

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön koulutusohjelma
Rahoitus- ja vakuutuspalvelut
2012

Lotta Eskonmaa

MARKKINOINTIVIESTINNÄN TOTEUTUMINEN ASIAKASKOHTAAMISISSA

– Case: Vakuutusyhtiö X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma | Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

Marraskuu 2012 | Sivumäärä: 43

Ohjaaja: Jukka Rantala

Lotta Eskonmaa

MARKKINOINTIVIESTINNÄN TOTEUTUMINEN ASIAKASKOHTAAMISISSA -CASE VAKUUTUSYHTIÖ X

Tänä päivänä kilpailu Suomen vakuutusmarkkinoilla on kovaa, ellei jopa huipussaan. Vakuutusyhtiöt pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan kaikin keinoin mahdollisin keinoin. Koska vakuutusyhtiöiden tuotteet ovat keskenään sisällöltään hyvin samankaltaisia, on yhtiöiden keksittävä muita tapoja, joiden avulla ne voivat erottua joukosta. Yksi merkittävimmistä keinoista, jolla yhtiöt voivat siinä onnistua, on markkinointiviestintä. Toimiva markkinointiviestintä vahvistaa positiivisia mielikuvia yhtiöstä ja sen toiminnasta sekä helpottaa uusasiakashankinnassa ja asiakaspidossa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosiossa keskityttiin siihen, mitä markkinointiviestintä tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään sekä millaista on toimiva markkinointiviestintä. Lisäksi perehdyttiin siihen, mitä asiakaskohtaukset ovat. Opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkittiin sitä, miten hyvin markkinointiviestintä tällä hetkellä toteutuu Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelussa. Tutkimus suoritettiin kaksivaiheisena, joista ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin Vakuutusyhtiö X:n olemassa olevan materiaalin perusteella sitä, että sisältävätkö asiakaskohtaukset toimintamallin mukaisia elementtejä. Toinen vaihe suoritettiin puhelinhaastatteluna ensimmäisessä vaiheessa valituille asiakkaille. Toisen vaiheen tarkoituksena oli verrata asiakkaalle jäänyttä mielikuvaa toteutuneeseen asiakaskohtaukseen ja sen perusteella selvittää onko markkinointiviestintä saavuttanut asiakkaan.

Jo tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvisi, että vain todella pieni osa Vakuutusyhtiö X:n asiakaskohtauksista sisältää käytössä olevan palvelumallin mukaisia elementtejä. Tämän vuoksi ei markkinointiviestinnän toteutumista aivan päästy selvittämään niin kuin oli ajateltu. Tulosten perusteella markkinointiviestintä tavoitti asiakkaat pääosin, mutta parannettavaa oli erityisesti myynnissä.

ASIASANAT:

markkinointiviestintä, viestintä, vakuutusala, vakuutusyhtiöt, asiakassuhde, asiakaskokemus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Financing and Insurance Services

November 2012 | Total number of pages: 43

Instructor: Jukka Rantala

Lotta Eskonmaa

THE REALIZATION OF MARKETING COMMUNICATIONS IN CUSTOMER CONTACTS – CASE: INSURANCE COMPANY X

In these days has the competition in the Finnish insurance market definitely reached the maximum level in its history. Insurance companies are using all the possible measures to stand out from their rivals in the market. Because the products between most insurance companies are usually very homogeneous, they now have to create other ways to stand out. One of the most remarkable measures to achieve that is marketing communications. Effective marketing communications strengthen those positive images that people have in their minds about not only how the company operates but the whole company itself. Through the effective marketing communications can company also benefit in the solicitation of new customers and keeping the old ones satisfied.

In the theory section of this thesis, the focus has been in the term marketing communications – what does it mean, what does it consist of and what can effective marketing communications be a like. Moreover there also is a description about the customer contacts. The aim of the case section in this thesis was to survey the level of the marketing communications' realization in the customer service of the insurance company X. The case section of this thesis consists of two parts. The aim of the first part was to examine whether the customer contacts include elements in accordance with the operations model used in customer service. This part was based on the insurance company X's existing materials of customer contacts. In the second part of the case section there was an interview study conducted for the customers designated in the first part. The aim of the second part was to compare the customer's image of the contact with the actual contact. On the strength of the results, the objective was to survey whether the marketing communications have achieved the customer.

Already in the first part of the case section it has been revealed that only a very few customer contacts in the customer service include those elements in accordance with the operations model. In consequence it wasn't quite possible to survey the realization of the marketing communications as destined. However based on the results it can be concluded that the marketing communications for the most part have achieved the customer. The study also revealed that most development is needed in the selling phase of the customer contact.

KEYWORDS:

marketing communications, communication, insurance, insurance companies, customer relationship, customer's experience

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 MARKKINOINTIVIESTINTÄ JA ASIAKASKOHTAAMISET	7
1.1 Markkinointiviestintä käsitteenä	7
1.2 Markkinointiviestinnän keinot	9
1.2.1 Mainonta	9
1.2.2 Menekinedistäminen	10
1.2.3 Henkilökohtainen myyntityö	12
1.2.4 Suhde- ja tiedotustoiminta PR, sponsorointi	16
1.3 Markkinointiviestinnän merkitys	18
1.4 Toimiva markkinointiviestintä	19
1.5 Asiakaskohtaukset	20
3 CASE: VAKUUTUSYHTIÖ X	22
1.6 Tutkimusmenetelmät	22
1.7 Aineiston analyysi ja tulokset	24
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	43

TAULUKOT

Taulukko 1. Keskittäjäasiakkuus.	25
Taulukko 2. Asiakkuuden jalostaminen kokonaisasiakkuudeksi kertomalla eduista ja alennuksista.	26
Taulukko 3. Vakuutusturvien nykytilanteen läpikäyminen.	27
Taulukko 4. Asiakkaan toive vakuutusten kartoituksesta sekä lisämyynnistä.	29
Taulukko 5. Sähköisen asiakirjapalvelun, mobiilisovelluksen tai yhteystietojen päivityksen esille ottamatta jättäminen asiakaskohtauksessa.	31
Taulukko 6. Yhteystietojen päivitys.	32
Taulukko 7. Mobiilisovellus.	33
Taulukko 8. Sähköinen asiakirjapalvelu.	34
Taulukko 9. Asiakkaan toive yhteystietojen päivityksen, mobiilisovelluksen sekä sähköisen asiakirjapalvelun esille ottamisesta.	35
Taulukko 10. Yhteenveto.	36

1 JOHDANTO

Nykyisessä markkinatilanteessa ei riitä, että yrityksellä on toimiva tuote tai palvelu, vaan sen on pyrittävä erottumaan kilpailijoistaan muilla keinoin. Markkinointiviestintä on yksi yrityksen merkittävimmistä keinoista brändin luomisessa, tunnettavuuden lisäämisessä ja markkina-aseman vahvistamisessa. Yhdistävä tekijä menestyvillä yrityksillä on usein juuri viestinnän huomioiminen kilpailukykyyn rakentamisessa, sillä sen avulla yritys pyrkii rakentamaan aineetonta pääomaa, joka on yksi arvokkaimmista ominaisuuksista, joita yrityksellä voi olla (Isohookana 2007, 10). Markkinointiviestinnällä pyritään lisäämään asiakkaiden positiivisia mielikuvia yrityksestä sekä vahvistamaan jo olemassa olevia. Toimiva markkinointiviestintä lisää kysyntää, vahvistaa yrityksen asiakaspysyvyyttä sekä helpottaa uusasiakashankinnassa erottumalla kilpailijoista.

Vakuutusyhtiö X on Pohjoismaissa toimiva vahinkovakuutusyhtiö. Suomessa se tarjoaa yritys- sekä yksityisvakuutuksia yhteistyössä Pankki Y:n kanssa. Suomen markkinoilla Vakuutusyhtiö X on kuitenkin vielä suhteellisen tuntematon yritys siksi, että Suomessa sillä ei ole ollut toimintaa kauan. Toinen syy alhaiseen tunnettuuteen on se, että Vakuutusyhtiö X on Suomessa toiminut kahdella eri nimellä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten markkinointiviestintä tällä hetkellä toteutuu Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelussa tapahtuvissa asiakaskohtaamisissa ja olisiko sen toteutumista tarvetta kehittää. Lisäksi tarkoituksena on selvittää millainen mielikuva asiakkaalle on jäänyt ja onko se vastannut asiakaskohtaamisen todellista sisältöä. Aihetta tutkitaan vertaamalla asiakaspalvelun työntekijöiden toimintatapoja asiakkaalle jääneeseen mielikuvaan.

Aiheen tutkiminen on ajankohtaista, koska markkinointiviestintää parantamalla saadaan lisättyä vakuutusyhtiö X:n tunnettavuutta markkinoilla sekä voidaan lisätä asiakaspysyvyyttä. Aihe on myös ajankohtainen siksi, että sitä ei ole aiemmin tutkittu yrityksessä, sillä markkinointiosaston ja asiakaspalvelun välinen yhteistyö on ollut vähäistä.

Tutkimus koostuu kolmesta osiosta, jotka ovat teoria, tulokset sekä johtopäätökset. Teoriaosiossa perehdytään ensin markkinointiviestintään. Mitä se käsitteenä tarkoittaa, sen keinoihin ja sen merkitykseen sekä myös siihen, että millaista on toimiva markkinointiviestintä. Tämän jälkeen perehdytään myös hie-man asiakaskohtaamisiin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kerrotaan käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä millaisia tuloksia tutkimuksessa on saatu selville. Tutkimuksen tulosten perusteella esitetään johtopäätöksiä tutkimuksen kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa.

2 MARKKINOINTIVIESTITÄ JA ASIAKASKOHTAAMISET

1.1 Markkinointiviestintä käsitteenä

Markkinointi voidaan jakaa kolmeen eri toimintamuotoon, jotka käytännössä tarkoittavat markkinoinnin toteutustapoja. Nämä kolme mallia ovat ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi sekä sisäinen markkinointi. Ulkoisen markkinointiviestinnän pyrkimys on saada ihmiset kiinnostumaan yrityksestä ja sen tuotteista sekä lisäämään tunnettuutta sekä ostohalukkuutta. Ulkoisen markkinoinnin kilpailukeinomalleista tunnetuimpana pidetään 4P-mallia, jonka mukaan tuote (*product*), hinta (*price*), saatavuus (*place*) sekä viestintä (*promotion*) ovat yrityksen kilpailukeinoja. 4P-mallin *promotion*-osatekijää kutsutaan myös markkinointiviestinnäksi (Ylikoski 2001, 211). Vuorovaikutusmarkkinointi taas on ostohetkellä asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, johon kuuluvat asiakaspalvelu sekä myyntitaito. Sisäisen markkinoinnin kohderyhmä on yrityksen henkilökunta, ja sen keinoja ovat esimerkiksi sisäinen tiedotus sekä koulutukset. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.)

Markkinointiviestintä kohdistuu yrityksen ulkoisiin sekä myös sisäisiin sidosryhmiin, ja sen avulla yritys pyrkii suoraan tai välillisesti aikaansaamaan kysyntää tai positiivisesti kysyntään vaikuttavia tuloksia. Markkinointiviestintä ei poikkea tekijöiltään muista viestinnän lajeista, sillä se sisältää kaikki viestinnän peruste-kijät: sanoman, kanavan, vastaanottajan ja lähettäjän sekä häiriöt ja palautteen. (Idman ym. 1995, 16.)

Markkinointiviestintä eroaa kuitenkin esimerkiksi yritysviestinnästä siten, että markkinointiviestinnän kohderyhmiä ovat asiakkaat sekä ne henkilöt tai tahot, jotka vaikuttavat ostoprosessiin, ja sen tavoitteena on lisätä tuotteiden tai palvelujen tunnettuutta sekä myyntiä. Yritysviestinnän tavoitteena on viestiä koko yrityksestä ja sen toiminnasta ulkoisille sidosryhmille sekä lisätä yrityksen tunnettuutta sekä ylläpitää sitä. (Isohookana 2007, 190–191.)

Markkinointiviestintää pidetään hyvin kokonaisvaltaisena viestintänä sen laaja-alaisuuden takia. Tätä kuvastaa se, että markkinointiviestinnän keinoilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan sekä asiakkaan odottamaan että kokemaan palveluun. Perinteisenä pidettävä markkinointiviestintä, esimerkiksi mainonta, pitää sisällään lupauksia ja tietoa, joiden todenperäisyys täytyy asiakkaan itse selvittää. Vuoro-vaikutteisilla markkinointiviestintätoimilla taas vaikutetaan koettuun palveluun. Esimerkiksi se, miten työntekijät käyttäytyvät ja miten he sanovat asiat tai miltä palvelupisteet näyttävät, välittävät asiakkaille erilaisia viestejä. Näin ollen esimerkiksi palveluprosessin toimivuuden avulla välitettävillä viesteillä voi olla suurempi vaikutus asiakkaisiin kuin niillä viesteillä, joita muun muassa mainosten avulla välitetään. Laaja-alaisuudesta kertoo myös se, että yrityksen markkinointiviestinnän kohteena ei ole ainoastaan asiakkaat, vaan esimerkiksi finanssialan yrityksen sidosryhmiä ovat myös työntekijät, välittäjät, osakkeenomistajat sekä suuri yleisö (Harrison 2000, 201). Kokonaisvaltaista markkinointiviestintää kuvataan strategiana, joka yhdistää perinteisen median avulla hoidettavan markkinoinnin, suoramainonnan, suhdetoiminnan ja muut markkinointiviestintämediat sekä tuotteiden ja palveluiden toimitukseen ja koulutukseen sekä asiakaspalveluun että asiakastapaamisiin liittyvät viestinnälliset näkökulmat. (Grönroos 2003, 351–352.)

Markkinointiviestintä, kuten mikä tahansa viestintä, sisältää riskin häiriöistä, jotka vaikeuttavat viestin vastaanottajan saavuttamista. Häiriöt voidaan luokitella kahteen ryhmään, ulkoisiin ja sisäisiin, niiden luonteen perusteella. Este tarkoittaa sitä, että viesti ei mene perille lainkaan esimerkiksi väärän osoitetiedon takia. Este syntyy siis sanoman lähettämisen jälkeen mutta ennen kuin se saavuttaa vastaanottajan. Kohinalla tarkoitetaan sitä, että viestiin sekoittuu muita häiriötekijöitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi paikallisradioaseman kuuluvuuden heikkeneminen. Sisäiset häiriöt ilmenevät kun viesti on jo saavuttanut vastaanottaja eli ne ovat sanoman vastaanottajasta riippuvia. Niitä ovat esimerkiksi kato, joka tarkoittaa sitä, että osa viestin sisällöstä katoaa aistihäiriön (sokeus tai kuurous) vuoksi. Kato voi myös syntyä väsymyksen aiheuttaman keskittymisen puutteen vuoksi. Toinen sisäinen häiriö on vääristymä, jonka aiheuttaa esimer-

kiksi väärinymmärrys. Tämä riippuu vastaanottajan arvoista, tarpeista ja asenteesta. (Åberg 1996, 18–19.)

1.2 Markkinointiviestinnän keinot

Markkinointiviestintä jakautuu perinteisesti neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat mainonta, menekinedistäminen, henkilökohtainen myyntityö sekä suhde- ja tiedotustoiminta (Idman ym. 1995, 16). Joissain tapauksissa markkinointiviestintään lasketaan sisältyväksi myös sponsorointi (Harrison 2000, 200).

Käytännössä edellä mainitut keinot eivät kuitenkaan ole ainoita yrityksen käyttämiä viestinnän keinoja, sillä kaikki yrityksen käyttämät kilpailukeinot kertovat yrityksen toimintatavoista. Nämä keinot voivat olla joko suoria tai epäsuoria viestejä, jotka vaikuttavat joko suunnitelmallisesti tai suunnittelematta sidosryhmien mielikuviin yrityksestä sekä yrityksen tuotteiden houkuttelevuuteen. Muita tekijöitä, jotka viestivät asiakkaalle yrityksestä, ovat esimerkiksi tuotteet, pakkausratkaisut, tavaramerkki, hintataso, jakelutieratkaisut sekä yrityksen nimi ja logo. (Idman ym. 1995, 16–17.)

1.2.1 Mainonta

Mainonnan käsite kiteytettynä on ”tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaa kaupallista viestintää, jonka tavoitteena on luoda tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa ja pyrkiä edistämään ja aikaansaamaan myyntiä” (Idman ym. 1995, 156). Mainonnan työkaluja ovat muun muassa lehtimainokset, radio- ja tv-mainokset, pakkaus, pakkauksen mainosliitteet, elokuvat, esitteet, julisteet, tienvarsimainokset sekä symbolit ja logot (Kotler 1999, 144).

Mainonta on markkinointiviestinnän keinoista kaikkein näkyvin luonteensa vuoksi. Mainonnan ominaisuuksia ovat massaluonteisuus, nopeus, henkilökohtaisuus sekä edullisuus. Mainonnan tavoitteita ovat tuotteiden eduista, hyödyistä ja ominaisuuksista sekä hinnasta, saatavuudesta ja palvelusta tiedottaminen. Toinen tavoite on kohderyhmän tunteisiin ja asenteisiin vaikuttaminen, jonka

avulla pyritään luomaan hyvä tuote-, laatu-, hinta- ja yrityskuva. Mainonnalla pyritään myös luomaan asiakassuhteita sekä herättämään ostohaluja tuomalla esiin tuotteen käytön avulla saavutettavia hyötyjä. Mainonnalla pyritään vaikuttamaan myös suoraan myyntituloksiin esimerkiksi suoramainonnan avulla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 175.) Mainonnan tavoitteita kuvataan myös tunnetun ALDA-kaavan avulla. Kaavan mukaan mainonta voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, joiden avulla voidaan myös pohtia mainoksen tarkoitusta. Nämä neljä osa-aluetta ovat tietoisuus (*attention*), mielenkiinto (*interest*), halu (*desire*) sekä toiminta (*action*). (Kotler 1999, 145–146; Lahtinen & Isoviita 2001, 175.)

Finanssipalveluiden mainonnassa televisiomainoksia käytetään yleensä enemmän luomaan tietoisuutta yrityksestä ja sen tuotteista muistuttamalla asiakkaita sekä yrittämällä vakuuttaa asiakkaat organisaation rehellisyydestä sekä vakaudesta kuin mainostamalla tiettyjä yksittäisiä tuotteita. Syy tähän on tuotteiden luonteessa, sillä visuaalisen media avulla voi olla hankalaa esitellä abstraktia tuotetta tai palvelua. Tuotteiden luonteen vuoksi on myös hankalaa mainostaa tiettyjä tuotteen ominaisuuksia, sillä määräykset ja ehdot voivat vaihdella yksittäisen henkilön kohdalla esimerkiksi, kun kyseessä on henkilön maksukyky. Haasteita finanssipalveluiden mainontaan liittyen lisäävät myös lakien tuomat velvoitteet ja määräykset tiettyjen asioiden esille tuomisesta. Painettu mainonta taas mahdollistaa yksityiskohtaisemman tiedon jakamisen, mutta tällöin vaarana on se, että mainos on liian asiapitoinen, jolloin se ei kiinnitä tarpeeksi huomiota. (Harrison 2000, 218–219.)

1.2.2 Menekinedistäminen

Menekinedistämistä voidaan kutsua myös nimellä *myynninedistäminen* tai *SP* eli *sales promotion* (Lahtinen & Isoviita 2001, 203). Menekinedistämällä pyritään vastaamaan kysynnän lyhytaikaisiin vaihteluihin käyttämällä markkinointitoimenpiteitä, joiden tavoitteena on saada asiakas välittömästi ostamaan palvelu tai tuote. Useimmiten keinona on lisätujen tarjoaminen asiakkaalle, kuten esimerkiksi näytteet, kupongit, erikoistarjoukset ja kilpailut. Näiden lisätujen

tarjoaminen on rajattu tiettyyn asiakasryhmään, aikaan tai hintaan. Joissain tapauksissa pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostokäyttäytymiseen lupaamalla etuja tulevaisuudessa, jolloin puhutaan kanta-asiakasohjelmista. Menekinedistämisen kohderyhmiä asiakkaiden lisäksi ovat yrityksen oma myyntihenkilöstö sekä jakelutiet. (Ylikoski 2001, 291.)

Menekinedistämisen keinot jakautuvat yleisesti kahteen päätyyppiin, joista toisessa asiakas saa samalla hinnalla enemmän. Esimerkkinä ovat kaksi yhden hinnalla - tai 25 % kaupan päälle -tarjoukset. Toinen menekinedistämisen keinon avulla tuodaan lisäarvoa kauppaan. Esimerkiksi tarjous, jossa päätuote pysyy samana hinnan ja sisällön suhteen, mutta asiakas saa lisäarvoa lahjan tai arvonnän muodossa. Tällaisia keinoja käytetään tyypillisesti finanssialalla nuorille sekä opiskelijoille tilin avaamisen yhteydessä. Finanssipalveluissa nämä tarjousmuodot eivät siis täysin sellaisenaan toimi jälleen kerran tuotteiden luonteen takia. Tämä on johtanut siihen, että tarjouskilpailussa on ryhdytty vaarallisiin hinnanalennuksiin esimerkiksi marginaalia tai mielikuvaa heikentävillä hinnanalennuksilla. (Harrison 2000, 222.)

Menekinedistämisen tavoitteet muodostuvat kohderyhmän perusteella. Yrityksen oman myyntihenkilöstön tavoitteita voivat olla esimerkiksi tuote- sekä asiakastuntemuksen lisääminen, myynnin lisääminen, uusasiakashankinta, varaston kiertonopeuden lisääminen tai myynnin kannattavuuden parantaminen. (Idman ym. 1995, 267.) Sisäiseksi markkinoinniksi luokiteltavia keinoja edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi ovat myyntipalkkiot ja bonukset, ilmaiset tuotenäytteet ja -lahjat, myyjäkilpailut sekä alennuskuponit ja arvosetelit (Lahtinen & Isoviita 2001, 203). Jälleenmyyjien tavoitteet menekinedistämässä ovat osittain samoja kuin yrityksen omienkin myyjien, kuten esimerkiksi varaston kiertonopeuden lisääminen tai myynnin kannattavuuden parantaminen. Muita tavoitteita ovat uuden tuotteen tai jakelukanavan saaminen, tuoteuskollisuuden säilyttäminen, myyntihenkilökunnan aktivoiminen suositteluun ja myymään tuotetta sekä yrityskuvan kehittäminen. Keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat esimerkiksi neuvonta liikepaikan valinnassa, myymälän perustamisessa

sekä somistamisessa, tuotekoulutukset sekä tietysti myyntikilpailut ja ilmaiset näytteet. (Idman ym. 1995, 269.)

Kuluttajiin kohdistuvien tavoitteiden avulla pyritään lisäämään uusien tuotteiden kokeilua sekä tuoteuskollisuutta, kasvattamaan ostotiheyttä sekä nopeuttamaan asiakkaan ostopäätöstä unohtamatta tuote- ja yrityskuvan vahvistamista (Isohookana 2007, 164). [Menekinedistämisen keinoja ovat luonnollisesti erilaiset kampanjat sekä hinnanalennukset](#). Muita keinoja ovat ilmaiset lahjat eli kylkiäiset, kilpailut, keräily- ja ostomerkit, maistiaiset, messut ja näyttelyt. Menekinedistämisen keinoja ja tavoitteita suunniteltaessa tärkeää on, että suunnitelma kattaa tuotteen koko elinkaaren. (Idman ym. 1995, 271.)

Finanssisektorilla on kilpailu kiihtynyt, minkä seurauksena hintakilpailu on muuttunut avoimemmaksi ja menekinedistämisen käyttö on lisääntynyt. Tämä on johtanut lyhyen aikavälin tavoitteiden korostumiseen yritysten keskittäessä voimavarojaan asiakashankintaan. Yksi syy siihen, miksi finanssiyhtiöt nykyään panostavat mainontaan, on se, että mainonta ja henkilökohtainen myyntityö kasvattavat asiakasuskollisuutta niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä, kun taas menekinedistämällä on tapana laskea asiakasuskollisuutta. (Harrison 2000, 221.)

1.2.3 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on markkinointiviestinnän keinoista keskeisimpiä sen takia, että muita markkinointiviestinnän keinoja voidaan pitää niin sanottuina myynnin tukitoimenpiteinä. Tämä johtuu siitä, että myynnin tukitoimenpiteet helpottavat myyntitapahtumaa sekä palvelevat myynnin päämääriä joko pitkällä tai lyhyellä tähtäimellä. Myyntityön kanavia ovat kasvotusten sekä puhelimitse tapahtuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa tarkoituksena auttaa asiakasta ostopäätöksen tekemisessä. Myös asiakkaiden hankkiminen, asiakassuhteiden luominen sekä huolehtiminen niiden jatkumisesta ovat myyntityön tavoitteita (Ylikoski 2001, 288). Usein myyntityö rinnastetaan asiakaspalveluun, ja näiden

molempien toteuttamiseksi vaaditaan koko yritykseltä kykyä luoda palveluilmapiiri sekä henkilöstöltä myynti- ja palveluhenkisyttä. (Idman ym. 1995, 50.)

Henkilökohtaisen myyntityön etuna pidetään sitä, että verrattuna esimerkiksi massaviestintään, on myyntityö henkilökohtaisempaa ja siinä huomioidaan juuri kyseisen asiakkaan tarpeet, ja vuorovaikutustilanne on mahdollista muokata aina tilanteeseen sekä asiakkaalle sopivaksi (Idman ym. 1995, 51; Ylikoski 2001, 50). Esimerkiksi vakuutuspalvelujen myynnissä, kuten muidenkin samankaltaisten palveluiden myynnissä, on myyntityöllä suuri rooli, koska asiakkaat harvemmin ostavat tällaisia tuotteita oma-aloitteisesti. Myyntityön merkitys korostuu asiakassuhteiden rakentamisessa erityisesti sellaisissa tapauksissa, kun palvelu on monimutkainen ja sen sisältöä täytyy muokata asiakkaan tarpeita vastaavaksi, asiakkaat eivät täysin ole perillä palvelun ominaisuuksista tai tulevaisuuden tuomat muutokset aiheuttavat epävarmuutta sekä vaikuttavat asiakkaan tuleviin tarpeisiin. Esimerkki tällaisesta tuotteesta, jossa edellä mainitut ominaisuudet toteutuvat, on henkivakuutus. (Ylikoski 2001, 288–289.) Henkilökohtaisen myyntityön haittana pidetään sitä, että henkilökohtaiset kontaktit vaativat aina aikaa, jolloin myös kustannukset kasvavat (Idman ym. 1995, 51).

Siihen, kuinka paljon myyjä tekee tulosta, vaikuttaa siis myyntitekniikan lisäksi myös myyjän motivaatio sekä osaaminen. Tehokkaita tapoja motivoida myyjiä ovat esimerkiksi koulutukset, myyntikilpailut, provisiopalkkaus sekä edut. Motivaation lisäksi laadukas myyntityö edellyttää tuotetuntemusta niin omien kuin myös pääkilpailijoiden tuotteiden osalta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 214.) Lisäksi myyjän on tunnettava myös edustamansa toimialan erityispiirteet. Myyntihenkilöstön organisointi vertikaalisten markkinoiden mukaan eli siten, että tietty myyjä palvelee tietyn toimialan yrityksiä, mahdollistaa myyjät perehtymään paremmin yksittäisen toimialaan tarpeisiin sekä näin löytämään parhaat ratkaisut asiakkaille (Kotler 1999, 153–154). Hyvän myyjän ominaisuuksia ovat lisäksi kyky rohkaista asiakas tekemään kaupat osoittamalla, että juuri sillä hetkellä ainoa oikea ratkaisu on kauppojen tekeminen. Myös riskien poistamisen varmistaminen, mikä usein liittyy suuriin kaupan kohteisiin sekä kyky saada hinta pysymään halutulla tasolla osoittavat hyvää myyntitaitoa. (Rope 2003, 77–78.)

Tänä päivänä tuotteet eivät välttämättä eroa toisistaan teknisesti ollenkaan, joten menestymisen edellytyksenä on usein asiakkaiden kanssa tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden tehokkuus sekä onnistuminen. Tuloksellisen myyntityön aikaansaamiseksi tulee myyjän kiinnittää huomiota suunnitelmallisuuteen ja ajankäytön hallintaan sekä omien työskentelytapojen tiedostamiseen ja tuntemiseen. (Idman ym. 1995, 52–53.) Ratkaisevia tulokseen vaikuttavia tekijöitä ovat siis myyjän motivaation, energian sekä myyntiponnistelujen kohdistaminen kannattavimpiin tuotteisiin, asiakkaisiin, työtehtäviin sekä myyntialueisiin (Lahtinen & Isoviita 2001, 214).

Myyntitilanteet koostuvat viidestä eri vaiheesta, jotka ovat valmistelu, yhteydenotto, myyntikeskustelu, kaupan päättäminen sekä jälkihoito (Idman ym. 1995, 88; Lahtinen & Isoviita 2001, 215). Valmisteluvaiheeseen kuulu perustietojen ja taitojen hankkiminen, mikä yleensä liittyy koulutustilaisuuksiin sekä uusien myyjien perehdytysvaiheeseen. Tässä vaiheessa opitaan tuntemaan oma yritys sekä tuotteet ja lisäksi saadaan tietoa myös koko toimialasta, markkinoista sekä kilpailijoista ja heidän tuotteistaan. (Idman ym. 1995, 89–90.)

Valmisteluvaihe sisältää myös potentiaalisten asiakkaiden etsintää sekä heidän ryhmittelyään esimerkiksi asiakassuhteen elinkaaren tai tärkeysjärjestyksen mukaan. On myös hyvä selvittää etukäteen tietoa ostopäätökseen vaikuttavista henkilöistä, joita voivat olla käyttäjät, päättäjät tai portinvartijat, jotka valvovat tiedon kulkua (Lahtinen & Isoviita 2001, 216). Valmisteluvaiheeseen kuulu lisäksi neuvottelussa tarvittavien materiaalien hankkiminen sekä ajankäytön suunnittelu. Myös alustava myyntineuvottelun runko on tärkeää suunnitella etukäteen, kuten myös tavoitteiden asettaminen tapaamiselle. (Idman ym. 1995, 91–92.)

Valmisteluvaihetta seuraa yhteydenotto asiakkaaseen, mitä kuvataan valmisteluvaiheen sekä varsinaisen myyntitilanteen välisenä siltana. Yhteydenotto-kanavia on monia, se voi tapahtua kirjeen, puhelimen, sähköpostin tai faksin välityksellä tai myös henkilökohtaisen tapaamisen muodossa esimerkiksi asiakkaan luona. Yhteydenoton tavoitteena voidaan pitää hyvän ensivaikutelman

luomista, mielenkiinnon herättämistä sekä myyntitapaamisesta sopimista. (Idman ym. 1995, 92; Lahtinen & Isoviita 2001, 217.)

Seuraava myyntiprosessin vaihe on varsinainen myyntineuvottelu, joka kostuu useammasta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on avaus, jonka onnistuminen on koko myyntikeskustelun kannalta erityisen tärkeää siksi, että tässä vaiheessa myyjän tulee myydä itsensä asiakkaalle sekä saavuttaa tämän luottamus. Tarvekartoitusvaiheen tavoitteena on selvittää kyselemällä sekä kuuntelemalla asiakkaan tämänhetkinen tilanne sekä tämän todelliset tarpeet. Tarpeita selvittäessä tulee muistaa, että asiakas ei selkeästi ilmaise kaikkia tarpeitaan, vaan hänellä voi olla myös piileviä tarpeita, jotka paljastuvat epätarkkoina toteamuksina sekä tyytymättömyytenä tämänhetkiseen tilanteeseen. Tämän jälkeen myyjän tulisi pystyä löytämään asiakasta parhaiten palvelevat ratkaisut, jotka hän tarjoaa asiakkaalle tuote-esittelyvaiheessa. Tärkeintä tässä vaiheessa on pystyä hyvillä argumenteilla vakuuttamaan asiakas siitä, että yrityksen tuotteet tarjoavat hyödyn hänen ongelmiinsa ja tarpeisiinsa. (Idman ym. 1995, 95–96, 98.) Argumentoinnin apuna on yleistä käyttää niin kutsuttua OEH -analyysiä, jonka tarkoituksena on vakuuttaa asiakas tuotteen ominaisuuksista, eduista ja hyödystä (Idman ym. 1995, 99; Lahtinen & Isoviita 2001, 219). Myyntikeskustelusta voidaan erotella tarjoukselle oma tarjousvaihe, jossa rakennetaan asiakkaalle tarjous sekä esitetään se, jolloin myyntiprosessin vaiheita on yksi enemmän (Rope 2003, 59).

Myyntikeskustelun aikana asiakas saattaa esittää ostolle esteitä, joita kutsutaan ostoepäilyiksi. Onnistuneen myyntityön kannalta on erittäin tärkeää huomioida nämä poistamalla ne sekä varautumalla niihin etukäteen. Ostons esteet jaetaan kahteen ryhmään, joista toinen on myyntitilanteessa hoidettavat ostoepäilyt, jotka yleensä ovat kuvitteellisia sekä kokemusperäisiä esteitä. Toiseen ryhmään kuuluvia ostoepäilyjä kutsutaan verukkeiksi, jonka avulla asiakas ilmaisee ostohaluttomuuttaan sanomatta sitä suoraan. Asiakkaan käyttäessä verukkeita tulee tätä kunnioittaa, ja oikea tapa toimia tällaisessa tilanteessa on pyrkiä pikkuhiljaa saamaan asiakas suhtautumaan myönteisesti ja palata asiaan myöhemmin uudelleen. (Rope 2003, 72–73.) Ostoepäilyjä voidaan kutsua myös vastaväitteiksi

ja on tärkeää, että myyntitilanteessa myyjä käsittelee kaikki asiakkaan esittämät vastaväitteet. Vastaväitteiden käsittelyn neljä vaihetta ovat myönteisen ilmapiirin säilyttäminen, asiakkaan kuunteleminen sekä vastaväitteen syyn selvittäminen, vastaväitteen vaimentaminen ja lopuksi vastaväitteeseen vastaaminen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 220–221.)

Kun kaikki asiakkaan vastaväitteet on käsitelty ja asiakas on hyväksynyt perustelut, on seuraava vaihe kaupan päättäminen. Kaupan päättämistapoja on useita, ja niiden avulla voidaan nopeuttaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Keinoja tähän ovat esimerkiksi suoran ostokehotuksen tai vaihtoehtojen esittäminen, suostuminen asiakkaan erikoistoiveisiin, tuotteen kokeileminen tai tilauksen tekeminen alustavasti. On tärkeää, että kauppajen tekemisen jälkeen asiakas on vakuuttunut siitä, että hän on tehnyt oikean ratkaisun. Keinona asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi ovat jälkitoimenpiteet. Näitä ovat myyntiraportin tekeminen, jonka avulla muut myyjät pystyvät tehostamaan myyntiään, sekä asiakkaalle näkyvät toimenpiteet, kuten tuotteen täsmällinen toimitus, asennus ja huoltotoiminta sekä yhteydenotot asiakkaaseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 223.)

1.2.4 Suhde- ja tiedotustoiminta PR, sponsorointi

Suhdetoiminnan tavoitteena on yrityksen ja sen sidosryhmien välisen yhteistyön aikaansaaminen ja kehittäminen, ja se on jatkuvaa ja suunniteltua toimintaa, joka jakautuu sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen suhdetoimintaan (Lahtinen & Isoviita 2001, 205). Suhde- ja tiedotustoiminnan tavoitteita ovat lisäksi yrityskuvan parantaminen, hyvien suhteiden luominen sidosryhmiin lisäämällä organisaation tunnettuutta sekä aikaansaamalla positiivista julkisuutta ja negatiivisten asenteiden sekä niiden syiden poistaminen. Suhde- ja tiedotustoiminnan kohderyhmiä ovat alihankkijat, tavarantoimittajat, kilpailijat ja asiakkaat sekä osakkeenomistajat, henkilökunta, työmarkkinat, tiedotusvälineet ja viranomaiset. (Idman ym. 1995, 276.)

Suurimpana esteenä hyvän suhdetoiminnan luomisessa finanssialan yrityksille on se, että yritetään luoda sellaisia mielikuvia, jotka ovat ristiriidassa alan yleisen näkemyksen kanssa. Myös finanssikriisit, joita viime vuosina on totuttu näkemään, luovat huonoa mainetta alaa kohtaan, mikä vaikuttaa kaikkiin alalla toimiviin yrityksiin. (Harrison 2001, 225.)

Keskeisenä asiana sisäisessä suhdetoiminnassa ovat johdon sekä henkilökunnan väliset suhteet, vuorovaikutus sekä säännölliset tapaamiset. Siihen sisältyvät esimerkiksi henkilökunta-alennukset ja muut edut, yrityksen järjestämät juhlat, henkilökunnan merkkipäivien muistaminen, joululahjat sekä koulutukset ja perehdytys. Sisäisen tiedottamisen tulee kulkea yrityksessä niin ylhäältä alaspäin ja päinvastoin kuin myös osastolta toisellekin. Keinoja sisäisen tiedottamisen toteuttamiseksi on monia, kuten henkilökohtaiset keskustelut ja pienryhmäpalaverit. Suullisen tiedottamisen ansiosta tehokkaita keinoja ovat myös tiedotustilaisuudet, sillä palaute voidaan puolin ja toisin antaa heti. Kirjallisen tiedottamisen keinoja ovat esimerkiksi henkilöstö- ja jäsenlehdet, tiedotteet, toimintasuunnitelmat, vuosi- ja toimintakertomukset, perehdyttämisoppaat, ilmoitustaulut sekä kokousten pöytäkirjat. (Idman ym. 1995, 279.)

Ulkoisen tiedotus- ja suhdetoiminnan avulla yritys pitää yhteyttä organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin antamalla tietoa yrityksen toiminnasta sekä niiden väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavista seikoista. Eri sidosryhmien tarpeet eroavat toisistaan, esimerkiksi kuluttajia ja jälleenmyyjiä tulee informoida ja kouluttaa tarpeeksi, jotta he kykenevät ostamaan tuotteen. Rahoittajia varten tulee taas esittää kannattavuus- sekä vakavaraisuustietoja, jotta he pystyvät tekemään rahoituspäätöksiä. Tiedotustoimintaa pidetään myös luotettavampana kuin mainontaa, sillä uutisoinnin ja muun tiedottamisen välityksellä saatu positiivinen sekä negatiivinen tieto on totuudenmukaisempaa sekä uskottavampaa. Hyvänä puolena tiedottamisessa on juuri sen hienovaraisuus, sillä sitä ei torjuta niin herkästi kuin suoranaisia mainostoimenpiteitä. Hyvin hoidetulla tiedottamisella voidaanakin päästä merkittäviin kustannussäästöihin markkinointiviestinnässä sekä myös parempiin myyntituloksiin. (Idman ym. 1995, 280–281.) Keinoja ulkoisen suhde- ja tiedotustoiminnan toteuttamiseen ovat esimerkiksi asi-

antuntijoiden kirjoittamat erikoisartikkelit, hyvät suhteet mediaan, lehdistötiedotteet, tiedotustilaisuudet, haastattelut sekä erilaiset painotuotteet, kuten asiakaslehdet, toimintakertomukset, yrityshistoriikit tai yritysesitteet. (Idman ym. 1995, 281–284.)

Sponsorointia pidetään yhtenä suhdetoiminnan muotona. Sponsorointi tarkoittaa yhteistoimintasopimuksia esimerkiksi urheiluseurojen, kulttuurijärjestöjen ja tapahtumien kanssa. Myös hyväntekeväisyystoiminnalla pyritään saamana myönteistä julkisuutta yritykselle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 205.) Sponsoroinnin avulla saavutettavia tavoitteita ovat muun muassa yrityksen tai tuotteen nimen tunnettuuden lisääminen, tuotteen laadun todistaminen vaativissa olosuhteissa, paikallisten suhteiden luominen, myyntihenkilöstön motivaation lisääminen ylpeyden kautta, mielikuvien parantaminen yrityksestä sosiaalista vastuuta lisäämällä sekä rekrytointimahdollisuuksien parantaminen (Idman ym. 1995, 288).

1.3 Markkinointiviestinnän merkitys

Markkinointiviestintä on osa yrityksen markkinointia, ja sen avulla tuetaan yrityksen tuotteiden tai palvelujen myyntiä sekä asiakassuhteiden hoitoa. Markkinointiviestinnällä yritys luo, pitää yllä ja vahvistaa suhteitaan asiakkaisiin, vaikuttaa tuotteiden ja palvelujen tunnettuuteen, kiinnostavuuteen sekä myös myyntiin. Asiakkailla, potentiaalisilla asiakkailla ja jakeluportilla on kaikilla tarve ostopäätöstä koskevaan tietoon, ja markkinointiviestinnän avulla yritys on yhteydessä heihin ja pyrkii täyttämään tämän tarpeen. (Isohookana 2007, 16.)

Markkinointiviestintä on merkittävä tekijä viestittäessä yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista sekä niiden hyödyistä valitulle kohdeyleisölle. Markkinointiviestinnällä on useita tehtäviä, kuten tiedottaminen, suostuttelemine ja tiedon jakaminen. Markkinointiviestintä toimii muiden markkinointimixin keinojen kanssa tasapainossa mahdollistaen uusasiakashankinnan, olemassa olevista asiakkaista kiinnipitämisen, henkilökunnan motivoinnin sekä yrityskuvan suunnittelemisen. (Harrison 2001, 225–226.) Markkinointiviestinnän tulisi kytkeytyä koko yrityksen

toimintaan sekä muihin markkinoinnin kilpailukeinoihin eikä olla vain yksittäisenä irrallisena osana suunnittelua ja toteutusta (Isohookana 2007, 64).

1.4 Toimiva markkinointiviestintä

Edellytyksenä onnistuneelle viestinnälle on se, että yritys tuntee hyvin viestinnän kohderyhmän sekä on tarkkaan määritellyt, millaisia tuloksia kohderyhmässä halutaan viestinnällä saada aikaan sekä miten valittuja keinoja käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi (Ylikoski 2001, 282). Tärkein saavutettava tavoite on kuitenkin ostotoiminnan aikaansaaminen. Ostotoiminnan aikaansaaminen edellyttää usein, joskus pitkäänkin kestävä, prosessia, johon sisältyy kolme vaihetta. Ensimmäinen on tiedostamisvaihe, jossa yrityksen tavoitteena on saada yritys sekä tuote asiakkaiden tietoisuuteen. Toinen vaihe on vaikuttamisvaihe, jonka aikana yritys pyrkii aikaansaamaan positiivisia asennemuutoksia yritystä sekä sen tuotteita kohtaan. Viimeinen vaihe on toiminnallinen vaihe, jonka tarkoitus on saada asiakkaat toimimaan eli ostamaan tuote. Tilanteet, jossa asiakas saa ainoastaan yhden kontaktin yritykseen, esimerkiksi joko televisio-mainoksen tai myyntitilanteessa tapahtuvan henkilökohtaisen myyntityön kautta, harvoin saavat aikaan sitä, että asiakas ostaisi itselleen ennestään tuntemattoman tuotteen. (Harrison 2001, 205.)

Markkinointiviestinnän tuloksien seuranta sekä hyödyntäminen ovat tärkeitä, sillä niiden avulla yritys pystyy tekemään johtopäätöksiä sekä päättämään jatko-toimenpiteistä. Seurannan avulla yritys pystyy myös nopeasti reagoimaan mahdollista muutosta vaativiin tilanteisiin nopeasti. Seurannan avulla on tarkoitus mitata ja arvioida saavutettiin asetettuja tavoitteita sekä seurata budjettia, ajankäyttöä sekä henkilöresursseja. Markkinointiviestinnän vaikutusten arviointi on kuitenkin hyvin haasteellista useista syistä. Vaikutukset voivat syntyä eri ajankohtina, joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä tai viestinnän vaikutuksia tulokseen on vaikea erotella muiden kilpailutekijöiden aikaansaannoksista. Lisäksi myös viestintätilanteet eroavat toisistaan ja viestinnän aikaansaamat vaikutukset vaihtelevat riippuen viestin vastaanottajasta. Usein syynä voi myös olla se,

että tulosten analyysiin ja johtopäätösten tekoon ei yrityksessä välttämättä ole tarpeeksi resursseja tai osaamista. (Isohookana 2007, 116–117.)

1.5 Asiakaskohtaamiset

Nyky-yhteiskunnan kehittyessä entistä informatiivisempaan suuntaan, muuttuvat asiakkaat entistä vaativammiksi, kriittisemmiksi sekä uskottomammiksi kuin aiemmin. Asiakkaiden vaatiessa sekä halpaa hintaa että laadukasta asiakaspalvelua joutuvat yritykset haasteen eteen, sillä yritysten jatkuvuuden edellytyksenä kuitenkin on voiton tuottaminen. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys on selviämisen edellytys eikä yrityksen oma valinta. Palvelukulttuurimme puutteesta osoittaa esimerkiksi se, että usein asiakkaiden kanssa työskentelevä henkilöstö jää muiden osastojen, kuten myynnin, tuotekehityksen tai markkinoinnin, varjoon, sillä näiden osastojen on paljon helpompi osoittaa tärkeyttään yrityksen johdolle, mistä taas seuraa johdon suurempi panostus näihin osastoihin. (Aarnikoivu 2005, 13–14.)

On olemassa kahdenlaisia asiakkaita, ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoisia asiakkaita ovat ne, jotka ostavat yrityksen tuotteita tai palveluja ja jotka toimivat yrityksen tulonlähteenä. Sisäisiä asiakkaita taas ovat ne, jotka työskentelevät samassa yrityksessä ja tarvitsevat apua palvelukseensa omia asiakkaitaan. Se, miten yritys palvelee sisäisiä asiakkaitaan, heijastuu myös ulkoisiin asiakkaisiin. Ellei sisäisten asiakkaiden palvelu toimi kunnolla, on lähes mahdotonta palvella ulkoisia asiakkaita hyvin. (Performance Research Associates 2003, 32–33.)

Asiakaskohtaamisten luonne riippuu siitä, mikä kanava parhaiten tukee asiakaskohtaamisen toteutumista. Kasvokkain tapahtuvien asiakaskohtaamisten rinnalle on nousemassa puhelimitse tapahtuvat kohtaamiset, joiden käyttö tulevaisuudessa tulee korostumaan. Sähköpostit ja tekstiviestit ovat vielä suhteellisen uusi väline hoitaa asiakassuhteita, joten ne ovat vielä tänä päivänä jokseenkin hyödyntämättömiä. (Aarnikoivu 2005, 101.)

Asiakaskohtaamisessa asiakkaan saaman palvelun laatu perustuu asiakkaan kokemukseen siitä, vastaako hänen saamansa palvelu sitä, mitä hän odottaa.

Asiakas muodostaa mielikuvansa laadusta sen perusteella, mitä hän palvelun lopputuloksena saa ja miten palveluprosessi on sujunut. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat useat tekijät, kuten asiakkaan tarpeet, palvelun hinta, aiemmat kokemukset kyseisestä yrityksestä tai kilpailijoista, mainonnan antamat lupaukset, muiden ihmisten mielipiteet, asiakkaan oma panostus palveluun sekä erilaiset tilannetekijät, kuten esimerkiksi kiire. (Ylikoski 2001 118, 123–125.)

3 CASE: VAKUUTUSYHTIÖ X

1.6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää markkinointiviestinnän toteutumista asiakaskohtaamisissa. Asiakaskohtaamiset rajattiin puhelimitse ulkoapäin Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalveluun tullessiin yksityisasiakkaiden puheluihin. Henkilökohtaisia asiakaskohtaamisia ei tutkimuksessa ole huomioitu siksi, että Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelun palvelumuotona on ainoastaan puhelinpalvelu. Myöskään sähköisiä asiakaskohtaamisia, kuten esimerkiksi sähköposteja, ei ole huomioitu niiden rajallisuuden vuoksi. Puhelimitse tapahtuvat asiakaskohtaamiset antavat asiakaspalvelijalle enemmän varaa johdatella keskustelua, joten markkinointiviestinnän keinojen toteuttaminen on siten helpompaa.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kaksivaiheisena huhtikuussa 2012. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin Vakuutusyhtiö X:n asiakaskohtaamisista olemassa olevan materiaalin avulla ovatko asiakaskohtaamiset edenneet käytössä olevan palvelumallin mukaisesti. Tämä osio toteutettiin tutkijan toimesta lyhyttä lomaketta apuna käyttäen. Todellisen asiakaskohtaamisen tarkastelun avulla voitiin lisätä tutkimuksen objektiivisuutta, eli tulokset eivät perustu ainoastaan asiakkaan mielikuviin.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa mukaan otettiin myös asiakasrajapinta. Ensimmäisessä vaiheessa valitulle joukolle tehtiin puhelinhaastattelu, jonka tavoitteena oli selvittää millainen mielikuva asiakkaalle on jäänyt asiakaskohtaamisen sisällöstä markkinointiviestinnän näkökulmasta. Asiakkaan mielikuvien huomiointi tutkimuksessa antaa tietoa siitä, miten hyvin markkinointiviestintä on tavoittanut asiakkaan. Tämä vaihe toteutettiin puhelinhaastatteluna, jonka tavoitteena oli saada kokoon 10 tapausta. Haastattelussa kysytyt kysymykset olivat pääosin suljettuja, mutta lopussa esitettiin myös muutama avoin kysymys. Avoimet kysymykset päätettiin sijoittaa loppuun, jolloin vastaajat mahdollisesti ovat rentoutuneempia ja täten monisanaisempia kuin silloin, jos avoimet kysy-

mykset olisi esitetty heti ensin. Toisessa vaiheessa havaittiin se, että kaikki asiakkaat eivät halunneet kyselyyn vastata, jolloin ensimmäisessä vaiheessa tehty työ meni hukkaan, koska tällöin ei kyseistä tapausta voitu ottaa tutkimukseen mukaan. Tähän oli kuitenkin osattu varautua etukäteen siten, että ensimmäisessä vaiheessa oli tutkittu useampaa kuin kymmentä asiakaskohtaamista. Yhteensä mukaan siis otettiin 22 asiakaskohtaamista, ja niistä 17 asiakasta yritettiin tavoittaa ennen kuin saatiin kokoon tavoitteena olleet 10 eri tapausta.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrittiin selvittämään miten markkinointiviestinnän eri keinot toteutuvat tällä hetkellä. Tutkimuksen kohteena olivat asiakaspalvelussa käytössä olevan mallin edellyttämät elementit, joita ovat uusi sähköinen asiakirjapalvelu, mobiilisovellus, asiakkuuden jalostaminen kokonaisasiakkuudeksi, lisämyynti keskittäjäasiakkaille, yhteystietojen päivitys sekä yhteenveto keskustelusta.

Molemmat tutkimuksessa käytetyt kyselylomakkeet luotiin Digium Enterprise -ohjelman avulla. Tuloksia analysoitaessa verrattiin toteutunutta asiakaskohtaamista sekä asiakkaalle jäänyttä mielikuvaa toisiinsa.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena etukäteen mietittyjen kysymysten pohjalta. Tapaustutkimus valittiin siksi, että sen avulla on mahdollista saada yksityiskohtaista tietoa pienestä joukosta sekä siksi, että se mahdollistaa myös useamman eri metodin käyttämisen aineiston keräämiseksi (Hirsjärvi ym. 2004, 125.) Tutkimuksen ensimmäisen ja toisen vaiheen toteutuksen lisäksi etukäteen selvitettiin asiakaspalvelumallin sisältöä sekä sellaisia markkinointiosaston mielestä tärkeitä asioita, joita asiakaskohtaamisissa tulisi ottaa esille. Näiden pohjalta lähdettiin suunnittelemaan tutkimuksen sisältöä yksityiskohtaisemmin. Tapaustutkimus tuntui luontevalta vaihtoehdolta myös siksi, että tavoitteena ei ollut saada selville yleistettävissä olevaa tietoa, vaan ennemminkin toimeksiantajaa hyödyntäviä tuloksia Vakuutusyhtiö X:n omaan käyttöön.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon se, että ensimmäinen vaihe perustuu tutkijan omaan tulkintaan siitä, milloin asiakaskohtaamisessa on otettu esille tietty asia ja milloin ei. Toisaalta tämä

lisää reliabiliteettia siksi, että asiaa on pohdittu ja linjauksia on mietitty etukäteen, jolloin kaikissa tapauksissa pyrittiin noudattamaan samaa linjaa. Myös se, että kaikki puhelinhaastattelut suoritettiin saman päivän aikana, poistaa sen mahdollisuuden, että kun haastattelujen välillä kuluu aikaa, voivat nämä linjaukset muuttua. Lisäksi asiakaskohtaukset, joita tutkittiin, olivat toteutuneet vain kolme päivää ennen puhelinhaastattelua, jolloin voidaan ajatella, että vastaajilla oli vielä puhelu tuoreessa muistissa. Myös se, että puhelinhaastattelu sekä toisen vaiheen tutkimus suoritettiin todella nopealla aikataululla, joten kysymyksi-en muotoa sekä kyselyn sisältöäkin olisi ajan kanssa saatu hiottua täsmällisempään muotoon. Kuitenkin se, että puhelinhaastattelut toteutettiin vain yhden haastattelijan toimesta, vähentää riskiä tulkita kysymykset eritavalla.

Tulosten reliabiliteettia arvioitaessa huomionarvoista on myös se, että tutkimusta valmistellessa selvisi, että kaikista asiakaskohtauksista vain todella pieni määrä etenee palvelumallin mukaisesti. Tämän takia tutkimukseen valittiin tietoisesti sellaisia asiakaskohtauksia, joissa asiakas aidosti soittaa hoitaakseen vakuutusasioitaan eikä esimerkiksi vain siirtääkseen laskun eräpäivää. Edellä mainituissa tapauksissa asiakaskohtaukset olivat kestoiltaan hyvin lyhyitä eivätkä ne useinkaan edenneet palvelumallin mukaisesti. Tällaisten asiakkaiden kohdalla ei välttämättä aina ole myöskään yrityksen edun mukaista pyrkiä heitä pitämään asiakkaina.

1.7 Aineiston analyysi ja tulokset

Haastattelulomakkeen alussa taustakysymyksenä selvitettiin asiakkuuden laajuutta kysymällä onko asiakkaan kaikki vakuutukset keskitetty Vakuutusyhtiö X:ään.

Taulukko 1. Keskittäjäasiakkuus.

Keskittäjäasiakas	
Asiakaskohtaaminen 1	
Asiakaskohtaaminen 2	
Asiakaskohtaaminen 3	
Asiakaskohtaaminen 4	
Asiakaskohtaaminen 5	
Asiakaskohtaaminen 6	x
Asiakaskohtaaminen 7	x
Asiakaskohtaaminen 8	
Asiakaskohtaaminen 9	
Asiakaskohtaaminen 10	x
Yhteensä	3

Kuten taulukosta 1 selviää, on ainoastaan kolmella vastaajalle kymmenestä kaikki vakuutuksen keskitetty Vakuutusyhtiö X:ään. Lopuilla seitsemällä vastaajalla on siis vakuutuksia myös jossain muussa yhtiössä.

Keskittäjäasiakkaat ovat vakuutusyhtiölle hyvin tärkeitä. Yhtiöiden tavoitteena tulisikin olla yhden ja kahden vakuutustuoteasiakkuuksien jalostaminen kokonaisasiakkuuksiksi. Kokonaisasiakkaalla tarkoitetaan asiakasta, jolla on kaikki talouden vakuutukset keskitetty samaan yhtiöön. Keskittäjäasiakkaat tuovat yhtiölle enemmän rahaa vakuutusmaksujen muodossa sekä usein ovat pitkäaikaisia ja lojaaleja asiakkaita, jotka eivät helposti vaihda vakuutusyhtiötä. Keskittäminen tuo myös asiakkaille etuja: usein yhtiöt antavat alennuksia tai muita etuuksia asiakkaille, joiden vakuutukset on keskitetty samaan yhtiöön. Vakuutusyhtiö X:ssä yksi hyvistä keinoista asiakkuuden jalostamiseen on juuri puhelimitse tapahtuvat asiakaskohtaamiset, sillä yhtiöllä ei ole konttoreita, vaan asiakaspalvelu tapahtuu puhelimitse. Asiakkaaseen vaikuttaminen onnistuu huomattavasti helpommin silloin, kun ollaan vuorovaikutuksessa puhelimitse verrattuna esimerkiksi siihen, mitä mainonnalla voidaan saavuttaa.

Seuraavaksi asiakkailta tiedusteltiin, että tarjottiinko heille mahdollisuutta siirtää muut vakuutuksen Vakuutusyhtiö X:ään tai tarjottiinko heille puuttuvia vakuutuksia, mikäli heillä ei muissa yhtiöissä vakuutuksia ollut. Vakuutusyhtiö X:n

asiakaspalvelun toimintamallin mukaan asiakkaalle tulisi kertoa asiakas- ja keskittämiseduista sekä tarjota puuttuvia vakuutuksia. Tämän tavoitteena ovat luonnollisesti myynti sekä asiakaspito. Taulukossa 1 on verrattu toteutunutta asiakaskohtaamista sekä asiakkaalle jäänyttä mielikuvaa toisiinsa. Toteutuneessa asiakaskohtaamisesta tutkittiin sitä, että kerrottiinko asiakkaalle keskittämis- ja asiakaseduista.

Taulukko 2. Asiakkuuden jalostaminen kokonaisasiakkuudeksi kertomalla eduista ja alennuksista.

	Toteutunut asiakaskohtaaminen	Asiakkaan mielikuva
Asiakaskohtaaminen 1	x	x
Asiakaskohtaaminen 2		
Asiakaskohtaaminen 3	x	
Asiakaskohtaaminen 4		
Asiakaskohtaaminen 5	x	x
Asiakaskohtaaminen 6	x	
Asiakaskohtaaminen 7	x	
Asiakaskohtaaminen 8	x	x
Asiakaskohtaaminen 9		
Asiakaskohtaaminen 10	x	
Yhteensä	7	3

Useimmissa, eli seitsemässä tapauksessa kymmenestä, asiakkaalle kerrottiin keskittämis- ja asiakaseduista. Kuitenkin asiakkaiden mielikuvien perusteella ainoastaan kolme oli sitä mieltä, että heille tarjottiin vakuutuksia. Yllä olevasta taulukosta myös nähdään, että vain kolmessa asiakaskohtaamisessa kymmenestä ovat asiakaspalvelija ja asiakas päässeet molempien osapuolten mielestä myyntikeskusteluun asti. Myynnin kannalta ideaali tilanne on se, että asiakas on vastaanottavainen myynnille. Tämä saattaa olla vaikeaa, jos asiakas ei ole osannut varautua etukäteen myyntitilanteeseen, vaan on ottanut yhteyttä aivan jonkin muun asian osalta. Niiden kolmen asiakkaan osalta, jotka mielsivät että heille myytiin vakuutuksia, ei tiedetä olivatko he osanneet varautua siihen etukäteen, jolloin he ovat olleet itse vastaanottavaisempia vai onko asiakaspalvelija osannut johdatella keskustelua oikein. Viestin alhainen tavoitavuus saattaa joh-

tua myös siitä, että asiakaspalvelija ei ole asiakaskohtamisessa tarpeeksi selkeästi tuonut esille etuja ja alennuksia ja sitä kautta asiakkaan tarpeita selvittäen tarjonnut sopivia vakuutuksia. Tuloksista myös selviää, että kaikille niille kolmelle, jotka ovat keskittäjäasiakkaita, kerrottiin keskittämisalennuksista tai muista asiakaseduista. On hyvä, että heitäkin muistutetaan saamistaan alennuksista, mutta tärkeämpää varmasti olisi kertoa näistä eduista niille, jotka siitä eivät vielä hyödy. Näin asiakas saataisiin ajattelemaan mahdollisuutta siirtää vakuutukset kokonaan Vakuutusyhtiö X:ään.

Yksi keino asiakkuuden jalostamiseksi kokonaisasiakkuudeksi on juuri lisämyynti. Mikäli asiakas itse on yhteydessä vakuutusyhtiöön, tulisi yhtiön nähdä tämä tilanne potentiaalisena myyntitilanteena. Erityisen tärkeää tämä on Vakuutusyhtiö X:n kohdalla siksi, että asiakaspalvelussa ei tällä hetkellä ole käytäntönä ulospäin soittaminen.

Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi sitä, että käytiinkö asiakaskohtamisessa asiakkaan vakuutusturva läpi. Tämä on myös osa Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelun toimintamallia eli sen tulisi sisältyä jokaiseen asiakaskohtamiseen.

Taulukko 3. Vakuutusturvien nykytilanteen läpikäyminen.

	Toteutunut asiakaskohtaminen	Asiakkaan mielikuva
Asiakaskohtaminen 1		x
Asiakaskohtaminen 2		
Asiakaskohtaminen 3		x
Asiakaskohtaminen 4		x
Asiakaskohtaminen 5		x
Asiakaskohtaminen 6	x	
Asiakaskohtaminen 7	x	
Asiakaskohtaminen 8	x	x
Asiakaskohtaminen 9		
Asiakaskohtaminen 10		
Yhteensä	3	5

Vakuutusturvien nykytilanne käytiin asiakaspalvelijan toimesta läpi ainoastaan kolmessa tapauksessa kymmenestä. Kolmesta tapauksesta kahdessa asiakas olisi toivonut vielä syvällisempää läpikäyntiä ja yhdessä tapauksessa asiakkaan mielestä turvat käytiin tarpeeksi tarkkaan läpi. Vaikka seitsemässä tapauksessa turvia ei käyty ollenkaan läpi, kokivat kuitenkin neljä heistä, että ne käytiin tarpeeksi läpi. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että he eivät olisi kaivanneetkaan vakuutusten nykytilanteen kartoitusta puhelun yhteydessä.

Monet ihmiset kuitenkin soittavat vakuutusyhtiöön vain selvittääkseen jonkin yksittäisen asian, ja he voivat kokea tarpeettomaksi vakuutusturvan sisällön läpikäynnin siinä yhteydessä. Toisaalta kuitenkin yleisesti ottaen ihmiset joutuvat varmasti aika harvoin asioimaan vakuutusyhtiöiden kanssa, jolloin olisi kuitenkin asiakkaan edunkin mukaista käydä vakuutusasiat läpi. Harvoin kukaan varmasti ottaa itse yhteyttä vakuutusyhtiöön pelkkänä tarkoituksenaan selvittää nykyisten vakuutusturvien tilanne. Vakuutusyhtiö X:n kannalta olisi kuitenkin merkittävää käydä asiakkaiden kanssa vakuutusturvat läpi, sillä asiakkaan soittaessa asiakaspalveluun, on se korvauspalvelun lisäksi ainoa kontakti vakuutusyhtiöön. Myös lisämyynnin kannalta olisi hyvä asiakkaan kanssa kartoittaa vakuutustilannetta, jolloin keskustelua on jälleen kerran helpompi johdatella myynnin suuntaan.

Tapauksista puolet, eli viisi, olivat sellaisia, joiden kanssa vakuutusturvan nykytilannetta ei heidän mielestään käyty tarpeeksi hyvin läpi tai vakuutusten siirtämisestä tai vaihtoehtoisesti uuden vakuutuksen ottamista ei puhelun aikana otettu esille. Heiltä kysyttiin seuraavaksi, että toivoisivatko he, että edellä mainitut asiat olisi puhelun yhteydessä otettu esille.

Taulukko 4. Asiakkaan toive vakuutusten kartoituksesta sekä lisämyynnistä.

	Asiakas toivoo
Asiakaskohtaaminen 1	
Asiakaskohtaaminen 2	
Asiakaskohtaaminen 3	
Asiakaskohtaaminen 4	x
Asiakaskohtaaminen 5	
Asiakaskohtaaminen 6	
Asiakaskohtaaminen 7	x
Asiakaskohtaaminen 8	
Asiakaskohtaaminen 9	
Asiakaskohtaaminen 10	x
Yhteensä	3

Asiakkaista kolme toivoivat, että tällaiset asiat otettaisiin jatkossa esille ja seitsemän eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi. Kolme niistä, jotka toivoivat esille ottoa, kaksi oli keskittäjäasiakkaita. Seitsemästä ei-keskittäjäasiakkaasta neljä olivat sellaisia, jotka kokivat, että heidän kanssaan ei kumpaakaan asiaa otettu esille, ja heistä ainoastaan yksi toivoisi sitä. Vakuutusturvan läpikäynnin tarve saattaakin liittyä siihen kuinka paljon asiakkaalla on vakuutuksia. Mikäli niitä on vain esimerkiksi yksi kyseisessä yhtiössä, ei asiakas välttämättä koe tämän yhden vakuutuksen sisällön läpikäymistä tarpeelliseksi, koska hän saattaa olla sitä mieltä, että sen sisältö on tarpeeksi hyvin mielessä muutenkin. Se, että kaksi niistä, jotka esille ottamista toivoivat, olivat keskittäjäasiakkaita, osoittaa, että asiakkaiden vakuutusten määrästä riippuen he saattavat kaivata erilaista lähestymistä asiaan. Tällöin tulisi pohtia sitä, että pitäisikö asiakkaiden ryhmittely ottaa enemmän huomioon palvelumallissa.

Vakuutusturvan kartoituksen merkitys asiakkaalle tuli myös puhelinhaastattelun yhteydessä esille avointen kysymysten kohdalla, kun asiakas kertoi, että joutui soittamaan samana päivänä myöhemmin vielä uudelleen kun hänelle heräsi kysymys toiseen vakuutukseen liittyen. Tämä olisi saatu hyvin todennäköisesti ehkäistyä ottamalla asiakkaan muut vakuutukset esille ensimmäisen puhelun

aikana. Samainen asiakas myös sai puhelun yhteydessä kuulla, että hänen toisen vakuutuksensa hintaa on mahdollista saada huomattavan paljon alemmas muuttamalla vakuutustuote vanhasta uuteen. Tämän vakuutukseen sisällön kartoitukseen asiakas oli tyytyväinen, mutta olisi kuitenkin toivonut jo aiemmin tietoa asiasta. Tällaisen asiakaskokemukset saattavat merkittävästi vaikuttaa yhtiön näkökulmasta asiakaspitoon silloin, kun kilpailija tarjoaa asiakkaalle vakuutuksia. Myönteiset kokemukset asiakaskohtaamisissa vahvistavat asiakkaan luottamusta omaan yhtiöönsä eikä tällainen asiakas vaihda niin helposti toisen yhtiön asiakkaaksi.

Seuraavaksi selvitettiin, ottivatko asiakkaat puhelun yhteydessä jonkin uuden vakuutuksen aiempien lisäksi. Tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus tarkastella onko viestinnän perillemenossa havaittavissa eroja silloin kun asiakas on tehnyt kaupat tai silloin kun ei ole. Tämä ei kuitenkaan onnistunut, sillä ainoastaan yhdessä kymmenestä tapauksesta asiakas halusi heti puhelun aikana vakuutuksen voimaan. Syynä tähän saattaa olla se, että tuote on niin monimutkainen, että asiakas ei puhelun yhteydessä ole saanut tarpeeksi päätöksen tekemistä edesauttavia tietoja tuotteesta ja haluaa siksi vielä miettiä asiaa. Etukäteen oli kuitenkin jo tiedossa, että asiakaspalvelun myyntiprosentti puhelujen yhteydessä on hyvin alhainen. Niistä, jotka eivät puhelun aikana vakuutusta ottaneet, osa oli kuitenkin saanut tarjouksen, mutta ei vielä ollut ehtinyt tai halunnut hyväksyä sitä.

Seuraavaksi asiakkaalta kysyttiin mitä asioita he muistavat puhelun aikana tulleen esille. Vaihtoehtoja olivat sähköinen asiakirjapalvelu, mobiilisovellus sekä yhteystietojen päivitys. Nämä ovat sellaisia asioita, jotka palvelumallin mukaisesti asiakaspalvelijan tulisi aina ottaa puhelun aikana esille.

Taulukko 5. Sähköisen asiakirjapalvelun, mobiilisovelluksen tai yhteystietojen päivityksen esille ottamatta jättäminen asiakaskohtamisessa.

	Toteutunut asiakaskohtaminen	Asiakkaan mielikuva
Asiakaskohtaminen 1		
Asiakaskohtaminen 2	x	x
Asiakaskohtaminen 3		
Asiakaskohtaminen 4	x	x
Asiakaskohtaminen 5		
Asiakaskohtaminen 6	x	
Asiakaskohtaminen 7		
Asiakaskohtaminen 8		
Asiakaskohtaminen 9		
Asiakaskohtaminen 10		
Yhteensä	3	3

Kolmessa tapauksessa kymmenestä ei mitään edellä mainituista asioista käyty läpi toteutuneessa asiakaskohtamisessa. Näistä kahdesta asiakas koki asian samalla tavalla. Nämä kaksi tapausta, joissa asiakkaat kokivat, että mitään kolmesta asiasta ei otettu esille, olivat samat tapaukset, joiden kohdalla ei myöskään ehdotettu vakuutusten siirtämistä tai tarjottu puuttuvia vakuutuksia. On siis mahdotonta arvioida näiden kahden tapauksen kohdalla markkinointiviestinnän toteutumista, koska asiakaskohtaminen ei sisältänyt lainkaan palvelumallin mukaisia elementtejä.

Kuitenkin Vakuutusyhtiö X:n kannalta hälyttävä tulos on se, että kolmanneksessa asiakaskohtamisista ei otettu esille yhtäkään näistä kolmesta elementistä. Monet Vakuutusyhtiö X:n palvelumallin sisältämät asiat ovat sellaisia, joita asiakas ei itse tule etukäteen ajatelleeksi tai jää jälkikäteen kaipaamaan, mutta joilla on mahdollista tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Jo uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa olisi tärkeää tuoda esille sitä, mikä on asiakaspalvelijan rooli asiakaskohtamisessa: riittääkö se, että selvittää vastauksen asiakkaan kysymyksen vai tulisiko aina pyrkiä luomaan kohtaamisesta kokonaisuus, jolla voidaan asiakkaan odotukset ylittää. Tulosten perusteella tulisi myös pyrkiä selvittämään syytä siihen, miksi asiakaspalvelijat eivät ole toimineet palvelumallin mukaisesti:

onko ohjeistuksessa jotain epäselvää tai onko se mahdollisesti koettu toimimattomaksi.

Kaikkein useimmin asiakkaat kokivat, että heidän yhteystietonsa päivitettiin puhelun yhteydessä. Alla olevasta taulukosta selviää, että kuusi kymmenestä oli sitä mieltä, että yhteystiedot päivitettiin.

Taulukko 6. Yhteystietojen päivitys.

	Toteutunut asiakaskohtaaminen	Asiakkaan mielikuva
Asiakaskohtaaminen 1	x	
Asiakaskohtaaminen 2		
Asiakaskohtaaminen 3	x	x
Asiakaskohtaaminen 4		
Asiakaskohtaaminen 5	x	
Asiakaskohtaaminen 6		x
Asiakaskohtaaminen 7	x	x
Asiakaskohtaaminen 8	x	x
Asiakaskohtaaminen 9	x	x
Asiakaskohtaaminen 10	(x)	x
Yhteensä	7	6

Tuloksista selviää kuitenkin myös, että yhdessä tapauksessa asiakas ei yhteystietojen päivittämistä muistanut, vaikka toteutuneessa asiakaskohtaamisessa näin tehtiin. Lisäksi yhdessä tapauksessa asiakas kertoi, että yhteystiedot olisi päivitetty, vaikka todellisuudessa niin ei tehty. Näiden kahden osalta ei siis markkinointiviestintä toteutunut aivan täysin. Lisäksi Asiakaskohtaamisessa numero 10 yhteystiedot päivitettiin asiakkaan toimesta, jolloin jää epäselväksi, että olisiko asiakaspalvelija asian esille ottanut, mikäli näin ei olisi tapahtunut.

Asiakastietojen päivittäminen tulee varmasti tehtyä useammin silloin, kun puhelun aikana otetaan esille sähköinen asiakirjapalvelu, koska sen käyttöönottoon tarvitaan sähköpostiosoite. Lisäksi kun tarjouta tehdään, on myös luonnollista varmistaa osoite, johon se lähetetään, oli kyseessä sitten koti- tai sähköpostiosoite. Yhteystietojen päivittäminen on erityisen tärkeää markkinointiviestinnän

näkökulmasta myös siksi, että ajantasaisten asiakastietojen avulla tuetaan muita markkinointikampanjoita sekä lisätään viestinnän tavoitavuutta asiakkaiden suuntaan.

Mobiilisovellusta ei yhdenkään asiakaskohtaamisen yhteydessä otettu esille, eikä asiakkaista kukaan niin kokenut (Taulukko 5.). Mobiilisovelluksen esille ottaminen kuitenkin on palvelumallin yksi elementti, jolloin se on sellainen asia, joka markkinointiviestinnän kannalta olisi hyvä ottaa esille.

Taulukko 7. Mobiilisovellus.

	Toteutunut asiakaskohtaaminen	Asiakkaan mielikuva
Asiakaskohtaaminen 1		
Asiakaskohtaaminen 2		
Asiakaskohtaaminen 3		
Asiakaskohtaaminen 4		
Asiakaskohtaaminen 5		
Asiakaskohtaaminen 6		
Asiakaskohtaaminen 7		
Asiakaskohtaaminen 8		
Asiakaskohtaaminen 9		
Asiakaskohtaaminen 10		
Yhteensä	0	0

Mobiilisovelluksesta kertominen saattaa kuitenkin olla hieman hankalaa, koska tällöin pitäisi selvittää, että mikä puhelin asiakkaalla on käytössä. Voidaan myös miettiä onko mobiilisovelluksesta kertominen puhelun yhteydessä oikea kanava markkinoida palvelua. Myös asiakaspalvelijan tulisi itse olla perillä älypuhelimista, jotta osaa sovelluksesta asiakkaalle kertoa sekä vastata mahdollisiin kysymyksiin. Lisäksi tulisi pohtia sitä, miten asiakkaille palvelusta kerrotaan. Voidaan ajatella, että esimerkiksi 65 –vuotiaalle tulisi mobiilisovellusta tarjota eri tavalla kuin 25 –vuotiaalle.

Seuraavana selvitettiin, että kerrottiinko asiakkaalle sähköisestä asiakirjapalvelusta. Tuloksista selviää, että kolmelle kymmenestä oli siitä kerrottu ja se vastaa täysin toteutuneiden asiakaskohtaamisten tulosta (Taulukko 8).

Taulukko 8. Sähköinen asiakirjapalvelu.

	Toteutunut asiakaskohtaaminen	Asiakkaan mielikuva
Asiakaskohtaaminen 1	x	x
Asiakaskohtaaminen 2		
Asiakaskohtaaminen 3		
Asiakaskohtaaminen 4		
Asiakaskohtaaminen 5		
Asiakaskohtaaminen 6		
Asiakaskohtaaminen 7		
Asiakaskohtaaminen 8	x	x
Asiakaskohtaaminen 9	x	x
Asiakaskohtaaminen 10		
Yhteensä	3	3

Tässä tapauksessa markkinointiviestinnän voidaan katsoa olleen onnistunutta viestin perillemenon suhteen silloin, kun asia on otettu esille. Tavoitteena kuitenkin varmasti on, että palvelua olisi kaikille kymmenelle tarjottu. Tuloksista ei kuitenkaan selviä, onko asiakkaalla jo ollut sähköinen asiakirjapalvelu käytössä. Tällöin luonnollisesti asiakaspalvelija ei asiaa puhelun aikana ota esille. Sähköisen asiakirjapalvelun sekä mobiilisovelluksen esille ottamisella voidaan viestiä siitä, että Vakuutusyhtiö X haluaa palvella asiakkaita nykyaikaisesti sekä vähentää yrityksestä syntyvää paperimäärää. Tällöin yhteiskuntavastuu tulee esille välittämisenä liiketoiminnasta syntyvien luontoa rasittavien asioiden välttämisenä. Lisäksi sähköisen asiakirjapalvelun avulla voidaan välttyä tulostus- sekä postituskustannuksilta, joka taas tuo säästöjä Vakuutusyhtiö X:lle.

Yllä olevasta taulukosta sekä taulukosta 7 selviää, että asiakaskohtaamisissa on otettu todella harvoin esille mobiilisovellusta tai sähköistä asiakirjapalvelua prosessi sitä kuitenkin edellyttäessä. Syitä siihen, miksi asiakaskohtaamisessa ei näitä ole otettu esille, saattaa olla useita. Yksi kuitenkin voi olla se, että asia-

kaspalvelijat kokevat tämän prosessin osan toimimattomaksi, ehkä siksi, että ohjeistus ei ole riittävä tai että se kaipaisi muutoksia. Erityisesti tätä tulisi pohtia mobiilisovelluksen osalta, koska sitä ei yhdessäkään asiakaskohtamisessa otettu esille.

Tämänkin jälkeen kysyttiin toivoisivatko asiakkaat, että edellä mainitut asiat otettaisiin esille puhelun yhteydessä. Tämä kysyttiin kaikilta, myös siinä tapauksessa, että nämä asiat oli otettu esille.

Taulukko 9. Asiakkaan toive yhteystietojen päivityksen, mobiilisovelluksen sekä sähköisen asiakirjapalvelun esille ottamisesta.

	Asiakkaan toive
Asiakaskohtaaminen 1	
Asiakaskohtaaminen 2	x
Asiakaskohtaaminen 3	
Asiakaskohtaaminen 4	
Asiakaskohtaaminen 5	
Asiakaskohtaaminen 6	x
Asiakaskohtaaminen 7	
Asiakaskohtaaminen 8	
Asiakaskohtaaminen 9	
Asiakaskohtaaminen 10	x
Yhteensä	3

Kymmenestä vastaajasta kolme oli sitä mieltä, että he toivoisivat tietoa tällaisista asioista. Kysymykseen annettiin vastausvaihtoehdoksi kyllä tai ei, jolloin seitsemän vastaajaa näin ollen oli sitä mieltä, että he eivät tietoa toivo. Niistä kahdesta, joille ei sähköisestä asiakirjapalvelusta kerrottu, vain yksi olisi toivonut tietoa. Tulosten perusteella suurin osa siis koki, että ei puhelun aikana tarvitse tietoa edellä mainituista asioista.

Se, että puhelun päätteeksi tehdään yhteenveto käydystä keskustelusta, lisää varmuutta siitä, että asiakas ja asiakaspalvelija ovat yhteisymmärryksessä sovitusta asioista ja sen avulla vältetään uudet puhelinsoitot tyytymättömiltä asiakailta. Tämä yhteenveto sisältyy myös palvelumalliin ja alla oleva taulukko osoit-

taa, että se otettiin esille asiakaspalvelijan toimesta ainoastaan kolmessa tapauksessa.

Taulukko 10. Yhteenveto.

Yhteenveto	
Asiakaskohtaaminen 1	
Asiakaskohtaaminen 2	
Asiakaskohtaaminen 3	x
Asiakaskohtaaminen 4	(x)
Asiakaskohtaaminen 5	
Asiakaskohtaaminen 6	x
Asiakaskohtaaminen 7	
Asiakaskohtaaminen 8	
Asiakaskohtaaminen 9	
Asiakaskohtaaminen 10	x
Yhteensä	3

Yllä olevan taulukon asiakaskohtaamisesta 4 huomataan lisäksi, että tässä tapauksessa asiakas itse kertasi sovitut asiat puhelun päätteeksi. Se kertoo siitä, että yhteenveto olisi paikallaan, jotta asiakas saa itselleen varmuuden siitä, että kaikki hoituu sovitusti.

Tulosten perusteella nähdään että vain kahdessa puhelussa kymmenestä asiakkaalle jäänyt mielikuva vastasi täysin toteutunutta asiakaskohtaamista. Kaikissa muissa oli vähintään yksi eroavaisuus. Yhdessä tapauksessa asiakkaan mielikuvat erosivat kaikissa tapauksissa toteutuneesta, mutta tässä tulee huomioida se, että kyseisessä puhelussa ei otettu mitään muuta esille kuin asiakkaan vakuutusturva. Kyseisessä tapauksessa asiakas myös koki, että sitä ei käyty tarpeeksi läpi ja, että yhteystiedot päivitettiin vaikka todellisuudessa niin ei tehty.

Eroja niiden asiakkaiden, jotka ovat keskittäjäasiakkaita ja eivät ole, välillä ei havaittu muuten kuin siinä, että keskittäjäasiakkaat hieman enemmän toivoivat vakuutusturvien läpikäyntiä. Muita selkeitä eroja ei tuloksista saatu selville. Ne asiakkaat, joilla on vakuutuksia myös jossain muualla, eivät välttämättä pidä Vakuutusyhtiö X:ää omana vakuutusyhtiönään, mikäli siellä on vain yksi vakuu-

tus. Tällöin voisi kuvitella, että viestien on vaikeampi saavuttaa näitä asiakkaita, koska yhtiö ehkä kokonaisuudessaan on heille vieraampi. Näin ei kuitenkaan ole, sillä tulosten valossa eroja ei keskittäjä- ja ei-keskittäjäasiakkaiden välillä viestien saavuttamisessa ollut.

Mielikuva, joka asiakkaalle jäi asiakaspalvelijasta

Kyselyn seuraavassa vaiheessa kysyttiin avoimia kysymyksiä. Ensin haluttiin kartoittaa asiakkaalle jäänyttä mielikuvaa asiakaspalvelijasta. Tällä haluttiin selvittää onko asiakaspalvelijasta jääneillä mielikuvilla vaikutusta viestinnän onnistumiseen. Kymmenestä tapauksesta kolme voidaan tulkita niin, että asiakaspalvelija ei erityisemmin jäänyt asiakkaan mieleen. Näissä tapauksissa asiakas kertoi suoraan, että ei jäänyt oikeastaan mieleen tai asiakkaalla ei ollut mitään sanottavaa asiakaspalvelijan persoonasta. Kaksi näistä kolmesta tapauksesta olivat sellaisia, jossa ei asiakaspalvelumallin mukaisia asioita otettu lainkaan esille. Siitä johtuen ei voida sanoa, onko asiakaspalvelijan persoona vaikuttanut viestinnän onnistumiseen. Muissa seitsemässä tapauksessa kaikki asiakkaat kuvailivat asiakaspalvelijaa myönteisesti. Vastauksissa toistuivat hyvin samankaltaisen adjektiivit; kolmesti vastaajat kuvailivat asiakaspalvelijaa miellyttäväksi, kahdesti ystävälliseksi, positiiviseksi sekä ammattitaitoiseksi ja lisäksi esille tulivat mukava ja hyvä asiakaspalvelija. Näiden puhelujen kohdalla ei myöskään voida sanoa, että asiakaspalvelijan persoonalla olisi vaikutusta viestinnän onnistumiseen. Joukossa oli sekä niitä, joiden mielikuvat täsmäsivät toteutuneeseen sekä niitä, joiden ei kaikilta osin täsmännyt.

Lisäksi vastauksista saatiin selville, että asiakas oli kasvattanut omaa tietämystään saatuaan asiakaspalvelijalta tietää, että mitkä ovat niitä asioita, joita kotivakuutusta vertaillessa kannattaa ottaa huomioon. Tässä tapauksessa asiakas kertoi, että tarjousta pyytäessä olisi ehkä enemmän henkilökohtaisesti yhteydessä, mutta asia hoitui kuitenkin puhelimitse hyvin ja hänelle jäi erittäin myönteinen kuva, vaikka puhelu ei johtanutkaan vakuutusten siirtämiseen. Lisäksi toisessa tapauksessa asiakas oli tyytyväinen siihen, että asiakaspalvelija otti asian hoitaakseen, mutta hän kuitenkin koki, että ei saanut puhelun aikana kaikkea tietoa, jota olisi voinut saada. Lisäksi saatiin selville, että erään asiak-

kaan mielestä kaikki hoitui puhelimesta niin kuin piti ja hän sai tiedot saman päivän aikana itselleen. Lisäksi yksi asiakas kertoi, että kaikki asiat hoituivat puhelimesta juuri niin kuin pitikin ja toinen oli tyytyväinen siitä, että kun hän palasi myöhemmin asiaan, oli tarjous jo laskettu valmiiksi.

Asiakkaalle jäänyt mielikuva asioinnista sekä vakuutusasioiden hoitamisesta puhelimitse

Seuraavalla avoimella kysymyksellä selvitettiin asiakkaille jäänyttä mielikuvaa asioinnista sekä vakuutusasioiden hoitamisesta puhelimitse. Yhdeksän vastaajan mielestä kymmenestä asiointi puhelimitse toimi hyvin. Ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että ei pidä puhelimitse asioinnista, mutta hänenkin kohdallaan asiat kuitenkin hoituivat hyvin. Lisäksi asiakkaat kertoivat, että puhelimitse asiointi on nopea vaihtoehto esimerkiksi sähköpostiin verrattuna, kaksi mainitsi, että jonoa ei ollut. Yksi asiakas kertoi, että on mukava soittaa uudelleen kun on alla positiivien kokemus asiakaspalvelusta puhelimitse. Lisäksi asiakas, joka kertoi olevansa kiireinen ja ajaa paljon autoa, pitää siitä, että autoa ajaessa voi hoitaa puhelimitse asioita, koska harvoin ehtisi henkilökohtaisiin tapaamisiin. Yleisesti ottaen kaikille vastaajille siis jäi positiivinen mielikuva asioinnistaan puhelimitse.

Markkinointiviestinnän toteutumisen kannalta on siis oleellista, että asiakaspalvelutilanne etenee palvelumallin mukaisesti tai ainakin siten, että sen sisältämät asiat tulevat otettua esille. Empiirisen osan toisesta vaiheesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelumallin sisältämien asioiden esilleottamisessa on vielä todella paljon parannettavaa. Eniten asiakaskohtaamisissa oli otettu esille keskittämisalennuksia ja asiakasetuja, mikä toteutui seitsemässä asiakaskohtaamisessa. Kuitenkin se, että kaikki asiakkaat eivät tätä osanneet yhdistää vakuutusten myyntiin, tarkoittaa sitä, että asiakkaalle pitäisi nämä asiat esittää suoremmin. Tulosten perusteella vain kahdessa tapauksessa asiakaspalvelija otti suoraan esille kokonaisasiakkuuden. Lisäksi yhteystiedot päivitettiin kuudessa tapauksessa asiakaspalvelijan toimesta ja lisäksi yhdeksässä tapauksessa asiakkaan toimesta, jolloin ei voida sanoa, olisiko asiakaspalvelija ottanut asian esille vai ei.

Sähköinen asiakirjapalvelu otettiin ainoastaan kolmessa tapauksessa esille, mikä on verrattain vähän. Huonoiten asiakaskohtaamisessa otettiin esille mobiilisovellus, sillä sitä ei kertaakaan mainittu. Myös vakuutusturvien kartoitus jäi hyvin vähäiseksi, sillä se otettiin esille, edes osittain, vain kolmessa kohtaamisessa. Näitä asioita ei myöskään otettu esille samojen asiakaskohtaamisten yhteydessä, vaan esille otetut asiat jakoutuivat tasaisesti eri asiakaskohtaamisten välille. Tästä voidaan päätellä, että yksikään näistä asiakaspalvelijoista ei joka puhelun yhteydessä noudata asiakaspalvelumallia, vaan ehkä enemmän kertoo niistä asioista, jotka sillä hetkellä muistaa mainita. Tämä näkyy tuloksissa myös siinä, että yhdessäkään asiakaskohtaamisessa ei kaikkia kysytyjä asioita otettu esille. Tuloksista myös nähdään, että kolmessa tapauksessa kymmenestä ei puhelun yhteydessä otettu mitään mainituista palvelumallin sisältävistä asioista esille.

Tärkeää tulosten perusteella olisi myös pohtia, onko kaikkien asiakkaiden kohdalla juuri puhelimitse tapahtuva asiakaskohtaaminen oikea kanava viestille vai pitäisikö hyödyntää enemmän jotain muuta mahdollista kanavaa. Varmasti monia asioita kuitenkin markkinoidaan muullakin tavoin kuin vain puhelimitse, ja palvelumallin tarkoitus on ehkä juuri saada asiakas käyttämään esimerkiksi mobiilisovellusta kun taas muiden markkinointikanavien tarkoitus on enemmän tiedottava. Mikäli tätä tiedottamisen määrää lisättäisiin muiden kanavien kautta, on myös asiakaskohtaamisten yhteydessä helpompi asiakkaalta kysellä halukkuutta palvelun käyttöön, kun se on jo ennestään tuttu.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Voidaan sanoa, että markkinointiviestintä koostuu lähes kaikesta siitä, mitä yritys itsestään viestii niin sisäisesti kuin ulkoisestikin sekä miten yritys markkinoilla toimii. Koko yrityksen toiminta vaikuttaa siis siihen, millainen mielikuva ihmiselle yrityksestä muodostuu. Siihen vaikuttavat niin näkyvyys esimerkiksi mainonnan muodossa kuin myös yksittäiset asiakaspalvelutilanteet. Toimivalla markkinointiviestinnällä yrityksen on mahdollista saada arvostusta ja herättää mielenkiintoa, ja sitä kautta saada lisää tyytyväisempiä asiakkaita ja vakiinnuttaa asemaansa markkinoilla. Sitä voidaankin pitää yritykselle merkittävänä kilpailuetuna. Toimivan markkinointiviestinnän luominen vaatii pitkäjänteistä työtä kaikilta yrityksen toiminnan osa-alueilta.

On varmasti olemassa useita keinoja tutkia yrityksen markkinointiviestinnän toteutumista. Niitä voivat olla esimerkiksi erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset tai tunnettuuden mittaukset. Jotta yritys ylipäätään voi tutkia markkinointiviestinnän toteutumista, tulee yrityksellä olla asetettuna selkeät tavoitteet markkinointiviestinnälle sekä suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden suunnitelmien tulisi olla koko yrityksen osalta yhdenmukaisia sekä osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa sen kaikilla osa-alueilla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten hyvin markkinointiviestintä toteutuu asiakaskohtaamisissa Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelussa. Tutkimuksen alkuvaiheessa toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa selvisi, että Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelun ja markkinointiosaston välinen yhteistyö on lähes olematonta. Jotta asiakaspalvelussa osattaisiin asiakaskohtaamisissa ottaa esille markkinointiviestinnän näkökulmasta oleellisia asioita sekä muutenkin kehittää markkinointiviestinnän toteutumista, tulisi yhteistyötä näiden kahden osaston välillä ehdottomasti lisätä.

Tutkimuksen perustana oli asiakaspalvelussa käytössä oleva palvelumalli, joka luo asiakaskohtaamisille rungon. Tarkoituksena on, että kohtaamiset asiakkaan kanssa etenevät rungon mukaan, jolloin asiakkaan kanssa tulee käytyä oleelli-

set asiat puhelun aikana läpi. Jo tutkimuksen empiirisen osion alkuvaiheessa selvisi, että vain harvat Vakuutusyhtiö X:n asiakaspalvelussa tapahtuvat asiakaskohtaukset etenevät palvelumallin mukaisesti tai sisältävät sen mukaisia elementtejä. Tämä ei välttämättä näy asiakkaalle mitenkään, hän voi silti olla hyvin tyytyväinen yhtiöstä saamaansa palveluun. Tuloksetkin sen osoittavat: oikeastaan kenelläkään asiakkaista ei ollut selkeästi negatiivista palautetta muutamaa kehitysideaa lukuun ottamatta, vaan kaikki olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Kuitenkin yrityksen näkökulmasta olisi erittäin tärkeää, että asiakaskohtaukset etenevät palvelumallin mukaisesti. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus antaa asiakkaalle lisätietoa ajankohtaisista kampanjoista, uusista palvelukanavista tai esimerkiksi pyrkiä myymään asiakkaalle puuttuvia vakuutuksia. Tällä tavoin yritys voi jopa ylittää asiakkaan odotukset sekä vahvistaa asiakkaan mielikuvia yrityksestä. Toki on huomioitava, että kaikki asiakaskohtaukset eivät voi edetä mallin mukaisesti, ja se vaatiikin asiakaspalvelijalta ammattitaitoa, jotta osaa lukea tilanteen oikein.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä asiakaspalvelussa käytössä oleva palvelumalli on hyvin prosessilähtöinen, eikä tarpeeksi huomioi asiakkaan näkökulmaa. Tätä päätelmää tukee se, että tulosten perusteella havaittiin selkeitä puutteita palvelumallin toteuttamisessa asiakaspalvelijoiden osalta, sillä jopa kolmannes asiakaskohtauksista ei sisältänyt lainkaan mallin mukaisia elementtejä. Lisäksi prosessilähtöisyys näkyy siinä, että vaikka seitsemälle kymmenestä asiakkaasta kerrottiin eduista ja alennuksista, ainoastaan kolmelle asiakkaalle jäi mielikuva siitä, että heille myytiin vakuutuksia ja vain yksi näistä oli halunnut vakuutuksen voimaan. Mikäli tavoitteena on saada kymmenestä asiakaskohtauksesta yhdessä kauppoja, toimii malli suunnitellun mukaisesti. Mikäli tavoitteena kuitenkin on saada aikaan enemmän myyntiä, tulisi huomiota erityisesti kiinnittää palvelumallin toteutumiseen ja sen kehittämiseen sekä siihen, onko mallin tuotteistus onnistunut yhtiössä sisäisesti.

Tulosten perusteella myös nähdään, että mobiilisovellus ja sähköinen asiakirjapalvelu on otettu hyvin harvoin, jos ollenkaan, esille asiakaskohtauksissa. Mo-

biilisovellusta ei otettu esille kertaakaan, jolloin tulisi ehdottomasti pohtia syytä siihen miksi ei asiakaspalvelussa toimita ohjeistuksen mukaisesti. Syy saattaa olla siinä, että ohjeistus on koettu riittämättömäksi tai siinä, että puhelimitse tapahtuva asiakaskohtaaminen on koettu kanavana huonoksi tällaisesta tiedottamiselle. Myyntiä lukuun ottamatta on markkinointiviestintä ollut kuitenkin onnistunutta.

Jotta puhelut useammin etenisivät palvelumallin mukaisesti, tulisi kiinnittää huomiota asiakaspalvelijoiden toimintatapoihin. Toimintatapoihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi lisäämällä koulutusta sekä varmistamalla palvelumallin toteutuminen tietyin väliajoin tehtävällä tutkimuksen toisen vaiheen kaltaisella työntekijäkohtaisella tutkimuksella. Motivaatiota toimia palvelumallin mukaisesti voitaisiin lisätä esimerkiksi parhaiten suoriutuneiden palkitsemisella. Palvelumallin noudattamista olisi helppo tutkia esimerkiksi auditoimalla säännöllisin väliajoin työntekijöiden asiakaskohtauksia.

Mahdollisina jatkotutkimuksina voisi esimerkiksi selvittää syitä siihen, miksi asiakaskohtaukset niin harvoin etenevät palvelumallin mukaisesti tai kehittää markkinointiviestintää asiakaskohtauksissa tukeva työkalu työntekijöiden käyttöön.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Suom. Tillman, M. Helsinki: WSOY.

Harrison, T. 2000. Financial services marketing. Essex: Pearson Education Limited.

Hirsjärvi S.; Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Idman, R.; Kämppe, H.; Latostenmaa, L. & Vahvaselkä, I. 1995. Nykyaikainen markkinointiviestintä. 1.-2. painos. Porvoo: WSOY:n graafiset julkaisut.

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

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita, hallitse markkinoita. Suom. Tillman, M. Porvoo: WSOY.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy.

Performance Research Associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Suom. Tillman, M. Helsinki: Rastor Oy.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 7. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

