

# HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ B2B VAKUUTUSMYYNNISSÄ

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2018

Jari Jääskeläinen  
Markkinointi  
Heikki Karjaluoto



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Jari Jääskeläinen	
Työn nimi Henkilökohtainen myyntityö B2B vakuutusmyynnissä	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 1.6.2018	Sivumäärä 60 + liitteet
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Myyjän henkilökohtainen myyntityö on tärkeässä roolissa asiakassuhteiden luomisen ja ylläpidon suhteen. Henkilökohtainen myyntityö koostuu eri vaiheista. Digitalisaation myötä myyntityö on muuttunut muun muassa tiedon saannin parantumisen ja yhteydenpitokanavien lisääntymisen myötä. Digitalisaatiolla on ollut myös vaikutusta yritysten ostoprosesseihin.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia vaiheita vakuutusmyyjillä on henkilökohtaisessa myyntityössään B2B vakuutusmyynnissä. Lisäksi haluttiin selvittää, onko vakuutusmyyjän henkilökohtaisella myyntityöllä ollut vaikutusta yritysasiakkaan ostopäätökseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui henkilökohtaisen myyntityön vaiheista sekä B2B ostoprosessista ja arvon kokemisesta. Tutkimusta varten haastateltiin kahta vakuutusmyyjää ja neljää yritysasiakasta. Tutkimusote tutkimuksessa oli kvalitatiivinen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vakuutusmyyjillä oli selkeitä vaiheita henkilökohtaisessa myyntityössään. Myyntityön vaiheet olivat tutkimuksen perusteella verrattavissa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Yritysasiakkaiden haastatteluissa nousi esiin, että myyjän vaikutus ostopäätöksen tekoon oli merkittävä. Haastattelussa nousi esiin myös arvon kokeminen ja muodostuminen. Yritysasiakkaat eivät niinkään saaneet arvoa vakuutuksesta tuotteena, vaan pikemmin asiakassuhteen kokonaisvaltaisesta ylläpitämisestä ja asioiden hoitamisen helppoudesta.</p>	
Asiasanat Henkilökohtainen myyntityö, B2B ostoprosessi, vakuutustoiminta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## KUVIOT

KUVIO 1 Vakuutustoiminta.....	8
KUVIO 2 Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	10
KUVIO 3 Tutkielman kulku .....	11
KUVIO 4 Perinteinen henkilökohtaisen myyntityön seitsemän vaihetta .....	14
KUVIO 5 Henkilökohtaisen myyntityön seitsemän vaihetta .....	15
KUVIO 6 Kahdeksan vaiheinen B2B ostoprosessi .....	24
KUVIO 7 Seitsenvaiheinen B2B ostoprosessi .....	25
KUVIO 8 Ostopolku digitalisaation aika-aikakaudella .....	27

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Haastateltavat ja haastattelujen pituudet .....	35
--	----

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Tutkimuksen tausta .....	6
	1.2 Vakuutustoiminta .....	7
	Yritysvakuutus .....	8
	1.3 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä.....	9
	1.4 Tutkielman rakenne .....	9
2	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ.....	12
	2.1 Myyntityö.....	12
	2.2 Henkilökohtaisen myyntityön prosessi .....	13
	2.2.1 Asiakkuuden arviointi.....	16
	2.2.2 Asiakastietojohtaminen.....	17
	2.2.3 Asiakassuhteen hoitaminen.....	18
	2.2.4 Tuotteen markkinointi.....	18
	2.2.5 Ongelman ratkaiseminen.....	19
	2.2.6 Arvon lisääminen .....	20
	2.2.7 Asiakassuhteen ylläpito .....	21
3	B2B OSTOPROSESSI.....	23
	3.1 Ostoprosessin vaiheet.....	23
	3.2 B2B ostoprosessi ja digitalisaatio .....	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	31
	4.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	31
	4.2 Teemahaastattelu.....	32
	4.3 Aineiston analyysi.....	33
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
	5.1 Asiakkuuksien arviointi .....	35
	5.1.1 Asiakastietokantajohtaminen .....	37
	5.1.2 Asiakassuhteen hoitaminen.....	38
	5.1.3 Tuotteen markkinointi.....	38
	5.1.4 Ongelman ratkaiseminen .....	40
	5.1.5 Arvon lisääminen .....	41
	5.1.6 Asiakassuhteen ylläpito .....	42
	5.2 Asiakkaat.....	43
	5.2.1 Asiakkaan ostoprosessi, tiedon etsintä ja yhteydenotto.....	43
	5.2.2 Ongelman määrittäminen ja ratkaisu asiakkaan näkökulmasta.....	44
	5.2.3 Arvon tuottaminen asiakkaan näkökulmasta.....	45
	5.2.4 Myyjän vaikutus asiakkaan ostopäätökseen.....	46
	5.2.5 Asiakassuhteen ylläpitäminen asiakkaan näkökulmasta.....	47
	5.3 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	49

	5
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	51
6.1 Teoreettiset johtopäätökset .....	51
6.2 Manageriaaliset johtopäätökset.....	57
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	58
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	59
LÄHTEET .....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Digitalisaation myötä henkilökohtainen myyntityö on muuttunut, ja esimerkiksi yhteydenpito asiakkaaseen ja myyjän toimiminen tuotteen markkinoijana on nykyisessä myyntityössä erilaista kuin ennen (Moncrief & Marshall 2005). Kokonaisuudessaan myyntityö ja myyntiprosessi ovat nykyään paljon enemmän kuin tavoite saada asiakas vain ostamaan tuote tai palvelu, jota myyjäyritys tarjoaa (Toman ym. 2017). Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan henkilökohtaista myyntityötä B2B vakuutusmyynnissä. Yritykset tarvitsevat toimintaansa varten vakuutuksia, joista osa on muun muassa lakisääteisiä. Vakuutus tuotteiden ollessa usein samanlaisia sisällöltään ja ehdoiltaan lakisääteisten vakuutusten osalta eri vakuutusyhtiöiden välillä, vakuutusmyyjän henkilökohtaisen myyntityön korostuu entisestään kyseisessä kontekstissa. Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää, millaisia vaiheita vakuutusmyyjällä on omassa henkilökohtaisessa myyntiprosessissaan ja kuinka myyjien myyntityö vaikuttanut yritysasiakkaiden ostopäätökseen. Vakuutusmyyjien myyntiprosessia peilataan Moncriefin ja Marshallin vuonna 2005 julkaisemaan *Evolution of seven steps of selling* -artikkeliin.

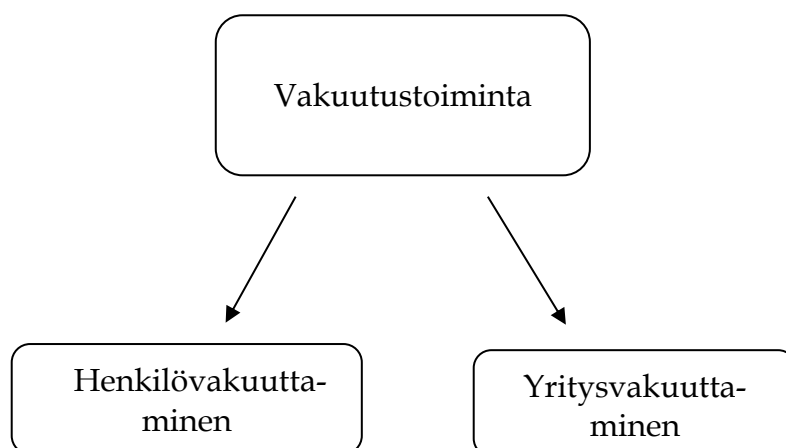
Kotlerin ja Armstrongin (2001, 10 - 15) mukaan myyntityö on myyjien henkilökohtaista toimintaa, jonka tavoitteena on kaupan tekeminen ja suhteen rakentaminen yrityksen ja asiakkaan välille. Myyntihenkilöt työskentelevät rajapinnassa yrityksen ja asiakkaan välissä. Myyntihenkilöillä on tärkeä rooli, ja he antavat usein myös kasvot yritykselle asiakkaan näkökulmasta. Shannahannin ym. (2013) mukaan myyjät ovat avain roolissa asiakassuhteen tiedon kerääjinä ja levittäjinä. Myyjät vähentävät asiakkaiden epäselvyyksiä ja epävarmuuksia, ja parhaimmillaan saavuttavat toiminnoillaan sekä asiakkaiden että myyjätahon asettamia tavoitteita.

Donaldsonin (2007, 40 44) mukaan myynti on pikemmin ratkaisun myymistä kuin pelkän tuotteen myymistä. Tänä päivänä myyjien täytyy osata kuunnella ja miettiä parasta ratkaisua asiakkaalle. Perinteisestä klousaamisesta on tullut laajempi käsite, jossa tavoite on molempia osapuolia hyödyttävä suhde ja kauppa. Donaldson (2007) jatkaa myyntityön ja myyntiprosessin olevan enemmän ratkaisu asiakkaan ongelmiin kuin pelkkä tuotteiden myyntiprosessi. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää, ja näin ollen täytyy osata tunnistaa mitä myydään ja kenelle myydään. On tärkeää myös tietää ja osata kertoa mitä ja miten asiakas hyötyy tuotteesta tai palvelusta. Ensin täytyy tunnistaa asiakkaan tarpeet, ja tämän jälkeen keskittyä asiakkaan kanssa tuotteen ominaisuuksiin, eikä toisinpäin.

## 1.2 Vakuutustoiminta

Vakuutusten tärkein tehtävänä on turvata yksityishenkilöiden ja yritysten elämää ja taloudellista toimintaa vahinkojen varalta. Vakuutustoiminta on yksiker-taisuudessaan sitä, että vakuutuksenottaja sopii vakuutuksenantajan kanssa siitä, että vahingon sattuessa vakuutuksenantaja korvaa siitä koituneet kustannukset, ja vastineeksi tästä vakuutuksenottaja maksaa vakuutuksenantajalle vakuutusmaksua. (Anon 2009, 3-10.) Pellikan ym. (2010, 14-15) mukaan vakuutustoiminta jaetaan yleisesti ottaen sosiaalivakuutuksiin, joita yritykset ottavat työntekijöilleen, sekä yksityisvakuutuksiin, joita yksityishenkilöt ottavat omaisuudelleen ja itselleen. Sosiaalivakuutuksia ovat muun muassa lakisääteinen tapaturmavakuutus, eläkevakuutus ja työntekijän ryhmähenkivakuutus ja puolestaan yksityisvakuutuksia ovat kotivakuutus, venevakuutus ja vapaa-ajan tapaturmavakuutus.

Vakuutustoiminnassa on kaksi selkeää ominaisuutta, joita ovat riskin siirtäminen pois yksilöltä tai yritykseltä sekä tappioiden jakaminen pois pelkästään yksilön tai yrityksen harteilta. Vakuutuksen ensisijainen tehtävä on vähentää riskien tuomaa taloudellista taakkaa. Vakuutus ei sinänsä vähennä riskiä sattuuko vahinko vai ei, mutta vakuutus tuo vakuutuksenottajalle taloudellista turvaa vahingon sattuessa. (Vaughan & Vaughan 2008, 30 - 35.) Vakuutustoiminnassa on kyse riskin siirtämisestä vakuutuksenottajalta vakuutuksenantajalle. Vakuutuksenantaja on aina vakuutusyritys/vakuutusyhtiö, joka myöntää vakuutuksia. Vakuutuksenottajana voi puolestaan olla luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. (Norio-Timonen 2010; 30-50.) Myös Dorfman ja Cather (2013) mainitsevat, että vakuutuksen tärkeimmistä tehtävistä on turvata ja suojata vakuutuksenottajaa riskien taloudellisilta seurauksilta. Rantalan & Penttilän (2009) mukaan vakuutuksenottajan taloudellinen asema tulee vahingon sattuessa palautua samanlaiseksi kuin se oli ennen vahinkoa. Vakuutuksenottaja ei voi kuitenkaan hyötyä vahingosta taloudellisesti enemmän kuin tilanne ennen vahinkoa oli, joten korvaus vahingosta tulee olla juuri vahingon verran. Vakuutustoiminta on kuvattu kuviossa 1.



**Kuvio 1. Vakuutustoiminta**

Vakuutustoiminnassa vakuutuksenottaja tekee vakuutusantajan kanssa sopimuksen, jonka mukaan vahingon sattuessa vakuutusyhtiö korvaa vakuutuksenottajalle korvauksen sopimuksen ehtojen mukaisesti. Sopimuksen mukaisesti vakuutuksenottaja maksaa vakuutuksestaan vakuutusyhtiölle maksun. Vakuutuksenottajan ja vakuutusyhtiön välistä suhdetta kutsutaan vakuutukseksi, ja puolestaan kyseisten osapuolien välinen sopimus on nimeltään vakuutus sopimus. Vakuutus voidaan siis kuvata sopimukseksi, jolla vakuutusantaja kantaa vakuutus sopimuksessa määritellyn riskin vakuutuksenottajan maksamaa vakuutusmaksua vastaan. Vakuutus sopimus perustuu osapuolten väliseen luottamukseen. Vakuutus sopimuksessa määritellään vakuutus sopimuksen molempien osapuolien oikeudet ja velvoitteet. Vakuutus sopimuksessa määritellään muun muassa myös korvaus vahingosta. Vakuutus kirja pitää sisällään vakuutus sopimuksen ehdot ja sisällön. (Zevnik 2004, 4 -11; Rantala & Pentikäinen 2009, 60-75; Pellikka ym. 2010, 43.)

## Yritysvakuutus

Myös yritykset tarvitsevat toimintaansa varten vakuutuksia. Yritysten vakuuttaminen on tietyiltä osin pakollista, varsinkin silloin kun yrityksessä työskentelee työntekijöitä. Työnantajana yrityksen täytyy työntekijäneläkelain ja työtapa turma- ja ammattitautilain mukaan vakuuttaa työntekijänsä. Myös yrittäjän itse täytyy ottaa yrittäjäeläkelain mukainen vakuutus (YEL) kun työtulot vuonna 2018 yrittäjänä ylittävät 7 656 euron rajan. Tietyillä toimialoilla on edellä mainittujen vakuutusten lisäksi pakollisia vakuutuksia kuten potilasvakuutus, joka on lakisääteinen terveyden- ja sairaan hoitoalan yrittäjille sekä ympäristövahinko vakuutus, mikäli yritystoimintaan liittyy olennainen riski ympäristövakuutuk-



sesta. Myös yrityksen omistuksessa olevat ajoneuvot täytyy vakuuttaa liikennevakuutuksen osalta. Yritysvakuutukset ovat usein eri vakuutuslajeista muodostettuja yhdistelmävakuutuksia, joilla voidaan kattaa yrityksen riskit, joita vakuutuksella voidaan turvata. Riskienhallintatoimilla on keskeinen merkitys yritysten vakuuttamisessa. Toimialasta riippuen on yleisesti erilaisia vaatimuksia, jotka vaikuttavat olennaisesti vakuutuksen myöntämiseen. Vakuutusyhtiöiden riskihallintayksikkö päättää vakuutettavan yrityksen vakuuttamisesta, jos yrityksen toimiala on niin sanottu riskitoimiala kuten esimerkiksi saha- ja puutyöteollisuus. Yrityksen vakuuttamisessa yksi olennainen osa on riski- ja tarvekartoitus. Yritystoiminnan osalta tarvekartoitus on hyvä jakaa osa-alueisiin, joita ovat omaisuus, toiminta ja henkilöstö. (Pellikka ym. 2010 326 - 327; Anon 2018.; Anon 2017.)

### 1.3 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia ja kuvata vakuutusmyyjien henkilökohtaisen myyntityön vaiheita, ja henkilökohtaisen myyntityön vaikutusta asiakkaan tekemään päätökseen vakuutusyhtiötä valittaessa B2B-kontekstissa. Tutkimusongelmana on siis saada selville ja kuvata vakuutusedustajien henkilökohtaisen myyntityön roolia vakuutusmyynnissä yritysasiakkaille. Tutkimusongelmasta muodostuvat seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

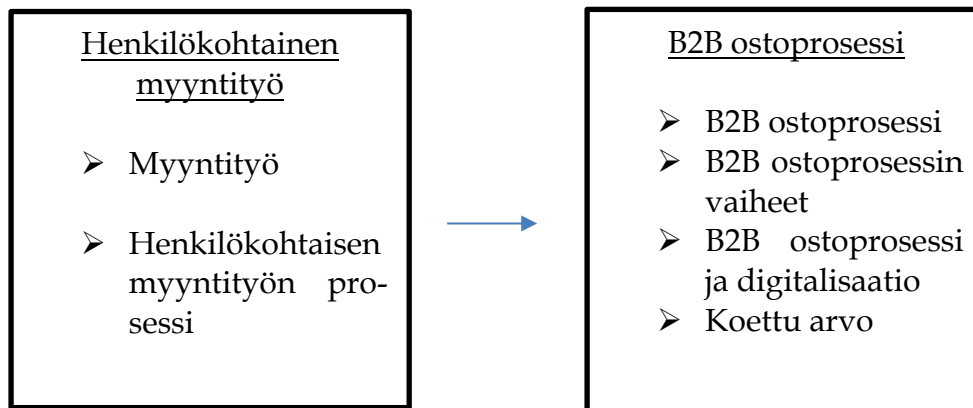
- Millaisia vaiheita vakuutusmyyjillä on myyntiprosessissa?
- Kuinka vakuutusmyyjän myyntityö on vaikuttanut asiakkaan tekemään päätökseen vakuutusyhtiötä valittaessa?

Tutkimusmenetelmä tässä pro gradu -tutkielmassa on kvalitatiivinen. Tutkimusta varten haastateltiin kahta vakuutusasiamiestä, jotka edustavat vakuutusyhtiötä ja myyvät vakuutuksia sekä neljää yritysasiakasta. Haastattelut olivat teemahaastatteluja. Tämä pro gradu - työ aloitettiin lokakuussa 2017. Kaikki haastattelut suoritettiin maaliskoukokuussa 2018.

### 1.4 Tutkielman rakenne

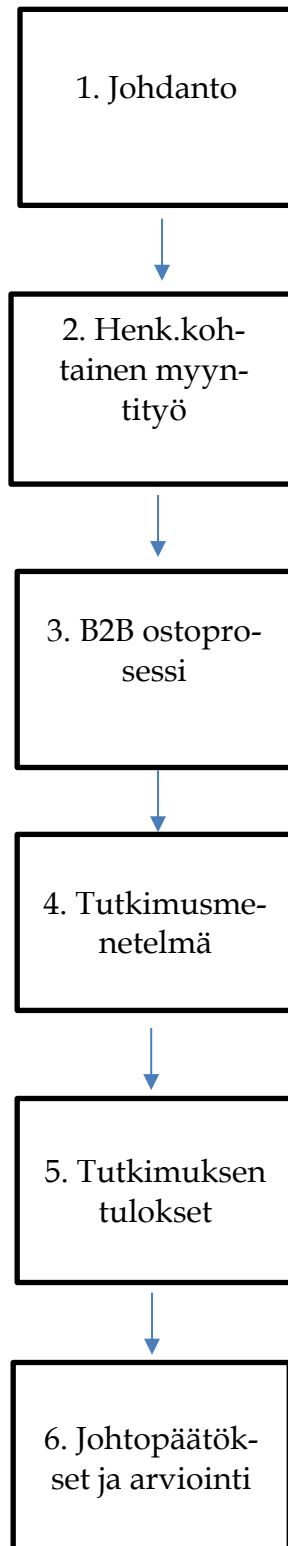
Tutkimuksen alussa on tiivistelmä ja lähdeluettelo. Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään lyhyesti tutkielman aihe, vakuutustoiminta, tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä. Toisessa luvussa, joka on osa tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, käydään läpi henkilökohtaista myyntityötä sekä Moncriefin ja Marshallin (2005) esittämän seitsemän vaiheinen henkilökohtaisen myyntityö prosessi. Toinen osa tämän tutkielman teoreettista viitekehystä, joka on B2B ostoprosessi, B2B ostoprosessin vaiheet ja B2B

ostoprosessi ja digitalisaatio sekä arvon kokeminen, käydään läpi luvussa kolme. Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys**

Luvussa neljä käydään läpi tämän tutkielman tutkimusmenetelmä. Luvussa käsitellään myös kvalitatiivista tutkimusta, teemahaastattelua ja aineiston analyysia. Luvussa viisi tarkastellaan tutkimuksen haastatteluista saatuja tuloksia ja lopuksi luvussa kuusi tehdään johtopäätökset ja arviointi. Kuudennessa luvussa myös verrataan tutkimuksesta saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuuden luvun jälkeen ovat lähdeluettelo ja vakuutusmyyjien ja yritysasiakkaiden teemahaastatteluiden rungot. Tutkielman kulku on kuvattu kuviossa 3.



**Kuvio 3. Tutkielman kulku**

## 2 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Tässä luvussa tarkastellaan myyntityötä. Ensiksi käsitellään myyntityötä kokonaisuudessaan, jonka jälkeen perehdytään henkilökohtaisen myyntityön prosessiin. Viimeiseksi käydään läpi Moncriefin ja Marshallin (2005) seitsemän vaiheinen henkilökohtaisen myyntityön malli.

### 2.1 Myyntityö

Myyntityön tärkeyttä yrityksen tuloksessa ei voi koskaan korostaa liikaa. Kotlerin ja Armstrongin (2001) mukaan myyntityö on myyjien henkilökohtaista toimintaa, jonka tavoitteena on kaupan tekeminen ja suhteen rakentaminen yrityksen ja asiakkaan välille. Rope (2003) puolestaan mainitsee henkilökohtaisen myyntityön olevan kaupantekemisen ydinkohta. Myyntihenkilöt työskentelevät rajapinnassa yrityksen ja asiakkaan välissä. Myyntihenkilöillä on tärkeä rooli, ja he antavat usein myös kasvot yritykselle asiakkaan näkökulmasta. Shannahannin ym. (2013) mukaan myyjät ovat avain roolissa asiakassuhteen tiedon kerääjinä ja levittäjinä. Myyjät vähentävät asiakkaiden epäselvyyksiä ja epävarmuuksia, ja parhaimmillaan saavuttavat toiminnoillaan sekä asiakkaiden että myyjätahon asettamia tavoitteita. Tänä päivänä myynti on ratkaisun myymistä, ei pelkän tuotteen myymistä. Myyjien täytyy myös osata kuunnella ja miettiä parasta ratkaisua asiakkaalle.

Myynti tapahtuu nykyään useilla tasoilla, ja yritysten tulee keskittyä kehittämään ja ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita kannattavien asiakkaidensa kanssa. Vuorovaikutuksesta on tullut tärkeä rooli asiakassuhteissa. Keskustelu on nimenomaan molemmin puolista. Nykyään yhteydenpito on helpompaa muun muassa digitaalisuuden ansiosta. Myös asiakkaista on tullut tietoisempia tuotteiden ja palvelujen suhteen. Digitaalisuus ja teknologia ovat mahdollistaneet tiedon hankkimisen, ja samalla kokemusten jakamista asiakkaiden välillä tullut helpompaa. (Moncrief & Marshall 2005.) Sekä Moncrief & Marshall (2005) että Broughton (2012, 63-66) mainitsevat kuuntelemisen tärkeydestä myyntityössä. Myyjien täytyy osata kuunnella asiakasta, ja miettiä tälle parasta ratkaisua. Myös Meghisan (2008) korostaa myyjän kykyä kuunnella asiakasta ja myynnin olevan kaksisuuntaista kommunikointia ostajan ja myyjän välillä.

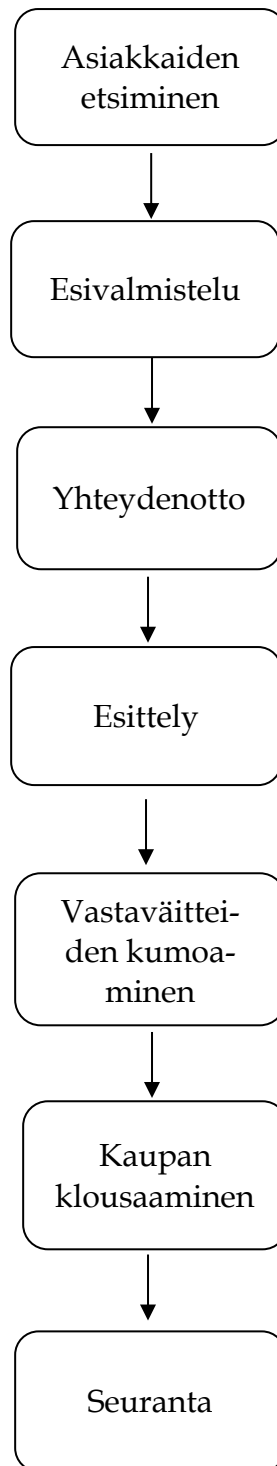
Varsinkin B2B-puolella henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeässä osassa. Yritykselle on tärkeää, että myyjä pystyy luomaan parhaimman mahdollisen asiakassuhteen. B2B myynti eroaa valtavasti B2C myynnistä. Kun B2C kontekstissa ostaja voi tehdä ostopäätöksen todella nopeasti, niin B2B kontekstissa myyntiprosessi kestää kuukausia tai jopa pidempään. B2B puolella ostopäätökseen vaikuttaa monta päättäjää ja näin ollen myyjällä on usein selvitettävä, että hän asioi

oikeiden tahojen kanssa, jotka oikeasti päättävät mahdollisesta ostamisesta. Yritykset ymmärtävät myös sen, että kaikki asiakassuhteet eivät välttämättä ole kannattavia, joten yritysten täytyy arvioida asiakkuuksia entistä tarkemmin ja priorisoida asiakkaita tuloksellisuuden mukaisesti. (Moncrief & Marshall 2005.)

Myyjän luotettavuudella ja asiantuntiuudella on Liun ja Leachin (2001) mukaan suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja asiakassuhteiden keston. Myyntihenkilöistä on tullut yhä tärkeämpi osa arvon muodostumiskokonaisuutta asiakkaalle. Ilman myyjän asiantuntevuutta ja luottamusta, ostajataho ei yleensä tule vakuuttuneeksi myytävästä tuotteesta tai palvelusta ja sitä tarjoavasta yrityksestä. Myös Doney ja Cannon (1997) mainitsevat luottamuksen olevan suuressa roolissa asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa. Kun asiakas luottaa myyjään, asiakas tekee yleensä parhaita valintoja ja ratkaisuja myyjätahon kannalta. Ihmissuhdetaidoilla sekä ylipäänsä ihmissuhdetaitojen hallinnalla on suuri rooli myyntityöprosessissa. (Borg & Freytag 2012.)

## **2.2 Henkilökohtaisen myyntityön prosessi**

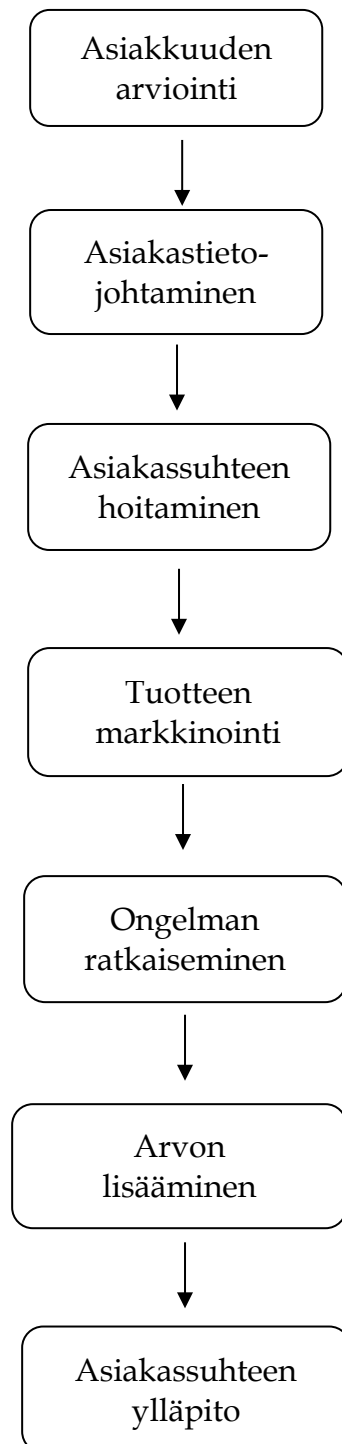
Kotlerin ja Armstrongin (2001) ja Jobberin ja Lancasterin (2003) mukaan myyntiprosessiteoria on seitsemän portainen, joka teoriana on pysynyt lähes muuttumattomana 1900-luvun alusta lähtien. Perinteisesti henkilökohtaisen myyntityön seitsemän vaihetta ovat asiakkaiden etsiminen, esivalmistelu, yhteydenotto, esittely, vastaväitteiden kumoaminen, kaupan klousaaminen ja seuranta. Tämä malli on esitetty kuviossa 4.



**Kuvio 4. Perinteinen henkilökohtaisen myyntityön seitsemän vaihetta**

Moncrief ja Marshall (2005) puolestaan toteavat kyseisen teorian olevan vanhanaikainen, eikä se sovi enää nykyään sellaisenaan monenkaan yrityksen myyntityön prosessiksi. Tänä päivänä henkilökohtaisen myyntityön vaiheet ovat asiakkuuden arviointi, asiakastietojohtaminen, asiakassuhteen hoitaminen, tuotteen markkinointi, ongelman ratkaiseminen, arvon lisääminen ja asiakassuhteen ylläpito. Siinä missä alkuperäinen seitsemän portainen teoria keskittyy enemmän

tuotokeskeisyyteen, niin Moncriefin ja Marshallin (2005) päivitetty malli keskittyy asiakaslähtöisyyteen. Asiakkaiden odotukset myyjiä ja yrityksiä kohtaan ovat muuttuneet ajan myötä. Malli kuviossa 5.



**Kuvio 5. Henkilökohtaisen myyntityön seitsemän vaihetta (Moncrief & Marshall 2005)**

Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan myyntiprosessista tullut asiakaskeistä, ja keskittyminen on siirtynyt tuotekeskeisyydestä suhdekeskeiseksi, jossa suhteita kannattaviin asiakkaisiin rakennetaan ja vaalitaan huolella. Henkilökohdaisessa myyntityössä korostetaan suhteiden luomista ja kannattavien asiakas-suhteiden ylläpitämistä. Myös tapaamiset asiakkaan kanssa ovat muuttuneet yhden kerran tapaamista, jossa myyjällä on ollut argumentit tuotteensa puolesta, moniin tapaamisiin, jossa myyjä enemmän kuuntelee asiakasta. Erityisesti asiakkaiden odotukset myyjien tietämykseen, vastausnopeuteen sekä viestinnän sisältöön ja ylipäänsä informaatiota kohtaan ovat nousseet. (Jones, E. ym. 2005.)

## 2.2.1 Asiakkuuden arviointi

Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan ensimmäisessä vaiheessa fokus on siirtynyt massiivisesta asiakashankinnasta asiakkuuksien arviointiin. Enää myyjät eivät keskity niin paljoa uusien asiakkaiden hankintaan, vaan ovat siirtäneet keskittymisen tuottavimpiin jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Uusien asiakkaiden hankinta voidaan muun muassa ulkoistaa toiselle sellaista palvelua tarjoavalle yritykselle tai sen voi hoitaa esimerkiksi yrityksessä muu osasto. Näin myyjät voivat keskittyä enemmän kannattavien ja tuottavien asiakkaiden hoitoon, ja myyjille voidaan ohjata helposti uusia potentiaalisia asiakkaita.

Nykyiset CRM-järjestelmät auttavat yrityksiä tunnistamaan kannattavat asiakkaat ja kohdistamaan toimintaansa heihin. CRM teknologian avulla yritykset saavat tietoa asiakkaistaan ja pystyvät kohdistamaan toimintaansa juuri haluamiinsa asiakkaisiin. Tämä parantaa arvon pääomaa, kun pystytään kohdistamaan toimintaa asiakkaita kohtaan, jotka ovat kiinnostavia. (Richards & Jones 2008.) Laineen (2008, 81 – 88) mukaan yksi markkinoinnin tekijöistä on rakentaa yritykselle asiakkuusstrategia, ja puolestaan myynnin tehtävä on toteuttaa kyseinen strategia. Markkinointiorganisaatio tuo myynnille henkilöiden ja yritysten nimiä, jotka ovat muun muassa osoittaneet kiinnostuksensa tavalla tai toisella.

Teknologia on mahdollistanut myös kustannussäästöjä yritykselle. Asiakastietojärjestelmät ovat teknologian tuoma tärkeä uudistus. Sähköisessä muodossa oleva tieto on nopeasti esillä ja näin ollen edistää sekä auttaa myyntityötä. Myös asiakkuuksien arviointi helpottuu, koska muun muassa asiakasluokittelut ovat usein arviointipäätösten pohjana. (Moncrief & Marshall 2005.)

Simons (2014) jakaa asiakasvalinnan neljään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa ensisijainen asiakas, ja ensimmäinen vaihe jakautuu kolmeen osaan: perspektiivi-, osaamis-, ja tuottopotentiaaliset asiakkaat. Perspektiivisistä asiakkaista heijastuu yrityksen näkökulma. Osaamisnäkökulmasta potentiaalisia ensisijaisia asiakkaita ovat asiakkaat, jotka arvostavat yrityksen osaamista ja kokemusta. Tuottopotentiaalisia asiakkaita eivät aina ole ne, jotka ovat valmiita maksamaan huippuhintaa, vaan tuottopotentiaalisia voivat olla myös ne asiakkaat, jotka ovat hintatietoisia ja ostavat isolla volyymilla. Toinen vaihe on ymmärtää



ensisijaisen asiakkaan arvo. Nykyään on helppo saada dataa asiakkaan käyttäytymisestä ja tavoista, mutta on erittäin tärkeää tietää mitä asiakas oikeasti pitää arvossa. Kolmas vaihe on allokoida resurssit oikein. Yrityksen täytyy miettiä kohtaako yrityksen valinnat ensisijaisten asiakkaiden valintoihin. Neljäntenä vaiheena yrityksen pitää olla "hereillä" muutoksessa, ja yrityksen pitää olla selvillä, kuinka asiakkaiden arvot muuttuvat.

### 2.2.2 Asiakastietojohtaminen

Toinen vaihe on asiakastietojohtaminen, johon teknologia on tuonut paljon mahdollisuuksia. Verkko, mobiililaitteet ja kannettavat tietokoneet mahdollistavat myyjille tiedon saannin potentiaalisesta asiakkaasta sähköisistä tietokannoista. Myyjillä on tarvittavat tiedot asiakkaista ja heidän mahdollista tarpeistaan. Tämä on muuttanut perinteistä yhteydenoton esivalmistelua. (Moncrief & Marshall 2005.) Myös Schrockin ym. (2016) mukaan kokonaisvaltainen tietämys asiakkaasta ja asiakastyypeistä auttaa myyjää menestymään myyntityössään. Asiakastietokantajohtaminen on tehnyt myyntityöstä ammattimaisempaa sekä myyjistä tietoisempia asiakkaiden liiketoiminnasta ja heidän tarpeistaan. Menestyvät organisaatiot osaavat taitavasti hyödyntää asiakastietoa ja siitä johdettua asiakasymmärrystä oman toimintansa kehittämiseen. Näin ollen saadaan kasvatettua myyntiä, asiakkuuksien arvoa ja samalla myös luodaan vahvempia suhteita asiakkaisiin. (Laine 2015, 164.) Jobberin ja Lancasterin (2015, 5-7) mukaan myyjätahon täytyy olla kykeneväinen luomaan ja käyttämään asiakastietoja teknologian avulla ja sitä hyväksi käyttäen. Nykyisen teknologian avulla myyjät kykenevät tallentamaan valtavan määrän tietoa asiakkaistaan ja kilpailijoistaan.

Shannahannin ym. (2013) mukaan B2B markkinoilla asiakkaiden tuntemisesta on tullut yksi tärkeimmistä tekijöistä monimutkaisissa ja koko ajan kasvavassa kilpailussa markkinoilla. Myyntiorganisaatioiden on tunnistettava, kohdennettava ja kehitettävä tuottavia, syviä ja pitkiä asiakassuhteita. Yleensä yritykset luokittelevat ja tunnistavat asiakkaat taloudellisten mittareiden mukaan kuten myyntivolyymin, tulon, voiton tai asiakkuuden elinkaaren perusteella. Yksi tapa segmentoida asiakkaita ovat myös näkökulmat ja perusteet niistä seikoista, jotka tukevat menestyksellistä myyntiä sekä helpottavat myyntitoimintaa. Tästä näkökulmasta hyvä asiakas on sellainen, joka ei ole pelkästään kannattava, vaan myös myyjän kannalta yhteistyökykyinen ja auttavainen. Tämä antaa hyvän pohjan pitkäaikaiselle asiakassuhteelle.

Peppersin ja Rogersin (2011) mukaan asiakastiedot täytyvät olla hyvin myyjien saatavilla. Jos esimerkiksi myyjät eivät jaa hiljaista tietoa asiakkaista tai jos myyjät eivät kerro spesifiä informaatiota asiakkaista muiden tietoon, tilanne ei koskaan ole optimaalinen myyjätahon kannalta. Myös Paynen ja Frowin (2005) mukaan on tärkeää, että organisaatiossa kaikilla ketkä tarvitsevat asiakastietoa, on mahdollisuus päästä tarkastelemaan niitä.

### 2.2.3 Asiakassuhteen hoitaminen

Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan kolmas vaihe on muuttunut yhteydenotosta asiakassuhteen hoitamiseen. Kolmannessa vaiheessa myyjä on jo luonut suhteen potentiaaliseen asiakkaaseen ja myyjällä on tieto ja käsitys asiakkaan toiminta- ja päätätätavoista. Kun myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalle ratkaisuja, on se lähtökohta pitkälle asiakassuhteelle. On tärkeää, että yritys ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmässään näkökulman, jossa huomioidaan ja kannustetaan myös pitkäaikaisten asiakkuuksien luomiseen ja hoitoon.

Jobberin ja Lancasterin (2015, 6) mukaan myyjän täytyy ajatella asiakassuhdetta pitemmälle kuin pelkästään tulevan kaupan klousaamiseen. Myyjän tulisi painottaa myyntitilanteita ajatuksella, jossa sekä myyjätaho että ostajataho tuntisivat vuorovaikutuksen hyödyn ja näin ollen haluaisivat jatkaa hedelmällistä suhdetta.

Asiakassuhteen hoitaminen edellyttää vuoropuhelua. Hyvä vuoropuhelu edellyttää sopivaa tunnelmaa sekä yhteistä kieltä. Vuoropuhelun tulee olla avointa keskustelua tasavertaisten osapuolten välillä. Kun myyjällä on tarpeeksi diagnoosia asiakkaasta, täytyy myyjän perustella, miksi juuri hänen edustamansa yritys on paras vaihtoehto ratkaisemaan asiakkaan ongelman. (Laine 2008, 113 – 115.)

### 2.2.4 Tuotteen markkinointi

Myyntityön neljäs vaihe on tuotteen tai palvelun markkinointia. Myyntihenkilöt ovat se taho, joka välittää tietoa sekä yrityksen että asiakkaan suuntaan. Myyjät toteuttavat yhä enemmässä määrin markkinointiprosesseja. Myyntihenkilön halutessa korostaa kommunikaatioprosessia, esitykset ja erilaiset esitteet edistävät tuotteen tai palvelun mieleen jäämistä asiakkaalle. Tämä puolestaan auttaa ja hyödyntää markkinointiprosessia. Nykyinen teknologia tarjoaa erinomaisia välineitä esitysten ja esitteiden suhteen. Tämä puolestaan hyödyntää markkinointiprosessia. (Moncrief & Marshall 2005.)

Jobber ja Lancaster (2015, 6) tukevat näkemystä, jossa modernin myyjän rooli on laajentunut yhä enemmän myös tuotteen tai palvelun markkinoijaksi. Tapaamiset kasvokkain voivat nykyään olla korvattuna tietojen esittelyksi verkkosivujen kautta ja lähettämällä liitetiedostoja asiakkaalle sähköpostitse, joka on nopeaa ja aikaa säästävää kuin tapaaminen kasvokkain. Nykypäivänä myyjä osallistuu enemmässä määrin myös tuotteen markkinointitoimiin, markkinakehittämiseen, segmentointiin ja ylipäänsä toimintoihin, jotka tukevat ja täydentävät markkinointia.

Myös Bloisin (2000) mukaan henkilökohtainen myyntityö on yksi osa yrityksen markkinointiviestintää, jossa myyjä myy ja viestittää tietoa tuotteista ja palveluista asiakkaalle. Näin ollen myyntityöstä on tullut osa yrityksen viestintäkanavia.

### 2.2.5 Ongelman ratkaiseminen

Viides vaihe on ongelman ratkaiseminen. Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan myyjän täytyy selvittää kaikki asiakkaan tarpeet, jotta asiakkaalle voidaan tarjota oikeanlaista ja asiakkaan tarpeita vastaavaa ratkaisua. Kuuntelemisella ja relevanteilla kysymyksillä on suuri merkitys tässä vaiheessa. Tavoitteena ei välttämättä ole välitön myynti vaan pikemmin tarkoitus parantaa suhdetta, joka perustuu win-win ratkaisuihin. Myyjän ajatusmallina tulisi olla arvokas kumppanuussuhde asiakkaan kanssa, ja saada tunteesta molemmin puoleinen. Kuunteleminen on tärkeä osa myyntityötä ja sillä on suora vaikutus myyntitoimintoihin ja myynnin lopputulokseen. (Anaza, ym. 2018.)

Vastoinkäymiset kuuluvat myyntiin, ja monesti asiakas kyseenalaistaa myyjää ja hänen esittämää ratkaisua. Argumentointi myyjän taholta ei välttämättä aina ole oikea ratkaisu, sillä tiukka ja voimakas argumentointi saattaa vaikuttaa asiakkaan reaktioon negatiivisella tavalla myyjän kannalta. Tämä puolestaan voi aiheuttaa turhia väittelytilanteita. Argumentoinnilla juututaan helposti subjektiivisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin. Näin keskusteluista tulee kovin yksipuolisia. Varsinkin ratkaisumyynissä myyjän täytyy käydä vuoropuhelua asiakkaan kanssa, ja tällä tavoin auttaa asiakasta miettimään omaa tilannettaan uudelta kannalta. Ratkaisumyynissä myydään ennemmin mielikuvia kuin argumentteja. (Laine 2008, 96 - 98.) Myös Moncrief ja Marshall (2005) mainitsevat, että kuunteleminen ja relevantit kysymykset ovat oleellisessa osassa, kun myyjä haluaa poistaa mahdollista vastarintaa ja negatiivisuutta asiakkaan taholta.

Kotler ja Armstrong (2010, 192 -194) korostavat asiakassuhteen merkitystä, sillä myyjä ja asiakas ovat riippuvaisia toisistaan. Myyjä työskentelee usein läheisessä suhteessa asiakkaidensa kanssa ostoprosessin eri vaiheissa ja auttaa asiakasta ongelman määrittelyssä, ratkaisun löytämisessä ja ostojen jälkeisissä palveluissa. Asiakkaille pyritään usein toimittamaan räätälöityjä ratkaisuja, ja näin ollen henkilökohtainen myyntityö on keskeisessä roolissa pitkäkestoisessa asiakassuhteessa.

Jobber ja Lancaster (2015, 6-7) korostavat varsinkin B2B - myynissä myyjän toimivan eräänlaisena konsulttina asiakkaansa kanssa löytääkseen ja identifioidakseen asiakkaan ongelman, määrittääkseen tarpeet ja ehdottaakseen ja toteuttaakseen tehokkaan ratkaisun ongelmaa varten. Nykyään asiakkaat etsivät yhä enemmän ratkaisuja ongelmilleen kuin ostaisivat pelkästään yhtä yksittäistä tuotetta.

### 2.2.6 Arvon lisääminen

Myyntityön kuudes vaihe on arvon lisääminen. Arvon lisäämisen kautta saavutetaan yhteiset tavoitteet ja tuotetaan asiakkaalle pitkäaikaista arvoa. Ostopäätöksen täytyy tuoda asiakkaalle konkreettista hyötyä. Tässä vaiheessa kaupantekoa täytyisi olla tilanteessa, jossa sekä myyjätaho että ostajataho voittaisivat. Arvon lisääminen antaa hyvän pohjan pitkälle asiakassuhteelle, ja myyntiprosessin aikaisemmissa vaiheissa luotu hyvä suhde edesauttaa tätä vaihetta. (Moncrief & Marshall 2005.) Myös Laineen (2015, 126) mukaan arvon lisäämisen myötä haetaan läheistä ja strategista yhteistyösuhdetta ja kumppanuutta. Näin ollen ymmärryksen ja kiinnostuksen asiakkaan liiketoimintaa kohtaan täytyy olla laajaa ja syvää. Tästä seuraa usein laaja luottamus, ja parhaimmillaan asiakas kokee myyjän luotettavana neuvonantajana, jolloin asiantuntijuuden ja ammattimaisuuden merkitys nousee korkealle tasolle.

Singhin & Koshyn (2011) mukaan myyjän asiakaslähtöisyys, joka luo arvoa asiakassuhteissa, auttaa samalla myös kehittämään suhteita asiakkaisiin. Eli toisinsanoen arvon luominen ja lisääminen sekä suhteiden kehittäminen ovat välittömiä tuloksia myyjän asiakaslähtöisyydestä. Myös Peppersin ja Rogersin (2011) mukaan asiakkaille täytyy tuottaa arvoa, ja parhaimmassa tilanteessa myyjän tuottama arvo on sellaista arvoa, joita kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Tällainen arvon tuottaminen syntyy asiakasta kuuntelemalla sekä pitämällä asiakas aina keskiössä.

Payne ja Frow (2005) mainitsevat, että arvonluomisprosessissa yrityksen täytyy määritellä mitä arvoa se pystyy tuottamaan asiakkaille, määritellä mitä arvoa yritys saa asiakkailtaan ja miten onnistuneesti arvonvaihto yrityksen ja asiakkaiden välillä on johdettu. Asiakas on aina keskiössä, ja asiakkaan yritykseltä saama arvo on tärkeässä roolissa asiakassuhteissa. Yritys puolestaan vastaanottaa arvona asiakkailta hyviä ja pitkä asiakassuhteita. Hyvät asiakkaat ovat myös hyviä markkinoijia ja mainostajia. Arvonluomisprosessi on tärkeässä roolissa, sillä siinä määritellään mitä arvoa asiakkaille tuotetaan ja mitä arvoa asiakkailta vastaanotetaan. Ja parhaimmillaan asiakkaat ja yritys yhdessä kehittävät yrityksen toimintaa. Myyjän työhön sisältyy tehdä asiakkaat tietoisiksi siitä, että myyjäyritys on luomassa parannuksia asiakkaan toimintaan sekä myyjäyrityksen jatkuvasta aikomuksesta auttaa asiakasta. Tämä luo arvoa asiakkaalle. (Jobber & Lancaster 2015, 6 -7.)

Manning ym. (2014) mainitsevat, että arvoa lisäävä myynti ja myyntityö perustuvat suhteen luomiseen asiakkaaseen. Se voidaan määritellä myyntiprosessissa luovien parannusten sarjana, joilla pyritään edistämään asiakkaan kokemusta. Arvonluontia varten myyjätahon tarvitsee ymmärtää asiakkaan arvotarpeet. Myyjät luovat arvoa muun muassa panostamalla suhteen laatuun, kartoittamalla asiakkaiden tarpeet ja löytämällä parhaan ongelman ratkaisun asiakkaan

tarpeisiin. Myös asiakassuhteen ylläpitämisellä luodaan arvoa asiakkaalle. Kokonaisuudessaan henkilökohtaisella myyntityöllä on tärkeä rooli asiakkaan arvon lisäämisessä. Arvoa kasvattaa myös asiakkaan luottamus myyjään.

Prahaladin & Ramaswamyn (2004) mukaan perinteinen arvon tuottaminen on muuttunut. Kokonaisuudessaan käänne perinteiseen arvon tuottamiseen on tapahtunut entistä aktiivisempien ja tietoisempien asiakkaiden halussa osallistua arvon tuottamiseen. Arvon lisäämisestä on tullut myyjän ja asiakkaan yhteisluomista. Arvon yhteisluomisessa asiakkaat eivät enää ole pelkästään passiivisiä palvelun vastaanottajia, vaan arvo syntyy muun muassa vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. Näin ollen yritysten ja asiakkaiden perinteiset roolit ovat muuttuneet. Arvon yhteisluomisessa olennaista on vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä. Arvon yhteisluomisessa ei siis ole kyse siitä, että asiakas on ainoastaan mukana suunnitelmassa tuotetta ja palvelua. Parhaimmillaan yrityksellä ja asiakkaalla on yhteinen ongelma, johon he myös yhdessä luovat ratkaisun.

### 2.2.7 Asiakassuhteen ylläpito

Seitsemäs vaihe on asiakassuhteen ylläpito. Asiakassuhteen seuranta ja asiakkaasta huolehtiminen kaupan teon jälkeen on todella tärkeää. Teknologia on tuonut valtavasti uusia ja hyviä kanavia yhteydenpitoon. Asiakassuhteen ylläpito ja huolehtiminen tuovat usein myyjäyritykselle uusia kauppvoja sekä suositteluja. Myyjäyrityksen tulisi määrittää yhteyshenkilöitä, jotka vastaavat heille määrätystä asiakkaista. Henkilö voi olla myyjä itse, tai erikseen asiakkuuden ylläpidosta huolehtivat osasto. Asiakassuhteen ylläpito merkitsee jatkuvaa palvelun tarjoamista, konsultoivampia myyntipuheluita sekä rakentavaa suhteen ylläpitoa. Verrattuna aiempiin henkilökohtaisen myyntityön malleihin, tämä vaihe on muuttunut kaikista vähinten. (Marshall & Moncrief 2005.) Bergström ja Leppänen (2009, 20-23) tukevat näkemystä, jossa asiakassuhteen ylläpitäminen tuo myyjäyritykselle suositteluja. Hyvällä asiakassuhteen ylläpitämisellä myös varmistetaan asiakassuhteen jatkuminen tulevaisuudessa. Tyytyväinen asiakas myös markkinoi yritystä potentiaalisille uusille asiakkaille kertomalla omista hyvistä kokemuksista.

Kokonaisuudessa nykypäivän myyntiprosessi on muuttumassa pois ajattelu-maailmasta, jossa keskitytään pelkästään siihen, kuinka asiakas saadaan ostamaan myyjän palveluita tai tuotteita. Tähän liittyy vahvasti asiakassuhteen ylläpito. Yritysten täytyy tukea asiakkaan ostoprosessin vaiheita aina alusta loppuun (Toman ym. 2017.) On myös erittäin tärkeää pitää asiakasverkostosta hyvää huolta, sillä hyvistä kokemuksistaan asiakkaat suosittelevat ja antavat palautetta hyvistä kokemuksistaan myös tuleville uusille asiakkaille. Tämä on tärkeä osa hyvin hoidettua asiakasverkostoa. (Üstüner & Godes 2006.)

Gummessonin (2008, 32 - 33) mukaan asiakkaan tyytyväisenä pitäminen on tärkeää asiakassuhteen kannalta. Hyvässä asiakassuhteessa molemmat osapuolet tuntevat toistensa toimintatavat muun muassa viestinnän ja yhteydenotot, ja näin suhteen ylläpitäminen helpottuu. Myös Sweeney ja Webb (2007) mukaan luottamus osapuolten välillä paranee, kun asiakassuhdetta ylläpidetään. Asiakas pysyy tyytyväisenä, kun saa myyjätaholta hyvää palvelua kerta toisensa jälkeen.

### 3 B2B OSTOPROSESSI

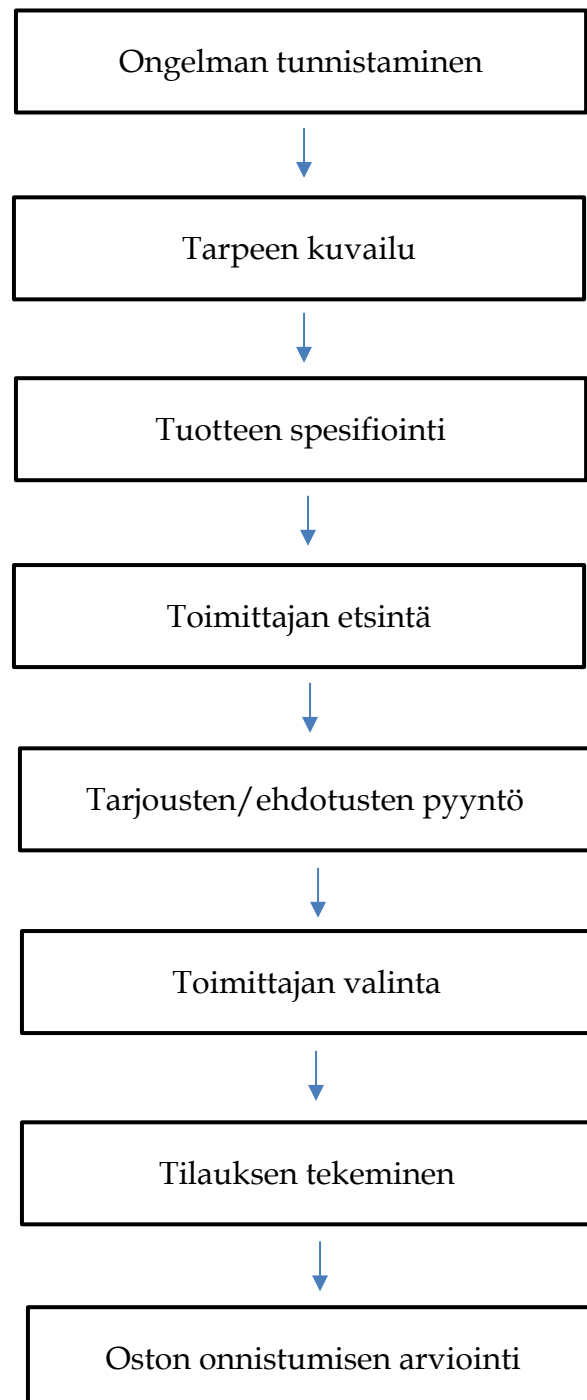
B2B ostoprosessia on kuvattu monella tapaa. Webster ja Wind (1972) mainitsevat B2B ostoprosessin olevan monimutkainen prosessi, jossa korostuvat yksilölliset ja yritykselliset tavoitteet, motiivit sekä kaikkien osapuolten tarpeet. Stethin (1973) mukaan B2B ostoprosessi on monimutkainen kolmikantainen prosessi, jossa ostopäätöksen tekemiseen osallistuu monia yksilöitä. Jobberin & Lancasterin (2015, 78-80) mukaan B2B ostoprosessi eroaa kuluttajamarkkinoista pidempikestoisuudellaan. Myös henkilökohtainen myyntityö korostuu B2B kontekstissa enemmän, ja tuotteiden kustomointi asiakkaan tarpeisiin on erilaista B2B ostoprosessissa kuin B2C prosessissa. Monesti ostajayritys tekee rationaalisen päätöksen oston suhteen ja hyvin usein päätös tehdään taloudellisella perusteella. Syynä tähän on muun muassa ostopäätöksen perustelu yhtiön muille jäsenille.

Neuvottelu on myös suuressa roolissa B2B ostoprosessia, sillä esimerkiksi kokonaisuudet ovat monimutkaisempia ja suurempia kuin B2C kontekstissa. Lynch ja Chernatony (2004) tukevat näkemystä, että B2B ostoissa päätöksenteko on rationaalisempi kuin B2C ostoissa. Glynnin (2011) mukaan B2B ostoissa myös käytettävä rahamäärä on paljon suurempi kuin B2C ostoissa. Yksi olennainen ero B2B ja B2C ostojen välillä on myös se, että B2B ostoissa ostoprosessiin osallistuu monta henkilöä. Myös Ropen (1998, 19-21) mukaan olennainen ero yrityksen ja kuluttajan ostoprosessissa on siinä, että yrityksen ostoprosessin eri vaiheisiin osallistuu monia eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Yrityksen ollessa pieni, saattaa yksi henkilö toimia hieman eri roolien mukaisesti ostoprosessin eri vaiheissa. Kotlerin ja Kellerin (2012, 215 -217) mukaan B2B ostoissa ostajatahon tavoitteena on saada paras hyötykokonaisuus suhteessa kustannuksiin. Myyjätahon on puolestaan ymmärrettävä kuinka yritysasiakkaat tekevät valintoja tuotteiden ja palvelujen välillä.

#### 3.1 Ostoprosessin vaiheet

Asiakkaan ostoprosessia on kuvailtu monella tavalla. Kotler, Armstrong, Wong ja Saunders (2008, 304-306) kuvaavat B2B ostoprosessin kahdeksanvaiheiseksi. Ensimmäinen vaihe on ongelman tunnistaminen. Tässä vaiheessa yritys havaitsee ongelman. Ongelman tunnistamista seuraa tarpeen kuvaus, jossa yritys on selvittänyt mitä tarvitsee ongelmaansa varten. Kolmas vaihe on tuotteen/palvelun spesifointi. Tässä vaiheessa yritys spesifioi parhaan tuotteen/palvelun ongelmaansa. Neljäs vaihe on toimittajan etsintä, jossa yritys yrittää löytää parhaan mahdollisen toimittajan. Viides vaihe on ehdotusten/tarjousten pyyntö, jossa yritys pyytää toimittajilta ehdotuksia/tarjouksia tuotteista/palveluista. Kuudes vaihe on toimittajan valinta. Seitsemännessä vaiheessa tehdään tilaus ja sovitaan

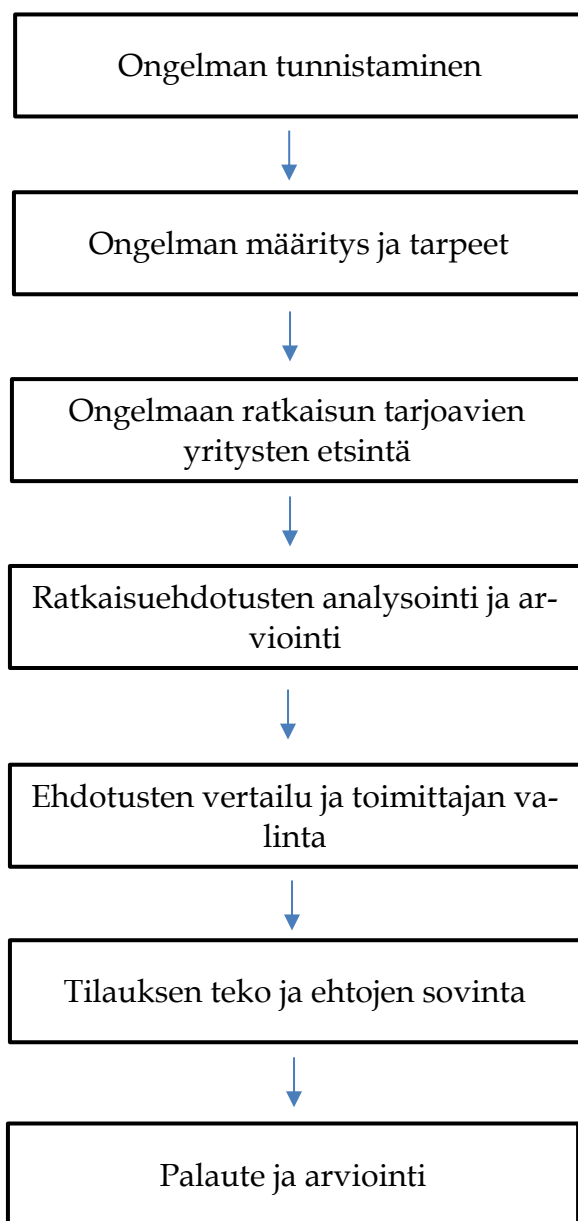
ehdoista ja kahdeksas vaihe on oston arviointi. Edellä mainittu ostoprosessi on esitetty kuviossa 5.



**Kuvio 5. Kahdeksan vaiheinen B2B ostoprosessi. (Kotler ym. 2008, 304)**



Jobber & Lancaster (2015, 92 - 94) puolestaan kuvaavat ostoprosessiin seitsenvaiheiksi, jossa ostoprosessi alkaa ongelman tunnistamisesta, jota seuraa ongelman määrittely ja siihen tarvittavat ratkaisut. Kolmannessa vaiheessa etsitään ongelmaan ratkaisuja tarjoavia yrityksiä. Neljännessä vaiheessa arvioidaan ja analysoidaan ongelmaan etsitettyjä ehdotuksia. Tämän jälkeen ehdotukset vertaillaan ja valitaan toimittaja. Kuudennessa vaiheessa tehdään tilaus ja sovitaan toimitusehdoista. Viimeisessä vaiheessa ostoprosessista annetaan palautetta osastojen kesken ja arvioidaan hankinnan onnistumista. Edellä mainittu ostoprosessi on esitetty kuviossa 6.

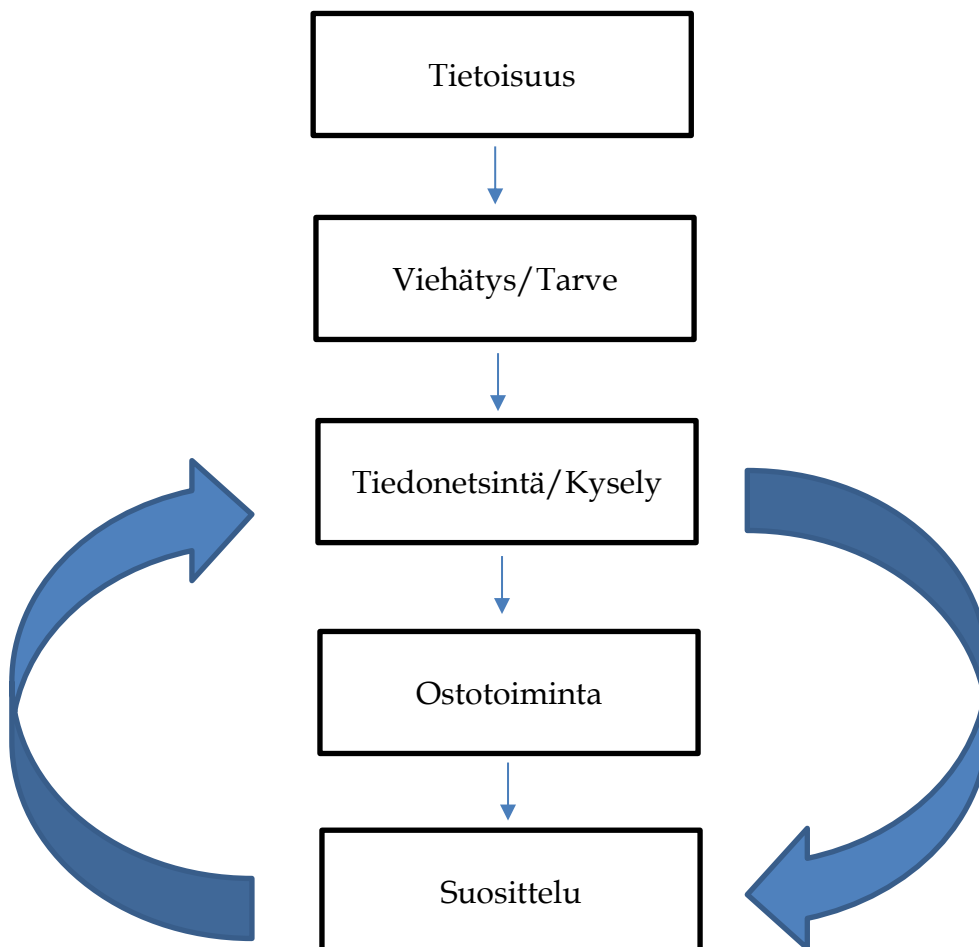


**Kuvio 6. Seitsenvaiheinen B2B ostoprosessi. (Jobber & Lancaster. 2015, 93)**

Jobberin & Lancasterin (2015, 94- 95) jakavat ostoprosessin eri vaiheissa olevat valintakriteerit kahteen osaan, joita ovat toiminnalliset kriteerit, joihin liittyvät taloudelliset tekijät, ja toinen ovat psykologiset kriteerit, johon liittyvät tunteisiin vetoavat tekijät. Psykologiset kriteerit ovat tärkeitä juuri silloin, kun myyjätahojen tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat samankaltaisia. Tärkeät tekijät ostopäätöksen kannalta ovat muun muassa tuote- ja palveluvalikoima, toimittaja sekä oston jälkeiset palvelut. Henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat ostopäätökseen, silloin kun ostajan vaatimat tavoitteet toteutuvat usean myyjäyrityksen kanssa. Tällaisissa tapauksissa myyjän henkilökohtainen myyntityö ja henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat. Myös Kotler ja Armstrong (2010, 198- 199) mainitsevat, että järkipäiset valinnat ovat pienemmässä osassa päätöksentekoa, kun ostopäätöstä tehdään samankaltaisten ja ominaisuuksiltaan samanlaisia tuotteita tai palveluja tarjoavien yritysten välillä. Viion ja Grönroosin (2015) mukaan ostajan avoimuus ja yhteistyöhalukkuus edesauttaa molempia kaupanteon osapuolia, sillä ostajatahon antama tuki ja avoimuus omasta ostoprosessista helpottaa kaupanteon kokonaisuudessaan.

### **3.2 B2B ostoprosessi ja digitalisaatio**

Kotlerin, Kartajayan ja Setiawanin (2017, 61-70) mukaan asiakkaan ostopolku on muuttunut digitalisaation myötä. Asiakkaat ovat nykyisin aktiivisesti yhteydessä toisiinsa eri kanavien kautta, ja ovat muodostaneet niin sanottuja kysy ja suosittele - suhteita keskenään. Asiakkaat etsivät tietoa netistä ja ovat helposti yhteydessä toisiinsa kysyen ja etsien kokemuksia eri tuotteista ja palveluista. Se eroaa vanhasta ostopolusta huomattavasti, koska tänä päivänä yhteydenpito on helpottunut huomattavasti. Kotlerin ym. (2017) mukainen uusi ostopolku on kuvattu kuviossa 7.



**Kuvio 7. Ostopolku digitalisaation aika-aikakaudella (Kotler ym. 2017, 62)**

Tänä päivänä tiedonetsintä/kysely- vaihetta yhdistää vahvasti suosittelu - vaihe, sillä asiakkaat saavat tietoa helposti verkosta ja/tai suoraan muilta tuotteen tai palvelun käyttäjiltä. Kotler ym. (2017) jatkavat, että asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tänä päivänä muiden asiakkaiden kokemukset, joita löytää helposti esimerkiksi sosiaalisen media alustoilta. Varsinkin tuttavien kokemukset ja suositukset ovat varsin ratkaisevia ja suuntaa-antavia, kun asiakas tekee ostopäätöstä tuotteen tai palvelun osalta.

Agnihotrin ym. (2016) tukevat näkemystä, että digitalisaatio on muuttanut B2B ostoprosessia. Digitalisaation ansiosta asiakkaalla on saatavilla paljon informaatiota ja yhteydet yritysten välillä ovat parantuneet. Nykyään asiakas on usein valinnut tai usein jopa päättänyt valintansa, mistä hankintansa tekee, ennen kuin myyjäorganisaatio saa tiedon potentiaalisesta asiakkaasta. Omatoimisuuden ja

aktiivisuuden myötä ostoprosessissa on lisääntynyt luonnollisesti myös ostokyvyyksyys. (Laine 2015, 116-121.)

Myös Ulagan ja Kohlin (2018) mukaan yritysasiakkaiden tapa ostaa tuotteita ja palveluja on muuttunut viime aikoina, ja samalla myös ostokäyttäytyminen on muuttunut siten mitä yritysasiakas haluaa ostaa. Ulaga ja Kohli (2018) jatkavat, että tänä päivänä asiakkaat haluavat tuotteiden ja palvelujen lisäksi saada myös arvoa myyjätaholta. Näin ollen myyjän rooli on laajentunut, ja myyjän täytyy olla osallisena asiakkaan prosessissa alusta loppuun.

Adamson ym. (2012) puolestaan näkevät, että B2B- myynnissä asiakas ei tarvitse myyjää kuten aikaisemmin on totuttu. Tänä päivänä asiakas on jo usein ennakkoon määritellyt tarpeensa ja ratkaisunsa ongelmiinsa, ja monesti asiakas on jo määrittänyt toimittajan ennen kuin aloittaa pyytämään tarjouksia eri tahoilta. B2B-kaupankäynnissä asiakkaiden ostoprosessi ja siihen liittyvä toiminta ovat muuttuneet teknologian myötä. Asiakkaat ovat muuttuneet aktiivisemmaksi ostoprosessissa verrattuna myyjiin, joten ostoprosessista on tullut yhä enemmän itseohjautuvampi. Jopa kolme viidestä asiakkaasta etenee ostoprosessissaan pitkälle ennen yhteydenottoa potentiaaliseen myyjään tai palveluntarjoajaan.

Adamson ym. (2012) jatkavat, että tänä päivänä myyjän täytyy tukea asiakkaan ostoa ostoprosessin alusta päätöksen tekoon saakka, koska perinteinen ratkaisumyynti on muuttunut. Monesti asiakas on kykeneväinen hoitamaan ostoprosessinsa itsenäisesti loppuun saakka. Teknologian antaa mahdollisuuden tiedon saatavuulle, ja näin ollen asiakas pääsee helposti vertailemaan eri vaihtoehtoja. Asiakkaalla on paljon vaihtoehtoja eri ratkaisuille. Teknologia mahdollistaa myös kustannustehokkaamman ostamisen. Tieto tuotteen tai palvelun saatavuudessa on helposti ja nopeasti asiakkaan ulottuvilla. Omatoimisuuden ja ostokyvyyden myötä ostokäyttäytyminen on muuttunut.

Laineen (2015, 116,121) mukaan ostoprosessi on perusajatukseltaan pysynyt ennallaan, mutta nykyään asiakas saattaa ottaa yhteyttä myyjään ollessaan missä vaiheessa prosessia tahansa. Monesti asiakas saattaa myös liikkua vaiheissa taakse päin. Tähän vaikuttaa muun muassa helposti saatavilla oleva tieto ja tiedon paljous. Monessa tapauksessa B2B-puolella ostokäyttäytyminen on lähentynyt B2C-puolen ostokäyttäytymistä. Asiakkaan ostokäyttäytymisen ja osaamisen myötä myös vaatimus myyjäyrityksen osaamista kohtaan on kasvanut. Myyjätahon on tarkoitus toimia ostamisen mahdollistajana eikä jarruttavana osapuolena, vaikka ostajataho ostoprosessi olisi nopeatempoista ja oma-aloitteista.

Laine (2015, 119) jatkaa, että teknologia on myös mahdollistanut kustannustehokkaan ostamisen. Yritykset panostavat myös osto-osaamiseen enemmän, jotta ostamisesta saataisiin tehokkaampaa, samalla myös ostotoimintaa on keskitetty. Näin ollen ostotoiminnasta on tullut tehokkaampaa ja ammattimaisempaa.

## Koettu arvo

Huberin ym. (2000) mukaan arvo on asiakkaan subjektiivinen näkemys tuotteesta tai palvelusta. Tuotteen tai palvelun myötä asiakas saa ja kokee saaneensa arvoa kaupan yhteydessä. Holbrookin (1999) mainitsee arvon suhteellisuuden viittaavan samanaikaisesti arvon subjektiivisuuteen, sen suhteeseen muihin tuotteisiin ja palveluihin ja niiden arvoon sekä arvon tilannekohtaisuuteen. Helkkulan ym. (2012) mukaan arvo on sidoksissa sen kokijaan ja tilaneyhteyteen, koettu arvo jäsentyy suhteessa toisiin kuluttajiin, sillä asiakkaat vertailevat tuotteita ja palveluja keskenään. Asiakkaat voivat kokea saman tuotteen tai palvelun arvon monella eri tavalla. Lindgreen ja Wynstra (2005) mainitsevat arvon muodostuvan B2B markkinoilla sekä palveluiden ja tuotteiden näkökulmasta että tavaran/palvelun toimittajan ja asiakkaan näkökulmasta. Näin ollen arvo koostuu B2B markkinoilla kahdesta eri näkökulmasta.

Woodruffin (1997) mukaan asiakkaat haluavat saada hyötyä käyttämästään tuotteesta tai palvelusta, jotta he pysyisivät tyytyväisinä. Yritysten on siirryttävä yrityslähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöiseen, jotta ne pysyisivät mukana entistä haasteellisemmassa kilpailussa ja tuottamaan arvoa asiakkaille. Woodruff (1997) jatkaa, että asiakas kokee saavansa arvoa eri tilanteissa ja vaiheissa asiakkuutta. Toinen asiakas voi kokea saavansa arvoa, kun tekee ostopäätöksen, toinen taas kokee saavansa arvoa kuluttaessaan tuotetta tai palvelua. Moni asiakas kokee saavansa arvoa vasta kulutuksen jälkeen. Asiakkaat voivat myös kokea saavansa arvoa jokaisena näistä oston tai kulutukseen liittyvistä hetkistä, mutta arvo saattaa olla erilaista eri hetkinä. Parasuramanin ym. (1985) mukaan asiakkaan kokema laatu voidaan nähdä asiakkaan odotusten ja kulutuksen lopputuloksen välisenä suhteena. Asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta vaikuttavat muun muassa muiden suosittelu, asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja aiemmat kokemukset. Porterin (1985) arvoketjumallin mukaan tuote tai palvelu itsessään sisältää ja tuottaa arvoa. Arvoketjumalli havainnollistaa tuotteeseen liittyvät eri prosessit, joiden tarkoituksena on tuottaa kustannustehokkaasti kilpailukykyisiä tuotteita markkinoille. Näin asiakas saa arvon tuotteen tai palvelun mukana.

Grönroosin (2010) puolestaan painottaa, että asiakkaan kokema arvo muodostuu, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Grönroos (2010) mainitsee termin käyttöarvo. Grönroos (2010) jatkaa, että asiakas kokee arvon sisäisissä prosesseissaan, ja yrityksen kanssa käymässä vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja. Näin ollen asiakas itse määrittelee kokemansa arvon, ei yritys. Toisin sanoen yritys tarjoaa asiakkaalle välineitä toimia prosesseissa niin että, asiakas että yritys pyrkivät luomaan yhdessä arvoa. Asiakkaan arvo muodostuu prosessin aikana asiakkaan saamien hyötyjen ja tehtyjen uhrausten kautta.

Prahalad ja Ramaswamy (2004) painottavat, että perinteinen arvon tuottaminen on muuttunut, ja arvon tuottamisessa asiakas on entistä aktiivisempi ja halukas

osallistumaan arvon tuottamiseen. Arvon yhteisluomisessa asiakkaat eivät enää ole passiivisia vastaanottajia, vaan arvo syntyy pikemmin vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. Sen myötä myös yritysten ja asiakkaiden perinteiset roolit ovat muuttuneet. Enää ei ole itsestään selvää, kuka on palvelun tuottaja ja kuka palvelusta maksava asiakas. Olennaista on vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä. Arvon yhteisluomisessa ei siis ole kyse siitä, että asiakas on ainoastaan mukana suunnittelemassa tuotetta ja palvelua vaan siitä, että yrityksellä ja asiakkaalla on yhteinen ongelma, johon he myös yhdessä luovat ratkaisun. Myös Petrin ja Jacobin (2016) mukaan asiakas ja palveluntarjoaja tekevät yhteistyötä asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi, ja luottamuksella on tähän liittyen iso rooli arvon muodostumisen suhteen. Myös Grönroos ja Voima (2013) tukevat näkemystä, että asiakas voi yhdessä palveluntarjoajan kanssa luoda arvoa. Asiakkaan käydessä vuoropuhelua yrityksen kanssa tarpeistaan ja haluistaan, luovat yritys ja asiakas yhdessä arvoa.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää, joka tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen. Ensin esitellään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tämän jälkeen käydään läpi teemahaastattelu, joka oli tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelun jälkeen käydään vielä läpi aineiston analyysia.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millaisia vaiheita vakuutusmyyjillä on henkilökohtaisessa myyntityössä ja onko vakuutusmyyjien henkilökohtaisella myyntityöllä ollut vaikutusta yritysasiakkaan päätökseen vakuutusyhtiötä valittaessa. Aineistoa kerättiin haastattelemalla kahta vakuutusasiamiestä sekä neljää yritysasiakasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa tutkijan täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että ei voida jakaa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, sillä tutkija ja se, mitä tutkittavasta aiheesta jo entuudestaan tiedetään ovat yhteydessä toisiinsa. Yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimys löytää ja paljastaa tosiasioita enemmän kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009. 161.)

Karkeasti ottaen kvalitatiivista tutkimusta voidaan kuvata yksinkertaisesti aineiston ja analyysin kuvaukseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana tarkoittaen sitä, että kvalitatiivisella menetelmällä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan myös lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasetelmia tai määritelmiä. (Eskola & Suoranta 2000, 15 - 19; 25.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin. Se etenee yksityisestä yleiseen, on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen, sen asetelma on muuttuva siinä, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa ja se on kontekstisidonnaista. Se myös tarkastelee kehittyviä prosesseja sekä etsii säännönmukaisuutta ja monimuotoisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25-26.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen tieto toimii taustana, joka tukee aineistoa. Tutkimusraportti on pitkälti empirian ja teorian vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta 2000, 82.)

## 4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastelun avulla tutkitaan muun muassa sitä mitä, milloin, miten, ja miksi asiat tapahtuvat. Tutkija kokoaa, lajittelee ja analysoi eri haastateltavien henkilöiden kertomuksia ja luo niistä tapahtumakuvauksen. Teemahaastattelussa jokainen haastattelu on ainutkertainen vuorovaikutustilanne, jonka kulua ei voida usein ennakoida kokonaan, joten haastattelijan täytyy olla valmis yllättäviin tilanteisiin. (Rubin & Rubin, 2005, 31–38.) Eskola ja Suorannan (2000, 85 - 86) mukaan haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelutilanteessa tilanteessa vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa fyysiset-, sosiaaliset ja kommunikaatioseikat. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle ominaiset kysymysten tarkat muodot sekä järjestys. Teemahaastattelussa tutkija varmistaa, että kaikki tutkimukselle olennaiset teema-alueet käydään haastattelussa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Yleensä tutkijalla on haastattelua varten tuki- lista käsiteltävistä teemoista.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 76-77) mukaan teemahaastattelu on joustava aineiston keruumenetelmä. Teemahaastattelussa haastattelija voi alkuun määrittettyjen teemojen lisäksi tehdä tarkentavia kysymyksiä saatuihin vastauksiin. Tällä tavoin haastattelija voi reagoida yllättäviin tilanteisiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47 - 48) mukaan teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen kuinka syvälle aiheeseen mennään. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemojen ansiosta tutkittavien äänet ja ajatukset tulevat enemmän esille, ja samalla se pääosin vapauttaa haastattelun tutkijan omasta näkökulmasta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, sillä yksi haastattelun aspekti, haastattelun teemat, ovat kaikille samat. Teemahaastattelu on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua.

Haastattelu on kahden henkilön välinen viestintätilanne, joka perustuu kielen käyttöön. Haastatteluvastaus heijastaa lähestulkoon aina haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia. Haastattelijan tutkimuksen kohteena on haastateltavan puheen sisältö. Haastattelijan pyrkimys on saada selville, miten haastateltavalla jonkin objektin tai asiantilan merkitykset rakentuvat. Haastattelulle on ominaista, että siihen osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdetta maailmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48 - 49.) Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama ja haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti (Eskola & Suoranta 2000, 85).



### 4.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tavoitteena on selkeyttää dataa, jolloin sitä kautta se tuottaa uutta tietoa käsiteltävänä olevasta aiheesta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Tavoitteena on myös tiivistää tietoja luettavampaan ja yksinkertaisempaan muotoon. Laadullisten tietojen analysointi vaatii usein sitä, että tutkija käyttää useita erilaisia analysointitekniikoita, koska harvoin löytyy vain yksi sopiva tekniikka. (Eskola & Suoranta 1998, 100 – 117, 138.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia ei kannata tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkän matkaa. Aineistoa siis kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. Tallennettu laadullinen aineisto on tärkeää litteroida, eli kirjoitetaan puhtaaksi. Litterointi voidaan tehdä koko kerätyistä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Yleisesti ottaen, laadullisessa tutkimuksessa juuri analyysi koetaan vaikeaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 221 – 224.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysitavaksi valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan, eikä aina ole selvää milloin kerättyä aineistoa aletaan analysoidaan ja kuka aineiston analysoi. Aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoittaessaan tutkija tekee jo alustavia valintoja analyysin suhteen. Vaihtoehtoja on paljon, eikä yhtä ainoaa oikeaa tapaa tai tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysiaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Aineistoa voi olla valtavasti, eikä tutkija pysty aina hyödyntämään kaikkea keräämäänsä aineistoa. Eikä kaikkea materiaalia ole myöskään tarpeen analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009 224 – 225.)

Eskolan & Suorannan (1998, 39-47) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen koostuu kahdesta eri osasta, joissa toisessa aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettisestimetodologisesta näkökulmasta. Aineiston tarkastelemisessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Pelkistämisen toiseen vaiheeseen ajatuksena on karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Esimerkiksi erilaiset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai etsimällä havaintojen yhteinen piirre, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa sitä, että johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään tulkinta tutkittavasta olevasta ilmiöstä. Kun arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa pelkistämällä tuotettuja havaintoja tulkitaan johtolankoina, viitataan muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Arvoituksen ratkaisemisessa johtolankoina ei käytetä pelkistämisen vaiheen pohjalta muotoiltuja, absoluuttisesti aineistossa päteviä havaintolauseita.

Mitä enemmän arvoituksen ratkaisemisessa on käytettävissä ratkaistavana olevaan mysteeriin liittyviä vihjeitä, sitä ”mielekkäämpi” ratkaisu on.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Luku on jaoteltu kahteen osaan, jossa ensin käydään lävitse vakuutusmyyjien haastatteluissa esiin nousevia asioita ja tekijöitä, ja luvun toisessa osassa puolestaan käsitellään aihetta asiakkaan näkökulmasta. Kappaleessa 5.3 käydään läpi tulosten yhteenveto niin vakuutusmyyjien kuin yritysasiakkaiden haastattelujen osalta.

Tutkimusta varten haastateltiin kahta vakuutusmyyjää ja neljää yritysasiakasta. Taulukossa 1 on esitetty haastateltavat ja haastattelun pituudet. Kaikki paitsi yksi haastatteluista tehtiin haastateltavan kanssa kasvotusten. Yksi haastatteluista tehtiin puhelimitse. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointiin sanasta sanaan välittömästi haastattelun jälkeen.

Myyjien haastattelut suoritettiin ensimmäiseksi. Molemmat haastattelut toteutettiin myyjien omilla toimipisteillä vakuutusyhtiön tiloissa, jossa haastattelu saatiin tehtyä rauhallisissa olosuhteissa. Asiakkaiden haastattelut suoritettiin asiakkaiden luona, ja myös nämä haastattelut päästiin toteuttamaan rauhallisissa tiloissa. Puhelinhaastattelu oli olosuhteiltaan myös rauhallinen eikä haastattelu keskeytynyt kertaakaan.

Haastateltava	Haastattelun pituus
Myyjä 1	29 min
Myyjä 2	23 min
Asiakas A	24 min
Asiakas B	22 min
Asiakas C	25 min
Asiakas D	20 min

**Taulukko 1. Haastateltavat ja haastattelujen pituudet**

### 5.1 Asiakkuuksien arviointi

Haastattelun alussa myyjiltä tiedusteltiin asiakkuuksien arvioimisesta. Vastauksissa nousi esille, että B2B vakuutusmyynnissä asiakkuuksien arviointi on tärkeässä roolissa. Monessa tapauksessa vakuutusmyyjät hoitavat itse asiakashankintaa, mutta osa vakuutusmyyjistä on ulkoistanut potentiaalisten asiakkaiden kontaktoinnin ja tapaamisten bukkauksen toiselle taholle. Vakuutusmyyjät pitivät myös tärkeänä, että ottavat juuri itse yhteyttä asiakkaisiin. Näin he saavat tuntea onko asiakas sellainen, johon kannattaa käyttää aikaa vai ei.

*Jotkut myyjät käyttävät bookersin palveluja, mutta en itse kyseistä palvelua käytä. On parempi, kun itse soittaa asiakkaalle ja sopii tapaamisia. Silloin kyllä kuulee ja aistii, että onko järkeä edes jatkaa keskustelua asiakkaan kanssa. Jos bookers hoitaa asiakassoittoja voi joissain tapauksista tulla turhia ja aikaa vieviä tapaamisia. (M1)*

*Parempi soittaa itse. Saa paremman tatsin ja käsityksen asiakkaasta, että onko se edes kiinnostunut vaihtamaan yhtiötä ja ostamaan uusia vakuutuksia. Näin tietää keneen kannattaa kuluttaa aikaa ja kelle ei ainakaan, sillä hetkellä kannata tarjota mitään sen kummempaa sillä hetkellä. (M2)*

Myyjien mukaan olemassa oleviin asiakkaisiin kannattaa käyttää aikaa, mutta usein jo olemassa oleva asiakas itse ottaa yhteyttä myyjään, kun tarve uusille vakuutuksille tulee tai olemassa oleviin vakuutuksiin tulee muutoksen tarvetta.

*Itse en soittale olemassa oleville asiakkailleni juuri ollenkaan. Kyllä ne soittavat, kun tarvitsevat uusia vakuutuksia tai muutoksia niihin. Ja jos ovat tyytyväisiä minun työhöni ja kuinka asiat edellisellä kerralla hoidin, niin silloin soittavat. Mutta tosiaan ei tarvitse soitella juurikaan muille, kuin uusille asiakkaille. (M2)*

*Asiakas soittaa yleensä minulle, kun tarvitsee apua, tietoa tai uusia vakuutuksia, joten en usein soita vanhoille asiakkaille. Harvoin soitan ja tiedustelen, miten homma on toiminut. Silloin tietää, että asiat ovat hyvin, kun asiakas ei soita ja tiedustele vakuutuksista. Totta kai autan aina asiakasta, kun hän tarvitsee apua, mutta muuten en yleensä lähde asiakkaalle soittamaan ja kyselemään, että miten menee... (M1)*

Yksi olennainen osa, joka liittyy asiakkaan arvioimiseen B2B vakuutusmyynnissä, on asiakkaan taustojen selvittäminen. Tähän liittyy tärkeänä osana asiakkaan luottoluokitus, toimiala ja riskiluokka. Vakuutusmyyjät nostivat esille, että asiakkaaseen on turha edes ottaa yhteyttä, jos esimerkiksi luottoluokitus ei ole kunnossa. Edellä mainitut tiedot löytyvät eri rekistereistä, joita myyjillä on käytössä. Myyjät korostivat todella paljon taustatietojen tarkastusta myynnin alkuvaiheessa. Myyjät kertoivat, että ilman asiakkaan tietojen tarkistusta ei voi edes aloittaa vakuutustarjouksen tekemistä.

*Jos luottoluokitus näyttää pahalta on turha edes asiakkaalle soittaa. Ajantuhlausta siis silloin. Myös tietyt toimialat ovat sellaisia, että riskit ovat suuret, niin voi olla, että ei kannata ottaa asiakkaaseen yhteyttä. (M2)*

*Tarkastan aina asiakkaan toimialan ja luottoluokituksen. Se on todella tärkeää ja itseasiassa välttämätöntä. Jos jonkin asia ei vaikuta hyvältä ja näyttää siltä, että hyvää kauppaa ei saa millään, niin silloin ei kannata lähteä kyseille yritykselle soittamaan. Asiakas arviointiin vielä sen verran, että*

*osaa asiakkaita arvioidaan yhdessä riskipäällikön kanssa. Tietyillä aloilla voi olla sellaisia asiakkaita, joita ei kannata lähteä suuren riskin takia vakuuttamaan. Tarkoitin sitä, että tietyillä aloilla tapahtuu paljon vahinkoja, jolloin on huono lähteä yhteistyöhön tällaisen yrityksen kanssa. Arviointiin liittyy myös asiakkaan luottoluokitus ja luottotiedot. Jos asiakkaalla on huonot luottotiedot ja riskiluokitus huonolla tasolla, asiakkaalle ei käytännössä voi tehdä vakuutuksia ollenkaan (M1)*

### 5.1.1 Asiakastietokantajohtaminen

Myyjät nostivat esille, että on tärkeä tietää, kuka myyjistä on hoitanut asiakkaan asioita aikaisemmin, ja mitä asiakkaan kanssa on sovittu sekä mitä vakuutuksia asiakkaalta jo löytyy entuudestaan. Myyjät korostivat, että on erittäin tärkeä tietää, onko asiakasta kontaktoitu aikaisemmin, ja jos on niin mitä asiakkaan kanssa on keskusteltu ja sovittu. Haastattelussa tuli ilmi, että asiakastiedot ovat tärkeimpiä asioita, joita myyjällä on.

*On erittäin tärkeä tarkistaa asiakasteksteistä, mitä asiakkaalle on aikaisemmin tehty, ja mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Sieltä myös näkee, onko asiakkaalla jo niin sanotusti vakio myyjä, joka on hoitanut jo pitkään asiakkaan asioita. Ei viitsi hypätä toisen myyjän varpaille, jos joku kollega jo hoitaa asiakasta. (M2)*

*Asiakastekstit ja siellä olevat tiedot ovat yksi tärkeimmistä jutuista, kun mietitään asiakastietojohtamista. Jos myyjät eivät merkkää asiakkaista tietoja kantaan asiakaskontaktin yhteydessä on vaikea tietää mitä asiakkaalle on tarjottu ja kuka mahdollisesti hoitaa asiakasta. (M1)*

Myyjät myös korostivat, että asiakastiedot on hyvä olla kaikkien myyjien tiedossa. Myyjät olivat sitä mieltä, että tietoa asiakkaista täytyy jakaa. Tiedon jakaminen on koko myyntiosaston etu. Kaikkien joiden tulisi saada tietoa asiakkaista, tulisi olla oikeus päästä kaikkiin asiakastietoihin käsiksi. Kaikki mahdollinen tieto on tarpeen, kun asiakastietoja johdetaan. Myyjät myös mainitsivat, että jos jollain myyjällä on hiljaista tietoa asiakkaista, tämä tieto olisi hyvää jakaa kaikkien tietoisuuteen.

*Asiakkaan tiedot ja kontaktihistoria ovat tärkeitä. Kokonaisvaltainen tietämys mitä asiakkaan kanssa on asiakassuhteen aikana touhuttu ja toimitettu on tärkeä tietää. Kontaktiteksteistä tämän näkee. Ja jos joku toinen myyjä on jotain tietoa teksteihin lisännyt, on yleensä helppo sen perusteella siltä toiselta myyjältä kysyä eri tapauksista. Tietoa pitää jakaa. Se helpottaa kaikkien työtä. (M1)*

*Kokonaisvaltainen tietämysasiakkaasta, mitä on sovittu ja tarjottu, ja mahdollinen yhteyshenkilö keneen voi olla yhteydessä. Ne tiedot pitäisi vähintään löytyä asiakkaan tiedoista. (M2)*

### 5.1.2 Asiakassuhteen hoitaminen

Asiakassuhteen hoitamisen suhteen myyjät korostivat kuuntelemisen tärkeyttä. Asiakasta täytyy osata kuunnella, jotta saadaan selville mitä ja millaisia vakuutuksia hän todella tarvitsee. Myyjät korostivat haastattelussa myös, että tänä päivänä myyjä ei voi olla asiakkaan yläpuolella ja pitää monologia vakuutuksista.

*Jos et kuuntele asiakasta et voi tehdä mitään asiakkaan hyväksi. Hyvä vuoropuhelu sen sijaan, että myyjänä pelkästään itse puhuisin, ei ole enää tätä päivää. Vakuutukset voivat ehkä ja ovatkin usein sisällöltään sellaisia, että asiakas ei niitä aina ymmärrä. Näin ollen on tärkeää kuunnella ja antaa asiakkaan kertoa tarpeensa. Näin ollen voin myös paremmin perustella tarjoamaani ratkaisua ongelman ratkaisemiseksi. (M1)*

*Totta kai pitää antaa asiakkaan puhua. Ei hommasta tule muuten yhtään mitään. Jotta asiakassuhteesta tulisi hyöä, pitkä ja tuottoisa pitää mielestäni asiakkaan kanssa olla niin sanotusti samalla viivalla. (M2)*

Haastattelussa myyjät myös korostivat asiakassuhteen hoitamisen tärkeyttä. Se takaa jatkuvuuden ja pitkän asiakassuhteen. Vaikka aina kaikki asiakkaan yhteydenotot eivät liity lisäkauppaan, oli myyjien mielestä tärkeä hoitaa kaikki asiat huolella. Myyjien mukaan hyvin hoidettu asiakassuhde on jatkuvuuden ja toiminnan kannalta tärkeää.

*Asiakassuhteen hoitaminen on yksi tärkeimmistä asioista klousaamisen ohella, joita myyjä tekee. Aina kaikki asiakkaan yhteydenotot eivät ole myynnillistä, mutta kun ne hoitaa huolella saa hyöän, pitkän ja tuottavan asiakassuhteen, josta on hyötyä niin myyjälle kuin asiakkaalle. (M1)*

*Ainahan se hoitaminen ei tilipussia hirveästi lihota, mutta kun hoitaa hoidolliset asiatkin hyvällä mallilla, saa paljon hyöä aikaan. Hyvällä hoitamisella saa jatkossa aina hyvin kauppoja, ja samalla näin varmistaa, että asiakkaat soittavat ostoaikeissaan sulle uudestaan ja uudestaan. (M2)*

### 5.1.3 Tuotteen markkinointi

Haastattelussa tuli ilmi, että myyjät näkevät itsensä myös vakuutusten markkinoijina. Myyjät korostivat myös, että vakuutukset eivät useimmissa tapauksissa

ole asiakkaille tuttuja. Monesti asiakkaat tietävät, että tiettyjä lakisääteisiä vakuutuksia täytyy ottaa yritystoimintaan liittyen, mutta vakuutusten sisällöt ja ehdot eivät usein ole asiakkaille tiedossa.

*Kyllä näen itseni vakuutusten markkinoijana. Olen myös vakuutusyhtiön kasvot asiakkaalle päin. Näen itseni myös sisällön avaajana. Monesti asiakkaat eivät tiedä vakuutusten sisällöistä juurikaan mitään. Lakisääteiset vakuutukset, joita asiakkaan täytyy toiminnalleen ottaa ovat tiedossa, mutta sisällöistä ja mitä ne korvaavat eivät ole. Juurikin muiden kuin lakisääteisten vakuutusten osalta näen itseni tuotteiden markkinoijana. (M1)*

*Kyllä niinkin voi sanoa, että markkinoin tuotteita ja vakuutuksia. Kyllä niitä tulee avattua asiakkaille aika paljon. Mutta kyllä tuote, ja tässä tapauksessa vakuutus markkinoi myös itse itseään. (M2)*

Myyjät myös kertoivat, että asiakkaalle on helppo lähettää vakuutuksista lisätietoa niiden sisällöistä ja korvaavuuksista. Suurin osa vakuutus(esitteistä ja ehdoista) saa helposti toimitettua asiakkaille muun muassa sähköpostin välityksellä. Myös linkitys vakuutusyhtiön verkkosivuille, jossa löytyy paljon tietoutta vakuutuksista, on helppo toimittaa asiakkaille. Myyjät korostivat haastattelussa, että näin asiakas pääsee tutustumaan vakuutuksiin verkossa. Asiakas voi nostaa seuraavassa tapaamisessa tai puhelinkeskustelussa esiin epäselvät kohdat tutustuttuaan vakuutuksiin sähköisesti.

*Aika paljon tulee asiakkaan kanssa käytyä läpi vakuutussisältöjä sen jälkeen, kun olen esitteitä heille lähettänyt. Yhtiön verkkosivut ja esitteet ovat nykyään selkeästi netissä asiakkaan saatavilla. (M2)*

*Kyllä minä myyjänä opastan asiakkaita myös etsimään tietoa tuotteista, kun sitä tänä päivänä hyvin verkosta löytyy, mutta tykkään kyllä itse käymään vakuutuksia läpi asiakkaan kanssa esimerkiksi tuote-esitteistä ja ehdoista. Tällä tavoin asiat tulevat selkeämmin selville usein myös kaikki epäselvät seikat ja kohdat mitä asiakkaan mielestä on askarruttanut. (M1)*

Haastatteluissa nousi esille, että jokaisesta asiakasta ei välttämättä aina tarvitse tavata, kun tehdään vakuutuskauppaa, vaan tietoja voidaan vaihtaa myös sähköpostitse tai nykyään on paljon myös verkkoneuvotteluita, joissa asiakas ei tule fyysisesti konttorille vaan tapaaminen on verkon välityksellä. Myyjät korostivat, että B2B vakuutustoiminnassa, tietyillä toimialoilla on kuitenkin tärkeä nähdä asiakkaat ja heidän toimitilansa, jotta heille voidaan markkinoida ja tarjota oikeita vakuutuksia.

*Tietyt toimialat ovat sellaisia, joissa tarvitsee nähdä asiakkaan toimitilat ja mitenkä esimerkiksi paloturvallisuus asiat on otettu huomioon, ennen kuin rupean asiakkaalle tarjoustu tekemään. Muttu joissakin tapauksissa voi kaupan tehdä näkemättä asiakasta. (M2)*

#### 5.1.4 Ongelman ratkaiseminen

Haastattelussa nousi esille, että kuunteleminen on yksi tärkeimmistä asioista, jota myyjän tulee tehdä, jotta asiakkaan ongelman pystyisi ratkaisemaan. Myyjät kertoivat kuuntelemisen olevan olennainen osa, kun kartoitetaan asiakkaan tarpeita ja ongelmia. Toinen haastateltavista myyjistä painotti asettumisesta asiakkaan asemaan ja asiakkaan puolelle.

*Kun ruvetaan ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa, näen tilanteen sitten, että olen samalla puolella asiakkaan kanssa. Kaikki huolet ja murheet ovat yhteisiä, ja kun asettuu asiakkaan asemaan ja kuuntelee asiakasta, löytää ongelmaan yleensä sellaisen ratkaisun, joka on hyvä sekä minulle myyjänä että asiakkaalle. Näistä tapauksista saa yleensä hyviä ja pitkiä asiakassuhteita, ja asiakas varmasti soittaa minulle uudestaan, kun tarvitsee uusia vakuutuksia. (M1)*

Haastattelussa nousi myös esille, että asiakas voi olla usein aluksi ratkaisusta eri mieltä, mutta silloin tilanne täytyy selittää ja selventää asiakkaalle, miksi juuri myyjän esittämä ratkaisu olisi asiakkaan kannalta paras ratkaisu. Kuunteleminen nousi esille myös ongelman ratkaisun suhteen. Toinen myyjistä myös korosti sitä, että asiakkaan kanssa ei kannata alkaa väitellä ratkaisusta vaan selventää ratkaisu konkreettisin esimerkein.

*Kuuntelu on mielestäni tärkein juttu koko myynnissä, ja varsinkin ongelman ratkaisussa. Eihän asiakkaalle voi esittää oikeita kysymyksiä, jos ei tiedä millainen ongelma asiakkaalla oikeasti on (M2)*

*Usein ei kannata lähteä väittelemään asiakkaan kanssa. Täytyy muistaa perustella, miksi juuri esittämäni ratkaisu olisi sopiva asiakkaan ongelmaan. Joskus asiakkaat ovat päättäneet valmiiksi millaisia vakuutuksia haluavat, eikä oikein ota vastaan muita ehdotuksia. Muttu jos asian selittää ja perustelee hyvin esimerkein, saa yleensä asiakkaan ajattelemaan ongelmaa uudesta tai toisesta näkökulmasta. (M1)*

Myyjät myös mainitsivat, että hyvän ja oikean ratkaisun löytäminen asiakkaan ongelmaan tuo tyytyväisyyttä ja usein myös lisää uusia yhteydenottoja asiakailta. Tätä asiaa korostivat molemmat myyjät. Myyjät myös mainitsivat oikeanlaisen ratkaisun löytämisen asiakkaan ongelmaan olevan yksi tärkeimmistä vaiheista myyjän työssä. Ongelman oikeanlainen ratkaisu antaa myyjien mukaan



myös ammattimaisen kuvan itsestään asiakkaalle. Tämä taas luo hyvää pohjaa hyvälle asiakassuhteelle ja antaa paljon hyvää tulevaa varten.

*Hyvän ja oikealaisen ratkaisun löytäminen asiakkaan ongelmaan tietää aina paljon hyvää tulevaan. Kun hyvä ratkaisu on löytynyt ja asiakas on tyytyväinen, tuo se usein lisää asiakkaita asiakkaan tuttavapiiristä. Monesti uusien asiakkaiden soittaessa, asiakas sanoo, että olin hoitanut asiat hyvin tutun kanssa, ja uusi asiakas haluaa myös omaan ongelmaansa hyvän ratkaisun. (M2)*

*Oikean ja hyvän ratkaisun löytäminen on ehkäpä kaikkein olennainen osa myyntiä. Hyvän ratkaisun löytäminen on myös tulevan asiakassuhteen näkökulmasta tärkeää. Ja kun asiakas voi luottaa myyjään tämä usein myös poikii lisää kauppaa ja usein myös uusia asiakkaita tyytyväisen asiakkaan suosittelujen johdosta. Kyllä olen juuri sitä mieltä, että ongelman ratkaisu on tärkeää. Kun löytää hyvän ratkaisun antaa se myös myyjästä ammattimaisen ja luotettavan kuvan. (M1)*

### 5.1.5 Arvon lisääminen

Arvon tuottaminen ja lisääminen oli myyjille tärkeää. Arvon lisääminen ja tuottaminen nousi esille haastatteluissa ja myyjät yhdistivät sen pitkään ja hyvään asiakassuhteeseen. Arvon lisäämisenä nähtiin myös myyjän kokonaisvaltainen toiminta, ei pelkästään sitä, millaista arvoa jonkin tietty vakuutus asiakkaalle antaa. Arvon lisääminen nähtiin myös tuovan suosituksia.

*Arvon tuottaminen on tärkeää. Myyjänä annan tiedon ja taidon vakuutuksista asiakkaalle, eli asiantuntemuksen aiheesta. Mielestäni näen myös sen arvona, että asiakas voi hoitaa, tarkistaa ja tiedustella vakuutuksista ja niiden sisällöistä myös kaupan teon jälkeen minun kauttani. Ja tietenkin koen, että turva mitä vakuutus asiakkaalle tuo, on myös eräänlaista arvoa. Ja tämä liittyy myös omalla tavalla asiakassuhteen ylläpitoon, että asiakas voi tiedustella ja luottaa myyjään myös vahingon sattuessa ja samalla myyjää kulkee kuitenkin matkassa mukana vielä kaupanteon jälkeen. Monesti sitä kautta kehittyy hyvä ja usein myös pitkä asiakassuhde. Ja tämä usein poikii myös suosituksia muille yrityksille. (M1)*

Myyjät näkivät itsensä arvon tuottajina. Myös helppous ostamisen suhteen ja luottamus nähtiin myyjien osalta arvon tuottamisena. Myyjät myös korostivat, että hyvä myyjä itsestään voi olla arvoa tuottava tekijä ostajalle. Muun muassa tilanne, jossa myyjä auttaa ostajaa, vaikka siitä ei olisi siinä tilanteessa myyjälle taloudellista hyötyä, oli myyjien miestä arvon tuottamista.

*Tuotan asiakkaalle arvoa. Hyvä palvelu ja hyvä tuote antavat asiakkaalle arvoa. Ja hyvä luottamus on mielestäni myös arvon tuottamista, ei pelkkä*

*tuote, joka tässä tapauksessa on vakuutus. Kokonaisvaltainen hyövä asiakkaan palvelu aina ensimmäisestä tapaamisesta kaupantekoon ja siitä eteenpäin on mielestäni arvon tuottamista. Se tuo myös helppoutta asiakkaalle, jota tänä päivänä arvostetaan. (M2)*

*Asiakas haluaa helppoutta, ja kun tuttu yrittäjä kehuu sinua myyjänä sitä kautta saa todella paljon uusia hyviä asiakkaita. Tätä kautta tulee erittäin paljon uusia kontakteja. Koitan palvella asiakkaita hyvin, niin saan heiltä myös paljon suosituksia ja se taas poikii lisäkauppaa. tämä on minun kohdallani tuonut vuosien varrella paljon asiakkaita. (M1)*

Myyjät myös kertoivat, että vakuutus on tuote/palvelu, josta asiakas ei välttämättä koe saavansa arvoa kaupanteon yhteydessä. Myyjien mukaan arvo saattaa konkretisoitua vasta silloin, kun asiakkaalle sattuu vahinko ja hän saa korvausta siitä.

### 5.1.6 Asiakassuhteen ylläpito

Asiakassuhteen ylläpito koettiin myös olennaisena osana myyntiyhtiön toimintaa. Haastateltavat eivät kuitenkaan itse paljoakaan jälkimarkkinointia ja jälkisoittoja hoitaneet, vaan vuositarkastukset tässä vakuutusyhtiössä hoiti erillinen osasto.

*Meillä on kannanhoitoryhmä, joka pitää yhteyttä asiakkaaseen myynnin jälkeen. Yleensä kannanhoito ryhmä soittaa vuositarkastus soiton. Yleensä vanhat asiakkaat soittavat suoraan minulle, jos tosiaan tulee lisää vakuuttettavaa, mutta normaalin myynnin jälkeisen hoidon hoitaa kannanhoitoryhmä, ja tekee esimerkiksi vuositarkastusta ja niin edelleen. Tilanteet, joissa asiakas tarvitsee apua esimerkiksi vahinkotilanteessa, on mielestäni asiakassuhteen ylläpitämistä. Usein asiakkaat ottavat yhteyttä, kun tarvitsevat apua tällaisissa tilanteissa. Se antaa hyvän kuvan minusta, vaikka se ei taloudellisesti enää minua hyödytäkään. (M1)*

Toisaalta myyjät myös näkivät asiakassuhteen ylläpitämisen olevan myös esimerkiksi apu vahinkotilanteissa. Myyjien mukaan näissä tilanteissa on hyvä olla ostajan tukena, vaikka myyjä ei voi korvauspäätöstä tehdä. Myyjät näkivät, että yritysasiakkaat arvostavat helppoutta. Hyvä esimerkki helppoudesta oli muun muassa asiakkaan auttaminen kaupanteon jälkeen. Myyjät nostivat esiin tällaisista tilanteista tilanteet, joissa asiakkailla oli epäselvyyksiä vakuutuksien tai lasikutusten suhteen.

Vaikka myyjät pitivät asiakassuhteen ylläpitämistä tärkeänä ei siihen myynnin ohessa ollut paljoakaan aikaa käytettävissä. Myyjät myös korostivat asiakassuhteen ylläpidon olevan elintärkeää, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja tuntisivat itsensä olevan tärkeitä vakuutusyhtiölle. Tämä antaa myös vakuutusyhtiöstä hyvän kuvan asiakkaille ja toimii markkinointina ”puskaradion” muodossa.

*Totta kai on hyvä pitää huolta asiakkaista, ja hyvä asiakassuhteen ylläpito toimii aina hyvä markkinoijana, kun ajattelee uusia asiakkaita. Mutta vakuutusasiamiehen työ on niin hektistä ja uusien kauppojen hakemista, niin asiakassuhteen ylläpitoon vaan todella vähän aikaa. Ehkä parasta asiakassuhteen ylläpitämistä on se, että hoitaa koko prosessin alusta loppuun niin hyvin kun osaa, ja saa tyytyväisen asiakkaan joka suosittelee sinua eteenpäin, ja kääntyy sinun puoleesi, kun tarvitsee lisää vakuutuksia. (M2)*

## 5.2 Asiakkaat

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista asiakkailta saatuja tuloksia. Ensin käsitellään asioita, joita nousi esille asiakkaan tiedon etsintään ja yhteydenottoon liittyen. Tämän jälkeen käsitellään ongelman määrittystä ja sen ratkaisua asiakkaan näkökulmasta. Tästä siirrytään käsittelemään arvon kokemista ja myyjän työskentelyn vaikutusta asiakkaan tekemään päätökseen vakuutusyhtiötä valittaessa. Lopuksi käsitellään asiakassuhteen ylläpitoon liittyviä asioita.

### 5.2.1 Asiakkaan ostoprosessi, tiedon etsintä ja yhteydenotto

Haastattelun aluksi asiakkailta tiedusteltiin, kuinka heidän ostoprosessi eteni ja millaisia vaiheita siinä oli, kun he havaitsivat vakuutusten tarpeen yritystoimintaansa varten. Ongelman kohdatessaan, asiakkaat kertoivat etsivänsä tietoja vakuutusten tarjoajista ensisijaisesti verkosta. Myös tuttava yrittäjältä kysyttiin monesti kokemuksia vakuutusyhtiöistä. Asiakkaat myös kertoivat, että jos vakuutusyhtiöstä löytyy tuttu vakuutusmyyjä, oli helppo ottaa häneen yhteyttä ja tiedustella tietoa vakuutuksista ja niiden ehdoista.

*Kun huomasin vakuutustarpeeni, etsin ensin tietoa netistä. Kyselin myös muutamalta tuttavayrittäjältä missä heillä on vakuutukset. Kokemuksilla on iso vaikutus, kun valitsee palveluja. Tässä tapauksessa siis vakuutukset ovat se palvelu. (Asiakas A)*

*Netistä etsin aluksi tietoa vakuutuksista ja niiden tarjoajista. Tänä päivänä on hyvä, kun on niin paljon informaatiota ja tietoa saavilla. Tietenkin on myös tuttuja, joilta pystyi tiedustella, miten kunkin vakuutusyhtiö on toiminut, eli suomeksi sanottuna kysyä kokemuksia eri vakuutusyhtiöistä. (Asiakas B)*

*Verkosta löytää hyvin tietoa. Minulla tosin oli erittäin tuttu vakuutusmyyjä, johon oli helppo ottaa yhteyttä ja luottaa. Tuttu vakuutusmyyjä kertoi vakuutusten sisällöistä ja ehdoista, ja myös siitä mitä meidän yrityksemme kannattaisi ottaa toimintaamme varten. (Asiakas C)*

*Tavallisesti tiedustelemme muiden tuttavayritysten kokemuksia eri vakuutusyhtiöiden toiminnasta ja teemme sen perusteella ratkaisun mitkä vakuutusyhtiöt otamme kilpailutukseen/vertailuun mukaan (Asiakas D)*

Kolme neljästä haastateltavista kertoi vakuutusyhtiön edustajan ottaneen yhteyttä heihin. Vain yksi haastateltava oli ottanut itse yhteyttä vakuutusmyyjään. Asiakkaat kertoivat myös kilpailevien vakuutusyhtiöiden ottaneen yhteyttä jo pitempään toimineille yrityksille. Ostoprosessin suhteen vaiheet olivat yritysten välillä hyvin samankaltaisia. Yritykset olivat osittain tietoisia siitä, millaisia vakuutuksia tarvitsivat toimintaansa varten. Ensin yritykset kartoittivat vakuutus-ten tarjoajat, jonka jälkeen keskusteltiin muutaman eri tarjoajan kanssa ratkaisusta ja vakuutusten hinnasta. Tämän jälkeen tehtiin päätös, mistä vakuutusyhtiöstä vakuutukset yritystoimintaa varten otetaan.

*Kyllä minulla oli aika hyvin seloilla, mitä vakuutuksia tarvitsen yritystoimintaani varten. Tietenkin lakisääteiset vakuutukset piti hankkia ja hoitaa kuntoon, ja osittain tiesin myös muitakin tarvittavia vakuutuksia. Mutta myös vakuutusmyyjällä oli hyviä näkökulmia, joita en itse edes hoksannut. (Asiakas A)*

*Meillä oli selkeä setti tiedossa vakuutusten suhteen, joita tarvoitsimme, kun aloitimme yritystoimintaa. Ensimmäisen vakuutusyhtiöön, joka meillä oli, otimme itse yhteyttä, mutta tähän nykyiseen yhtiöön, joka meillä nyt on, vakuutusmyyjä otti meihin yhteyttä. Siinä taustalla oli myös myyjän tuttu esimies, jolla oli osuutta yhteydenottoon. (Asiakas B)*

*Myyjä otti meihin itse yhteyttä pankkipuolella työskentelevän kollegansa pyynnöstä. Vakuutuksiin liittyvä ostoprosessimme käynnistyi pankkiasioinnin yhteydessä. Eli emme olleet varsinaisesti käynnistämässä vielä ostoprosessia vaan se käynnistyi muita asioita hoidettaessa pankkiasioinnin puolella. (Asiakas D)*

*Meidän osalta edellinen johtajamme oli tehnyt vakuutukset vähän niin ja näin. Itse sitten uusin vakuutuksemme täysin ja itse otin yhteyttä myyjään, koska hän oli entuudestaan erittäin tuttu. Kyselin vakuutuksia myös muista yhtiöistä, mutta tutun myyjän kanssa oli helppo asioida. (Asiakas C)*

### **5.2.2 Ongelman määrittäminen ja ratkaisu asiakkaan näkökulmasta**

Haastattelussa tiedusteltiin myös, kuinka asiakkaat kokivat myyjän työskentelyn asiakkaan ongelman määrittämisen ja ratkaisemisen suhteen. Osa asiakkaista nosti esille sen, että myyjät kartoittivat ja selvittivät heidän vakuutusten tarpeen suhteellisen hyvin. Suurin osa haastateltavista myös kertoi, että he tiesivät jo oman ongelmansa.

*Lakisääteiset vakuutukset olivat minulle selvillä, joita yritystoimintaani varten tarvitsin, mutta myyjä etsitti myös muutamia pointteja, joihin vakuutuksia hänen mielestä tarvitsimme. Näitä asioita en itse alun perin tajunnut ottaa huomioon, kun aloin ajatella vakuutusten hankkimista yritykselle. Tämän suhteen vakuutusmyyjä toimi hyvin ja määrittä ongelman. (Asiakas A)*

*Olimme määritelleet tarpeen/ongelman sen verran täsmällisesti, että emme odottaneet myyjältä syväällisempää ongelmanratkaisua. Näin ollen myyjän tekemillä ehdotuksilla oli vain hieman vaikutusta valittaessa lopullisia vakuutustuotteita/ratkaisuja. (Asiakas D)*

Yhden haastateltavan osalta vakuutusmyyjä oli tuonut esille myös näkökulmia ja asioita, joita yritysasiakas ei ollut omassa ongelman määrittämisessä ottanut huomioon. Haastateltava yritysasiakas oli myyjään todella tyytyväinen. Sekä ongelman määrittämisen että ongelman ratkaisun suhteen.

*Oli hyvä, että kävimme vakuutuksemme uudelleen läpi. Myyjä kertoi selkeästi mitä vakuutuksia tarvitsimme. Esimerkiksi meillä ei ollut lainkaan voimassa olevia vastuuvakuutuksia eikä oikeusturvavakuutuksia, koska edellinen päättäjä yrityksessämme ei niitä ollut syystä tai toisesta ottanut lainkaan. Mielestäni myyjä löysi ratkaisun ongelmaamme mikä meillä oli. (Asiakas C)*

Haastattelussa nousi esille, että yksi yritys oli itse määrittänyt ja käytännössä ratkaissut oman vakuutusongelmansa. Vain palveluntarjoaja puuttui.

*Meidän tapaus oli mielestäni todella selkeä myyjälle. Annoimme myyjälle listan mitä vakuutuksia tarvitsimme ja halusimme toimintaamme varten. Myyjä kävi hyvin listamme läpi ja oli sitä mieltä, että olimme hyvin selvittäneet vakuutustarpeemme. Helppo tapaus myyjälle. Olimme siis itse määrittäneet ja ratkaisseet vakuutustarpeemme. (Asiakas B)*

### 5.2.3 Arvon tuottaminen asiakkaan näkökulmasta

Haastattelussa asiakkailta kysyttiin, kuinka paljon vakuutusmyyjä ratkaisuihin oli tuottanut arvoa yritykselle. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ongelman ratkaisun löytäminen oli vain osa kokonaisarvon tuottamista. Asiakkaat mainitsivat vielä, että arvon muodostuminen on paljon muutakin kuin palvelun hankkiminen. Yksi haastateltava koki, että ei ollut saanut arvoa juuri lainkaan vakuutuksia tehdessään.

*Tuottiko myyjä ratkaisuihin meille arvoa? Minun mielestäni pelkkä ongelman määrittäminen, vakuutusratkaisun löytäminen ja niiden voimaan saattaminen ei tuota arvoa paljoakaan. Myyjän toiminta myös kaupan jälkeen, varsinkin silloin kun tarvitsen apua vaikkapa korvausasian*

*suhteen tai neuvoa, miten toimia, kun vahinko sattuu, ja myös silloin ratkaisun ja avun saaminen tutulta naamalta on arvon tuottamista. (Asiakas A)*

Toisen haastateltavan mielestä myyjä ei tuonut lisäarvoa ongelman ja sen ratkaisun suhteen.

*Yrityksemme ei mielestäni juurikaan saanut arvoa vakuutusten tekemisen yhteydessä. Paitsi ehkäpä yksi terveysvakuutus on sellainen, josta koen saavani arvoa vakuutusten tekemisen yhteydessä. Arvo on paljon muuta kuin vakuutusten saaminen. Arvo on mielestäni kokonaisvaltainen palvelu aina vakuutusten esittelystä sopimuksen allekirjoittamiseen ja vahingon sattuessa avun antamiseen ja auttamiseen. (Asiakas B)*

Arvo koettiin asiakkaiden mielestä kokonaisvaltaisena asiana, joka on palvelua kaikissa vakuutuksiin liittyvissä asioissa kuten esimerkiksi apuna vahingon sattuessa. Haastattelut osoittivat, että arvon lisääminen ja sen tuottaminen vakuutusyhtiöltä asiakkaalle, oli haastateltavien mielestä kokonaisvaltaista palvelua ja asiakkaan auttamista tilanteessa kuin tilanteessa.

*Kyllä uskon, että saimme arvoa vakuutusten yhteydessä. Nyt kun saimme vakuutukset kuntoon, niin voimme hyvillä mielin jatkaa toimintaamme, kun kaikki asiat ovat kunnossa. Hyvä palvelu on myös arvon tuottamista. Tutulta myyjältä sain arvoa viimeksi, kun minun piti toimittaa vakuutuskirjat kirjanpitoa varten. Silloin ei tarvinnut, kun soittaa vakuutusmyyjälle ja vakuutuskirjat olivat sähköpostissani. Se oli myös mielestäni arvon lisäämistä ja tuottamista asiakassuhteessa. (Asiakas C)*

*Myyjä ratkaisuihin tuotti yrityksellemme mielestäni hieman arvoa, jos näin voi sanoa. Myyjä olisi voinut myös määritellä omaehtoisesti ongelmia syvällisemminkin ja tarjota lisäpalveluita, joista olisimme uskoakseni olleet kiinnostuneita. Näin ollen olisimme voineet kokea, että arvoa olisi tuotettu enemmänkin. (Asiakas D)*

#### **5.2.4 Myyjän vaikutus asiakkaan ostopäätökseen**

Haastattelussa asiakkailta myös kysyttiin, vaikuttiko myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja myyjän toiminta asiakkaan päätökseen valita juuri nykyinen vakuutusyhtiö vakuuttajakseen. Tähän asiakkaat kertoivat myyjän olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä, että olivat valinneet nykyisen vakuutusyhtiön. Kaksi haastateltavista kertoi myyjän olleen isossa ja ratkaisevassa roolissa, kun tekivät päätöksen vakuutusyhtiön suhteen.

*Syy minkä takia valitsin nykyisen vakuutusyhtiön yritykseni vakuuttajaksi, on vain ja ainoastaan myyjä. Yritystoiminnan alussa olimme toisen*

*vakuutusyhtiön asiakkaita, mutta suhteellisen nopeasti vaihdoimme nykyiseen vakuutusyhtiöön. Ilman tuttua myyjää, johon voin luottaa, olisimme todennäköisesti toisen yhtiön asiakkaita vieläkin. Vakuutus tuotteet, varsinkin lakisääteiset, ovat minun mielestäni samanlaisia eri yhtiöillä. Joten päätöksen tein tosiaan ainoastaan myyjän perusteella. Alussa minua palveli toinen myyjä, mutta kun sain tutun myyjän mukaan neuvotteluihin, se ratkaisi, että otimme toimintaamme varten vakuutukset juuri nykyisestä yhtiöstä. (Asiakas A)*

*Koska minulla oli tuttu myyjä, pystyin luottamaan hänen ammattitaitoon ja näkemyksiin. Tämä puolestaan vaikutti todella paljon ostopäätökseen eli vakuutusyhtiön valintaan. Sen, että tuntee myyjän, on iso etu. Jos myyjä olisi toiminut epäammattimaisesti eikä olisi tiennyt mitä tekee, en ehkä olisi ottanut vakuutuksia häneltä, vaikka kyseessä oli tuttu myyjä. (Asiakas C)*

Yksi haastateltavista tosin kertoi, että tuote oli ratkaisevin tekijä, kun olivat tehneet päätöksen vakuutusyhtiön suhteen, mutta yleisesti ottaen myyjän henkilökohtaisella myyntityöllä on suuri vaikutus heidän tekemissä ostopäätöksissä. Asiakkaat myös korostivat myyjän olevan usein ratkaisevampi tekijä kuin hinta.

*Myyjällä meidän tapauksessa ei ollut ratkaisevaa vaikutusta, vaan yhdellä tuotteella, jota muilla vakuutusyhtiöillä ei ollut tarjolla. Mutta asiakkuuden alkamisen jälkeen meille on tullut tuttu myyjä nykyisen vakuutusyhtiömme palveluun, joka on ollut hyövä apu, kun kohtaamme ongelmia, ja jolle voimme soittaa ja kysyä neuvoa. Mutta yleensä myyjän toiminnalla on vaikutusta, kun teemme päätöstä ostojen suhteen. Ja usein myyjän toiminta on ratkaisevampaa kuin hinta. (Asiakas B)*

Yhdessä tapauksessa myyjän henkilökohtainen tekeminen vaikutti jonkin verran asiakkaan tekemään ostopäätökseen. Ostopäätöksen syy oli pikemmin myyjän tekemä ratkaisuehdotus.

*Se, minkä takia valitsemme nykyisen yhtiön vakuuttajaksi, oli se, että saimme myyjältä selkeän ja kilpailukykyisen ratkaisuehdotuksen. Myyjän henkilökohtainen tekeminen vaikutti jonkin verran valintaamme. Suurin syy miksi vaihdoimme aikanaan nykyiseen vakuutusyhtiöön, oli se, että tuote poikkesi jonkin verran muiden yhtiöiden tuotteista. Mutta yleisesti ottaen laitamme painoarvoa myyjän henkilökohtaisille ominaisuuksille, kun teemme ratkaisua ostopäätöksen suhteen. (Asiakas D)*

### **5.2.5 Asiakassuhteen ylläpitäminen asiakkaan näkökulmasta**

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka vakuutusyhtiö on hoitanut asiakassuhdetta ja onko niin sanottua jälkimarkkinointia ollut havaittavissa. Haastatteluista nousi esiin kahdenlaisia vastauksia. Puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että vakuutusyhtiö on hoitanut asiakassuhteen ylläpidon hyvin.

*Meillä homma on toiminut hyvin. Ei ole mitään valittamista. Aina on saanut apua ja meihin on oltu yhteydessä. Kyllä on toiminut hyvin. (Asiakas D)*

*Yhteydessä ollaan oltu, ja varsinkin nyt, kun olemme uusineet vakuutusyhtiömme. Ja muutenkin on homma toiminut hyvin. Olen ollut tyytyväinen ylläpitämiseen ja apuun, jota olen saanut aina tarvittaessa. (Asiakas C)*

Yksi haastateltava oli tyytymätön vakuutusyhtiön yhteydenpitoon. Asiakas kertoi, että ensimmäinen myyjä, jonka kanssa oli ollut tekemisissä, ei ole ollut kaupanteon jälkeen ollut lainkaan yhteydessä asiakkaaseen, muuten kuin lisämyyntiä tehdessä.

*Eipä ole ollut ollenkaan se ensimmäinen myyjä yhteydessä kaupanteon jälkeen. Ennen kaupantekoa oltiin kovasti yhteydessä, mutta sen jälkeen ei ole kuulunut mitään. Paitsi silloin kun laajensin liiketoimintaani, niin varmaan jostain huomasi sen. Sitten se otti yhteyttä ja kyseli, tehdäänkö lisää vakuutuksia. No olihan sekin omanlaista asiakassuhteen ylläpitoa, mutta muunkinlainen yhteydenpito voisi joskus olla paikallaan. (Asiakas A)*

Se oli huomioitavaa haastatteluissa, että muutama asiakas oli kaupan jälkeen ollut tekemisissä vakuutusyhtiön toisen myyjän kanssa, joka oli heille entuudestaan tuttu, ja näin ollen asiakassuhteen ylläpito oli muuttunut asiakkaiden mielestä huomattavasti parempaan suuntaan.

*Kaupanteon jälkeen, emme saaneet kaupan tehneeseen vakuutusmyyjään yhteyttä lainkaan. Tai muutaman kerran saimme, mutta sekin oli sähköpostilla ja muutaman viikon viiveellä. Asia on nyt muuttunut, kun olemme olleet tutun myyjän kanssa tekemisissä. Esimerkiksi saimme apua yhden vakuutuksen irtisanomiseen ja muutenkin on ollut helppo ottaa yhteyttä tuttuun myyjään ongelman kohdatessa. (Asiakas B)*

*Kun loppujen lopuksi teimme sopimuksen tutun myyjän kanssa, yhteydenpito on huomattavasti helpottunut. Tutun myyjän takia siirsinkin vakuutuksen nykyiseen yhtiöön. Hänelle (tutulle myyjälle) on helppo soittaa, ja tiedän, että hän soittaa takaisin, jos ei heti pääse vastaamaan. Mutta tosiaan ensimmäisen myyjän kanssa, jonka kanssa tein ensimmäisen sopimuksen, ei yhteyttä olla kaupanteon jälkeen pidetty. (Asiakas A)*



### 5.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustuloksista nousi esiin vakuutusmyyjien osalta se, että vakuutusmyyjät halusivat ottaa itse yhteyttä asiakkaaseen. Myyjät myös korostivat asiakkaan tietojen tutkimista yritysasiakkaiden osalta. On tärkeää tietää esimerkiksi millä alalla yritys harjoittaa liiketoimintaansa ja montako työntekijää yrityksen palveluksessa on. Myyjät myös korostivat, että on tärkeää tietää, onko kukaan kontaktoinut asiakasta aikaisemmin ja jos on, niin milloin tämä on tapahtunut. Vuoropuhelu asiakkaan kanssa ja varsinkin asiakkaan kuunteleminen olivat myyjien mukaan suuressa roolissa, kun kartoitettiin asiakkaan ongelmaa ja esitettiin siihen ratkaisua.

Myyjät kokivat olevansa myös tuotteen markkinoijia, sillä asiakkaalle täytyy muun muassa käydä vakuutuksen korvaavuutta ja ehtoja läpi. Myös vakuutusselosteiden ja esitteiden lähettäminen asiakkaalle esimerkiksi sähköpostitse koettiin tuotteen markkinoinniksi. Myös arvon lisääminen nousi esille myyjien toimesta. Myyjät korostivat sitä, että kokonaisvaltainen asiakassuhteen hoitaminen on myös arvoa lisäävä tekijä. Ei pelkästään vakuutusturvan saaminen. Vakuutusmyyjien mielestä asiakassuhteen ylläpito oli tärkeä osa myyntityötä, joskin sille jäi myynnin ohessa liian vähän aikaa. Myyjät pitivät asiakassuhteen ylläpidosta hyvänä esimerkkinä asiakkaan auttamista epäselvyyksien kanssa ja sitä, että myyjä on asiakkaan tavoitettavissa.

Yritysasiakkaiden ostoprosessin vaiheet olivat hyvin samanlaisia keskenään. Ensisijaisesti tietoa vakuutuksista ja vakuutusyhtiöistä etsittiin verkosta. Myös tuttava yrityksiltä tiedusteltiin kokemuksia ja mielipiteitä eri vakuutustentarjoajista. Jos yrityksillä oli tuttuja myyjiä töissä vakuutusyhtiöistä, myös heiltä tiedusteltiin vakuutuksista ja niiden ehdoista. Suurimpaan osaan haastateltavia nykyisen vakuutusyhtiön myyjä oli ottanut yhteyttä ja tarjonnut vakuutusratkaisua. Vain yksi asiakas oli ottanut itse yhteyttä vakuutusmyyjään. Ongelmanmäärittämisen ja ratkaisun suhteen haastateltavat asiakkaat olivat osittain jo itse määritelleet ongelmansa, mutta muutamassa tapauksessa myyjät toivat uusia näkökulmia ja ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin.

Kokonaisuudessaan yritysasiakkaat eivät mieltäneet myyjän tuottaneen arvoa pelkän ongelman ratkaisun suhteen. Ainoastaan yksi haastateltava oli vahvasti sitä mieltä, että myyjän toiminta ongelmanratkaisussa ja oikeanlaisen turvan löytämisessä, tuotti arvoa heille. Yritysasiakkaat pikemmin näkivät arvon olevan kokonaisvaltaista palvelua. Yksi asiakkaista olisi kaivannut laajempaa ja syvällisempää ratkaisuehdotusta yritykselleen, ja näin ollen arvoakin olisi varmasti saatu lisättyä paljolti enemmän.

Myyjän toiminta ja henkilökohtainen myyntityö oli yksi ratkaiseva tekijä, jonka perusteella yritysasiakkaat tekivät ostopäätöksen nykyisestä vakuutusyhtiöstä,

ja yksi haastateltavista jopa mainitsi sen olevan ainoa syy, minkä takia oli valinnut nykyisen vakuutusyhtiön vakuuttajakseen. Kahdessa tapauksessa haastateltavat mainitsivat, että myyjän toiminta eikä henkilökohtainen myyntityö ollut vaikuttanut heidän päätökseen, mutta kertoivat sen yleensä olevan ostopäätöksissään erittäin suuressa osassa. Asiakassuhteen ylläpitämisen suhteen mielipiteet jakaantuivat. Kaksi haastateltavaa neljästä kertoi olevansa tyytyväisiä vakuutusyhtiön yhteydenpitoon ja kommunikointiin, ja puolestaan kaksi oli hieman pettyneitä. Kaksi pettynyttä yritysasiakasta puolestaan mainitsivat kommunikoinnin ja yhdenpidon parantuneen, kun olivat päässeet keskustelemaan ja toimimaan tutun myyjän kanssa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten perusteella johtopäätöksiä liittyen tutkimuskysymyksiin. Luvussa 6.1 peilataan saatuja tuloksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja luku 6.2 pitää sisällään manageriaaliset johtopäätökset. Luvussa 6.3 käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja luvussa 6.4 jatkotutkimusehdotukset.

### 6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vakuutusmyyjien henkilökohtaisessa myyntiprosessissa on selkeitä vaiheita. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta myös, että vakuutusmyynti on verrattavissa ja tukee hyvin selkeästi Moncriefin ja Marshallin (2005) esittämää seitsemän vaiheisesta myyntityön prosessia. Vakuutusmyyjien henkilökohtaisessa myyntityössä oli selkeästi havaittavissa kaikki seitsemän vaihetta: asiakkuuksien arviointi, asiakastietojohdaminen, asiakassuhteen hoitaminen, tuotteen markkinointi, ongelman ratkaiseminen, arvon lisääminen ja asiakassuhteen ylläpito.

Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan ensimmäisessä vaiheessa fokus on siirtynyt massiivisesta asiakashankinnasta asiakkuuksien arviointiin, ja uusien asiakkaiden hankinta voidaan muun muassa ulkoistaa toiselle sellaista palvelua tarjoavalle yritykselle tai sen voi hoitaa esimerkiksi yrityksessä muu osasto. Haastatteluissa molemmat myyjät tekivät mieluiten itse ensi kontaktoinnin yritysasiakkaalle. Myyjät mainitsivat, että jotkut kollegat käyttävät erillistä buukauspalvelua, joka puolestaan tukee Moncriefin ja Marshallin näkemystä asiakkaiden hankinnan ulkoistamisesta.

Moncrief ja Marshall (2005) myös mainitsevat, että enää myyjät eivät keskity niin paljoa uusien asiakkaiden hankintaan, vaan ovat siirtäneet keskittymisen tuottavimpiin jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Tulosten perusteella vakuutusmyyjät eivät paljoakaan keskittyneet ja ottaneet yhteyttä jo olemassa oleviin yritysasiakkaisiin, vaan heidän mukaan asiakkaat ottavat heihin yhteyttä, kun tarvitsevat muun muassa apua ongelmatilanteissa tai uusia vakuutuksia. Tämän perusteella voidaan päätellä, että vakuutustoiminta liiketoimintana on omanlaisensa, jossa uusasiakashankinta on suuressa roolissa eikä näin ollen myyjät voi välttämättä tarkkaan valikoida ja keskittyä vain tiettyihin kannattaviin asiakkaihin. Vakuutusmyyjät myös mainitsivat, että riskiluokaltaan epäsuotuisia asiakkaita ei kontaktoida, joten tämän perusteella voidaan päätellä, että vakuutuslalla on kuitenkin valintaa, millaisia yrityksiä halutaan asiakkaiksi.

Asiakastietojohtaminen on helpottunut, ja myyjillä on tänä päivänä yhä enemmän tietoa asiakkaista ennen ensimmäistä kontaktia. Myyjät korostivat tätä vaihetta haastatteluissa. Mitä enemmän myyjällä on tietoa asiakkaasta sitä valmiimpi ja tietävämpi myyjä on asiakkaan ongelman suhteen. Tämän tutkimuksen empiirinen osa tukee siis Jobberin ja Lancasterin (2015) näkemystä siitä, että myyjätahon täytyy olla kykeneväinen luomaan ja käyttämään asiakastietoja teknologian avulla ja sitä hyväksi käyttäen ja, että nykyisen teknologian avulla myyjät kykenevät tallentamaan valtavan määrän tietoa asiakkaistaan ja kilpailijoistaan. Tutkimuksen tulokset tukevat myös Shannahannin ym. (2013) näkemystä, että eteenkin B2B markkinoilla, asiakkaiden tuntemisesta on tullut yksi tärkeimmistä tekijöistä monimutkaisissa ja koko ajan kasvavassa kilpailussa markkinoilla. Myyjiltä saatujen tulosten perusteella voi päätellä, että Peppersin ja Rogersin (2011) maininta asiakastietojen saatavuudesta yrityksessä, pitää paikkaansa. Tämä koski nimenomaan hiljaista ja spesifiä tietoa asiakkaista.

Asiakassuhteen hoitamisen suhteen myyjät korostivat vuoropuhelua asiakkaan kanssa ja kuuntelemisen tärkeyttä. Myös teoriaosuudessa Laine (2008) painottaa asiakassuhteen hoitamisen vaativan vuoropuhelua. Jobberin ja Lancasterin (2015) mukaan asiakassuhteen hoitamisen suhteen myyjän täytyisi ajatella asiakassuhdetta pidemmälle kuin pelkästään tulevaa kauppaa, sillä pidemmälle kantava ajattelu on alku hyvälle asiakassuhteelle. Tutkimuksen haastattelujen perusteella vakuutustoiminnassa ajattelumalli pidemmälle kuin kaupan klouusaamiseen, ei välttämättä aina pitänyt paikkaansa. Myyjät halusivat totta kai hyviä ja tuottoisia asiakassuhteita, mutta haastattelujen perusteella kaupan klouusaaminen oli kuitenkin tärkeä tekijä. Se, että myyjä osaa ja pystyy tarjoamaan asiakkaalle oikeanlaisia ratkaisuja, on lähtökohta hyvälle ja pitkälle asiakassuhteelle. Tämä tuli esille haastatteluista, ja näin ollen se tukee Moncriefin ja Marshallin (2005) näkemystä asiakassuhteen hoitamisesta.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että myyjät pitivät itseään tuotteen markkinoijina. Myös se nousi myyjien haastatteluista esiin, että tuotteen markkinointi on suhteellisen iso osa myyntityötä. Kuten Moncrief ja Marshall (2005) toteavat myyjien toteuttavan yhä enemmissä määrin markkinointiprosesseja, sai tämä näkemys tukea tämän tutkimusten tulosten perusteella. Myyjät myös mainitsivat, että asiakkaille tulee lähetettyä sähköpostitse tietoa vakuutuksista ja niiden ehdoista. Tämä puolestaan vahvistaa Jobberin ja Lancasterin (2015) mainintaa, jossa modernin myyjän rooli on laajentunut tuotteen markkinoijaksi, ja sitä, että tapaukselliset kasvokkain voivat nykyään olla korvattuna tietojen esittelynä verkkosivujen kautta ja tietojen lähettämistä liitetiedostoina sähköpostitse.

Ongelman ratkaisun suhteen Moncrief ja Marshall (2005) mainitsevat, jotta asiakkaalle pystyttäisiin esittämään oikeanlaista ratkaisua hänen ongelmaansa, täytyy myyjän selvittää asiakkaan tarpeet. Tämä puolestaan vaati kuuntelua ja relevantteja kysymyksiä. Myyjän ajatusmallina tulisi olla arvokas kumppanuuksuhde asiakkaan kanssa. Tämä näkemys saa tukea tästä tutkimuksesta. Myyjät

korostivat haastatteluissa kuuntelemisen tärkeyttä ongelman ratkaisussa. Toinen haastateltavista kertoi myös asettuvansa asiakkaan puolelle ja jopa hänen asemaansa, jotta löytäisi oikeanlaisen ratkaisun asiakkaan ja myyjänä hänen itsensä kannalta. Anaza ym. (2018) mainitsevat, että myyjän ajatusmallina tulisi olla arvokas kumppanuussuhde asiakkaan kanssa, ja saada tunteesta molemmin puoleinen. Tutkimuksen perusteella näin voidaan todeta, että tämä pätee myös vakuutusmyynnissä.

Myyjät tunsivat olevansa arvon tuottajia ja arvon lisääjiä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Moncriefin ja Marshallin (2015) näkemys arvon lisäämisestä asiakkaalle ja sen tuoma pohja hyvälle ja pitkille asiakassuhteille pitää paikkaansa. Toinen myyjistä mainitsi, että kokonaisvaltainen asiakkaan hyvä palvelu aina ensi tapaamisesta kaupantekoon ja sen jälkeiseen asiakkaan auttamiseen ongelmatilanteista on arvon tuottamista. Tämä puolestaan vahvistaa Singhin ja Koshyn (2011) näkemystä, jossa myyjän asiakaslähtöisyys luo arvoa asiakassuhteissa, ja se samalla auttaa kehittämään suhdetta asiakkaisiin. Jobber ja Lancaster (2015) mukaan myyjän työhön sisältyy tehdä asiakkaat tietoisiksi siitä, että myyjäyrittäjä on luomassa parannuksia asiakkaan toimintaan sekä myyjäyrittäjän jatkuvasta aikomuksesta auttaa asiakasta. Tämä puolestaan luo arvoa asiakkaalle. Tämän tutkimuksen perusteella vakuutusmyyjät juuri pyrkivät auttamaan asiakasta. Myyjien haastatteluissa nousi myös esille se, että asiakkaat huomaavat auttamisen konkreettisesti yleensä vasta vahinkotilanteista. Tällöin asiakkaat huomaavat, että vakuutuksista on ollut apua, ja viimeistään tällöin asiakas ymmärtää, että vakuutusmyyjä on tuottanut arvoa ratkaisullaan asiakkaalle.

Myyjien haastattelussa nousi myös esille, että myyjät pitivät yhtenä arvoa tuottavana tekijänä helppouden, jota vakuutusmyyjä tuottaa asiakkaalle. Varsinkin toinen myyjä tarkensi helppoudella sitä, että asiakkaan soittaessa hänelle, hän myyjänä pystyy auttamaan ja vähintään opastamaan asiakasta ongelmansa kanssa. Tätä tietenkin edellyttää hyvä luottamus, joka on syntynyt myyjän ja asiakkaan välille. Myös tämä näkökulma, joka nousi tutkimuksesta esille, tukee Moncriefin ja Marshallin (2005) näkemystä arvon lisäämisestä, sillä heidän mukaan myyntiprosessin aikaisemmassa vaiheessa luotu hyvä suhde edesauttaa arvon lisäämistä ja tuottamista asiakassuhteeseen. Laine (2015) korostaa, että arvon lisäämisen myötä haetaan läheistä ja strategista yhteistyösuhdetta ja kumppanuutta ja Singhin & Koshyn (2011) mukaan arvon luominen ja lisääminen sekä suhteiden kehittäminen ovat välittömiä tuloksia myyjän asiakaslähtöisyydestä. Nämä näkemykset olivat havaittavissa myös vakuutusmyyjien haastattelun tuloksista. Molempien myyjien mukaan hyvä ja kokonaisvaltainen asiakkaan palveleminen ja asiakkaasta huolehtiminen tuottaa ja lisää arvoa. Tutkimuksen tuloksista voi siis päätellä, että arvon lisääminen on suuressa roolissa vakuutusmyyjien henkilökohtaisessa myyntityössä.

Vakuutusmyyjien haastattelujen mukaan, myyjät eivät itse juurikaan pitäneet yhteyttä asiakkaisiin kaupanteon jälkeen. Haastattelussa tuli myös esille, että kyseisellä vakuutusyhtiöllä on erikseen asiakkuuksien ylläpidosta huolehtiva osasto, joka tekee muun muassa vuosisoittoja yritysasiakkaille. Moncriefin ja Marshallin (2005) henkilökohtaisen myyntityöprosessiin mukaan asiakassuhteiden ylläpitoon voi olla myyjä itse ja/ tai erikseen asiakkuuden ylläpidosta huolehtiva osasto. Joten tämän osalta tutkimus tukee Moncriefin ja Marshallin näkemystä. Sitä näkemystä, jossa asiakassuhteen ylläpito merkitsee jatkuvaa palvelun tarjoamista, konsultoivampia myyntipuheluita sekä rakentavaa suhteen ylläpitoa, ei tutkimusten perusteella vakuutusmyyjien toiminta tukenut. Myyjät pikemmin nostivat esille sen, että asiakkaat yleensä ottavat itse myyjiin yhteyttä kaupanteon jälkeen. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä että, vakuutustoiminta alana poikkeaa asiakassuhteen ylläpidon suhteen Moncriefin ja Marshallin (2005) näkemyksestä, sillä myyjät mainitsivat asiakassuhteen ylläpito-osaston tekävän niin sanottu vuositarkastus soiton. Tämä ei ole jatkuvaa palvelujen tarjoamista.

Kaikkien yritysasiakkaiden ostopolut ja tiedonhankinnat muistuttivat hyvin paljon toisiaan. Varsinkin tiedustelu tuttavayritykseltä vakuutustuotteista ja niiden tarjonnasta korostui tutkimustuloksista. Tutkimuksen perusteella voi päätellä ja todeta, että Kotlerin ym. (2017, 61-70) mainitseva asiakkaan ostopolun muutos on tapahtunut digitalisaation myötä myös vakuutusosalalla, sillä asiakkaat ovat aktiivisesti yhteydessä toisiinsa, ja näin ollen ovat samalla muodostaneet niin sanottuja kysy ja suosittelu - suhteita keskenään. Asiakkaat etsivät tietoa netistä ja ovat helposti yhteydessä toisiinsa kysyen ja etsien kokemuksia eri tuotteista ja palveluista. Tulosten perusteella pystyy myös todeta, että tuttava yritysten kokemuksilla oli selkeästi vaikutusta vakuutusyhtiön valintaan, ja myös tämä tukee Kotlerin ym. (2017) näkemystä nykyajan asiakkaan ostopolusta ja sen muuttumisesta digitalisaation myötä.

Ostoprosessin suhteen vaiheet olivat yritysten välillä hyvin samankaltaisia. Yritykset olivat suhteellisen hyvin tietoisia siitä, millaisia ja mitä vakuutuksia tarvitsivat toimintaansa varten. Toisaalta usea haastateltava mainitsi myös vakuutusmyyjän tuoneen ratkaisuja ongelmaa varten. Tämän jälkeen yritykset kartoittivat vakuutusten tarjoajat, jonka jälkeen keskusteltiin eri vakuutustarjoajan kanssa ratkaisusta ja vakuutusten hinnasta. Tämän jälkeen tehtiin päätös, mistä vakuutusyhtiöstä vakuutukset yritystoimintaa varten otetaan. Tämä tutkimus tukee Adamson ym. (2012) näkemystä siitä, että tänä päivänä myyjän täytyy tukea asiakkaan ostoa ostoprosessin alusta päätöksen tekoon saakka, koska perinteinen ratkaisumyynti on muuttunut. Monesti asiakas on kykeneväinen hoitamaan ostoprosessinsa itsenäisesti loppuun saakka, ja nykyään teknologia antaa mahdollisuuden tiedon saatavuudelle, joten asiakas pääsee helposti vertailemaan eri vaihtoehtoja. Asiakkaalla on paljon vaihtoehtoja eri ratkaisuille. Omatoimisuuden ja ostokyvykkyyden myötä myös ostokäyttäytyminen on muuttunut. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että asiakkaat ovat omatoimisia, vaikka

haastatteluissa nousi ilmi, että suurimman osan kohdalla vakuutusmyyjä oli ottanut yhteyttä asiakkaaseen. Asiakkaan omatoimisuus näkyi siinä, että tietoa vakuutuksista oli etsitty itse ennen tapaamista, sekä siitä, että vakuutusten tarjoajista tiedusteltiin kokemuksia omasta tuttavaverkostosta. Haastatteluista esiin nousut omatoiminen tiedonhankinta ja vertailu tukee myös Adamsonin ym. (2012) näkemystä siitä, että B2B- myynnissä asiakas ei välttämättä tarvitse myyjää kuten aikaisemmin on totuttu, sillä asiakas on jo usein ennakkoon määritellyt tarpeensa ja ratkaisunsa ongelmiinsa. Näin ollen B2B-kaupankäynnissä asiakkaiden ostoprosessi ja ostotoiminta ovat muuttuneet aktiivisemmaksi verrattuna myyjiin, joten ostoprosessista on tullut yhä enemmän itseohjautuvampi.

Myös Ulaga ja Kohli (2018) mainitsevat yritysasiakkaiden tavan ostaa tuotteita ja palveluja muuttuneen, ja tänä päivänä asiakkaat haluavat tuotteiden ja palvelujen lisäksi saada myös arvoa myyjätaholta. Näin ollen myyjän rooli on laajentunut, ja myyjän täytyy olla osallisena asiakkaan prosessissa alusta loppuun. Tutkimuksen tulosten perusteella suurin osa asiakkaista koki, että vakuutusta ostaessaan eivät saaneet arvoa itselleen. Asiakkaat kokivat arvon olevan pikemmin kokonaisvaltainen asia, joka on palvelua kaikissa vakuutuksiin liittyvissä asioissa. Tästä voi päätellä, että tutkimuksen tulokset tukevat arvon lisäämisen suhteen Ulagan ja Kohlin näkemystä yritysasiakkaiden halusta saada kokonaisvaltaista palvelua myyjätaholta ostoprosessin alusta kaupan jälkeiseen asiakassuhteen ylläpitoon. Haastattelujen perusteella vakuutus tuotteena ei tuottanut arvoa yritysasiakkaalle. Vakuutusmyyjien haastatteluissa nousi esille, että yritysasiakkaat saattavat muuttaa näkemystään vakuutuksista arvon tuottajana, silloin kun heille tapahtuu vahinko. Tällöin korvauksen saadessaan asiakkaat varmasti mielellään vakuutusturvan arvon tuottajaksi. Tämä saattaa hyvin pitää paikkaansa, sillä asiakkaiden haastattelujen perusteella pystyy päätellä, että vakuutukset ovat vain pakollinen asia, joka pitää hoitaa kuntoon.

Puolet asiakkaista pitivät myyjän henkilökohtaisen myyntityön olleen ratkaiseva tekijä vakuutusyhtiön valinnassa. Asiakkaat vastasivat myös, että tutun myyjän vaikutus oli suuri kyseisissä tilanteissa. Tästä voi päätellä, että myyjän oma verkosto ja aikaisemmin ansaittu luottamus ovat suuressa roolissa kaupanteossa. Myyjän vaikutus on siis suuri myös vakuutusmyynnissä. Tutun vakuutusmyyjän tuoma luottamus ja siihen yhdistetty ammattimaisuus ovat myös vakuutusmyynnissä suuressa roolissa, kun asiakas tekee ostopäätöstä. Tutkimuksen perusteella myös ne asiakkaat, jotka eivät suoranaisesti tehneet ostopäätöstä vakuutusten suhteen myyjän perusteella, mainitsivat yleisesti ottaen myyjän työskentelyn olevan suuressa roolissa, kun heidän yritys tekee ostopäätöstä. Se oli myös merkille pantavaa, että yritysasiakkaat korostivat tutun myyjän tärkeyttä kaupanteon jälkeiseen asiakkuuden hoidossa. Haastatteluissa nousi esille, että tuttu vakuutus myyjä on tärkeä varsinkin juuri silloin, kun asiakas kohtaa ongelmia ja vastoinkäymisiä. On hyvä, että samasta puhelinnumerosta saa apua vahinkotilanteisiin ja muihin epäkohtiin. Myös vakuutusmyyjät nostivat esille sen, että yritysasiakkaat korostavat nimenomaan helppoutta ja muun muassa sitä, että saa apua tutulta ja luotettavalta myyjältä. Jobberin & Lancasterin mainitsevat (2015,

94- 95) psykologisten kriteerien olevan tärkeitä asiakkaan päätöksen suhteen silloin, kun myyjätahojen tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat samankaltaisia. Tärkeät tekijät ostopäätöksen kannalta ovat myös muun muassa toimittaja sekä oston jälkeiset palvelut. Tällaisissa tapauksissa myös myyjän henkilökohtainen myyntityö ja henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että myös vakuutuskaupassa Jobberin & Lancasterin (2015) näkemykset asiakkaan päätöksenteosta ja siihen liittyvästä myyjän henkilökohtaisista ominaisuuksista pitävät paikkaansa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä myös sitä, että yrityksen vakuutusostoihin liittyen, yritysten ostoprosessi on enemmän Kotlerin ym. (2015) kuvaileman ostopolun kaltainen kuin perinteinen B2B ostoprosessi, joka Jobberin & Lancasterin (2015) mukaan on seitsemän vaiheinen, joka on kuvattu aikaisemmin kuviossa 6, tai jota Kotlerin ym. (2008) mukaan on kahdeksan vaiheinen, ja tämä puolestaan on kuvattu aikaisemmin tässä tutkielmassa kuviossa 5. Digitalisaation myötä ostoprosessi ja ostopolku ovat muuttuneet, mutta tutkimustulokset tukevat myös osittain Laineen (2015, 116-121) ajatusta, jossa ostoprosessi on perusajatukseltaan pysynyt ennallaan, mutta nykyään asiakas saattaa ottaa yhteyttä myyjään ollessaan missä vaiheessa prosessia tahansa, ja monesti asiakas saattaa myös liikkua vaiheissa taakse päin. Tähän vaikuttaa muun muassa helposti saatavilla oleva tieto ja tiedon paljous. Tutkimustuloksien perusteella yritysasiakkaat vertailevat vakuutuksen tarjoajia ja vakuutusmyyjien antamia tarjouksia ennen päätöksentekemistä. Myös tuttavilta tiedustellaan kokemuksia eri vakuutusyhtiöistä. Yrityksien vakuutusostojen liittyen tämän tutkimuksen perusteella voi päätellä, että ostoprosessi tukee siis sekä Kotlerin ym. (2015) että Laineen (2015) näkemyksiä digitalisaation aikakaudella.

Suurin osa asiakkaista ei kokenut saaneen arvoa myyjän ratkaisusta eikä ostaessaan vakuutuksia. Ainoastaan yhden yritysasiakkaan haastattelun perusteella voi päätellä, että myyjän ongelman ratkaisu antoi arvoa asiakkaalle. Suurin osa yritysasiakkaista määritteli arvon, jota vakuutusyhtiöltä ja vakuutusmyyjältä odottaa, olevan paljon enemmän kuin pelkkä ongelmanratkaisu vakuutuksiin liittyen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että yritykset määrittivät arvon, jota halusivat vakuutuksiin liittyvän, olevan vakuutuksien lisäksi kokonaisvaltaista asiakassuhteen ylläpitämistä ja hoitamista. Tutkimuksen tulokset tukevat Prahaldin ja Ramaswamyn (2004) näkemystä siitä, että perinteinen arvon tuottaminen on muuttunut, ja arvon tuottamisessa asiakas on entistä aktiivisempi ja halukas osallistumaan arvon tuottamiseen, ja näin ollen arvon yhteisluomisessa ei siis ole kyse siitä, että asiakas on ainoastaan mukana suunnittelemassa tuotetta ja palvelua vaan siitä, että yrityksellä ja asiakkaalla on yhteinen ongelma, johon he myös yhdessä luovat ratkaisun. Tutkimus tulokset tukevat myös Petrin ja Jacobin (2016) näkemystä, jossa asiakas ja palveluntarjoaja tekevät yhteistyötä asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi, ja luottamuksella on tähän liittyen iso rooli arvon muodostumisen suhteen. Tulosten perustella voidaan myös päätellä, että Grönroos ja Voima (2013) näkemys siitä, että asiakas voi yhdessä



palveluntarjoajan luoda arvoa pitää paikkaansa. Asiakkaan käydessä vuoropuhelua yrityksen kanssa tarpeistaan ja haluistaan, luovat yritys ja asiakas yhdessä arvoa.

Haastatteluissa perusteella pystyy myös päättelemään, että vakuutukset ovat yritysasiakkaille niin sanotusti pakollinen asia, johon ei välttämättä haluta kuluttaa paljoa aikaa ja resursseja. Itse vakuutusta ei siis pidetty arvona tuottavana tekijänä, kun ajatellaan vakuutusta tuotteena tai palveluna. Vakuutusmyyjien haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoinen näkökulma vakuutuksien arvon tuottamiseen tuotteena ja palveluna. Vakuutusmyyjät mainitsivat, että monesti vakuutusta ostaessa asiakas ei tarkkaan tiedä kuinka vakuutus toimii vahingon sattuessa korvauksen suhteen. Myyjien mainitsivat myös, että monesti asiakas kokee saaneensa arvoa vakuutuksesta tuotteena sen jälkeen, kun on saanut korvauksia vahinkoon liittyen. Näin ollen asiakas kokemuksen perusteella muuttaa arvokokemaansa. Tämä tukee Woodruff (1997) ajatusta, että asiakas kokee saavansa arvoa eri tilanteissa ja vaiheissa asiakkuutta. Asiakas voi kokea saavansa arvoa, kun tekee ostopäätöksen, toinen taas kokee saavansa arvoa kuluttaessaan tuotetta tai palvelua. Moni asiakas kokee saavansa arvoa vasta kulutuksen jälkeen. Asiakkaat voivat myös kokea saavansa arvoa jokaisena näistä oston tai kulutukseen liittyvistä hetkistä, mutta arvo saattaa olla erilaista eri hetkinä.

## 6.2 Manageriaaliset johtopäätökset

Vakuutusmyyjien henkilökohtaisessa myyntityössä selkeät vaiheet antavat myyntityölle perustan. Asiakkaiden tietojen saanti eri rekistereistä ja asiat mitä asiakkaiden kanssa on aikaisemmin keskusteltu ja sovittu, tulee olla kaikkien myyjien saatavilla. Tämä auttaa myyjää asiakkaan arvioimisessa ja myös valmistaa myyjää paremmin asiakastapaamista varten. Tietojen saaminen auttaa myyjää myös määrittämään asiakkaan ongelmaa ennen ensimmäistä yhteydenottoa. Kun myyjällä on tietämystä, ymmärrystä ja kiinnostusta asiakkaan toimialaa kohtaan, luottamus lisääntyy ja näin ollen asiakassuhde parantuu.

Myös asiakkaan tarpeiden kartoitus on olennainen osa vakuutusmyyjien työs-kentelyä. Asiakkaan kuunteleminen ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa ovat perusta pitkälle ja hyvin toimivalle asiakassuhteelle myös vakuutusosalalla. Asiakkaan nostaminen keskiöön ja sellaisen ratkaisun löytäminen joka hyödyntää kauan molempia osa puolia on todella tärkeää.

Asiakassuhteen ylläpitäminen on oleellinen osa hyvin organisoitua myyntityötä. Vaikka vakuutusmyynti on hektistä ja uusmyynti on tärkeässä roolissa vakuutusosalalla, tulisi asiakassuhteen ylläpitoon kiinnittää kokonaisuudessa enemmän huomiota. Tämä on silti haasteellista, koska vakuutukset tuotteina ja palveluina

eroavat huomattavasti esimerkiksi kopiokoneista ja verkkoliittymistä. Se on kuitenkin selvää, että yksi kannanhoitosoitto vuodessa ei riitä. Asiakkaita tulisi kontaktoida useammin, jotta asiakassuhteita voitaisiin kehittää. Asiakkaat toivovat tänä päivänä helppoutta ja nopeutta asioinnissa. Helppoutteen ja asioiden jouhevaan käsittelyyn tulisi panostaa oleellisesti asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Myyjän saama luottamus ja hyvä asiakassuhteen ylläpito ovat olennaista myös asiakkaan suositusten ja uusien kauppojen syntymisen osalta. Vakuutukset tuotteina saattavat olla monelle asiakkaalle vieraita. Näin ollen vakuutussisältöjen esimerkillistäminen ja ehtojen selkeyttäminen toisi varmasti asiakkaalle enemmän tietämystä vakuutuksista. Tämä puolestaan saattaisi lisätä asiakkaiden arvon kokemista vakuutuksista tuotteina niitä ostaessa. Myyjien palkitsemisjärjestelmässä asiakassuhteen ylläpito olisi syytä ottaa huomioon.

Myyjän ammattimaisuus ja ratkaisun löytäminen asiakkaan ongelmaan lisää luottamusta asiakkaan näkökulmasta. Myyjän tuoma vakuutusratkaisu turvaa asiakkaan toimintaa. Vakuutuksen tuomaa turvaa asiakkaan toimintaa varten ja vakuutusten toimivuutta tulisi korostaa asiakkaalle. Tämä varmasti vahvistaisi asiakassuhdetta ja kasvattaisi luottamusta vakuutusmyyjää ja vakuutusyhtiötä kohtaan.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ym. (2009, 231- 233) mukaan luotettavuuteen tutkimuksissa liittyy reliabelius ja validius. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, ja puolestaan tutkimuksen validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikeita asioita tutkimusta kannalta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja, ja termit liittyvätkin yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Joka tapauksessa myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida, vaikka reliabeliuutta eikä validiuutta haluttaisi käyttää. Validius on kyseisistä termeistä sopivin kuvaamaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, koska validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää ja kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan olisi syytä kertoa millä perusteella esittää tulkintoja, eli mihin hän päätelmänsä perustaa. Esimerkiksi suorat lainaukset haastatteluista jne.

Haastattelun kysymykset syntyivät tutkielman teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joten tällä perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa ollaan tutkittu oikeita asioita. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää myös hyvä dokumentointi. Kaikki tutkimuksen liittyvä tarpeellinen tieto dokumentoitiin ja kerätty aineisto muun muassa litteroitiin ja arkistoiitiin hyvin. Tutkimuksen tuloksia on myös esitetty suorilla lainauksilla luvussa 5, ja myös tämä asia lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on subjektiivinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tutkija on itse työskennellyt vakuutusmyyjänä, ja näin ollen tutkijalla on hyvin paljon subjektiivista näkemystä aiheeseen liittyen. Tutkija tiedosti tilanteen, ja näin ollen pyrki välttämään ohjailua varsinkin vakuutusmyyjien haastatteluissa. Haastatteluista, niin vakuutusmyyjien kuin yritysasiakkaiden osalta, oli samankaltaisia vastauksia ja samat asiat nousivat esille eri haastateltavilta. Näin ollen voidaan todeta, että jos tutkimuksen suoritaisi uudestaan, ja haastateltaisiin samoja henkilöitä, saataisiin samalla sisällöllä olevia vastauksia. Arvon kokemisen suhteen asia saattaisi olla toisin, jos esimerkiksi asiakkaalle olisi sattunut vahinko ja olisi saanut korvausta vahingosta. Näin ollen arvon kokeminen vakuutuksesta tuotteena voisi olla toisenlainen kuin tämän tutkimuksen tekemisen hetkellä.

Tutkimusta varten haastateltiin vain kahta vakuutusmyyjää, mutta haastatteluista saatujen vastausten samankaltaisuuksien perusteella voidaan päätellä, että haastateltavien määrä on riittävä. Haastattelujen vastaukset olivat asiasisällöltään hyvin samanlaisia. Tutkimusta varten haastateltiin neljää eri yritysasiakasta. Haastateltavien joukossa on eri kokoisia yrityksiä ja yrityksiä eri aloilta, jolla haluttiin hakea eri näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Myös yritysasiakkaiden vastaukset olivat samankaltaisia keskenään, joten tämän perusteella haastateltavia oli riittävästi myös yritysasiakkaiden osalta.

Tutkimuksessa tutkittiin ja haastateltiin vain yhden vakuutusyhtiön vakuutusmyyjä ja yritysasiakkaita. Se millaisia tuloksia saataisiin, jos haastateltaisiin muiden vakuutusyhtiön myyjä tai yritysasiakkaita, voisi olla toinen. Näin ollen tulosten yleistettävyyden kokonaisuutena vakuutusosalalle on heikko. Tämä seikka lieenee tutkimuksen suurin heikkous.

## 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Vaikka tässä tutkimuksessa tutkittiin vakuutusmyyjien vaiheita henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyen ja onko vakuutusmyyjien toiminnalla ollut vaikutusta yritysasiakkaan valintaan vakuutusyhtiötä valittaessa, nousi haastatteluissa esiin myös myyjän ja vakuutusten arvon tuottaminen ja lisääminen asiakkaalle. Olisi erittäin mielenkiintoista tutkia vakuutusala juuri arvon tuottamisen ja kokemisen näkökulmasta sitä, miten vakuutus antaa arvoa asiakkaalle. Hyvä teoria tähän olisi Woodruffin (1997) näkemys siitä, että asiakas kokee saavansa arvoa eri tilanteissa ja vaiheissa asiakkuutta. Asiakas voi kokea saavansa arvoa, kun tekee ostopäätöksen, toinen taas kokee saavansa arvoa kuluttaessaan tuotetta tai palvelua. Moni asiakas kokee saavansa arvoa vasta kulutuksen jälkeen. Näin ollen ilmiötä voisi tutkia kuinka asiakas kokee arvoa eri vaiheissa asiak-

kuutta. Vakuutusten tapauksessa olisi mielenkiintoista saada selville, kuinka esimerkiksi asiakas kokee arvon heti vakuutuksen oston jälkeen ja vahingon sattuessa korvauksen saaneena.

Jotta tutkimuksesta saataisiin enemmän yleistävä, olisi mielenkiintoista myös tutkia ja vertailla kuinka eri vakuutusyhtiöiden vakuutusmyyjät työskentelevät ja millaisia vaiheita heillä on henkilökohtaisessa myyntityössään, ja kuinka henkilökohtainen myyntityö on vaikuttanut eri vakuutusyhtiöiden asiakkaiden ostopäätöksiin.

## LÄHTEET

- Adamson, B. Dixon, M. Toman, N. 2012. The End of Solution Sale. Harvard Business Review. July-August.
- Agnihotri, R. Dingus, R., Hu, M. Krush, M. 2016. Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172 – 180.
- Anaza, N. A. Inyang, A. Saavedra, J.L. 2018. Empathy and effect in B2B salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 33 Issue: 1, 29-41.
- Anon. 2009. Vakuutukset Suomessa. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutus\\_Suomessa.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutus_Suomessa.pdf)
- Anon. 2017. Työtaturma vakuutus. <https://uusi.op.fi/yritykset/riskienhallinta/vakuutukset/yrittaja-ja-henkilosto/tyotaturmavakuutus>
- Anon. 2018. Yrittäjän vakuutukset – mitkä ovat pakollisia, mitkä vapaaehtoisia? <https://go.accountor.fi/yrittajan-vakuutukset/>
- Bergström, S. Leppänen, A. 2009. *Markkinoinnin Maailma*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Blois, K. 2000. *The Oxford Textbook of Marketing*. New York: Oxford University Press Inc.
- Broughton, P.D. 2012. *The Art of the Sale*. New York, USA: The Penguin Group.
- Borg, S. Freytag, P.V. 2012. Helicopter view: An interpersonal relationship sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 Issue: 7, pp. 564-571.
- Donaldson, B. 2007. *Sales Management*. 3<sup>th</sup> Edition. New York, USA: Palgrave Macmillian.
- Doney, P & Cannon, J. 1997. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 61(April), 35-51.
- Dorfman, M. S. Cather, D. A. 2013. *Introduction to risk management and insurance*. 10<sup>th</sup> edition. Pennsylvania State University. Pearson.
- Eskola, J. Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Glynn, M. 2011. Primer in B2B brand building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research* 65 (2012), 666 – 675.
- Grönroos, C. 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Grönroos, C. Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41, 133-150.
- Gummesson, E. 2008. *Total relationship marketing*. Elsevier: Oxford.

- Helkkula, A. Kelleher, C. Pihlström, M. 2012. Practices and experiences: Challenges and opportunities for value research. *Journal of Service Management*, 23(4): 554-570
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.
- Holbrook, M. B. 1999 *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge
- Huber, F. Herrmann, A. Morgan, R.E. 2001. Gaining competitive advantage through customer value-oriented management. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18 Issue:1 pp.41-53
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2003. *Selling and sales management*. Pearson Education. Harlow
- Jobber, D & Lancaster, G. 2015. *Selling and Sales management*. 10<sup>th</sup> edition Pearson Education. Harlow
- Jones, E. Brown, S.P. Zoltners, A.A. Weitz, B.A. 2005. The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of personal selling and sales*. 2005. 145-156.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2001. *Principles of Marketing* 9<sup>th</sup> edition. Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. *Principles of Marketing*. 13<sup>th</sup> edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P. Armstrong, G, Wong, V. Saunders, J. 2008. *Principles of marketing*. 5<sup>th</sup> European edition. Edinburgh: Person Education Limited.
- Kotler, P. Keller, K. 2012. *Marketing Management*. Harlow: Pearson.
- Kotler, P. Kartajaya, H. Setiawan, I. 2017. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to digital*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Laine, K. 2015. *Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika*. Helsinki: Talentum.
- Laine, P. 2008. *Myyntin anatomia: anna asiakkaan ostaa*. Helsinki: Talentum media.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management* 34, 732-748
- Liu, A. & Leach, M. 2001. Developing Loyal Customers with a Value adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and The Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 21 (2), 147-156.
- Lynch, J. De Chernatony, L. 2004. The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Brand Management*. 11 (5), 403 - 419.
- Manning, G.L, Ahearne, M. Reece, B.L. 2014. *Selling Today: Partnering to Create Value*. Pearson.
- Meghisan, G. 2008. Personal selling process. *Annals of the University of Craiova*.
- Moncrief, W. & Marshall, G. 2005. The Evolution of the Seven Steps of Selling. *Industrial Marketing Management* 34, 13-22.

- Norio-Timonen, J. 2010. Vakuutusopimuslain pääkohdat. Helsinki: Talentum.
- Parasuraman, A.; Zeithaml Valerie A.; Berry, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Payne, A. Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*: October 2005, Vol. 69, No 4, pp 167-176.
- Pellikka, T. Peilimö, P. Puntari, P. Vaitomaa, M. 2010. Omaisuuuden vakuuttaminen. Finva Oy.
- Peppers, D. Rogers, M. 2011. *Managing Customer Relationships*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. New Jersey.
- Petri, J. Jacob, F. 2016. The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management* 56, 63-72.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. New York.
- Prahalad, C.K, Ramasvamy, V. 2004. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.
- Rantala, J & Pentikäinen, T. 2009. *Vakuutusoppi*. Helsinki: Finanssi ja vakuutus-kustannus.
- Richards, R.A. Jones, E. 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*. 37, 120-130.
- Rope, T. 1998. *Business to Business – markkinointi*. Helsinki: WSOY
- Rope, T. 2003. *Onnistu myynnissä*. Helsinki: WSOY.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. 2005. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage
- Schrock, W.A. Zhao, Y. Hughes, D.E. Richards, K.A. 2016. JPSSM since the beginning: intellectual cornerstones, knowledge structure, and thematic developments. *Journal of personal Selling and Sales Management* volume 36, 321-343.
- Shannahan, R.J. Bush, A.J. Moncrief, W.C. Kirby, L.J. 2013. Making Sense of the Customer's Role in the Personal Selling Process: A Theory of Organizing and Sensemaking Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 33:3, 261-275.
- Sheth, J. 1973. A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*. 37, 50 - 56.
- Simons, R. 2014. Choosing the Right Customer. *Harvard Business Review*. March Issue.
- Singh, R. Koshy, A. 2011. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*. 40(1): 78-85, January
- Sweeney, J. Webb, A. 2007. How functional, psychological and social relationship benefits influence individual and firm commitment to the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 22 (7), 474 - 488.
- Toman, N. Adamson, B. Gomez, C. 2017. The New Sales Imperative. *Harvard Business Review*. March - April.

- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Ulaga, W. Kohli, A. K. 2018. The role of solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161-168.
- Vaughan, E. J. Vaughan, T. M. 2008. *Fundamentals of risk and insurance*. 10<sup>th</sup> edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Viio, P. Grönroos, C. 2015. How buyer-seller relationships orientation affects adaption of sales processes to the buying process. *Industrial Marketing Management* 52 37-46
- Webster, F. Wind, Y. 1972. A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*. Vol. 36, No.2. pp 12-19.
- Woodruff, Robert B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Üstüner, T. Godes, D. 2006. Better sales network. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2006/07/better-sales-networks>
- Zevnik, R. 2004. *The complete book of insurance: understand the coverage you really need*. Naperville, III.: Sphinx Pub.



## LIITTEET

### Haastattelukysymykset myyjille

- Kuinka asiakkuuksia arvioidaan ja kuinka itse arvioit asiakkaita?
- Auttaako teknologia asiakkaan arvioimisessa ja valinnassa?
- Kuinka paljon hyödynnät asiakastietokantaa ja miten hyödynnät sitä ennen asiakkaan tapaamista? (olemassa olevaa tietoa asiakkaan tarpeista jne.)
- Millä tavoin hoidat asiakassuhdetta?
- Toteutuuko myyntitilanteessa vuoropuhelua sinun ja asiakkaan välillä?  
Kuinka tärkeänä näet vuoropuhelun asiakassuhteen kannalta?
- Miten näet myyjän roolin tuotteen/palvelun markkinoijana?
- Onko myynnissäsi selkeitä vaiheita, joita pitkin etenet?
- Kuinka varmistat, että asiakassuhteista tulee syviä ja pitkiä?
- Kuinka näet itsesi myyjänä asiakkaan ongelmanratkaisijana?
- Millä tavoin nostat asiakkaan keskiöön?
- Miten näet itsesi myyjänä arvon tuottajana asiakkaalle, ja miten se mielestäsi vaikuttaa asiakassuhteisiin ja niiden laatuun?
- Kuinka tärkeänä näet asiakassuhteiden ylläpitämisen? Näetkö siitä olevan hyötyä asiakashankinnassa?
- Onko asiakkuudet sinulle enemmän kertaluonteisia kuin pitkäkestoisia?
- Kuinka hoidat asiakassuhdetta kaupan teon jälkeen?

## Kysymykset asiakkaalle

- Miten ja mistä etsit tietoa, kun tarvitset kun tarvitsit yrityksellesi vakuutuksia?
- Kuinka ostoprosessinne eteni, kun havaitsitte vakuutusten tarpeen?
- Ottiko myyjä itse henkilökohtaisesti teihin yhteyttä, vai kontaktoiko teitä joku muu henkilö tai taho?
- Kuinka paljon myyjä tekeminen ja ehdotukset ongelman ratkaisusta auttoivat teitä määrittämään lopullisen ongelman?
- Olitteko itse jo määrittäneet ongelman valmiiksi kokonaisuudessaan ennen myyjän tapaamista?
- Saitteko myyjän kanssa selkeän vuoropuhelun aikaan?
- Koitteko, että myyjä määritteli ja ratkaisi ongelmanne?
- Tuottiko myyjä ratkaisuihinne yrityksellenne arvoa?
- Mitkä tekijät vaikuttivat, että valitsitte juuri tämän yhtiön vakuutusyhtiökseenne?
- Kuinka paljon myyjän tekeminen vaikutti valintaanne?
- Tuotteiden ollessa samanlaisia, vaikuttiko myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet ostopäätökseenne?
- Onko vakuutusyhtiö mielestäsi hoitanut kaupanteon jälkeistä hoito hyvin?