuottava henkilöstö saa aikaan kontaktissaan asiakkaiden kanssa (Grönroos 1980 131-132).

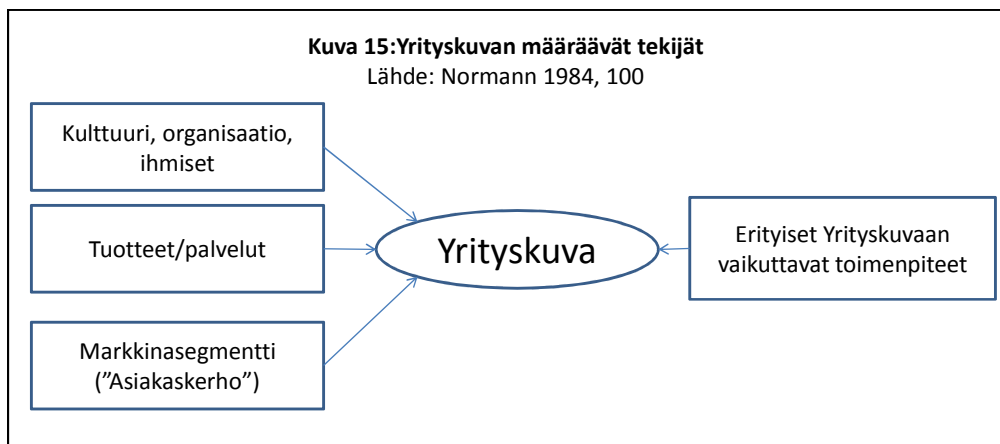
Tässä kappaleessa esiteltäisiin tutkimuksiin perustuen on mielestäni riittävästi eritelty sekä havainnollistava myyntiprosessin järjestys pohjautuu Vahvaselän (Vahvaselkä 2004, 142) esittelemään myyntitapahtuman vaiheisiin ja niiden perussisältöön. Teoria on korostanut tähän mennessä asiakassuhteissa henkilökohtaisen luottamuksen herättämistä tapaamisissa, miten myyntiprosessi on samankaltainen eri toimialoista riippumatta, sekä miten myyjän ja asiakkaan yhteistyökyky vaikuttavat myyntitapahtumaan. Seuraavaksi käsittelemme miten näistä tiedoista koostettua tietoa voitaisiin tarkastella markkinointistrategian näkökulmasta, yrityksen johdon tasolta.

### **3.5 Integroitu markkinointiviestintä**

Viitekehysmallini pohjalla on kolme isompaa teemaa: hyvä myyntitapahtuma sisältää 1) tuo ilmi sekä myyjälle että asiakkaalle yrityksen arvoja 2) tuottaa lisäarvoa yritykselle, myyjälle että asiakkaalle 3) varmistaa että myyntitapahtuman lopputulos on positiivinen kaikille kolmelle osapuolelle.

Normannin tutkimukseen perustuen palveluyrityksessä henkilöstön ja sen ympäristön keskuudessa muodostunut imago määräytyy erityisesti sen palvelujen luonteen, organisaation, kulttuurin, jäsenten ja markkinasegmentin (palvelun käyttäjien) mukaan, kuvan 15 ”Yrityskuvan määräävät tekijät” voidaan esittää. Hän esittää ettei imagoon pitkällä tähtäimellä todennäköisesti esiinny muita määrääviä tekijöitä. Johto voi

kuitenkin tietyissä tilanteissa päättää tahallaan luoda epätasapainon todellisuuden ja yrityskuvan välille toivoen, että voimakkaasti esiin tuotu erityiskuva luo todellisuutta uudelleen muovaavaa käyttäytymistä. Tämä on usein vaarallinen ja usein väärin käytetty strategia, mutta Normannin mukaan innovatiiviset ja taitavat johtajat ovat soveltaneet sitä aika ajoin menestyksellisesti. Jos luodaan yrityskuva, joka ei vastaa todellisuutta, strategian menestys riippuu kokonaan siitä, saako yrityskuva todellisuuden muuttumaan, ja tapahtuuko se tarpeeksi nopeasti, niin että johdon uskottavuus säilyy. (Normann, 1984, 99-100)

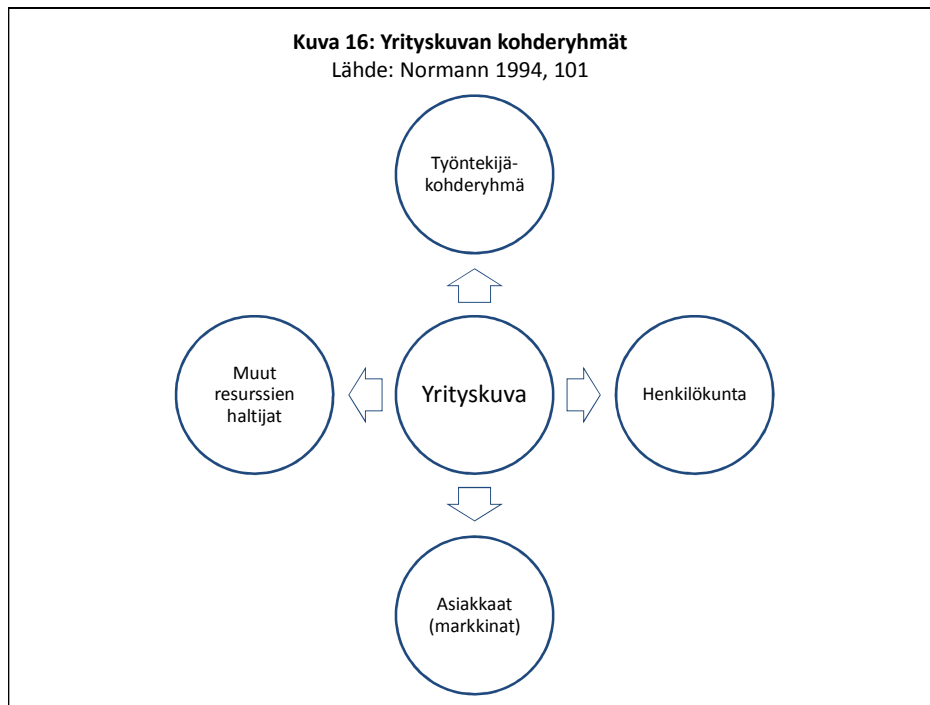


Normann käyttää kirjassaan asiakaskerho termiä, mutta määritelmän perusteella on modernimpi segmentti-ilmaisu, jota käytän omassa s. Jos siis yritys pyrkii julkittamaan yrityskuvaa, joka ei vastaa todellisuutta, sen tukena täytyy olla vedenpitävä suunnitelma siitä, miten uusi yrityskuva toteuttaa itse itsensä. Pankkimaailman esimerkki voisi olla ”parempi asiakaspalvelu” viestintä; jos mielikuva ei vastaa todellisuutta on seurauksena vakava imago-ongelma. Yrityskuvaa voi käyttää kuhunkin kohderyhmään useampaa tarkoitusta varten, jotka havainnollistan kuvassa 16 ”Yritysten kohderyhmät”. Yrityskuvan luomisen suurin ja tärkein kohderyhmä on luultavasti vieläkin markkinat – nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat – joskin henkilöstön merkitys kohderyhmänä on nopeasti kasvamassa (Normann 1984, 100-101). Tässä itse näen varsinkin sisäinen markkinoinnin tärkeyden osana yrityksen imagon rakennusta. Yrityskuvan pääasialliset käyttötarkoitukset voidaan kuitenkin tiivistää seuraavaan luetteloon: (Normann 1984,101)

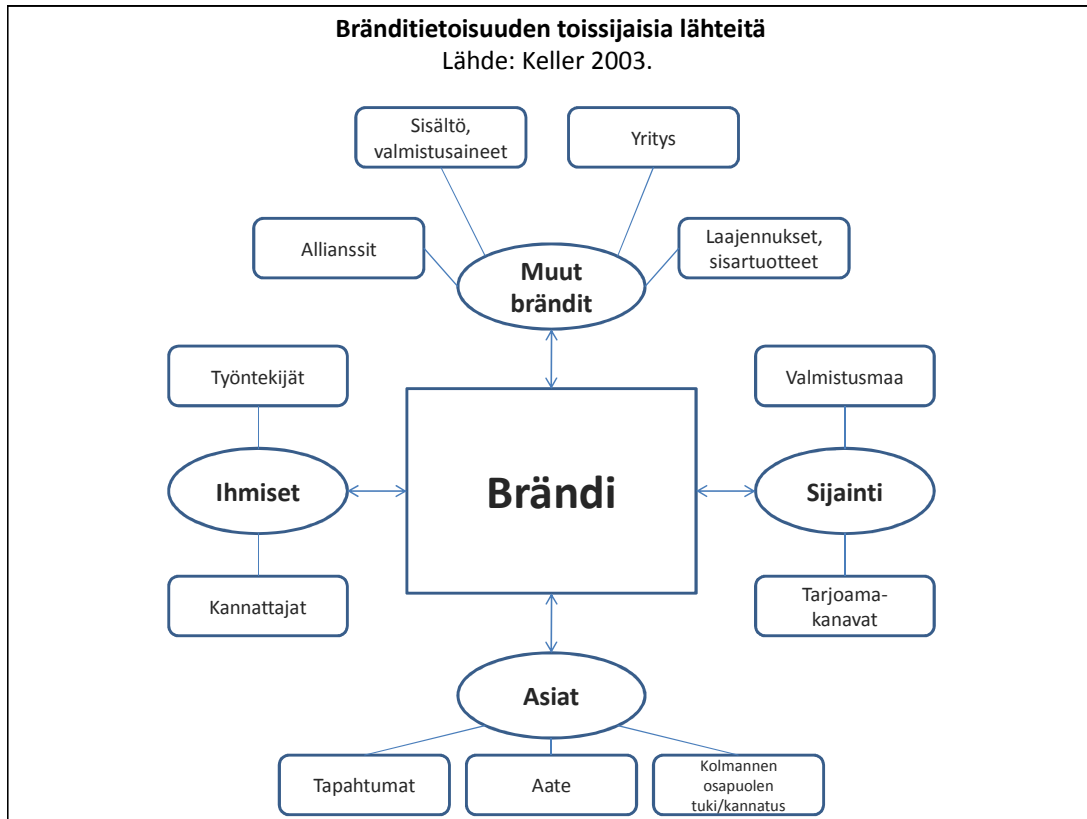
- strateginen paikantaminen



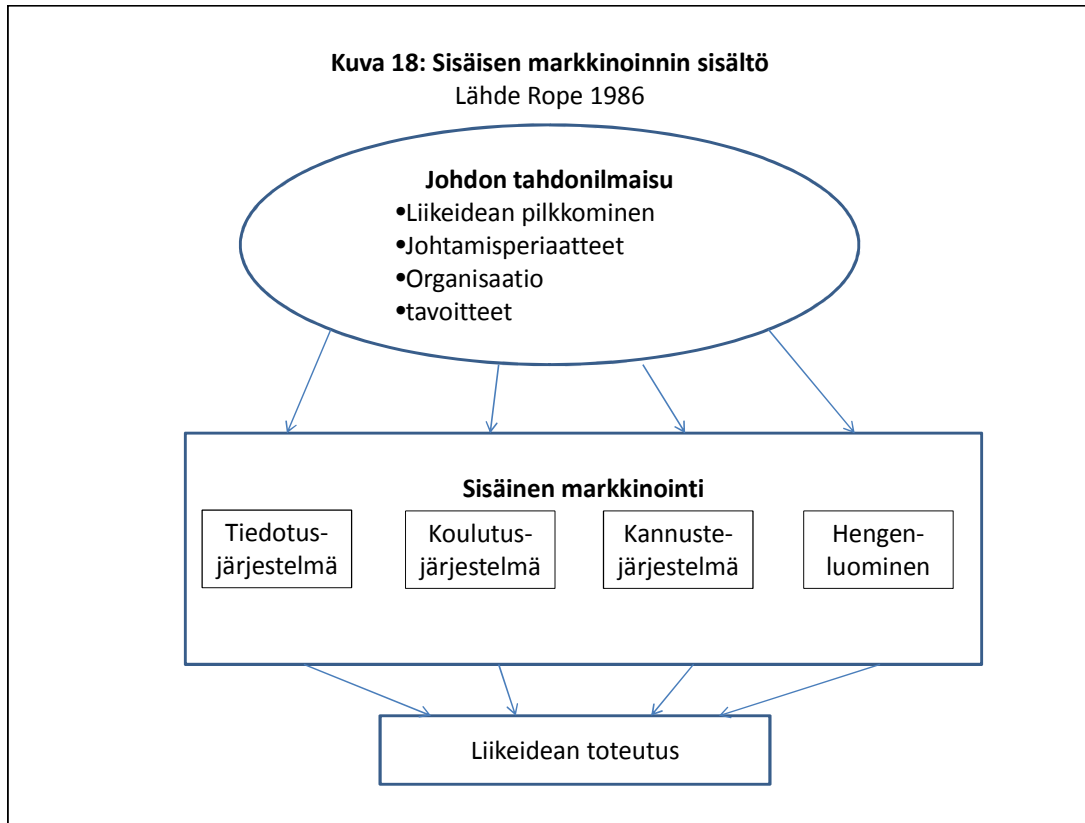
- tehokkaampi markkinoiden valtaaminen
- erilaisten resurssien saannin helpottaminen ja/tai kustannusten alentaminen
- käyttäytymisen ohjaaminen motivaation ja tuottavuuden lisäämiseksi.



Yrityskuva heijastuu kaikkiin organisaation osasiin, myös myyntiin. Yrityksen muodostaessa tuotteen tai palvelun myyntistrategiaansa, sen on ensin avattava liikeideansa pienemmiksi osiksi, joita organisaation eri toteuttajat ajavat eteenpäin. Huomioitavaa on että palvelun laatuun vaikuttaa myös mielikuva siitä, mitä hyvä palvelu on. Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää brändiin vaikuttavien toissijaisten lähteiden merkitys, ja muokata strategiansa vastaamaan ja kasvattamaan positiivisia reaktiota näiden kautta. Näitä lähteitä ovat muut brändit, ihmiset, sijainti sekä asiat (Keller 2003). Kuva "Bränditietoisuuden toissijaisia lähteitä" havainnollistaa tätä suhdetta sekä erittelee tarkemmin näiden neljän päälähteen osasia. On tärkeää huomata näiden lähteiden olevan sekä ihmisiä että asioita; vaikuttaminen brändin arvoon epäsuorasti voi tapahtua hyvin erillisillä tavoilla, alkaen yrityksen työntekijöistä ja mahdollistaen jopa aatteen kautta tuodun brändintietoisuuden lisäyksen.



Markkinointistrategian vaikutussuhde liikeidean toteutukseen kulkee sisäisen markkinoinnin kautta. Kuvassa 18 ”Sisäisen markkinoinnin sisältö” voidaan havaita että myynnillisistä näkökulmasta katsottuna mitkä sisäinen markkinoinnin eri osa-alueet vaikuttavat suoraan lopulliseen liikeidean toteutustapaan. Tässä tärkeänä kohtana huomioisin järjestyksen, jolla Rope (1986) määrittää markkinointistrategian käytännön toteutuksen: ensin määritellään johdon tahdonilmaisu, ja vasta tämän jälkeen aloitetaan käytännönläheinen sisäisen markkinoinnin suunnittelu. Sisäinen markkinointi määrittää lopulta liikeidean toteutuksen. Sisäisen markkinoinnin aihealueet (tiedotus-, koulutus, kannustejärjestelmät sekä hengen luominen) tuovat esille miten monella tavalla henkilöstön käyttäytymiseen ja ulosantiin voidaan vaikuttaa.



Historian osalta kommunikointi markkinoiden kanssa voidaan nähdä yhdensuuntaisena massamarkkinointina, joka virtasi tarjoaman tuottamasta yrityksestä markkinoille tai sen segmenteille. Palvelu-keskeinen vaihdantateoria esittää yksilöiden tarpeiden erikoistuvat entistä enemmän jolloin he jalostavat tuttuja markkinayhteistyökumppanuuksiinsa vastaamaan itseltään puuttuviin kompetensseihin. Täten myynninedistämisen täytyy muuttua kommunikointi prosessiksi, jota kuvaavat dialogi sekä kysymysten ja vastausten esittäminen. (Vargo ym., 2004, 13-14)

Jotta tämä kolmikantainen suuntaus olisi mahdollista, tarvitsee yrityksellä olla integroitu markkinointisuunnitelma. Integroitu markkinointi (*integrated marketing*) (Keller 2001) on kommunikointiprosessi joka käsittää monipuolisen määrän suunnittelu, luonti, integrointi ja toteutus tapoja markkinointi kommunikaatiossa (mainontaa, myynninedistämistä, tapahtumia yms.), jotka ajan kuluessa tuodaan asiakkaisiin sekä lupaaviin prospekteihin. Shimp määrittelee markkinointi viestinnän (*marketing*

*communication*) kokoilmaksi mainonta-, myynnin edistämisen-, suhdetoiminta-, tapahtumasekä muita kommunikointikeinoja. Näistä erillisenä on henkilökohtainen myynti. (Shimp 2010, 7) Integroidun markkinoitviestintä (*integrated marketing communication imc*) tarkoituksena on vaikuttaa suoraan tai välillisesti kohdeyleisöön. Tässä käytetään kaikkia kontaktipintoja sekä metodeja, joissa ja joita asiakas tai prospekti käyttää ollessaan brändin kanssa yhteyksissä ja luodaan niistä potentiaalisia viestintäkanavia. Tämän kaiken pohjalla on yhtenäinen viestintä, ja että asiakas/prospekti on lähtökohtana valituille tiedotuksen, suostuttelun ja toimintaan houkuttelulle. (Keller, 2001, 10) Kellerin määritelmän taustalla on Schultz (1993), mutta näen tämän määritelmän paremmaksi.

Shimpin mukaan markkinointiviestintä-ohjelma alkaa perustavien päätösten tekemisestä, jotka taas vaikuttavat käyttöönotto päätöksiin. Odotetut lopputulokset ovat brändiarvon lisääntyminen sekä käyttäytymisen muutos. Ohjelman arviointi on oleellinen osa viestintäohjelmaa, ja siitä syntyneen tiedon perusteella muutetaan alkuperäistä toteutustapaa. (Shimp 2010, 20-21) Tätä kokonaisuutta esitellään kuvassa 19 ”Markkinointiviestinnän päätösten tekeminen ja saavuttaminen bränditasolla”. Markkinointistrategian näkökulmasta tämä tarkoittaa jatkuvaa kehää, jossa markkinointiviestintä-ohjelman lopputuloksia arvioidaan ja toteutetaan päättymättömänä prosessina. Keller (2001, 10) tiivistää integroidun markkinointikommunikoinnin viiteen ominaisuuteen:

- Aloita asiakkaasta tai prospektista
- Käytä mitä tahansa merkityksellistä kontaktia tai kosketuspintaa
- Puhu yhtenäisellä äänellä
- Rakenna yhteisiä suhteita
- Vaikuta käyttäytymiseen

**Kuva 19: Markkinointiviestinnän päätösten tekeminen ja saavuttaminen bränditasolla.**

Lähde: Shimp 2010, 21



Olen nyt esitellyt luvussa kolme finanssituotteiden kenttämyyntiä Suomessa, pohjustaen aihetta myynnin lähtökohdista yleensä sekä suomalaisittain, aktiivisesta myyntityöstä sekä integroidun markkinointiviestinnän näkökulmasta. Pohjautuen tämän kappaleen aiheisiin sekä kappaleen kaksi tietoihin finanssialan konsulttipalveluista Suomessa, esittelen kappaleessa neljä viitekehysmallini myyntityön muodostumisesta asiakkaan tiloissa.

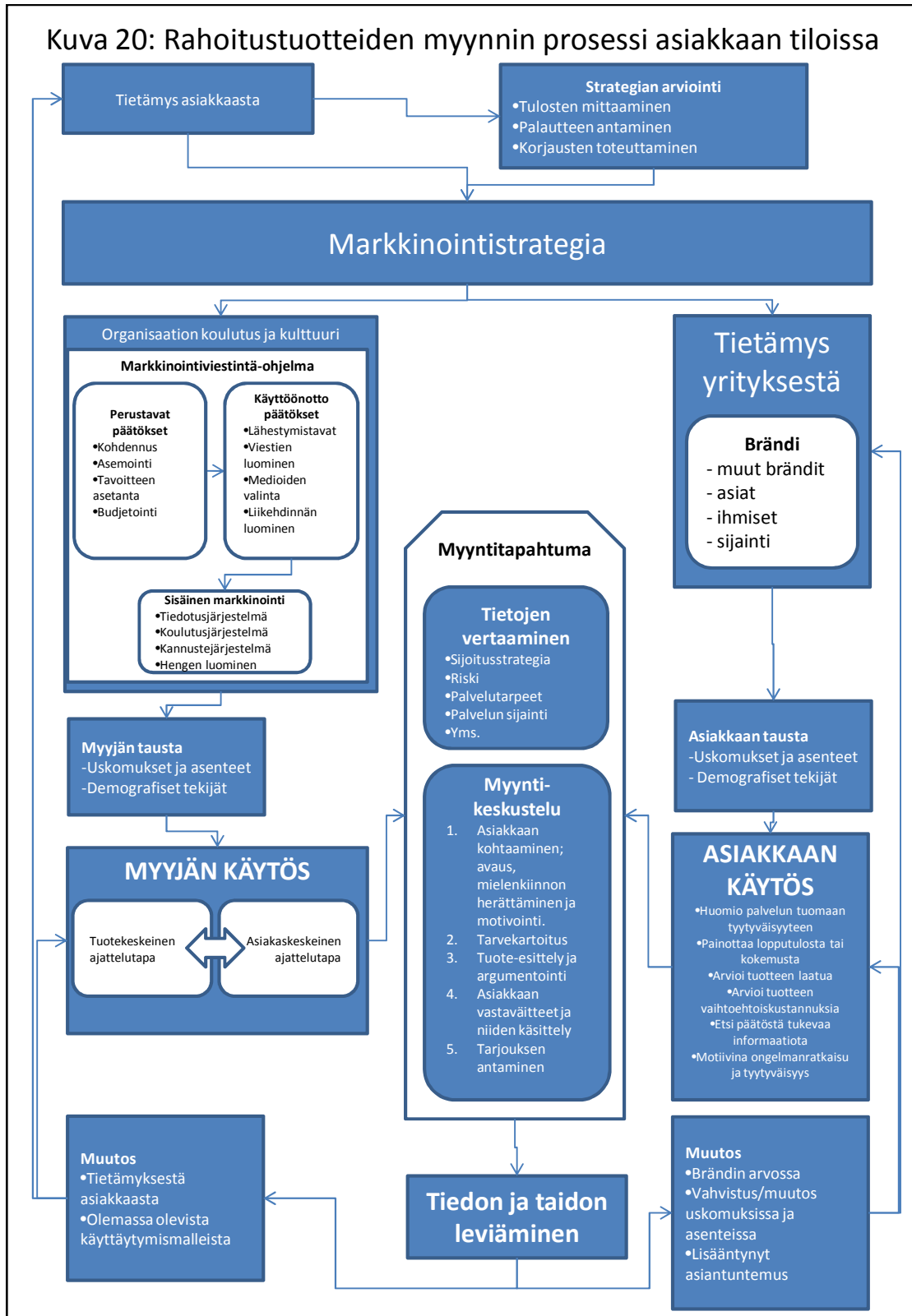
#### **4. VIITTEKEHYSMALLI: ASIAKKAAN TILOISSA MYYTÄVIEN FINANSSITUOTTEIDEN MARKKINOINTISTRATEGIAN MUODOSTUS**

Edellisessä luvussa käsittelin finanssituotteiden myyntiä, aktiivista myyntiä sekä integroidun markkinointiviestinnän prosessia teoreettisesta näkökulmasta. Tässä luvussa esittelen näihin kehitetyn viittekehysmallin ja kyselylomakkeen, johon perustan case-yrityksen myyjiin kohdistamat haastatteluni.

Kaiken palvelun pohjalla on tiedon ja taidon levittäminen. Hyvän myyntitapahtuman perusta tulee perustua tähän yksinkertaiseen, mutta toteutukseltaan vaihtelevaan missioon. Tähänastisen tutkimukseni pohjalta esittelen siten tässä luvussa prosessimallin ”rahoitustuotteiden myynti asiakkaantiloissa, jonka vaikutussuhteet näkyvät kuvassa 20 ”Rahoitustuotteiden myynnin prosessi asiakkaan tiloissa”. Huomioitavaa on että myynti esiintyy markkinoinnin alaisena alueena prosessissa, taktiikkana asiakasta kohdatessa. Lyhyesti kuvailtuna kaiken pohjalla on tieto asiakkaasta, jonka pohjalta rakentuva markkinointistrategia pyrkii ohjaamaan myyjän ja asiakkaan uskomuksia ja käyttäytymistä. Myyntitapahtumassa myyjä ja asiakas vaihtavat keskenään tietoja ja taitoja, jonka pohjalta muuttuvat sekä yrityksen, asiakkaan että myyjän ymmärrys toisistaan. Tätä muutosta arvioidaan sekä analysoidaan, minkä pohjalta kehitetään markkinointistrategiaa paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Esittelen seuraavaksi laajemmin prosessin eri osa-alueita. Koska tämän mallin tiettyjä osia on jo käsitelty aikaisemmissa osissa, on niissä tapauksissa viittaus tähän kappaleeseen toiston vähentämiseksi.

Kuva 20: Rahoitustuotteiden myynnin prosessi asiakkaan tiloissa



Ensimmäisenä kaiken pohjalla on tietämys asiakkaasta. Mitä yksityiskohtaisempaa tämä tieto on, sitä tarkemmin yritys pystyy rakentamaan markkinointistrategiansa. Tämä tieto on myös pohjalla strategian arviointi –työkaluille, joilla määritellään markkinointistrategian onnistumista. Tämä strategia vaikuttaa sekä myyjään että asiakkaaseen välillisesti.

- Myyjään tämä vaikutus tulee organisaation koulutuksen ja kulttuurin kautta. Markkinointiviestistä muokkaa myyjän uskomuksia sekä asenteita, sekä kouluttaa myyjää yrityksen sekä markkinoiden tuotteiden tuntemuksessa.
- Asiakkaaseen vaikutetaan markkinoinnin kautta. Tällä pyritään muokkaamaan hänen uskomuksiaan ja asenteitaan brändistä verrattuna muihin kilpailijoihin. Taustavaikuttajista olen jo käsitellyt tarkemmin aikaisemmin esitellessäni ”Bränditietoisuuden toissijaisia lähteitä” luvussa kolme.

Toiseksi myyjä ja asiakas peilaavat tätä ulkoista vaikutusta omiin tietoihin, taitoihin sekä uskomuksiinsa. Tätä taustaa vasten molemmat arvioivat ja painottavat palvelun eri osa-alueita. Perinteisen tuotekeskeisen myynnin tilalla tulisi finanssialalla toimivalla myyjällä olla palvelu-perusteinen asenne myyntiin (tarkemmin aiheesta kappaleessa 3). Asiakkaan puolella palvelukriteerit saattavat olla hyvinkin moninaisia, mutta pääsääntöisesti he hakevat finanssipalveluilta lisätietoa mahdollisuuksista tarjonnan sekä toteutuksen osalta. Näitä kriteereitä ovat mm. asiakastapaamisen sujuvuus, tiedonkulun helppous sekä miten myyjä pystyy toteuttamaan asiakkaan toiveet.

Kolmanneksi näiden ennakoasetelmien pohjalta käydään varsinainen myyntikeskustelu. Tutkimukseni perusteella tämän keskustelun rakenne on samankaltainen kuin muissakin myynnillisissä palvelu- ja tuotekeskusteluissa, eikä siten eroa muiden tuotteiden myymisestä. Tapaamisen perusteena on asiakkaan tarpeiden kartoitus, joiden perusteella myyjä esittelee sekä argumentoi tarjouksen eduista asiakkaan kanssa. Samalla myyjä ja asiakas vaihtavat keskenään tietoa siitä, mistä ratkaisuihin he tällä hetkellä ovat tietoisia, miten ne sopivat asiakkaan nykyisiin ratkaisuihin ja miten uudet vaihtoehdot parantavat asiakkaan uutta ratkaisua.



Neljännessä osiossa myyjän ja asiakkaan tapaaminen johtaa lopputulokseen. Tällöin asiakas joko ottaa uuden yhdessä rakennetun sijoituspalvelun ratkaisuineen käyttöönsä, tai hylkää tarjouksen. Lopputulos tuottaa kuitenkin molemmille osapuolille hyödyllistä tietoa toisesta: myyjä saa tietoa asiakkaan näkemyksestä finanssimarkkinoihin sekä millainen on hänelle itselleen optimaalisen ratkaisu ja palveluntarjoaja. Asiakas taas saa lisätietoja finanssialan tarjonnasta sekä vertailukohteen nykyiselle palveluntarjoajalleen.

Viidenneksi ja viimeiseksi tämä uusi tieto tuo muutoksia yritykseen, myyjään sekä asiakkaaseen. Uusi tieto asiakastapaamisesta muokkaa yrityksen markkinointistrategiaa tehtäessä strategista arviointia. Se parantaa myyjän näkemystä asiakkaista sekä mitkä ratkaisut sopivat kunkin tyyppisille asiakkaille, muuttaen hänen käytöstään myyntikeskustelussa. Asiakkaan asenne yrityksen brändiä kohtaan muuttuu, samalla kun hänen finanssituote-osaamisensa lisääntyy, parantaen hänen keskustelutaitojaan myyntikeskustelussa.

Olen luvussa neljä esitellyt viitekehysmallini ja sen osatekijät. Seuraavaksi luvussa viisi käyn läpi tutkimusmenetelmän ja siihen liittyvän tutkimusotteen. Lisäksi käsittelen teemahaastattelua tutkimusmuotona laajemmin, sekä havainnoin tutkimuksessa luodun aineiston keräysmenetelmän.

## **5. TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tutkimuksen kyselyn perustana käytettiin Tarja Töyrylän (Töyrylä 2004) haastattelumallia, jonka aiheena oli asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus liiketilassa. Oman kvalitatiivisen case-haastatteluni suoritin vuoden 2006 marraskuussa haastatteleamalla kahdenkeskisesti Alexandria Consulting Group Oy:n kentällä kiertäviä myyntineuvottelijoita Vantaan ja Espoon toimitiloissa.

### **5.1 Tutkimusote**

Tutkimusotteeni on lisäävä lähestymistapa, jota on käytetty kuvaamaan suomalaisen rahoitusalan pankkisektorin (Nordman 2004, 7-9) asiakasuskollisuutta. Tutkimusote sopii myös havainnollistamaan myyjän strategista painotusta kääntämällä asiakkaan esittämät toiveet ja tarpeet myyjää ohjaaviksi tienviitoiksi. Lisäksi tutkimuskohteena ollut yritys oli jo lopettamassa kenttätyöskentelyä, joten tutkimusmateriaalin kerääminen oli suoritetta ennen perusteellisen tieteellisen viitekehyksen tekemistä jotta myyjien kokemuksista olisi kyselyvaiheen toteuttamisen aikana kulunut muistamista vaikeuttavan pitkä aika. Haastatteluiden rakenteena käytin teemahaastattelua.

Kvalitatiivisin menetelmin kerätty tieto on aina tutkijakohtaista. Tutkija itse on ehkä tärkein tutkimusväline haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa. Mitä intensiivisempi tutkimustapa on kyseessä, sitä enemmän tutkija on tilanteessa mukana ja – voitaneen sanoa – sitä subjektiivisempaa kerätty tieto on. (Vanhala 1985, 85). Tutkimusotteen valinta kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi perustui tutkittavan ilmiön laatuun, joka tässä tapauksessa on kuvailevaa ja tekstiä. Tällöin kvalitatiivinen tutkimusote on välttämätön kunhan aineistossa tuodaan esille tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. (Uusitalo 1991, 79)

Nachmias ja Cachmias (1976, tässä Vanhala 1985, 29) mainitsevat kvasikokeelliset asetelmat tutkimusasetelmana. Koska klassisen koeasetelman käyttö sosiaalitutkimuksessa on usein mahdoton järjestää, käytetään ns. kvasikokeellisia asetelmia, jotka – siinä määrin kuin mahdollista – nojaavat klassiseen koeasetelmaan.

Näistä itse nostaisin omalle tutkimukselleni mielenkiintoisen ”yhden tilanteen case-tutkimuksen” (*the one-shot case study*), jossa tutkitaan vain yhtä ryhmää tietynä ajankohtana, yleensä jonkin muutostilanteen jälkeen (esim. koululuokkaa opetusmenetelmien muutoksen jälkeen). (Nachmias ja Cachmias 1976, tässä Vanhala 1985, 29)

Esittelen seuraavaksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen lähestymistavan eroavaisuuksia, joiden pohjalta valitsin kvalitatiivisen lähestymistavan tutkimusaiheeseeni. Perinteinen empiirisen tutkimuksen vaiheet kulkevat (toistuvasti): (Uusitalo 1991, 51)

1. tutkimusongelma: tutkimusaiheen valinta, tutkimuskohteen alustava määrittely
2. aikaisempi ongelmaa sivuava kirjallisuus: tutustuminen teoreettiseen kirjallisuuteen ja empiiriseen tutkimukseen
3. ongelman täsmennys: tutkimuksen kohteen tarkempi määrittely, viitekehys, työhypoteesi, hypoteesit
4. tutkimusasetelma: millaisen aineiston ja minkä tyyppisen menetelmän ongelman ratkaisu vaatii?
5. aineiston keruu ja analysointi: tutkimusaineiston kokoaminen ja analysointi tutkimusasetelman edellyttämällä tavalla
6. johtopäätökset: tulokset, niiden tulkinta ja suhteuttaminen teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. ongelmien määrittely jatkotutkimuksia varten. (aloitetaan alusta, nuolet edestakaisin kulkevat joka kohdan lävitse)

Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessi, tutkimusprosessin vaiheet (Vanhala 1985, 43)

1. tutkimuksen suunnittelu: kustannusarvio, aikataulu, aineiston keräämisen suunnittelu jne.
2. organisaation sisään pyrkiminen: liikkeenjohdon ja tutkijan väliset neuvottelut
3. tutkimusmahdollisuuksien täsmentäminen: liikkeenjohto, työmarkkina-järjestöt, henkilöstöryhmien edustajat
4. aineiston keruu: eri aineistonkeruumenetelmien käyttö
5. aineiston käsittely ja systematisointi
6. aineiston tiedollinen kehittäminen
7. tutkimustulosten raportointi

Koska tutkimukseni aihepiiri koskettaa arvoja, mielipiteitä sekä käyttäytymistä pienellä otannalla, on haastatteluiden koodaus numeeriseen muotoon ja siitä tilastolliseen luokitteluun epäasianmukaista. Hannu Uusitalo on tiivistänyt kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja omassa tutkimuksessaan (1991). Uusitalon esittämät vertailukohdat taulukossa 8 ”Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja” antama sanomaan mielestäni on painottunut siihen, että tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan. Kvantitatiivinen tutkimus vahvistaa isolla tutkimusjoukolla ilmiöiden tilastollista varmuutta ja siten yleistettävyyttä, kun taas kvalitatiivinen aineisto pyrkii syvemmällä yksittäisten tapausten analysoinnilla löytämään yleisiä piirteitä tutkimuskohteesta.

**Taulukko 8: Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja**

Lähde: Uusitalo 1991, 81

Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Aineisto edustaa tilastollisesti perusjoukkoa	Aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä, on teoreettisesti merkittävää
Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat toisistaan erottuvia vaiheista	Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi kietoutuvat tiiviimmin yhteen
Täsmällisesti rajattu aineisto, joka on esitettävissä lukuina ns. havaintomatriisin muodossa	Aineiston rajat "avoimet". Aineisto verbaalista tai kuvallista
Tyypilliset tutkimusaineistot: koe, kysely- ja haastattelututkimukset, tilastot, sisällönanalyysyi	Tyypilliset tutkimusainestot: kenttähavainnointi, vapaamuotoiset haastattelut, erilaiset dokumentit, kulttuurin tuotteet.
Havaintomatriisin tilastollinen analyysi	Analyysin tavat vahvemmin aineistosidonnaisia ja vähemmän sääntöihin sidottavissa.
Tilastollisen analyysin taitavuusa ja onnistuneisuus. Tutkimuksen toistettavuus	Aineiston kylläntyminen: uudet tapaukset eivät enää tuo uusia piirteitä. Aineiston kattavuus: tulkinta ei perustu satunnaisiin poimintoihin.
Mittauksen validiteetti ja reliabiliteetti	Analyysin arvioitavuus: lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Analyysin toistettavuus: yksiselitteiset luokittelu- ja tulkintasäännöt.
Teoriaa koetteleva	Teoriaa kehittävä

Tästä pääsemmekin haastatteluun tutkimusmetodina. Hirsjärvi ja Hurme (1982, 27) ovat tiivistäneet haastattelemisen tutkimuksen osana olevan vuorovaikutustilanne, jolle luonteenomaisia ovat seuraavat piirteet ihanteellisissa olosuhteissa:

- 1) haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa informaatiota tutkimusongelman kannalta relevanteilta alueilta.
- 2) Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama.
- 3) Haastattelija joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään häneen motivaatiotaan.
- 4) Haastattelija tuntee roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa.
- 5) haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Tämän pohjalta valitsemani tutkimusotteeni on kvalitatiivinen, ja tutkimusmenetelmäni haastatteluiden avulla tehty case-tutkimus. Tätä aihetta tarkennan seuraavassa osiossa.

## **5.2 Case-tutkimus**

Käyn tässä kappaleessa läpi kahta aihetta, joista ensimmäinen koskettaa yleistä määritelmää case-tutkimuksesta sekä sen ominaisuuksista, sekä kappaleen lopuksi lyhyesti mitä lisäarvoa tutkimus tuo case-yritykselle.

Oma graduni on **kuvaileva tutkimus (Uusitalo 1991, 62)**: yksi tutkimuksen tarkoitus on kuvata jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä, historiallista kehitystä tai muita tunnuspiirteitä. kuvailevassa tutkimuksessa kuvailun perustana olevien havaintojen laatu on tärkeä. Niiden luotettavuus ja tarkkuus sekä yleistettävyyys ovat kuvailevan tutkimuksen tärkeitä arviointiperusteita.

Harkinnanvaraisesta otannasta on kyse myös silloin, kun valitaan tutkimuskohteeksi ainoastaan yksi tapaus. Historialliset tutkimukset kohdistuvat usein johonkin ainutkertaiseen historialliseen tapahtumaan, mutta myös muissa yhteiskuntatieteissä

tapaus- tai case-tutkimukset ovat tavallisia. Tapaustutkimusta voidaan käyttää etsinnällisiin, *kuvaileviin* ja selittäviin ongelmiin. (Uusitalo 1991, 75-76)

Hirsjärvi ja Hurme jakavat haastattelut lomake-, teema- sekä avoimeen haastatteluun. Lomakehaastattelussa haastattelijalla on standardimuotoinen kysymyslomake, jonka hän täyttää haastattelun aikana. Avoimessa haastattelussa haastattelija pyrkii keskusteluun haastateltavan kanssa ja tätä kautta ymmärtämään ilmiötä. Teemahaastattelu sijoittuu näiden kahden haastattelumuodon väliin, ollen kuitenkin lähempänä avointa haastattelua kuin lomakehaastattelua. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 29). Teemahaastattelussa (Vanhala 1985) kyse on puolistrukturoidusta ja puolistandardoidusta haastattelusta, jossa kaikki kysymykset ovat avoimia. Yleisesti ottaen teemahaastattelu sopii aineistonkeruumuodoksi silloin, kun tutkija haluaa varmistaa, että kaikilta haastateltavilta tiedustellaan samoja asioita, ts. että tietty asiakenttä tulee kartoitettua, mutta täsmällisten kysymysten laatiminen ja haastattelutilanteen strukturointi ei ole järkevää ja/tai mahdollista. (Vanhala 1985, 54-55). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 36)

Teemahaastattelu on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle, ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Teemahaastattelu on menetelmä, joka hyvin toteutettuna ottaa huomioon ihmisen sekä ajattelevana että toimivana olentona. Valitsemalla teemahaastattelun kaltaisen tavallista pehmeämmän menetelmän haluan Hirsjärvi ja Hurmeen tavoin ”tehdä oikeutta juuri todellisuuden moni-ilmeisyydelle”. (Hirsjärvi&Hurme 1982, 8, 128).

Tutkimusta varten haastattelin viittä case yrityksessä tutkimuksen aikana työskennellyttä myyntineuvottelijaa joulukuussa 2006. Demografisilta

ominaisuuksiltaan he kaikki olivat miehiä, iältään noin 25-50 vuoden ikäisiä ja olivat työskennelleet yrityksessä vähintään vuoden myyntitehtävissä. Haastattelun käyttäminen heidän myyntiin liittyvästä käyttäytymisestään oli hyvä vaihtoehto, sillä haastattelulla voidaan käsitellä nykyhetken lisäksi myös menneisyyttä. Verrattuna observointiin eli osallistuvaan haastatteluun tämä on etu, koska tällöin tutkijan ei itse tarvinnut olla osa työyhteisöä, vaan observoinnin myös koskee pelkästään nykytilan havainnointia (Hirsjärvi&Hurme 1982, 17-18). Se sopii haastattelutilanteisiin joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joissa haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan, esimerkiksi arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan, perusteluistaan kriittisessä mielessä. (Hirsjärvi 1981, tässä Hirsjärvi&Hurme 1982, 35)

Kohdeyritykselle tutkimus tuo lisätietoa kenttätyöskentelystä, erityisesti myynnin näkökulmasta. Tällä tiedolla on yhtiölle strategista merkitystä kun yritysjohto suunnittelee miten myyntiosastoa sekä yksittäisiä myyjiä voidaan tukea rakenteellisin ratkaisuin, sekä miten myyjien ja asiakkaiden välinen kommunikointi vaikuttaa myyntityöskentelyyn. Pääsääntöisesti case-yritys oli kiinnostunut selvittämään miten nykyisin myyjät kohtasivat asiakkaitaan kentällä.

### **5.3 Teemahaastattelulomakkeen laadinta**

Haastattelun toteutus oli systemaattinen kaikkien haastateltavien osalta. Tutkija kävi läpi kyselypatteriston ja tarvittaessa kysyi tarkentavia kysymyksiä jos haastateltavan vastaukset antoivat tähän lisäaihetta. Kysymykset pohjautuivat kokonaisuudessaan pro gradu –tutkimuksen haastattelulomakkeeseen jota käytettiin myyjän omien tunteiden ja asiakkaan käyttäytymistä liiketiloissa (Töyrylä 2004). Kysymysten asettelua muokattiin hieman vastaamaan myyntitilannetta asiakastiloissa. Päädyin käyttämään haastattelussa aikaisemmin rakennettua runkoa, koska Töyrylän rakentama runko sopi kysymysaiheiltaan hyvin tutkimuksen aiheeseen ja case-haastatteluiden tekemisen mahdollisuus tuli yllättäen eteeni, eikä laajennetulle tai täysin omalle

kysymyspatteristolle ollut tekemisaikaa. Case-haastattelu sopii kuvailemaan tällaista uniikkia ja siten todennäköisesti ei-uusittavassa olevaa tapahtumaa. Taustalla itselläni oli Vahvaselän (Vahvaselkä 2004, 142-143) esittelemä myyntitapahtuman vaiheet, jonka esittelin kappaleessa neljä.

Case-haastattelun kyselyssä painotin kolmea aluetta. Ensin tarkasteltaessa kysymysten rakennetta Vahvaselän myyntitapahtuman vaiheisiin, tulevatko kysymyksissä esille selkeästi myyntiprosessin eri kohdat. Toiseksi kyselyssä on erillisenä aiheena erilaisten asiakkaiden aiheuttamat reaktiot myyjissä. Näiden kysymistä myyjiltä pidän tärkeänä niiden herättämien tunnereaktioiden takia, sillä ne saattaisivat herättää mielenkiintoista lisäkeskustelua asiakkaan ohjauksesta tai mahdollisesta myyntiprosessin muuttumisesta viitekehyksessä oletetusta. Kolmantena alueena pidin myyjien mielenkiintoa vastata haastattelun kysymyksiin.

Kysymysten rakenne on ensimmäinen kyselyni tarkastelun alue. Hirsjärvi ja Hurme muistuttavat kysymysten rakenteen olevan vaikuttava seikka vastauksissa toteamalla haastattelun olevan kielipeli. Itse haastattelutilannetta samoin kuin aineiston tulkintaa vaikeuttaa kaksi kielen alueelle kuuluvaa seikkaa. Vaikeuksia aiheutuu 1) siitä että haastattelijalla ja haastateltavalla ei ole yhteistä sanastoa, ja 2) siitä että kumpikin osapuoli tahallisesti ja ilmeisesti myös osin tahattomasti pelaa sanoilla ja ilmauksilla. Omassa tutkimuksessaan tutkijat rekisteröivät muistiinpanoihinsa mm. tuntuiko haastateltava peittelevän tietoa, esiintyikö kielellisiä imaisuvaikeuksia ja kuinka syvästi haastateltava paneutui tilanteeseen. Hirsjärvi ja Hurme esittävät että merkitsemällä muistiin tietoja haastateltavista haastattelijasta ikään kuin vapautuu heistä. (1982, 48-49) Nauhoitin omat haastatteluni, joten purkaessani tapahtumia myöhemmin kirjalliseen muotoon saatoin kuunnella myös tunnereaktioita myyjän vastauksissa. Haittapuolena tässä metodissa on se että koska en tehnyt käsin muistiinpanoja, saattoivat jotkin ruumiinkielen ilmaisut jäädä myöhemmässä kirjoitusvaiheessa huomioimatta.

Nostankin esille tunteet ja inhimillisyyden osana myyjien haastattelua, jolloin haastateltavien avoimuus vastata omien mielipiteittensä pohjalta nousee



tutkimuksessani tärkeäksi. Malhotra<sup>13</sup> on tuonut esille kuusi kohtaa, joita haastattelijan tulisi noudattaa, jotta haastateltavan asenne kyselytutkimukseen olisi mahdollisimman avoin ja aktiivinen kysymyksiin. Listaus koskee myös ryhmähaastatteluja. (2007, 209)

1. Tutkijan on tehtävä kaikkensa ollakseen empaattinen tutkittavaa kohtaan.
2. Haastateltavan olo pitäisi olla rentoutunut sekä viihtyisä
3. Tutkijan on oltava miellyttävällä tavalla haastateltavaa kannustava sekä motivoiva.
4. Hänen on huomioitava mitkä aiheet kiinnostavat haastateltavaa ja kehittää kysymyksiä näiden aiheiden ympärille.
5. Tutkijan ei tule hyväksyä vastauksiksi pelkkiä lyhyitä kyllä tai ei vastausta.
6. Tutkijan pitää myös huomioida mitä vastausalueita ei ole käsitelty haastateltavan kanssa tarpeellisella laajuudella.

Toinen tavoite, reaktioiden herättämisessä, pohjana tutkimuksessani on Mertonin ym. (Merton ym. 1956, tässä Hirsjärvi ja Hurme 1982, 36) tutkimustulokset, jotka ovat esittäneet neljä keskeistä piirrettä kohdennetulle haastattelulle (teemahaastattelulle). Nämä menetelmän kriteerit ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja voidaan sanoa että ne kuvaavat haastatteluaineiston eri ulottuvuuksia.

- 1) *Laajuudella* he tarkoittavat sitä, että haastateltavien tulisi saada tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat.
- 2) Haastateltavien reaktioiden tulisi samalla olla mahdollisimman *spesifisiä*.
- 3) Syvyydellä he tarkoittavat sitä, että haastattelun tulisi auttaa haastateltavia kuvaamaan tutkittavan ilmiön affektiivisia, kognitiivisia ja evaluatiivisia merkityksiä. Samalla tulisi selvittää, missä määrin haastateltava on paneutunut ilmiöön.
- 4) Neljänneksi tulisi ottaa huomioon *henkilökohtainen konteksti*. Haastateltavien ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset olisi selvitettävä haastattelussa, koska ne määräävät niitä merkityksiä, joita he ilmiöille antavat.

---

<sup>13</sup> Suosittelen lämpimästi tutkijan kirjaa markkinointitutkimuksesta, esim. Malhotra 2007 (erityisesti luvut 7-9).

Tutkimuksen kohteet haastateltiin yksittäin omista yrityksen työtiloissaan, jolloin ympäristö oli myyjille tuttu, jolloin he saattoivat tuntea itsensä vapaammiksi. Kysymysten aihepiiri eli myynti oli ammatillisesti tuttu, mikä helpotti vastaamista. Myös vastausmetodi, suullinen keskustelu, teki vastaamisesta helppoa, koska vastaamisessa ei tarvinnut prosessoida vastauksia kirjalliseen muotoon. Lisäksi myös anonymiteetti ja haastateltavien kokemus myyntityöstä helpottivat aiheeseen vastatessa. Kysymykset olivat avoimia, joten vastauksissa korostuivat haastateltavien omat mielipiteet, ja lopussa esitin myös avoimen haasteen tutkittaville halusivatko he antaa mielipiteitä mistä tahansa aiheesta tutkimukselle..

Myyjien mielenkiinnon herättäminen oli kolmas ja viimeinen tavoitteeni kyselyn rakenteen osalta. Malhotra esittää tässä tarpeita kyselylomakkeen kysymysten asettelussa. Kyselyn aiheen tulisi tyydyttää haastateltavaa siten että tällä on kiinnostusta vastata kyselyyn, joko palkkion tai halun esittää mielipiteensä muodossa. Myös kyselyn kysymysten yksiselitteisyys sekä erilaisten tulkintojen estäminen tulisi tarkistaa ennen kyselytutkimuksen suorittamista. Lisähaasteeksi Malhotra mainitsee mm. ovatko kysymyksen sanat kohderyhmän ymmärrettävissä, ovatko kysymykset avoimia, onko kysymysten skaala yksiselitteinen sekä onko kysymykset pidetty arvo- tai asenne-neutraaleina. (Malhotra, 2007, 371-387) Kokemukset osoittavat (Hirsjärvi ja Hurme 1982), että kun tarkoituksena on saada esiin haastateltavien *mielipiteitä*, haastateltavat käsittävät usein niin että heidän pitäisi *tietää* tarkasti. Ellei haastattelija heti alussa oikaise väärinkäsitystä tai muuten selvästi korosta mielipiteen ja tiedon eroa, on tuloksena paljon ”en osaa sanoa” vastauksia. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, ja haastattelija on myös ihminen, eikä pelkkä mittaväline. tavoitteena voidaan pitää kommunikaation luontevuutta, ei sen kaavamaisuutta. (Hirsjärvi ja Hurme, 1982, 76-78) Omassa haastattelussani en onneksi kohdannut tämänkaltaisia väärinymmärryksiä.

Viitekehysten prosessikaavion pohjalta etsin tietoa poikkeako myyntikeskustelu viitekehysmallin esittelemästä rakenteesta, vai onko finanssialalla muusta myyntityöstä poikkeavia piirteitä tästä käytännöstä. Tarja Töyrylän (2004) tutkimuksen kyselylomake myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta oli hyvin omaan tutkimustyöhöni

sopiva työskentelyväline, jota käytin omassa työssäni haastatteluiden runkona. Prosessimallin pohjalta etsinkin haastatteluissa vastauksia kahdeksaan eri osa-alueeseen, jotka esittelen kuvassa 21 ”Haastattelututkimuksen kysymykset ja aihepiirit”. Tämän kyselyrunгон kaksi pääteemaa ovat myyntikeskustelun rakenne (sisältäen kuusi myynnin ”askelta”) sekä kommunikointi ja tunteet.

### Kuva 21: Haastattelututkimuksen kysymykset ja aihepiirit

Lähde: Tarja Töyrylä 2004

#### Myyntikeskustelu

1. Asiakkaan seuranta ja arviointi
  - Käyttäytyminen myyntipaikalle saapuessa, ympäristön huomiointi?
  - Miten huomioit asiakkaan?
2. Asiakkaan lähestyminen
  - Miten aloitat keskustelun asiakkaan kanssa?
  - Mihin ominaisuuksiin/käyttöön kiinnität asiakkaan huomiota?
    - Miten huomioit oikean henkilön asiakkaan luona?
3. Vaihtoehtojen esittely ja informointi
  - Miten pyrit valitsemaan eri vaihtoehtoja asiakkaalle
  - Miten keräät tietoja asiakkaalta myyntitilanteen aikana?
  - Miten pyrit herättämään asiakkaan kiinnostusta tuotteisiin?
  - Kyselytekniikkasi eri asiakkaiden kanssa?
  - Miten pyrit toimimaan asiakkaan vastaväitteiden kanssa?
4. Vaihtoehtojen ja tarpeiden arviointi
  - Miten arvioit mielessäsi asiakkaan toiveet ja tarpeet?
  - Mistä erotat asiakkaat todellisen ostohalukkuuden tiettyä/tietyjä tuotetta kohtaan?
  - Miten suhtaudut päättämättömään asiakkaaseen?
    - Myyntitekniikoita kyseisessä tilanteessa?
5. Myyntiprosessin päättymisen
  - Miten pyrit kannustamaan asiakasta ostopäätökseen?
  - Miten pidät itselläsi kontrollin myyntiprosessissa?
  - Milloin haluat nopeuttaa myyntiprosessia?
6. Ostotyytyväisyyden seuranta
  - Pyritkö seuraamaan asiakkaan oston jälkeistä tyytyväisyyttä?
    - Miten hoidat asian?
  - Miten suhtaudut reklamaatioihin?

#### Kommunikointi ja tunteet

##### Kommunikointi

- Miten suhtaudut dominoivaan/agressiiviseen asiakkaaseen?
- Miten suhtaudut ujoon/arkaan asiakkaaseen?
- Miten suhtaudut ivailevaan asiakkaaseen?
- Miten suhtaudut puheliaaseen asiakkaaseen?
- Kuuntelutekniikan käyttö myyntitilanteessa?
- Oman ei-verbaalisen viestinnän käyttö?

##### Oman mielialan vaikutukset

- Miten suhtaudut asiakkaisiin kun itse olet huonolla tuulella?
- Miten suhtaudut asiakkaisiin kun itse olet hyvällä tuulella?
- Miten/millaiset asiakkaat saavat sinut huonolle tuulelle?
- Miten/millaiset asiakkaat saavat sinut hyvälle tuulelle?
- Miten mielestäsi oma mieliala vaikuttaa myyntiin/asiakkaaseen?

Käsiteltyäni nyt haastattelulomakkeen rakenteellisia perusteita esittelen seuraavaksi aineistonkeruuseen liittyneitä teknisiä yksityiskohtia, sekä käyn lävitse tutkimuksen luotettavuutta, validiteettia sekä reliabiliteettia. Lisäksi esittelen tutkimuksessa esille tulleita virheitä.

#### **5.4 Aineiston keruu**

Käsittelen tässä osiossa kolmea eri pääaluetta. Ensin käyn lävitse haastatteluiden kirjoitetun rakenteen litteroinnin osalta. Seuraavana alakohtana käyn aineiston keruussa mahdollisesti syntyneitä virheitä. Kolmas osio käsittelee tutkimuksen luotettavuutta, validiteettia sekä reliabiliteettia.

##### **Haastatteluiden kirjoitettu rakenne**

Haastattelut koottiin nauhalle ja myöhemmin kirjalliseksi raportiksi myöhempää analysointia varten. Tämän analysointi siirtyi usealla vuodella eteenpäin tutkijan henkilökohtaisen elämän vaatimuksista ja suurin osa nauhoista purettiin tekstiksi vasta 2008-2009 aikana. Kuten Paussu (1998, 54-55) ensimmäiset haastattelut purettiin sellaisenaan ja sanasta sanaan mutta myöhemmät haastattelut siirrettiin luettavampina ja enemmän asiayhteyttä kuvaavimpina aineistoksi. Itse tutkimuksessa olevat suorat lainaukset noudattavat tätä kieliopillista ja merkitystä korostavaa linjaa. Alkuperäiset tallenteet säilytin mahdollista uudelleentarkistusta varten. Kaikki haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin, ja parin kohdalla mietittiin muutaman kysymyksen osalta tavallista pidempään niiden merkitystä kyseiselle myyjälle. Tästä tarkemmin kirjoitan luvussa kuusi.

Aineisto kerättiin haastattelututkimuksessa eli tutkimuksena jossa haastattelijä esittää suullisesti kysymykset ja merkitse muistiin haastateltavan ilmoittamat vastaukset. Sen soveltuvuus tutkimuksen aiheeseen on mielestäni hyvä, koska sillä voidaan tarkastella asiantuntijan periaatteen valossa: ”jos emme tiedä vastusta johonkin ongelmaan, kysykäämme parhaalta asiantuntijalta”. Lisäksi tällä tavalla voidaan kerätä ja arvioida vastaajien tietoja, mielipiteitä, asenteita, arvoja ja ideologioita. (Uusitalo 1991, 91-92). Rakenteeltaan haastatteluja ei siis purettu sanatarkasti litteroituun muotoon. Kun koko

haastatteluja ei pureta sanatarkasti on teemahaastattelu-aineiston parhain jatkokäsittelijä haastattelun tehnyt tutkija itse tai haastattelutyössä mukana ollut henkilö (Hirsjärvi&Hurme 1982, 112). Kirjoittajana toimikin tutkija itse.

Haastattelututkimuksessa voi tulla esille erilaisia ongelmia. Tarkastelen seuraavaksi kahta pääaluetta, jotka omassa tutkimuksessani saattavat nousta esille. Nämä ovat case-tutkimukseen itseensä kohdistuvat ongelmat sekä ongelmat haastattelijassa. Näiden pohjalta tuon esille tutkimustuloksia puolustavia seikkoja.

### **Mitä haittapuolia case-tutkimuksessa on**

Case-tutkimukseen liittyy tietynlaisia rakenteellisia haasteita, joiden perusteella tutkimuksen aineiston keruussa on mahdollista huomata kolmenlaisia ongelmia. Nämä liittyvät haastatteluiden laatuun, keräystapaan sekä yleistettävyyteen. Ensiksi Uusimaan (1991, 93) mukaan tietojen, käsitysten, mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen on haastattelun avulla ongelmallisempaa kuin faktojen selvittäminen. Hän nostaa kolme erillistä ongelma-aluetta esille: (Uusimaa 1991, 93)

- Kysymysten asettelu voi muuttaa vastausta; eli tulokset eivät ole mielivaltaisia, mutta ne on tulkittava aina kysymyksenasettelua vasten
- Vastaukset saattavat heijastaa pikemminkin vastaajien roolikäyttäytymistä kuin heidän yksityistä kokemusmaailmaansa. Tällöin parempi kyselymalli voisi olla syvähaastattelu
- Ei ole harvinaista, että haastattelu asettaa vastaajan hänelle kokonaan tai pääosin vieraan ongelman eteen. (esimerkkinä katugalluppien kysymykset talouden tilasta, onko tähän mahdollista vastata yllättäen kysyttäessä). Toisaalta (Vanhala 1985, 34) survey-tutkimuksella on ollut ja edelleen on vankka sija asenteiden, yleisen mielipiteen, käyttäytymisaikomusten (esim. vaaliennusteet) jne. kartoittamisessa. Ts. kun tavoitteena on saada suurelta joukolta yleistettävissä olevaa tietoa em. tyyppisistä asioista, oikea menetelmä on nimenomaan survey.

Toiseksi Vanhalan (Vanhala 1985, 36) case tutkimusta on kritisoitu pääosin heikkojen mittareiden takia. Hänen tarkempi erittelynsä kohdistuu case-tutkimuksen hankalaan toistettavuuteen samassa muodossa, yleistämisen vaikeuteen (tukija pyrkii

identifioimaan olennaisuuksia), sekä tutkimuksen sidoksellisuuden tutkijan persoonaan. Lisäksi tässä tutkimusmuodossa puuttuvat usein tarkat mittaukset (tukija tähtää luonnehdintaan käsitteiden avulla). Hän huomauttaa myös aineiston luotettavuuden ongelmalliseksi johtuen toistettavuuden puuttumisesta, tutkijan läsnäolon vaikutuksen mahdollisuudesta sekä tutkijan havaintojen selektiivisyydestä.

Kolmanneksi väitetään myös, että myyntitapahtuman kulku vaihtelee niin paljon toimialasta, jakeluportaasta ja markkinatilanteesta riippuen, ettei sitä voi opiskella. Tämä ei pidä paikkaansa. Myyntitapahtumassa vallitsevat tietyt säännönmukaisuudet. Asiantuntijaorganisaatiossa myynti on tilaus-toimitus-prosessia. Se alkaa asiakkaiden etsimisestä ja tarpeiden selvittämisestä ja päättyy siihen, kun kaikki tarpeet on kokonaan tyydytetty. (Vahvaselkä 2003, 135-136)

### **Mahdolliset ongelmat haastattelijassa**

Haastattelu vaativat osaamista sekä kysymysten testausta ja on siten tutkijalle huomattavasti vaativampi edellyttäen haastattelijakoulutusta. Tästä johtuen jokainen haastattelijatodennäköisesti joskus epäonnistuu. Syitä voivat olla haastateltavan hankaluus, mutta yhtä hyvin haastattelijan väsymys tai tilapäinen motivaation puute. Haastatteluympäristön vaikeus voi myös lisätä haastattelun epäonnistumista. Hirsjärvi ja Hurme lohduttavat tiedolla että haastattelu harvoin on kokonaisuudessaan huono vaan kyseessä saattaa olla yksittäinen haastattelun teema. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 16, 103)

Dahlström (1975, tässä Hirsjärvi ja Hurme 1982, 103-107) on koonnut listan yleisimmistä aloittelevan haastattelijan virheistä, joita vertailen taulukossa 9 ”Aloittelevan haastattelijan yleisimmät virheet kohdistettuna tutkimukseen” omiin haastatteluihini. On huomattavaa että taulukon pohjalta paljastuu auttamatta se, ettei tutkijalla ole ollut kyselyn toteutusajankohtana laajempaa tietotaitoa haastattelun tekniikasta, vaan toteutus on ollut enemmän mekaaninen kuin orgaaninen. Kuitenkin esimerkiksi mietittäessä kysymysten asettelua sekä ajoitusta, voidaan todeta ettei kriittisiä virheitä haastattelussa päässyt tapahtumaan.

**Taulukko 9: Aloittelevan haastattelijan yleisimmät virheet kohdistettuna tutkimukseen.**

Lähde: Hirsjärvi ja Hurme 1982, pohjautuen Dahlström 1975.

Virhealue	Kuvaus	Esiintyminen omassa haastattelututkimuksessa
<i>Kysysten asettelu sekä ajoitus</i>	Liiallinen teemaluettelon seuraaminen, ei kykene noudattamaan tarpeeksi suurta joustavuutta. Ei pysty tarvittavasti kuuntelemaan haastateltavaa ja rytmittämään kysymysten ajoitusta. Ei siedä hiljaisuutta eikä siten anna haastateltavalle tarpeeksi aikaa vastaamiseen. Teemahaastattelussa erityisen vakava virhe sillä seuraava kysymys riippuu tavallisesti edellisestä vastauksesta.	Mahdollinen. Kyseessä oli tutkijan ensimmäinen haastattelu-tutkimus, joka näkyi ja kuului tutkijan jälkikäteen analysoidessa haastattelunauhoja. Haastattelija tarttui kuitenkin uusiin myyjän tuomiin aiheisiin.
<i>Virheet kysymystekniikassa</i>	Haastattelija pysyy liikaa teemaluettelon alueilla, eikä siten ole tarpeeksi vastaanottavainen muille aiheen kannalta relevantille informaatiolle, joka voisi selittää haastateltavan mielipiteitä ja olla tulkinnan kannalta keskeistä. Turhien kysymysten tai jo ennalta vastauksen saatujen kysymysten esittäminen. Moniosaiset tai arvolatauksellisten kysymysten esittäminen.	Osittaista. Uusiin aiheisiin tartuttiin niiden esiintyessä. Kysymysten aiheet olivat erilaisia. Moniosaisia kysymyksiä esiintyi muutassa haastattelussa. Haastateltavia pyydettiin lopussa kertomaan vapaasti mahdollisista lisäaiheista.
<i>Haastattelijan ahdistuneisuus kommunikation esteellisyydestä</i>	Vähenee osaamisen lisääntyessä, mutta voi esiintyä hankalaa ja/tai torjuvaa henkilöä haastateltaessa myös kokeneella.	Lähes olematon. Pieni otanta toisaalta vähensi haastattelijan oppimista edellisistä haastatteluista.
<i>Haastateltava kommunikation esteenä.</i>	Aiheesta, henkilökohtaisuudesta, tilanteesta tai arkaluonteisuudesta syntynyt ahdistus lamaannuttaa haastateltavan. Haastateltava ei ole motivoitunut vastaamaan haastatteluun. Haastateltavalta puuttuu osaaminen tai tulkintakyky haastatteluun vastaamiseen. Haastateltava antaa epämääräisiä ja/tai tulkinnanvaraisia vastauksia.	Ei esiintynyt. Haastateltavat myynnin ammattilaisia, joilla motivaatio parantaa osaamistaan. Haastateltavien anonymiteetti lisää mahdollisuuksia vastata haastatteluun.
<i>Ulkoiset häiriötekijät</i>	Haastattelun kulkua tai haastateltavaa häiritsevä ympäristö tai henkilöt vaikuttavat haastatteluun.	Ei esiintynyt. Tutkimus tehtiin työpisteellä omassa huoneessa, ilman ulkoisia häiriötekijöitä.

### Haastattelumetodia puolustavia argumentteja

Vaikka haastateltavien lukumäärä ei riittänyt tilastollisesti vahvistettavaan tutkimusjoukkoon, pitäisin tärkeänä muistaa että tutkimuskohteiden valintaa ei saa määrätä mittaamisen helppous, vaan ensisijaisesti ilmiöiden tärkeys (Rauhala 1978, tässä Hirsjärvi&Hurme 1982, 7). Finanssituotteiden myynnissä on ensiarvoisen tärkeää

ymmärtää niitä mekanismeja, joiden kautta myyjä ja asiakas kohtaavat toisensa. Koska myyntitilanteen havainnointia kentällä asiakkaan tiloissa on vaikea tutkija vaikuttamatta ihmisten käyttäytymiseen, on tärkeää edes alustavasti hahmottaa miten tässä tilanteessa käyttäydytään. Silloin haastattelututkimus myyjän ja asiakkaan osalta on ensiarvoista. Laajempi kyselytutkimus voidaan aina suorittaa myöhemmin, mutta testaus pienemmällä otannalla mahdollistaa tehokkaamman ja halvemmän tavan testata haastattelulomakkeen ongelmakohtia.

Toiseksi vaikka haastatteluiden määrä ja alkuperäinen haastattelulomake olisivat voineet olla laajempia sekä pitemmän pohjustuksen kohteena, oli haastattelumetodi mielestäni parempi valinta kuin kyselylomake. Hirjärvi ja Hurme (1982, 16) ovat painottaneet että haastattelun heikkoja puolia kiistämättä tutkijan kiireessä kyhäämä lomake on epävalideimpia ja epäreliaabeleimpia menetelmiä. Suppean haastattelun tekeminen kyselylomakkeen aiheesta ennen lomakkeen lopullista kirjoittamista korjaisi tilannetta. He jatkavat että haastattelujen yhteydessä käytettyjen lomakkeiden täytön yhteydessä varsinkin vähän koulutusta saaneilla aikuisilla on lukemisvaikeuksia. Lisäksi osalla ihmisistä on tottumisasikeuksia lomakkeiden täyttöön. Lomakkeiden suurimpana heikkoutena on myös huomattu että tutkija harvoin pystyy kattamaan vastausvaihtoehdoissa kaikkia vastaajien ajatusmaailmaan tai hänen maailmankuvansa vaihtoehtoja tai olennaisuuksia. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 16). Käyttämäni haastattelulomake sopi suoraan tutkittavaan aiheeseen, joten sen käyttö myös omassa tutkimuksessani verrattaessa viitekehukseen oli luonnollinen valinta. Tähän liittyen pohdin enemmän kappaleessa 7 tulevia mahdollisuuksia tutkimusmetodin osalta.

### **5.5. Lisäävä lähestymistapa**

Lisäävä lähestymistapa (*adaptive research, abductive approach*) mahdollistaa tutkimuksen aloittamisen ennen kuin kaikkea teorian kirjallisuutta on ehditty käsitellä. Tämä mahdollistaa aikaväliltään pitkissä tutkimuksissa uuden teoreettisen tiedon lisäämisen. Hyötynä tutkimukselle tämä on varsinkin silloin kun tutkimuksen päämäärä on epäselvä, ja mahdollistaa tutkimuksen fokuksen tarkennuksen ensiasetelman jälkeen. Se onkin jatkuvaa liikettä empiirisen ja teoreettisen maailman välillä, jossa lopullisena



tavoitteena on saavuttaa yhtenevyys näiden kahden välillä. (Dubois ja Gabbe 2002). Kuitenkin tutkijan on huomioitava alustava teoreettisen tutkimuksen välttämättömyys. Strauss ja Corbin (1990) mukaan ei ole tarpeellista käydä lävitse kaikkea kirjallisuutta etukäteen, mutta jonkin verran peruskirjallisuutta pitäisi aina olla olemassa ennen tutkimuksen aloittamista. Koska ”tarve” teorialle kehittyy lisäävän lähestymistavan prosessin aikana, ei olisi edes mahdollista huomioida alussa kaikkea tutkimukseen tarvittavaa kirjallisuutta.

Omassa tutkimuksessani tämä kehitys tapahtui osana tutustumista myyjien arvoihin sekä käyttäytymiseen. Alkuun myynnin perusteisiin pohjautuvan kirjallisuuden luoma viitekehysmalli mahdollisti kysymysasettelun haastatteluja varten. Saatu tieto mahdollisti oman syvemmän ymmärtämisen markkinointistrategian muodostumisen osatekijöistä, jotka vaikuttivat alkuperäiseen viitekehukseeni. Tätä uudistunutta viitekehystä taas saatoin verrata olemassa olevaan tutkimustuloksiin sen eri prosessin vaiheiden pohjalta, sekä jo tehtyihin haastatteluihin. Tällainen prosessi esiintyy esimerkiksi Nordmanin (2002) pankkiuskollisuutta ja sen kanta-asiakkaita käsittelevässä tutkimuksessa.

## **5.6 Aineiston luotettavuus**

Koska tutkimuksen aineisto oli kvalitatiivinen eli laadullinen, on tässä kohtaa tutkittava **luotettavuuden** osalta miten hyvin tulokset ja todellisuus vastaavat toisiaan. Tutkijan subjektiivista arviointikykyä painotetaan yli mekaanisten luotettavuusarviointiin tässä kohtaa. Yleensäkin kvalitatiivisen aineiston ollessa tutkimuskohteena ei tutkijan tulisi liiaksi kiinnittää huomiota mekaanisiin luotettavuusarvioihin, vaan tutkijan subjektiivisella arviolla havaintojen ja todellisuuden välisestä vastaavuudesta on merkityksensä. (Vanhala 1985, 86-88). Tutkijalla oli kyselyn toteutusvaiheessa alustaviin tutkimuksiin perustuva kyselyrunko, jonka rinnalle myöhemmin kehitettiin tutkimustulosten pohjalta viitekehys (kuten kappale 4 tarkemmin kuvailee). Siksi kyselyä voisi kuvailla Uusitalon kvalitatiivisen aineiston listoista (Uusitalo 1991, 82) havainnointitutkimuksena, ja siten kvalitatiiviseen tutkimukseen luotettavana aineistona. Lisäksi haastatteluiden perusajatuksena oli toimia enemmän aihetta yleisesti

esittelevänä esimerkkinä (case), jolloin tilastollinen yleistettävyyden vaatimus haastattelumateriaalille ei mielestäni ole tutkimuksen päätarkoituksena. Siksi tutkimuksen johtopäätöksissä en halua sortua liialliseen yleistämiseen (Uusitalo 1991, 14) vaan esittelen haastattelut vain kokonaisuutta tukevana osana, en niiden perusteena. Tutkimukseni luotettavuutta tarkistaessani olen käyttänyt pohjalla Hirsjärvi ja Hurme (1982) sekä Paussu (1998) tutkimuksia.

Hirsjärvi ja Hurme suosittelevat että aineiston käsittely ja sen analyysi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Sen lisäksi aineiston mahdollisia puutteita tai puutteellisia aihealueita voidaan täydentää tai selventää helpoiten. He kuitenkin huomauttavat että tätä ohjeistusta ei tulisi noudattaa orjallisesti. Joidenkin ongelmien tai ilmiöiden ymmärtämiseen tarvitaan kypsytelyä ja ajallista etäisyyttä. Tapahtumia on pyrittävä katselemaan laajasta perspektiivistä ja kokonaisuuden valossa. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 108)

Tutkimuksen case-esimerkki siis perustuu hyvin pieneen viiden myyjän haastatteluihin, mutta en pitäisi sitä erityisen suurena ongelmana tutkimuksen **validiteetin** eli pätevyyden suhteen. Mittaus on validia silloin, kun on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Ellei tutkija kykene tavoittamaan tutkittavasta ilmiöstä olennaisia piirteitä tai ellei hän pysty johtamaan teoriasta keskeisiä käsitteitä, on tutkimuksen käsitevalidius huono (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 129). Käsittelen seuraavilla sivuilla tätä pätevyyden ongelmaa oman tutkimukseni kannalta.

Seppälä (Seppälä 1973) on huomionnut että kvalitatiivinen tutkimusote on pieneen näytteeseen perustuva tutkimustapa, jonka tavoitteena on pyrkiä luomaan luontevasti ymmärrettävä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiökentästä tai prosessista. Myös Uusitalo (Uusitalo 1991, 82) tukee ajatusta että erilaiset havainnointitutkimukset, vapaamuotoiset haastattelut, dokumentit ja moninaiset kulttuurin tuotteet sisältävät tavallisesti aineistoja, joita ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista pukea numeeriseen muotoon. Tähän jatkeena hän lisää että kvalitatiivinen analyysi on riippuvaisempi tutkijan kyvyistä ja luovuudesta, mutta aineiston käsittelyn tulee olla systemaattista siinä mielessä, että tulokset eivät perustu satunnaisiin poimintoihin.

Hän erittelee (Uusitalo 1991, 86) että vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä, samantyyppinen vaatimus kohdistuu myös siihen: teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa. Haastatteluiden luotettavuutta lisää se että kaikkien haastateltavien osalta vastaukset olivat samanlaisia, mikä osaltaan esittää haastateltavien edustavan hyvin samankaltaista joukkoa ihmisiä. He myös noudattivat haastattelun rungoksi rakennettua myynninprosessia, joten teoreettinen ja empiirinen taustatutkimus kohtasivat hyvin toisensa tutkimuksessa.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa voidaan hyvä validiteetti varmistaa tutustumalla riittävästi haastateltavaan ryhmään, käsitejärjestelmään ja kielenkäyttöön sekä erityisesti tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin ja alueen käsitteistöön. Teemahaastattelussa tutkijan tulisi siten itse olla hyvin perillä tutkittavasta joukosta ja siksi hänen myös tulisi haastatella riittävästi tapauksia, ja valittujen haastateltujen tulisi parhaiten vastata sekä heijastaa tutkimuksen ongelmanasettelua. Tutkijan kysymyspatteriston tulee koostua myös sellaisista kysymyksistä, joilla tavoitetaan halutut merkitykset. Varautumalla tarpeeksi useaan kysymykseen ja riittäviin lisäkysymyksiin eri teema-alueilta tutkija voi varmistaa menetelmän validiuden. Teemahaastattelun luotettavuutta määriteltäessä on haastattelemisen lisäksi otettava huomioon koko tutkimusprosessi eri vaiheineen. Menetelmien luonteen vuoksi ei pitäisi korostaa liikaa mekanistista luotettavuuden määrittelyä. Myös tutkijan oma kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisina. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 129-130)

Tutkijalla on taustanaan noin vuoden työskentely case-yrityksen työntekijänä. Tätä kautta yrityksen arvot ja missio ovat tulleet tutkijalle tutuksi. Vahvasti myyntiorganisaatioksi profiloitunut case-yritys (esim Jännäri 2001, Takala 2010) keskittyy ensisijaisesti myyntiin, ja tukenani käyttämäni haastattelulomake kiinnittää huomion myynnin tekniseen ja henkiseen toteutukseen. Lisäksi haastattelun lopuksi annoin haastateltaville mahdollisuuden pohtia itse mitä tahansa haastattelun esiin tuomaa aihetta.

Teemahaastattelun validiteetti voidaan erotella myös sisäiseksi validiteetiksi sekä ulkoiseksi validiteetiksi. Sisäisellä validiteetilla (*internal validity*) mitataan vaikuttavako mitattavat asiat tai tapahtumat havaittavasti lopputulokseen. Tällä myös mitataan onko tapahtumassa myös muita vaikuttajia, joiden poisjääminen haittaisi ilmiön selittämistä. Ilman riittävää sisäistä validiteettia on käytännössä mahdotonta vetää johtopäätöksiä syy-seuraus suhteen tekijöille. Ulkoisella validiteetilla (*external validity*), tarkoitetaan kuinka pitkälle ja miltä osin tutkimuksen syy-seuraussuhdetta voidaan yleistää muihin ilmiöihin. (Malhotra 2007, 307-308) Tutkimuksen kysymykset olivat yhtenevät teorian tuottaman viitekehyksen kanssa, minkä pohjalta voidaan verrata syy-seuraussuhdetta. Mittausta finanssituotteiden myynnin ulkopuolelle pitäisi voida teorian mukaan olla, sillä myyntikeskustelun tulee viitekehyksen perusteella olla samankaltainen myös muiden tuotteiden myynnissä.

Mittauksen validiteetti riippuu konseptista, jota se on suunniteltu mittaamaan. Validiuden osoittamisen metodi riippuu loppujen lopuksi tutkittavasta ilmiöstä. de Vaus on esittänyt kolme perustapaa määrittellä tätä validiteettia, mutta huomauttaa ettei yksikään niistä ole täysin tyydyttävä mittauksen väline. Jos mikään kolmesta mittarista ei täysin tyydytä kuvaillun ilmiön pätevyyden mittaamista, on ulkopuolisen kolmannen osapuolen tarkasteltava tutkijan päätelmää ilmiöstä sekä sen mittaamisesta, ja arvioitava pätevyyttä näiden perusteella. (de Vaus 1996, 56-57). Omassa tutkimuksessa näistä mittareista rakenteellinen pätevyys on paras menetelmä, ja jonka perusteella tutkimuksen validius on riittävä.

- *Vertailuperusteinen pätevyys*: tutkija esittää muille tutkijoille kysymyksiä konseptin mittauksesta uudella menettelytavalla, sekä vanhalla jo yleisesti hyväksytyllä menetelmällä. Korkea korrelaatio näiden kahden välillä merkitsee uuden tutkimuskonseptin pätevyyden samankaltaisuutta. Tässä ongelmana on mahdollinen olemassa olevan menetelmän huono validius. Lisäksi käyttäytymistieteissä ei usein löydy olemassa olevia, yleisesti hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä.
- *Sisällöllinen pätevyys*: tutkia arvioi mittaavatko indikaattorit koko ilmiötä. Esimerkiksi matemaattisuuden mittaaminen pelkillä jakolaskuilla ei kuvaa ihmisen koko matemaattista osaamista. Tämän mittarin rakenteellinen haaste on

määritellä, mitä ja millä laajuudella konseptia tulee mitata, mikä on sosiaalisten ilmiöiden usein erilaisten määritelmien takia hankalaa.

- *Rakenteellinen pätevyys*: tutkija havainnoi miten hyvin mittaristo noudattaa teoreettisia odotusarvoja. Jos mittari osoittaa mittaustuloksissaan teorian edellyttämiä lopputuloksia, voidaan mittarilla olevan korkea rakenteellinen pätevyys. Tämä vaatii selkeästi jo perustettua teoreettista hyväksyntää lopputuloksesta. Vaarana on että tutkija osoittaa tutkimustuloksen oikeaksi mittarilla joka on suunniteltu tukemaan mittaria (johtaen kehäpäätelmään).

Herr ja Anderson (2005, 54-57) ovat erityisesti tutkineet havainnointitutkimusmenetelmää. Heidän esittämänsä kriteerit havainnointitutkimukselle ovat prosessipätevyys (miten hyvin ongelma on määritelty ja sen ratkaisuehdotus ylläpitää ilmiön tai systeemin ymmärtämistä), lopputulospätevyys (miten hyvin tutkijan päätelmä ratkaisee ongelman), aikaansaava pätevyys (miten hyvin tutkimusmetodi tehostaa ilmiön tutkittavuutta), tasapuolinen pätevyys (kuinka tasapuolisesti tutkimusmenetelmä osallistaa kaikkia tutkimuksen osapuolia) sekä dialoginen pätevyys (tiedeyhteisön hyväksymä metodi). Näitä eri muuttujia vertailtaessa pidän oman tutkimukseni pätevyyttä edelleen riittävänä.

Tutkimuksen **reliabiliteettin eli** mittauksen pysyvyyden, luotettavuuden ja eissattumanvaraisuuden osalta tutkimus on mielestäni kohtuullinen. Kaikki haastattelut suoritti tutkija itse ja haastattelut nauhoitettiin tilaisuudessa, jolloin haastattelun muistamisen kirjausvaiheessa johtuvat virheet minimoitiin. Lisäksi tutkimuksen haastattelurunko oli kaikille haastatteluun osallistuneille sama, ja siitä poikettiin vain jos jotain aluetta haluttiin selventää. Itse kyselyn kysymykset tehtiin aina samassa järjestyksessä ja kokonaisuudessaan. Kuten Paussu (1998, 56) tämän kokonaisuuden tarkoituksena oli varmistaa että kaikki haastateltavat ymmärsivät haastatteluissa käytetyt termit samalla tavalla ja että haastatteluiden purku sujuisi ilman muistamisen tuomia häiriöitä. Uusitalo (1991, 82) mukaan kvalitatiivisten tutkimusten yhteydessä on luontevampaa puhua väljemmin analyysin arvioitavuudesta eli siitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelykykyä, ja toistettavuutta (reliabiliteetin vastine), joka edellyttää, että tutkijan käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteiset

ja että niitä noudatetaan johdonmukaisesti. Hän myös painottaa että kvalitatiivisen tutkimuksen voima on teorian kehittäessä.

Olen tässä luvussa käsitellyt tutkimukseni tutkimusotetta, tutkimusmenetelmäni, haastattelulomakkeeni laadinnan perusteita sekä tarkastellut kriittisesti aineiston keruumenetelmää sekä sen luotettavuutta. Luvussa kuusi käsittelen case-yrityksen myyjien haastatteluista kerättyjä mielipiteitä sekä niihin perustuvia tutkimustuloksia.



## **6. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI**

Olen luvussa viisi käsitellyt tutkimusmetodiani case-haastattelua. Käsitellen luvussa kuusi kolmea aihetta näihin haastatteluihin perustuen. Ensin yrityskuvauksen, jossa esittelen tarkemmin case-yrityksen tuotteiden myynnin ideaa tutkimusajankohtana. Toiseksi käyn läpi haastatteluiden tulokset eri aihepiireittäin. Kolmanneksi käsitellen empiiristen tulosten yhteenvedon. Viimeisenä osiona olen koonnut yhteenvetotaulukon myyjien haastatteluista.

### **6.1 Yrityskuvaus**

Case-yrityksen liikeidea perustuu finanssituotteiden neuvontaan ja myyntiin yksityis- ja yritysasiakkaiden keskuudessa. Lukuun kaksi perustuen yrityksen eräs kohtaamistapa asiakasrajapintaan rakentuu yrityksen myyjien itsensä tai tapaamisia järjestävän osaston järjestämään finanssituotteiden esittelyyn sekä myyntiin asiakastiloissa. Koska kaikki potentiaaliset asiakkaat eivät pääse tapaamiseen konttorille, tarvitaan organisaatiosta myynti-ihmisiä, jotka kykenevät tähän konsultaatioon myös kenttäolosuhteissa. Yhtiön alkuaikana tämä oli yleisin palvelumuoto, sillä toimistoverkostoa ei ollut. Vuoteen 2006 mennessä yrityksen myyntiverkosto kattoi suurimmat suomalaiset kaupungit, ja pääosa tapaamisista suoritettiin toimistoilla. Osa varakkaammista yksityisasiakkaista sekä yritysprospekteista tavattiin kuitenkin edelleen kentällä tarpeen niin vaatiessa. Koko- ja varallisuusluokka asiakaskunnassa vaihtelivat asiakastapaamisissa huomattavasti.

Selvittääkseni miten yritysten kannattaisi järjestää finanssituotteiden myynti kenttäolosuhteissa (eli yleensä asiakkaan omissa tiloissa), rakensin luvun neljä viitekehyksen pohjalta kysymyspatteriston perustuen teemahaastatteluun. Tämä haastattelupohja tutkii kahta asiaa: sekä myynnin mekaanista taustaa, tarkoituksena selvittää onko myynnissä eroja kenttätyöskentelyssä, että pehmeitä arvoja, miten tunteet ja erilaiset asiakkaat vaikuttavat myyjän myyntiin.



## 6.2 Haastatteluiden tulokset

Haastateltavien taustat olivat samankaltaisia. Kaikki olivat suomalaisia valkoisia miehiä, joilla oli korkeampi koulutustutkinto taustanaan, yrityksessä he olivat työskennelleet yhdestä vuodesta viiteen. Ikähaarukka heillä oli noin 25-40 vuoden välillä. Tutkimusajankohtana heidän työtehtävänsä vaihtelivat toimiston ja kenttämyynnin välillä. Kaikilla oli taustaa pelkästä kentällä työskentelystä, mutta kaikki viisi haastateltavaa olivat nykyisin pääsääntöisesti töissä omien toimistojensa tiloissa. Haastatteluiden kesto vaihteli, mutta oli pääsääntöisesti noin neljäkymmentä minuuttia. Haastateltujen nimet on muutettu tutkimuksen anonymiteetin säilyttämiseksi.

### **Myynti helpompaa kentällä, mutta haastavampaa myyjälle**

Myyjät olivat yhtä mieltä siitä että asiakkaat olivat rennompia ja halukkaampia tekemään kauppaa, kun neuvottelut tapahtuivat heidän omissa tiloissaan. Toisaalta kuten Pentti totesi: "...toisaalta menet jonkun kotiin, niin olen itse hieman vaivaantunut asiasta".

- Olen aina pitänyt kiertävän työstä enemmän, maisemat vaihtuu ja ihmiset tutuvat olevan rennompia. (Sami)
- Asiakkaat etä välillä kun ne on toimistolla niin niil on tota et ne saattaa vähän niin kuin miettii et mihin ne on tullu ja niit saattaa jännittää enemmän kun jos ne ois siellä omassa ympäristössään. (Tero)
- Että voidaan olla siellä hänen keittiön pödan tai toimiston pödan ääressä niin se on hälle helpompi kun sitten taas tää toimisto. (Pentti)
- Jos käyt ihmisen kotona, niin asiakas on yleensä paljon rennempi, olet heidän vieraansa. Tavallaan jos pääset käymään asiakkaan kotona niin asiakas on jo hyvin kiinnostunut, silloin on yleensä kahvit tulossa ja pullat pöydässä. (Markku)

Kiertävän myyntineuvottelijan työtä pidettiin antoisana ammatillisesti, konttorityön arkea piristävänä sekä mielenkiintoisena. Toisaalta haasteita olivat siirtymisten takia pienemmät tapaamismäärät, sekä vaatimus korkeasta ammattitaidosta.

- Se (kiertävän myyjän) työ on hyvin mielenkiintoinen homma ja näkee paljon erilaisia et välil joutuu tai siis välillä käyt jossain metallipajassa ja voi olla et seuraava palaveri on vaikka jonkun pörssiyrityksen johtokunnan edessä. (Tero)
- Kiertävän työhön vielä lisäksi, ettei kyseessä ole ollenkaan helppo työ, on paljon helpompaa istua toimistolla ja nähdä asiakasta täällä kuin liikenteessä. Se vaatii paljon enemmän harjaantuneisuutta ja kykyä huomioida asiakasta, ja asiakkaan ympäristöä. Kun käyt ihmisten omissa tiloissa, kotona, työpaikalla niin se on ihan eri toimintaa ja on nähtävä yksityiskohtia. Tulee paljon ylimääräistä järjestelyä ja pelkästään kalenterin rakentaminen voi olla välillä haastavaa. (Markku)

### **Keskustelu aloitettiin asiakkaan liiketoiminnasta**

Valmistautuminen asiakastapaamiseen oli myyjillä kevyt. Yleensä katsottiin nopeasti mahdolliset tiedot internetistä sekä varmistettiin tapaamisaika ja paikka. Saavuttaessa tapaamispaikalle tultaessa myyjä huomioi työskentelytiloja ja mukautti käyttäytymistään sen mukaan, kuinka virallisesta tapaamisesta oli kysymys. Tapaamisen ensimmäiset parikymmentä minuuttia juteltiin yritysasiakkaiden omasta työstä ja yrityksestä, joista puhumisen jokainen myyjä mainitsi olevan asiakasta rentouttava.

- Huomioin yleensä mahdollisimman paljon asiakkaasta ja tämän ympäristöstä. Jos asiakas on hyvin siisti tai leväperäinen niin kyllä se kertoo asiakkaasta, säästö- ja sijoituspuolikin ei todennäköisesti ole hyvässä kunnossa [”heh”]. (Sami)
- En aloita välttämättä työasioista pariinkymmeneen minuuttiin puhumaan, lähinnä jos menen yritykseen käymään niin mitä yritys tekee ja minkälaista toimintaa yrityksellä on. Asiakas yleensä mielellään kertoo jos on yrittäjä yrityksestään, ja sitä kautta se [myyntikeskustelu] sitten lähtee... Kyllä sen yleensä näkee aika hyvin eleistä ja miten henkilö puhuu että kuinka avoimin mielin asiakas puhuu että kuinka avoimesti ja valmistautunut henkilö on keskustelemaan asiasta. (Markku)

### **Myyntikeskustelun perustana asiakaskartoitus**

Asiakkaan kanssa käydyn keskustelun perustana on kartoitus, sekä asiakkaan tarpeet. Myyjät totesivat lopputuloksena olevan asiakkaan nykyisten palveluiden ja tarpeiden

pohjalta rakennettu tarjous. Asiakastietojen kysymiseksi käytettiin aluksi avoimia kysymyksiä, joiden perään tarpeen vaatiessa lisättiin tarkentavia kysymyksiä. Pohjustajana käytettiin yrityksen kyselylomaketta (fact-find), josta poikettiin tarpeen vaatiessa. Tämä herättää yleensä itsestään asiakkaan huomaamaan mahdolliset parantamisen paikat palveluissaan. Tavoitetilana pidettiin sitä että asiakas puhuu ja myyjä kuuntelee.

- Totta kai siitä lähetään mikä o asiakkaalle parasta ja järkevintä. Katsotaan onko asiakkaalla jo olemassa olevia vanhoja malleja käytössä ja lähetään niitä vertailemaan. (Markku) ...alussa on hyvä kysellä esim. avoimempia kysymyksiä ja sitte kun halua tietynlaisia vastuksia niin sitten kysyy suljettuja kysymyksiä. (Tero)
- Pitkälti fact-findista. Kun käydään henkilön ja yrityksen talousasiat lävitse, niin sieltä ne oikeastaan tulevat (ratkaisut). Jos niissä on jokin paha puutos, niin se on yleensä luontevin tapa aloittaa. (Sami). Tietenkin kaikkein paras tilanne on että asiakas kertoo itse, siinä saa kaikkein kattavimman kuvan (asiakkaasta) ja (myyjä ei saa) pelkkiä kyllä/ei vastauksia... enemmän on siiskyessä keskusteleva- kuin oppitunti että luonnoisin siinä ja puhuisin taukoamatta, eli tietenkin mitä enemmän asiakas puhuu sitä parempi. (Markku)

### **Myynnin tavoitteena jatkuvuus, asiakkaan tulee ymmärtää ratkaisu.**

Myynnin tavoitteena nousi asiakkaiden ratkaisun kokonaisuus; myyjät halusivat aloittaa aina ensitapaamisessa pienemmästä ratkaisusta, mutta pitkän aikavälin tavoite oli kokonaisratkaisun rakentamisen asiakkaalle. Asiakkaan kiinnostusta tuotteisiin seurattiin asiakkaan esittämien kysymysten kautta: mitä enemmän asiakas kyseli, sitä enemmän tämä osoitti kiinnostusta palveluun. Toisaalta päättämätön asiakas, joka ei osannut tai halunnut ottaa palveluita ei myyjistä tarkoittanut suoraan kielteistä kantaa itse palveluun, vaan sitä ettei asiakas ymmärtänyt mitä oltiin tarjoamassa. Tämä oli merkki myyjille ettei asiakas ollut kärryillä tilanteesta. Tämän välttämiseksi asiakkaalta kysyttiin onko hän ymmärtänyt myyjän asian ja jos näyttää ettei näin ole, mitoittavat myyjät yleensä kartoituksen lisäksi ratkaisun kokoa ja aikajännettä uudestaan sopivammaksi.

- Et lähetää ihan ettei niinkun sen esimerkiksi mikä on liikuvan varaan tai tällainen muutu sen ensimmäises palaverissa et lähettäis ihan vaan sellaisesta liikenteeseen, missä tota... että saatas sitä nykytilannetta paremmaksi. Esimerkiksi et saatas sieltä... No jos voidaan jossain tietyis ratkaisuissa parantaa heidän perheturvaa tai jotain tällasta et sillä samalla rahalla mikä menee jo sisään... Jos niitä voitais tehostaa niin seki on hyvä juttu. -[Ostohalukkuus] se perustuu taas sille et jos se niinku et jos olet hyvin kyselly ja näin niin asiakkaat kyl ne yleensä kiinnostuu sit siitä millä niiden tilannetta vois parantaa. (Tero)
- Nykyään pyrin aina tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaista pakettia, jossa olisi kaikki ratkaisut hoidettu. Sekä lyhytaikaiset tavoitteet, että tällaiset puoleksi pitkät mallit, joissa esimerkiksi viideksi vuodeksi säästetään koron avulla, ja lisäksi eläkeratkaisut. Yleensä asiakkaat tätä pyytävätkin koska eivät halua että ratkaisut ovat eri pankeissa ja eri vakuutusyhtiöihin. Parasta tietysti on että yksi taho hoitaa kaikki hyvin. Lähden aina varovaisesti liikkeelle, sanon aina asiakkaalle että ei lähetä haukkaamaan liian isoa palasta vaan lähdetään pienellä ratkaisulla liikkeelle ja katsotaan puolen vuoden päästä jos tuntuu hyvältä niin voidaan tietysti laittaa enemmän liikkeelle. (Markku)
- Näkeehän sen [ostohalukkuuden] asiakkaan kysymyksistä. Asiakkaat pitää saada kiinnostumaan tuotteesta. Eihän asiakkaat yleensä kiinnostu jos eivät ymmärrä tuotetta, että et esitä asiaasi siten että he heräävät että toihan voisi olla ihan fiksu ratkaisu. Sitten asiakas esittää kysymyksiä jos on kiinnostunut, mutta jos on kädet puskassa ja välttää katsekontaktia niin sitten tietää että [kyseessä] ei ainakaan ole mikään helppo tapaus. – [Päättämätön asiakas] Silloin asiakasta mietityttää jonkin, pyrin avaamaan tilannetta mikä ihmetyttää tai jää epäselväksi. Ei ihminen kehtaa sanoa että ei ymmärrä asiasta yhtään mitään. Jotkin naiset voivat sen sanoa ja väännetään asia rautalangasta, mutta miehet eivät sitä yleensä koskaan tee. Silloin aletaan käydä asiaa läpi ja pilkkomaan sitä että saataisiin päätöstä esille, meidänkin pitäisi saada se päätös aikaiseksi sillä asiat tupaa jäädä jos niitä ei saa hoidettua (Antti)
- Saattaa olla sillä tavalla et asiakas sanoo, jos puhutaan vaikka eläkevakuutuksesta niin tuota ”ei mua ne kiinnosta”. Ja se saattaa johtua siitä että oikeesti ei tiistä mistä on kysymys—Oikeesti ei tiedä mistä on kysymys tai se että se on huonosti

esitelty tai tuota ei oo esimerkiksi tietoa et mitä eroa henkilöpuolen ja yrityspuolen ratkaisulla on. Et se ensimmäinen ei-vastaus niin ei se mitään tarkoita vielä. (Tero)

### **Keskustelun ohjaajana aiherunko, ratkaisun ymmärtäminen tärkeätä myyjille**

Myyntiprosessin kontrollia pidettiin yllä aiherungolla. Myyjillä oli hieman poikkeavia käytäntöjä kuinka tätä käytettiin, muutama kävi teemat läpi kohta kohdalta, toiset menivät keskustelun mukaan, mutta varmistivat että lopussa jokainen kohta oli käyty lävitse. Yhtenäinen tema myyntiprosessin päättämisessä oli ensin varmistaa että asiakas ymmärsi mistä tuotteista tai palveluista oli puhuttu ja osoitettu sen edut asiakkaalle. Tämän päätteeksi kysyttiin yleensä suoraan asiakkaalta, eikö ratkaisu voitaisi ottaa käyttöön ja hoitaa asia kuntoon. Seuranta hoidettiin myyjien keskuudessa tarpeen mukaan, mutta tärkeäksi nähtiin että mahdolliset keskustellussa jääneet avoimet kysymykset selvitettiin.

- Et jos sillä on jotain niinku epäilyjä et eihän kukaan oikeen mielellään osta mitään semmosta mistä ne ei oo ymmärtäny. Silleen et niil ois selkee kuva kaikesta mitä ne on tekemässä. Ja sitä kautta sit et jos nill on asioita jotka mietityttää ni käydä niit sit yhdessä siinä läpi. (Tero)
- Se tulee ihan kyselemällä et tota mitä vois ottaa. Esimerkkinä niin tuota jos asiakkaan kanssa on edetty eteenpäin ja sieltä on tullut selkeitä signaaleita, että tää asia kiinnostaa, niin mä kysyn ihan suoraan että hoidetaanko tää kuntoon? –  
- [myyntiprosessin kontrolloinnista] Monesti saattaa tulla silleen päin että asiakas ite tuota kertoo sen mikä häntä nyt tässä kiinnostaa kun ollaan juteltu ja silloin ei varsinkaan kannatta lähteä mihinkään muuhun. Keskitytään nimenomaan siihen et asiakas kysyy et miten tän vois hoitaa, niin mennään suoraan siihen asiaan. (Pentti)
- Se hieman vaihtelee, tietenkin jos kriteerit ovat täyttyneet eli mitään estettä ostamiselle ei ole niin kysyn laitetaanko homma kuntoon. Tiettyyn pisteeseen asti, en pyri yleensä pushaamaan kovaa (eli painostamaan asiakkaan mielipidettä), koska jotkin ihmiset ovat sellaisia että he eivät koskaan tee mitään päätöstä nukkumatta yhtä yötä. Silloin sovitaan uusi aika ja lähdetään sitten uudestaan. [myyntiprosessin kontrolloinnista] Tiettyt asiat käyn läpi palaverissa, tosin

niiden järjestyksellä ei ole väliä. Eli jos asiakas puhuu itse paljon niin voidaan mennä eri järjestyksessä jos asiakas kysyy tiettyä asiaa heti kättelyssä. Silloin lähdetään rakentamaan hieman eri järjestyksessä, mutta kaikki asiat käydään läpi. (Markku)

- Jos asiakas alkaa kertoa liikaa harrastuksistaan, niin olen silloin ihan sanonut että ”mites nämä jutut” että palaveri ei liikaa veny. Ei minulla ole, se perusrunko jota käytän, kysyn jotain ja keskustelu siitä sujuu niin rungon avulla (voi katsoa että) jäätiin tohon ja mitä tulee seuraavaksi. Jos ajaa ihan sikin sokin jotain asiaa niin sitten jää vaikeaksi mitä käytiin läpi. Siksi rungon pitää olla kunnossa. Eli ohjataan vaan asiakasta eteenpäin siihen mihin on jääty. [seurannasta] Itselleni on tärkeää, että jos asiakasta jää vaivaamaan jokin, että hän ei ole iloinen, niin en päästä asiakasta ennen kuin asia on selvitetty ja pyritty selvittämään. (Antti)

### **Muistiinpanoja käytettiin apuna, puhelias asiakas yleensä haluttavin**

Kuuntelutekniikat vaihtelivat hieman, mutta olivat pääsääntöisesti samanlaisia. Painotuksena oli tehdä muistiinpanoja asiakkaan antamista tiedoista, mutta yksi haastatelluista luotti kokonaan omaan muistiinsa. Molemmissa tavoissa asiakasta kuitenkin kuunneltiin siten ettei keskeytetty tämän tarinaa. Kohdattaessa tavallisuudesta poikkeavia asiakastilanteita myyjillä oli melko samankaltaisia tapoja reagoida asiakkaaseen. Aggressiivinen asiakas kohdattiin joko myötäilemällä asiakkaan mielipiteitä tai haastamalla hänet suoraan. Ujo tai arka asiakas oli haasteellisempi, myyjät kokivat tällaisen asiakkaan vaikeana kommunikoinnin kannalta. Paluu alun warm-up vaiheeseen ja rauhallinen asiakkaan luottamuksen kasvatus olivat pääsääntöinen ratkaisu tämänkaltaiseen asiakkaaseen. Puhelias asiakas nähtiin positiivisena asiana ja usein hyvän asiakkaan sekä myyntikeskustelun ominaisuutena. Toisaalta ylipuhelias asiakkaan kanssa saatettiin keskeyttää tarina muistuttamalla agendasta tai ajan riittävydestä.

- Saatan laittaa paperille jos asiakkaan puheessa tulee jokin poitti johon voisi palata myöhemmin. En siis keskeytä asiakasta vaan palaan siihen muistiinpanon perusteella, ”puhuit tästä aikaisemmin, katsotaan miten se toimii tässä”. Mielestäni myyjän kannattaa kuunnella ja miettiä kokoajan jatkoa, jos asiakas

esimerkiksi haukkuu jotain, ja pyrkiä luomaan siitä seuraavaa siirtoa siitä mitä tekee. (Antti)

- Pääsääntöisesti en tee muistiinpanoja, pyrin kuuntelemaan tarkasti ja olemaan aktiivinen siten että en ole aivan hiljaa esimerkiksi sanomalla ”aivan, ymmärrän tai muuta”, en silloin yleensä laita mitään muistiinpanoja vaan keskityn vaan siihen (asiakkaaseen). (Sami)
- [Dominoiva/aggressiivinen asiakas] Kyselee vaan et miks ei ni kyl ne aina kertoo sil taval. Ne on yleensä yllättävän helppoja tapauksia. (Tero) --- Tuossa on periaatteessa kaksi keinoa. Joko olet itse samanlainen eli samaistut asiakkaaseen, tai sitten olet joo-joo miehenä eli myöntelet asiakasta jolloin hän tulee tyytyväiseksi. Tietysti jos itseään ärsyttää niin on vaikeata olla sanomassa ”joo näinhän se on, kyllä sä olet fiksu tyyppi”. (Antti) --- Pyrin silloin itsekkin olemaan aggressiivinen, jos tulee teräviä kommentteja niin pyrin vastaamaan itsekin terävästi. Se rauhoittaa yleensä asiakasta ja alkavat kunnioittamaan sinua. Joskus kavereita jotka luulee tietävänsä kaiken ja ovat Euroopan omistajia, sitten kun niitä hieman tökkäiseen niin he antavat hieman tilaa ja voit ohjata heitä. (Sami)
- [Ujo/arkea asiakas] Ne ovat ehkä vaikeimpia, ehkä pitäisi jo warm-upissa saada asiakkaan luottamus ja avautumaan, ettei kyseessä ole maailman pahin tilanne, että kyseessä on ihan rento jo arkinen asia. Joskus näitä ei saa avattua ja palaveri jää puolitiehen. Näistä ei yleensä kauppaakaan synny. Jos kyseessä on yrityspresentaatio, otetaan stoppi keskustelussa ja aletaan puhumaan ihan jostain muusta, silloin tilanne voi taas aueta. Ihmisen käytös voi muuttua todella paljon tapaamisen aikana, hän voi alussa olla todella jäykkä ja arka ja olla sitten taas sen jälkeen puhelias. (Sami)
- [Puhelias asiakas] Näitäkin tulee välillä et tota asiakkaalta kysyy yhen kysymyksen et miten menee ni se selittää vaikka varttitunnin et mitä on tehny viime viikolla ja niin edespäin.. Siinä vaan täytyy sit viedä asiaan et myyjän täytyy ohjata sitä palaveria. Et ”hyvä kiitos ja tähän seuraavaan asiaan että meillä on aika tässä kuitenkin jonkin verran rajallista” et onks siihen varattu tunti vai kaks siihen palaveriin niin viedä vaan selkeesti sitä eteenpäin. Et silleen kohteliaasti on pakko keskeyttää välillä. (Pentti) --- Annan asiakkaan tällöin puhua, jos asiakas on hyvä tyyppi niin tunti saattaa vierähtää ihan kalareissusta

puhussa Lappiin. Toisaalta tuo on hyvää vaihtelua tähän ammattiin, ja lisäksi siinä saadaan luottamusta herätettyä kun puhutaan ihan muista asioista välillä. Yleensä tällaiset asiakkaat ovat parhaita, jotka on kovia puhumaan. (Markku)

### **Oman mielialan vaikutus myyntiin koettiin huomattavaksi**

Oman henkisen mielentilan ja psyykkisen kunnan vaikutus koettiin kaikkein tärkeimmäksi asiaksi myynnissä. Kaikki pitivät tätä kaikkein tärkeimpänä vaikuttimena onnistumisessa. Huonolle tuulelle johtavia asiakkaita kuvailtiin ylimielisiksi sekä itseään kaikki tietäviksi. Myös henkilökohtaisuuksiin meneminen, vaikkakin harvinaisempaa, aiheutti mielipahaa. Kun myyjä on huonolla päällä, tarjoavat he lääkkeeksi henkistä nollaamista ja pyrkimystä jättämään ikävä hetki taakse. Unelma-asiakkaaksi myyjät kuvailivat osaavaa ja päättämiskykyistä asiakasta, joka tietää mitä haluaa. Mielenkiintoisena ominaisuutena myös asiakastapaaminen, jossa myyjä tuntee tehneensä erinomaista työtä, teki myyjät tyytyväisiksi. Ollessaan hyvällä tuulella kuvailivat myyjät itseään itsevarmaksi ja myyntikeskustelun johtamisesta kauppaan tulee itsestänselvyys.

- [Vaikuttaako mieliala] Vaikuttaa hirveästi. Harvemmin kauppa syntyy huonolla mielialalla. Siksi pitäisi olla hyvällä mielellä, ja siksi tämä ei ole helpoimpia töitä kun pitäisi aina jaksaa hymyillä ja olla ystävällinen. (Antti) --- Se vaikuttaa kaikkein eniten, se oma asenne ja fiilis, mielestäni tämä on täysin fiilibisnestä. Jokainen voi oppia pitchit ja tuotteet, mutta niiden myyminen, se on aivan siitä (fiiliksestä). Jos on positiivinen ja kaikki ok niin kyllä se kauppakin silloin käy, jos asiakkaita siis tulee (naurua). (Sami) --- Siihen taas vaikuttaa paljon miten menee henkilöpuolella, miten menee yksityiselämässä. Kaikki, se on tosi pienistä asioista kiinni. Tämä on henkisesti tavallaan kova ala, pitää olla yläpää kunnossa, jos haluaa tehdä tässä hyvää tulosta. (Markku)
- [Myyjä huonolla tuulella] Totta kai se vaikuttaa et tota jos on vaikka ollut edellinen asiakas tosi hankala tai jotain muuta vastaavaa niin tota saattaa jollakin tavalla vaikuttaa. Tärkeintä on nollata aina joka palverin välissä et joka tilanne on aina uus tilanne ja lähtee sit sen seuraavan asiakkaan kanssa ihan nollilla liikkeelle. (Pentti) --- Varmasti, mieliala vaikuttaa hirveästi ja siksi pitäisi aina pyrkiä nollaamaan ennen asiaakaan tapaamista, sillä eihän se ole asiakkaan



vika jos on huonolla päällä ja tämänhän on tullut paikalle vain kuuntelemaan. (Antti) --- Oma mielipiteeni on että 70% myynnistä tulee omasta mielialasta. Jos on hyvällä tuulella, niin kummasti asiakkaatkin tuntuu hyviltä. Jos on huonolla fiiliksellä niin ei sieltä kauppajakaan tule. (Markku)

- [Myyjä hyvällä tuulella] Itseluottamus lisääntyy, tulee rempseämpi: ”kaikkihan näin tekevät, tehdään nämä asiat kuntoon, tulit tekemään ratkaisuja, hoidetaan ne nyt kuntoon”. (Antti) --- Se tuo itsevarmuutta, asiakkaankin saa yleensä hyvälle tuulelle, mikä tekee hyvää. Itseluottamuksessa se näkyy, ”nyt tulit siihen ja katsotaan hommat kuntoon”, on paljon itsevarmempi olo. (Sami)
- [Millainen asiakas saa huonolle tuulelle] Asiakas joka luulee tietävänsä kaiken, vaikka ei tiedä mitään. Ja lisäksi ne vielä tekevät huonon päätöksen, esimerkiksi menevät pankkiin ja hankkivat sopimattoman tuotteen vaikka tietäisin itse varmasti että olisi saanut (Alexandriasta) paremman. Mutta jos asiakas on niin ylimielinen että ei esimerkiksi ehkä ole tykännyt sinusta, niin ne ovat mielestäni käsittämättömiä tyyppejä. (Antti) --- En tiedä onko huonoja asiakkaita... ehkä vähän sellainen asiakas joka tulee tänne vittuilemaan ja aukomaan päätänsä. Ei niitäkään, pari vain tulee mieleen jotka käyneet henkilökohtaisuuksiin että mitä sä muka tiedät näistä, kyllä mä tiedä miksi mä täällä istun, niin siihen kannattaa kysyä että niin miksi olet tullut. Mutta ei oikeastaan, vain pari kertaa on tullut huonolle tuulelle palaverin jälkeen, mutta ei muuten. Ihmeellisiä kysymyksiä tulee asiakkailta, mutta se on ihan normaalia, koska tämä on niin uusi ala ja ihmiset ei loppujen lopuksi tiedä sijoitusmaailmasta. (Sami)
- [Millainen asiakas saa hyvälle tuulelle] Tietysti semmonen joka halua tehdä hirveen isoja kauppvoja ja paljon [hymyilee]. Ei, se riippuu ihan et niit voi olla, et ei se oo aina siit kiinni mitä ne tekee tai ei tee, että voi olla paljon semmosia et ei tee mitään mut niitten kans on tullu hyvin toimeen ja sit ite vaik tietää että on vetäny hyvän palaverin ni ky se on aina siin semmonen et tulee hyvä fiilis. Se lopputulos ei aina oo se tärkein. Et jos pyrkii siihen et jokaisen palaverin vetää hyvin ni ky se pitkäs juoksus saa parhaat tulokset aikaan. Sillon kaikki noi et oli siel millasii asiakkaita tahansa, pyrkii et niille jäis hyvä fiilis palavereista ni se on aina aika tärkee tekijä. (Tero) --- Reipas, puhelias, pystyy tekemään päätöksiä,

tottunut tekemään päätöksiä, tietää mitä haluaa. Se on paras asiakas. He ovat harvassa, näitä asiakkaita on yksi kymmenestä. (Markku)

### 6.3 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Tärkein havaintoni haastatteluiden sekä teorian perusteella on, ettei varsinaista eroa myynninprosessissa ole, tapahtui asiakastapaaminen sitten konttorilla tai asiakkaan omilla tiloissa. Asiakkaat kuitenkin rentoutuvat enemmän ja ovat avoimempia myyjän suostuttelulle ollessaan itselleen tutussa ympäristössä. Myös myyjien vastausten samankaltaisuus yllätti. Jos haastateltavia olisi ollut tilastollisesti merkittävä määrä ja vastaukset olisivat pysyneet samoina, olisin pitänyt aineistoa viällisenä; haastateltavien vastaukset olivat eri kysymysalueisiin niin samankaltaisia että tilastollinen vahvuus olisi noussut luonnottoman suureksi.

Valintaa tehdessään ja palvelua käyttäessään asiakas arvioi palvelun hyödyllisyyttä ja laatua. Koska finanssipalvelut ovat aineettomia, asiakas pyrkii käyttämään kaikkea havaitsemaansa vihjeenä palvelun laadusta. Aiemman tutkimuksen mukaan pankkipalveluissa aistittavia tekijöitä ovat mm. esitteet, tiliotteet ja sopimuslomakkeet. Myös palveluympäristö, henkilöstö, koneet ja laitteet ovat asiakkaalle vihjeitä palvelun laadusta. (Ylikoski ym., 2006, 31) Näiden pohjalta myynti asiakastiloissa on haastavampaa, koska ainoa yritystä edustava kohde on myyjä sekä hänen myyntimateriaalinsa. Toisaalta asiakkaat ovat rennompia kuin konttorilla käydessään tutun ympäristön takia.

Oli mielenkiintoista myös todeta useamman haastateltavan pitävän omaa kuuntelemista ja asiakkaan puhelua hyvän myyntikeskustelun perustana. Vahvaselän mukaan olennaista on, että myyjä pyrkii myyntitilanteessa itse joka tapauksessa johtamaan myyntikeskustelua, painottaen avainasioina *kyselyä* ja erityisesti *kuuntelua*, jotka ovat Vahvaselän mukaan suomalaisten myyjien heikoimmat lenkit. Muutaman kysymyksen esittäminen ja itse hiljaa oleminen ovat tehokkain tapa keskustelun ohjaamisessa. Myyjän tuleekin osoittaa että hän kuuntelee aktiivisesti. (Vahvaselkä 2003, 134).

Haastatteluissa tulikin ilmi että hyvässä asiakaskohtamisessa asiakas on eniten ääressä ja myyjä esittää vain tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluiden vähäisen laajuuden sekä määrän huomioon ottaen ei laajempia johtopäätöksiä voida todeta tyhjentäväksi, etteikö erilaisia myyntikohtamismalleja olisi rahoitustuotteissa. Esimerkiksi Järvinen ja Lehtinen (2008, 10) tekivät pankkipalveluita koskevassa tutkimuksessaan 18 tapaamista, joiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista kahteen tuntiin. Toisaalta haastatteluissa ei noussut esille radikaaleja uusia tapoja kohdata asiakasta, mikä omaltaan vahvistaa nykyistä tietämystä myynnistä tällä tuotealueella. Ammattimaisesti ja huolella tehty myyntiprosessi näyttää toimivan samankaltaisesti, tapahtui se missä tilanteessa tahansa.

Mielenkiintoista oli myös kuulla myyjien suhtautuminen myös asiakkaisiin, joiden kanssa kaupankäyntiä ei syntynyt. Varsinkin positiivinen reaktio kaupankäyntitilaisuuksiin, jossa myyjä itse koki tehneensä hyvää työtä ja joka antoi mielihyvää myyjälle, on mielestäni erittäin positiivinen asia. Tällainen asenne vahvistaa ja ylläpitää otetta laadukkaaseen myyntityöhön. Lisäksi Grönroos (1990, 242) alleviivaa että asiakkaan määrittely liian kapeasti saattaa osoittautua kohtalokkaaksi virheeksi, koska palvelun loppukäyttäjä ei välttämättä ole sen ostaja. Tämä tulee erityisesti huomioida yritysmyyntissä jossa tilaaja ja palvelun käyttävä ovat usein eri henkilöitä. Kuitenkin näkisin että pitkällä aikavälillä laadukas myyntityö lisää myös kokonaisyntiä, koska osa mahdollisista jääneistä kauppatilaisuuksista saattaa nousta uusiksi potentiaalisiksi asiakkaiksi tulevaisuudessa. Silloin onnistunut tapaaminen historiassa saattaa parantaa ostamismahdollisuutta myöhemmin.

Myös asiakkaan tarpeiden kartoituksen tärkeys nousi teemaksi myyjien keskuudessa. Aloittelevien myyjien kaupansolmimista tutkittaessa on noussut kolme syytä miksi tätä vältellään. Ne ovat 1) luottamuksenpuute itseensä, tuotteeseensa tai yritykseensä. 2) kysymyksen asiakkaan rahojen antamisesta nouseva syyllisyydentunne 3) yleinen epäonnistumisen pelon tunne, joka saattaa heidät viivyttämään kaupan päättämistä. (Anderson 1995, 318). Olen sitä mieltä että hyvä myyjä on sinut näiden kaikkien kanssa,

koska on esitelty ne asiakkaille sekä perustellut asiakkaan lähtökohdista miksi tuote tai palvelu on asiakkaalle hyväksi.

Viimeisenä huomauttaisin, että kaikki myyjät nauttivat kenttätöskentelystä, ainakin osana toimistolla tehtävää rutiinia. Parhaiten asian esittivät myyjät itse:

- Teen sekä toimistolla että kierrän, joten teen tällä hetkellä ikään kuin hybridinä töitä. Se on mielestäni erinomaista vaihtelua, koska pääsen välillä pois konttorilta näkemään erilaisia konttoreita ja työpaikkoja. Tapaan myös mitä erilaisimpia tyyppisiä, viime perjantainakin näin asiakkaan jolla oli oma antiikki liike jossa kävimme palaverin jälkeen, josta tuli sitten tilattua pöytä... Se on ihan hauskaa kun pääsee tutustumaan asiakkaidenkin hommiin. Se voi tarkoittaa että joka tunti on asiakastapaaminen tässä samassa kopissa, se on kovaa vaihtelua että pääsee käymään ulkopuolella. Ainakin itse pidän siitä. (Markku)

#### **6.4 Yhteenvetotaulukot haastatteluista**

Tässä kappaleessa löytyvät haastattelusta muodostetut taulukot, joilla eri haastateltavien lausuntoja voi vertailla keskenään. Edellisen kappaleeseen on valittu tästä aineistoista mielenkiintoisimmat.

Taulukko 10: Yhteenvetotaulukko 1: Tapaamisen alku

Henkilö/teema	Käyttäytyminen myyntipaikalle saapuessa, ympäristön huomiointi	Miten huomioit asiakkaan?	Miten aloitat keskustelun asiakkaan kanssa	Mihin ominaisuuksiin/käytökseen kiinnität asiakkaan huomiota
Tero	Saavun paikalle ja etsin tapaamisen henkilön. Jos mahdollista niin internetistä yrityksestä jotain pohjatietoja.	Yleensä tietää kenen kanssa sovittu ja helposti löydettyävissä tapaamispaikalla. Alussa hieman katsotaan miltä työtilat näyttävät, ei erityisiä rutineja.	Lähinnä jutellaan niitä näitä, yleistä warm uppia. Lähinnä yleensä on hyvä keskustella siitä niiden firmasta ja ne tykkää kertoa niistä omista jutuista.	
Pentti	Soitto ennen tapaamista asiakkaalle, lyhyt valmistautuminen tapaamiseen esittämällä alustavasti kysymyksiä yrityksen koosta sekä toiminnasta. Kysymyksiä myös yksityiselämän ratkaisuksista. Selaus netistä mahdollisten kotisivujen puolesta.	Warm-upissa riippuen asiakkaasta 10-20min, jossa tulee kysyttyä mitä he tekevät. Usein asiakkaat kertoo hyvin mielellään et miten he toimii ja monen kanssa kierretään vielä hallia tai työmaata läpi ennen kun mennään asiaan.	No jos asiakas istuu kädet ristissä ja on niin sanotusti lukossa niin pitää jutella mukavia ja saada tilanne rennoks ennen kun tuota mennään asiaan. Tilanteen mukaan edetään aina.	
Antti	Ei valmistautumista muuten kuin huolehtimalla että oikeat esitteet ja työvälineet ovat mukana. Kartoitus asiakastapaamisessa.	Ei erityisempää huomiointia. Jos kyseessä jokin metallipaja niin silloin itsekin otan rennomman asenteen, saatan avata ylänapia ja höllentää kravattia, eli lähestyn asiakasta ja otan	Esittelen itseni ja yleensä kysyn mitä täällä touhutaan. Asiakkaat tykkää kertoa siitä. Yrittää kyllä välttää hiljaisia hetkiä, jutellaan ihan mistä tahansa, liittyen ehkä työhön, harrastuksiin. Säästähän ei saisi yleensä puhua, mutta jos keli on kuin tänään että räntää sataa kaatamalla voi	En ainakaan tietoisesti, yritän lähestyä asiakasta avoimin mielin
Markku	Mahdollisimman tiedon hakemista tavattavasta yrityksestä tai henkilöstä, valmistelen hieman mitä tulen asiakkaalta kysymään.	Oman kokemuksen avulla valmistelu menee jo rutiiinilla, keskustelu lähtee jo luonnollisesti kokemuksen perusteella joillekin urille. Alussa on tietysti hyvä jutella niitä näitä, pyritään siinä luotaamaan henkilöä.	En aloita välttämättä työasioista pariinymmeneen minuuttiin puhumaan, lähinnä jos menen yritykseen käymään niin mitä yritys tekee ja minkälaista toimintaa yrityksellä on. Asiakas yleensä mielellään kertoo jos on yrittäjä yrityksestään, ja yleensä sitä kautta se (myyntikeskustelu) sitten lähtee.	Kyllä sen yleensä näkee aikahyvin eleistä ja miten henkilö puhuu että kuinka avoimin mielin asiakas puhuu että kuinka avoimesti ja valmistautunut henkilö on keskustelemaan asiasta. Joskus asiakas voi olla tietysti varautuneempi, ja senhän näkee sitten kehon kielestä sekä mitä sanoja asiakas käyttää vai puhuuko ollenkaan. Silloin joutuu tietysti käyttämään vähän enemmän aikaa warm-uppiin, ja saamaan sitä kautta asiakasta hieman enemmän auki.
Sami	Edellisenä päivänä seuraavan päivän tapaamisen varmistus. Isojen yritysten kanssa taustatietojen tarkistusta. Henkinen valmistautuminen firman luonteen perusteella (henkilöstön määrä, iso/pienyritys).	Huomioin yleensä mahdollisimman paljon asiakkaasta ja tämän ympäristöstä. Jos asiakas on hyvin siisti tai leväperäinen niin kyllä se kertoo asiakkaasta, säästö- ja sijoituspuolikin ei todennäköisesti ole hyvässä kunnossa (heh). Tottakai se on tärkeää havainnoida minkä tyyppinen kaveri on kyseessä, miten lähteä rakentamaan juttua.	Ihan kättelemällä ja katsomalla silmiin, small talkilla. Oikeastaan paras tapa aloittaa on saada asiakas keskustelemaan omasta liiketoiminnastaan ja kuinka kauan hän on sitä tehnyt, sekä kaikkea siihen (liiketoimintaan) liittyvää. Tilanne on erillainen kuin toimistossa, jossa asiakas on paljon varovaisempi, "mikä paikka tämä on". Kun asiakas on omassa ympäristössään niin hän on nopeammin paljon rennomp, voisoin sanoa että jo muutamassa minuutissa.	

Taulukko 11: Yhteenvetotaulukko 2: Myyntikeskustelu				
	Miten pyrit valitsemaan eri vaihtoehtoja asiakkaalle	Miten keräät tietoja asiakkaalta myyntitilanteen aikana	Miten pyrit herättämään asiakkaan kiinnostusta tuotteisiin	Kyselyteknikkasi eri asiakkaiden kanssa
Terro	Meillä on aika selkeä toimintamalli että käydään asiakkaan tarpeen mukaan se, käydään nykytilanne läpi ja katotaan sieltä et mistä sille vois olla lisää hyötyä. Siitä se... ei sitä voi oikee muuten kuin että valitaan sen mukaan mikä on sen tilanteeseen paras.	Tee eräänlaisen kartoituksen jossa katsotaan yrittäjän tilanne. Tästä näkee melko nopeasti mitä siellä on tehtävissä, miten voidaan parantaa tai näin.		Se riippuu, alussa on hyvä kysellä esim avoimempia kysymyksiä ja sitte kun haluu tietynlaisia vastauksia niin sitten kysyy suljuttuja kysymyksiä. Tarkottaa varmaa sitä että jos ei niinku... voi vaik haluta se on mukavampi se tilanne niin sillon tota... sillon avoimempia kysymyksiä jollon se voi kertoa mitä vaan. Ja sit taas tämmösi kyllä tai ei kysymyksiä sitte tietyt vaiheessa.
Pennti	Tietenkin tarkastetaan fact find-tilannetta tässä eli jutellaan asiakkaan kanssa, poimin ne tiedot (yrityksen koko, henkilökunnan määrä, liikevaihtoa) ja samalla käy henkilöpöytä läpi: mitä sijoituksia tällä hetkellä, onko jotain ratkaisuja käytössä, mitkä on kiinnostuksen kohteet.	Kyllä yleensä sieltä keskustelusta tulee asiakkaalta perheen kokoa ja hänen tulotietoja ja tän tyypistä. Ja jos on yrittäjä niin missä muodossa nostaako osinkoja vai palkkaa ja näin edespäin.	No tottakai tulee kysytyä et jos on esimerkiksi yrittäjäin eläkkeen piirissä oleva yrittäjä niin kysyn että millä tasolla se on ja monet yrittäjät kun vastaa että se on minimissä tai hyvin pienellä niin monesti semmonen pieni toteamus että just just että mites toi tulevaisuuden turva. Tätä kautta niin monesti asiakas itekin toteaa että kyllä se jotenkin pitää järjestää kuntoon.	No se etenee.. sun pitää lukee se tilanne et se etenee tota sen mukaan missä asiakaan kanssa mennään. Et ei oikeastaan on mitään semmosta.. Mä en oikeastaan ole kauheesti kaavoihin kangistunut vaan tässä vaiheessa se on semmosta juttelua ja edetään vaan sen tilanteen mukaan.
Antti	No firmoille tai firmaan kun menee niin yksi tuote on käytännössä eli eläkevakuutus se on silloin. Jos firmalla on pääomaa niin silloin lähdetään katsomaan sitä. Mutta sitä on helppo tehdä ekalla tapaamisella alta pois nää pikku jutut pois. Mutta en mä niinkuin yleensä katso yksityispuolta sillä se (asiakas) on kutsunut mut sinne firmaan. Yksityshenkilön kohdalla katson mitä rahastoita (asiakkaalla) on käytössä, osakkeita, onko lapsille säästömalleja mitä vaimo tekee. Firmaan mentäessä siellä tiedetäänkin yleensä mistä on kysymys.	Kysyn fact findin läpi, ja yleensä asiakas kertoo muutenkin jo siinä tilanteessa itsestään merkkeen ne sitten ylös, perheestään tai jostain.	Pyrin olemaan vain hyvä kaveri asiakkaalle. Sitten kun päästään tuotteisiin niin silloin, mutta alussa, niin tuotte edellä en mene vaan jutellaan niitä näitä.	Jos lähden kyselymään, niin käyn pääsääntöisesti kyselylomakkeen mukaan, niin tietojen etsintä ei lähde harhaillemaan, vaan pysyt siinä missä olet. Jos lähdet hyppimään niin siitä jää yleensä jotain pois. Yleensä menen fact findin läpi. Kysyn, jos kyseessä on siis yksityshenkilö, mitä tuotteita olemassa, kysyn kuukausittaisia liikkumavaraa, onko ollut tyytymättömyyksiä, jos ei eläkeratkaisua niin miksi ei ole olemassa, oisiko mukava alentaa verotusta, yleensä aina on, sitten mä lähden rahastojen kautta liikkeelle, miten ne toimivat ja mitä säästöä voidaan asiakkaalle tarjota.  Jos asiakas sanoo että hänellä ollut kuusi vuotta tällainen rahasto ja ei tiedä miten missä ja mihin sijoittaa niin olen sanonut että hyvähan se olisi tietää, ja sitä kautta sitten olen lähtenyt menemään, ja sitten siinä tulee se tuote, jos se on eläkeratkaisu niin siihen kertonut mikä se verotushyöty on ja miten se vaikuttaa ja onko siinä jotain tulevaisuuden uhkia ja kannattaako siihen säästää ja niinedespäin.
Markku	Totta kai siitä lähetään mikä on asiakkaalle parasta ja järkevintä. Katsotaan onko asiakkaalla jo olemassa olevia vanhoja malleja käytössä ja lähetään niitä vertailemaan. Jos (yrityksemme) voi tarjota parempaa vastinetta jollain osa-alueella niin voidaan siitä sitten lähteä keskustelemaan, ja tietenkin yrittäjällä asiat ei aina ole aina niini, tai sanotaan että heillä ei yleensä ole ollut aikaa paneutua kun siinä on niin paljon muutakin tekemistä kuin säästö- ja sijoitusmallit. Tietenkin katsotaan asiakkaan mukaan, ja minkälaisia ratkaisuja kannattaisi sinne ottaa mukaan.	Tietenkin paras asiakas kertoo itse oman tilanteensa ja otan vain muistiinpanot ylös kuinka hommat on hoidettu, mutta sitten on tietysti aika monesti käyn ihan fact-findin pohjalta säästö-sijoitukset läpi että mitä siellä on tällä hetkellä pohjalla tehty. Tietenkin kaikkein paras tilanne on että asiakas kertoo itse, siinä saa kaikkein kattavimman kuvan (asiakkaasta) ja (myyjä ei saa) pelkkiä kyllä/ei vastauksia.	Se hieman riippuu mitä tuotetta ollaan miettimässä, mutta kyllä se tietenkin lähtee siitä että aluksi käydään läpi ne edut minkä takia tuote kannattaisi olla asiakkaalla. Kun edut ovat tulleet selkeäksi niin voidaan vertailla mitä muita tuotteita löytyy. Usein asiakkaalla voi olla jo valmiiksi idea kiinnostuksen kohteesta, josta voidaan tietysti rakentaa sitä keskustelua. Lisäksi jos on jo valmis (säästämis-)malli olemassa voidaan myös vertailla mitä lisäarvoa nykyiseen ratkaisuun voisimme tuoda.	Fact-find on tietenkin yksi vaihtoehto. Tässä vaiheessa jokainen palaveri on erilainen ja en itse pidä siitä että jokainen mennään tietyn kaavan mukaan, vaan menen asiakkaan ehdoilla ja kuinka paljon informaatiota asiakas antaa tapaamisessa. Enemmän on siis kyseessä keskusteleva- kuin oppitunti että luonnoin siinä ja puhusin taukoamatta, eli tietenkin mitä enemmän asiakas puhuu sitä parempi. Hyvä palaveri menee flow:n mukaan. Jos kuitenkin on paljon tapaamisia voi tulla puutunut olo, jolloin helposti puhuu itse helposti liikaa ja vetää omaa myyntipuhettaan, mutta hyvässä palaverissa asiakas osallistuu itse aktiivisesti ja niistä keskusteluista ne parhaat palat tulevat.
Sami	Pitkälti fact-findista. Kun käydään henkilön ja yrityksen talousasiat lävitse, niin sieltä ne oikeastaan tulevat. Jos niissä on jokin paha puutos, niin se on yleensä luontevin tapa aloittaa.	Fact findin kautta perustiedot, pyrin täydentämään siihen yllättävät uudet havainnot. Lisäksi itselläni on aika hyvä muisti, muistan yleensä vuoden, puolen takaiset keskustelut ja muistan yleensä tapaamiset heidän kanssaan ja mitä oltiin keskusteltu kun katson kalenteriani. Ne yleensä auttavat pitkälle.	Itselläni se on hyvin erillainen spiikki. Yksityshenkilöllä on yleensä hyvin erillainen, yrittäjät ovat hyvin valveuntuneempia ja tietävät enemmän. Yritysesittely Alexandriasta tulee aluksi, kysymyspohjani on yksinkertaisempi yksityishenkilöllä kuin yritysten kohdalla. Hieman eroaa, mutta tarpeet ovat loppujen lopuksi hyvin samantlaiset, molemmat haluavat laittaa säästöön jotain, jos on ylimääräistä niin jonkinlaista järjkeää kohdetta. Periaatteessa tarpeiden luomisella, lisäksi monella asiakkaalla tilanne ei ole hyvin hoidettu. Valtion tilanne eläkepuolella on heikko sekä heikkenevässä, varsinkin yrittäjien osalta, heille ei kerronta tietoa. Tietysti pankit ja vakuutusyhtiöt myyvät hanakasti, mutta ei ole sellaista... Tilitoimistot eivät voi ottaa kanta ja verottajaltaakaan ei saa paljoa apua. Me olemme sellainen kanava josta voi saada apua ja samalla tietysti tehdä ne järkevät ratkaisut.	Kysyn enemmän aluksi, kun asiakas alkaa vastaillaan huomaamaan että kaikki ei ole parhaalla mahdollisella tavalla hoidettu niin alan silloin esittelemään mitä eri vaihtoehtoja on olemassa. Kyllä, mielin yleensä hetken asiakkaan tilannetta ja mielin vaihtoehtoja.

Taulukko 12: Yhteenvetotaulukko 3: Tarpeiden arviointi

Henkilö/ryhmä	Miten arvioit mielestäsi asiakkaan toiveet ja tarpeet	Mistä erotat asiakkaat todellisen ostopotentialluokituksen tietyt/tietyt tuotteita kohtaan	Miten suhtaudut päättämättömään asiakkaaseen?	Myyntiteknikoita kyseisessä tilanteessa
Tero	Ei se aina mene siitä et se mikä tota et mistä esimerkiksi monesti saatuaan olla semmonen tilanne, ette sit jos halutaan että se päätös on helpompi tehdä tai näin. Et lähetä ihan ettei niinkun sen esimerkiksi mikä on liikuvan varaan tai tällainen muutos sen ensimmäisessä palaverissa et lähetät ihan vaan sellasesta liikenteeseen, missä tota, että saatat sitä nykytilannetta paremmaksi. Esimerkiksi et saatat sieltä ... No jos voidaan jossain tietyt ratkaisuissa parantaa heidän perheturvaa tai jotain tällasta et siellä samalla rahalla mikä menee jo sisään. Itseasiassa säästötuolettisiin? Jos niitä voitais tehostaa ni seki on hyvä juttu.	Se perustuu taas sille et jos se niinku et jos olet hyvin kysely ja näin niin asiakkaat kyl ne yleensä kiinnostuu sit siitä millä niiden tilannetta vois parantaa.	Lähinnä auttaa sitä siinä päätöksenteossa. Et jos sillä on jotain niinku epäilyjä et eihän kukaan oikeen mielellään osta mitään semmosta mistä ne ei oo ymmärtäny. Silleen et niil ois selkee kuva kaikesta mitä ne on tekemässä. Ja sitä kautta sit et jos niill on asioita jotka miellyttää ni käydä niit sit yhdessä siinä läpi.	Sitä kyselee itseasiassa aika paljon et tuleeko tuleeko selkee kuva, vaikuttaaks tää järkevältä, herääks kysymyksiä ni pitkin palaveria. Niinkun käy jonkun asian läpi, et ne niinku ymmärtäis. Ja sitten siinä vaiheessa kun closetaan niin tietyt et niit on erilaisia et se riippuu ihan asiakkaasta mut et miten se lähet kyselee siitä... No et miten nopeesti haluu verohyödyn käyttöön tai sitte tai kuinka paljon haluu jättää ton omaisuudenhoidon ulkopuolelle, tai se riippuu ihan et mist on kysymys.
Pentti	Yleensä pyritään siihen että kun ensimmäisessä palaverissa ollaan saatu luottamus ja ollaan juteltu asiakkaan kanssa et mitä siellä on niin katotaan semmonen helppohoitoinen monesti se on nää vapaaehtoiset eläkevakuutukset on yleensä semmoset mistä lähetään ensin liikkeelle et jos siel on vaihtoehtoja isompia sijoitusalkkujia niin ei välttämättä kannata lähteä harkitsemaan semmosta ekassa palaverissa. Hoidetaan helppohoitotse eka palaverissa ja pohjustetaan jo valmiiksi et katotaan näitä mutta sit seuraavalla kerralla.	No kyllä se menee sillä tavalla et kun asiakkaan tilannetta katoo jos siel ei esimerkiksi ole mitään sijoitus säästö vaihtoehtoja, näkee että taloudellisissa tilanteessa on siihen potentiaalia, niin kyllä se rupee. niin kysellään että ootko tällasta asiaa miettiny? Pitäkö se joskus hoitaa kuntoon? Ja tuota tätä kautta. Pieniä kyllä vastauksia vaan poimii sieltä.	Kyllä se menee sillä tavalla et kun asiakkaan tilannetta kun katoo jos siel ei esimerkiksi ole mitään sijoitus säästö vaihtoehtoja, näkee että taloudellisissa tilanteessa on siihen potentiaalia, niin kyllä se rupee. niin kysellään että ootko tällasta asiaa miettiny? Pitäkö se joskus hoitaa kuntoon? Ja tuota tätä kautta. Pieniä kyllä vastauksia vaan poimii sieltä.	Saattaa olla sillä tavalla et asiakas sanoo, jos puhutaan vaikka eläkevakuutuksesta niin tuota "Ei mua ne kiinnostaa" ja se saattaa johtua siitä että oikeesti ei tiä mistä on kysymys, ja tota hyvin monesti on joskus pankissa puhuttu siitä, on esimerkiksi semmonen käsitys että verohyöty on lähtenyt kokonaan pois siitä. Oikeesti ei tiedä mistä on kysymys tai se että se on huonosti esitelty tai tuota ei oo esimerkiksi tietoa et mitä eroa henkilöpuolen ja yrityspuolen ratkaisuilla on. Et se ensimmäinen ei-vastaus niin ei se mitään tarkoita vielä.
Antti	Kysyn asiakkaalta vuorottaisesti ihan firmapresentaatiosta, onko hänellä jotain tiettyä asiaa mikä kiinnostaa. Kuitenkin yleensä ihmisillä ei ole hirveen isoa määrää kertausjoiutukseen, vaan se lähtee kuukausisäästämisestä. Sitten käydään läpi että on olemassa erilaisia säästämiskaikoja, lyhyen, keskipitkän ja pitkänajan säästämistä, ja yleensä ihmisillä onkin kuukausittaista lyhyen ajan säästämistä. Jos kysyy turvata myöhemmälle ajalle mitään, niin sitä kannataa.	Näkeehän sen asiakkaan kysymyksistä. Asiakkaat pitää saada kiinnostumaan tuotteesta. Eihän asiakkaat yleensä kiinnostu jos eivät ymmärrä tuotetta, että et esitä asiasta siten että he heräivät että toihan voisi olla ihan fiksu ratkaisu. Sitten asiakas esittää kysymyksiä jos on kiinnostunut, mutta jos on kätet puskassa ja välttää katsekontaktia niin sitten tietää että (kyseessä) ei ainakaan ole mikään helppo tapaus.	Silloin asiakasta miellyttää jonkin, pyrin avaamaan tilannetta mikä ihmettyä tää jäi epäselväksi. Ei ihminen kehtaa sanoa että ei ymmärrä asiasta yhtään mitään. Jotkin naiset voivat sen sanoa ja väännetään asia rautalangasta, mutta miehet elivät sitä yleensä koskaan tee. Silloin aletaan käydä asiaa läpi ja pilkkomaan sitä että saataisiin päätöstä esille, meidänkin pitäisi saada se päätös aikaiseksi sillä asiat tuppaa jäädä jos niitä ei saa hoidettua.	Tiettyyn pisteeseen asti pyrin tietyt kollaamaan että mikä siellä taustalla voisi olla että asiakas ei voi päättää. Taustalla on yleensä joku toinen syy siihen että vastaus on "Ei nyt halua päättää", mutta yritän kaivaa vastausta jos tämä ei auta niin kylmästi katsotaan uusi aika ja laitetaan asiakas kotiin miettimään.
Markku	Taloudellinen tilanne on tietenkin aika tärkeä, ja verotukselliset seikat. Lisäksi mallit, jos esimerkiksi asiakkaalla ei ole mitään säästämällä käytössä et on vain pankkitililleen säästännyt puskurita niin ei varmaan asiakkaallekaan olisi pahitteeksi että sieltä jäisi ylimääräistä rahaa ylikin. Ja silloin voidaan tietenkin aloittaa keskustelu siitä että missä muodossa säästöt halutaan pitää, onko likviditeetti tärkeä vai halutaanko säästää eläkkeeseen eli pitkäällä aikavälillä säästämistä. Nykyään pyrin aina tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaista pakettia, jossa olisi kaikki ratkaisut hoidettu. Sekä lyhytaikaiset tavoitteet, että tällaiset puoleksi pitkäaikaista, joissa esimerkiksi videksi vuodeksi säästetään koron avulla, ja lisäksi eläkeratkaisut. Yleensä asiakkaat tätä pyytävätkin koska eivät halua että ratkaisut ovat eri pankeissa ja eri vakuutusyhtiöihin. Paras ta tietysti on että yksi taho hoitaa kaikki hyvin. Lähden aina varovaisesti liikkeelle, sanon aina asiakkaalle että ei lähetä haukkumaan liian isoa palasta vaan lähdetään pienellä ratkaisulla liikkeelle ja katsotaan puolen vuoden päästä jos tuntuu hyvältä niin voidaan tietysti laittaa enemmän liikkeelle. Eli varovasti liikkeelle, ei omaa taloutta kannata liiaksi horjuttaa. Tämä tuo tietysti luottamusta, että ei heti lähdetä tyhjentämään koko (asiakkaan) tilii.	Jos asiakas kyselee niin se on mielestäni osoitus siitä että hän on kiinnostunut. Vaikka ne kysymykset olisivatkin ns. negatiivisia kysymyksiä niin se on silti merkki että asiakasta kiinnostaa. Lisäksi ihan kehon kielestä onko kätet ristissä nojaa taaksepäin niin ei kenties ole kiinnostunut, mutta jos nojalle eteenpäin ja katsoo mitä piirrän niin se on tietenkin merkki siitä että asiakas on kiinnostunut. Tällaisista pikkuseikoista sen yleensä sitten näkee kuinka on kiinnostunut.	Tiettyyn pisteeseen asti pyrin tietyt kollaamaan että mikä siellä taustalla voisi olla että asiakas ei voi päättää. Taustalla on yleensä joku toinen syy siihen että vastaus on "Ei nyt halua päättää", mutta yritän kaivaa vastausta jos tämä ei auta niin kylmästi katsotaan uusi aika ja laitetaan asiakas kotiin miettimään.	Tiettyyn pisteeseen asti pyrin tietyt kollaamaan että mikä siellä taustalla voisi olla että asiakas ei voi päättää. Taustalla on yleensä joku toinen syy siihen että vastaus on "Ei nyt halua päättää", mutta yritän kaivaa vastausta jos tämä ei auta niin kylmästi katsotaan uusi aika ja laitetaan asiakas kotiin miettimään.
Sami	Mietin yleensä hetken asiakkaan tilannetta ja mielin vaihtoehtoja. Joskus jopa liian realistisesti enkä myyjän asemassa, esimerkiksi jos on 57-vuotias kaveri jolla ei mene hyvin ja ei ole eläkettä, niin paljon ei ole tehtävissä eläkkeen osalta. Vaikka joku myyjä siihenkin voisi ratkaisun tarjota, niin pyrin pitämään moraalin korkealla, on mukavana tavata asiakas sitten vuodenkin kuluttua.	Asiakas yleensä kiinnostuneena esittää paljon kysymyksiä, yleensä täydentäviä kuten "miten esimerkiksi henkivakuutus (toimii)". Asiakas joka ei ole kiinnostunut on passiivisempi, ei puhu, ja sanoo yleensä että (ratkaisu) täytyy mietä. Päätöksentekijät ovat päätöksen tekijöitä, varsinkin yrityksessä joskus asiakkaalla ei ole päätöksentekovaltaa vaan joku toinen päättää asioista. Yleisesti summat, muutos, aikajänne, ne vaikeuttavat ratkaisun tekoa yrityspuolelta.	En nykyään luovuta niin helposti. Ennen en tarjonnut ratkaisua uudestaan jos asiakas niin sanoi. Se ei välttämättä tarkoita että asiakas ei olisi kiinnostunut, vaan on mieltävä syytä miksi asiakas ei ota, onko selvä kuva asioista ja sitä kautta saatava kysymys ja rajaamaan asia selväksi että voidaanko mennä eteenpäin. Olen huomannut että tää kautta tulee paljon paremmin tuloksia. Eli selvittän lisäkysymyksillä kielteisyiden taustaa, todellisia syytä on yleensä vähän. Vaikka ratkaisu voisi olla kuinka hyvä, joskus asiakas vain haluaa pois tilanteesta, oli ratkaisu sitten kuinka hyvä.	Pyrin tekemään sen (ratkaisun) helpoksi. Sanon että näitä (ratkaisuja) tehdään paljon, tavallaan että jokainen tekee ja että se kannattaa. Pyrin tekemään sen helpoksi, esimerkiksi jos summa miellyttää, niin aloitetaan summalla joka tuntuu helpolta, et päästään alkuun. Se on isoin kysymys, se yllätetty on helpompaa kun on aloitettu niin voidaan päästä tekemään ratkaisuja. Aikajänne on yleensä se tärkein tekijä. En yleensä tarjoa kokonaisuuksia koska siinä asiakas yleensä helposti menee sekaisin, esimerkiksi jos alat puhumaan asiakkaan muista sijoituksista, eläkkeistä ja rahastoista, asiakas menee pyörälle. Pyrin pilkkomaan asiat, tehdään aluksi tämä pieni homma ja palataan niihin (muiden ratkaisuihin) myöhemmin. Siinä asiakas luottaakin paremmin, kun tehdään ekaksi tämä ja palataan myöhemmin... luottamus kasvaa.

Taulukko 13: Yhteenvetotaulukko 4: Myyntiprosessin päätyminen			
Henkilö/Teevä	Miten pyrit kannustamaan asiakasta ostopäätökseen	Miten pidät itselläsi kontrollin myyntiprosessissa	Pyritkö seuraamaan asiakkaan oston jälkeistä tyytyväisyyttä
Tero	Se riippu aina ihan asiakkaasta. Lähinnä auttaa sitä siinä päätöksenteossa. Et jos sillä on jotain niinku epäilyjä et eihän kukaan oikeen mielellään osta mitään semmosta mistä ne ei oo ymmärtäny. Silleen et niil ois selkee kuva kaikesta mitä ne on tekemässä. Ja sitä kautta sit et jos niil on asioita jotka mietittyttä ni käydä niit sit yhdessä siinä läpi	Sitä kysyee itseasiassa aika paljon et tuleeko tuleeko selkee kuva, vaikuttaaks tää järkevältä, heräaks kysymyksiä ni pitkin palaveria. Niinkun käy jonkun asian läpi, et ne niinku ymmärtäis. Ja sitten siinä vaiheessa kun closetaan niin tietysti et niit on erilaisia et se riippuu ihan asiakkaasta mut et miten sä lähet kysyee siitä... No et miten nopeesti haluu verohyödyn käyttöön tai siitte tai kuinka paljon haluu jättää ton omaisuudenhoidon ulkopuolelle... tai se riippuu ihan et mist on kysymys.	Usein saattaa olla et siinä tulee semmosia asioita et tulee soitetua esimerkiksi parin viikon sisällä et siinä saattaa olla joku juttu et... esimerkiksi et... se voi olla mitä tahansa et siel saattaa olla joku pikku juttu mikä on puuttunu tai joltain tai sit vaan muuten vaan kysyy et onks se sijoitettu tai mitä tahansa. Kyl siinä yllätävän usein tulee soitetua asiakkaalle sen jälkeen vielä. Ja sit siinä samalla tietysti kysyy et kaikki hyvin ja onks heränny mitään kysymyksiä tai muuten ja onko tyytyväisiä ja näin... et se vähän riippuu taas. Ja paljon on asiakkaita...
Pentti	Se tulee ihan kyselämällä et tota mitä vois ottaa. Esimerkkinä niin tuota jos asiakkaan kanssa on edetty eteenpäin ja sieltä on tullut selkeitä signaaleita, että tää asia kiinnostaa, niin mä kysyn ihan suoraan että hoidetaanko tää kuntoon? Et tää voidaan hoitaa kuntoon tai koska haluu ottaa verohyödyn käyttöön tai... Se on monia pieniä asioita, kyllä se yleensä sieltä tulee että "no kyllähän tää täytyis hoitaa". Jos aatellaan ihan alussa niin ensimmäisenä on tää wuppi eli warm uppi ja sit tehään asiakkaalle henkilökohtainen pact findi(?) elikkä poimitaan ne tiedot sieltä ja sitten katotaan että mikä ratkaisu sieltä vois olla semmonen järkevä mitä lähtee ekana viemään läpi ja tuota tietenkin olle kerrottu siinä alkuvaiheessa warm upin jälkeen myös mejän yrityksen taustat, et asiakas tietää kenen kanssa ollaan tekemisissä. Et kyllä siinä semmonen tietty runko on takarivossa mut siitä sitten poiketaan tilanteen mukaan.	Monesti saattaa tulla silleen päin että asiakas ite tuota kertoo sen mikä häntä nyt tässä kiinnostaa kun ollaan juteltu ja silloin ei varsinkaan kannatta lähteä mihinkään muuhun. Keskitetään nimenomaan siihen et asiakas kysyy et miten tön vois hoitaa, niin mennään suoraan siihen asiaan.	Riippuu tilanteesta jos on selkee tilanne et meil on jäänyt jotakin asioita kesken ja ollaan saatettu sopia heti jo eka palaverissa uus tapaamisaika, tietenkin päivää ennen varmistan vielä että aikataulu käy. Sit jos saatiin asiat kuntoon ja jos asiakkaalta kysyy et meiltäkin jotain paperihommia jäi kesken, niin mä yleensä soiton et hei nyt nää on kunnonna ja nyt esimerkiksi jotain nettitunnuksia tai muita niin samalla kun jotain pientä jälkihoitoa tekee niin voi varmistaa et kaikki on hyvin. Mut saattaa olla semmosia tilanteita et kaikki on hyvin ja jos ei mitään erikoista tuu niin palataan sit vuoden päästä.
Antti	Kertomalla ratkaisun positiivisista puolista, jos mietti säästämistäkin niin se ei mielestäni ole koskaan pahasta. Jos joku aloittaa säästämisen niin se on kannustin siinä länsä, että on tulevaisuudessa säästössä unelmin ettei kaikki mene ravintolassa. Totta kai asia riippuu myös iästä, onko nuori, onko lapsia jos jotain sattuu niin on perheelle jotain säästössä. Riippuu tarkoitus mihin säästää niin miten ohjaa.	Jos asiakas alkaa kertoa liikaa harrastuksistaan, niin olen silloin ihan sanonut että "mites nämä jutut" että palaveri ei liika veny. Ei minulla ole, se perusrunko jota käytän, kysyn jotain ja keskustelu siitä sujuu niin rungon avulla (voi katsoa että) jätettiin tohon ja mitä tulee seuraavaksi. Jos ajaa ihan siikin sokin jotain asiaa niin sitten jää vaikeaksi mitä käytiin läpi. Siksi rungon pitää olla kunnonna. Eli ohjataan vaan asiakasta eteenpäin siihen mihin ollaan jäätty.	Itselleni on tärkeää, että jos asiakasta jää valvamaan jokin, että hän ei ole iloinen, niin en päästä asiakasta ennenkuin asia on selvitetty ja pyritty selvittämään. Esimerkiksi itselläni oli eräs lääkäri asiakkaana joka oli ihan pihalla kaikesta. Jouduin kertomaan hänelle miten rahastot toimii ja näin pois päin. Ja asiakas halusi säästää, kysyin haluaisiko asiakas uuden ajan jos hän ei nyt osaa tehdä päätöstä, "ei mä haluan tehdä päätöksen nyt" ja mietti summaa, yritin pienentää summaa ja asiakas sanoi summankin olevan hyvä, se (rahastot) oli vaan hänelle uusi asia, mutta tämä oli sellainen asiakas että saatan soittaa vaikka parin kuukauden päästä ja kysyä onko kaikki hyvin, ja viimeistään silloin asiakashuomaa että me kontrolloidaan asiaa ja että hän ei ole yksin asiassa. Toinen esimerkki oli työtön asiakas. Pystyimme kuitenkin tekemään minimisäästösumman, ja vuoden jälkeen (asiakas muuten asuu Kuopion lähellä) kun soitin niin hän oli täysin yllätynyt että soitin. Eli on hyvä että on seurantaa, ja pidän sitä hyvänä asiana (Alexandrian strategjassa).
Markku	Se hieman vaihtelee, tietenkin jos kriteerit ovat täytyneet eli mitään estettä ostamiselle ei ole niin kysyn laitetanko homma kuntoon. Tiettyyn pisteeseen asti, en pyri yleensä pushaamaan kovaa (eli painostamaan asiakkaan mielipidettä), koska jotkin ihmiset ovat sellaisia että he eivät koskaan tee mitään päätöstä nukkumatta yhtä yöstä. Silloin sovitaan uusi aika ja lähdetään sitten uudestaan. Siinä on vain se ongelma että uusi palaveri menee yleensä aluksi kertaamiseen sillä asiakas on unohtanut jo osan tapaamisesta. Ihan nettilanne on tietenkin että saadaan closattua heti ensimmäisessä tapaamisessa. Toiset ovat nopeampia tekemään päätöksiä ja toisilla se vaatii pienissäkin asioissa monen viikon hiomisen. On vain opittava lukemaan tilannetta.	Tietty asiat käyn läpi palaverissa, tosin niiden järjestyksellä ei ole väliä. Eli jos asiakas puhuu itse paljon niin voidaan mennä eri järjestyksessä jos asiakas kysyy tiettyä asiaa heti kättelyssä. Silloin lähdetään rakentamaan hieman eri järjestyksessä, mutta kaikki asiat käydään läpi.	Koska olen vain vuoden ollut talossa olen vasta tavannut ensimmäisiä asiakkaitani, yleensä eläkesäästäjiä. Ne ovat yleensä olleet ihan leppoisia, mukavia palaveria kun on hyvällä hoidettu. Tietysti jos olen joskus tehnyt pienen ratkaisun ja tapaamisessa on puhuttu toisen tekemisestä, niin olen heitä kontaktoinut. Jos puhutaan eläkeratkaisusta niin ei ole hirveästi järkee soitella parin viikon päästä tuntuksia koska se (eläkesäästäminen) on pitkä prosessi. Jos asiakas on ollut tyytyväinen ratkaisuunsa niin seuraava palaveri voi olla puolen- tai vuoden päästä ja katsotaan sitten miltä ratkaisu on tuntunut ja onko summat olleet ok. Tietysti asiakkaisiin ollaan yhteydessä ja isoihin asiakkaisiin on hyvä pitää yhteyttä useamminkin.
Sami	Ei sen kummallisempaa, välillä tuntuu että pitäisi olla tiukempi, että kaveri keskustele jostain ihan muusta ja siinä kuulu kymmenen minuuttia jos ne on kovia puhumaan, varsinkin yrittäjät. Sitä vain kuuntelee ja sitä katoaa se idea, siinä olisi parannettavaa. Välillä tosin on hyväkin puhua jostain muusta, että on rennompaa ja ettei ole niin "myyjä myyjä", että oltaisiin tavallaan samalla puolen pöytää.	Pitkälti se menee tilanteen mukaan, kaikki tapaamiset ovat niin erilaisia, ei ole mitään tiettyä sabluunaa vain se voi mennä monesti niin eri teitä.	Suurimpiin asiakkaisiin olen henkilökohtaisesti jo puolen vuoden kuluttua, tai jos ollaan aloitettu jokin isompi ratkaisu esimerkiksi eläkeratkaisusta niin soiton itse niistä lopuista kun kalenterissa on sovittu uusintasoitto. Perusratkaisussa sanon että vuosittain tavataan, ensimmäinen tapaaminen on yleensä ennen täyttä vuotta. Eläkeratkaisussa tuotto on yleensä negatiivista ensimmäisen vuoden jälkeen ja on hyvä varmistaa ja muistuttaa ratkaisun hyödyistä, koska asiakas ei yleensä ymmärrä pankkiratkaisusta ja selittää mistä johtuu että ollaan miinuksella. Olen kuullutkin tapauksista joissa jos asiakasta ei tapaa ratkaisut jäävät lepoon, eikä sekään ole koskaan hyvä asia.



Taulukko 14: Yhteenvetotaulukko 5: Kommunikointi

	Dominoiva/agressiivinen asiakas	Ujo/arka asiakas	Puhelias asiakas	Kuuntelutekniikan käyttö myyntitilanteissa
Helena/Reino Tero	En mä osaa silleen sanoa et se on aika paljon semmost niinku et se on sen tilanteen mukaan mentävä. Ei siin niinku... en oo ikinä ajatellu noin et asiakas ois dominoiva tai aggressiivinen .. meinaako et ois ylimielinen? Ei vissiin aggressiivinen oo... Joo no yleensä ne on semmosii niinku et ne luulee tietävänsä esimerkiksi jostain asiasta, Sit niit on ihan hyvä vaan niinku et beesaa niit et on niinku mukana ja sanoa et joo et ilmanmuuta ja tai jos meinaat et okei esimerkiksi noi eläkerahastot et jos ne ei kiinnosta yhtään.. tällaista. Kysyee vaan et miks ei ni kyl ne aina kertoo sil taval. Ne on yleensä yllättävän helppoi tapauksia.	Sitten taas no varmaan mielellään pitää olla hyvin lämmitelty se et jutellaan paljon mukavia ensin et se tuntis olonsa kotosammaks. Ja mennä sen asiakkaan tota ehdoilla aika paljon siinä palaverissa.	Sehän on hyvä tilanne että kysymyksillä sit ohjaillee sitä. Et jos se paljon tykkää puhuu niin sehän on parempi. Yleensä se on kaikist paras tilanne et asiakas puhuu paljon. Kaikki tykkää kuunnella sitä omaa ääntään.	Teen muistiinpanoja melkeen koko aika. En mä osaa mitään kuuntelutekniikasta sanoa et kuuntelen mitä ne sanoo ja aina välillä jos ne lähtee puhuu ihan pois asiasta niinku pidemmän aikaa ni sit pitää aina välillä muistuttaa mitä ollaan tekemässä mut kyl niit kannattaa kuunnella hyvinki paljon. Varsinkin vanhat asiakkaat on semmosia .
Pentti	Siinä täytyy kyllä tilanteen mukaan kyllä että... mä en tiedä mitä tolla haetaan, aggressiivinen. Ilmeisesti tämmonen että jos oikeen, oikeen on sitä mieltä että tästä ei mitään apua ole tai tuotanuinni kyllähän nää hommat osaa niin... kyllä sielä on monesti sen verran jo tietoa kerätty että pystyy oikeesti sille asiakaalle jollain pienilläkin asioilla tuomaan sitä että tässä oikeesti joiain pystyttäis tekemään. Ja sit sen että me ollaan auttamassa asiakasta et pyritään löytää hälle ne järkevät ratkaut. Mä on hirveen rauhallinen palaverissa itte että kyllä sen pystyy pitämään... ei siellä tuotanuinni ei siellä yleensä tuu mitään ongelmia näistä. Tilanteen mukaan.	Siinä täytyy vaan tota kysellä asiakaalta et saaha asiakas niinkun ite kertomaan ja välillä heittää vaikka joiain vitsiä väliin tai keventää, palata siihen pieneen warmuppiin takasin että mitä luonnollisempi asiakas on, niin sen paremmin se palveri menee. Ei sitä kannata viedä pidemmälle sitä prosesia jos asiakas istuu jalat ja kädet ristissä ja ei puhu mitään. Eli se on niin yksipuolista et siit ei tuu yhtään mitään sen jälkeen.	Näitkin tulee välillä et tota asiakaalta kysyy yhen kysymksen et miten menee ni se selittää vaikka vartittuunni et mitä on tehny viime viikolla ja niin edespäin... Siinä vaan täytyy sit viedä asiaan et myyjän täytyy ohjata sitä palaveria. Et "hyvä kiitos ja tähän seuraavaan asiaan että mellä on aika tässä kuitenkin jonkin verran rajallista" et onks siihen varattu tunti vai kaks siihen palaveriin niin viedä vaan selkeesti sitä eteenpäin. Et silleen kohteliaasti on pakko keskeyttää välillä.	Mä kirjotan ylös semmosia tärkeitä asioita ja tota... no kaikkee ei ois edes pakko kirjottaa ylös mutta se on asiakaankin kannalta selkeempi jos on vaikka paperi siinä edessä niin tuota laittaa paperille ylös ihan näitä asioita, et ottaa sen koko kokonaisuuden huomioon siinä. Mitä tohon vois sanoa, et jos se menee siihen et myyjä vaan puhuu itte koko ajan niin tuota palaveri ei oo mennyt oikeen silloin et täytyy myöskin kuunnella ja kysellä. Mitä enemmän saa asiakkaan kertomaan itte niin sen parempi lähtötilanne aina.
Antti	Tuossa on periaatteessa kaksi keinoa. Joko olet itse samanlainen eli samaistut asiakkaaseen, tai sitten olet joo-joo miehenä eli myöntelet asiakasta jolloin hän tulee tyytyväiseksi. Tietysti jos itseään ärsyttää niin on vaikeata olla sanomassa "joo näinhän se on, kyllä sä olet fiksu tyyppi".	Ei, pyrin silloin olemaan rauhallinen ja puhumaan jostain muusta asiasta, vaikka työstä tai sen koirasta, eli en mene suoraan itse asiaan vaan pyrin lähestymään asiakasta pehmeästi, kertomaan ei niinkään hosuvasti vaan pyrin pitämään asiakkaan turvallisen tuntuksena. Eli sitten tehdään pitempään warm-uppia eli pyritään saamaan asiakas rentoutumaan. Eli ei lyödä tuotetta heti asiakkaan naamalle vaan pyritään saamaan myynti tekemään ihan ihmisenä.	Silloin pitää ihan karusti keskeyttää asiakas. Itse heitä jopa hieman ärsyttävänä välillä, että miten jotkin ihmiset voivat puhua ihan kokoajan. Silloin vaan keskeyttää ja ohjaa takaisin (asiaan). Sitten on oikeastaan asiakkaan oma vika jos hän ei jaksaa kuunnella sinua ja kertoo omaa asiaansa, silloin voi tulla joiain kohtia (kartoituksessa) joita ei käy niin perusteellisesti.	Saatan laittaa paperille jos asiakkaan puheessa tulee jokin poitti johon voisi palata myöhemmin. En siis keskeytä asiakasta vaan palaan siihen muistiinpanon perusteella, "puhuut tästä aikaisemmin, katsotaan miten se toimiit tässä". Mielestäni myyjän kannattaa kuunnella ja mieltä kokoojan jatkoa, jos asiakas esimerkiksi haukkuu joiain, ja pyrkii luomaan siitä seuraavaa siirtoa siitä mitä tekee.
Markku	Muuttuu, en lähde ehkä niin paljon myymään vaan lähden selvittämään mistä asenne johtuu ja luomaan luottamusta sekä fiilistä. Vasta tämän jälkeen lähden puhumaan itse ratkaisuisista. Tällaisia asiakkaita on yleensä kuitenkin melko vähän, muutamia kuitenkin on ollut. Jos asiakas on harrastanut pitkään säästämistä ja sijoittamista saattaa hänellä olla jonkinlainen ylimielinen asenne. En tällöin ala tuomitsemaan asennetta vaan kollaaja ja puollan asiakkaan ratkaisuja fiksuina. Saan silloin asiakkaan luottamusta puolelleni, pyrkimällä osoittamaan etten väkisin yritä tuputtaa asiakkaalle tuotteita. Kuunnellaan asiakasta. Kyllä, sillä onhan monilla asiakkailla jo ennestään hyviä ratkaisuja, jolloin voidaankin sanoa asiakkaalle että asiat on fiksumi hoidettu.	Tilanteessa pääsääntöisesti minä puhun ja asiakas kuuntelee, koska asiakkaaseen ei saa kontaktia. Pyrin silloin mahdollisimman paljon kysymään asiakaalta ymmärtääkö hän mistä puhun ja mitä ehdotan, tuliko selvä kuva ja tuliko kysymyksiä joiden kautta yritän avata tilannetta. Varmistan että kaikki on mennyt perille ja että asiakas ehkä avaisi sanallista arkkuaan.	Annan asiakkaan tällöin puhua, jos asiakas on hyvä tyyppi niin tunti saattaa vierähtää ihan kalareissusta puhuessa Lappiin. Toisaalta tuo on hyvää vaihtelua tähän ammattiin, ja lisäksi siinä saadaan luottamusta herätettyä kun puhutaan ihan muista asioista välillä. Yleensä tällaiset asiakkaat ovat parhaita, jotka on kovia puhumaan.	Teen aina muistiinpanoja, teen fact findin. Lisäksi erona (muihin Alexandrian myyjiin) en tee taululle mitään vaan teen kaiken paperille pöydälle. Jotenkin siitä tulee lähisempi yhteys asiakkaaseen, ei tule niin opettaja olo kuin kun on taululla luentoa pitäessä. Paperille on parempi, on hyvä merkitä jos tulee lisätietoja asiakkaasta.
Sami	Pyrin silloin itsekin olemaan aggressiivinen, jos tulee teräviä kommentteja niin pyrin vastaamaan itsekin terävästi. Se rauhoittaa yleensä asiakasta ja alkavat kunnioittamaan sinua. Jos kun kaverit jotka luulee tietävänsä kaiken ja ovat euroopan omistajia, sitten kun niitä hieman tökkäiseen niin he antavat hieman tilaa ja voit ohjata heitä.	Ne ovat ehkä vaikeampia, ehkä pitäisi jo warm-upissa saada asiakkaan luottamus ja avautumaan, ettei kyseessä ole maailman pahin tilanne, että kyseessä on ihan rento jo arkkinen asia. Joskus näitä ei saa avattua ja palaveri jää puolitehen. Näistä ei yleensä kauppakaan synny. Jos kyseessä on yrityspresentaatio, otetaan stoppi keskustelussa ja aletaan puhumaan ihan jostain muusta, silloin tilanne voi taas aueta. Ihmisen käytös voi muuttua todella paljon tapaamisen aikana, hän voi alussa olla todella jäykkä ja arka ja olla sitten taas sen jälkeen puhelias.	Kuuntelen aika pitkään mikä lisää luottamusta kun asiakas saa sanottua asiansa. Annan heidän kertoa asian ja sitten lähteä ohjaamaan keskustelua, "mehän käydään näitä läpi...". Monesti vanhemmat ihmiset tahtovat käydä vanhoja asioita läpi, eikä heitä voi keskeyttää koska muuten keskustelu loppuu siihen.	Pääsääntöisesti en tee muistiinpanoja, pyrin kuuntelemaan tarkasti ja olemaan aktiivinen siten että en ole aivan hiljaa esimerkiksi sanomalla "aiivan, ymmärrän tai muuta", en silloin yleensä laita mitään muistiinpanoja vaan keskityn vaan siihen (asiakkaaseen).

Taulukko 15: Yhteenvetotaulukko 6: Kommunikointi					
	Olet itse huonolla tuulella	Olet hyvällä tuulella	Mitä ihmiset saavat sinut huonolle tuulelle	Mitä ihmiset saavat sinut hyvälle tuulelle	Miten oma mielilasi vaikuttaa mielestäsi myyntiin/asiakkaaseen
Terho	Itse pyrkiä ainakin siihen et se ei vaikuttais millään tavalla. Et sitte ku se on se palveri ni se on, et se vedetään yhtä hyvin oli mikä oli et sit jätetään taas kaikki muut ulkopuolelle et ei se saa silleen vaikuttaa.	Kyllä se näkyy sit aina...et jos sul on jotenki , toiset sanoo et joskus kun on semmonen niinsanottu flow päällä ni sit sitä kaupaa tulee joka puolelta , sit se on semmossa. Mut ei se tota .. mut ei siinäkään pitäsi siinä peruspalaverissa ei pitäsi olla mitää eroja et on hyvä tai huono päivä et se pitää niinku pystyy.. et kai se niinku jonkunäköstä ammattitaitoa vaati	Ei ne niinku omaan fiilikseen saa vaikuttaa, et jos siel on niinku, oli mikä oli niin ei tota . En mä niinku, ei niist kannata ottaa mitenkään. Se on et, jos se on asiakas joka kävi tossa et jos se oli huonolla tuulella se asiakas niin ei se minun vika oo että toivotetaan hyvät päivänjatkot ja niin päin pois et kattoo et mitä sielt tulee seuraavaks et ei se tota, ei se sen ihmeellisempää oo.	Tietysti semmonen joka haluu tehdä hirveen isoja kauppooja ja paljon :-). Ei, se riippuu ihan et niit voi olla, et ei se oo aina siit kiinni mitä ne tekee tai ei tee, että voi olla paljon semmosia et ei tee mitään mut niitten kans on tullu hyvin toimeen ja sit ite vaik tietää että on vetäny hyvän palaverin ni ky se on aina siin semmonen et tulee hyvä fiilis. Se lopputulos ei aina oo se tärkein. Et jos pyrkiä siihen et jokaisen palaverin vetää hyvin ni ky se pitkäs juoksuus saa parhaat tulokset aikaan. Silloin kaikki noi et oli siel millasii asiakkaata tahansa, pyrkiä et niille jäis hyvä fiilis palaverista ni se on aina aika tärkeä tekijä.	
Pentti	Tottakai se vaikuttaa et tota jos on vaikka ollut edellinen asiakas tosi hankala tai jotain muuta vastaavaa niin tota saattaa jollakin tavalla vaikuttaa. Tärkeintä on nollata aina joka palaverin välissä et joka tilanne on aina uus tilanne ja lähtee sit sen seuraavaan asiakkaan kanssa ihan nolilla liikkeelle. Et mitä parempi siinä myyntityössä on niin sen tehokkaammin pystyy aina nollaamaan kaikki tollaset tilanteet.	Tulee et kyllä se on siitä omasta päästäkin kiinni et jos on hyvä hyvä fiilis ni se menee monesti asiakkaalle palaverin rennonin ja asiakaskin näkee oikeesti silmien asennosta että tää on hyvä juttu et hoidetaan tää kuntoon. Et semmonen onnistuminen tuo lisää onnistumisia.	Ei oo mitää semmossa yksittäistä et tuota kaikkien, kaikkien asiakkaiden kanssa kuitenkin tulee toimeen et jos joku asiakas on jotenkin tosi hankala, et tota se ei vaikka välttämättä haluu kertoo omista asioistaan juuri mitään ja tuota siin on silloin jostakin syystä luottamuksen puutteta kyllä.. mut jos asiakas on vaan hällä on ollut huono päivä ja hän on tosi hankala ja tota saattaa olla kiukkunen tai muuta. Se täytyy sit vaan jutella niitä näitä ja yrittää sitä tilannetta saada ratkastua ja sopia vaikka uutta aikaa jos siellä on jotain tehtävissä.	No esimerkiksi voisi olla et asiakas on yleensäkin se on, on tuota palaveri menee mukavasti, pystytään jutteleen tuota nunnin asioista ja tuota sen tyypinen ihminen niinkun positiivinen ja tuota ja saattaa olla vaikei kauppaa tehdäkään niin joskus jää tosi hyvä fiilis jostakin asiakkaasta et "hei tää oli mukava tyyppi et tää oli kiva palveri" et jää hyvä fiilis vaikei mitään tehtykään sillä kertaa. Se vaan tulee, toiset on kivoja ja toiset vähemmän kivoja.	Se et jos itellä on vaikka sellanen ihan paska fiilis niin se täytyy nollata ja mennä palaverin mennä vetää se mahdollisimman hyvin, mut tota sitten tottakai se huippufiilis niin se kyllä tuo sitten myöskin tuloksia. Et ei mitään palaveria, se pitää jättää se palaveri väliin jos on jotain semmossa tapahtunut tai on niin heikossa kunnossa flunssassa tai muuta niin ei sitä kannata mennä, mieluummin antaa jollekin toiselle sen asiakkaan tai siirtää sen palaverin.
Antti	Varmasti, mieliala vaikuttaa hirveästi ja siksi pitäisi aina pyrkiä nollaamaan ennen asiaakaan tapaamista, sillä eihän se ole asiakkaan vika jos on huonolla päällä ja tämänhän on tullut paikalle vain kuuntelemaan. Ja yleensähan se miel parane jos paikalle sitten tulee ihan normaali ihminen, mutta jos on huonolla tuulella niin saattaa että käy asiat tavallista nopeammin "no tossa on tollainen (ratkaisu)", mutta jos asiakkaan kanssa tulee hyvin toimeen niin jaksat pyörittellä asiakkaan kanssa asiaa pitempään.	Itseluottamus lisääntyy, tulee remsompki: "kaikkihan näin tekevät, tehdään nämä asiat kuntoon, tulit tekemään ratkaisuja, hoidetaan ne nyt kuntoon".	Asiakas joka luulee tietävänsä kaiken, vaikka ei tiedä mitään. Ja lisäksi ne vielä tekevät huonon päätöksen, esimerkiksi menevät pankkiin ja hankkivat sopimattoman tuotteen vaikka tietäisn itse varmasti että olisi saanut (Alexandriasta) paremman. Mutta jos asiakas on niin ylimielinen että ei esimerkiksi ehkä ole tykännyt sinusta, niin ne ovat mielestäni käsitteettömmä tyyppiä.	Mielestäni hyvä asiakas on menestynyt asiakas eli heillä on hyvä asema (töissä). Silloin heillä on yleensä enemmän rahaakin eli se on hyvä asiakas (yritykselle) ja he ovat yleensä mukavia tyyppiä ja he kuuntelevat sinua. Esimerkkinä eräs tuttu toimitusjohtaja, joka on aidosti kiinnostunut mitä meillä tehdään, hänen ei tarvitse tulla pätemään tänne kuten joku pikkupomo joka on saanut 500 euron palkankorotuksen tai jotain vastaavaa.	Vaikeuttaa hirveästi. Harvemmin kauppa syntyy huonolla mielialalla. Siksi pitäisi olla hyvällä mielellä, ja siksi tämä ei ole helpointa töitä kun pitäisi aina jaksaa hymyillä ja olla ystävällinen.
Markku	Oma mielipiteeni on että 70% myynnistä tulee omasta mielialasta. Jos on hyvällä tuulella niin kummasti asiakkaatkin tuntuu hyviltä. Jos on huonolla fiiliksellä niin ei sieltä kauppoojakaan tule. Missä se näkyy on pienet eleet, joista sen huomaa. Ei ehkä ole niin kiinnostunut kaikista asiakkaan asioista sekä on tuntuu että on kiire tapaamisessa. Jos tällainen tapaaminen tulee eteen niin silloin täytyy aina miettiä mikä meni pieleen ja mistä se johtui. Kyllä oma mieliala vaikuttaa uskomattoman paljon (myyntitilanteeseen).	Miten hyvä mieliala vaikuttaa, vaikuttaako se? Ilman muuta, silloin on hyvin terävänä ja tilanteen herrana, tietää asiakkaan reaktiot jo ennalta ja pystyy ohjaamaan tilannetta omaan suuntaansa, vaikka asiakas ei tietenkään sitä tiedä. (Asiakkaalta) tulee yleensä kuitenkin aina niitä samoja vastaväitteitä aika pitkälti, tietää mitä sieltä on tulossa ja pystyy vastaamaan niihin. On sellainen hyvä flow-päällä, sitäähän se on.	Ei sinänsä asiakkaat... asiakkaat joiden kanssa ollaan päähälly viidessä palaverissa, eikä saada päätöstä aikaiseksi. Silloin asiakas voisi ainakin sanoa ei, vaan kun ei voida päättää. Sellainen asiakas vie hirveästi työtuenteja, joutuu aina siirtämään eteenpäin. Lisäksi tietysti asiakkaat jotka jäävät tulematta eivätkä peru tapaamista, he aina tietenkin aina vähän... Toisaalta asiakkaan näkökulma se on ymmärrettävää, ihmiset ovat hyvin kiireisiä ja jostain täytyy aina joustaa. Ja tällaiset tapaamiset aina yleensä ovat ensimmäisinä. Ei minusta voi sanoa että jotkut asiakkaat saivat huonolle päälle.	Reipas, puhelias, pystyy tekemään päätöksiä, tottunut tekemään päätöksiä, tietää mitä haluaa. Se on paras asiakas. He ovat harvassa, näitä asiakkaita on yksi kymmenestä.	Sanoit että 70% tulee omasta fiiliksestä, eli mielestäsi mieliala vaikuttaa myyntiin? Se vaikuttaa ihan älyttömästi, sitä ei varmaan moni ajattelekaan. Se vaikuttaa varmaan myös puhelinbuukauksessakin (puhelimessa ajan varaaminen asiakkaalle), vaikka ei olisi minkäänlaista visuaalista yhteyttä toiseen osapuoleen, niin kyllä sen kulee jo äänestään onko intoa asiaan vai masentuneenako siellä soittelee. Vaikka sitä ei itse miellä niin asiakas sen kyllä sen kyllä tuntee.
Samu	Se varmaan ei mene sitä reittä kuin pitäisi mennä, kaikkea ei tule tehtyä mitä pitäisi, menee vähän kiertotietä ja se yleensä ei johda tuloksiin, pyrkiä mahdollisimman nopeasti pääsemään sinne. Tämä ei yleensä ole hyvä taktikka. Aika vähän noita huonoja päiviä on ollut, opinäytetyö tuonut stressiä, jolloin ei ole oikein voinut keskittyä mihinkään. Kolmen viikon kipeänäkin olen ollut mikä on vaikuttanut. Mutta jos normaalisti jos kaikki on muuten hyvin niin huonoja päiviä ei ole. Asiat käy lyhyemmin.	Se tuo itsevarmuutta, asiakkaankin saa yleensä hyvälle tuulelle, mikä tekee hyvää. Itseluottamuksessa se näkyy, "nyt tulit siihen ja katsotaan hommat kuntoon", on paljon itsevarmempi olo. Siihen taas vaikuttaa paljon miten menee henkilöpuolella, miten menee yksityiselämässä. Kaikki se on tosi pienistä asioista kiinni. Tämä on henkisesti tavallaan kova ala, pitää olla yläpää kunnossa, jos haluaa tehdä tässä hyvää tulosta.	En tiedä onko huonoja asiakkaita... ehkä vähän sellainen asiakas joka tulee tänne vittuilemaan ja aukomaan päätänsä. Ei niitäkään, pari vain tulee mieleen jotka käyneet henkilökohtaisuuksiin että mitä sä muka tiedät näistä, kyllä mä tiedä miksi mä täällä istun, niin siihen kannattaa kysyä että niin miksi olet tullut. Mutta ei oikeastaan, vain pari kertaa on tullut huonolle tuulelle palaverin jälkeen, mutta ei muuten. Ihmeellisiä kysymyksiä tulee asiakkailta, mutta se on ihan normaalia, koska tämä on niin uusi ala ja ihmiset ei loppujen lopuksi tiedä sijoitusmaailmasta. -Eli sanoisit ainoa huono asiakas on aggressiivinen ja henkilökohtaisuuksiin käyvä? Kyllä, siinä voi sitten mennä päivä pilalle, mutta siinä pitää sitten nollata tilanne ja miettiä positiivisia asioita.	Sellainen joka ymmärtää tilanteen palaverissa, että mitä tehdään ja miksi tehdään, ja vielä tekee sen ratkaisun sekä kilttelee palvelusta niin kyllä siitä tulee hyvä olo aina ja se kyllä näkyy yleensä. Jos aamulla heti ensimmäisessä palaverissa tulee kauppa ja on hyvä asiakas niin useasti se hyvä viire jatkuu koko päivän. Mutta se on aika heittelevä tämä ala, väliillä menee tosi hyvin ja väliillä tosi huonosti, joskus tuntuu ettei mistään tule mitään. Silloin on vain noustava sieltä, henkisesti se on monesti aika raastavaa.	Se vaikuttaa kaikkein eniten, se oma asenne ja fiilis, mielestäni tämä on täysin fiilissä. Jokainen voi oppia pitchit ja tuotteet, mutta niiden myyminen, se on aivan siitä (fiiliksestä). Jos on positiivinen ja kaikki ok niin kyllä se kauppaakin silloin käy, jos asiakkaita siis tulee (naurua).

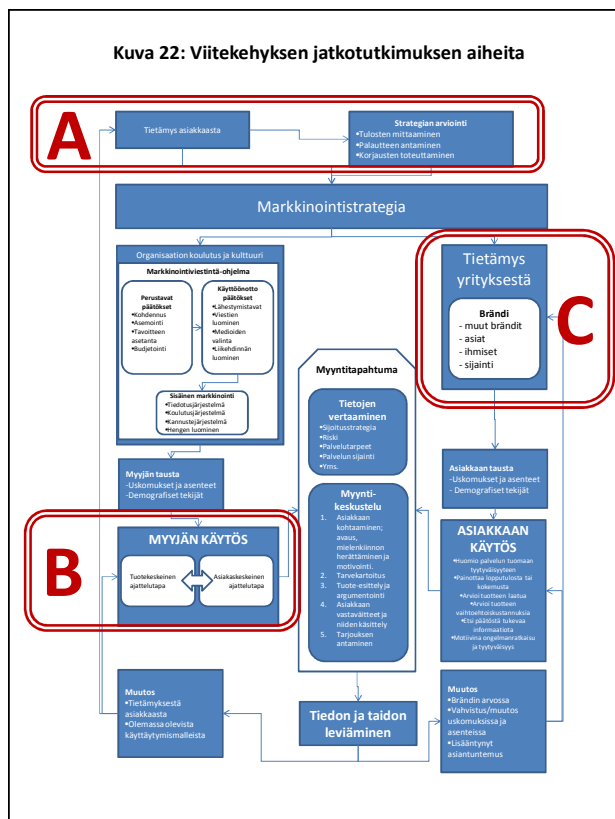
Olen esitellyt tässä luvussa haastatteluiden tulokset, sekä luonut vastauksista yhteenvetotaulukon. Myyjien asenne asiakkaita kohtaan on kuunteleva ja pitkäjänteiseen kokonaisratkaisuun tähtäävä. Tavoitteena myyjillä on hoitaa myyntitapaamiset mahdollisimman hyvin, ja pitää yllä positiivista henkeä. Haastatteluiden tuloksiin perustuen tulen luvussa seitsemän vertaamaan viitekehysmallia sekä esittelemään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## 7. VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS

Lyhyesti voidaan todeta myynnin tapahtuvan samalla tavalla kuin yleisesti on todettu myynnin teorian pohjalta, huomioitaessa case-haastatteluiden teemat sekä viitekehysten yhteensopivuuden. Tässä luvussa esittelen aiheen lisätutkimukselle uusia teemoja, sekä ohjeita jatkotutkimukselle.

### 7.1 Uusia aiheita viitekehukseen

Viitekehysten toimivuus oli mielestäni melko hyvä. Verrattaessa sitä saatuihin vastauksiin nostaisin jatkotutkimuksen kannalta siitä kolme teemaa, joiden vaikutusta myyntiin voitaisiin mielestäni tutkia tulevaisuudessa. Kuva 22 ”Viitekehysten jatkotutkimuksen aiheita” kuvastaa missä osaa prosessia aiheet sijaitsevat; yrityksen asiakkuusjohtamisessa CRM-järjestelmissä, tuote/palvelukeskeisen ajattelutavan muokkaamisessa sekä brändin johtamisessa.



### **A. CRM-järjestelmät myyntitapahtuman rekisteröinnissä**

Oma tutkimukseni ei käsitellyt asiakastietokantojen merkitystä kun käytetään asiakkuuden hallinta järjestelmiä (CRM, *customer relationship management*), sekä sen merkitystä myynnissä. Tämä alue on kuitenkin erittäin tärkeässä osassa koodatessa ja koostettaessa asiakstapaamisista saatuja tietoja yritysjohdolle hyödylliseen muotoon. Tarvitaan tutkimustietoa miten suomalaiset myyntiorganisaatiot käyttävät hyödyksi CRM-työkaluja ja miten niillä voidaan parantaa finanssituotteiden myyntiä organisaation asiakasrajapinnassa. Tämä alue on tärkeä arvioitaessa yrityksen johtamista integroidun markkinoinnin avulla. Lisäksi olisi hyvä tutkia missä vaiheessa CRM-järjestelmän koko ja tiedon syvyys ovat optimissaan, sekä missä kohtaa työkalun hankinta-, ylläpito- ja käyttökustannukset alkavat haittamaan myyntiorganisaation tavoitteita.

### **B. Miten vaikuttaa tuote/palvelukeskeisen myyntiajattelun tasapainoon**

Vaikka tässä tutkimuksessa onkin jo todettu että asiakaslähtöinen, palvelukeskeinen lähestymistapa on nykyisen tutkimuksen valossa paras tapa kohdata asiakas, olisi kiinnostavaa nähdä tutkimus jossa käsitellään miten markkinointistrategian kautta voidaan vaikuttaa myyjien tasapainoon tuote ja asiakaslähtöisen myynnin välillä. Sisäinen markkinointi näyttää olevan ratkaisu, mutta kuinka pitää yllä asiakaslähtöisyyttä myyjien keskuudessa? Tämä alue on tärkeä pohdittaessa henkilökunnan ja erityisesti myyjien motivaationlähteitä asiakaskeskeistä myyntikulttuuria luotaessa.

### **C. Miten vaikuttaa ”tietämys brändistä” osion muuttujiin myyntiä lisäävästi**

Vaikka markkinointi-ihmiset pitävät yleensä brändiä itsessään varallisuutena, todellinen vaurauden perusta sekä mittari on brändiuskollisuus. Ilman asiakkaidensa lojaalisuutta brändiä kohtaan olisi se vain tavaramerkki; omistettavissa oleva tunnistettava symboli ilman erityistä lisäarvoa. Light ja Morgan esittävät että asiakkaiden uskollisuus muuttaa brändin ominaisuuksia. Se ei ole pelkästään tavaramerkki, samaistuen vain tuotteeseen, palveluun tai yritykseen. Brändi ilmaisee lupauksen, jolloin vahva brändi on luotettava,

merkityksellinen ja antaa selkeän lupauksen. (Light ja Morgan 1994, 11). Tähän perustuen olisi mielenkiintoista nähdä miten markkinointistrategialla voitaisiin vaikuttaa näihin tekijöihin (tarkempi kuvaus luvussa kolme, kuvassa ”Bränditietoisuuden toissijaisia lähteitä”).

## 7.2 Ohjeita jatkotutkimukselle

Hirsjärvi ja Hurme (1982) ovat huomauttaneet haastattelemisen olevan kallista, vaikka haastattelija suorittaisi itse kaikki haastattelut tai käyttäisi hyväkseen tutkimusapua. Tutkimus on haastattelumetodilla on työlästä ja monivaiheista. Yhden haastattelun tuottamat työtunnit nousevat tutkijoiden mukaan jopa kuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 21-23). Taulukossa 16 ”Haastattelutyypin vertailu joidenkin keskeisten piirteiden suhteen” voidaan huomioda, miten siirtyminen tiukemmasta lomakehaastattelusta teemahaastattelun kautta avoimeen haastatteluun, myös jokainen työalue niin kysymysten alueesta ja tulkinnasta tulevat entistä raskaammiksi ja työläämmiksi koodata tulkittavaan muotoon. Avoin haastattelu on siten kallein ratkaisu tutkia kvantitatiivista ilmiötä, joten tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan siirtyä teemahaastattelusta kohti halvempaa lomakehaastattelua, sekä oppia tutkimuksen alussa olleesta haastattelulomakkeesta esille nousseita mahdollisia virhetilanteita. Myös kysymysten koodaus lomakehaastatteluun sopivammaksi onnistuu tämän tutkimuksen tuomilla tiedoilla potentiaalisista vastauksista.

**Taulukko 16: Haastattelutyypin vertailu joidenkin keskeisten piirteiden suhteen**

Lähde: Hirsjärvi&Hurme 1982, 38

	<b>Lomakehaastattelu</b>	<b>Teemahaastattelu</b>	<b>Avoin haastattelu</b>
<u>Kysymysten muotoilu</u>	Kiinteä	Suosituskysymyksiä	Vapaa
<u>Kysymysalue</u>	Tiukasti määriteltä	Pääpiirteittäin määriteltä	Vapaa
<u>Koehenkilömäärä</u>	Suuri	Melko pieni	Pieni
<u>Kustannukset yksikköä kohden</u>	Pienuhkö	Suurehkö	Suurehkö
<u>Työmäärä analyysi-vaiheessa</u>	Melko pieni	Suuri	Suuri
<u>Tutkijan paneutuminen</u>	Voi olla pieni	Välttämättä suuri	Välttämättä suuri
<u>Saatu tieto</u>	Pintapuolinen	Syvä	Syvä

Koska case-yritys pystyi tuottamaan vain viisi haastattelua, ehdottaisin jatkotutkimukseen ainakin neljän kymmenen myyjän haastattelua eri finanssialan myyntiyrityksistä. Toisena vaihtoehtona voisi olla yli sadan ihmisen käsittävä lomakehaastattelu numeerisilla kysymyksissä sekä avokysymyksillä. Tällöin tutkimukseni esille tuomat vastaukset olisivat pohjana numero-skaalatuille kysymyksille, mutta vastaukset sisältäisivät myös avoimen kohdan vastaukselle. Tätä menetelmää käytettäessä tekisin kuitenkin ensin parisenkymmentä vastausta sisältävän koekyselyn, jotta mahdolliset muiden kuin oman case-yritysten tuomat erilaiset vastaukset saataisiin talteen sekä lisättyä numeroarvollisiin vastauksiin.

Viimeisenä ehdotuksena jatkotutkimukselle ehdottaisin dynaamista mielipiteiden seurantaa. Uskon että tutkimalla yrityksessä tapahtuvaa ajan mukana seuraavaa tuotokeskeisen ja asiakas/palvelulähtöisen myynnin vaihtelua saataisiin arvokasta tietoa siitä, miten ja millä nopeudella integroidun markkinointiviestinnän sekä CRM-järjestelmien vaikutukset näkyvät myyjä-asiakas rajapinnassa. Tällöin tutkimuksen ajallinen kesto ja kustannukset saattavat nousta hyötyyn nähden melko korkeiksi. Myös tutkittavien määrä nousee huomattavasti, elleivät myyjät hyväksy että heidän yksittäisiä vastauksia seurataan tutkimuksen kuluessa.

Olen tässä luvussa käsitellyt viitekehysmallin toimivuutta sekä esiteltyt empiirisen tutkimusosion perusteella parannusehdotuksia malliin sekä esittänyt toiveita tulevan tutkimustyön aiheista. Käsitelen luvussa kahdeksan tutkimustani case-yrityksen näkökulmasta ja pyrin tuomaan muutamia rakentavia ehdotuksia myyjien tehokkuuden lisäämiseksi.

## 8. TOIMENPIDESUOSITUKSIA CASE-YRITYKSELLE MYYNIN KEHITTÄMISEKSI

Käsittelin edellisessä luvussa viitekehysmallin toimivuutta haastattelutulosten perusteella. Tuon tässä luvussa esille niitä seikkoja, kuinka case-yritys voi jatkossa huomioida rahoitustuotteiden myyntiä koskevassa liiketoiminnassaan. Käsittelen suosituksiani kolmen näkökulman kautta: asiakkaan, yrityksen sekä yksittäisen myyjän. Tarkastelemalla markkinointistrategiaansa näistä lähtökohdista voi case-yritys ylläpitää rakentavaa suhdetta myyntiorganisaatioonsa.

### 8.1 Yritysnäkökulma

Yrityksen näkökulmasta myyntiprosessin tärkeimmät työkalut ovat motivoiva sisäinen markkinoinnin yrityskulttuuri, joka ylläpitää asiakaslähtöistä myyntiä sekä ruokkii myyjistä välittämistä. Tätä tukee toimiva CRM-järjestelmä, joka mahdollistaa jatkuvan seurannan ja organisaatiolle toimivan rakenteen. Toinen kehitysalue on asemointi muihin finanssituotteita myyviin yrityksiin.

**Sisäinen markkinointi** on tärkeää koko henkilöstön osalta. Esimerkiksi Kauko Sandell (Kauko 1989, tässä Ylikoski 1991, 48-51) kirjoitti Säästöpankin näkökulmasta ja totesi jo tuolloin että yrityksen on pidettävä henkilökunta tietoisena uusista kampanjoista, kerättävä palautetta uusista tuotteista, motivoitava sekä informoitava ensimmäisinä uusista tuotelanseerauksista. Achrol ja Kotler (Achrol & Kotler 1999, 146-147) painottavat että verkostoihin pohjautuvassa taloudessa uskottavuus ja luotettavuus nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Kun yritykset luottavat ydintoimintojaan toisen yrityksen tuotettavaksi (he mainitsevat yhtenä esimerkkinä Niken ulkoistetun kengänvalmistuksen) ja samalla luottavan että kumpikin osapuoli pyrkii aktiivisesti innovointiin ja uuden lisäarvon luontiin. Tämän kaiken pohjalla on halu asiakkaan hyvinvoinnin parantaminen. Tässä eri tietolähteiden ja erityisesti asiakastiedon hallinta tulevat entistä tärkeämmäksi, sillä ne auttavat ymmärtämään paremmin asiakasta ja siten myös hänen tarpeitaan. Tämä on mielestäni erityisen mielenkiintoinen tapa järjestää lisäarvoa asiakkaalle, varsinkin case-yrityksen liiketoiminta-alueella erilaisten



sijoitustuotteiden myynnin osalta: miksi tehdä itse jotain missä ei ole paras (esimerkiksi erikoistunut rahastoyhtiön myyntiosaaminen), kun voi keskittyä tuoteosaamiseen ja ulkoistaa myynti sekä markkinointi ulkopuoliselle yritykselle tai yrityksille (kuten Alexandrialle). Tämä on eräs pääargumenteistani miksi Alexandrian tyyppinen liiketoiminta on äärimmäisen kannattavaa kaikille osapuolille (tilaaja-asiakas-myyjä).

Liikkeenjohdon tulee tarjota lisätoimintamahdollisuuksia myyjille hoitaa asiakkuuskohtaukset entistä paremmin ja laajemmin. Grönroosin tutkimusten mukaan (Grönroos 1998, 234), 2/3 johtajista pelkää erillistä markkinointiosastoa koska se saattaa syventää markkinoinnin ja operaatioiden välistä kuilua. Tämä voidaan välttää Alexandrian tapaisella asiakasrajapinnalla, jossa myyjät ovat sekä markkinoijia että myyjiä. Tällä vältetään myös mahdollisuus, jossa erillinen markkinointiosasto ei missään nimessä ole tekosyy muulle organisaatiolle lakata tuntemasta vastuuta asiakkaista. Tämä on Grönroosin mukaan hyvin yleistä, sillä keskittyminen tehtävän teknisiin yksityiskohtiin asiakassuhteen sijasta luo helposti organisatorisen ansan jossa kannustetaan virheettömään tekniseen suoritukseen tyytyväisen asiakkaan sijasta. (Grönroos 1998, 236-237). Kun asiakasrajapinnassa työskentelevällä myyjällä on samalla kaksinainen rooli esitellä oman yrityksen sekä tarjottujen yhteistyökumppanien ratkaisuja, tulee hän samalla sekä myyneeksi oman yrityksensä palveluideaa että markkinoivansa sekä omaa että asiakkaansa yrityksen tuotteita.

Kehotan Alexandrian johtoa pohtimaan uudella näkökulmalla yrityksen strategiaa. Koska johdolla ei ole mahdollisuuksia valvoa suoraan palvelun toimitusta ja totuuden hetkiä, sen on luotava epäsuora valvonta ja pidettävä sitä yllä. Keinona voi olla ilmapiiri jossa työntekijät kokevat palvelun kaikkein tärkeimmäksi normiksi työskentelyssä ja ajattelussaan. Tässä ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä on tärkeitä esimiehen tuki ja tiedon kulkeminen eri viestintäkanavia pitkin. Grönroos tiivistää kolme ohjetta joilla sisäinen markkinointi voi tukea ja ylläpitää palvelukulttuuria. (Grönroos 1990, 267-268)

1. Varmistamalla että johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät työntekijöiden palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä.
2. Huolehtimalla että työntekijät saavat jatkuvasti tietoa ja palautetta. Hyvä CRM-järjestelmä tuottaa jokaisesta myyntitapahtumasta helposti omaksuttavaa tietoa,

jonka perusteella Alexandrian yritysjohto voi muokata markkinointistrategiaansa. Tätä kautta voidaan vaikuttaa myyjien koulutukseen ja valmistautumiseen ennen tapaamista sekä antaa tietoa asiakassegmenteistä, mutta myös valmistella potentiaalisia asiakkaita tapaamiseen markkinoinnin myyntikohtaamisista saaman täsmällisen tiedon avulla.

- Perinteisiä markkinointitoimia ei tulisi koskaan suunnitella ja toteuttaa irrallaan muista. Ne tulisi aina nivoa kokemuksiin, joita palvelun tarjoaja on halukas ja pystyy toimittamaan asiakkailleen. Muuten syntyy aina laatuongelmia muista laadun kehittämisen osaohjelmista riippumatta. Sen vuoksi asiakkaitten odotusten hallinta kuuluu aina olennaisena osana palvelun laatuohjelmaan. Tämä tekee esimerkiksi ulkoisen markkinaviestinnän johtamisesta osan laadun johtamista.
  - Asiakkaita tulisi neuvoa, kuinka heidän tulee toimia ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa, jotta he vaikuttavat itse myönteisesti totuuden hetkiin. Asiakkaat, jotka eivät joko osaa tai halua toimia palvelun tarjoajan odotusten mukaisesti, voivat pilata palvelun laadun. Myös kanssa-asiakkaiden kielteisiä vaikutuksia, kuten jonoja tai ikävää ilmapiiriä, on vältettävä. Edelleen on pyrittävä välttämään asiakassegmenttien tai yksittäisen asiakkaiden toisilleen aiheuttamia yhteensopimattomuusongelmia. (Grönroos 1990, 303-305)
3. Markkinoimalla uusia tavaroita ja palveluita sekä markkinointikampanjoita ja -toimia työntekijöille ennen kuin niitä aletaan markkinoida ulospäin. Alexandrian kohdalla tämä tarkoittaa jatkuvaa koulutusta yhteistyökumppanien uusista tuotteista, sekä asiakaskuntaa koskettavista talouden ilmiöistä tiedottamista. Jatkuva ja strategiaan nojautuva sisäinen markkinointiprosessi on olennainen osa laadun kehitys- ja johtamisohjelmaa (Grönroos 1990, 303-305).

Tämä kaikki tiivistyy jo nykyään oletukseksi otettuun ylösalaiseen palvelun pyramidiin. Vanhassa mallissa johto oli erillään ja etäällä palvelun tuotannosta. Uudessa mallissa pyramidi on käänntynyt ylösalaisin ja organisatorisessa ajattelussa on tapahtunut muutos, joka merkitsee kolmea asiaa: (Grönroos 1998, 239-241)

- Asioiden tärkeysjärjestys on muuttunut; on ymmärretty että ylin johto ei enää määrää ensikädessä yrityksen strategian onnistumisesta tai menestyksestä, vaan asiakasrajapinta henkilöstöineen, fyysisine resursseineen sekä operatiivisine järjestelmineen. Heidän onnistumisensa määrää yrityksen menestyksen ja kannattavuuden. Myyjien työskentelyn maksimaalinen mahdollistaminen pitää olla myös Alexandrian etusijalla.
- Organisaatiopyramidia on madallettava, mikä on seurausta vastuun ja vallan siirtymisestä esikunnilta asiakaspalveluun. Päätöksenteon kerroksellisuutta on tehokkaan reagointikyvyn ylläpitämiseksi poistettava. Tässä Alexandrian tulee ylläpitää jatkuvaa tarkkaavaisuutta.
- Vastuu asiakkaista ja operatiivisista päätöksistä siirtyy esikunnilta ja johdolta ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa oleville eli *totuuden hetkistä vastaaville* ihmisille. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa että Alexandrian myyjälle on annettava entistä laajemmat mahdollisuudet käyttää koko yrityksen resursseja sekä pystyttävä toimimaan laajemmin oman harkintansa perusteella.

### **Asemointi toisiin yrityksiin nähden**

Achrol ja Kotler (1999) ovat esitelleet useamman eri tarpeisiin pohjautuvia verkostoja, joista sijoitusneuvonnassa mielenkiintoisia esittelen tässä kaksi. Ensimmäinen on päällekkäisessä verkosto (*vertical network*) joka on markkinointivälittäjään yhteydessä, kuvassa 23. Tässä kokonaisuus koostuu useista erilaisia resursseja tuottavista yrityksistä jotka tuottavat omalle alalleen palveluja tai tuotteita. Välittäjä koostaa näistä resursseista omille asiakkaille räätälöityjä tietyn asiakkaan tarvitsemia kokonaisuuksia. (Achrol ja Kotler 1999, 151-152). Sijoituspalveluissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi rahastoyhtiötä, joka koostaa eri markkinatuotteista erilaisia koreja asiakkailleen. Sijoitusneuvontayrityksen kohdalla tämä voisi tarkoittaa valmiita kokonaisratkaisuja, jotka sisältävät erityyppisiä tuotteita.

**Kuva 23: Liiketoimien organisointi pystysuorassa verkostossa**

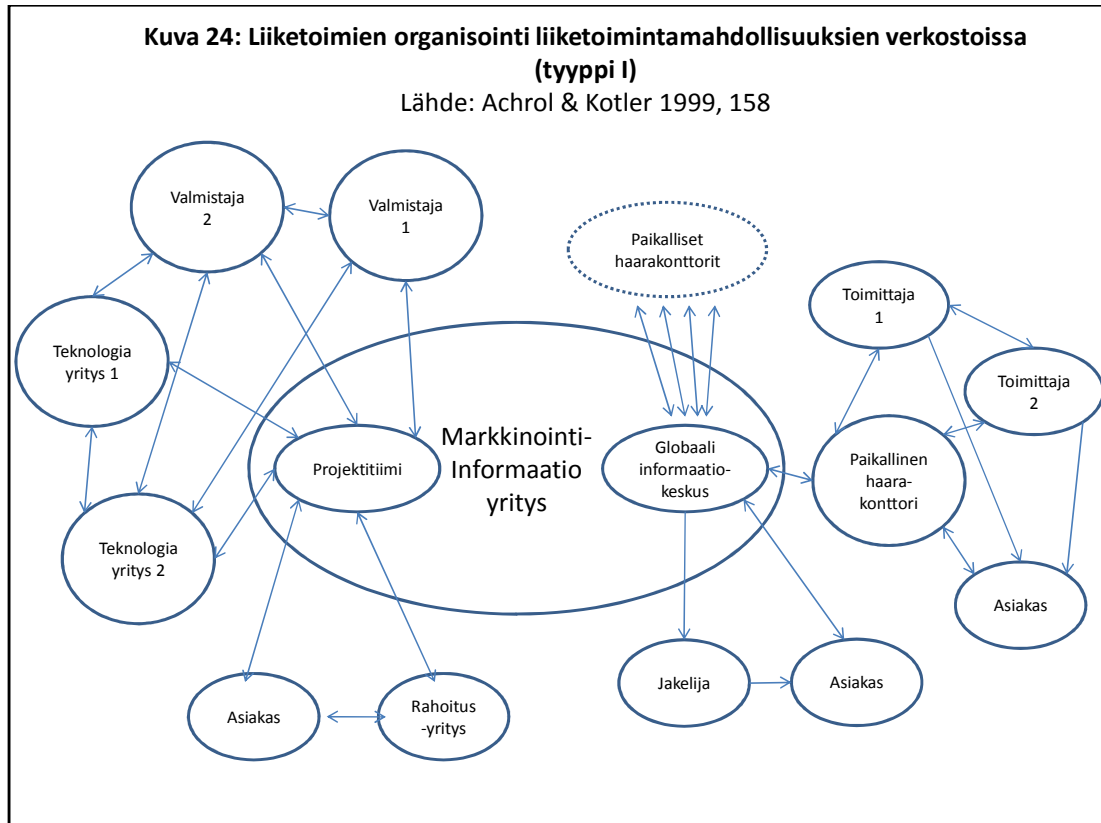
Lähde: Achrol & Kotler 1999, 152



Toinen Alexandrian osalta mielenkiintoinen verkosto on (Achrol & Kotler 1999, 157-158) mahdollisuusverkosto, liiketoimien organisointi liiketoiminta-mahdollisuuksien verkostoissa (tyyppi I). Siinä yrityksen päätarkoitus on tiedonvälitys, ja sen takia yritys jatkuvasti tutkii, seuraa ja kokeilee sopivia palveluntarjoajia, samalla luoden laatustandardeja ja -todistuksia tarjonnasta. Tällaisen yrityksen tuotekategoriat ovat yleensä laajoja, mutta keskittyneitä tiettyyn alueeseen ja sen tukipalveluihin. Samanlaisia verkostoja voi syntyä myös maailmanlaajuisessa mittakaavassa entistä monimutkaisimmille tuotteille. Verkoston toiminta on hyvin rahoitusmarkkinoiden tyyppinen, ja verkostojen keskellä toimiva markkinointi-informaatioyritys taas toiminnaltaan sijoituspalveluita tarjoavan yrityksen kaltainen.

**Kuva 24: Liiketoimien organisointi liiketoimintamahdollisuuksien verkostoissa (tyyppi I)**

Lähde: Achrol & Kotler 1999, 158



Tähän pohjautuen todellista lisäarvoa tuottaa yrityksen keskittyminen asiakkaan ympärille. Tällöin syntyy kolmenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia; asiakastietämyksen hallinnasta ja jakamisesta, heille paremmasta tuote-ehdotelmasta sekä mahdollisuudesta organisoida eri asiakkaita yhteisten kiinnostusten ympärille. Tätä asemoitumista havainnollistaa kuva 24. (Achrol & Kotler 1999, 158-160)

He pääättelevätkin verkostoteoriansa ominaisuuksien olevan kaikkia hyödyttäviä, mutta kriittiseksi suojelualueeksi nousee verkostoissa yrityksen luotettavana asiakkaan edustajana, erillisenä toimittajayrityksistä. Heistä kaikkein arvokkain vaihdannan lähde mahdollisuusverkostossa on asiakkaan luottamus, ja sitä pitää siksi jatkuvasti huoltaa, tukea ja edistää. *Koska asiakkailla on käytännössä mahdollisuus etsiä ja saada loputtomasti tietoa useista eri lähteistä, verkostoijan iso mahdollisuus saavuttaa asiakkuus on tehdä asiakkaalle tästä etsinnästä, arvioinnista ja neuvottelusta mahdollisimman helppoa.* Vaikka tämä teoriassa onkin ideaali tilanne asiakkaalle että tätä palvelua tarjoavalle yritykselle, käytännössä tämä myös lisää todennäköisyyttä että palveluntarjoaja menettää

objektiivista asennetaan eri brändeihin tai tuotteisiin lisäten palveluntarjoaja-keskeisen ajattelun houkuttelevuutta. Riskinä voi olla että tullessaan entistä paremmaksi eri brändien ja asiakastarpeiden yhdistäjäksi, vähenee myös yrityksen objektiivisuus yhteistyökumppaneiden ja asiakkaidensa välillä. (Achrol ja Kotler 1999, 158-160)

Sijoitusasioissa asiakkaan lisäarvon kannalta parasta on siis etsiä lisäarvoa tuotteiden osalta laajalta palveluntarjoajan piiriltä. Toisaalta Alexandrian ei kannata alkaa nostamaan itseään asemaltaan täysin neutraaliksi osapuoleksi sijoitustuotteiden myynnissä<sup>14</sup>. Yrityksen lähtökohta on tarjota laajempaa tietoa sijoitustuotteiden palveluntarjoajista ja heidän palveluistaan. Myyntikeskustelun lähtökohtana on siis hyvä pitää asiakaslähtöisenä keskustelua Alexandrian tuotetarjonnasta sekä siitä miten näiden avulla voitaisiin mahdollisesti parantaa asiakkaan nykyistä kokonaisratkaisua. Tätä strategiaa toteuttamalla asiakkaan ja yrityksen välisestä kaupasta nousee aidosti uutta lisäarvoa, mikä sekä lisää Alexandrian tuottavuutta sekä parantaa asiakassuhteiden laatua että luottamusta.

## 8.2 Myyjänäkökulma

Haastatteluissa myyntitilanteessa asiakaslähtöisen myynnin yhdeksi osaksi nähtiin usein ratkaisujen pilkkominen pienempiin osiin, usein yksittäiseen ratkaisuun, jota myyjä myöhemmissä tapaamisissa pyrki rakentamaan kokonaisvaltaiseksi palveluksi. Suosittelen että Alexandrian myyjät myös jatkossa arvioivat tätä yhtenä vaihtoehtona kokonaisratkaisun osalta. Myös muu tutkimus (esim Grote 2008) havaitsi että isompia taloudellisia päätöksiä tehtäessä on asiakkaalle helpompi, että ratkaisu pilkotaan pienempiin osiin tapaamisia, joissa eri tarpeiden perusteella eri asiantuntijat ratkaisivat asiakkaan kokonaisuuden eri osa-alueita.

Myyjän taitojen sekä jaksamisen ylläpitämiseksi ”kenttäolosuhteissa” tiivistyy hyvin yksinkertaiseen ohjeeseen. Tutkimuksen (Lucas ym. 1987) mukaan myyjän usein ristiriitaiset työn vaatimukset (myynti vs. laatu, määrä vs. asiakkuuden jatkuvuus)

---

<sup>14</sup> eikä se historiansa puolesta olekaan näin tuonut itseään esille (Hurri 2004)

aiheuttavat paineita työssä jaksamiselle. Myyntityöntekijät tulisi nähdä pitkän tähtäimen investointeina, joita tulisi huoltaa ja joihin tulisi panostaa. Heidän uskoaan tuotteeseen, yritykseen sekä palveluihin tulee jatkuvasti pitää yllä. Tämä ei tarkoita pelkästään välttämättömiä positiivisen asenteen kampanjoita, sillä ne eivät paranna työssä pysyvyyttä.

Tutkimuksessa katsottiin myös muita työn vaihtamiseen liittyviä tekijöitä. Iso osa näistä poistumista lisäävistä ilmiöistä on ulkoisia tekijöitä, joten yritysjohdon tulee seurata tarkkaan ulkoisia muutoksia ja reagoida niihin. Näitä voivat olla mm. kilpailijan lisääntynyt tarve myyntihenkilöistä, jolloin päällikön tulisi lisätä kannusteita jota sitouttavat nykyisiä omia työntekijöitä. Tätä tulisi myös tehdä ennakoivasti eikä ulkoisiin muutoksiin reagoiden. Tarvitaan myös poistumishaastatteluja (*exit-interviews*) jotta ymmärretään miksi ja mistä syistä myyjä vaihtaa pois nykyisestä yrityksestä. Tutkimuksen mielenkiintoinen johtopäätös oli, että tietty vaihtuvuus on hyväksi myyntifirmassa/myynnissä. Heidän tutkimuksensa mukaan myös pitkään yrityksessä ollut myyjä vaihtaa vähemmän herkemmin työpaikkaa. (Lucas ym. 1987, 54)

Tämä henkinen paine vaikuttaa myyjien tasapainoon tuote- ja asiakaskeskeisen myymisen välillä, sekä lisää poistumisvaara ja siten myyjään panostettujen resurssien menetystä. Alexandrian vahvasti myyntipainotteisen (Takala 2010) yrityksen on aina tasapainoiltava myyjiensä osalta tämän osalta. Alexandrian yritysjohto voi epäsuorasti vaikuttaa tähän tilanteeseen pitämällä markkinointi- ja myyntiosastonsa vahvassa yhteistyössä.

Perinteisessä yrityksessä myynti- ja markkinointiosasto ovat toimineet erillisinä yksikköinä. Tällöin myynti huolehti tuotteiden tarpeiden tyydyttämisestä, eikä sen luomisesta. Markkinointi taas epäonnistui linkittämään markkinointibudjetin aiheutettuun myyntiin, mikä vähensi myyntiosaston arvostusta markkinointiponnisteluita kohtaan. Lisäksi huonon koordinoinnin takia markkinointiosaston uusien tuotteiden julkistamiset tulivat myyntiosastolle siten, että ne eivät olleet valmistautuneet hyödyntämään niitä. (Kotler ym 2006a, 70-72) Syy tähän on historiallinen: myynti vs markkinointi –näkökulma voidaan heijastaa laajemmassa

määrin siihen miten kiinni asiakaskunnassa halutaan yrityksestä olla. Myynti on enemmän kenttätyötä, markkinointipainotus painottaa mielikuvalla luotavaa halukkuutta jolla asiakas saadaan omiin kanaviin.

Markkinointiosaston yleinen kritiikin aihe on, että myyjät ovat liian kiireisiä jakaakseen tietoaan ja ideoitaan. Myynti taas on oikeutetusti vastustaa lisääntyntä tiedon keräämistä, koska se on pois heidän myyntiajastaan. Ratkaisuna tähän Kotler ym. esittävät että tiedonkeruuta tulee lisätä, huomioiden samalla mahdollisimman vähäinen häiriö itse myyntityöskentelyä kohtaan (esim. neljännesvuosikatsaukset tai tilauslomakkeen analysointi). Yksi mahdollisuus on myös erillinen palkitseminen niiden myyjien osalta, jotka käyttävät aikaansa markkinointihenkilöiden tarpeisiin. (Kotler ym 2006a, 75) Vaikka osastojen yhteistyön syvyyttä ei ole aina järkevää lisätä, Kotler painottaa hyvän yhteistyöilmapiirin luovan paremmat mahdollisuudet luoda ymmärrys asiakkaiden haluista ja tarpeista yhdeksi osaksi yrityksen voimavaroja. Tämä lisää palvelumahdollisuuksia asiakkaita kohtaan jo nyt, sekä suunnittelemaan palveluita entistä paremmin tulevaisuudessa. (Kotler ym 2006a, 78)

### **8.3 Asiakasnäkökulma**

Asiakkaan tunteminen on pohja markkinointistrategian muodostamiselle. CRM-järjestelmä, joka mahdollistaa tarkan ja vaivattoman asiakkaiden tarpeiden sekä heidän ominaisuuksiensa havainnoinnin, mahdollistaa myös Alexandriassa tarkemman asiakassegmentteihin suunnatun myynnin. Tässä pystytään erityisesti parantamaan myynnin kokonaisvaikutusta, jos yrityksessä säännöllisesti arvioidaan asiakkaasta tehtävän tiedonkeruumenetelmän ajankohtaisuutta. CRM-järjestelmien huonona puolena voidaan pitää lisääntyneitä kustannuksia sekä epäselvää hyötysuhdetta: yrityksen on oltava tarkkana missä kohtaa järjestelmän ylläpito alkaa haitata organisaation todellista tavoitetta eli parempaa myyntikohtaamista sekä asiakkaalle lisäarvon tuottamista.

Epätietoisuus, miksi joitain tietoja kysytään, aiheuttaa helposti asiakkaiden parissa närkästystä. Tämän vuoksi myyjän on syytä korostaa sijoituksia hoitaville



työntekijöilleen, että sijoituksista neuvoteltaessa on aina kerrottava selkeästi. Yrityksen on osoitettava myyjän esittelyn perusteella, että sillä on riittävästi osaamista opastaa asiakkaitaan tämän tarjoaman palvelun osalta kaikissa eri tilanteissa. Tekemällä palvelusta yksinkertaista asiakkaalle parannetaan palvelusta saatua kokemusta.

Asiakkaan pitää myös olla valmistautunut toimimaan tapaamisessa halutulla tavalla. Suosittelen että Alexandria pyrkisi markkinoimaan brändiään suoramarkkinoinnin lisäksi toissijaisten lähteiden kautta ja samalla opettamaan asiakasta kuinka asiakaskohtamisessa toimitaan. Tämä sekä parantaa asiakkaan ymmärrystä kuinka myyntikeskustelussa käyttäydytään finanssipalveluista sovittaessa, mutta myös parantaa asiakkaiden laatua, koska nämä osaavat antaa tarkempia kuvauksia tarpeistaan ja haluistaan. Hyvä integroitu markkinointistrategia auttaa tämän tavoitteen toteuttamisessa.

Olen käsitellyt luvussa kahdeksan toimenpidesuosituksia case-yritys Alexandrialle yritys-, myyjä- ja asiakasnäkökulmasta, sekä tehnyt näille osa-alueille kehitysehdotuksia. Viimeisessä luvussa käyn vielä lävitse sekä tuon päätepiteeseen koko tutkimuksen.

## 9. LOPUKSI

Luvussa kahdeksan käsittelin case-yrityksen suosituksia. Tässä viimeisessä luvussa palaan takaisin koko tutkimuksen kaareen ja esitän muutamia ajatuksia, joita tutkimuksen aikana on noussut mieleeni.

Antamani neuvot sopivat myös harkittaviksi case-yrityksen ulkopuolisiin yrityksiin. Luodessani viitekehystä ja verratessani sitä myyjien haastatteluihin valtasi mieleni voimakas näkemys integroidun strategisen markkinoinnin tärkeydestä kaikille yrityksille. Hyvä sisäinen markkinointi luo voittajia: esimerkiksi Valio GEFILUS –jogurtti ja Finnair –brändi voidaan rakentaa vain asiaansa uskovan henkilökunnan tuen päälle.

Tutkimuksen kypsyminen vuoden 2006 alusta tälle vuosikymmenelle on osaltaan tuonut mielenkiintoisen ikkunan myös muuttuneeseen talousympäristöön. Case-yrityksellä, nykyisin nimeltään Alexandria Pankkiiriliikkeellä, on jo noin 40 000 asiakasta, ja yritys palvelee yli 250 henkilöllään 17 konttorissa ympäri Suomea (Inoa.fi 2009, Takala 2010).

Myös finanssimarkkinoiden yleistä myynnin laatua on parannettu laajasti MiFID-säädöksen tuomilla lisävaateilla myynnin aikana esitellyistä tiedoista, sekä esittelemällä uudet vaatimukset sijoitustuotteiden myyjille. Vielä 2000-luvun alkupuolella kuka tahansa saattoi kutsua itseään sijoitusneuvojaksi ennen vuotta 2007 & MiFIDiä. Neuvojen jakaminen ei edellyttänyt minkäänlaista pätevyyttä, toimilupaa, rekisteröintiä tai viranomaisvalvontaa vaan riitti että joku suostui kuuntelemaan. (Hurri, 2004). Vuodesta 2008 lähtien EU:n Mifid-direktiivi teki sijoitusneuvonnasta luvanvaraista. Lain tultua voimaan yksilöllisiä sijoitusneuvoja voi kuitenkin tarjota vain yhtiö, ei ammattinharjoittaja. Yleisiä sijoitustutkimuksen tuloksia, kuten osakkeiden osto- ja myyntisuosituksia sekä sijoitusten hajauttamista koskevaa neuvontaa, voi edelleen tarjota ilman lupaa. (Vehviläinen 2007). Lisäksi uusia vaateita tuli myös myyjille (Finanssialan keskusliitto, 2007). Näitä olivat mm. myyjille lisättävä vaatimus antaa asiakkaalle informaatiota sijoitusten riskeistä sekä pakollinen asiakkaan riskikartoitus (jako ammattimaisiin ja ei-ammattimaisiin sijoittajiin). Lisää aiheesta löytyy Arvopaperivälittäjien yhdistykseltä (2007).

Uudistunut kuluttajansuojalaki ja MiFID tarjoavat lisäsuojaa kuluttajalle, mutta myyjän näkökulmasta itse myyntiprosessi pysyy samana; hänen tulee katsoa asiakkuuspotentiaali, myydä, ja varmistaa että asiakas ymmärtää mitä ostaa. Lainsäädäntö tällä alueella vain varmistaa että myyjän pitää tehdä myynti huolella, eikä siten muuta myynnin ideaa ja miten hyvä myyntikohtaaminen tehdään. Myynnin on oltava nyt ja tulevaisuudessa asiakkaan tarpeisiin perustuvaa sekä lisäarvoa luovaa.

Markkinoiden murroksessa on muuttunut myös suomalainen pankkitoimiala, ja nykyisin pankit kilpailevat enemmän Pohjoismaisella alueella kuin kansallisesti (Studemann 2007). Kilpailu pankkisektorilla on entistä kansainvälisempää ja ala on myös Suomessa kasvanut kansallisten rajojen ulkopuolelle. Nykyään kolmesta isoimmasta pelurista vain OP on suomalaisessa omistuksessa. Uusi lisääntynyt kilpailu tulee varmasti näkymään myös sijoitusneuvontayhtiöissä tiukentuneena markkinoista taistelemisena, sekä entistä paremmin kouluttautuneina ja asiakaslähtöisempinä myyjinä myös suurten pankkien puolella. Lieneekö kohta aika myös suurten pelureiden poistua tunkkaisista pörssisaleistaan, ja kohdata asiakkaansa näiden omassa ympäristössään.

# LÄHDELUETTELO

HKKK/HSE = Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics.

## I KIRJALLISUUS

Adler Seymour. 1994. Personality tests for salesforce selection: Worth a fresh look  
Review of Business. Jamaica: Summer/Fall 1994. Vol. 16, Iss. 1; pg. 27, 5 pgs

Anderson Rolph. 1995. Essentials of personal selling : the new professionalism.  
Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1995

Berry Leonard L. 1980. Services Marketing Is Different. Business, May-June, 1980, pp.  
24-29

Bitner MJ. 1995. Building service relationships: It's all about promises. Journal of the  
Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4:246-251

Boulding William, Kalra Ajay, Staelin Richard & Zeithaml Valarie A. 1993. A dynamic  
process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. JMR,  
Journal of Marketing Research. Chicago. Feb 1993. Vol. 30, Issue 1, page 7

Bowen, D.E., Siehl C. & Schneider, B. 1989: A Framework for Analyzing Customer  
Service Orientation in Manufacturing. Academy of Management Review, January.

Brinberg David & McGrath Joseph E. 1985. Validity and the Research Process.  
California: Sage Publications Inc.

Dahlström E. 1957. Intervju- och enkättekniik. Stockholm: Natur och Kultur.

de Vaus, D. A. 1996. Surveys in social research / D. A. de Vaus. London : UCL Press.

Dubois Anna & Gadde Lars-Erik. 2002. Systematic combining: an abductive approach to  
case research. Journal of Business Research, Volume 55, Issue 7, July 2002.

Evans Kenneth R, Kleine III Robert E, Landry Timothy D & Crosby Lawrence A.  
2000. How first impressions of a customer impact effectiveness in an initial sales  
encounter. Academy of Marketing Science. Journal. Greenvale:Fall 2000. Vol. 28, Iss.  
4, p. 512-526

Finanssialan keskusliitto. 2007. Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi käyttöön  
marraskuussa. Sijoittajan suoja paranee. 30.10.2007. Helsinki

Ford N, Walker C & Churchill G. 1987. Selecting Successfull Salespeople: A meta-  
Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria. Review of Marketing  
1987. Chigaco: American Marketing Association. pg. 104

- Gutiérrez Sonia SanMartín, Gillán Jesús Gutiérrez & Izquierdo Carmen Camarero. 2004. The consumer's relational commitment: main dimensions and antecedents. *Journal of Retailing and Consumer Services* 11, 2004, pg. 351-367
- Gale Bradley. 1992. *Monitoring Customer Satisfaction and Market-Perceived Quality*. American Marketing Association Worth Repeating Series, Number 922CSO I. Chicago: American Marketing Association.
- Galkin Mika. 2004. *Henkilökohtaisen taloussuunnittelun nykytila ja kehitysnäkymät (#9518)*. Helsinki: HKKK Laskentatoimi.
- Gummesson Evert. 1983. How professional services are bought. *Marketing Handbook* 2nd edition. Gower Press, London. p. 31-41.
- Grote Jim. 2008. It Takes a Team. *Financial Planning*. Nov2008, Vol. 38 Issue 11.
- Grönroos Christian. 1980. *Palvelujen markkinointi*. 1. painos, *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös, Espoo.
- Grönroos Christian. 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*, Gummerus Kirjapaino Jyväskylä, Weilin+Göös
- Grönroos Christian. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. painos. Helsinki WSOY.
- Grönroos Christian. 2006. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. 2006. *Marketing Theory* 2006 6: 395-417.
- Greising David. 1994. Quality: How to Make It Pay. *Business Week* (August 8), 54-59.
- Herr, Kathryn & Anderson Gary L. 2005. *The action research dissertation : a guide for students and faculty*: Thousand Oaks : Sage.
- Hirsjärvi Sirkka. 1981. *Aspects of consciousness in child rearing*. 1981. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 43.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena. 1982. *Teemahaastattelu* 2. painos. Helsinki, Gaudeamus (Kyriiri)
- Hurri Jan. 2004. *Salaiset sijoitukset*. *Talous-Sanomat*. 13.8.2004
- Järvinen Raija & Vuorinen Ismo. 2002. *Palvelujen tuottajan strategiset valinnat*. *Yritystalous* 2002 : 2, s. 15-19
- Järvinen Raija & Lehtinen Anna-Riitta. 2008. *Piensijoittaja haamuostoksilla : sijoitussuosituksia mysteereitä*. Helsinki : Kuluttajatutkimuskeskus, 2008. - 46 sivua. Kuluttajatutkimuskeskus. Työselosteita ja esitelmää ; 115

Järvelin Tuulia. 2004. Finanssitavaratalojen kehittyvä sääntely (#t9231). Helsingin kauppakorkeakoulu pro gradu, Johtamisen laitos. Helsinki.

Jännäri Jenny. 2001. Sijoitusneuvoja vauhdittaa rahastokauppaa alihankkijana. Kauppalehti SALDO 19.10.2001, sivu 4

Kallonen Tarja. 2002. Pankit muutoksessa. Suomen Pankkiyhdistys 13.2.2002

Keller Kevin Lane. 2001. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. Journal of Marketing Management; Sep2001, Vol. 17 Issue 7/8, p819-847, 29p

Keller Kevin Lane. 2003. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. The Journal of Consumer Research, Vol. 29, No. 4 (Mar., 2003), pp. 595-600. The University of Chicago Press

Kuusela H. 1998. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. WSOY. Porvoo.

Kotler Philip & Connor Jr. Richard A. 1977. Marketing professional services. Journal of Marketing (pre-1986). 1977. New York: Jan 1977. Vol. 41, Iss. 000001, p. 71 (6 pp.)

Kotler Philip. 2003. Marketing management 11th Ed. 2003. Prentice-Hall. ISBN 0-13-049715-0

Kotler Philip, Rackham Neil & Krishnaswamy Suj. 2006. Ending the war between sales & marketing. 2006a. Harvard Business Review; Jul/Aug2006, Vol. 84 Issue 7/8, p68-78.

Kotler Philip & Westman John C. 2006b. What CEOs need to know and do about marketing. Leader to Leader, Fall2006, Vol. 2006 Issue 42, p20-28

Kotler Philip, Keller Kevin, Goodman Malcolm & Hansen Torben. 2009. Marketing Management 13th edition. 2009. Prentice Hall, Essex.

Lagus Antti J. 1999. Sijoitusneuvojat hakevat tavallisia suomalaisia. Kauppalehti EXTRA 19.10.1999, sivu 6

Laukkanen Pekka, Sinkkonen Suvi & Laukkanen Tommi. 2008. Consumer resistance to internet banking: postponers, opponents and rejectors. International Journal of Bank Marketing. 2008. Volume:26 Issue:6 p.440 – 455

Leverin Andreas & Liljander Veronica. 2006. Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? The International Journal of Bank Marketing. Bradford:2006. Vol. 24, Iss. 4, p. 232

Light Larry & Morgan Richard. 1994. The Fourth Wave: Brand Loyalty Marketing.: Coalition for Brand Equity, p.11. New York.

Lucas George H. Jr., Parasuraman A., Davis Robert A. & Enis Ben M. 1987. An Empirical Study of Salesforce Turnover. *Journal of Marketing*. Chicago:Jul 1987. Vol. 51, Iss. 3, p. 34 (26 pp.)

Lusch Robert F & Vargo Stephen L. 2006. Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. 2006. *Organizational Dynamics*. New York: Aug 2006. Vol. 35, Iss. 3; pg. 264.

Malhotra Naresh K. 2007. *Marketing research : an applied approach 3rd European Edition*. Harlow, Financial Times Prentice Hall

Merton R., Fiske M. & Kendall P.L. 1956. *The Focused interview: A Manual of problems and procedures*. Gloncoe, Ill: The Free Press.

Mikkonen Antti. 2004. Sijoitusneuvoja on sisäänheittäjä. *Talouselämä* 20.2.2004, Helsinki.

Miller Stephen & Berry Lisette. 1998. Brand Salience versus Brand Image: Two Theories of Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising Research*; Sep/Oct98, Vol. 38 Issue 5, p77-82

Mills, P.K & Morris, J.H. 1986. Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Direct Participation. *Academy of Management Review*, 11.

Nachmias David & Nachmias Chava. 1979. Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: The cluster Method. *Administrative Science Quarterly*. vol 24. s612-629

Nordman, Christina. 2002. *Tracking the Paths of Customer Loyalty Behaviours – A study of differences between switching and loyal customers of retail banking*. Hanken, Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki

Normann Richard. 1984. *Palveluyrityksen johtaminen*. Weilin+Göös Espoo.

Nyberg Kari J. 1990. *Palvelu kulttuurina : hellittämätön analyysi ja synteesi*. *Markkinointiviestintä* 1990: 11 s. 86-89

Oksanen-Ylikoski, Elina. 2006. Businesswomen, dabblers, revivalists or conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. *Helsingin kauppakorkeakoulu*, Helsinki.

Pöysti Janne. 1999. Rata haluaa valvoa sijoitusneuvojia. *Kauppalehti* 22.03.1999. Sivu 8

Parasuraman A, Zithaml VA & Berry L. A. 1985. Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* Vol. 49, Fall 1985.

- Parasuraman A., Berry Leonard L. & Zeithaml Valarie A. 1991a. Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review. Cambridge:Spring 1991. Vol. 32, Iss. 3, p. 39 (10 pp.)
- Parasuraman A., Berry Leonard L. & Zeithaml Valarie A. 1991b. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. Journal of Retailing. Greenwich:Winter 1991. Vol. 67, Iss. 4, p. 420
- Paussu Antti. 1998. Myyntiedustajan muuttuva toimenkuva päivittäistavarakaupassa. HSE Markkinointi pro gradu t7405. Helsinki
- Puttonen Vesa & Repo Eljas. 2007. Miten sijoitan rahastoihin. Helsinki, WSOYpro 2007. WS Bookwell)
- Rahoitustarkastus. 2005. Rahoitustarkastus tiedottaa 1/2005. [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Rata\\_tiedottaa/Documents/Rata\\_tiedottaa\\_012005.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Rata_tiedottaa/Documents/Rata_tiedottaa_012005.pdf). Helsinki.
- Rane, Pilvi. 2004. Myyjän ominaisuudet ja temperamentti #9537. HKKK Markkinoinnin laitos, Helsinki.
- Rauhala L. 1978. Humanistinen psykologia – mitä se voisi olla? Yliopistopaino, Helsinki.
- Reinartz W.J. & Kumar V. 2002. The mismanagement of customer loyalty. Harvard Business Review, Vol. 80 No. 7, pp. 4-12.
- Rope Timo. 1986. Asiakaskeskeinen markkinointi : näkemyksiä ja sovelluksia. Espoo : Weilin+Göös
- Rope Timo. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor, Otavan Kirjapaino, Otava.
- Sandell Kauko. 1989. Sisäinen markkinointi on palveluyrityksen onnistumisen edellytys. MAI74A ry:n kurssijulkaisu.
- Santonen Teemu. 2007. Price sensitivity as an indicator of customer defection in retail banking. The International Journal of Bank Marketing. Bradford:2007. Vol. 25, Iss. 1, p. 39-55
- Schembri Sharon. 2008. The paradox of a legend: A visual ethnography of Harley-Davidson in Australia. Journal of Management and Organization. Lyndfield. 2008
- Schouten John W. & McAlexander James H. 1995. Subcultures of Consumptions: An Ethnography of the New Bikers. Journal of Consumer Research.1995
- Schultz Don E. 1993. Integrated marketing communications: Maybe definition is in. Marketing News, 27(2), 17. Retrieved February 5, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 624933).



- Seppälä Vesa. 1973. Johdatus sosiologian tutkimusmenetelmiin. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Shah Denish, Rust Roland T, Parasuraman A, Staelin Richard & Day George S. 2006. The Path to Customer Centricity. Journal of Service Research : JSR. Thousand Oaks:Nov 2006. Vol. 9, Iss. 2, p. 113-124 (12 pp.)
- Shimp Terence A. 2010. Integrated Marketing Communications In Advertising Promotion 8th Edition. 2010. South-Western, Cengage Learning.
- Studemann Frederick. 2007- Banking and finance sectors take on a distinctly 'Nordic' flavour; [SURVEYS EDITION] Financial Times. London (UK): Sep 4, 2007. pg. 3
- Strauss A & Corbin J. 1990. Basics of Qualitative Research. Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, Sage Publications.
- Suomen Pankkiyhdistys. 2009. Säästäminen ja luotonkäyttö. Finanssialan keskusliitto julkaisut. <http://www.pankkiyhdistys.fi/>. Helsinki
- Takala Sami. 2010. Pankkiiriliikkeessä ei kaivata tasa-arvosuunnitelmaa: Alexandriassa kaikki tietävät työkavereidensa palkat. Helsingin Sanomat 25.3.2010. Sanoma Company, Helsinki.
- Trovato Elisa. 2007. Focus On: Scandinavian Opportunities - Introduction - Prepare for the nordic wealth management boom. Pensions Management. London.
- Töyrylä Tarja. 2004. Henkilökohtainen myyntityö ja myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus myymälässä [t9568]. Helsingin kauppakorkeakoulu pro gradu. Markkinoinnin laitos. Helsinki.
- Uusitalo Hannu. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.
- Zeithaml Valarie A., Parasuraman A. & Berry Leonard L. 1990. Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.
- Zeithaml Valarie A, Berry Leonard L, Parasuraman A. 1996. The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing. Chicago:Apr 1996. Vol. 60, Iss. 2, p. 31
- Zeithaml Valarie A, Bitner MJ & Gremler DD. 2006. Service Marketing : Integrating customer focus across the firm. 4th international edition. New York: McGraw-Hill
- Ylikoski Tuire. 1991. Palvelujen markkinointi : luentojen tukimateriaali ja artikkeleita: syyslukukausi 1991 Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita nro 528. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Ylikoski Tuire, Järvinen Raija & Rosti Pirre. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. 2. pianos. FINVA 2001.

Vahvaselkä Irma. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Vanhala Sinikka. 1985. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteet. Helsinki

Vargo Stephen L., Lusch Robert F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. 2004. Journal of Marketing, 00222429, Jan 2004, Vol. 68, Issue 1

Valtionvarainministeriö. 2003. Keskenään kilpailevat säästötuotteet. Siva-työryhmän muistio 26/2003.

Verhoef Peter C, Lemon Katherine N, Parasuraman A, Roggeveen Anne, Tsiros Michael & Schlesinger Leonard A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing.: Enhancing the Retail Customer Experience Greenwich:Mar 2009. Vol. 85, Iss. 1, p. 31-41

Vehviläinen Heidi. 2007. Odotettavissa sopivampia sijoitusvinkkejä. Kauppalehti Vip 2007-03-19 , s.7

## **II KUVAT**

Alexandria Consulting Group logo vuonna 2006. Alexandria Pankkiiriliike Oyj.

## **III INTERNET-PALVELUT**

AAII. The American Association of Individual Investors.  
<http://www.aaii.com/glossary/>. Viitattu helmikuussa 2010.

AMA. □The American Marketing Association.  
[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx). Viitattu 05.02.2010

Inoa.fi. Fonecta Oy, Inoa yrityshaku, <http://www.inoa.fi/>, Viitattu joulukuussa 2006, sekä 24.9.2009.

Largestcompanies.fi. Nordic Netproducts AB, Pohjoismaiden 100 000 suurinta yritystä. <http://www.largestcompanies.fi>. Viitattu 24.9.2009.

Ytj PRH – Verohallinto Yritystietojärjestelmä, <http://www.ytj.fi>. Viitattu 24.9.2009.

MiFID (Markets in Financial Instruments Directive [2004/39/EY]) eli Rahoitusvälineinen markkinat direktiivi. 2004. EUROOPAN PARLAMENTTI JA EUROOPAN UNIONIN NEUVOSTO.  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:145:0001:0044:FI:PDF>

Arvopaperivälittäjien yhdistys. MiFID –sopimustyöryhmä 23.10.2007. Sijoituspalvelun yleiset sopimusehdot. <http://www.fkl.fi/> Finanssialan keskusliitto - Etusivu->Finanssiala->Arvopaperinvälitys->Sopimukset ja ehdot

Finanssialan Keskusliitto. 2008. Kotitalouksien rahoitusvarat. <http://www.fkl.fi/>.  
Finanssialan keskusliitto.

# LIITTEET

## LIITE 1: Myyjäkyselyn saatekirje

Helsinki, 15.8.2006

Hei,

Olen Helsingin pääkonttorissamme noin 9 kuukautta työskennellyt assistentti. Työn ulkopuolella olen Helsingin kauppakorkeakoulussa markkinointia opiskeleva kauppatieteiden jatko-opiskelija. Jan Åkessonin kanssa käymieni keskustelujen jälkeen olemme päättäneet suorittaa Alexandrian kiertävien neuvonantajien keskuudessa kyselyhaastattelun, jonka avulla selvitämme yhtiön neuvonantajien erilaisia myyntitekniikoita ensimmäisellä tapaamiskerralla. Tämä aineisto on myös pohjana HKKKssa vuonna 2007 julkaistavaan Pro graduun, jossa kerättyä aineistoa vertaillaan teoreettiseen malliin ja miten todellisuus vastaa akateemista päättelyketjua.

Haastattelut käydään henkilökohtaisesti, eikä haastattelutilanteen vastauksia voida lopullisessa aineistossa yksilöidä. Keskustelu vie aikaa noin puoli tuntia, ja voimme sovittaa sen työhön sopivaan ajankohtaan. Alexandria saa yhteistyöstä tietoa henkilöstönä myyntistrategioista, voit itse vertailla ilmentyneitä vaihtoehtoja ja allekirjoittanut saa lopputyöhönsä kiinnostavaa case-materiaalia.

Ohessa on oma aikatauluni syksyn osalta. Voisitko lähettää alustavan ehdotuksesi, mihin ajankohtaan haluat varata oman haastattelusi. Lopullisesta haastattelupäivästä voimme hioa vielä ensiviikolla. Mahdollisiin kysymyksiisi vastaan mielellään sähköpostin tai puhelimen välityksellä

Nähdään haastattelussa,

Lauri Kymäläinen

lauri.kymalainen@alexandria.fi / 050-000 0000

## LIITE 2: Sijoitusneuvontayhtiöt Suomessa vuosina 2006–2009

lähde: Tilastokeskus, <http://www.stat.fi> Etusivu > Tilastot > Rahoitus ja vakuutus > Sijoituspalveluyritykset  
Luettelossa on Tilastokeskuksen tilastoidut Sijoituspalvelu-yritykset. Sulussa Tiek:n ilmoitettu tiedonkeräysaika

2006 (2.10.2009)	2007 (2.6.2008)	2008 (1.6.2009)	2009 (1.10.2009)
3C Asset Management Oy	3C Asset Management Oy	3C Asset Management Oy	3C Asset Management Oy – 30.4.2009
31.12.2006 (loppunut)	ABN AMRO Kapitalförvaltning Finland Ab	Active Hedge Advisors AHA Oy 22.12.2008 -	Active Hedge Advisors AHA Oy
Aktia Asset Management Oy	Aktia Asset Management Oy	Afondo Consulting Oy 17.12.2008 -	Afondo Consulting Oy
Alexander Corporate Finance Oy 11.2006 -	Alexander Corporate Finance Oy	Alfred Berg Kapitalförvaltning Finland Ab	AM Capital Oy
Arvo Omaisuudenhoito Oy	Arvo Omaisuudenhoito Oy	AIM Capital Oy 18.6.2008 -	Aktia Asset Management Oy
Aurator Varainhoito Oy	Aurator Varainhoito Oy	Aktia Asset Management Oy	Alexander Corporate Finance Oy
Aventum Partners Oy	Aventum Partners Oy	Alexander Corporate Finance Oy	Alexandria Pankkiiriliike Oyj
		Alexandria Pankkiiriliike Oyj 17.6.2008 -	Alfred Berg Kapitalförvaltning Finland Ab
		Amos Partners Oy 21.10.2008 -	Amanda Advisors Oy 14.4.2009 –
		Arvo Omaisuudenhoito Oy -31.12.2008	Amos Partners Oy
		Aurator Varainhoito Oy	Aurator Varainhoito Helsinki Oy 11.2009 –
		Aventum Partners Oy	Aurator Varainhoito Oy
		Avanspartners Ab 24.9.2008 -	Aval Asset Management Oy 15.12.2009 –
		Blue -White Alternative Investment Oy	Avanspartners Ab
	19.06.2007 -	Bon Life Oy 1.10.2008 -	Aventum Oy
Carnegie Kapitalförvaltning Finland Ab	Carnegie Kapitalförvaltning Finland Ab	Carnegie Kapitalförvaltning Finland Ab	BH Broker House Oy 14.2009 –
Conbek Oy	Conbek Oy - 21.08.2007 (tuusio)		Blue White Alternative Investments Oy
			Bon Life Oy
Danske Capital Finland Oy	(loppunut)		Carnegie Kapitalförvaltning Finland Ab
Helsingfors	Deloitte Corporate Finance Oy 17.04.2007 -	Deloitte Corporate Finance Oy	Confido Capital Oy 15.4.2009 –
Elina Pankkiiriliike Oy	Helsingfors	Helsingfors	
Enskilda Securities AB - 2.5.2006 (loppunut)	23.03.2007 -	E. Ohman Jor Fondkommission Finland Ab	Helsingfors
	Elina Pankkiiriliike Oy	Elina Pankkiiriliike Oy	E. Ohman Jor Fondkommission Finland Ab
eO Asset Management Oy	eO Asset Management Oy	eO Asset Management Oy	Elina Pankkiiriliike Oy
Esterlander & Rönnlund Ab	Esterlander & Rönnlund Ab	Estlander & Rönnlund Ab	EM Finance Oy 2.4.2009 –
Eufex Oy	Eufex Oy	Eufex Oy	eO Asset Management Oy
Evii Investment Management Oy	(loppunut)		eO Turku Omaisuudenhoito Oy 12.2009 –
FIM Corporate Finance Oy (loppunut)	FIM Corporate Finance Oy		Estlander & Partners Ab
FIM Pankkiiriliike Oy	FIM Pankkiiriliike Oy -21.08.2007 (loppunut)		Eufex Oy
			Finlandia Group Oyj 16.3.2009 –
	Front Capital Oy 01.10.2007 -	Fortum Portfolio Services Oy 20.11.2008 -	
		Front Capital Oy	Fortum Portfolio Services Oy
		Glitnir Alternative Investments Oy -14.2008	Front Capital Oy
GreenStream Network Oy 3.7.2006 -	GreenStream Network Oy	GreenStream Network Oy	GreenStream Network Oy
Head Asset Management Oy	Head Asset Management Oy	Head Asset Management Oy	Head Asset Management Oy
HSB Corporate Finance Oy	HSB Corporate Finance Oy		
Iccapital Pankkiiriliike Oy	Iccapital Pankkiiriliike Oy	Iccapital Pankkiiriliike Oy	Iccapital Pankkiiriliike Oy
Iccapital Varainhoito Oy	Iccapital Varainhoito Oy	Iccapital Varainhoito Oy	Iccapital Varainhoito Oy
Imatar Asset Management Oy 20.12.2006 -	Imatar Asset Management Oy	Imatar Asset Management Oy	Imatar Asset Management Oy
Mandatum & Co Oy	Mandatum & Co Oy - 19.06.2007 (loppunut)		
Mandatum Omaisuudenhoito Oy	(loppunut)		
Mandatum Pankkiiriliike Oy	(loppunut)		
Nordea Investment Management Ab	Nordea Investment Management Ab	sivulike	sivulike
OKO Corporate Finance Oy	OKO Corporate Finance Oy		OMXB Broker Services AB, Suomen sivulike
sivulike	sivulike		
Opstock Oy - 30.9.2006 (loppunut)			
Oy Ahola & Maliniemi Partners Ab	Oy Ahola & Maliniemi Partners Ab	Oy Ahola & Maliniemi Partners Ab	Optium Oy 13.3.2009 –
		Oy Wassa Stock Adviser Ab 15.4.2008 -	Oy Ahola & Maliniemi Partners Ab
		PCA Corporate Finance Oy	Oy Wassa Stock Adviser Ab
			PCA Corporate Finance Oy
Pohjola Corporate Finance Oy 22.3.2006 -	Pohjola Varainhoito Oy	Pohjola Corporate Finance Oy	Pohjola Corporate Finance Oy
Pohjola Varainhoito Oy		Pohjola Varainhoito Oy	Pohjola Varainhoito Oy
Privatnet Pankkiiriliike Oy	Privatnet Pankkiiriliike Oy	Privatnet Pankkiiriliike Oy	Power-Deriva Oy 25.2.2009 –
RAM Partners Oy 23.5.2006 -	RAM Partners Oy	RAM Partners Oy	Privatnet Pankkiiriliike Oy
		15.04.2008 -	RAM Partners Oy
SEB Gyllenberg Asset Management Ab	SEB Gyllenberg Asset Management Ab	SEB Gyllenberg Asset Management Ab	SEB Enskilda Corporate Finance Oy Ab
Seligson & Co ACM Varainhoito Oy	27.02.2007 (loppunut)		SEB Gyllenberg Asset Management Ab
Seligson & Co Oyj	Seligson & Co Oyj 21.02.2007 -	Seligson & Co Oyj	
		Solidus Oy 21.5.2008 -	Seligson & Co Oyj
	Summa Capital Oy 07.05.2007 -	Summa Capital Oy	Solidus Oy
			Summa Capital Oy
	Taalentehdas Oy 18.09.2007 -	Taalentehdas Oy	Suomen Talousneuvonta Oy 2.4.2009 –
	(loppunut)	20.02.2008 -	T&B Capital Oy 11.2009 –
Tapiola Omaisuudenhoito Oy			Taalentehdas Oy
United Bankers Omaisuudenhoito Oy	United Bankers Omaisuudenhoito Oy	United Bankers Omaisuudenhoito Oy	Taalentehtaan Itä-Omaisuudenhoito Oy
United Bankers Securities Oy	United Bankers Securities Oy	United Bankers Securities Oy	
Varainhallinta Trezor Oy	Varainhallinta Trezor Oy	Varainhallinta Trezor Oy	United Bankers Securities Oy
WIP Asset Management Oy	WIP Asset Management Oy	WIP Asset Management Oy	Varainhallinta Trezor Oy
Ålandsbanken Asset Management Ab	Ålandsbanken Asset Management Ab	Ålandsbanken Asset Management Ab	WIP Asset Management Oy
Ålandsbanken Kapitalmarknadstjänster Ab	01.10.2007 (loppunut)		Ålandsbanken Asset Management Ab