



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelujen kehittäminen asiakasrajapinnassa - Case: Henkivakuutusyhtiö

Laine, Elina

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palvelujen kehittäminen asiakasrajapinnassa - Case:
Henkivakuutusyhtiö

Laine, Elina
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Elina Laine

Palvelujen kehittäminen asiakasrajapinnassa – Case: Henkivakuutusyhtiö

Vuosi 2012 Sivumäärä 57

Palvelunäkökulman ymmärtäminen nykypäivän liike-elämässä on entistä tärkeämpi tekijä yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palvelujen kehittämisen tarpeita ja mahdollisuuksia tulevaisuuden riskihenkivakuuttamisessa. Riskihenkivakuuttaminen on yksi vakuuttamisen muoto ja tarkoittaa käytännössä henki- ja henkilövahinkojen turvaamista. Opinnäytetyön toimeksianto saatiin työsuhteen kautta yhdeltä Suomen suurimpiin vakuutusyhtiöihin lukeutuvalla yritykseltä.

Finanssi- ja vakuutusalan perusta pohjustaa työn teoreettista viitekehystä. Työn teoreettinen viitekehys keskittyy Christian Gröönroosin palvelunäkökulmaan. Lisäksi teoriassa tarkastellaan asiakaslähtöisen myyntityön ja mielikuvamarkkinoinnin yhteyttä asiakastyytyväisyyteen.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Käytännön tutkimushaastattelut tehtiin viidelle toimeksiantajan henkilöstöön kuuluvalla, asiakasrajapinnassa työskentelevälle asiantuntijalle. Haastateltavien henkilöiden kokemusten pohjalta pyrittiin löytämään erityisesti yritysasiakkaiden kannalta oleellisia palvelujen kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että palvelunäkökulman omaksuminen yrityksessä ja sen pohjalta palvelujen kehittäminen eivät ole yksiselitteisiä asioita. Palvelunäkökulman yhdistäminen asiakaslähtöiseen myyntityöhön vaatii yritykseltä pitkäjänteistä toiminnasuunnittelua, syvällistä asiakaskokemusten ymmärtämistä sekä innovatiivisia ratkaisumalleja.

Asiasanat palvelu, palvelunäkökulma, asiakastyytyväisyys, myyntityö

Elina Laine

Service Development at the customer interface: a case study of a Life Insurance company

Year	2012	Pages	57
------	------	-------	----

Being able to understand the service perspective in today's business world is an increasingly important factor in business success and competitiveness. The purpose of this thesis was to examine the needs and opportunities of service development for life insurance against future risk. Life insurance is a form of protection against financial loss due to life and bodily injuries. This thesis was commissioned by one of Finland's largest insurance companies, which is also the place of employment of the author.

The theoretical framework of the thesis is based on a discussion of relevant concepts from the finance and insurance sector, and focuses on the service perspective of Christian Grönroos. In addition, the connection between customer-oriented sales and image marketing related to customer satisfaction are examined.

Empirical research was conducted for the thesis through a qualitative case study. The practical research interviews were conducted for five of the company's personnel specialists that worked at the customer interface. The aim was to determine the main development needs for business customers in particular as viewed through the experiences of the interviewees.

On the basis of the research results it can be concluded that it is not easy for a company to adopt a service perspective and use service development because the service perspective is the sum of many factors. The company has to use long-term business planning, a deep understanding of customer experiences and innovative solutions in order to be able to combine the service perspective with customer-oriented sales.

Keywords service, service perspective, customer satisfaction, salesmanship

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta ja tavoite.....	7
1.2	Rajaus ja rakenne.....	8
2	Finanssiala.....	9
2.1	Finanssialan Keskusliitto Ry.....	10
2.2	Finanssivalvonta.....	10
2.3	Vakuutusalan toiminta.....	11
3	Palvelujen kehittäminen.....	12
3.1	Palvelumarkkinointi.....	13
3.1.1	Laatu osana palvelua.....	13
3.1.2	4Q- laatumalli.....	15
3.2	Imagomarkkinointi.....	17
3.2.1	Mielikuvan muodostuminen.....	18
3.2.2	Imagon merkitys menestykselle.....	19
3.3	Asiakaslähtöinen myyntityö.....	20
3.3.1	Myyntiprosessi.....	21
3.3.2	Myyntin ympyrä.....	21
4	Tutkimuksen teoria.....	23
4.1	Tutkimustapa.....	23
4.2	Menetelmät.....	26
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
5	Kehityshanke.....	27
5.1	Asiakastyytyväisyyskyselyn analysointi.....	28
5.2	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset.....	29
5.2.1	Myyntiprosessi ja myyntimallit.....	30
5.2.2	Tuotetyytyväisyys.....	32
5.2.3	Asiakaspalvelutyytyväisyys.....	34
5.2.4	Toimintamallit.....	36
5.2.5	Markkina-asema ja näkyvyys.....	38
6	Nykytilan analysointi ja johtopäätökset.....	40
6.1	SWOT- analyysi.....	40
6.1.1	Vahvuudet.....	41
6.1.2	Heikkoudet.....	42
6.1.3	Mahdollisuudet.....	42
6.1.4	Uhat.....	43
6.2	Johtopäätökset.....	43
6.2.1	Myyntin edistäminen.....	44
6.2.2	Toimintamallien kehittäminen.....	46

6.2.3	Palvelunäkökulman mallintaminen.....	47
6.2.4	Kilpailukyvyn vahvistaminen	48
7	Yhteenveto.....	49
	Lähteet	52
	Kuviot	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

Palveluliiketoiminta ja palvelukilpailu yleistyvät koko ajan entistä enemmän pidemmälle tulevaisuuteen katsottaessa. Jokainen yritys on osallisena palvelukilpailussa. Kilpailussa ei enää pärjää pelkällä tuote- tai asiakaspalvelulähtöisyydellä vaan asiakkaalle tulee tarjota ja rakentaa tuotteen, asiakaspalvelun ja niiden tukitoimintojen muodostama niin kutsuttu kokonaispalvelutarjoama. Aikakaudet muuttuvat, jolloin myös liiketoiminnan kehityssuunnat vaihtavat suuntaansa. Yrityksen kilpailukyvyä edistämiseksi ja menestyksen tukemiseksi on tärkeää sopeutua ajan muutokseen. Muuttuvien markkinointisuuntausten myötä palvelujen jatkuva kehittäminen on olennainen osa yrityksen kehityskohteiden hallintaa.

1.1 Tausta ja tavoite

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan palvelujen kehittämistä yrityksen asiakasrajapinnassa, vakuutusyhtiön näkökulmasta. Opinnäytetyön aihe käsittelee palvelujen kehittämistä henkivakuutusyhtiöön kohdistuvan tapaustutkimuksen valossa. Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on kaiken kaikkiaan tärkeässä asemassa havainnollistettaessa palvelujen kehittämisen pohjana asiakastytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä sovelletaan lähtökohtaisesti kyseisessä yhtiössä käynnissä olevaa kehitysuudistushanketta tutkimuksen pohjana.

Työn toimeksianto saatiin keväällä 2011 työsuhteen kautta. Henkivakuutusyhtiön korvausosastolla palveluneuvojana työskentely on tuonut palvelujen kehittämisen tutkimukseen käytännönläheistä näkökulmaa ja lisäksi se on mahdollistanut tutkimuksen osalta erilaisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisen. Opinnäytetyön aihe palvelujen kehittämisestä syntyi mielenkiinnon ja konkreettisen kehitysuudistushankkeen pohjalta. Vaikka työsuhde yhtiössä päättyi loppukesästä 2011, opinnäytetyö on edennyt tavoitteidensa mukaisesti hyvässä yhteistyöhengessä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yksi Suomen vakuutusalan suurimmista toimijoista. Suoranainen työn toimeksianto saatiin nimenomaisen yrityksen henkivakuutusyhtiöltä. Henkivakuutusyhtiöiden liiketoiminta keskittyy niin kutsuttuun riskihenkivakuuttamiseen, jolla tarkoitetaan yksinkertaisesti kuvattuna henki- ja henkilövahinkojen riskien minimoimista eri elämänvaiheissa vakuuttamisen turvin.

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on löytää nimenomaisen henkivakuutusyhtiön kehitysuudistushankkeen kannalta hyödylliset, riskihenkivakuuttamisessa koetut olennaisimmat tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eli tuotteiden ja palvelun plussat ja miinukset. Näkökulma tarkastelulle asetetaan erityisesti yritysasiakas sektorille. Tyytyväisyys-

ja tyytymättömyystekijöiden pohjalta pyritään selvittämään niin sanottu punainen lanka siitä, mitkä ovat yhtiön asiakasrajapinnassa koetut ongelmakohdat ja miten ongelmat ratkaistaan, jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan kehittää tarpeita vastaavaksi. Toisin sanoen siis suoranaisen asiakasnäkökulman rinnalla on tarkoitus havainnollistaa yrityksen henkilöstön näkemyksiä asiasta. Opinnäytetyön tutkimusongelma muodostuu liike-elämään pohjautuvasta nykypäivän trendistä sekä henkivakuutusyhtiön kehitysuudistushankkeen tämän hetkisestä kehittämistarpeesta, asiakaskeskeisyydestä. Opinnäytetyö tulee vastaamaan kysymykseen: Miten palveluja tulee kehittää tulevaisuuden riskihenkivakuuttamisessa? Opinnäytetyön tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää kehitysuudistushankkeen jatkotyöstössä, suunnitelmavaihetta seuraavissa projektivaiheissa.

1.2 Rajaus ja rakenne

Koko opinnäytetyöprosessin kannalta on erityisen tärkeää keskittyä rajaamaan työn aihe heti alkuvaiheessa tarpeeksi selkeästi, että työ pysyy läpi prosessin selkeissä raameissa ja lopputulos vastaa suunniteltua tulosta. Näin ollen tämän opinnäytetyön rajausta lähdettiin tarkastelemaan työn toimeksiantajan asiakasryhmälohkojen näkökulmasta. Koska kyseinen henkivakuutusyhtiö ja yhtiön tuotteet kokonaisuudessaan kattavat hyvin laajamittaisen konseptipaletin, oli opinnäytetyön kannalta olennaisinta lähteä rajaamaan tutkittavaa aluetta asiakasryhmälokojaottelun pohjalta. Kolmesta asiakaslohkoryhmästä yritykset, suurasiakkaat ja yhteisöt korostuivat case- hankkeen kautta olennaisimpana kehityskohteena, joten opinnäytetyön kannalta katsottuna tutkimuksen kohdistaminen konkreettiseen ja ajankohtaiseen hankkeeseen tuntui luonnolliselta.

Tämä opinnäytetyö keskittyy yrityksen palvelujen kehittämiseen asiakaslähtöisen tarvekartoituksen pohjalta. Työssä syvennyttään tarkemmin finanssi- ja vakuutusalaan sekä teoreettisen viitekehyksen osalta palvelumarkkinointiin ja asiakaslähtöiseen myyntityöhön, huomioon ottaen mielikuvat oleellisena osana myynti- ja markkinointinäkemystä. Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu hankkeen suunnitelmavaiheessa tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on perustettu Christian Grönroosin kirjoittaman ”Palvelujen johtaminen ja markkinointi” -kirjan mukaiseen palvelunäkökulmaan, sillä johdannon alkuun viitaten, palvelukilpailu ja palvelukeskeisyys ovat kuluvan aikakauden trendejä.

Opinnäytetyö etenee teoreettisen viitekehyksen kartoituksesta tutkimusteoriaan sekä itse tutkimuksen toteutukseen ja tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten pohjalta tarkastellaan yrityksen nykytilaa ja olemassa olevia voimavaroja, sekä tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia nykytilan mahdollistamille kehityssuunnille.

2 Finanssiala

Finanssialan yritystoimijoiden liiketoiminta keskittyy pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden tarjoamiseen. Palvelutarjonnan lisäksi lakisääteiseen sosiaaliturvaan perustuvat vakuutukset, kuten työeläke- ja tapaturmavakuutukset, ovat vakuutusyhtiöiden vastuunalaisesti hoidettavissa. Suuret finanssikonsernit ovat Suomen finanssialan keskeisiä toimijoita. Finanssikonsernit ovat niin kutsuttuja yritysyhmittymiä, jotka tarjoavat asiakkailleen rahoitus-, vakuutus- ja sijoituspalveluja. Finanssialan yritysyhmittymät toimivat usein pörssi-yhtiöinä. Finanssialan merkitys Suomen kansantaloudelle ja suomalaiselle yhteiskunnalle on kaiken kaikkiaan hyvin tärkeä, sillä toimivat pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut vaikuttavat suoranaisesti Suomen kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla. Suomen finanssimarkkinoiden kansainvälistyminen onkin ollut nopeasti kasvavaa. Finanssialalla tapahtuneen niin sanotun toimialaliukuman myötä pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminta on lähentynyt selkeästi toisiaan. (Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle 2011.)



Kuvio 1: Finanssialan Keskusliitto Ry:n kuvaus finanssialan toimijoista (Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle 2011.)

Finanssialan Keskusliitto Ry:n kuvaus finanssialan toimijoista havainnollistaa toimialajaottelua pankki-, vakuutus- ja sijoitustoimijoiden kesken. Kyseisen jaottelun pohjalta finanssialan toimijat voidaan eritellä rahoituslaitoksiin, arvopaperimarkkinaosapuoliin, pääomasijoittajiin ja vakuutusyrityksiin. Näiden neljän ryhmittymän alle lukeutuvat kaikki Suomen finanssialalla toimivat yritykset. (Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle 2011.)

Suomen finanssialalla toimii yhteensä yli 300 pankkia ja pankkikonsernia sekä yli 60 henkivakuutusyhtiötä, eläkevakuutusyhtiötä ja vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiötä. Kaiken

kaikkiaan finanssiala työllistää Suomessa yli 40 000 henkilöä. (Taloudellisen infrastruktuurin luotettava toiminta 2011.)

2.1 Finanssialan Keskusliitto Ry

Finanssialan Keskusliitto Ry aloitti toimintansa vuoden 2007 alussa, kun Pankkiyhdistys, Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto, Rahoitusyhtiöiden Yhdistys ja Finanssityönantajat päättivät yhdistää toimintansa. Arvopaperivälittäjien yhdistys sekä Suomen Sijoitusrahastoyhdistys ovat olleet osana Finanssialan Keskusliiton toimintaa vuodesta 2009 lähtien. Finanssialan Keskusliittoon kuuluu nykyään yhteensä 450 finanssialan yhtiötä. (Perustietoa Finanssialan Keskusliitosta 2011.)

Finanssialan Keskusliitto Ry on finanssialalla toimivien yhtiöiden toimialajärjestö. Finanssialan Keskusliitto Ry:n tarkoituksena on turvata sen jäsenyhtiöilleen hyvä toimintaympäristö, toimivat finanssimarkkinat sekä tehokas maksujenvälitysjärjestelmä. Lisäksi sen toiminta perustuu vahingontorjunnan, yhteiskunnan turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Finanssialan Keskusliitto Ry on tiiviisti mukana finanssialaan kohdistuvassa eurooppalaisessa edunvalvonnassa emojärjestöjen EBF:n (European Banking Federation), CEA:n (Comité Européen des Assurances) ja EFAMA:n (European Fund and Asset Management Association) kautta. Finanssialan Keskusliitto Ry edustaa kaikkia Suomessa toimivia pankkeja, vakuutusyhtiöitä, rahoitusyhtiöitä, arvopaperinvälittäjiä, sijoitusrahastoyhtiöitä sekä finanssialan työnantajia. (Perustietoa Finanssialan Keskusliitosta 2011.)

2.2 Finanssivalvonta

Finanssivalvonta "Fiva" on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, jonka tehtävänä on valvoa pankki-, vakuutus- ja eläkeyhtiöiden sekä sijoituspalveluyritysten, rahoitusyhtiöiden, pörssin ja muiden vakuutuslaitosten toimintaa. Finanssivalvonta on itsenäinen toimija, mutta se toimii hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä. Sen toiminnan rahoituksesta vastaavat 95 %:sti valvottavat yritykset, lopun 5 % rahoituksesta takaa Suomen Pankki. Finanssivalvonta tekee työtä pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden asiakaskunnan hyväksi. Finanssivalvonnan toiminnan päämääränä on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-, vakuutus- ja eläkelaitosten sekä muiden valvottavien vakaa liiketoiminta. Toisin sanoen sen tavoitteena on vakuutettujen etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyttäminen finanssimarkkinoiden toimintaa kohtaan. Lisäksi Finanssivalvonnan tarkoituksena on edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssialan markkinoilla sekä lisätä ihmisten tietämystä markkinoista. (Tietoa Finanssivalvonnasta 2011.)

2.3 Vakuutusalan toiminta

Vakuutusalan tuotteet tai palvelut eivät ole yleisesti ottaen niitä ensisijaisesti halutuimpia tai toivotuimpia rahan kulutuskohteita verrattuna esimerkiksi autoihin ja lomamatkoihin. Monet niin finanssi- kuin vakuutusalanakin tuotteet ja palvelut koetaan usein epämiellyttävänä, sillä tuotteisiin ja palveluihin voidaan liittää monia niin sanottuja negatiivisia asioita, kuten muun muassa eläkkeet tai hautajaisjärjestelyt. Tuotteiden houkuttelevuuden puute voidaan kuitenkin nähdä nimenomaan finanssipalvelujen markkinoinnin avaintekijänä. Finanssi- ja vakuutuspalvelujen markkinoinnin kannalta on kaiken kaikkiaan oleellista ymmärtää, että asiakkaat eivät kuluta tuotteita tai palveluja, koska ne itsessään olisivat houkuttelevia. Finanssipalvelujen markkinointi tulisi ennen kaikkea keskittää siihen, että finanssi- ja vakuutusalan tuotteet ja palvelut mahdollistavat asiakkaalle niiden halutuimpien tuotteiden ja palvelujen kulutuksen, esimerkiksi edellä mainitun lomamatkan. Yrityksille finanssipalveluilla voidaan tarjota esimerkiksi mahdollisuuksia välttää taloudellisten järjestelyjen hallinnallisia monimutkaisuksia. (Farquhar & Meidan 2010, 7-8.)

Suomen vakuutustoimialalle on tyypillistä liiketoiminnaltaan tiiviisti toimivat yhtiöryhmät, jotka koostuvat yleisesti ottaen vahinko-, henki- ja työeläkeyhtiöistä. Näiden yhtiöryhmien lisäksi Suomessa toimii vahinko- ja henkiyhtiöitä, joiden toiminta perustuu vapaampiin yhteistyösopimuksiin, tarjoten kuitenkin asiakkaalle kokonaisen vakuutusratkaisun. Myös henkivakuutusyhtiöt, jotka ovat pankkien omistuksessa, toimivat nykyään yhteistyössä jonkin vahinko- tai työeläkeyhtiön kanssa. Yhteistyökenttien sekä vakuutusomistushallinnoinnin vuoksi vakuutusyhtiöiden väliset fuusiot ovat olleet Suomessa viime vuosina hyvin harvinaisia. Yleensä fuusioitumiset ovat johtuneet muunlaisista rakennejärjestelyistä. (Ilvessalo & Voutilainen 2009.)

Vakuutusalan toimijat eli vakuutusyhtiöt voidaan jaotella toimialan mukaisesti vahinko-, henki- ja työeläkevakuutusyhtiöihin. Vakuutuksen tarkoituksena on tasata erilaisista vahingoista koituvia taloudellisia seurauksia. Vakuutus tarjoaa turvaa ihmisille, yrityksille ja yhteisöille, sen lähtökohtana on turvata elämää ja taloudellista toimintaa. Suomessa vakuutusalan markkinoilla erityisen merkittävässä asemassa ovat lakisääteiset sosiaaliturvaan perustuvat vakuutukset. Näihin vakuutuksiin kuuluvat muun muassa työeläkevakuutus, lakisääteinen tapaturmavakuutus, liikennevakuutus, potilasvakuutus sekä ympäristövahinkovakuutus. Kaiken kaikkiaan Suomen vakuutusyhtiöiden yhteenlasketusta maksutulosta lakisääteisten vakuutusten osuus on noin 68 prosenttia. (Vakuutuksella hallitaan riskejä 2011.)

Vakuutusalan toimijoiden toiminnasta on säädetty yleisesti useammassa eri laissa. Näistä kaksi keskeisintä lakia ovat vakuutusyhtiölaki ja vakuutussopimuslaki. Kaikkia lakisääteisiä

vakuutuksia säätelee niiden omat lakinsa, ja lisäksi jo aiemmin mainittu Finanssivalvonta valvoo yleisesti vakuutusyritysten toimintaa. (Vakuutuksella hallitaan riskejä 2011.)

Vakuutusmarkkinat ovat aikojen saatossa kehittyneet Suomessa ja nykypäivänä vakuutusten ottaminen on hyvin yleistä. Tutkitusti lähes puolet suomalaisista pitää nykyään vapaaehtoisia vakuutuksia välttämättöminä yleisen sosiaaliturvan täydentämiseksi. Vapaaehtoisista vakuutuksista yleisin Suomessa on kotivakuutus. Yli 80 prosentilla kotitalouksista on kotivakuutus. Voidaankin todeta, että yleisesti ottaen suomalaiset vakuuttavat kotinsa ja omaisuutensa useimmiten paremmin kuin itsensä. (Vakuutuksella hallitaan riskejä 2011.)

Tänä päivänä vakuutusalan toimijoihin kohdistuu tietynlaisia paineita kansainvälistä finanssikriisiä seuranneista sääntelyhankkeista. Sääntelyhankkeet ovat muiden finanssialan toimijoiden tavoin merkittävä haaste vakuutusyhtiöille. Varsinaisen finanssikriisin vaikutukset ovat nousseet esille Suomessa enimmäkseen heikentyneinä sijoitustoiminnan tuottoina ja näkyneet näin ollen vakuutusyhtiöiden toiminnassa. Keskeisin sääntelyhanke on tällä hetkellä keskitetty henki- ja vahinkovakuutusyhtiöiden vakavaraisuusvaatimuksiin ja -valvontaan. Niitä koskevan niin kutsutun Solvenssi II- direktiivin on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2013. (Vakuutuksella hallitaan riskejä 2011.)

Seuraavassa kappaleessa sovelletaan vakuutusalan toimintaa palvelujen kehittämisen teoriaan Grönroosin kirjan pohjalta. Grönroos on vuosien aikana havainnollistanut laajaa palvelunäkökulmaansa useilla vakuutusyhtiöihin kohdistuvilla esimerkeillä. Palvelunäkökulman pohjalta opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan laadun vaikutusta asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen, sekä syvennyttään tarkemmin imagon ja brändin merkitykseen markkinoinnin taustatekijöinä. Kappaleen lopussa tuodaan esille asiakastyytyvyyden vaikutus yrityksen myynnillisyyteen. Toisin sanoen tarkastellaan sitä, kuinka asiakaslähtöisellä myynnillä voidaan parantaa yrityksen myynnillisyyttä.

3 Palvelujen kehittäminen

Nykyään yhä useampi niin perinteinen palveluyritys kuin teollisuusyrityskin joutuu kohtaamaan tilanteen, jossa pelkkä ydintuote tai ydinpalvelu ei enää riitä kilpailuedun takaamiseksi vaan muodostaa ainoastaan lähtökohdan sen kehittämiseksi. Koska palvelukilpailu on tänä päivänä jokaisen yrityksen liiketoimintaan rinnastettavissa, jokaisen yrityksen on omaksuttava niin kutsuttu palvelulogiikka, mikäli se haluaa menestyä. Palvelulogiikka viittaa palvelunäkökulmaan, jonka avulla yrityksen on mahdollista keskittää liiketoimintansa strateginen johtaminen ydintuotteesta tai ydinpalvelusta jalostetun palvelutarjoomaan varaan. Palvelutarjooma koostuu arvoa kasvattavista, sekä laskutettavista että ilmaisista palveluaineiksista. (Grönroos 2009, 33-34.)

3.1 Palvelumarkkinointi

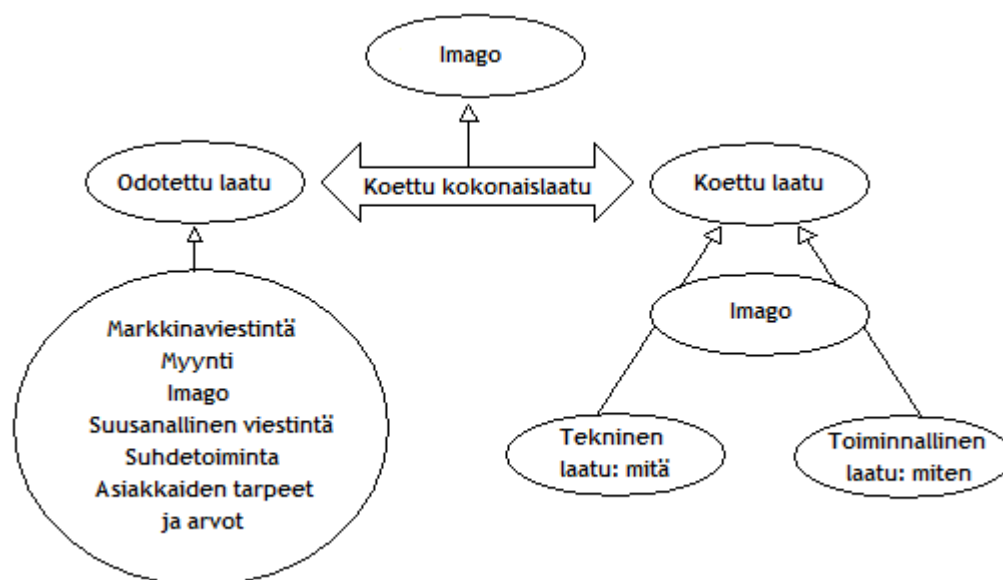
Palvelun määrittelytapoja on useita erilaisia. Vaikka nykyään on jo siirrytty paljon tuotokeskeisestä näkökulmasta palvelukeskeisempään maailmaan, keskitytään silti edelleen enemmän itse tuotteen kuin palvelun myymiseen. Palvelu liitetään usein niin sanotusti tuotteen ominaisuudeksi, joka myydään tuotteen sivussa sen enempiä palvelun myymistä ajattelematta. Palvelua voidaan näin ollen tarkastella osana laajempaa tarjoomaa. Jokainen yritys on nykypäivänä osallisena palvelukilpailussa. Enää ei riitä, että tarjoaa ainoastaan fyysistä tuotetta taikka ydinpalvelua, vaan on olennaista keskittyä niiden yhdistämiseen palvelutarjoomaksi. Palvelun tärkeimpänä piirteenä voidaan nähdä sen prosessiluonne, lisäksi palveluun liittyy yleensä jonkinlaista vuorovaikutusta. Erilaisilla palveluilla voidaan tarkastella yleisesti ottaen olevan kolme jokseenkin yleistettävissä olevaa perusominaisuutta. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat eri toiminnoista tai toimintojoukoista, palveluja kulutetaan ja ne tuotetaan ainakin osittain samanaikaisesti, ja asiakas eli kuluttaja osallistuu tietyissä määrin palvelun tuotantoprosessiin kansatuottajana. Lisäksi palveluihin liittyvässä kirjallisuudessa otetaan usein esille palvelun näkymättömyys ja etenkin aineettomuus, joka nähdään palvelun tärkeimpänä piirteenä. (Grönroos 2009, 76-80.)

Nykyään on hyvin ilmeistä keskittyä yrityksen myytävän tuotteen ohella myös sen tarjoamaan palveluun. Riippumatta siitä, mikä yrityksen liikeidea on, jokainen palveluja tuottava tai tarjoava yritys on aina asiakkaaseen yhteydessä tavalla tai toisella. Kontaktit ja vuorovaikutustilanteet palvelunkuluttajan ja palveluntarjoajan välillä voivat olla joko suoranaisia tai välillisiä kanssakäymisiä. Esimerkiksi puhelinliikenteellä voidaan havainnollistaa välillistä kanssakäymistä. Kontaktien pohjalta palveluprosessi yleensä johtaa jonkinnäköiseen osapuolten väliseen yhteistoimintaan. Tällöin palvelunkuluttajan ja palveluntarjoajan välille muodostuu asiakassuhde. Asiakassuhdetta kuvastava vuorovaikutussuhde on luonteenomaista kaikille palveluille, sillä palvelut ovat pohjimmiltaan suhdepainotteisia. (Grönroos 2009, 48-49.)

3.1.1 Laatu osana palvelua

Tuotteiden laatuun liittyvillä käsityksillä viitataan yleensä tuotteiden teknillisiin ominaisuuksiin. Palveluiden laatukäsitteet ovat useimmiten paljon monimutkaisempia kuin tuotteiden laatukäsitteet, sillä palvelut koostuvat erilaisista palveluprosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa toisistaan. Lisäksi asiakas usein osallistuu kyseisissä prosesseissa aktiivisena osapuolena palvelun tuotantoprosessiin. 1970-luvulta lähtien kiinnostus palvelun laatua kohtaan on ollut näkyvässä asemassa. Alun perin 1982 Christian Grönroos toi palvelukeskeisyyden osaksi laatuajattelua havainnollistamalla näkökulmaa niin kutsutulla "koetun palvelun laadun" käsitteellä. Kyseisen lähestymistavan

perustana on ollut selvittää kuluttajien käyttäytymistä sekä tuotteille asetettujen odotusten vaikutusta kulutuksen jälkeisiin arviointeihin. Se kehitettiin toisin sanoen käsitteelliseksi työkaluksi johtajille ja tutkijoille, jotta heidän oli helpompi ymmärtää, mistä palvelu asiakkaan mielessä rakentuu eli millaisina asiakkaat kokevat palvelun niin kutsutut ominaisuudet. Palvelun laadun mallin pohjalta voidaan syventyä asiakkaiden havaitsemiin palveluita koskeviin ongelmakohtiin. (Grönroos 2009, 98-100.)



Kuvio 2: Koettu palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105.)

Grönroosin (2009, 101-102) mukaan asiakkaan kokeman palvelun laatu perustuu kahteen eri ulottuvuuteen, tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen ja toiminnalliseen eli prosessitulottuvuuteen. Jokaisen palveluprosessin lopputulos on suoranaisesti yhteydessä asiakkaan laatukokemukseen. Asiakkaalle on kaiken kaikkiaan olennaisen tärkeää se, mitä hän vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa lopputuloksena saa. Tätä havainnollistetaan nimenomaan palveluntuotantoprosessin lopputuloksen teknisenä laaduna. Teknisen laadun lisäksi asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Palveluprosessin toimivuuden kannalta vaikuttavia tekijöitä laatukokemuksen suhteen ovat muun muassa palveluntarjoajan saavutettavuus, ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä tapa hoitaa asiat. Toisen ulottuvuuden kannalta on siis tärkeää, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Kuvio 2 havainnollistaa laadun perusulottuvuuksia, mitä asiakas yrityksen palvelulta saa ja miten hän sen saa. Perusulottuvuudet voidaan palvelujen ohella linkittää myös tuotteisiin. Perusulottuvuuksien lisäksi imagoa voidaan pitää niin kutsutusti laadun kokemiseen vaikuttavana suodattimena. Asiakkaan havainnot liittyen palveluntarjoajan resursseihin, toimintatapoihin ja prosesseihin ovat yhteydessä asiakkaan luomiin käsityksiin yrityksen imagosta ja voivat sen pohjalta vaikuttaa laadun kokemiseen monella eri tavalla.

Mikäli asiakkaalla on hyvä kuva yrityksen imagosta, hän luultavasti suodattaa helpommin pienet virheet. Jos taas virheitä sattuu useasti ja palveluntarjoajan imago kärsii, mikä tahansa virhe vaikuttaa tuolloin suhteellisesti enemmän asiakkaan kokemuksiin. Laadun perusulottuvuuksien ja imagokäsitysten pohjalta syntyy kokemus laadusta.

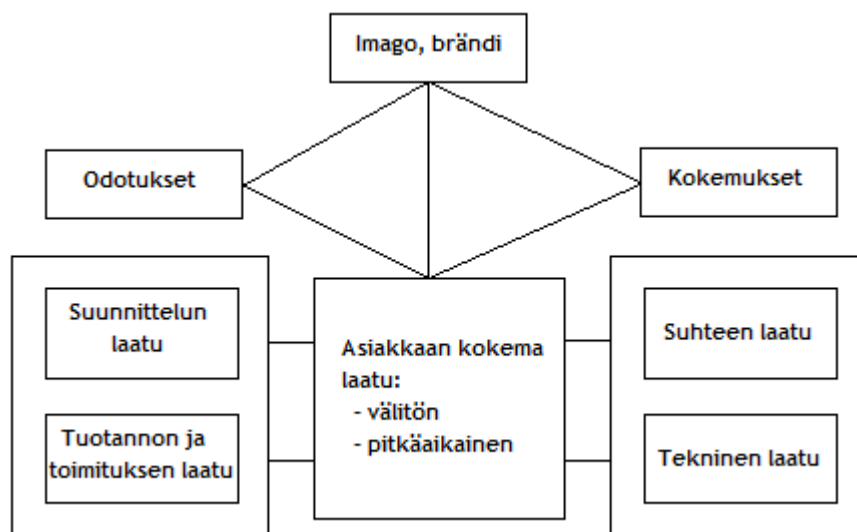
Perusulottuvuuksien ohella on tiedostettu myös palvelujen fyysisen ympäristön vaikutus koettuun laatuun. Näkemyksen pohjalta fyysinen ympäristö voitaisiin sisällyttää mallin kolmanneksi ulottuvuudeksi, tuolloin mitä ja miten - ulottuvuuksien rinnalla tarkasteltaisiin myös missä - ulottuvuutta. Toisaalta mallin mukaiset palveluprosessit sisältävät jo käsityksen prosessin ympäristöstä, joten fyysisen ympäristön tekijät vaikuttavat toiminnalliseen laatuun ja näin ollen missä - ulottuvuus voidaan nähdä osana miten - ulottuvuutta. (Grönroos 2009, 103.)

Asiakas kokee kokonaislaadun hyvänä silloin, kun asiakkaan kokema laatu vastaa hänen odotuksiaan eli odotettua laatua. Asiakkaan odotettu laatu on riippuvainen useammasta eri tekijästä. Odotettuun laatuun vaikuttavat yrityksen markkinointiviestintä, myynti, suusanallinen viestintä ja suhdetoiminta, yrityksen tai sen osan imago sekä asiakkaan tarpeet ja arvot. Asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu siis odotetun ja koetun laadun välisestä kuilusta. Imago puolestaan vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun, joten se on olennaisen tärkeä tekijä mille tahansa yritykselle. (Grönroos 2009, 105-106.)

Koettuun palvelun kokonaislaatuun viitaten, myöhemmin tässä kappaleessa tarkastellaan lähemmin imagon ja brändin vaikutusta asiakaskokemukseen ja merkitystä markkinoinnin taustatekijöinä. Lisäksi sen kautta havainnollistetaan asiakaskokemuksen yhteyttä asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen myynnillisyyteen.

3.1.2 4Q- laatumalli

Palvelujen johtamiseen ja markkinointiin erikoistunut Evert Gummesson on kehittänyt niin kutsutun 4Q- laatumallin. 4Q- laatumalli on kehitelty koetun palvelun laadun mallin sekä tuotelähtöisten laadun tarkasteluun perustuvien käsitteiden pohjalta. Sen lähtökohtana on ajatus sekä palveluiden että fyysisten tuotteiden tärkeydestä tarjottavien palvelujen osina. 4Q- laatumallin tarkoituksena on ennen kaikkea helpottaa laadun kehittämistä ja hallintaa riippumatta siitä, muodostuuko tarjooma palveluista vai fyysisistä tuotteista. 4Q- laatumallin mukainen näkemys on tärkeä, sillä yritykset muuttuvat yhä enemmän palveluyrityksiksi, ja tuotteita ja palveluita on tuolloin entistä vaikeampi erottaa toisistaan. (Grönroos 2009, 109-110.)



Kuvio 3: Gummessonin 4Q- laatumalli (Grönroos 2009, 109.)

4Q- laatumallin muuttujatekijät voidaan jakaa odotuksiin, kokemuksiin, imagoon ja brändiin. Imago viittaa yrityksen imagoon eli mielikuvaan tai näkemykseen yrityksestä, samoin kuin koetun palvelun laadun mallissakin. Brändi puolestaan viittaa uudeltaisesta näkökulmasta käsitykseen, joka asiakkaalle muodostuu yrityksen tuotteesta. 4Q- laatumallin mukaan asiakkaan kokonaiskäsitys laadusta vaikuttaa toisaalta yrityksen imagoon, mutta myös asiakkaan mielessä muodostuvaan brändiin. (Grönroos 2009, 109-110.)

Suunnittelun laatua sekä tuotannon ja toimituksen laatua tarkastellaan mallin pohjalta laadun lähteinä. Suunnittelun laatu perustuu siihen, miten hyvin palvelujen tuote-elementit suunnitellaan, kehitetään ja toteutetaan toimivan kokonaispaketin muodossa. Siihen liittyvät virheet johtavat niin sanotusti suorituskyvyn heikentymiseen ja sen pohjalta vaikuttavat asiakkaan negatiivisiin kokemuksiin. Tuotannon ja toimituksen laadulla tarkoitetaan olennaisesti suunnitellun kokonaispaketin ja sen osien tuotantoa ja toimitusta. Asiakkaan havainnollistamat laatuongelmat nousevat helposti esille, mikäli kyseisissä toiminnoissa on ongelmia. Tuotteiden tuotannon ja toimituksen sekä palveluprosessien tuloksen muodostavat suhteen laatu ja teknillinen laatu. Suhteen laadulla tarkoitetaan sitä, millaiseksi asiakas kokee laadun palveluprosessin aikana. Yritys voi vaikuttaa suhteen laatuun positiivisesti asiakaskeskeisillä, palvelualttiilla, empaattisilla ja osaavilla työntekijöillä, sekä lisäksi fyysisten tuotteiden niin sanotulla sopeuttamisella. Teknisellä laadulla kuvataan kokonaispaketin lyhyen ja pitkän aikavälin vaihtelevia hyötyjä. Jos esimerkiksi vakuutusyhtiö tarjoaa asiakkaalleen riittävän kattavan vakuutuksen, asiakas kokee palvelun teknillisen laadun hyväksi ja voi olla siihen tyytyväinen. (Grönroos 2009, 109-110.)

Gummessonin 4Q- laatumalli korostaa liiketoiminnan kannalta tärkeitä laatu-ulottavuuksia. Se kuvastaa, kuinka asiakkaan kokema hyvä tai huono laatu voidaan aina "jäljittää" laadun

taustatoimintoihin, esimerkiksi tuotanto-ongelmiin, tai jopa laadun suunnitteluasteelle. 4Q-laatumallissa havainnollistetaan tajoomiin keskittyviä palveluainesten erityispiirteitä, toimituksen laatua ja suhteen laatua, sekä näiden erityispiirteiden tuloksia. (Grönroos 2009, 109-110.)

3.2 Imagomarkkinointi

Nykyään imago tunnetaan yhtenä liiketoiminnan strategisena menestystekijänä. Alun perin imagon käsite on noussut Suomessa 1970-luvulla markkinoinnin termistöön, mutta vasta 1980-luvun puolivälissä se saavutti asemansa yhtenä tunnettuna liiketoiminnan rakentamisen menestyksekkäänä kulmakivenä. Siitä lähtien imago ja sen systemaattinen rakentaminen on jatkuvasti lisännyt merkitystään liiketoiminnallista menestystä rakennettaessa, sillä imagon merkityksellisyys on otettu yhä laajemmin huomioon liiketoiminnan johdossa ja imagon merkityksellisyyttä on ymmärretty havainnollistaa kaikkien liiketoimintaratkaisujen seurauksena eikä vain mainoskampanjoinnin tuloksena. (Rope 2005, 175.)

Imagomarkkinoinnin ydinkäsite liitetään luonnollisesti imagoon eli toisin sanoen mielikuvaan. Yksinkertaistettuna imagon voidaan kuvata olevan jonkin ihmisen subjektiivinen eli henkilökohtainen käsitys jostain tietystä asiasta. Jokainen ihminen kokee siis mielikuvat omalla tavallaan. Yleistetysti imago muodostuu ihmisten tietojen, kokemusten, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten summasta jotakin tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Ainoastaan tietojen ja kokemusten voidaan tulkita olevan jollain tavalla tosiseikkoihin sidonnaisia, kun taas asenteet, tuntemukset ja uskomukset ovat vain näkemyksiä ihmisen mielessä. Mikäli ihmisellä ei ole entuudestaan tietämystä taikka kokemusta yrityksestä, hän toimii ensimmäisen ostopäätöksensä suhteen täysin asenteiden, tuntemusten ja uskomusten varassa. Olennaista imagon käsitteelle on, että se kytkeytyy kaikkiin asioihin, toisin sanoen se voi olla mielikuva mistä tahansa. Yrityksen rakentaessa imagoa eli mielikuvaa, tulee ensisijaisesti keskittyä siihen, mitä kuvaa lähdetään rakentamaan. Tarkoitus on siis määrittää, luodaanko esimerkiksi kuvaa yrityksen tuotteista, yrityksen tarjoamasta palvelusta vai yleisesti koko yrityksestä. (Rope 2005, 176.)

Imagoa systemaattisesti markkinoinnillisesta näkökulmasta rakennettaessa, voidaan puhua käsitteenä mielikuvamarkkinoinnista. Mielikuvamarkkinoinnilla tarkoitetaan tietoisesti halutun mielikuvan rakentamista oleellisimpien kohderyhmien mieleen niin, että sen seurauksena saavutettaisiin markkinoinnilliset tavoitteet. Mielikuvamarkkinoinnin kannalta oleellista on pyrkiä rakentamaan kaikkiin menestyksen kannalta keskeisiin sidosryhmiin mielikuvaa, joka peilaa kyseisen sidosryhmän henkilön toimintaa myötämielisesti yrityksen toimintaan kohdistuen. (Rope 2005, 177.)

Mielikuvamarkkinointi on oleellisesti yhteydessä merkki- käsitteeseen ja sitä kautta myös brändi- eli merkkimarkkinointiin. Merkki eli brändi on tekijä, johon imago tulisi tietoisesti kytkeä. Brändi voidaan tuoda esille yritysbrändinä tai tuotebrändinä. Brändin merkitys saavutetaan kuitenkin vasta silloin, kun yritys- tai tuotemerkki on kohderyhmän keskuudessa tunnettu. Brändi- eli merkkimarkkinoinnilla tarkoitetaan tietoista mielikuvan rakentamista yritys- tai tuotemerkin ympärille kohderyhmän tietoisuuteen. Merkkimarkkinoinnilla pyritään herättämään kohderyhmässä niin kutsuttu tavoitekuva halutunkaltaisesta mielikuvasta sekä luomaan mielikuvasta profiililtaan houkutteleva ja vetovoimainen. (Rope 2005, 177.)

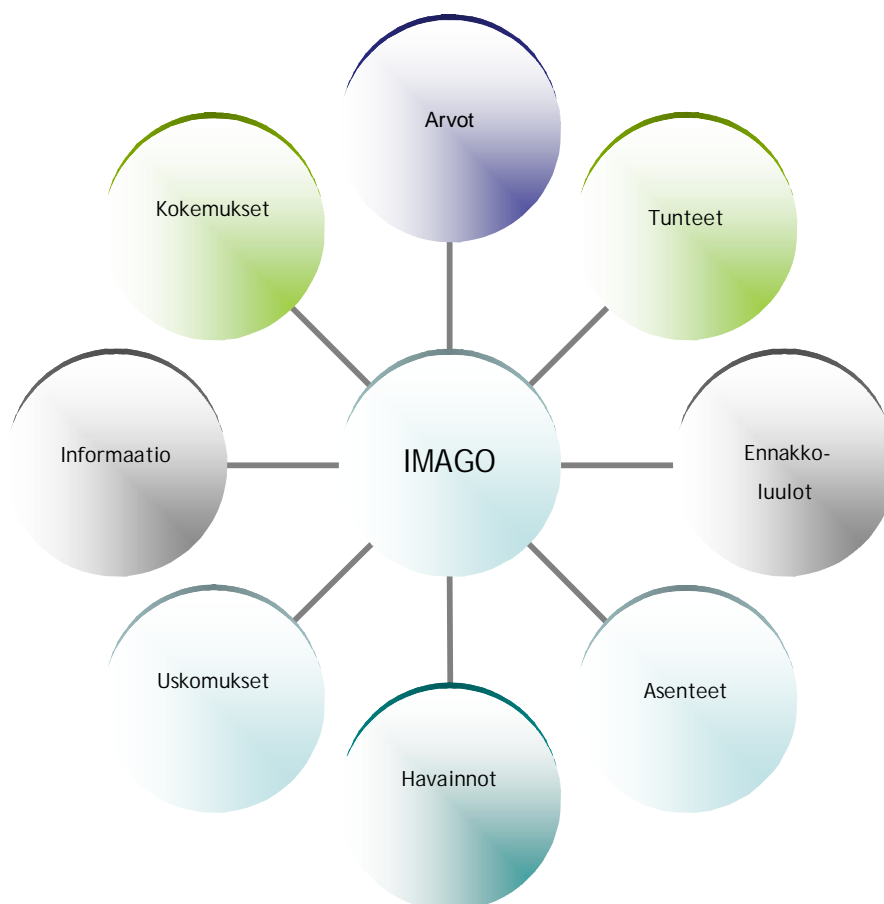
Nykyään brändimarkkinoinnin peruseräite edellyttää yritykseltä luonteenomaista asiakkaiden tarpeiden havainnointia. Enää ei ainoastaan riitä, että ollaan asiakkaan tarpeita kohtaan joustavia ja reagoidaan nopeasti, vaan tarvitaan syvempää tietämystä ja tuntemusta. Tällä havainnollistetaan tietämystä, joka mahdollistaa edelläkävijän aseman jatkuvassa muutoksessa, ennakoimalla jo kehitteillä olevia ja syntyviä liike-elämän ja yhteiskunnan arvoja. (Kotler & Pfoertsch 2006, 314-315.)

3.2.1 Mielikuvan muodostuminen

Mielikuvan rakentaminen ja mielikuvamarkkinointi pohjautuvat psykologiseen mielikuvan muodostumiseen ihmisen mielessä. Yleisesti mielikuvaa voidaan kuvata asenteelliseksi, tunnepohjaiseksi ja henkilökohtaiseksi. Lisäksi mielikuvan voidaan nähdä eroavan yleispätevästä totuudesta sekä olevan vilpittömästi jokaisen omaan arvomaailmaan pohjautuva. (Rope 2005, 178-179.)

Kaikkien asioiden tarkastelulle ja tulkitsemiselle luo perustan jokaisen ihmisen henkilökohtaisesta kulttuuri- ja perhetaustasta muotoutunut arvomaailma. Tunteet ovat kaiken kaikkiaan keskeinen mielikuvaan ja sitä kautta ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tunteet toimivat suodattimen tavoin ihmisen kiinnostuksen suuntaamisen suhteen. Ennakkoluulot vaikuttavat ihmisen mielikuvien muodostumiseen eri tuotteista. Yleensä esimerkiksi ennakkoluulot jotakin tiettyä maata kohtaan niin sanotusti leimaavat myös kyseisessä maassa valmistetun tuotteen. Arvojen, tunteiden ja ennakkoluulojen pohjalta syntyvät asenteet. Asenteet vaikuttavat puolestaan siihen, minkälaisia viestejä ihminen suostuu omaksumaan valikoivassa viestinottomekanismissaan. Asenteiden perusteella viesti joko torjutaan tai otetaan vastaan. Jokaisen ihmisen henkilökohtaiset uskomukset vaikuttavat siihen, kuinka hänen tekemiinsä havaintoihin suhtaudutaan. Kaikki havainnot pyritään valikoimaan sen mukaan, mikä tukee jokaisen omia käsityksiä. Informaation tulkintaan, esimerkiksi yrityksen lähettämään viestiin, suhtaudutaan siltä pohjalta, kuinka uskottavalta viestisisältö vaikuttaa. Kaikki ihmisen kokemukset tulkitaan omien henkilökohtaisten

käsitysten suodattamina. Näin ollen samakin tilanne herättää eri ihmisissä erilaisia kokemuksia. (Rope 2005, 178-179.)



Kuvio 4: Imagon psykologiset vaikuttajat (Rope 2005, 178.)

3.2.2 Imagon merkitys menestykselle

Ropen (2005, 179-180) mukaan imagon merkitys liiketoiminnassa voidaan jakaa välittömästi liiketoiminnalliseen menestykseen vaikuttaviin tekijöihin sekä välillisesti liiketoiminnan menestykseen vaikuttaviin tekijöihin. Ero käsitteiden välillä voidaan tulkita niin, onko vaikutus niin sanotusti suoraa vai epäsuoraa.

Välittömien imagon liiketoiminnallisten menestystekijöiden näkökulmasta hyvän mielikuvan perusteella tehdään ostopäätös. Mielikuva tuotteesta ratkaisee loppupelissä ostopäätöksen eikä niinkään itse tuote. Hyvä mielikuva ratkaisee myös yrityksen viestintään suhtautumisen, toisin sanoen torjutaanko vai otetaanko viestintäsisältö edellä mainitusti vastaan. Hyvällä mielikuvalla voidaan pitkällä aikavälillä vähentää markkinointikustannuksia sekä mahdollistaa katetuottoisempi hinnoittelu. Välillisten imagon liiketoiminnallisten menestystekijöiden

näkökulmasta hyvä mielikuva helpottaa rekrytointiprosessia ja edesauttaa toiminnallisen tason nostoa, sillä ihmiset haluavat hakeutua töihin yritykseen, jolla on hyvä mielikuva. Eri sidosryhmien kanssa rakennettava yhteistyö saa paremmat toimintaedellytykset hyvän mielikuvan kautta. Lisäksi hyvä mielikuva minimoi negatiiviset julkisuusvaikutukset eli toisin sanoen se turvaa yritystä negatiiviselta julkisuudelta. (Rope, 2005, 179-180.)

Seuraavassa havainnollistetaan imagomarkkinoinnin yhteyttä asiakaslähtöiseen myyntityöhön. Asiakaslähtöinen myyntityö on osaltaan asiakkaiden mielikuviin paneutumista.

3.3 Asiakaslähtöinen myyntityö

Asiakaslähtöisen myyntityön perusta linkittyy niin kutsuttuun asiakastyytyväisyyden psykologiaan. Aikaisemmin yrityksen liiketoiminnan keskeinen tekijä oli sen tuotanto. Nykyään yrityksen menestymistä ei kuitenkaan voi enää taata pelkällä tuotannon määrällä, vaan tänä päivänä yritysten menestys on kahdesta tekijästä riippuvainen muuttuja. Jotta yritys menestyy, sen tulee kehittää omaperäisiä ideoita sekä kertoa ennen kaikkea tarinoita kehittämistään omaperäisistä ideoista. (Leppänen 2007, 37-39.)

Ihmiset eivät halua kuulla suoranaista totuutta, vaan he tarvitsevat tarinoita totuuden sijaan. Onnistuneen asiakaslähtöisen myynnin pohjana ei voida enää luottaa markkinoinnillisiin mainoksiin, sillä vaikka mainokset luovat tarinoita, niihin on vaikea uskoa. Jokaisella ihmisellä on oma maailmankuvansa, joka muodostuu yksilöllisten perintötekijöiden ja ympäristötekijöiden vaikutuksesta. Ihmisen maailmankuva määrittää, millaiseen tarinaan hän uskoo. Ihmiset, joilla on keskenään samanlainen maailmankuva, muodostavat yrityksen markkinoinnin kannalta mielenkiintoisen joukon. Kenenkään maailmankuva ei ole niin sanotusti vakio, vaan se mihin ihminen uskoo juuri kyseisellä hetkellä, on ratkaisevaa. Markkinoinnin kannalta on olennaista löytää tietyn maailmankuvan omaavat ihmiset, jotka muodostavat näin ollen yrityksen potentiaalisen asiakas- eli kohderyhmän. Jokainen potentiaalinen asiakas haluaa kuulla juuri hänen maailmankuvaansa vastaavia tarinoita. Potentiaalisille asiakkaille markkinoidessa palvelua, maailmankuvaan sopivan tarinan lisäksi tarinan esittämistapa on tärkeä asia. Asiakkaan mielenkiinto tulee herättää asiakasryhmään sopivalla tavalla, sillä tarinan esittämistapa vahvistaa jo ennalta olemassa olevia mielikuvia. (Leppänen 2007, 39-44.)

Sitä syvempi asiakassuhde voidaan rakentaa, mitä kokonaisvaltaisemmin asiakasta palvelee. Sekä uusasiakashankinta että jo olemassa olevien asiakaspito ovat yhtä tärkeitä asioita yrityksen menestyksen kannalta, sillä asiakasmäärän kasvu kuuluu yrityksen tärkeimpiin mittareihin. Asiakaspalvelu on olennaista keskittää juuri siihen kanavaan, jossa myyjä kohtaa asiakkaan. Turha asioiden siirtely esimerkiksi eri osastolta toiselle eri kanavia pitkin vaikuttaa

asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti. Yrityksen toiminnan tulisi olla eri osastoista tai henkilöistä riippumatta korkean tasalaatuista joka puolella, sillä asiakas hahmottaa yrityksen toiminnan kokonaisuutena ja muodostaa näin ollen kokemansa, lukemansa, kuulemansa ja luulemansa perusteella joko positiivisen tai negatiivisen mielipiteensä yrityksestä. Valitettava tosiasia nykypäivänä on, että vaikka yritys mainostaa toimivansa asiakaslähtöisesti, todellinen asiakashuolenpito on melko välinpitämätöntä asiakasta juoksutettaessa toimistolta toimistolle ja henkilöltä toiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 167-168.)

3.3.1 Myyntiprosessi

Asiakaskohtamisissa olennaisinta on, että yrityksen markkinointi tukee myyntiprosessia ja päin vastoin. Markkinoinnin avulla yritys valmistelee asiakaskohtaamista ja luo pohjaa asiakkaan ostopäätökselle. Toisin sanoen markkinointiviestinnän ja mainonnan kautta luodaan asiakkaalle lupauksia, jotka myyjän oletetaan lunastavan asiakaskohtamisessa myyntiprosessin yhteydessä. Markkinoinnin avulla voidaan aina muokata asiakkaan käsityksiä yrityksestä, mutta suurimmassa roolissa ovat kuitenkin markkinoinnin sijasta myyjä ja sitä kautta asiakkaan henkilökohtainen palvelukokemus. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28.)

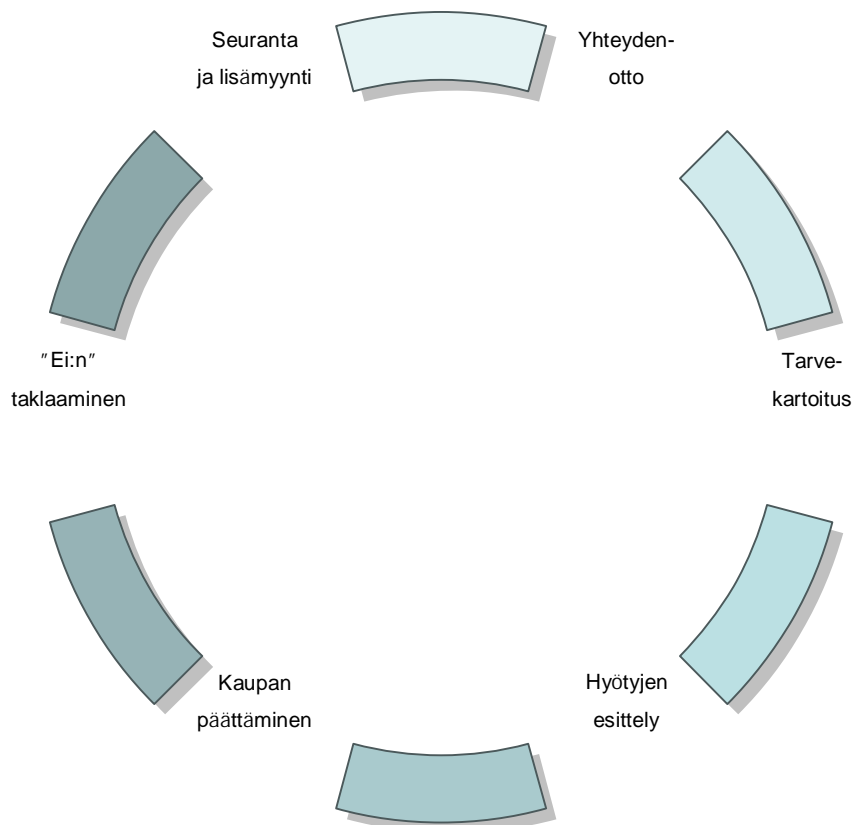
Rubanovitschin & Aallon (2007, 33) mukaan myyntityön kannalta olennaisinta on ymmärtää, että myyntiprosessi täytyy käydä jokaisen asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti läpi. Vaikka asiakas vaikuttaisi epätodennäköiseltä ostajalta, jokaisella asiakkaalla on oikeus kokonaisvaltaiseen palveluun. Lisäksi myyjä ei voi koskaan olla varma, mihin lopputulokseen hyvin läpikäyty myyntiprosessi päättyy.

3.3.2 Myynnin ympyrä

Rubanovitsch & Aalto (2007, 33-36) havainnollistavat hyvin hoidettua myyntiprosessia niin kutsutun "myynnin ympyrä" -mallin pohjalta. Hyvä myyjä osaa edetä myynnin ympyrän mukaisesti sujuvasti myyntiprosessin vaiheesta toiseen. Myyntiprosessin vaiheet voidaan kaiken kaikkiaan jaotella kymmeneen tärkeimpään vaiheeseen:

- ennakoivalmistautuminen puhelinsoittoon
- soitto
- ennakoivalmistautuminen tapaamiseen
- tarvekartoitus
- hyötyjen esittely, asiakkaan aktivointi
- kaupan päättämiskysymyksen esittäminen
- asiakkaan kieltävän vastauksen eli "ei:n" taklaaminen
- sopimuksen solmiminen

- lisämyynti
- seuranta.



Kuvio 5: Myynnin ympyrä -malli (Rubanovitsch & Aalto 2007.)

Ennen varsinaista asiakaskohtaamista suoritetaan useimmiten niin sanottu asiakasvalinta sekä lyhyt ennakovalmistautuminen puhelinsoittoon. Puhelinsoiton jälkeen keskitytään tiiviisti ennakovalmistautumiseen ennen itse tapaamista. Tapaamisessa myyjän ja asiakkaan välinen asiakaskohtaaminen etenee myyntiprosessin mallin mukaisesti tarvekartoituksesta kaupantekoon. Myyjän ja asiakkaan käydessä kaupantekoon liittyvät käytännön asiat järjestelmällisesti läpi, saadaan myös mahdollinen lisämyynti helposti tehtyä. Myyntiprosessin jälkeinen seuranta ja jälkihoito ovat tärkeitä asioita asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta. Myynnin ympyrän mukaan toimimalla myyjän on mahdollista kaiken kaikkiaan saada mahdollisimman paljon aikaan jo ensimmäisellä tapaamisellaan. Yritysmyynti eroaa kuluttajamyynnistä asiakaskohtaamisten määrän suhteen. Yritysmyyntille on tyypillistä, että myyjä ja asiakas tapaavat useamman kerran ennen varsinaista kaupantekoa. Useista asiakaskohtaamisista huolimatta, myyjän on tärkeää pyrkiä jokaisessa tapaamisessa aktiiviseen kaupantekoon eikä tavoitella ainoastaan seuraavaa asiakastapaamista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 33-36.)

Vaikka yritysmyynti keskittyykin kahden yrityksen väliseen kaupantekoon, myyjä on aina vastuussa luottamussuhteen rakentamisesta myyntiprosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa. Myyjän on tärkeä muistaa, että henkilöt tekevät asiakaskohtamisessa päätöksiä eivätkä yritykset. Yrityksen tekemistä ostopäätöksistä on yleensä vastuussa muutamien henkilön muodostama ryhmä tai ostoryhmä. Ryhmä koostuu useimmiten hankintaryhmän jäsenistä, yksittäisistä vaikuttajista, käyttäjistä, kriteerien määrittelijöistä sekä varsinaisista päätöksentekijöistä. Nykyään yrityksen päätöksenteossa on osallisena huomattavasti enemmän henkilöitä kuin aikaisemmin. Olennaisinta on olla selvillä ostavan yrityksen ostokokoonpanosta sekä pohjustaa jokaiselle ostoryhmän jäsenelle omat argumentit ja hyödyt, miksi ostopäätös olisi yritykselle kannattava. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 17-18.)

Seuraavissa kappaleissa keskitytään opinnäytetyön varsinaiseen tutkimukseen. Tutkimuksen pohjautuessa konkreettiseen kehityshankkeeseen, olen havainnollistanut työssä tutkimuksen tekoon liittyvää teoriaa, sekä sen pohjalta kuvannut opinnäytetyön tutkimusprosessin taustatietojen tukemana.

4 Tutkimuksen teoria

Opinnäytetyön tutkimuksessa sovellettava teoria pohjautuu Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran kirjoittamaan "Tutki ja kirjoita" -kirjaan. Kirja perustuu yleisesti tutkimusentekoon sekä kirjoittamiseen vaikuttaviin seikkoihin. Se on suunnattu erityisesti nimenomaan yliopisto- ja korkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöiden tekemistä varten, joten se auttaa tarkastelemaan konkreettista kehityshanketta mahdollisimman käytännönläheisestä näkökulmasta opinnäytetyön pohjalta tehtävän tutkimuksen valossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.)

Lisäksi teorian pohjana on hyödynnetty vanhempaa versiota Hirsjärven ja Hurmeen kirjoittamasta "Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö" -kirjasta. Valitsin kyseisen kirjan, koska tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen teemahaastattelu-tutkimukseen, ja kirja syventyy nimenomaan teemahaastattelun periaatteisiin.

4.1 Tutkimustapa

Tutkimuksella pyritään aina johonkin, eli toisin sanoen sillä on aina olennainen päämäärä. Tutkimuksen päämäärän tai tehtävän lähtökohtana on ohjata tutkimukseen liittyviä strategisia valintoja. Tutkimusstrategisten valintojen kannalta on olennaisinta keskittyä tarkastelemaan, pyrkiikö tutkimus kuvaamaan jonkin ilmiön niin kutsuttuja ilmentymiä tai jotakin tapahtumaa, vai onko sen tarkoituksena selittää jotakin sosiaalista ilmiötä. Lisäksi

tutkimusstrategisesti olennaista on erottaa konkreettisuus ja luonnollisuus toisistaan, sekä pohtia tutkittavan ilmiön yhteyttä nykyaikaan ja menneisyyteen. Tutkimuksen tarkoitus voidaan liittää neljään eri piirteeseen. Tutkimusta voidaan kuvailla kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Toisaalta tutkimuksen tarkoitukseen voidaan myös liittää useampia eri piirteitä, tai tutkimukseen liitettävät piirteet voivat muuttua tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 133-134.)

Kartoittava tutkimus liitetään yleensä kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kartoittavalla tutkimuksella pyritään etsimään uusia näkökulmia ja löytämään uusia ilmiöitä, toisin sanoen kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on kehittää hypoteeseja eli olettamuksia sekä katsoa, mitä sitten tapahtuu. Selittävällä tutkimuksella pyritään etsimään ja löytämään syy-seuraussuhteita eli selitystä jollekin tilanteelle tai johonkin ongelmaan. Selittävä tutkimus voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus. Kuten selittävä tutkimus, myös kuvaileva tutkimus, voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Kuvailevalla tutkimuksella pyritään esittämään tarkkoja kuvauksia joistakin tilanteista, tapahtumista tai henkilöistä. Sitä hyödyntämällä voidaan dokumentoida erilaisten ilmiöiden keskeisimpiä piirteitä. Ennustava tutkimus keskittyy ennustamaan eri ilmiöitä seuraavia tapahtumia tai ihmisten toimintoja. Suoranaisesti kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan, ennustavaan tutkimukseen liitetään eksperimentaalinen eli kokeellinen strategia. Mikään edellä mainituista piirteistä ei ole kuitenkaan suoranaisesti yhteydessä tutkimuksen tarkoitukseen, vaikka piirteet pyrkivätkin selittämään tarkoitusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 134-135.)

Tutkimusstrategiat voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään, kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen sekä tapaustutkimukseen. Kokeellisen tutkimuksen perusteella tarkoitus on mitata yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta ja suhdetta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksella puolestaan kerätään tietoa standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä. Tapaustutkimus syventyy yksittäisen tapauksen kautta yksityiskohtaiseen ja intensiiviseen tiedonkeruuseen. Tapaustutkimuksessa tutkimusotos on aina pieni. (Hirsjärvi ym. 2007, 130-131.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus syventyy nimensä mukaisesti laadun mittaamiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen lähtökohtaan perustuu ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen, tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti ottaen kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja paljastaa tosiasioita, eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 21-22) mukaan liittää postmoderniin aikakauteen. Postmodernilla aikakaudella kuvataan modernia aikaa

seurannutta nykyaikaa. Postmodernilla ajattelulla pyritään kyseenalaistamaan moderni tiedenäkemys siitä, että ihmisen käyttäytyminen on sidoksissa säännönmukaisuuteen. Postmoderni näkemys korostaa sitä, että ihmisen käyttäytyminen on kontekstista eli asiayhteydestä riippuvaista. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä voidaankin nähdä kontekstuaalisuus, tulkinnanvaraisuus sekä henkilöiden näkökulmien ymmärtäminen tutkimustuloksia analysoidessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteista kaiken kaikkiaan on hyvin moninaisia näkemyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohde ja tutkija voidaan nähdä vuorovaikutussuhteessa keskenään. Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntämällä tutkimuksesta saadaan aina niin sanotusti osallinen näkökulma. Tällä tarkoitetaan tutkijan henkilökohtaista osallistumista tutkimustilanteeseen sekä näkemystä, jonka pohjalta tutkija pyrkii kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohteen empaattiseen ymmärtämiseen. Tutkimuskieleltään kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa yksilön suoranaisen äänen kuulemisen, sillä se ei keskity määrällisiin vaan laadullisiin mittaustuloksiin. Tutkimustulosten analysointi on usein kuvailevaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessin voidaan katsoa yhden näkemyksen mukaan perustuvan sen etenemiseen yksityisestä seikasta yleistettävyyteen. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut useasta samanaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat havainnollistettavaan lopputulokseen. Tutkimusasetelma on muuttuvainen tutkimuksen edetessä, ja tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus saavutetaankin todentamalla eli verifioimalla asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23-25.)

Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy henkilön kokemuksen tai käyttäytymisen tarkasteluun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytettävä harkinnanvaraista otantaa, sillä tutkimusta tehdessä merkitys korostuu sanallisena tulosten laadullisessa mittaamisessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen olennainen piirre on yleistettävyyden, sillä menetelmien kautta kerätyn tutkimustiedon on oltava aina yleistettävää. (Heinonen 2011.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 27) kuvaavat, kuinka kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien henkilöiden tekemät havainnot eri tilanteista. Tämän opinnäytetyön pohjautuessa pitkälti analysointityöhön, aiheen rajauksen näkökulmasta luonnollinen valinta tutkimustavaksi on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusongelman keskittyessä tarkastelemaan palvelujen kehittämistä henkivakuutusyhtiön casen pohjalta, tutkimuksessa on luonnollisesti sovellettu tapaustutkimuksen näkökulmaa. Opinnäytetyön kannalta havainnot ja kokemukset ovat avainasemassa, sillä olennainen asia laadun mittaamisen suhteen on asiakkaan kokemien ongelmakohtien löytäminen ja niihin syventyminen. Sanallinen yksilön kuuleminen ja moninainen näkökulma ovat tärkeitä tekijöitä yleistettävyyden kannalta, kun tarkoituksena on palvelujen eli toisin sanoen asiakaslähtöisyyden kehittäminen henkilötasolla.

4.2 Menetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään jäsentelemätöntä eli vapaamuotoista teemahaastattelua.

Empiirisessä eli kokemusperäisessä tutkimuksessa metodit eli menetelmät ovat aina oleellisessa ja keskeisessä asemassa. Tutkimusmenetelmien valinnassa tulee arvioida ja kiinnittää huomiota menetelmän tehokkuuteen, taloudellisuuteen, tarkkuuteen ja luotettavuuteen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää aina pohtia tutkimusmenetelmän soveltuvuutta kyseisen tutkimusongelman ratkaisemisen näkökulmasta. Vapaamuotoisen haastattelun hyödyntäminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lisääntynyt, ja sen käyttö on nykyään hyvin yleistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 34) näkemykseen viitaten, haastattelu on yleisesti hyvin joustava menetelmä ja sen koetaankin sopivan moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Koska vapaamuotoisessa haastattelussa tutkittava ja tutkija ovat aina suoranaisesti suullisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään, haastattelutilanne mahdollistaa vastausten taustalla olevien motiivien esille tulemisen. Toisin sanoen siis tilanne mahdollistaa täysin arvaamattomien löydösten havainnoimisen. Tämän vuoksi vapaamuotoinen teemahaastattelu on luonnollinen valinta nimenomaan opinnäytetyön tutkimuksen kannalta, kun halutaan löytää syvempiä syitä tulevaisuuden kehitystarpeiden varalle sekä kehittää jotakin, jota ei vielä ole vakuutusosalalla olemassa.

Hirsjärvi ym. (2007, 203-205) mukaisesti, jäsentelemätön teemahaastattelu tarkoittaa siis vapaamuotoista haastattelua, jossa haastateltavalle annetaan täydet valtuudet keskustella haastatteluun tai haastattelutilanteeseen liittyvistä reaktioista, mielipiteistä ja käyttäytymisestä. Haastattelussa edetään ennalta laadittujen teemojen eli aihepiirien mukaisesti. Vapaamuotoinen haastattelu on aina melko vaativa ja aikaa vievä tiedonkeruumenetelmä ja vaatii haastattelijalta tilanteen haltuunottoa sekä hallintakykyä. Vapaamuotoisuutta ja teemallisuutta yhdistäen, tässä opinnäytetyössä käytetyn jäsentelemättömän eli vapaamuotoisen teemahaastattelun pohjana on ainoastaan pyritty ohjaamaan haastateltavaa tietynlaisten johtokysymysten avulla.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Koska virheiden välttämistä huolimatta tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella, on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta tuloksia analysoidessa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan yleisesti mitata kahden eri tekijän avulla. Tutkimuksen reabilitteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli toisin sanoen sillä voidaan mitata

tutkimuksen niin kutsuttuja "ei-sattumanvaraisia" tuloksia. Reabiliteetti liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen. Toinen tutkimuksen analysointiin vaikuttava tekijä on tutkimuksen validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta rehabiliteettia ja validiteettia on tarkasteltu tietyssä määrin epäpätevinä mittareina, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia usein halutaan korostaa ainutlaatuisina kuvauksina, jolloin kahta samanlaista tulosta ei ole mahdollista saada. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin aina jollain tavalla analysoida. Ydinasioina tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä mitattaessa nähdäänkin kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validiteetilla havainnollistetaan tietyn kuvauksen ja sen tulkinnan yhteensopivuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkkuutta lisää lisäksi tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisprosessista, koskien kaikkia tutkimuksen vaiheita. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa tulisi kuvata tarkasti tutkimuksen olosuhteet ja paikka, joissa aineisto kerätään. Lisäksi arviointia tehostaa tieto haastatteluihin käytetystä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä, virhetulkinnoista sekä tutkijan tilannearviosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

5 Kehityshanke

Nykypäivänä yritys- ja liiketoimintamaailma muuttuu koko ajan yhä palvelukeskeisemmäksi. Näin ollen yritysten tarjoama asiakaspalvelu on tärkeässä asemassa ja olennainen osa yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Tulevaisuudessa tuoteominaisuudet eivät ole enää niin näkyvässä asemassa kuin ennen, vaan asiakaspalvelu on keino, jolla erottua kilpailijoista.

Opinnäytetyön aihetta tukevana case - esimerkkinä tässä työssä on sovellettu henkivakuutusyhtiössä käynnissä olevaa kehitysuudistushanketta. Tällä hetkellä hanketta on siirretty toteuttamaan suunnitelmavaiheen pohjalta. Hanke kattaa kehitysuudistuksiltaan kaikki yhtiön tuotteet niin yksityis- kuin yrityssektorilla, mutta opinnäytetyön osalta hanketta on sovellettu nimenomaisesti yritys näkökulmasta. (Toimeksiantajan tiedonanto 2011.)

Olen lähtenyt toteuttamaan tämän opinnäytetyön tutkimusta kehitysuudistushankkeen suunnitelmavaiheeseen kytkeytyneen, toimeksiantajan myyjäportaalle tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn analysoinnin pohjalta. Kysely tehtiin sähköisesti keuhällä 2011, ja sen lähtökohtana oli selvittää asiakasrajapinnassa työskentelevän yhtiön henkilöstön kokemuksia asiakastyytyväisyydestä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on havainnollistaa henkivakuutusyhtiön asiakasrajapinnassa työskentelevien myyjien havaitsemia ongelmakohtia ja erityisesti ongelmakohtiin liittyviä syitä. Kehitysuudistushanketta tukien,

tutkimuksen perusteella pyritään löytämään ratkaisuja ongelmien syihin, eli toisin sanoen ratkaisuja tulevaisuuden palveluihin liittyvien tarpeiden kehittämiseksi. Tutkimustulosten perusteella opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten palveluja tulee kehittää tulevaisuuden riskihenkivakuuttamisessa. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää kehityshankkeen suunnitelmavaihetta seuraavissa eri prosessivaiheissa.

5.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn analysointi

Keväällä 2011 henkivakuutusyhtiön myyjäportaalle tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista lähdettiin konkretisoimaan suurimpia asiakasrajapinnassa koettuja ongelmakohtia. Tarkennettuna kysely siis tehtiin henkivakuutusyhtiön kehittämishenkilöstön toimesta yrityksen asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöstön jäsenille. Tarkoitukseni oli kyselyn analysoinnin perusteella löytää tekijöitä, jotka vaikuttivat positiivisesti tai negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen yhtiössä niin tuotteiden kuin asiakaspalvelunkin osalta. Kyselyn avulla tarkasteltiin myyjien kokemuksia ja mielikuvia asiakaspalautteen perusteella havainnoiduista asiakastyytyväisyyteen ja - tyytymättömyyteen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi kyselyllä haluttiin tuoda esille myyjien omia arvioita yhtiön tuotteista, sekä mahdollisia kehitysehdotuksia.

Asiakastyytyväisyyskyselyn analysoinnissa keskityin pääasiassa henkivakuutusyhtiön yrityssektoriin, mutta lisäksi otin myös huomioon analysoinnin tukena yleiskäsityksiä yhtiön tuotteista ja asiakaspalvelusta. Kyselytulosten perusteella niin yksityis- kuin yrityssektorinkin osalta oli havaittavissa toistuvia tekijöitä asiakastyytyväisyyteen liittyen. Vakuutusten hinta koettiin kalliimmaksi verrattuna kilpailijoihin, sillä hinnan ei koettu antavan asiakkaalle tarpeeksi tuotteellista vastinetta. Myyntitilanteen sekä erityisesti myyntimateriaalien katsottiin aiheuttavan liikaa epäselvyyksiä asiakassuhdetta rakennettaessa. Vaikka asiakas kokisi saavansa asiantuntevaa asiakaspalvelua, vakuutusten sisältämä turva ja ehdot nähdään pitkälti hankalina ymmärtää ja soveltaa käytäntöön. Käsitteet korvauspalvelun toimivuudesta herättivät kyselyn perusteella jonkin verran ristiriitaisia mielipiteitä. Näkemykset jakoutuivat keskenään melko tasaisesti sen suhteen, koettiinko asiakaspalvelu hitaaksi vai nopeaksi. Tuloksista voitiin päätellä, että sähköinen asiakaspalvelu oli suoranaisesti kokemuksiin korreloiva tekijä. Henkivakuutusyhtiön asiakaspalvelu yleisesti ottaen käsitettiin ystävälliseksi ja palveluallttiiksi, ja asioiden hoitaminen nähtiin sujuvaksi ja helpoksi. Kuitenkin kyselyn niin myyjänäkemyksistä kuin suoranaista asiakasnäkemyksistäkin ilmeni puutteellinen tekijä yhtiön toimintamallien osalta. Henkilöstön välinen tiedonanto asiakkaalle koettiin epäselkeänä, sillä siinä on paljon eroja henkilöstä ja osastosta riippuen. Yhtiön asiakaspalvelu ei siis vaikuta yhdenmukaiselta asiakkaan näkökulmasta. Kyselyssä arvioitiin erikseen yrityssektorin kolmea vakuutustuotetta. Kaikkien tuotteiden koettiin

olevan yleisesti hyviä, vaikka joitakin puutteellisia ominaisuuksia tuotiinkin esille. Puutteellisuus korostui muun muassa tuotteiden joustamattomuutena ja monimutkaisuutena.

Kyselytulosten analysoinnin pohjalta tein yhteenvedon, jonka perusteella lähdin toteuttamaan tämän opinnäytetyön tutkimusta. Tutkimuksen lähtökohtana oli hyödyntää asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja selvittää, mitkä ovat edellä mainittuihin ongelmakohtiin johtavat syyt ja miten tulee toimia kyseisten ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Seuraavassa on havainnollistettu opinnäytetyön tutkimuksen toteutusta sekä haastattelujen perusteella kerättyjä tutkimustuloksia.

5.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimusta varten valittiin työverkostosta potentiaalisimmiksi koetut haastateltavat henkilöt. Potentiaalisista kahdestatoista haastateltavasta henkilöstä haastateltavien joukko rajattiin seitsemään potentiaalisimpaan henkilöön, jotta tutkimus pysyisi alun perin suunnitellussa mittakaavassaan. Näille seitsemälle henkilölle lähetettiin sähköpostitse tiedustelu siitä, oliko heillä mahdollisuus osallistua henkivakuutusyhtiön kehityshanketta ja siihen liittyvää opinnäytetyötä koskevaan tutkimushaastatteluun. Lopulta näistä seitsemästä henkilöstä viiden kanssa saatiin sovittua haastatteluajankohdasta. Viiden haastateltavan joukkoon lukeutui kaksi niin yritys- kuin yksityissektorinkin asiantuntijaa, sekä kaksi yrityssektoriin keskittyntä ja yksi yksityissektoriin keskittynyt asiantuntija. Haastateltavien toimenkuvat vaihtelivat henkilöstö- ja talousratkaisujen myynnistä asiakkuuksien ja yrityspalveluiden myyntiin. Näin ollen kaiken kaikkiaan haastateltavat muodostivat moninaisen asiantuntijakokonaisuuden, minkä pohjalta saatiin haastattelujen tarkastelukohde lähtökohtaa vastaten yrityssektoriin keskittyväksi, mutta myös näkökulmaa yksityissektorin puolelta. Se mahdollisti myös laajemman näkökulman tulosten yleistettävyydestä.

Haastattelujen kestot vaihtelivat 30–60 minuutin välillä, haastateltavien mahdollistamista resursseista riippuen. Haastattelut tehtiin yhtiöryhmän konttoreiden kokous- ja palaveritiloissa Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla. Vapaamuotoinen teemahaastattelu käytiin haastateltavan kanssa vapaamuotoisesti keskustellen läpi, ennalta laadittua johtokysymysrunkoa apuna käyttäen. Tarkoituksena oli keskittyä kolmeen toimeksiantajan myyjäportaalle tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta esille nousseeseen pääteemaan; myyntiprosessiin ja myyntimalleihin, tuotetyytyväisyyteen sekä asiakaspalvelutytytyväisyyteen. Haastatteluteemoihin keskittyvien johtokysymysten pohjalta heräteltiin havainnointituloksiin perustuen tarkempia ajatuksia yleisesti yrityksen sisäisistä toimintamalleista sekä markkina-asemasta ja näkyvyydestä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti haastatteluun, ja yhtä haastattelua lukuun ottamatta tulokset

saatiin myös nauhoitettua analysointityötä varten. Haastattelujen purku suoritettiin nauhat litteroimalla ja tulokset referoimalla. Litteroinnin ja referoinnin perusteella seuraavassa on havainnollistettu tutkimustulokset myös johtokysymysteemojen jaottelun mukaisesti. Haastattelujen johtokysymysrunko löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä.

5.2.1 Myyntiprosessi ja myyntimallit

Jokainen myyjä on vuosien työkokemuksensa kautta kartuttanut osaamistaan ja näin ollen omaksunut omat toimintamallit ja -käytänteet, joita hyödyntää myyntitilanteessa. Yleisesti ottaen myyntitilanteessa edetään omien hyväksi koettujen toimintamallien pohjalta, standardoituja käytäntöjä soveltaen. Riippuen toimenkuvasta sekä asiakassegmentistä, standardoidut myyntimallit vaihtelevat olennaisesti jonkin verran, kärjistettynä esimerkiksi yksityisasiakkaita ja suuryrityisasiakkaita verrattaessa keskenään. Asiakassegmentin mukaan standardoidut myyntimallit ovat kuitenkin vain niin kutsuttu viitekehys omiin ominaisuuksiin perustuvan mallin tukena. Myyntiprosessi alkaa yleensä yritysasiakkaiden kanssa suoranaisella puhelinkeskustelulla. Puhelinkeskustelun lähtökohtana on saada sovittua potentiaalisen asiakkaan kanssa ensitapaamisesta.

Ensitapaaminen asiakkaan kanssa on kaiken kaikkiaan erityisen tärkeä. Ensisijaisesti lähtökohtana on kiinnostuksen ja keskittyneen kuuntelun pohjalta oppia tuntemaan asiakasta sekä sitä kautta erilaisten kysymysten perusteella rakentaa luottamussuhdetta hänen kanssaan. Myyjän on turha yrittää mukautua mihinkään tiettyyn muottiin. Rento, aito ja joustava vaikutelma sekä luonnollinen läsnäolo omana itsenään saa asiakkaan parhaiten vakuuttuneimmaksi. Ensitapaamisen tavoitteena on tarkastella, löytyykö yritykseltä ja potentiaaliselta asiakkaalta yhteistyömahdollisuuksia. Myynnin portaiden mukaisesti olennaisinta on lähteä kartoittamaan asiakkaan tarpeita. Jokainen asiakas tulee ottaa yksilönä huomioon, mikä milloinkin ja kenen kanssa on sopivaa. Tarpeita kartoitettaessa on huomioitava asiakkaan elämäntilanne vastuu, varallisuus ja velat huomioon ottaen. Tarvekartoituksen pohjalta lähdetään rakentamaan asiakkaan tarpeiden mukaista ratkaisua. Ratkaisua rakennettaessa myyjän on helppo hyödyntää kynää ja ruutupaperia, joiden avulla hän voi asiakkaan kanssa yhdessä hahmotella ratkaisua ja tehdä muistiinpanoja. Luottamuksen rakentamisen ja tarvekartoituksen perusteella asiakkaassa tulee herättää kiinnostus ja tunne siitä, miksi hänellä on tarpeensa eli mihin hän tarvitsee ratkaisua. Ratkaisu tulee esittää asiakkaalle hänen omiin argumentteihinsä vedoten, eli suoranaisesti toistaa asiakkaan omia sanoja ja perusteluita sille, miksi hänen kannattaisi tarttua ratkaisuun. Myyntitilanteessa perus ammattitaito on ehdottomasti valttia. Myyjän tulee osata perustella asiakkaalle esittämänsä ratkaisu. Perusteluja ei kuitenkaan voi esittää ilman, että on kuunnellut asiakasta ja tehnyt tarvekartoitusta. Niinpä myyjän tulisikin vielä enemmän keskittyä korostamaan kuuntelemisen arvoa ja vaikutusta. Koska etenkin lakisäätöiset

vakuutukset ovat tänä päivänä hyvin samanlaisia keskenään eri yhtiöiden välillä, on kilpailukyvyyn ja erottautumisen kannalta olennaista pystyä myyntitilanteessa havainnoimaan asiakkaan kokemat ongelmakohdat ja tarttua niihin.

“Mun pitäisi puhua 20 % ja asiakkaan 80 %, niin kun mennään puhumaan tuotteesta, josta asiakas ei ymmärrä yhtään mitään, valitettava tosiasia on, että kun meillä on tiedonantovelvollisuus niin meidän onkin kerrottava ne määrätyt asiat, jolloin se äkkiä menee niin, että mä puhun 60 % ja asiakas puhuu 40 %.” (Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä 2011)

Myyntitilanteessa kaiken kaikkiaan myyjät kokevat erilaisten myynti- ja tukimateriaalien tärkeyden melko vähäiseksi ja pieneksi osaksi oman toimintansa pohjaamaa myyntitilannetta. Käytännönläheisellä läsnäololla ja luonnollisuudella on helpompi tarttua hetkeen ja mielikuvien myymiseen ennemmin kuin pitkiin tuoteselosteisiin pohjaamalla. Luonnollisesti asiakkaalle tulee kuitenkin antaa normaalit tuotemallit ja -selosteet, sillä myyjää sitoo jo edellä mainittu tiedonantovelvollisuus. Kuten toimintatavoissa myös myyntimateriaaleissa myyjät kokevat itse rakentamansa havainnollistamismateriaalit tehokkaimpina, sillä niillä on helppo luoda asiakkaalle yksinkertainen kuva kokonaisuudesta. Perusasioiden hahmottamiseksi yleensä yksinkertaistetut mallit toimivat paremmin kuin moninaiset standardimateriaalit. Käytännönläheisyyden vuoksi asiakkaalle on tärkeää korostaa yksinkertaisuutta ja helppoutta. Etenkin visualisoinnin ja mielikuvien luomisen tärkeys korostuu siinä, kuinka saadaan asiakas ymmärtämään monille vaikeaselkoista vakuutusmaailmaa. Materiaalien tulee perustua rakennettavaan ratkaisuun, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaalle vain sitä, mitä hän kokee tarvitsevansa. Toisinaan vastaan tulee tilanteita, jolloin asiakkaalle tarjotaan turhaan jotain, mikä ei vastaa hänen tarpeitaan. Todellisten asiakkaan tiedostamien tarpeiden pohjalta myynnin kannalta on tärkeää nostaa esille myös mahdollisia tiedostamattomia tarpeita.

“On valitettava tosiasia, mutta aina kun myydään vakuutuksia, pitää luoda niitä myrskypilviä taivaalle. Jos olisi pelkkää auringonpaistetta, niin ei kukaan ostaisi vakuutusta.” (Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä 2011)

Kaiken kaikkiaan asiakaskokemukset myyntitilanteeseen liittyen ovat melko positiivisia. Asiakkaat kokevat myyntitilanteen nimenomaan selkeäksi ja ymmärrettäväksi silloin, kun mahdollistetaan asiakkaan ajatusten prosessointi mahdollisimman yksinkertaisia keinoja hyödyntäen. Myyjien koulutuksessa on aikoinaan hyödynnetty yksinkertaisuutta näkyvästikin. Pehdytystä ei juurikaan ole ollut, vaan suoralla toiminnalla on pyritty saamaan niitä “oikeita” myyntimiehiä. Nykyään jo perus ammattitaidon vuoksi on oleellista kuitenkin toimia toisin. Yksi haastateltavista kuvasi kokemustaan tilanteesta kymmenen vuoden takaa.

“Siis munhan perehdytys oli sellanen, että lyötiin salkku kainaloon ja heitettiin leijonien häkkiin. Että, kun mä tulin, mä luin viikon tuoteselosteita ja täytin käsihakemuksia kotona. Ja sit lähdin asiakkaisiin.” (Toimeksiantajan asiakkuuksien myyjä 2011)

5.2.2 Tuotetyytyväisyys

Tulosten pohjalta henkivakuutusyhtiön tuotetyytyväisyydestä ja kehitystarpeista ilmeni joitakin toisistaan eroavia näkemyksiä. Toisaalta koettiin, että yhtiön tuotekehitys on tällä hetkellä olennaisen tärkeässä asemassa, sillä kilpailijoilla on parempia tuoteominaisuuksia kuin yhtiöllä itsellään. Toisaalta tuotekehityksen kannalta ei koettu mitään akuuttia kehitystarvetta. Yhtiön koettiin yleisesti häviävän kilpailijoilleen erityisesti hintakilpailussa sekä markkinoiden seurannassa. Hintakilpailulla ei niinkään korostettu kalliimpia hintoja vaan sitä, kuinka kilpailijat hinnoittelevat tuotteitaan rohkeammin. Markkinoihin reagoinnilla on kaiken kaikkiaan suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta, sillä se vaikuttaa olennaisesti kilpailun edelläkävijän asemaan.

“Se on vähän vaikea sanoa, mitä pitäis sitten kynsin ja hampaanvälein säilyttää, että enemmänkin pitäis olla koko ajan hereillä muutoksessa et mitä kilpailijat keksii.” (Toimeksiantajan henkilöstöratkaisujen myyjä 2011)

Tuoteominaisuuksien kehitystarpeisiin pohjaten, tuotteiden joustamattomuus herätti yleisesti haastatteluissa paljon keskustelua. Tuoteominaisuuksiltaan työn toimeksiantajan tuotteet koettiin suppeammiksi kuin kilpailijoiden tuotteet. Tuotteisiin kohdistuu paljon epäolennaisia rajoitteita ja ominaisuuksien suhteen niissä ei ole tarpeeksi valinnanvaraa. Erityisesti yritysten sairaskuluvakuutuksen osalta vakuutuksen perusteella korvattava sairaalan hoitopäivämaksu koettiin aivan liian pieneksi yksityislääkäreiden hoitopäivämaksuun suhteutettuna. Lisäksi sairauden pakottaessa asiakkaan työkyvyttömyyseläkkeelle, työkyvyttömyysvakuutuksen turvaaman työkyvyttömyyspäivärahan merkitys on olennainen. Kyseisellä yhtiöllä tämän päivärahan osalta asiakkaan kustantama omavastuuosuus on kolmasosan useiden kilpailijoiden vastaavaa omavastuuosuutta suurempi, eli asiakkaalle tuote koituu siltä osin kalliimmaksi. Myös päivärahakorvauksen vastuuajan suhteen yhtiö häviää noin puolella useammalle kilpailijalleen. Työkyvyttömyysvakuutus koetaankin usein hankalaksi tai vaikeaksi turvaratkaisuksi saada myytyä.

“Kaikkein hankalinta perustella asiakkaalle pysyvän työkyvyttömyyden vakuutuksia. Ja se johtuu siitä, että kun jos mä en osta sitä tuotetta itse, en oo valmis ostamaan sitä, niin mun on todella vaikea myydä sitä.” (Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä 2011)

Tulevaisuuden terveyden vakuuttamiseen keskittyen, henkivakuutusyhtiön tuotevalikoimaa olisi syytä yksinkertaistaa ja karsia. Asiakkaalle tulisi kuitenkin laajentaa valinnan vapautta, eli asiakaskohtainen räätälöinti on olennaisessa asemassa. Ennen kaikkea tulisi keskittyä sairauksien ennaltaehkäisevään toimintaan, eli mitä pitäisi tehdä, jotta sairastelu saataisiin laskuun. Asiakkaita tulisi kannustaa terveellisiin elämäntapoihin. Yrityssektoriin viitaten, työnantaja haluaa luonnollisesti hyötyä vakuutuksesta niin paljon kuin mahdollista. Työnantajan kannalta riskihenkivakuuttamisen peruselementtejä ovat tuolloin työntekijöiden poissaolojen vähentäminen sekä työmotivaation ja sitouttamisen parantaminen. Edellä mainitun pohjalta muun muassa fysioterapian korvattavuus tulee olemaan tulevaisuudessa painoarvoltaan suuressa roolissa. Loppupeleissä käytännöstä hyötyisi niin vakuutusyhtiö kuin työnantajakin.

Työn toimeksiantajan ehdottomaksi myyntivaltiksi nousi tulosten perusteella yrityksen omavastuuton sairaskuluvakuutus. Täysin vastaavaa tuotetta ei kilpailijoilta löydy. Tulevaisuudessa niin terveyden kuin hyvinvoinnin vakuuttamisen kannalta olennaisimmiksi vakuutuksiksi koettiin sairaskulu-, työkyvyttömyys- ja henkivakuutus. Ikä tulee huomioida vakuutusten hinnoittelussa, mutta ikäryhmien mukainen tuoteryhmittely koetaan turhaksi. Mikäli tuotteita lähdetään pilkkomaan liikaa eri suuntiin, tilanne koituu liiallisten vaihtoehtojen kautta vain asiakkaalle hankalammaksi.

Tuloksista voi myös ammentaa haastatelluille heränneitä hyviä ideoita analyysin pohjalle. Asiakaskohtaisen räätälöinnin avulla voitaisiin tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja, joista rakentaa pakettikonaisuus henkilökohtaisen tarvekartoitukseen perustuen. Vaihtoehtojen valinnanvaraisuus toisi asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi tuotteeseen voitaisiin yhdistää niin kutsuttu bonusetu. Tämä tarkoittaisi sitä, että kun asiakkaan vakuutus on ollut lähes tulkoon tai kokonaan käyttämättömänä, annettaisiin asiakkaalle bonus eli hyvitys hänen maksamistaan vakuutusmaksuista. Se toimisi näin ollen myös palkintona uskollisesta asiakkuudesta. Pakettiratkaisusta voisi olla vaihtoehtoinen niin sanottu ”VIP- puolen paketti”. Lähtökohtana olisi tarjota parempaa vaihtoehtoa niille yritysasiakkaille, jotka olisivat valmiita maksamaan nopeammasta ja sujuvammasta palvelusta jonkin verran enemmän kuin normaalituotteesta. Paketti olisi joustavampi ja helpompi, valinnanvapautta voitaisiin lisätä esimerkiksi valitsemalla tarkemmin hoitolaitoksen, jossa käydä lääkärissä.

”Ne on pikkujuttuja et helppo meillekin ois varmaan muuttaa sitä. Ja ei siin varmaan mitään ongelmaa oo, koska sehän on vaan hinnoittelukysymys.” (Toimeksiantajan asiakkuuksien myyjä 2011)

5.2.3 Asiakaspalvelutyytyväisyys

Siinä, missä toimeksiantajayhtiön tuotteiden koetaan häviävän osittain kilpailijoilleen, yhtiön asiakaspalvelu puolestaan koetaan yleisesti ottaen hyväksi. Asiakaspalveluun onkin nimenomaisen tärkeää panostaa, sillä se on ehdottomasti tulevaisuuden vahva erottautumiskeino. Hyvän asiakaspalvelun ja palvelualltiuden kannalta on olennaista osata asettua asiakkaan asemaan, ja tietynlainen joustovara asiakkaan aikataulun mukaisesti toimimalla lisää asiakkaan luottamusta ja luo sen pohjalta lisäarvoa. Asiakkaalle tulee osoittaa kiinnostusta alusta lähtien hänen tarpeitaan kohtaan ja jokainen asiakas tulee jo edellä mainitusti ottaa yksilöllisesti huomioon. Asiakkaalle tulee tarjota asiakaspalvelua, jota hän ei kilpailijoilta saa. Asiat tulee hoitaa ammattitaidolla asianmukaisessa järjestyksessä, mutta nopeasti. Asiakaspalvelun helppous, saatavuus ja tavoitettavuus on kaiken lähtökohta. Näin ollen asiakas voi kokea olevansa tyytyväinen, ja hänessä voidaan herättää tunne, ettei hän halua luopua asiakkuudestaan yhtiössä. Palvelualltius on toimivan palveluprosessin kannalta olennainen käsite.

“Se ei oo mitään semmosta päälleliimattua tai semmosta niinku, että ollaan koko ajan siinä kyljessä höpöttämässä jostain tai muuta. Se on semmonen tietoisuus, että asiat hoituu, kun on tarve hoitua.” (Toimeksiantajan yritysasiakkuuksien myyjä 2011)

Hyvä asiakaspalvelu on ehdottomasti korostetun tärkeää yritysasiakkaille, se on kaiken toiminnan perusedellytys eli toisin sanoen kaiken “a ja o”. Yritysasiakkaiden minimivaatimus hyvälle asiakaspalvelulle on yhtiössä toimiva oma yhteyshenkilö, joka hoitaa aina luottamuksellisesti ja asianmukaisesti asiakkaan asioita. Tuolloin asiakas saa asiansa helposti ja nopeasti hoidettua. Hyvällä asiakaspalvelulla voidaan, ehkä hieman asiakassektorista riippuen, esimerkiksi tietystä määrin peitota vakuutusten hintoja. Hyvän ja asianmukaisen asiakaspalvelun avulla voidaan myös tuoda rakentavien perustelujen kautta hylkäävän korvauspäätöksen ratkaisu asiakkaalle esille niin, että hänelle jää loppujen lopuksi hyvä mieli. Vaikka asiakaspalvelua halutaan korostaa koko ajan enemmän tulevaisuuden mahdollistamana kilpailukeinona, täytyy kuitenkin muistaa myös palvelukeskeisyydestä piittaamattomat asiakkaat. Yhdelle haastateltavalle herää oivallinen näkemys siitä, kuinka asiakaspalvelua lähestulkoon merkityksettömänä pitävät asiakkaat tulevat ainoastaan hakemaan hinnallisesti ominaisuuksiltaan kilpailukykyistä vakuutustarjousta.

“Kun siihen tulee se Ilkka- diplomi-insinööri, ni kyllä mää sanon, että aikamoinen kaveri on, joka sille myi sillä palveluasennesysteemillä, koska hänellä on Exceli tai ruutupaperi tai joku, missä hän on kilpailuttanu joka ikiseltä yhtiöltä ne samat tuotteet. Ja sit hän tulee hakemaan puhtaasti ja vain ja ainoastaan määrättyt ominaisuudet ja hinta. Siin on ihan sama minkälainen palvelualltius.” (Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä 2011)

Sähköiset asiakaspalvelumallit ovat tänä päivänä jatkuvassa kasvussa ja tulevaisuudessa ne ovat yksi välttämättömistä kilpailussa mukana pitävistä tekijöistä. Työn toimeksiantajan yksityissektorin osalta on jo ollut useamman vuoden ajan käytössä sähköinen korvauspalvelujärjestelmä, jolla asiakkaan on mahdollista hakea vakuutuskorvauksia Internetin kautta. Asiakaspalvelu on nopeaa, helppoa ja kaikin puolin ekologinen ratkaisu. Sähköinen korvauspalvelu on jatkuvassa kehityksessä, ja sen pohjalta herääkin kysymyksiä siitä, koska asiakaspalvelumuoto saadaan käyttöön yrityssektorin puolelle. Se olisi pitänyt olla jo käytössä ajat sitten. Sähköisen asiakaspalvelun koetaan olevan varmasti tärkeä kehityskohde yritysasiakkaille ja nimenomaan edellytys tulevaisuuden liiketoiminnalle, sillä yhtiön on pysyttävä mukana jatkuvassa ajan muutoksessa. Siitä huolimatta henkilökohtaisen kontaktin mahdollisuutta ei tule vähätellä, sillä se on nimittäin yritysasiakkaille, yrityksen koosta riippumatta, olennaisen tärkeä asia nimenomaan asiakaspalvelun saatavuuden ja luottamussuhteen näkökulmasta - esimerkiksi puhuttaessa suurista korvaussummista.

Sähköisen korvauspalvelun ja sähköisen asiakaspalvelun ylipäätään koetaan korreloivan vahvasti asiakkaiden asiakaspalvelutyytyväisyyden kanssa. Sähköisellä asiakaspalvelulla voitaisiin kaiken kaikkiaan mahdollistaa asiakkaalle toimintavalmiuksia paljon helpommin. Yhtenä tämän hetkisenä asiakaspalvelumallin puutteena tuodaan esille yleisesti yhtiön edelläkin mainitut myyntimateriaalit, puhuttaen esimerkiksi vakuutustarjouksista ja -hakemuksista. Koska kyseisessä yhtiössä tarjoukset ja hakemukset ovat ulkonäöllisesti ristiriidassa keskenään, ne näyttävät asiakkaan silmin aivan eri yritysten myyntimateriaaleilta. Pakettiratkaisua myydessä asiakas joutuu käymään ison nipun erinäköisiä papereita läpi ja allekirjoittamaan jokaisen paperin erikseen. Kun myyntimateriaalit eivät ole selkeitä ja ne tehdään asiakkaalle hankaliksi, myynnin tulos heikkenee. Potentiaalinen, esimerkiksi matka-, tapaturma- ja henkivakuutus pakettiratkaisusta kiinnostunut asiakas saattaa keskeyttää myyntiprosessin, kun hänen eteensä tulee paperinipun keskeltä esille henkivakuutuksen terveyspalvelus, jossa on kysymyksiä kysymysten perään. Kun eräälle kilpailijalle esimerkiksi menee hakemaan tarjousta kokonaisesta vakuutuspaketista kattaen kaiken mahdollisen, saa asiakas tarjouksen printattuna yhdelle paperille ja näin ollen hän voi yhdellä allekirjoituksella hyväksyä kokonaisen vakuutuspaketin ja olla tyytyväinen asiakas.

“Jos asiakas täyttää hakemusta ja hän ei ymmärrä et mihin ihmeeseen hän on nimeään laittamassa, ni kuinka suuri on ostotodennäköisyys?” (Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä 2011)

Henkivakuutusyhtiön tuotteiden ympärille tulisi rakentaa jo muualla yhtiöryhmässä toimivan sähköisen järjestelmän vastaava malli. Yksinkertaisen järjestelmän avulla asiakkaalla olisi

mahdollisuus täyttää Internetin kautta vakuutushakemus, johon olisi valittu halutut turvat, merkitty vakuutetun edunsaajat sekä täytetty sähköinen terveystietokanta. Tätä vastoin asiakkaalle voitaisiin lähettää hakemusta vastaava tarjous, jonka hän pystyisi täyttämään kotoa käsin ja "rasti- ruutuun" -periaatteella hyväksymään tarvittavat lisäselvityskohdat. Vaihtoehdon ei luonnollisestikaan olisi tarkoitus rajata pois mahdollisuutta täyttää hakemuksia toimistolla. Vastaavasti siellä olisi mahdollisuus tulostaa tarvittavat paperit allekirjoitusta varten.

Asiakaspalvelumalli kokonaisuudessaan koetaan edellä mainitusti toimivaksi. Eriäviä mielipiteitä ja palautteita asiakaspalvelun laadusta tulee väistämättä toisinaan vastaan. Muihin asiakaspalvelunäkökulmasta esille nousseisiin negatiivisiin asioihin viitaten, syy, jonka usein koetaan vaikuttavan asiakkaiden kokemuksiin huonosta asiakaspalvelusta on resurssien vähäisyys. Sairastapausten myötä asiakaspalvelu hidastuu automaattisesti resurssien vähäisyytenä, ja näin ollen asiakas kokee usein hitaan asiakaspalvelun huonoksi asiakaspalveluksi. Valitettavan usein kyseiset käsitykset kohdistuvat nimenomaan toimeksiantajayrityksen korvausosastolle. Resurssien riittävyys on muista asioista riippuva tekijä, mutta resurssien vähäisyydestäkin johtuvaa hidasta asiakaspalvelua voitaisiin kompensoida asiakkaalle jonkinlaisella tiedotuksella, osoittaen huolenpitoa asiakassuhdetta kohtaan.

"Kun asiakas laittaa jonkun viestin, mitä kanavaa pitkin vaan yritykseen, tulis semmonen vastaus, että kiitos, että asia on otettu hoitoon ja haltuun, että palaamme sitten tai muuta." (Toimeksiantajan yritysasiakkuuksien myyjä 2011)

Yhtiön edustama asiakaspalvelija luo asiakaskontaktissa aina kuvaa koko yhtiöstä. Asiakaspalvelulla voidaan näin ollen aina vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin koko yrityksestä. Tulevaisuuden asiakaspalvelujen kehitystarpeiden keskittymänä nähdään erityisesti proaktiivinen toiminta. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla voidaan keskittyä havaitsemaan asiakkaan huolet ja ongelmat ennen kuin asiakas niitä itse ääneen kertoo. Toisin sanoen asiakkaista tulee aidosti välittää ja heistä tulee huolehtia pitämällä tiiviisti heihin yhteyttä. Asiakaspalvelumallin toimivuuden kannalta tietynlainen pelisilmä on enemmän kuin suositeltavaa.

5.2.4 Toimintamallit

Toimintamalleihin keskittyen, mielipiteet ja kokemukset eroavat jonkin verran taas henkivakuutusyhtiön osalta toisistaan. Toisaalta yhteistyö kyseisen yhtiön kanssa sujuu suhteellisen mallikkaasti, joskus jopa asiat toimivat todella sujuvasti. Toisaalta kuitenkin yhtiössä noudatettavien toimintamallien katsotaan olevan epäselkeät, johtuen ehkä niin

suuresta tuotteiden eli erilaisten vakuutusratkaisujen määrästä. Muihin yhtiöryhmän yhtiöihin verraten, useasti henkivakuutusyhtiön asioiden eteneminen on vaikeaa ja kestää kauan, vaikka asiakkaan asioita veisikin eteenpäin myyjäportaan yhteyshenkilö. Henkivakuutusyhtiön toimintamallien osalta työntekijöiden vastuualueita tulisi selkeyttää osaston sisällä, sillä yhtiön mysteerinä koetaan tietämättömyys siitä, kuka vastaa mistäkin ja mistä saa oikean henkilön tavoitettua. Vakuutus- ja korvauspuolen välistä eroa on vaikea hahmottaa ja osastot menevät usein sekaisin keskenään. Näin ollen jopa myyjänäkökulmasta yrityksen työntekijänäkin tuntuu olevan mahdotonta yhdellä puhelinsoitolla tavoittaa oikeaa henkilöä.

“Usein tuli soitettua niinku jollekin, et ihan kiva ku soitit mut mä en vastaa siitä, mut sit se meni kyl ihan sujuvasti eteenpäin.” (Toimeksiantajan yritysasiakkuuksien myyjä 2011)

Yleisesti ottaen toimeksiantajayhtiössä eri osastojen välillä koetaan olevan suuriakin eroja toimintatapojen ja asiakaspalvelutason suhteen. Vaikka se on olennaisesti yksittäisestä henkilöstä itsestään riippuvaa, myös hänen esimiehensä on asiasta vastuussa. Asianmukainen asiakaspalveluasenne tulisi olla itsestänselvyyttä asiakaspalvelutehtävissä työskentelevälle henkilölle. Ikävä tosiasia kuitenkin on, että kyseisessä yhtiössäkin työskentelee henkilöitä, jotka eivät yksinkertaisesti kuuluisi asiakaspalvelutehtäviin. Asiaan olisi hälyttävän tärkeää saada muutos, sillä kuten jo aiemmin tuotiin esille, jokainen yhtiön työntekijä luo asiakkaalle asiakaspalvelutilanteessa kuvaa koko yhtiöstä. Näin ollen rekrytointiprosessien valintoihin liittyen tulisi kohdentaa kriittisempää arviointia. Asian tiimoilta herää ajatuksia siitä, kuinka toimintamallien takana saattaa vaikuttaa työmotivaatio sekä niin kutsuttu palkkaerottelu. Palkkaerottelulla kuvataan provikkapalkalla ja kuukausipalkalla työskentelevien työntekijöiden motivaation välisiä eroja. Provikkapalkalla työskentelevän myyjän on ehkä helpompi kerätä motivaatiota asiakaspalvelualltiuden suhteen, sillä hänen palkkansa on suoranaisesti sidoksissa työn tulokseen eli myynteihin. Konttorissa taas kuukausipalkalla työskentelevän henkilön ei tarvitse niin sanotusti puskea niska limassa ansionsa eteen.

Aiemmin mainittuun asiakaspalvelutilanteeseen käytettävään pelisilmään viitaten, toimeksiantajayhtiössä tiettyjen tuoterajoitteiden eli rajoitusehtojen kanssa tunnutaan useasti olevan turhan tiukkoja ja rajaavia. Osa yhtiön työntekijöistä konttorilla noudattaa täsmälleen niin sanottua “pykälisömallia”, toisinaan sen enempää asiakkaan tilanteeseen perehtymättä. Konttorin ja myyntiportaan välillä voidaan näin ollen havaita tietynlaista luottamuspuolaa asioiden hoitamisen suhteen, sillä myyjät taas pyrkivät toimimaan tilanteen ja asiakkaan mukaan yksilöllisesti. Ongelmallisinta varmasti on se, ettei tunneta toisten toimintakenttiä tarpeeksi hyvin. Myyjä- näkökulmasta on ehkä helpompi ymmärtää asiakkaille olennainen joustovara ja toiminta tilanteen mukaan, luonnollisesti aina kuitenkin ehtoja ja periaatteita noudattaen. Monen vuoden myyjäkokemuksen kautta asiakastuntemus laajentuu,

joten asioita osataan tulkita eri tavalla kuin konttorin puolella. Tämän pohjalta asiaa tulisi havainnollistaa myös konttorin toimintakentällä, vakuutus- ja korvauspuolella.

“No joissakin asioissa toimii oikein hyvin, mut pääsääntöisesti tahtoo olla semmonen vähän ongelma, että jalat ei tiedä mitä kädet tekee.” (Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä 2011)

Sisäisten toimintamallienkin osalta esille nousee jälleen yhtiön myyntimateriaalit. Kuten jo aiemmin mainittiin, yhtiöryhmän eri yhtiöiden myyntimateriaalit luovat asiakkaalle kuvaa kokonaan eri yritysten myyntimateriaaleista, sillä niistä puuttuu täysin yhdenmukaisuus. Kaiken kaikkiaan toiminnan yhdenmukaisuus ja “saman kielen puhuminen asiassa kuin asiassa” on välttämätöntä koko kehitystoiminnan kannalta, joten yhdenmukaistamiseen tulisi nyt panostaa järjestelmällisesti. Toimintamalleja voitaisiin yksinkertaisesti lähteä yhdenmukaistamaan jo toisaalla yhtiössä käytössä olevan tarvekartoitusjärjestelmän laajentamisella. Järjestelmään tallennettaan asiakkaan tiedot tarpeineen, ja järjestelmä antaa tuloksena vaihtoehtoiset ehdotukset ja ratkaisut tarpeiden vastineeksi. Näin ollen myyntiprosessin eteenpäin vieminen helpottuu ja prosessin tulkinnanvaraisuus vähenee, joten vastaisuudessa samaa järjestelmää käyttämällä eri toimintakentät ja -osastot toimisivat yhdenmukaisemmin.

5.2.5 Markkina-asema ja näkyvyys

Kokemukset yhtiöryhmän imagollisesta tunnettavuudesta ovat yleensä hyviä ja positiivisia. Mielikuvat yhtiön imagosta liitetään muun muassa vakavaraisuuteen, keskinäisyyteen, ihmisläheisyyteen ja empaattisuuteen. Ihmisläheisyys ja empaattisuus näkyvät asiakkaille siinä, missä henkilöstöä kohdellaan hyvin, myös henkilöstö kohtelee asiakkaitaan hyvin. Lisäksi yhtiön vahvuuksina koetaan varmuus ja kotimaisuus. Kaiken kaikkiaan yritys tunnetaan yleisesti pitkäjänteisen työn kautta luotettavana brändinä ja kumppanina. Se on laajalti tunnettu yhtiö, eikä se ole niin sanotusti julkisuudessa ryvettynyt niin kuin ehkä osa sen kilpailijoista.

Toisaalta yhtiöryhmä kuitenkin luo imagoltaan hieman väritöntä vaikutelmaa. Adjektiivilla verraten vaikutelmaa kuvaillaan hajuttomaksi ja mauttomaksi. Yrityksen kuva on jollain tavalla hieman persoonaton ja helposti massaan hukkuva. Tietyntyyppisten mielikuvien liittäminen yrityksen imagoon koetaan tietyllä tavalla taakaksi.

“Siitä on helppo lähteä rakentaa sitten sitä positiivista viestiä, et jos ollaankin vähän väritön, ni parempi sit et ollaan väritön kun liian värikäs.” (Toimeksiantajan yritysasiakkuuksien myyjä 2011)

Nykyinen yhtiöryhmän näkyvyys markkinoinnillisesti on parantunut yleiskvaltaan jonkin verran, mutta silti se koetaan melko huonoksi ja heikoksi. Useaan otteeseen mainitaan, kuinka esimerkiksi toimeksiantajayhtiön tv- mainokset muistuvat mieleen useamman vuoden takaa, mutta tällä hetkellä näkyvyys televisiossa on lähes tulkoon olematonta. Lehdet ja Internet saavat sen sijaan hieman enemmän arvostusta. Yhtiöryhmän mainonta on jokseenkin pidättyväistä verrattuna kilpailijoihin ja mainokset on koettu melko vaikeaselkoisiksi. Näkyvyyteen on vaikuttanut mainostoimiston vaihtuminen, mutta syytä vaihtumiseen ihmetellään. Lähes tulkoon jokainen haastateltava mainitsee erään kilpailijan peittoavan yrityksen mainonnan menen tullen vaikuttavilla ja mieleen jäävillä mainoksillaan. Kyseisen kilpailijan mainonnan kautta esille nousevat myös sen vankat asiakasluottamussuhteet. Yleisestikin kilpailijoiden markkinointi koetaan vakaaksi ja varmaksi.

Keskinäisyyden korostaminen tulisi tulevaisuudessa olla vieläkin vahvemmin esillä. Myös yrityksen tunnettavuutta vakuutusyhtiönä tulisi korostaa enemmän, sillä henkivakuutus- ja pankkipalveluiden myynti on suoranaisesti peittonut vahinkoyhtiön tulosta. Imagon näkyvyyden vahvistamiseksi tulisi siis keskittyä nimenomaan alkuperäisen vakuutusyhtiö- eikä pankkitoiminnan markkinoimiseen. Vaikka mainonta on aina tilanteesta riippuvaa, yhtiöryhmän ei koeta tällä hetkellä saavuttavan haluttua kohderyhmäänsä. Tulevaisuudessa mainonnan osalta avainsanaksi muodostuu mielikuvavaikuttaminen. Mainonta ja markkinointi tukevat myyntiä ja toimivat myynnin takeena, joten niiden kehittämisen prioriteetti on olennaisen suuri. Suomalaiset ovat kaiken kaikkiaan hyviä vakuuttamaan omaisuutensa kodista autoon, mutta henkilövakuuttaminen jää puutteelliseksi. Markkinointi tulisikin kohdentaa nyt siihen.

”Sinulla on autossasi tapaturmavakuutus ja sairaskuluvakuutus, missäs sinun tapaturma- ja sairaskuluvakuutus on?” (Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä 2011)

Lopuksi ajatuksia johdatellaan markkina-aseman ja näkyvyyden kautta yrityksen toimistojen asiakastoimitiloihin. Suoranaisesti toimitilojen koetaan olevan mittava este nimenomaan henkivakuutusyhtiön myynnille. Alun perin alustavaa konseptikartoitusta tehdessä toimistot on koettu käytännöllisiksi ja viihtyviksi, nykyään kuitenkin asiakasnäkökulmasta mielipiteet ovat hieman ristiriitaisia. Negatiiviselta kannalta asiakastoimitilojen koetaan olevan nimenomaan epäkäytännölliset, koska asiakkaalla ei ole mahdollisuutta hoitaa asioitaan rauhassa avoimessa toimistotilassa. Henkiratkaisua rakennettaessa on oleellista keskustella ja käydä läpi asiakkaan varallisuus, lainat sekä ansiot, ja monikaan ei kyseisistä asioista ole halukas keskustelemaan ulkopuolisten läsnä ollessa avoimissa tiloissa kuulo- ja näköetäisyydellä. Tämä on luonnollisesti vaikuttava tekijä henkiyhtiön myynnin kannalta.

Yhteenvedona haastatteluille, tulevaisuuden yritysten riskihenkivakuuttamisen lähtökohtana ratkaisun rakentamiselle tulee olemaan henkilöstövakuuttaminen ja työhyvinvointi.

Työhyvinvointiin panostaminen pitää työntekijät tyytyväisinä, tuo työnantajan omaan kassaan rahaa sekä antaa lähtökohdat sijoittajille arvostaa työhyvinvointiin panostavaa yritystä.

Tulevaisuudessa terveyden- ja hyvinvoinnin vakuuttajana yrityksen tulee tarjota asiakkailleen yhden tuotteen ympärille rakennettu vakuutusratkaisu, johon sisältyy sairaskulu-, henki- sekä työkyvyttömyysturva. Vakuutuksen perusteella haettavat korvaukset voi hakea Internetin kautta ja toiminta perustuu verkkopalveluun, henkilökohtainen asiakaspalvelumahdollisuus kuitenkin huomioiden.

6 Nykytilan analysointi ja johtopäätökset

Pitkäjänteistä kehitystoimintaa toteutettaessa, on tärkeää arvioida ja kartoittaa yrityksen olemassa olevat resurssit kehittämistä varten. Resurssien kartoituksen pohjana on tehokasta hyödyntää yrityksen nykytilaan perustuvaa analyysiä. Nykytila-analyysi auttaa hahmottamaan yrityksen olemassa olevat voimavarat ja puutteet, sekä havainnollistamaan yrityksen olemassa olevia niin sanottuja ei-tietoisia voimavaroja. Seuraavassa analysoidaan haastattelujen pohjalta kerättyjä tutkimustuloksia opinnäytetyön toimeksiantajan nykytilaan suhteuttaen, sekä arvioidaan tutkimusongelman ratkaisua ja tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 SWOT- analyysi

SWOT- analyysi on strategisessa suunnittelussa yleisesti käytetty analysointimenetelmä, jonka avulla pyritään havainnollistamaan, kuvaamaan ja analysoimaan yrityksen nykytilannetta. SWOT- termi tulee neljästä englanninkielisen sanasta; Strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Näillä neljällä sanalla havainnollistetaan niin sisäistä kuin ulkoistakin toimintaympäristöä. Analysoitavat vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät kuvaamaan sisäistä toimintaympäristöä, sekä mahdollisuudet ja uhat puolestaan ulkoista toimintaympäristöä. SWOT- analyysi on hyvin soveltuva työkalu myös, kun arvioidaan yrityksen valmiuksia nykytilan perusteella kehitystarpeisiin peilaten. (Isohookana 2007, 95.)

SWOT- analyysin avulla voidaan tarkastella yrityksen sisäistä tilaa sekä sen suhdetta toimintaympäristöön ja kilpailijoihin. SWOT- analyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen toimintakentän vahvuuksien hyödyntämisestä, heikkouksien käännyttämisestä vahvuuksiksi, tulevaisuuden mahdollisuuksiin tarttumisesta sekä uhkien välttämisestä. (SWOT- analyysi 2011.)

Henkivakuutusyhtiön nykytilaan perustuvaa SWOT- analyysiä lähdettiin hahmottamaan yrityksen myyjäportaalle tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn ja sitä kautta opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta. Tutkimustulokset kaiken kaikkiaan muodostivat hyvin selkeän kokonaisuuden haastatteluteemoihin perustuen yhtiön tämän hetkisistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Seuraavassa on analysoitu yhtiön nykytilaa tuloksiin perustuen SWOT- analyysin pohjalta.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalvelu • Tunnettu imago • Luotettava brändi 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijoille häviäminen • Toimintamallit • Markkinointi ja näkyvyys • Markkinoiden seuranta
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sähköinen asiakaspalvelu • Innovatiivisuus • Mielikuvamarkkinointi • Proaktiivinen toiminta 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat • Rekrytointi vrt motivaatio • Resurssien puute

Taulukko 1: Henkivakuutusyhtiön SWOT- analyysi

6.1.1 Vahvuudet

Kuten tutkimustuloksissa aiemmin tuotiin esille, asiakaspalvelu on aina yksittäisestä henkilöstä riippuvaa, vaikka yksittäisen henkilön asiakaspalveluasenne luokin kuvaa koko yhtiöstä. Imagon merkitys minkä tahansa yrityksen liiketoiminnalle on olennainen tekijä menestyksen kannalta. Kyseisen henkivakuutusyhtiön tärkeinä vahvuuksina voidaankin nähdä yhtiön asiakaspalvelu sekä vahva imago. Vaikka asiakaspalvelussa koetaankin olevan jonkin verran osatekijöitä, jotka vaikuttavat suoranaisesti asiakaspalvelutytyymättömyyteen, asiakaspalvelun yleisesti ottaen positiivinen ulospäin näkyminen vahvistaa olennaisesti yrityksen asemaa markkinoilla. Palvelumaailmaan ollaan vasta muutamien vuosien aikana päästy paremmin sisään, joten asiakaspalvelu on ehdottomasti keino, jolla on kilpailukyvyllistä arvoa tulevaisuuden minkä tahansa alan markkinoilla. Henkivakuutusyhtiön asiakaspalvelussa positiivisina vahvuuksina korostuvat ennen kaikkea ystävällisyys ja asiantuntemus.

Yrityksen imago on kaiken kaikkiaan hyvin tunnettu kotimaisilla markkinoilla. Yritys tunnetaan luotettavana, kotimaisena ja vakavaraisena brändinä. Mielikuvat yhtiöstä liitetään lisäksi ihmisläheisyyteen ja empaattisuuteen. Ihmisläheisyyden ja empaattisuuden osalta imago on varmasti asiakaspalvelun kanssa korreloiva tekijä. Ihmiset muodostavat mielikuvia asioista jatkuvasti tuntemusten ja kokemusten perusteella. Käsitykset muuttuvat ja muutoksiin voidaan vaikuttaa. Koska ihmiset tekevät valintoja käsitystensä perusteella, positiivinen imago on niin ikään edellytys yrityksen kilpailukyvyille.

6.1.2 Heikkoudet

Jokaisella yrityksellä on olemassa heikkouksia, jotka voidaan nähdä joko suurina tai pieninä. Huolimatta siitä, koetaanko heikkoudet suuriksi vai pieniksi, ne tulisi aina pyrkiä kääntämään yrityksen liiketoiminnan kannalta vahvuuksiksi. Niin koko yrityksen kuin henkivakuutusyhtiönkin suurena heikkoutena voidaan nähdä yhtiöryhmän häviäminen kilpailijoilleen esimerkiksi tuotteiden ja toimintamallien eli tarkennettuna toiminnan yhdenmukaisuuden osalta. Kilpailijoiden tuotteet ovat ominaisuuksiltaan joustavampia ja hintaratkaisuiltaan rohkeampia kuin kyseisellä yrityksellä. Myynnin ja menestyksen kannalta on ensisijaisen tärkeää, että asiakas saa tuotteelleen tarpeeksi vastinetta. Lisäksi menestyksen kannalta lähtökohtana tulee olla vähintään yhtä hyvä tuote kuin kilpailijoilla, jotta voidaan pyrkiä kilpailijoita parempaan markkina-asemaan. Toiminnan yhdenmukaisuus yrityksessä ei toteudu vaaditulla tavalla. Eri yhtiöiden väliset toimintamallien eroavaisuudet, niin ratkaisun rakentamisessa myynnillisestä näkökulmasta kuin mallintamisessakin paperityönä, ovat rasite yrityksen edelläkävijän asemalle.

Jotta pysytään mukana ajan muutoksessa ja voidaan pyrkiä edellä mainittuun edelläkävijän asemaan, on olennaista seurata jatkuvasti muuttuvia markkinoita sekä hahmottaa markkinamuutosten seurauksia. Myös näkyvyys markkinoilla on ensisijaisen tärkeää. Mainonta on oleellinen osa markkinointia, ja siltä osin opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen heikkoutena onkin sen huono näkyvyys markkinoilla. Mainonnan tärkeys ja sen kohdistaminen oikeille kohderyhmille ovat avainasemassa nykyisiä asiakassuhteita hallittaessa sekä uusia potentiaalisia asiakassuhteita luodessa.

6.1.3 Mahdollisuudet

Muuttuvassa palvelujen maailmassa yksinkertaisuus ja helppous ovat tekijöitä, joilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakaspalvelumallien muuttuessa entistä enemmän sähköisiksi, tulevaisuudessa koko yrityksen etuna ja mahdollisuutena tulee ehdottomasti olemaan sähköinen asiakaspalvelumaailma. Sähköisen asiakaspalvelun kautta monia toimintamalleja voidaan yksinkertaistaa ja helpottaa niin asiakas- kuin työntekijätasollakin.

Tulevaisuudessa henkivakuutusyhtiön palvelujen kehittämisen suuria mahdollisuuksia ovat innovatiivisuus ja mielikuviin vaikuttaminen, sekä sen ohella aiemmin kuvattu proaktiivinen eli ennakoiva toiminta. Uudet innovaatiot, etenkin palveluinnovaatiot, ovat välttämättömiä koko alaa koskevan liiketoiminnallisen kehityksen kannalta. Innovaatioilla voidaan turvata edelläkävijän asemaa markkinoilla. Koska mielikuvat linkittyvät tunteisiin ja kokemuksiin, mielikuvien avulla vakuutustuotteita ja -palveluita on helppo verrannollistaa myytävämmäksi ja houkuttelevammaksi tuotteeksi tai palvelumalliksi. Proaktiivisen toiminnan pohjalta voidaan ennakoida asiakkaan tiedostamia tarpeita ennen kuin asiakas hakee tarpeisiinsa ratkaisua yritykseltä. Proaktiivisella toiminnalla voidaan niin ikään luoda asiakkaalle lisäarvoa, sekä lisäksi tehostaa yrityksen toimintaa tuottoisammaksi ja kustannustehokkaammaksi.

6.1.4 Uhat

Uhat ovat tekijöitä, joita yrityksen tulisi välttää liiketoimintansa turvaamiseksi. Yrityksen heikkoudet voidaan usein nähdä myös yrityksen uhkina. Kilpailijat ovat yrityksille aina uhka. Toimintamalleihinkin viitaten, mikäli asiakas kokee kilpailijan tarjoaman tuotteen tai asiakaspalvelun parempana, hän väistämättä muodostaa asiakassuhteen kilpailijan kanssa.

Vaikka henkivakuutusyhtiön asiakaspalvelu nähdään yhtiön vahvuutena, asiakaspalvelun uhkana ovat erityisesti resurssien puute sekä rekrytointi verrattuna työntekijöiden motivaatioon. Rekrytoinnin kannalta oleellista on panostaa nimenomaan oikeanlaisiin henkilövalintoihin. Kun on kysymys asiakaspalvelusta, työnkuvan kannalta edellytys tulee olla ammattitaito asiakaspalvelua kohtaan. Niin kutsutut vääräntyyppiset työntekijät luovat asiakkaalle vääränlaista kuvaa yhtiöstä. Resurssien puute on varmasti osittain riippuvainen tämän hetkisestä tilanteesta, mutta esimerkiksi sairaspöissaolojen vähentämiseksi sekä rekrytoinnin henkilövalintoihin viitaten, työmotivaatio on vahvasti asioihin vaikuttava tekijä. Liiallisen resurssien puutteen, väärin työntekijävalintojen sekä huonon työmotivaation kautta yrityksen tuloksellisuus luonnollisesti kärsii.

6.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimustulokset herättivät kokonaisuudessaan paljon erilaisia näkemyksiä ja olennaisia asioita palvelujen kehittämiseen liittyen. Asiakastyytyväisyyskyselyn analysoinnin tulokset pohjustivat hyvin haastatteluja, ja haastattelutulokset olivat ehkä osittain yllättävänkin samansuuntaisia keskenään. Tuloksista voitiin kaiken kaikkiaan havaita olennaisia menestystekijöitä, suuria puutteita sekä hyviä ideoita tulevaisuuden kehityssuunnan tarkastelun valossa. Tulosten pohjalta heräsi paljon käsityksiä tulevaisuuden

vakuutusalaan koskevan palvelujen kehittämisen sekä yleisen palvelunäkemyksen viitoittavista kehitystarpeista. Johtopäätökset on tehty suoranaisesti työn tutkimustulosten perusteella, keskittyen sitä kautta havainnollistamaan yhtiön nykytilanteen ongelmakohtia, vaadittavia kehityssuuntia sekä varsinaisia ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi ja sitä kautta palvelujen kehittämiseksi.

6.2.1 Myynnin edistäminen

Myyntiprosessi on koko asiakassuhteen perusta. Se on tärkeä osa asiakassuhteen alkuvaihetta, kun punnitaan suhteen potentiaalisuutta asiakkaan ja yrityksen välillä. Gröönroos (2009, 322) kuvaa, kuinka asiakassuhteen elinkaaren alkuvaiheessa myyntiprosessin tukeminen alkaakin kaiken kaikkiaan asiakkaan kiinnostuksen herättämisestä. Kuten myyntiprosessin ja myyntimallien osalta tutkimustuloksista ilmenee, asiakaslähtöisyyden kannalta on ensisijaisen tärkeää rakentaa luottamussuhdetta asiakkaan kanssa sekä lähteä siltä pohjalta tekemään perusteellista tarvekartoitusta asiakkaan tarpeisiin perustuen. Tarvekartoitus täytyy räätälöidä jokaisen asiakkaan kohdalla asiakasta mukailevaksi, jotta voidaan rakentaa nimenomaiselle asiakkaalle kohdistettu yksilöllinen ratkaisu. Kaiken kaikkiaan tarvekartoitusta tehdessä tulisi välttää liian monimutkaista prosessin eteenpäin vientiä. Asiakkaalle on tärkeää ymmärtää asiat käytännönläheisesti, jotta hän kokee pystyvänsä luottamaan vakuutusyhtiöön. Luottamuksen kautta voidaan saavuttaa pitkäkestoinen ja niin asiakkaalle kuin yrityksellekin tuottoisa asiakassuhde. Asiakkaan kuunteleminen on olennainen osa myyntiprosessia. Se jää usein liian vähäiseksi, ja tuolloin ongelmana on, ettei asiakaslähtöisen asiakaspalvelun lähtökohtana saadakaan asiakkaan ääntä kokonaisuudessaan kuulumaan. Tällöin täytyisi palata takaisin tarvekartoitusasteelle ja selkeyttää asiakkaan kokemia ongelmakohtia, mikäli halutaan kehittää ja hallita asiakassuhteita pitkällä aikavälillä entistä tehokkaammin. Tulevaisuuden palvelujen kehittämisen kannalta voidaankin siis todeta asiakassuhteen elinkaaren alkuvaiheen olevan vaativa vaihe. On olennaisen tärkeää panostaa suhteen alkuvaiheeseen, jotta saadaan luotua pitkäkestoiselle suhteelle vakaa perusta. Rubanovitschin ja Aallon (2007) mallintama myynnin ympyrä on havainnollistettavissa toimeksiantajan myyntiprosessin lähtökohtana, mutta ympyrämallin eri vaiheisiin syventyminen on jäänyt haastattelutulosten perusteella hieman pintapuoleiseksi.

Myynnillisyyden edistämiseksi haastateltavat henkilöt kokivat myynnin tukimateriaalien käytön suhteellisen tarpeettomaksi, sen sijaan omat toimintamallit ja materiaalit koettiin lähtökohtaisesti myynnillisempinä. Yritysassiakassektoriin keskittyen, on varmasti olennaista nimenomaan saada luottamussuhde luotua ennemminkin keskustelun kuin pitkän tuote- ja asiakaspalveluselostuksen pohjalta. Lainsäädännön ja yrityksen periaatteiden puitteissa toimittaessa, on turha lähteä muuttamaan myynnillisesti toimivia ratkaisumalleja. Tuolloin voidaan olennaisesti kuitenkin herätellä kysymyksiä siitä, kuinka myynnillisyyttä edistettäisiin

vielä tehokkaammaksi varsinaisia kokonaispalveluja kehitettäessä. Tulevaisuudessa palvelujen kehittämisen kannalta myyntiprosessin tärkeänä osa-alueena voidaan nähdä erityisesti aiemmin kuvatun myynnin ympyrän mukaisesti myyntiprosessin seuranta ja jälkihoito. Ne ovat osittain jääneet muiden osa-alueiden varjoon, vaikka niihin pitäisi nimenomaan kiinnittää entistä enemmän huomiota. Myyntiprosessin seurannan ja lisämyynnin pohjalta voidaan siirtyä palvelukeskeisempää kokonaistarjoomaa kohti.

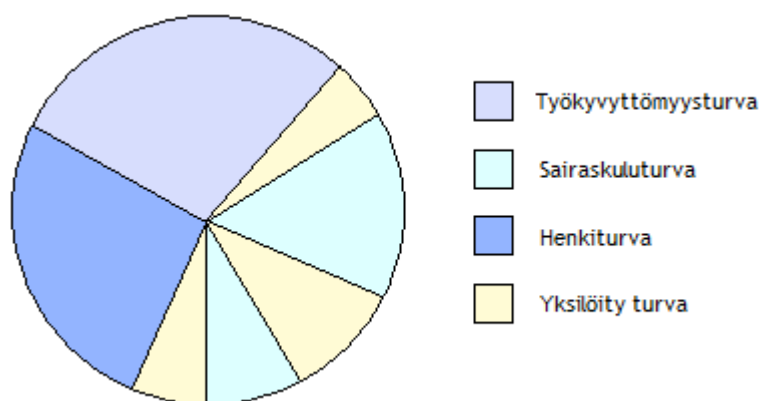
Leppäsen (2007, 37-44) näkemykseen asiakastyytyväisyyden psykologiasta viitaten, yhtiön myynnillisyyden edistämiseksi asiakaslähtöisen myyntityön kannalta oleellista on tarvekartoitusasteella paneutua syvällisesti asiakkaan maailmankuvan ymmärtämiseen. Sen avulla voidaan tarttua niihin olennaisimpiin ongelmakohtiin ja nimenomaan tarjota asiakkaalle henkilökohtaista ratkaisua.

Hyvän asiakaspalvelun kannalta on lisäksi oleellista panostaa henkilöstön osaamiseen ja asiakaspalveluasenteeseen. Henkilöstön koulutus olennaisesti vaatii aina resursseja, yleensä laajassakin mittakaavassa, mutta koulutuksella voidaan taata toimeksiantajankin kohdalla parempi asiakaspalvelun taso. Asiakaspalvelun taso kun on suoranaisesti asiakastyytyväisyyteen korreloiva tekijä.

Tulosten perusteella tuotetyytyväisyyden taustatekijöissä työn toimeksiantaja häviää kilpailijoilleen rohkeamman tuotehinnoittelun ja markkinoiden seurannan suhteen. Kuten tuloksissa tuotiin esille, alan edelläkävijän asemaan pyrittäessä yrityksen tulee tarjota lähtökohtaisesti asiakkaalle vähintään yhtä hyvä tuote ja asiakaspalvelu kuin kilpailijalla. Kilpailukykyisen palvelutarjooman ohella markkinatietous on välttämättömyys yrityksen menestykselle. Eihän kukaan voi pyrkiä parempaan, mikäli ei tiedä mistä parannuksen tulee alkaa eli toisin sanoen, mihin verrata omaa asemaa. Kehityssuuntana kilpailukykyyn parantamiseksi ja markkinatietouden lisäämiseksi voisi yksinkertaisesti tehokkaammin hyödyntää benchmarking- eli niin kutsuttua esikuvaoppimista. Rope (2005, 106) liittyy käsitteen yrityksen keskeisten tulostekijöiden summaajaksi. Näihin tulostekijöiden voidaan sisällyttää haastatteluissakin puhuttaneet käsitteet, kuten laatu, toiminnan tuloksellisuus sekä nopeus. Benchmarking- käsitteellä kuvastetaan suoranaisesti eri yritysten toiminnasta oppimista. Toiminnalla tähdätään nimenomaan liiketoiminnan paremmuuden ja tuloksellisuuden kehittämiseen.

Christian Grönroosin kuvaamaan palvelun kokonaistarjoomaan viitaten, tuoteominaisuuksien osalta tuotteiden räätälöinti on nyt tulevaisuuden kannalta avainasemassa. Asiakkaat tarvitsevat tuotteita ja palveluja, joiden avulla he voivat turvata nimenomaan yksilöidyt tarpeensa. Terveiden ja hyvinvoinnin vakuuttamisessa on varmasti olennaista korostaa esimerkiksi sairauksien ennaltaehkäisevää toimintaa, mutta ennaltaehkäisy ohella tulee

muistaa myös toiminnan jatkuvuus ja sopeuttamismallit eri elämän vaiheissa koettuihin lähes tulkoon tänä päivänä väistämättömiin, iän mukana tuleviin sairauksiin. Tuloksissa esille tuotu terveellisiin elämäntapoihin kannustaminen on toimiva ensiaskel sairauksien ennaltaehkäisyssä. Ruokavalio tiettyine ravintoaineineen, tarpeellinen lepo sekä riittävän monipuolinen liikunta auttavat jo ensiaskeleella terveellisten elämäntapojen noudattamista. Tosiasia kuitenkin on, että mikään tai kukaan yksittäinen toimija ei pysty vaikuttamaan yksin kansanterveydellisiin ongelmiin. Kehitystoiminta on näin ollen oleellista keskittää pieniin tekijöihin, kuten juuri fysioterapian sekä esimerkiksi nykyään yleisesti korvattavuuden ulkopuolelle jäävien luontaistuotteiden tai ravintolisien korvattavuuteen. Tuotteiden räätälöintiä yksilöllisten tarpeiden mukaan on mahdollista kehittää valinnanvaran ja joustavuuden lisäämisellä. Alla on mallinnettu työkyvyttömyys-, sairaskulu- ja henkiturvan sisältämä henkivakuutusyhtiön turvaratkaisu. Mallilla havainnollistetaan asiakasrajapinnassa tärkeiksi koettujen turvien merkitystä riskihenkivakuutuksessa, mutta tuodaan esille myös asiakkaalle tärkeitä yksilöllisiä turvaominaisuuksia. Yksilölliset turvaominaisuudet olisi mahdollista sisällyttää asiakkaalle tarjottavaan turvaratkaisuun kunkin asiakkaan tarpeita vastaavasti, olennaisesti hinnoittelu huomioon ottaen.



Kuvio 6: Henkivakuutusyhtiön mallinnettu turvaratkaisu

6.2.2 Toimintamallien kehittäminen

Työn toimeksiantajan eri toimiportaiden toimintakenttätietoisuus toisten toimintamalleista nähdään epäselkeyttä aiheuttavana tekijänä. Epäselkeys korostuu asiakkaalle muun muassa asiakaspalvelun saatavuuden hankaluutena. Suuressa yrityksessä on yleensä yksittäisenä toimijana mahdotonta olla tietoinen jokaisesta ympärillä tapahtuvasta asiasta. Useasti oman toimintakentän toimintaa havainnollistetaan nimenomaisesti oleellisistakin syistä eniten, koska yrityksen yksittäinen toimija ei kykene samanaikaisesti hahmottamaan eri puolilla yritystä tapahtuvia muutoksia. Sisäisen viestinnän merkitys ja toimivuus ovat tuolloin avainasemassa. Vaikka yksittäisen toimijan ei olekaan tarkoitus hahmottaa jokaista yrityksen sisällä tapahtuvaa muutosta, on jokaisen osaston ja eri toimikenttien luonnollinen etu sekä

velvollisuus pysyä toimintalinjauksissa ajan tasalla. Ropen (2005, 361) mukaan sisäisen viestinnän lähtökohtana on avoin ilmapiiri, jossa voidaan ajatella, että koko henkilöstö on tietoinen siitä, mitä yritys tekee, miten sillä menee ja mitä kehityshankkeita sillä on menossa. Lisäksi tietoisuuden kautta myös yhdessä toimivien toimintakenttien toimintamallien tiedostaminen nähdään hyvin tärkeänä. Asiakasta tulee osata palvella hänen tarpeidensa mukaisesti tai, mikäli tarpeisiin ei henkilökohtaisesti osata vastata, on syytä ohjata asiakas henkilölle, joka osaa antaa hänelle ongelmaansa ratkaisun. Kuten jo aiemminkin mainittiin, Rubanovitschin & Aallon (2007, 167-168) mukaan asiakkaan asioiden siirtely eri kanavia pitkin niin sanotusti pompottamalla on suoranaisesti yhteydessä hänen asiakastytyväisyyteensä negatiivisesti. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tässä asiassa on selvästi toiminnallisesti selkeyttämisen varaa ja kenties osaamisen lisäämistarvetta.

Myyjäportaan toiminta vaikuttaa loppupeleissä melko irralliselta yhtiön kenttätoiminnasta, jos ei osata havainnollistaa tarkemmin toisten toimintatapoja ja periaatteita. Koska toimiportaat kuitenkin tekevät työtä hyvin keskenään sidonnaisesti, tulisi toimintaa yhdenmukaistaa jo pelkän tuloksissakin puhuttaneen tulkinnanvaraisuuden vuoksi. Asiakkaan luottamuksen ja koko asiakassuhteen näkökulmasta asiakaspalvelun helppous ja sujuvuus vaikuttavat olennaisesti asiakkaan käsitykseen yhtiöstä ja sen yhdenmukaisuudesta. Palvelujen kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa. Jotta voidaan kehittää jotakin kilpailukykyisempää kuin kilpailijoilla, täytyy lähtökohtana asettaa ensin toiminta samalle viivalle kilpailijoiden kanssa. Koulutukset tai infotilaisuudet käytännönläheisen toiminnan pohjustamana eri toimiportaiden välillä toisivat varmasti toimialueita lähemmäksi toisiaan.

6.2.3 Palvelunäkökulman mallintaminen

Kuten jo useampaan otteeseen on luotu näkökulmaa tulevaisuuden palvelukeskeisyydestä, on syytä korostaa sitä myös johtopäätösten osalta. Gröönroosin (2009, 26-29) palvelunäkökulman mukaisesti, jotta yritys pystyy erottautumaan menestyksekkäällä liiketoiminnallaan kilpailijoista, sen täytyy keskittyä tarjoamaan varsinaisen ydintuotteen tai -palvelun rinnalla myös niin kutsuttuja lisäpalveluja. Asiakkaan arvionluotiprosessin vahvistamiseksi fyysiset tuoteominaisuudet, palveluainekset, tiedot, huomion osoittaminen sekä muut asiakassuhteen osatekijät tulee yhdistää kokonaisvaltaiseksi palvelutarjoomaksi.

Vaikka käsitys työn toimeksiantajan tarjoamasta asiakaspalvelusta tai kokonaisesta palvelutarjoomasta on tällä hetkellä pääosin vakaassa ja positiivisessa asemassa, ei tilanne kuitenkaan pysy samana ellei toimintamalleja asiakaspalvelun varalle kehitetä jatkuvasti ajan muutoksen myötä. Yrityssektorin asiakkaille asiakaspalvelun merkitys on kokonaisuudessaan suuri. Tuloksista voidaan päätellä, että vaikka asiakaspalvelumaailma niin sanotusti sähköistyy

päivä päivältä enemmän, tulevaisuudessa ei voida vielä nähdä täysin sähköistä maailmaa. Yritysassiakkaiden luottamus kiinnittyy nimenomaan henkilökohtaiseen huolenpitoon. Jouluajan alla sähköisen asiakaspalvelun pohjalta herää muun muassa ajatuksia yritysten nykyaikaisista joulukorteista asiakkailleen. Ajatuksena joulukortti kuvastaa tavalla tai toisella huolenpitoa, mikäli siitä ei ole tehty liian kaupallista. Mutta miksi yritykset ovat siirtyneet täysin sähköisen muistamisen maailmaan? Monelle asiakkaalle olisi varmasti tervetulleempaa saada "vanhan ajan" postikortti kotiovelleen. Ja mikä olennaisinta, postikortti nykypäivänä on yllätyksellinen ja erottuva tapa muistaa asiakkaita. Hyvän asiakaspalvelun sijaan olisikin tärkeämpi tarkastella, miten hyvästä asiakaspalvelusta saadaan erilaista. Kuten aiemmin todettiin, vakuutus tuotteilla varsinainen erottautuminen on nykyään melko hankalaa, sillä tuotteet eri yhtiöiden välillä ovat keskenään hyvin homogeenisia. Erottautumiskeinojen tulee nimenomaan liittyä asiakaspalveluun ja asiakaspalvelumalleihin. Jokainen yritys voi panostaa asiakaspalvelun ammattitaitoisuuteen, sujuvuuteen ja helppouteen, mikä tulisikin olla asiakaslähtöisen kehittämisen lähtökohta. Tulevaisuuden näkökulmasta hyvän asiakaspalvelun ja palvelualltiuden rinnalle tarvitaan kuitenkin muutakin kuin peruspalveluelementtejä, jotta voidaan olla edelläkävijä alalla kuin alalla.

Grönroosin havainnollistamaan koetun palvelun kokonaislaatuun sekä 4Q- laatumalliin viitaten, palvelunäkökulmasta koetun laadun teknillinen laatu eli se mitä tarjotaan on nyt melko vakaalla pohjalla. Tutkimustulosten perusteella tuotteissa eli vakuutuksissa ei koeta tarvittavan suuria muutoksia ominaisuuksien suhteen, ainoastaan joustovaran lisääminen ja valinnanvaran yksinkertaistaminen ovat tärkeää. Sen sijaan olennaista on keskittyä toiminnallisen laadun parantamiseen eli palveluprosessiin, jonka avulla asiakkaalle tarjotaan ratkaisu eli myydään riskihenkivakuutus. Miten palveluprosessi viedään eteenpäin ja millaista asiakaspalvelua asiakas saa? Palvelunäkökulman mukaisesti niin kutsuttu palvelun kokonaistarjooma herättääkin kysymyksiä siitä, tuleeko tulevaisuuden vakuutusliiketoiminnassa siirtyä kilpailemaan asiakaspalvelulla varsinaisten vakuutusten sijaan.

6.2.4 Kilpailukyvyyn vahvistaminen

Edellisen kappaleen jatkoksi, jälleen Grönroosin mukaiseen koetun palvelun kokonaislaatuun viitaten, asiakkaan kokonaiskäsitys palvelun laadusta muodostuu siis odotetusta ja koetusta laadusta. Odotetun ja koetun laadun lisäksi imago on niin sanotusti moneen tekijään vaikuttava laadun suodatin. Siinä, missä koetun laadun näkökulmasta keskitytään siihen, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten tarjotaan, odotetun laadun osalta asiakaskokemukset ovat sidoksissa useampaan tekijään. Jotta palvelulla ennen kaikkea voidaan erottua kilpailijoista on olennaisen tärkeää muokata odotetun laadun pohjalta asiakkaiden imagokäsityksiä yrityksestä. Koska odotettu laatu on monen tekijän summa, on olennaista tiedostaa

yksilöidysti asiakkaiden tarpeet ja arvot, sekä sen pohjalta muokata muun muassa yrityksen markkinointiviestintää, henkilökohtaista myyntityötä ja suhdetoimintaa asiakkaan odotuksia vastaavaksi.

Kuten tutkimustuloksissa tuotiin esille, vakuutusratkaisujen myynnin kannalta oleellista on tietynlaisten "myrskypilvien" havainnollistaminen turvaratkaisujen tukena. Niin Gröönroosin kuvaamaan koettuun palvelun kokonaislaatuun kuin tulevaisuuden palvelujen kehittämiseenkin viitaten, imagolla ja mielikuvavaikuttamisella on suuri merkitys nykypäivänä erottautumisen ja kilpailukyvyyn parantamisen kannalta. Mielikuviin keskittyminen niin myynnin kuin markkinoinnin ja mainonnan kannalta on tällä hetkellä oleellisessa asemassa. Yrityksen näkyvyyden parantamiseksi imagosta ja brändistä tulee luoda ennen kaikkea positiivisesti mieleenpainuva sekä kilpailijoista erottuva.

Aiemmin teoriakappaleessa kuvattiin Ropen näkemystä imagomarkkinoinnista.

Mielikuvavaikuttaminen on yksi avainkäsite tulevaisuuden palvelujen kehittämisessä. Kuten teoriassa tuotiin esille, imagomarkkinoinnilla voidaan vaikuttaa ihmisten muodostamiin mielikuviin. Vaikka tutkimustulosten perusteella työn toimeksiantajan imago koettiin niin sanotusti varmana, nousi imagosta kuitenkin esille myös adjektiiveja, joiden koettiin osin luovan myös halutunvastaista mielikuvaa. Koska ihmisen mielikuva perustuu henkilökohtaisiin asenteisiin ja sen pohjalta arvoihin, tunteisiin ja ennakkoluuloihin, yrityksen on tärkeää havainnollistaa asiakkaiden asenteiden pohjalta, minkälaisia viestejä he ovat valmiita vastaanottamaan ja minkälaisia sitä vastoin torjuvat. Mikäli henkivakuutusyhtiön ei tällä hetkellä koeta tavoittavan haluttua kohderyhmäänsä, tulee mielikuvamarkkinoinnin pohjalta tarkastella syvällisemmin tavoiteltua mielikuvaa sekä sitä kautta alkaa rakentaa mielikuvaa halutunlaiseksi.

Vaikka tutkimustulokset kokonaisuudessaan syventyivät kattavasti useampaan eri aihepiiriin, tulosten perusteella voitiin löytää aihepiirejä yhdistävä ja vastauksia toisiinsa sitova tekijä. Yleisesti ottaen tulosten perusteella yllättävää oli huomata, kuinka suoranaiset asiakaskäsitykset ovat melko ristiriidassa asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön käsityksiin nähden. Mikäli yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö kokee yhtiön toiminnassa olevan niinkin paljon puutteita, olisi suorastaan ihme, jos ei käsitykset näkyisi asiakastytyväisyydessä lainkaan. Kun henkilöstö kokee esimerkiksi yrityksen toimintamallit negatiivisiksi, on henkilöstön vaikea luoda asiakkaillekaan positiivista vaikutelmaa.

7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palvelujen kehittämistä asiakasrajapinnassa henkivakuutusyhtiöön keskittyvän tapaustutkimuksen valossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli

tulosten perusteella pyrkiä vastaamaan siihen, miten palveluja tulee kehittää tulevaisuuden riskihenkivakuuttamisessa. Haastattelututkimuksen tuloksista esitettyjen johtopäätösten voidaan katsoa vastaavan työn tutkimusongelmaan. Näin ollen voidaankin todeta tutkimuksen onnistuneen siltä osin odotetusti.

Yhteenvetona tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä voidaan todeta, että palvelujen kehittäminen ei ole yksiselitteinen käsite, vaan monesta eri tekijästä riippuvainen. Grönroosin näkemykseen viitaten, yrityksen tulee sisäistää palvelunäkökulma organisaatiokulttuurissaan, jotta tulevaisuudessa palvelujen kehittämisessä on mahdollista keskittyä tarjoamaan asiakkaille palvelun ja sen tukitoimintojen yhdistävää kokonaispalvelutarjoomaa. Ensin on saatava yleiset toiminnan kulmakivet kuntoon, jotta palvelun perusta on vakaa. Sen pohjalta voidaan suunnata tulevaisuuden innovatiivista palvelukehitystä kohti. Toisin sanoen ensin tulee päästä kilpailijoiden kanssa samalle viivalle, josta voidaan kasvaa alan edelläkävijäksi.

Kuten opinnäytetyön tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi aina jossain määrin arvioida jälkeenpäin, vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla se voikin olla tilanteesta riippuen melko haasteellista. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tämän haastattelututkimuksen osalta luotettavuuteen vaikuttavina tekijöinä voidaan nostaa esille erityisesti haastateltavien henkilöiden määrä, heidän työhistoriansa yrityksessä sekä haastatteluihin käytetty aika. Vaikka opinnäytetyön tutkimusongelmaa tarkasteltiin ja havainnollistettiin kehityshankkeen ja yrityssektorin valossa, tutkimusongelman ratkaisemiseksi rakennettua analysointia pohjustettiin nimenomaan yleistettävyyteen, jonka perusteella tutkimusta voidaankin pitää rajauksessaan luotettavana. Vastaukset noudattivat samansuuntaista linjaa vaihdellen luonnollisesti hieman työhistoriasta sekä haastattelulle mahdollistetuista resursseista riippuen. Mikäli resurssija esimerkiksi ajankäytön suhteen olisi ollut enemmän, olisi tuloksissa voitu päästä vieläkin syvemmälle. Kritiikkiä nostaisin pääasiassa esille haastateltavien henkilöiden määrästä, sillä tutkimuksen otos yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevistä henkilöistä suhteutettuna koko henkivakuutusyhtiöiden työllistämään henkilömäärään Suomessa jäi hyvin pieneksi. Toisaalta kuitenkin kerätyt tulokset osoittautuivat sitä vastoin niin määrällisesti ja laadullisestikin hyvin kattaviksi. Täytyy myös muistaa, että haastattelututkimus on aina tilannesidonnainen, vaikka siitä pyrittäisiinkin tekemään tietynlainen tai tiettyä kaavaa noudattava. Haastattelun johtokysymysrunko noudatti onnistuneesti sitä, mitä haluttiinkin tutkia. Toisaalta jälkeenpäin johtokysymyksiä tarkasteltaessa, kysymysten joukosta voidaan löytää myös niin sanotusti "ei niin tarpeellisia" kysymyksiä, joilla saatiin kerättyä enemmän informaatiota, mutta jotka eivät kuitenkaan suoranaisesti vastanneet tutkimuksen tavoitteeseen.

Opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää yrityksen kannalta hyödyllisenä ja se on käyttökelpoinen tapaustutkimukseen perustuvan kehityshankkeen eteenpäin viennissä. Edellä

kuvatun tutkimuksen luotettavuuden lisäksi, tutkimuksen onnistumista mittaa tulevaisuudessa myös se, miten tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään yrityksessä. Tutkimustulokset tullaan esittelemään henkivakuutusyhtiön henkilöstölle.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Farquhar, J. D. & Meidan, A. 2010. Marketing financial services. 2nd edition. China: Palgrave Macmillan.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilvessalo, S. & Voutilainen, R. 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Germany: Springer.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 5. painos. Porvoo: WSOYpro.

Sähköiset lähteet

Perustietoa Finanssialan Keskusliitosta. 2011. Finanssialan Keskusliitto Ry. Viitattu 6.11.2011.
http://www.fkl.fi/tietoa_meista/Sivut/default.aspx

SWOT- analyysi. 2011. Markkinointisuunnitelma.fi. Viitattu 21.11.2011.
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=302>

Taloudellisen infrastruktuurin luotettava toiminta. 2011. Finanssialan Keskusliitto Ry. Viitattu 6.11.2011. http://www.fkl.fi/tietoa_meista/vastuullisuus/finanssialan_taloudellinen_vastuu/Sivut/default.aspx

Tietoa Finanssivalvonnasta. 2011. Finanssivalvonta. Viitattu 6.11.2011.
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Pages/Default.aspx>

Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle. 2011. Finanssialan Keskusliitto Ry. Viitattu 6.11.2011. http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx

Vakuutuksella hallitaan riskejä. 2011. Finanssialan Keskusliitto Ry. Viitattu 6.11.2011.
http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/vakuutusyhtiot/Sivut/default.aspx

Julkaisemattomat lähteet

Heinonen, J. 2011. Luento 16.3.2011. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

Toimeksiantajan asiakkuuksien myyjä. 2011. Haastattelu 26.7.2011. Henkivakuutusyhtiö. Vantaa.

Toimeksiantajan henkilöstöratkaisujen myyjä. 2011. Haastattelu 16.8.2011. Henkivakuutusyhtiö. Helsinki.

Toimeksiantajan talousratkaisujen myyjä. 2011. Haastattelu 2.8.2011. Henkivakuutusyhtiö. Espoo.

Toimeksiantajan tiedonanto. 2011. Palaveri 19.4.2011. Henkivakuutusyhtiö. Espoo.

Toimeksiantajan yritysasiakkuuksien myyjä. 2011. Haastattelu 4.8.2011. Henkivakuutusyhtiö. Helsinki.

Toimeksiantajan yrityspalveluiden myyjä. 2011. Haastattelu 18.8.2011. Henkivakuutusyhtiö. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Finanssialan Keskusliitto Ry:n kuvaus finanssialan toimijoista (Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle 2011.).....	9
Kuvio 2: Koettu palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105.).....	14
Kuvio 3: Gummessonin 4Q- laatumalli (Grönroos 2009, 109.).....	16
Kuvio 4: Imagon psykologiset vaikuttajat (Rope 2005, 178.).....	19
Kuvio 5: Myynnin ympyrä -malli (Rubanovitsch & Aalto 2007.).....	22
Kuvio 6: Henkivakuutusyhtiön mallinnettu turvaratkaisu.....	46

Liitteet

Liite 1 Haastattelun johtokysymysrunko	56
--	----

Liite 1 Haastattelun johtokysymysrunko

1. Myyntimallien ja -materiaalien toimivuus

Miten toimit myyntitilanteessa? Kerro miten etenet, mitä asioita teet? Miten toimintasi noudattaa myyntimallia?

Missä myyntimallin osioissa tarvitsisit lisää tukea tai apua? Millaista tukea?

Miten rakennat ratkaisun asiakkaalle? Mitä ratkaisun rakentamisessa voisi olla paremmin?

Miten esittelet ratkaisua asiakkaalle? Mikä toimii ja mikä ei? Mikä helpointa ja mikä vaikeinta? Millä myyt?

Miten koet myyntitilanteen selkeyden asiakkaan näkökulmasta?

Kuinka hyödynnät myynti- ja tukimateriaalia myyntitilanteessa? Kuinka tärkeäksi koet materiaalin läpikäymisen?

Mitkä riskit ovat mielestäsi helpoimmat turvata? Miksi?

2. Palvelutyytyväisyys

Miksi palvelu koetaan hyväksi tai huonoksi taikka nopeaksi tai hitaaksi?

Millä tavoin tai kuinka vahvasti koet sähköisen korvauspalvelun olevan yhteydessä asiakkaiden käsityksiin nopeasta tai hitaasta palvelusta?

Kuinka koet kentän ja konttorin välisen toiminnan yhtenäisyyden? Mitä parannettavaa mielestäsi on toimintatapojen yhtenäistämisessä?

Millä tavoin ja missä tilanteissa koet luovasi käsityksen asiakkaalle yrityksen imagosta? Millaisena itse koet yrityksen imagon?

3. Tuotetyytyväisyys

Millä tavoin tai keinoin lisäisit tuotteiden joustomahdollisuutta?

Mikäli voisit rakentaa täysin asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisen pakettiratkaisun, mitkä tekijät olisivat välttämättömiä paketin rakentamiseksi? Minkälaista turvaa ja ominaisuuksia tarvitaan, kun otetaan huomioon ikäluokat vauvasta vaariin?

Miten paketti suhteutettaisiin hintaan? Koetko asiakkaiden olevan valmiita maksamaan tarpeidensa toteuttamisesta?

Yrityksen tuotteet koetaan yleisesti ottaen kalliina kilpailijoihin verrattuna. Millä keinoin mielestäsi käsityksiä olisi mahdollista muuttaa? Miten voidaan antaa hinnalle riittävästi vastinetta?

Miten tuotat asiakkaalle lisäarvoa? Mitä mielestäsi on tai voisi olla asiakkaalle niin sanotusti annettava "ekstra"?

HUOMIOT: