

T-hetki -konseptin kehittäminen Tapiola-ryhmän asiakkuusprosessissa



Liljelund, Julia

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

T-hetki -konseptin kehittäminen Tapiola-ryhmän asiakkuusprosessissa

Julia Liljelund
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2009

Julia Liljelund

T-hetki -konseptin kehittäminen Tapiola-ryhmän asiakkuusprosessissa

Vuosi 2009 Sivumäärä 102

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Tapiola-ryhmän T-hetki-konseptia, jotta toiminta saadaan tehostettua ohjausryhmän asettamien tavoitteiden tasolle. T-hetken palvelukuvauksen avulla selkeytetään konseptin merkitystä ja henkilöstön rooleja. Analysoimalla konseptin nykytilaa, konkretisoituu sekä T-hetken toimintaan liittyvät tiedostetut että tiedostamattomat ongelmakohdat ja virheet, joilta ei voi välttyä, kun uutta konseptia lanseerataan. Saadaan selville henkilöstön havainnoimat asiakkaiden tarpeet ja odotukset, joiden pohjalta selkiytyvät palvelukonseptin kehittämiskohteet.

Palvelukuvauksen perusteella Tapiola-ryhmä pyrkii T-hetki -konseptin ainutlaatuisilla elementeillä pois perinteisiltä markkinoilta. Tapiola-ryhmä haluaa erottautua kilpailijoistaan tarjoamalla palvelukokonaisuuden, joka on yhdistelmä olohuonetta, kahvilaa, tapahtumia ja talousneuvontaa. Huvin ja hyödyn yhdistämisellä madalletaan kynnystä tutustua vakuutus- ja finanssialan palveluihin. Brändinäkökulmasta tarkasteltaessa T-hetki on Tapiola-ryhmän "näyteikkuna", mutta tutkimustulosten perusteella sen ensisijaiset konkreettiset tavoitteet ovat myynninedistäminen ja uusasiakashankinta. Kuitenkaan ei voida vielä puhua suoranaisesta myyntikanavasta, vaan verkkopalveluiden ja asiakasohjauksien tukitoimesta.

Tässä tutkimuksessa, kvalitatiivista menetelmää käyttäen, selviä kehittämiskohteita ovat T-hetken liiketilat, tapahtumien teemat, kohderyhmät, markkinointiviestintä ja henkilöstön tietotaito. Tutkimustulosten perusteella konseptin tila on liian valoisa, avoin ja steriili, eikä se toimi myynnillisesti. Kaikilla haastateltavilla: puolella T-hetken henkilöstöä ja osalla konseptin ohjausryhmää, on yhtenäinen toive lämminsävyisestä, valaistukseltaan himmeästä, rauhallisesta, toimivasta ja houkuttelevasta tilasta.

Asiakaspalaute konseptista on ollut myönteistä, mutta paikan sijainti on koettu huonoksi. T-hetki on tarkoitettu kaikille kiinnostuneille, mutta tulosten perusteella tilaisuuksissa käy enimmäkseen keski-ikäisiä ja eläkeläisiä, etenkin naisia. Henkilöstö näkee nuoret ja lapsiperheet tärkeinä kohderyhminä, joille tulee olla mahdollisina pitkäaikaisina asiakkaina elämäntilanteeseen sopivia teematilaisuuksia. Henkilöstö kokee tarvitsevansa asiantuntijoiden apua työtehtävissään, jotta palvelut ja tilaisuudet toimisivat paremmin. Henkilöstön roolit tulee selkeyttää niin, että myös asiakkaille viestittyä, mitä palveluita T-hetkessä on tarjolla. Täten myös selkeän markkinointiviestinnän merkitys kasvaa. Tapiola-ryhmän arvomaailmaan sopivia perinteisiä viestinnän keinoja tulee lisätä ja uusia ottaa käyttöön, jotta päästään lähelle asiakasta.

T-hetken moninaisuuden kannalta on tärkeää tiedostaa, mitä asiakkaat toivovat konseptilta ja kuinka palvelu on käytännössä toteutettava. Tuloksista tehtyjen johtopäätösten mukaan asiakkaiden ja asiakasrajapinnassa työskentelevien rooli ja läsnäolo ovat merkityksellistä asiakaslähtöisen palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä, service designissa. Tutkimustuloksissa korostui vallitsevana trendinä vuorovaikuttaminen, ts. asiakkaat odottavat empaattista ja konsultoivaa palvelua. T-hetki -konsepti kehittyessään luo tälle hyvät puitteet.

Asiasanat service design, konseptointi, sinisen meren strategia, tapahtumamarkkinointi
Ohjaajat Seppo Leminen, Anne Keskinen

Julia Liljelund

T-Room concept for the process of Tapiola Group's customership

Year	2009	Pages	102
------	------	-------	-----

The purpose of this thesis is to develop Tapiola Group's T-room concept in order for the marketing to reach the level of targets set by the directing team. The T-room service description helps to clarify the purpose of the concept and the roles of employees. By analyzing the present state of the concept T-room's cognizable and subconscious problems are concretised as well as unavoidable mistakes which occur when the new concept is being launched. The analysis also uncovers the needs and expectations of customers observed by employees. Based on the employees' perceptions the development targets of the concept are clarified.

The service description shows that with T-room's unique elements Tapiola Group pursues moving away from traditional markets. The company wants to separate itself from its competitors with a concept which is a combination of a lounge, a café, events and financial counselling. Tapiola Group wants to combine pleasure and gain in order to lower the threshold to explore remit of insurances and financial services. From a brand perspective T-room is Tapiola Group's display window but according to research results the concept's prime targets are sales promotion and acquiring new customers. The concept is functional support for the company's web services and customer guidance so it cannot yet be considered a direct marketing channel in effect.

According to the qualitative research obvious developing targets are T-room's business premises, themes of events, target groups, marketing communication and know-how of employees. The research results show that the T-room space is too bright, open and sterile and does not function properly as a selling venue. All the interviewees: some of T-room's directing team members and a half of employees share a common view of a warm coloured, darker, more functional and attractive space with more intimate sections.

Feedback about the concept is positive but the location of the space seems to be a negative aspect. T-room is intended for everyone but according to the results, middle-aged people and pensioners, especially women, are interested in the events. Employees think that young people and families are important target groups, to whom should be offered events which fit their life situations. Regarding the functionality of services and events employees also consider that they need help from experts to manage their tasks. Employee roles should be clarified in order to communicate which services T-room has to offer to its customers. Hereby also the meaning of explicit marketing communication increases. Traditional means of communication which match Tapiola Group's values should be added and new means should be introduced in order to come closer to customers.

Because of T-room's variety, it is important to acknowledge customers' hopes for the concept and how the service should be operated in practice. Conclusions of the research are that customers' and customer service employees' roles and presence are significant in customer-oriented service development, service design, because interaction is one of the dominant trends now. Customers expect empathic and consulting service, for which T-room can provide good settings as it develops further.

Key words service design, concept, blue sea strategy, event marketing
Supervisors Seppo Leminen, Anne Keskinen

EXECUTIVE SUMMARY

Julkaisu: Tapiola-ryhmän henkilöstölehti, Acta 30.9.2009.



T-hetken toimintaa tutkittiin opinnäytetyössä

Teksti: Julia Liljelund, kuva: Kari Palsila

*Helsingin Kampissa sijaitsevasta T-hetkestä on valmistunut opinnäytetyö
Laurea-ammattikorkeakoulussa.*

Yrityspalveluneuvojana Helsingin Kampissa työskentelevän Julia Liljelundin opinnäytteen ”T-hetki-konseptin kehittäminen Tapiola-ryhmän asiakkuusprosessissa” -tutkimuksen tarkoituksena on määrittää T-hetki -konseptin palvelukuvaus ja dokumentoida lanseerausvaiheen jälkeen tiedostetut ongelmat sekä selvittää tiedostamattomat kohdat. Tutkimuksen mukaan Tapiola-ryhmä pyrkii T-hetki -konseptin ainutlaatuisilla elementeillä pois perinteisiltä markkinoilta, missä yrityksillä on samanlaiset kilpailukeinot. Huvin ja hyödyn yhdistämisellä halutaan erottautua kilpailijoista ja madaltaa kynnystä tutustua vakuutus- ja finanssialan palveluihin. Brändinäkökulmasta tarkasteltaessa T-hetki on Tapiola-ryhmän ”näyteikkuna”, mutta konseptin ensisijaiset konkreettiset tavoitteet ovat myynninedistäminen ja uusiasiakashankinta, selviää tutkimuksesta. Kuitenkin uudenlaisen tarjonnan kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyy paljon myös synnytyskipuja, virheitä joilta ei voi välttyä, kun uutta konseptia lanseerataan.

Kehityskohteita monipuolisesti

Opinnäytetyön tutkimukseen osallistui keväällä 2009 puolet T-hetken henkilöstöstä ja osa ohjausryhmästä. Tulosten perusteella selvisi kehittämiskohteiksi on osoittautunut T-hetken liiketilat, tapahtumien teemat ja kohderyhmät, markkinointiviestintä ja henkilöstön tietotaito.

Kaikilla haastateltavilla on yhtenäinen käsitys lämminsävyisestä, valaistukseltaan hämärämmästä ja intiimimpiä tiloja sisältävästä, myynnillisesti toimivammasta ja houkuttelevammasta tilasta. T-hetken työntekijät näkevät nuoret ja lapsiperheet tärkeinä kohderyhminä, joille tulee olla potentiaalisina tulevana pitkäaikaisina asiakkaina elämäntilanteeseensa sopivia teematilaisuuksia. Palveluiden ja tilaisuuksien toimivuuden kannalta

junior sales managerit kokevat tarvitsevansa enemmän ammattitaitoa suhteessa asetettuihin tavoitteisiinsa tai asiantuntijakollegoidensa apua selviytyäkseen työtehtävistään.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään T-hetken kehittämisessä

Pääkaupunkiseudun alueelle toimeksiantona tehty tutkimus osoittautui esityksen perusteella T-hetken ohjausryhmälle hyödylliseksi, sillä se on dokumentti siitä, että on ainakin löydetty painavimmat ongelmakohdat ja on osattu lähteä miettimään keinoja, joilla saadaan mahdollisesti konseptin toimintaa liiketoiminnallisesti tehokkaammaksi ja tiloja houkuttelevammaksi. Koko pääkaupunkiseudun alueen toimistoja on uudistettu, ja muutoksen myötä T-hetken tilasta on tullut myynnillisempi. T-hetkeen on tehty neuvotteluhuoneen lisäksi asiakaspalvelupisteitä, joissa istutaan asiakkaan kanssa palvelutiskin samalla puolella. Toisekseen tutkimustuloksista nousi esille kustannustehokkaita ja käyttöön vaivattomasti otettavia kehittämisideoita, joita näillä näkymin lähdetään kokeilemaan.

Sisällys

1	Johdanto.....	9
1.1	Palvelujen kehittäminen elää murrosvaihetta.....	9
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma.....	10
1.3	Tutkimuksen rajaus ja eteneminen	10
2	Asiakaslähtöisen palvelumuotoilun johtaminen.....	12
2.1	Konseptointi.....	14
2.1.1	Asiakaslähtöinen palvelun suunnittelu ja tuottaminen.....	18
2.1.2	Tuotteistaminen	30
2.1.3	Palvelukonseptin kehittäminen, kehittämisvaiheet ja metodit	32
2.2	Tapahtumamarkkinointi	36
2.2.1	Myynninedistäminen	41
2.2.2	Uusasiakashankinta.....	46
2.2.3	Suhdetoiminta.....	49
2.3	Sinisen meren strategia	52
3	Tapiola-ryhmä	54
3.1	Keskinäinen yhtiö.....	54
3.2	Omaetu	55
3.3	Tapiola-ryhmän arvot.....	56
4	Empiirinen tutkimus	56
4.1	Teemahaastattelu.....	56
4.2	Käytännön toteutus	57
4.2.1	Haastattelujen aikataulu.....	58
4.2.2	Haastateltavat	58
4.3	Teemoittelu analyysimenetelmänä.....	59
4.3.1	Aineiston analyysivaihe	60
4.3.2	Aineiston tulkitseminen	61
4.4	Tutkimuksen validius	62
4.5	Tutkimuksen reliaabelius	62
5	Tulokset	62
5.1	T-hetki -konseptin palvelukuvaus.....	62
5.1.1	Sinisen meren strategian soveltaminen T-hetki -konseptiin.....	64
5.1.2	T-hetken suunnitteluprosessi	65
5.1.3	T-hetken kohderyhmät ja asiakkaat	67
5.1.4	T-hetken liiketila	69
5.1.5	Tilaisuuksien onnistuminen tilassa.....	71
5.1.6	T-hetken pääyhteistyökumppanit	73
5.1.7	T-hetken tapahtumat ja tilaisuudet.....	73
5.1.8	T-hetken markkinointiviestintä	76

5.1.9	Liiketoimintaa vahvistava T-hetki Tapiola-ryhmän brändi-näkökulmasta 78	
5.1.10	T-hetki osana Tapiola-ryhmän myyntikanavia	79
5.1.11	T-hetken henkilöstö ja sen kehittäminen	81
5.1.12	T-hetken toimintaan liittyvät käytännön prosessit	83
5.1.13	T-hetken merkitys henkilöstön näkökulmasta	84
5.1.14	Asiakaspalautteet	84
6	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	86
6.1	T-hetken kohderyhmät ja asiakkaat.....	87
6.2	T-hetken tilojen toimivuus	87
6.3	Uusia teemoja ja tilaisuuksien parannusehdotuksia	88
6.4	Markkinointiviestintä	89
6.5	T-hetken rooli myyntikanavana	91
6.6	T-hetken henkilöstön kehittäminen	92
6.7	Suora asiakaspalaute.....	93
7	Yhteenveto T-hetki -konseptin nykytilasta	94
8	T-hetken ohjausryhmän edustajiston mietteitä valmiista tutkimuksesta	95
	Liitteet	99
	Kuvat.....	100
	Kuviot.....	100
	Taulukot	101

1 Johdanto

1.1 Palvelujen kehittäminen elää murrosvaihetta

Eri yritysten tuotteiden samankaltaisuus ja laaja tarjonta tekevät kilpailusta tiukkaa. Oma tuote tai palvelu on haastavaa saada markkinoilla esille perinteisillä markkinoinnin keinoilla niin, että tuote erottuu kilpailijan tarjoomasta sekä lisäksi herättää myönteisiä mielikuvia asiakkaissa. Ihmisten välinen vuorovaikutus on lisääntynyt; kokemuksia ja mielipiteitä jaetaan yhä herkemmin. Internetin keskustelupalstat ja tekstiviestein lähetettävät mielipidepalstojen kommentit madaltavat kynnyksiä kertoa omia ajatuksia tutuille ja tuntemattomille. Näin ollen yrityksen on panostettava korkeatasoisen maineen ylläpitämiseen ja kehittämiseen hyvämaineisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhtenä tällaisena selviytymiskeinona on pyrkimys pois tavanomaisesta kilpailutilanteesta löytämällä uusia tapoja ja markkinoita, joilla kilpailijat eivät vielä toimi. Näin yritys erottautuu, saa kilpailuetua ja pystyy tarjoamaan asiakkaille jotain uutta ja ainutlaatuista.

Ei riitä, että asiakas saadaan kiinnostuneeksi sekä myös tyytyväiseksi, vaan yrityksen on pystyttävä tarjoamaan lisäarvoa ja elämyksiä tuotteillaan ja palveluillaan. Todennäköisesti suoralla myyntikärjellä lähestyminen koetaan kielteisenä, jolloin on tärkeää saada asiakas itse oivaltamaan tarpeensa ja toiveensa esim. herättelemällä niitä erilaisten teemojen avulla. Yritykselle on tärkeää, että osataan tarjota ratkaisu välittömästi. Tuotteen ja palvelun yhdistämisellä saadaan aikaiseksi asiakaslähtöinen palvelukokonaisuus, jolla pystytään sekä lunastamaan asiakaslupauksia että antamaan lisäarvoa, joita kilpailijoilla ei ole tarjota. Tavoitteena on saada aikaiseksi asiakkaassa myönteinen reaktio, jonka seurauksena iskostutaan asiakkaan mieleen, päästään lähemmäksi tätä, ja erottaudutaan täten kilpailijoista.

Palveluiden konseptointi ja service design ovat 2000-luvulla jalansijaa saaneita kilpailukeinoja, jotka mahdollistavat yrityksen kilpailukyvyn yksilöidyllä konseptoinnilla, jolla voidaan erottautua kilpailijoista tarjoamalla mahdollisimman asiakaslähtöistä palvelua.

Liiketoiminta perustuu pohjimmiltaan yrityksen arvomaailmaan ja yrityskulttuuriin. Koska yrityksen arvot vaikuttavat toimintatapoihin ja yrityksen päätöksentekoon, menestyvän yrityksen henkilöstö on oltava tietoinen niistä ja myös toimittava niiden mukaisesti. Niinpä arvojen vaikutus on oltava nähtävissä myös palvelukonseptin toiminnassa, jotta konseptista hyötyy sekä asiakas että yritys itse. Jotta haluttu lopputulos saavutetaan, service designin avulla voidaan suunnitella palveluratkaisuja yhdessä asiakkaiden kanssa asiakaskäyttötymistä seuraten ja asiakkaita kuunnellen. Yritys pysyy ajan hermolla ja lähellä asiakasta kehittämällä palvelutilanteita jatkuvasti.

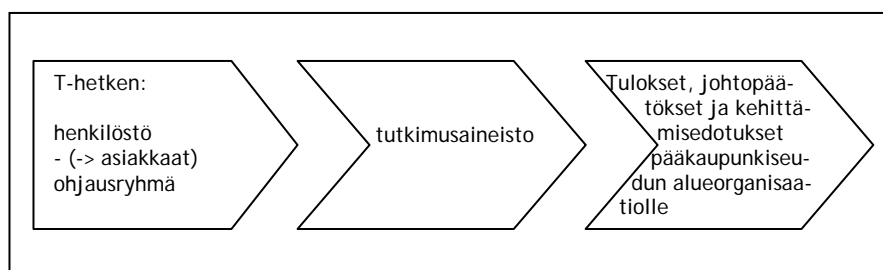
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on määrittää Tapiola-ryhmän T-hetki -konseptin palvelukuvaus ja dokumentoida lanseerausvaiheen jälkeen ilmenneet, konseptin kehittämiseen liittyvät tiedostetut ongelmat sekä selvittää tiedostamattomat kohdat. Konsepti kärsii vielä synnytyskivuista, eikä sen toimintaa ole vielä saatu tehostettua sellaiseksi, joka alun perin on ollut konseptin ohjausryhmän ajatuksena.

T-hetken palvelukuvauksen avulla saadaan yhtenäinen kuva T-hetken tilassa tapahtuvasta toiminnasta ja henkilöstölle asetetuista tavoitteista. Nykytila-analyysillä saadaan korjattua henkilöstön keskuudessa syntyneitä väärinkäsityksiä, selvennettyä jokaisen roolia osana palvelukonseptin tuottamista sekä ymmärrettyä asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Konseptin toimintaa saadaan tehostettua, kun ohjausryhmä ja T-hetken työntekijät tiedostavat kehittämistavoitteet ja yhteiset pelisäännöt. Tällöin on löydettävissä keinot, joilla T-hetken toimitilasta saadaan houkuttelevampi ja myynnillisesti vireämpi.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja eteneminen

Koska Tapiola-ryhmän pääkaupunkiseudun alueorganisaatio vastaa T-hetken liiketoiminnasta, tutkimus tehdään toimeksiantona suoraan alueelle, eikä siis Tapiola-ryhmän markkinointiosastolle. T-hetki -konsepti palvelee kaikkia Tapiolan asiakkaita. Tutkielma ei ole laaja kansallisella tasolla, koska konseptia ei ole tarkoitus sellaisenaan monistaa muualle Suomeen. Kuten kuviossa 1 ilmenee, tutkimusaineisto rajautuu Tapiola-ryhmässä pääsääntöisesti konseptin parissa työskentelevään henkilökuntaan, tämän kautta saatuun T-hetken asiakkaiden palautteeseen sekä ohjausryhmään.

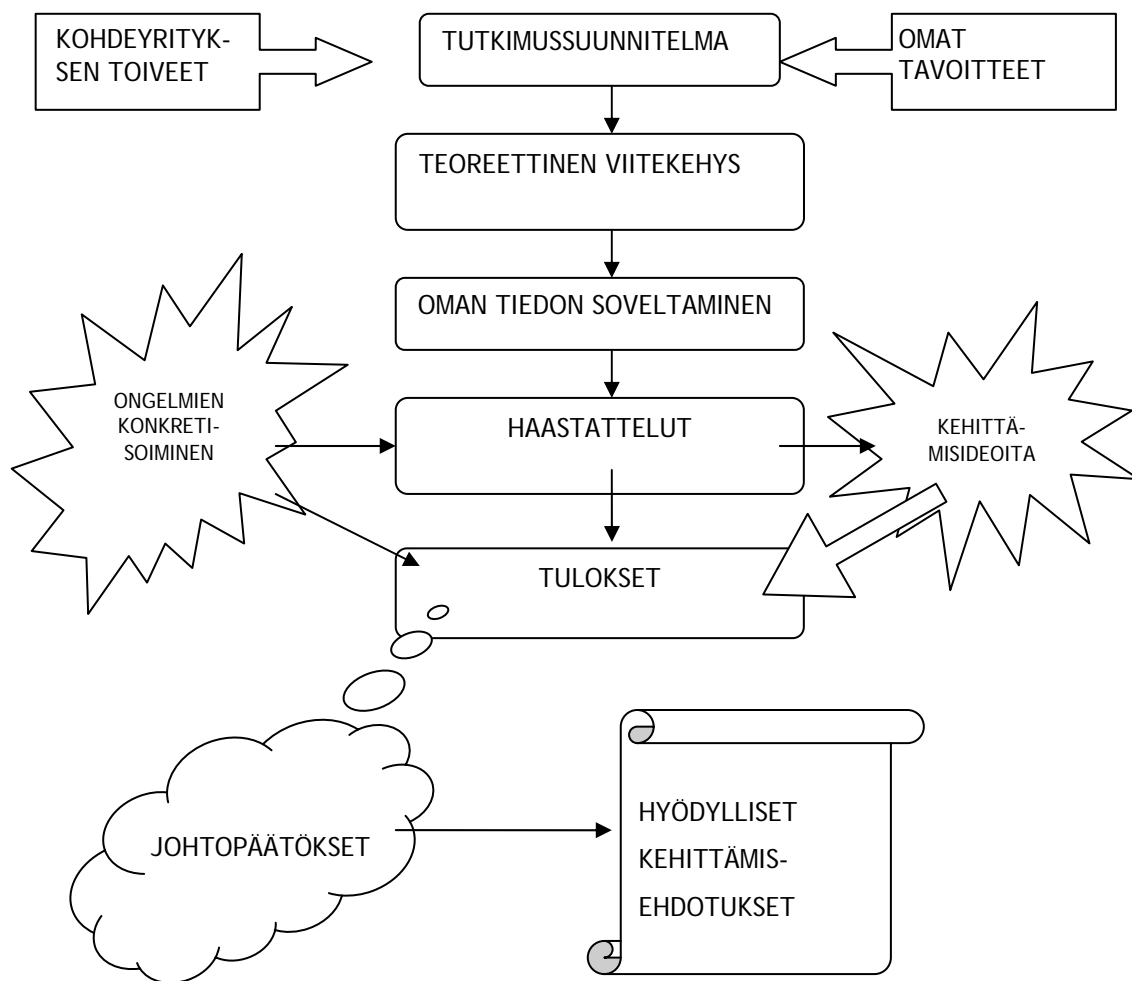


Kuvio 1. Tutkimuksen rajaus

Ennen varsinaista empiiristä tutkimusta rakennetaan teoreettinen viitekehys, jonka kautta muotoutuu tarkastelunäkökulma tutkimukseen. Teoriaosuus käsittää palvelumuotoiluun liittyvää, tutkimuksen kannalta oleellista käsitteistöä, kuten konseptointi, tapahtumamarkkinointi ja sinisen meren strategia.

Itse T-hetken tilan muotoiluun liittyviin seikkoihin ei työssä ole tarkoitus keskittyä, joten teoriaosuudessa muotoilun ja ylipäänsä arkkitehtuuristen yksityiskohtien vaikutukseen liittyvät tarkemmat määritelmät on rajattu työn ulkopuolelle. Liiketilalla on kuitenkin merkittävä vaikutus palvelukuvauksessa, joten se tulee huomioida liiketoiminnan tapahtumaympäristönä. Täten myös työssä käsitellään jonkin verran tilakonseptointia ja ympäristön vaikutusta tapahtumien järjestämiseen ja tapahtumamarkkinointiin.

Kuten kuviossa 2 käy ilmi, teoreettisen viitekehyksen jälkeen työssä edetään empiiriseen tutkimukseen, jossa määritellään T-hetki -konsepti. Palvelukuvauksen, ohjausryhmän ja henkilöstön sekä asiakaskokemuksen avulla luodaan mahdollisuus kehittää myyntihenkilöstön palvelua sekä tapahtumatoimintaa. Mikäli tutkimustuloksissa tulee esille muotoiluun liittyviä seikkoja ja kehittämisehdotuksia, ne dokumentoidaan tukemaan tätä tutkimusta ja mahdollista jatkokehittämistä. T-hetken henkilöstöä haastatteleamalla saadaan asiakaskokemusten lisäksi selville, kuinka T-hetkessä työskentelevät junior sales managerit, joista käytetään tästä eteenpäin työssä nimitystä junnut, ja heidän esimiehensä kokevat T-hetken myyntikanavana. Tutkimuksessa käytetään apuna teemahaastattelurunkoa (liite 1 sivu 101). Tutkimustuloksista tehdään johtopäätökset, joista syntyy ideoita T-hetken edelleen kehittämiseen. Työn päätteeksi tehdään Executive Summary, eli kypsyysnäyte, joka toteutetaan lehtijutun muodossa, Tapiola-ryhmän henkilöstölehdessä (esitetty tämän työn alussa heti tiivistelmien jälkeen).



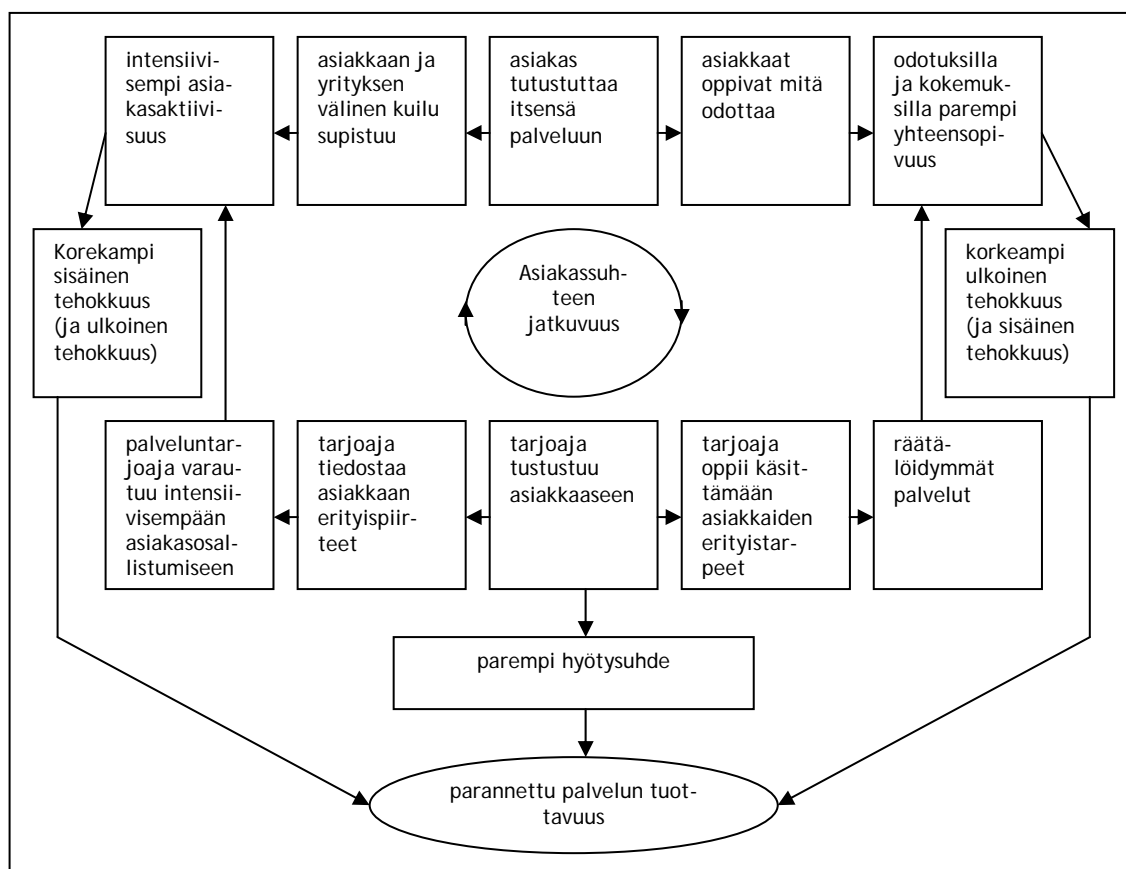
Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen

2 Asiakslähtöisen palvelumuotoilun johtaminen

Asiakslähtöisen palvelun tuottaminen, uuden markkinatilanteen saavuttaminen ja siihen liittyvät eri markkinointiviestinnän keinot vaativat yrityksen ja asiakkaan välille tiiviin suhteen. Grönroos (2007) kuvailee suhdetta opetusuhteeksi (= "learning experiences"), jossa molemmat osapuolet tutustuvat ja totuttelevat toisiinsa mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena on, että molemmat tietävät toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt niin, että vältetään mahdollisilta virheiltilta ja tietokatkoksilta. Itse palvelu tekee kehittämisestä haasteellisen, sillä palvelu ei ole fyysinen tuote, vaan ainutlaatuinen aineeton kokemus. Palvelu koostuu prosesseista, jossa tuotanto, jakelu ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Lisäksi asiakas ja yritys ovat molemmat tärkeässä roolissa lisäarvon synnyttäjinä. Aktiivisella kommunikaatiolla on tärkeä merkitys, koska sillä voidaan välttää väärinkäsitykset, yritys pystyy kehittämään toimintaansa asiakasta miellyttävään suuntaan ja näin ollen myös palvelun taso ja laatu ovat asiakkaan tarpeiden mukaista ja täten yrityksellä on myös hyvät lähtökohdat tuottaa asiak-

kaalle lisäarvoa. Suhteen aikana molemmat oppivat sekä toisiltansa että toistensa virheistä. Toisin sanoen on kyse palvelun muotoilusta asiakaslähtöisemmäksi, niin että yritys ottaa palveluiden kehittämiseen mukaan etenkin asiakkaan ja lisäksi asiakasrajapinnassa olevan henkilöstönsä. (Grönroos 2007, 251; Koivisto 2007, 29-30)

Kuvio 3 havainnollistaa sen kuinka asiakas tutustuttaa itsensä palveluun kahden näkökulman kautta. Eli ylhäältä vasemmalle seuraamalla voi huomata sen, kuinka asiakkaan tietämyksellä on merkitystä. Mitä enemmän asiakas on tietoinen, sitä paremmin hän tietää ja näkee asiakasnäkökulmasta keinot, joilla saada palveluprosessista parempi. Suhteesta voidaan saada intensiivisempi ja ulkoisten sekä sisäisten vaikutusten merkitys kasvaa. Kun lähdetään kuvaa seuraamaan ylhäältä oikealle, asiakkaasta tulee tietoisempi siitä, mitä odottaman pitää ja näin ollen pystyy arvioimaan odotuksen ja kokemuksen suhteen, millä vältytään mm. suuremmilta pettymyksiltä. Kuvan alareuna havainnollistaa sen, kuinka palvelun tuottaja asiakkaaseen tutustumalla, on enemmän tietoinen asiakkaan tarpeista, toiveista ja odotuksista. Niinpä yritys pystyy paremmin tarjoamaan asiakkaille palveluitaan. Samalla, kun yritys pyrkii edelliseen, sen tavoitteena on taivuttaa asiakkaat käyttämään palveluitaan niin, että saadaan tasoitettua vaatimustasoa sekä niin, että vaatimukset ja yrityksen resurssit kohtaavat toisensa paremmin. Edellä mainituilla prosesseilla palvelu saadaan muovattua molempia osapuolia palvelevaksi, koska muuten suhde asiakkaan kanssa saattaa hajota ja uuden hankkiminen tulee kalliiksi. Asiakassuhteiden säilyttäminen on tärkeää. Kun niihin panostetaan palvelun tehokkuudella, pystytään luomaan yrityksen ja asiakkaan välille molemminpuolinen oppimiskemus. (Grönroos 2007, 251-252)



Kuvio 3. Opetussuhteen vaikutukset palvelun tuottavuudessa
(Grönroos 2007, 252)

2.1 Konseptointi

Kun tuotteita tai palveluja suunnitellaan, pitää siinä ottaa huomioon kokonaisuus, koska asiakkaat vaativat korkealaatuisten tuotteiden lisäksi palvelua ja etenkin yksilöityä palvelua. Palveluilla voidaan saada aikaan yritykselle huomattavaa taloudellista kasvua, kun pystytään tarjoamaan asiakkaalle konkreettisen tuotteen lisäksi elämyksiä synnyttämällä lisäarvoa ja herättämällä asiakkaiden aistit näille otollisiksi erilaisilla ärsykkeillä. Potentiaaliset asiakkaat pitää saada hurmatuksi palvelulla, koska tänä päivänä pelkällä hintakilpailulla ei erotuta kilpailijoista. Innovatiivisten palveluiden ja niiden kautta elämysten tuottaminen on merkittävässä kasvussa suhteessa fyysisiin tuotteisiin. (Lehtinen 2004, 223; Mager 2004, 7-8)

Tuotteet muistuttavat päivä päivältä enemmän toisiaan ja lisäksi jopa laadussa, tuotteiden esille panossa ja muodossa on samankaltaisuuksia ja täten eroavaisuudet ovat pienet. Havusen (2000, 196) mukaan tuotetta saadaan erilaistettua niin, että perustuotteen ympärille kehitetään palveluelementtejä. Perinteisiä tapoja erottautumiseen ovat neuvottelut, koulutautuminen, kustomointi eli asiakkaiden toiveiden perusteella tehty tuotekehittäminen, asia-

kaspalvelu ja tuotetakuut, jotka tuovat tuotteelle lisäominaisuuksia ja laatua. (Havunen 2000, 196; Mager 2004, 9)

Yritykset saattavat aliarvioida sen, että kuluttajan valintatekijöihin liittyy paljon vaikeuksia, koska mm. joillekin tuotteille on paljon tarjontaa. Jotta yritys ei katoaisi massaan, sen pitää ymmärtää markkinatilanne ja ottaa jatkuvasti siitä selvää, koska muuten yritys on asiakkaan silmissä vain yksi muiden joukossa. Kun palvelu tai tuote tarjoaa innovatiivisuudellaan ratkaisuja tai ainakin oikean tavan päästä ratkaisuun, suunta on jo oikea. On ihmisiä, joiden elämä on hyvinkin laadukasta, ja josta Mager (2004, 12) puhuu "fully furnishing life" -käsitteenä. Ihmisillä on siis periaatteessa kaikkea ja jos ei vielä jotain ole, he tulevat tuotteen ja palvelun hankkimaan. Ihmiset eivät halua kuluttaa aikaa esim. kotitöihin, vaan pyrkivät käyttämään kallisarvoista aikaansa omasta mielestään merkityksellisempään ja laadukkaampaan tekemiseen. Liikuntakeskukset ovat hyvä esimerkki siitä, kuinka niistä tehdään tänä päivänä paikkoja, joissa halutaan asiakkaiden viihtyvän, pidempäänkin kuin vain rutiiniharjoittelun ajan. Mager (2004, 13) toteaa palvelun olevan ratkaisu laadukkaan elämän merkitysten selvittämiseen. Yleisesti ottaen ihmiset haluavat täydentää elämäänsä ympärillä olevalla materialismilla, johon ihminen saattaa hukuttaa oman identiteettinsä. Toisaalta jotkut kuluttajat haluavat nähdä tai kokea yksilöidyt tuotteet ja palvelut identiteetin rakennusaineena. Ihmiset vuorovaikuttavat sekä tuotteiden että palveluiden kautta ja näin ollen haluavat sijoittaa itsensä tiettyyn ihmisryhmään, jossa määrittänyt oma yhteiskunnallinen asema, kirjoittaa Koivisto (2007, 27). (Koivisto 2007 27; Mager 2004, 9-15)

Ilman muotoilun apua ei-materialistiset palvelut eivät voi kehittyä. Palvelut ovat Magerin (2004, 17) mukaan harkittuja tuotteita, joita myydään asiakkaille. Yksinkertaisestakin palvelusta on kehittynyt palvelutuote, jota ilmentää muotoiluun liittyvät keskeiset asiat. Nykyään ihmiset tavoittelevat ei-materialistisia näkökantoja, koska Magerin (2004, 19) mukaan yleisesti ottaen uskotaan, että palvelut mahdollistavat ja helpottavat tuotteen käyttöä, kasvattavat elintasoja ja luovat enemmän tilaa henkilökohtaiselle vapaudelle ja kokemuksille. (Mager 2004, 17, 19)

Palvelukokonaisuuden tuottamiselle on haasteellista se, että asiakas ei voi palauttaa tai vaihtaa palvelua kuten tuotetta. Palvelumuotoiluun liittyviä virheitä on erittäin tärkeää pyrkiä välttämään, koska ainutlaatuisuutensa takia virheet saattavat olla hyvinkin ratkaisevia ja täten asiakas voidaan menettää kokonaan. On siis selvitettävä ja ymmärrettävä, miksi ja, miten asiakkaat toimivat. Kannattavia palveluita saadaan aikaiseksi, kun asiakkaiden motiivit ymmärretään, kirjoittaa Keski-Orvola (2009, 31). (Keski-Orvola 2009, 31; Koivisto 2007, 31; Mager 2004, 24)

Palvelulla on kasvava merkitys kilpailutilanteessa sekä yrityksen menestymisen kannalta. Suunnittelemalla palvelua saadaan kokonaisuudelle muoto, joka pitää sisällään erinäisiä palvelutilanteeseen liittyviä tekijöitä. Puhutaan siis palvelumuotoilusta (= service design). Palvelumuotoilu liiketoiminnallisena käsitteenä sai alkunsa Lontoossa 2000-luvun alussa. Mager kehitteli itse palvelumuotoilu-käsitteen 1994 International School of Designissa, Kölnissä. Palvelumuotoilu on ollut olemassa akateemisena käsitteenä noin 10 vuotta ja Suomessa se on tullut tunnetuksi vasta viime vuosina liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna. Palvelumuotoilutoimistoja on syntynyt Eurooppaan sekä Pohjois-Amerikkaan, Suomeen ensimmäinen tuli vuonna 2007. Tutkintoon tähtäävän palvelumuotoilukoulutuksen voi Suomessa aloittaa Lapin taideteollisessa korkeakoulussa sekä Laurea-ammattikorkeakoulussa vuonna 2009 lähtien. (Mager 2004, 27-28, 31-32, 42-43; Keski-Orvola 2009, 30-31)

Palvelumuotoilun kysyntä kasvaa, koska perinteinen teollisuustuotanto siirtyy halpatuotantomaihin. Palvelumuotoilu on palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun keinoja hyödyntäen, Keski-Orvola (2009, 31) täsmentää. Mager (2004, 28) toteaa merkityksellisen palvelun suunnittelun kehittävänsä aina kokonaisvaltaisia konsepteja. Lisäksi hän puhuu olettamuksesta, jossa muotoilussa on kyse teknisten tarvikkeiden suunnitteluun ja ihmisten tarpeiden määrittelyyn liittyvistä materialistisista ja ei-materialistisista ratkaisuista. Palvelumuotoilulla halutaan ratkaisuja esim. yrityksen liiketoiminnan haasteeseen, jotta löydetään kehitysalue, jota ei ole ennen huomioitu. Yrityksen huono myyntitulos ei välttämättä johdu esim. myyntiprosessista, vaan yrityksen sisäisistä toimintatavoista, jotka vievät liikaa myyjän ajasta, kirjoittaa Keski-Orvola (2009, 31). Palvelumuotoilu pistää siis yritykset miettimään toimintatapojaan uudelta pohjalta, sillä vanhojen tapojen tehottomuutta on vaikeaa todeta yrityksen sisältäpäin. Palvelumuotoilun kautta myös markkinointi ja myynti ovat aloittaneet vuoropuhelun keskenään. Myyntihenkilöstö on ollut yleisesti ottaen hyvin tyytyväinen palvelumuotoilun hyötyihin, joiden ansiosta myyntiprosessit ovat kehittyneet, toteaa Keski-Orvola (2009, 31). Palvelukokonaisuuden suunnittelun tarve on ilmiselvää, onhan palvelua kaikkialla. Lisäksi palveluilta vaaditaan enemmän, koska asiakkaat eivät jaksakaan esim. jonottaa kassalle. Jos palvelun taso on heikkoa, se vaikuttaa heti uudelleenostamiseen, kirjoittaa Keski-Orvola (2009, 31). Tuotteetkaan eivät ole enää pelkkää materiaalia, vaan niihinkin linkittyy palvelua. Suunnittelemisen ei ole kuitenkaan kovin yksinkertainen asia, koska palvelu on itsessään ei-materialistista ja elävää. On osattava hahmottaa se, että kyseessä ei ole ainoastaan palvelun tai tuotteen suunnittelu, vaan se mitä halutaan koko yrityksestä viestittää. Muotoilujohtamisen (= design management) tarkoituksena on pyrkiä johtamaan kaikkia yrityksen niitä elementtejä, jotka vaikuttavat yrityskuvaan, Hassi (1998, 16) tarkentaa. Yrityskuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tuotteiden ja palveluiden lisäksi niihin liittyvät esitteet, lomakkeet, yrityksen graafiset tunnuksiset, toimintaympäristö ja se, mitä asiakkaille yrityksestä viestitään. Esim. muotoilujohtajan tehtävänä on varmistaa se, että yrityksen toiminta-ajatus on yhteinäistä ja kaikki edellä mainitut toimivat kokonaisuutena. Design management on siis toiminta-

tapa, jolla pyritään asiakkaan silmissä erottautumaan kilpailijoista ja olemaan ainutlaatuinen. Design managementilla saadaan yrityksen pölyttynyt ilme pois. Pitää kumminkin muistaa se, että design ei ole mainontaa, vaan se lunastaa mainonnan luomat odotukset, tarkentaa Suvisaari (2004, 33) Arja Kulmalan lehtiartikkelissa. Kun asiakas näkee tuotteen tai kokee palvelun, hän vertaa sitä kuulemaansa ja tällöin designin merkitys on oleellinen, koska sillä voidaan vaikuttaa asiakkaan alitajuntaan ja siihen miten ihmiset asiat kokevat, jatkaa Suvisaari (2004, 33). Vin & Sprit nostaa tunnettuuttaan ja myyntiään designilla, koska esim. Ruotsissa ei saa mainostaa alkoholia, kertoo Suvisaari (2009, 33). "Vaatimusten vastapainoksi design management palkitsee tekijänsä konkreettisesti: ensin yritysten viestit hioutuvat visuaaliseen muotoon, pitkällä aikavälillä muuttuvat myös myyntiluvut ja yrityksen tulosluvut" (Suvisaari 2004, 33). Palvelumuotoilun vaikutuksia yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen on vaikea arvioida numeerisesti, mutta kun sitä osataan käyttää tuotteiden ja palveluiden innovaatioprosesseissa, se tuo yritykselle huomattavaa kilpailuetua Kulmalan (2007, 26)mukaan. (Kulmala 2007, 26; Mager 2004, 27-28, 31-32, 42-43; Keski-Orvola 2009, 30-31; Kulmala 2004, 33)

Muotoilujohtaminen on osa informaatiodesignia, jonka Hassin (1998, 16) mukaan on synnyttänyt tietotekniikan ja robotiikan kasvu ja hyödyntäminen tavara- ja palvelutuotannossa. Eli suunnittelu- ja tuotantoprosessi tulee olla hallittua ja lopputuloksen tyydyttävä, jotta voidaan puhua onnistuneesta informaatiodesignin ajatusmallista. Kun mietitään palveluiden strategiaa, voidaan nostaa esille kolme oleellisesti siihen liittyvää osatekijää: vuorovaikutus, organisaatio ja fyysinen ulkomuoto. Strategialla voidaan määrittää kohdesegmentit, eli asiakkaat ja näiden tarpeet sekä sen, miksi asiakkaat valitsevat juuri kyseisen yrityksen palvelut ja tuotteet ja, mitkä asiat tekevät yrityksen valikoimasta ainutlaatuisen. Mager (2004, 32-33) mainitsee hyvänä esimerkkinä lentoyhtiön SAS (=Scandinavian Airlines), jonka toiminta haluttiin ymmärtää ja nähdä matkustuspalveluiden tarjontana, eikä lentokoneiden lennättämisenä, eli yritys halusi keskittyä asiakkaisiin ja heidän tarpeidensa määrittelyyn. Palveluiden ja tuotteiden tarjonnan kokonaisuuksien toteuttamista helpottaa, kun heti suunnitelmavaiheessa otetaan asiakkaiden mielipiteet huomioon, jotta palvelulupauksilla päästään toteuttamaan esille tulleet toiveet ja jopa vaikuttamaan tunteisiin. (Hassi 1998, 16; Mager 2004, 27-28, 31-32, 42-43; Keski-Orvola 2009, 30-31)

Asiakkaiden kokema palvelukokonaisuus on Magerin (2004, 44-45) mukaan ikään kuin labyrintti, jossa kaikki pienetkin merkit opastavat asiakasta eteenpäin hänen sitä pakolla itse tajua-matta. Ihmisiin vaikuttavat erilaiset impulssit, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa, joten koke-mukseen vaikuttavat ympäristössä olevat hyvin pienetkin asiat. Esim. Mager (2004, 45) mainitsee hotellin, jolla oli hyvin hidas hissi, josta asiakkaat valittivat. Hotellilla ei ollut kuitenkaan varaa hankkia parempaa hissiä, joten päätettiin kehittää odotustilaa lisäämällä hissien läheisyyteen peilejä. Asiakkaiden aika kului peilailuun ja täten myös valitukset vähenivät huomattavasti. Palveluun liittyvät tekijät pitäisi saada näkyviksi, koska näkymätöntä palvelua

on vaikeaa tarjota asiakkaille. Palvelun tulisi olla näkyvää, puhuttelevaa ja paketoituna konseptiksi, jotta saadaan asiakkaat maksamaan siitä. Yrityksen on myös pystyttävä arvioimaan palvelun vaikutuksia ja hyötyjä. (Mager 2004, 44-45, 49)

2.1.1 Asiakaslähtöinen palvelun suunnittelu ja tuottaminen

Palvelunäkökulma on yksi neljästä yrityksen valittavana olevasta toiminnan näkökulmasta, muita ovat: ydintuote-, hinta- ja imagonäkökulma. Ennen yritykset olivat tyypillisesti tuotanto- ja tuotesuuntautuneita organisaatioita, jotka toimivat omien ajatuksiensa varassa ja tiettyjen tapojen mukaisesti. Hintanäkökulmalla toimivat yritykset pitivät edullista hintaa kilpailuvalttina. Matalalla hinnalla ei kuitenkaan Grönroosin (2007, 26) mukaan pystytä pitämään asiakasta kovin kauaa, koska silloin yritys voi joutua supistamaan markkinointi- ja palvelukustannuksiaan. Imagonäkökulmalla yritys haluaa täydentää tuotteitaan markkinointiviestinnän keinoin. Menestymisen kannalta ja Lehtisen (2004, 187) mukaan elämysyhteiskunnan takia yritysten on täytynyt muuttaa ajattelutapojaan ja käytäntöjään asiakaslähtöisemmäksi, koska yritykset saavat resurssinsa sieltä missä on valta ja tänä päivänä valta löytyy asiakailta ja kuluttajilta. Panostus asiakkuusajatteluun antaa hyvät lähtökohdat huomattavaan kilpailuun. Palvelunäkökulmalla yritykset tarjoavat asiakkailleen lisäpalveluita, jotka saattavat olla myös Grönroosin (2001, 28) mukaan piilopalveluita, joilla saadaan kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Lisäksi asiakaslähtöisellä palvelulla voidaan saada hänen mukaan kolmenlaista asiakashyötyä: asiakkaan ja yrityksen välistä luottamusta, sosiaalisia hyötyjä, kuten esimerkiksi henkilökohtaista tunnettuutta ja kolmantena erityishuolenpitoa, jota voi olla esimerkiksi erikoishinnat ja edellä mainitut lisäpalvelut. (Grönroos 2001, 28-30; 2007, 5-8, 26, 38-39; Lehtinen 2004, 187; Vahvaselkä 2004, 71)

Kun suunnitellaan palvelua tai tuotetta, yrityksen on lähtökohtaisesti ymmärrettävä se, ettei valmisteta sitä, mitä yritys haluaa, vaan sitä, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Grönroosin (2007, 34) mukaan asiakaslähtöisessä palveluntuottamisessa asiakas ottaa selvästi normaalia aktiivisemmän roolin ja näin ollen yrityksen paineet tarjota hyödykkeitä ja palveluita oikeaan aikaan kasvavat. Täten haasteena on sopeutua kysyntään määrittämällä prospektien ja asiakkaiden arvomaailma, motivaatiot, ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät, myös sekä asiakkaan että yrityksen tarpeet, ja saada tyydytettyä ne yrityksen tarjoamilla ratkaisuilla, samalla tuottamalla heille kilpailukykyistä lisäarvoa. Koska asiakkaalla on jokaiseen hetkeen tietynlaiset odotukset, on tärkeää varmistaa se, että asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä eikä asiakas pääse pettymään. Jotta yritys voi erottua kilpailijoistaan, sen on pystyttävä monipuolisesti tarjoamaan tuotteita ja palveluita, joilla saadaan tyydytettyä asiakkaan tarpeet yli asiakkaan odotusten. Asiakkaalle tarjottavan tuotteen tai palvelun on tuotettava asiakkaalle hyötyä, eli loppujen lopuksi konkreettinen palvelu ja tuote ovat vain silta ratkaisuun, jolla selvitetään asiakkaan ongelma. Asiakkaat pyrkivät hyödyntämään ostamaansa ratkaisua niin, että

se palvelee heidän arvontuotantoprosessia. Vahvaselän (2004, 72) mukaan tavoitteena on saada optimaalinen tasapaino yrityksen ja asiakkaan välille asiakasta kuuntelemalla ja huomioidamalla myös yrityksen resurssit ja tavoitteet. On siis tärkeää keskittyä asiakkuuksiin ja keskustella asiakkaan kanssa, antaa asiakkaalle mahdollisuus kertoa itsestään ja kysellä asiakkaan huolenpitotarpeita. Yritys pystyy valitsemaan oikean strategian toimia asiakaslähtöisesti, kun se tuntee asiakkaansa, tietää miten, ja miksi asiakkaat toimivat tietyllä tavalla sekä, mitä nämä odottavat saavansa yritykseltä. (Grönroos 2007, 4, 8, 34-35; Vahvaselkä 2004, 71-72, 74; Keller & Kotler 2009, 164-165)

Asiakaslähtöisyys on oltava esillä yrityksen koko henkilöstön toiminnassa ja ajatuksissa, koska asiakaslähtöisessä ajattelussa on kyse kokonaisuudesta, jossa tavoitetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi. Sitoutuneen henkilöstön käyttäytymisen lisäksi on huomioitava toimintaympäristö ja kilpailutilanne muutoksineen, sillä asiakkaat ovat tänä päivänä hyvin tietoisia tarjonnasta ja saavat tietoonsa asioita helposti ja nopeasti mm. internetin kautta. On siis tunnettava kilpailijan tuotteet ja palvelut ja osattava tarkkailla markkinoita, koska asiakas luo odotuksensa aikaisempien kokemusten ja referenssiasiakkaiden kokemusten lisäksi kilpailijoiden ja markkinoiden tarjoaman informaation ja lupauksen kautta. Näin ollen on pystyttävä reagoimaan muutoksiin ennen muita, jotta asiakas ei valitse kilpailijayritystä palveluntarjoajakseen. Niinpä kilpailijoihin on hyvä pitää neutraalit välit ja ymmärrettävä kilpailun tarkoitus. Lähtökohtaisesti pyritään siihen, että asiakaslähtöisyys tuo liiketoiminnallista hyötyä, mikä näkyy yrityksen tuloksessa ja hyvänä maineena markkinoilla. (Grönroos 2007, 11; Vahvaselkä 2004, 72, 74; Keller & Kotler 2009, 165)

Liiketila osana palvelukokonaisuutta

Asiakaslähtöisessä palvelun suunnittelussa on otettava myös huomioon tilat, jossa palvelua tuotetaan. Suunnittelusta tekee haasteellisen se, ettei tiedetä paljoakaan siitä, kuinka, tai miksi ihmiset liikkuvat tietyllä tavalla esim. kaupassa. Ideaali tilanteessa kaupanpitäjä tiedostaa asiakkaiden fyysiset ja psykologiset tarpeet, tarkoitukset ja rajoitukset. Kun tiedetään keinot, joilla asiakkaat saadaan liikkeeseen ja viihtymään siellä pidemmän aikaa, voidaan tavoitella myynnin kasvua ja uusia keinoja myynnin tehostamiseen. Ihmiset ovat hyvin herkkiä ja turhautuvat esimerkiksi kassalle jonottamisesta ja saattavat jättää ostoksensa ostamatta, koska tietävät saavansa palvelun myös muualta. Tilat on hyvä suunnitella niin, että otetaan huomioon liikuntarajoitteiset. (Underhill 1999, 17,37-38, 43-44, 134)

Tilojen suunnittelussa on lähdettävä ihan perusasioista kuten esim. siitä, mitä asiakkaat konkreettisesti näkevät, kun astuvat yrityksen tiloihin ja, kuinka he liikkuvat siellä. Sukupuolten välillä on melko suuri ero, kun mietitään ostokäyttäytymistä. Miehet liikkuvat kaupassa nopeammin, kun taas naiset käyttävät Underhill'in (1999, 98-99) mukaan tutkitusti enemmän aikaa

kaupassa. Naiset myös tutkivat herkemmin tuotteita, joita heillä ei ole edes tarkoitus ostaa. Miehet taas eivät edes helposti pysähdy katselemaan, vaan selvittävät mahdollisimman nopeasti, mistä löytävät etsimänsä tuotteet ja palvelut. Miehet eivät katso hintaakaan niin herkästi kuin naiset, vaan ostavat hyödykkeen, jos kokevat sen tarpeelliseksi. Naisten ostokäyttäytymiseen liittyy selvemmin psykologinen ja tunteellinen näkökulma. Lapsiperheet ovat myös oma kohderyhmänsä, joka tulisi ottaa erikseen huomioon, jos heidät halutaan tavoittaa. Kun liikkeeseen sijoitetaan turvallisia ja mielenkiintoisia asioita matalalle, lapset löytävät ne helposti ja näin saatetaan myös herättää vanhempien mielenkiinto ja huomio. Jotta lapsiperheet saadaan viihtymään, on lapsille oltava tekemistä esim. lainaneuvottelun ajaksi. Muuten saatetaan olla riski, että tapaaminen jää kesken ja sopimus jää tekemättä, jos lapsi on levoton ja vanhemmat hermostuvat, eivätkä pysty keskittymään asiaan. (Underhill 1999, 46-50, 98-99, 116, 143-146)

Suuri merkitys on sillä, mitä liikkeestä näkyy ulkopuolelle, koska ihmiset tekevät sisääntulopäätöksensä yleensä viimehetkellä. Jo pelkästään liikkeen ovilla on merkitystä: ovatko ne esim. perinteiset veto-ovet, liukuovet vai onko ovia ollenkaan. Pienillä liikkeillä saattaa olla jopa etuna tunnelmalliset ja intiimit aulat ja ovet, jotka ovat selvästi osa liikettä. Lisäksi sisään tulevaa asiakasta pitää tervehtiä ja ystävällisesti, "muistuttaa" missä hän on. Vaikka sisääntulon on oltava houkutteleva, sen on lisäksi oltava avara ja ilmava, jotta asiakas, joka etsii jotain tiettyä asiaa, ei ahdistuisi, vaan rauhassa hengähtäisi miettimään, mihin päin liikettä suunnata. Samalla asiakkaalle voi herätä ajatuksia, mielitekoja ja muitakin tarpeita. Suuremmissa kaupoissa sisääntuloon tulisi sijoittaa myös tuotteet, joita asiakas ei jaksakaan mukana muiden ostosten aikana. Stockmannilla on esim. Helsingin tavaratalonsa pääsisääntuloon sijoitettu kukka- ja jäätelökioski. On siis mietittävä keinoja, joilla saada enemmän ihmisiä sisään, saada asiakkaat viihtymään pidempään liikkeen tiloissa ja tekemään enemmän ja isompia ostoksia. (Underhill 1999, 46-50, 98-99, 202, 214-215)

Henkilökunnan tulisi osata aavistaa, mitä asiakas missäkin kohtaa liikkeessä sisällä ollessaan miettii. On löydettävä ja tartuttava palvelutilanteisiin oikeisiin aikoihin. Henkilökunta pystyy varautumaan tilanteisiin oikeilla kysymyksillä, kun on valmiiksi mietitty, mitä asiakas mahtaa pohtia. Itsepalvelu on lisääntymässä, joten on sitäkin enemmän panostettava henkilökohtaiseen palveluun ja asiakkaan kanssa yhdessä tekemiseen. Underhill'in (1999, 193) mielestä yritykset tekevät juuri siinä virheen, että palkkaavat asiakaspalveluun ulkopuolista työvoimaa, jolla ei välttämättä ole riittävää asiakastuntemusta. Melko uusi ilmiö on myös se, että esim. pankit saattavat suunnitella tilansa niin, että palvelutilanteissa asiakkaan kanssa toimitaan tiiminä. Henkilökunta ei enää istu toisella puolella palvelutiskiä, vaan asiakkaan kanssa ollaan vierekkäin. Etuna ovat myös liikkeen joustavat aukioloajat. (Underhill 1999, 63, 66-68, 236-237)

Tuotteiden paketoinnissakin tulisi miettiä enemmän asiakasta. Paketeissa saattaa olla selvemmin valmistajan tiedot kuin itse tuotteesta kertova seloste. Asiakaslähtöisen ajattelun kannalta tuotteen paketista tulisi ilmetä selkeästi, minkälaisesta tuotteesta on kyse sekä herättää asiakkaan mielenkiinto tarkempaan tutustumiseen. Tuotteet tulisi sijoittaa niin, että ne ovat kätevästi saatavilla ja ne on helppo löytää. On myös tärkeää, että tuotetta voidaan koskettaa, kuulla, haistaa ja maistaa. Kuten Underhill (1999, 162) toteaa: " We buy things today more than ever based on trial and touch." Eli tuotteiden on oltava kokeiltavissa ja mahdollisimman konkreettisia, eikä saavuttamattomissa tai lasin takana. (Underhill 1999, 81, 133, 135, 159,162)

Myös tilan sisällä tapahtuva viestintä kyltein ja mainoksin, on sijoitettava oikeisiin kohtiin. Kun asiakas on esim. menossa wc-tiloihin, vain tilojen sijainnilla on hänelle merkitystä. Silloin on turha yrittää viestiä asiakkaalle mitään ylimääräistä, Underhill (1999, 66) toteaa, toisin kuin wc-tilasta tullessaan, asiakas on potentiaalinen kohde ottamaan vastaan eri viestejä. Toinen esimerkki on pikaruokaloiden pöytämainokset, joita yksinäiset aterioijat herkästi alkavat tutkailla. Mainoksia on turha sijoittaa suurempiin pöytiin, joissa ruokailee todennäköisesti isot ryhmät ja perheet, jotka keskittyvät ruokailun lisäksi seurusteluun, Underhill (1999, 68) lisää. Mainokset on hyvä sijoittaa niin, että ihmisten katse kohtaa ne esim. vilkkaissa ohikulkupaikoissa. Myös liikkeissä, joissa asiakkaat joutuvat odottamaan vuoroaan, kuten pankeissa, on tärkeää, että odotusaulassa on virikkeitä. (Underhill 1999, 63, 66-68, 71, 193, 195)

Kuten tuotteiden, myös esitteiden sijainti on mietittävä tarkkaan. Esim. pankeissa Underhill'in (1999, 69) mukaan esitteiden on hyvä olla lähellä ulko-ovea, joten vasta, kun asiakas poistuu tiloista, hän ottaa niitä mukaansa. Asiakas on kiinnostunut lisätuotteista ja palveluista vasta sen jälkeen, kun on saanut hoidettua asiansa ja pystyy silloin vastaanottamaan uusia asioita. (Underhill 1999, 69-70)

Liikkeen sijainnin lisäksi viereisillä liikkeillä voi olla merkitystä yrityksen houkuttelevuuteen. Underhill (1999, 104) mainitsee hyvänä esimerkkinä naisten vaatekaupan, jonka vieressä on elektroniikkaa myyvä kauppa. Naiset saavat rauhassa sovitella vaatteita, eivätkä miehet hermostu saadessaan olla viereisessä liikkeessä omien mielenkiinnonkohteiden parissa. (Underhill 1999, 104)

Asiakaslähtöisyys on yrityksen elämäntapa

Tuotteiden ja palveluiden laatu, asiakastyytyväisyys ja yrityksen kannattavuus kulkevat käsi kädessä. Täten asiakaslähtöisyyden on toimittava yrityksen strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla, jotta se näkyy koko yrityksen tavassa toimia. Strategisella tasolla tehdään päätös, siitä kuinka asiakaslähtöisesti yritys toimii. Strateginen taso on yrityksen juurakko,

joka määrää kuinka vankalla pohjalla yritys toimii. Jos yrityksen toiminnassa pyritään säästämään väärästä päästä, esim. pyritään selvästi matalampiin kustannuksiin ja tuotantokeskeisempään toimintaan kuin kilpailijat, voi aidan ylitys matalimmasta kohdasta koitua yrityksen kohtaloksi: asiakastytyväisyys alkaa kärsiä ja asiakasmäärät supistuvat. (Vahvaselkä 2004, 73; Keller & Kotler 2009, 169)

Kun päätös asiakaslähtöisyydestä on tehty, siirrytään taktiselle tasolle miettimään ja valitsemaan keinoja toteuttaa sitä, eli tapoja markkinoida yrityksen palveluita ja tuotteita oikeille kohderyhmille. On tärkeää tunnistaa kannattavat asiakkaat, joita Kellerin & Kotlerin (2009, 170) mukaan on tyypillisesti noin 20 prosenttia asiakaskannasta. Vaikka kannattavien asiakkaiden osuus on suhteessa pieni, se tuottaa 80 prosenttia yrityksen tuloksesta. Yrityksen suurimmat asiakkaat eivät ole automaattisesti ole kannattavimpia asiakkaita, sillä yleensä he saattavat vaatia itselleen suurimmat alennukset ja silti parasta, aikaa vievää palvelua. Tämä tulee yritykselle kalliiksi suhteessa hyötyyn. Pienet asiakkaat ostavat yleensä täyteen hintaan, mutta ostomäärät ovat pieniä. Yleensä keskikokoiset asiakkaat ovat kannattavimpia, koska niiltä tulevien maksujen summa suhteessa palveluiden ja tuotteiden määrään on kannattavin. Yrityksen on hyvä tietää, keihin asiakkaisiin kannattaa resurssejaan käyttää, ja missä määrin ja mistä asiakkaista on jopa hyvä päästä eroon kustannustaakan takia. Asiakkailta saadun informaation perusteella tehdään päätös, millä keinoilla yritys saa hyödynnettyä omia vahvuuksiaan. Vahvuuksia voivat olla esim. erikoisosaaminen, viestinnälliset taidot ja yrityksen resurssit. Kun asiakkaan tarpeista ollaan tietoisia, myös niihin menevät kustannukset on osattava suhteuttaa realistisesti niin, että yrityksen toiminta pysyy kannattavana. (Vahvaselkä 2004, 73-74; Keller & Kotler 2009, 170)

Jotta asiakaslähtöisyyden toimivuus pystytään takamaan, sen pitää näkyä yrityksen operatiivisella tasolla henkilöstön tapana toimia. Asiakaslähtöisyys pitää iskostua ajattelutavaksi, jotta jokainen henkilöstöön kuuluva tietää oman roolinsa asiakassuhteiden hoitamisessa ja luomisessa sekä asiakastytyväisyyden ylläpidossa. Asiakastytyväisyys on osattava nähdä markkinoinnin työkaluna, koska tänä päivänä asiakkaiden on helppoa levittää nopeasti sekä "hyvää että huonoa sanaa" yrityksestä. Toisin sanoen jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön on otettava vastuu toimintatavoistaan, jotta asiakaslähtöisyys toteutuu yhdenmukaisena kokonaisuutena asiakkaan silmissä. Vastuun ottaminen merkitsee sitoutumista yrityksen sisällä tehtyihin päätöksiin. (Vahvaselkä 2004, 74; Keller & Kotler 2009, 166)

Vahvaselän (2004, 74) mukaan asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää selvittämällä ratkaisut seuraaviin kysymyksiin:

- ”mitkä ovat valitsemamme kohderyhmät,
- mitä tarpeita niillä on ja miten ne muuttuvat tulevaisuudessa,
- mitä palveluita ja lisäarvoa asiakas meiltä odottaa,

- mitä meillä on tarjottavana nyt
- miten me voimme kehittää tarjontaamme vastaamaan asiakkaiden tarpeita, arvoja ja motiiveja,
- miten me palvelemme asiakasta ja miten he toivovat heitä palveltavan?”

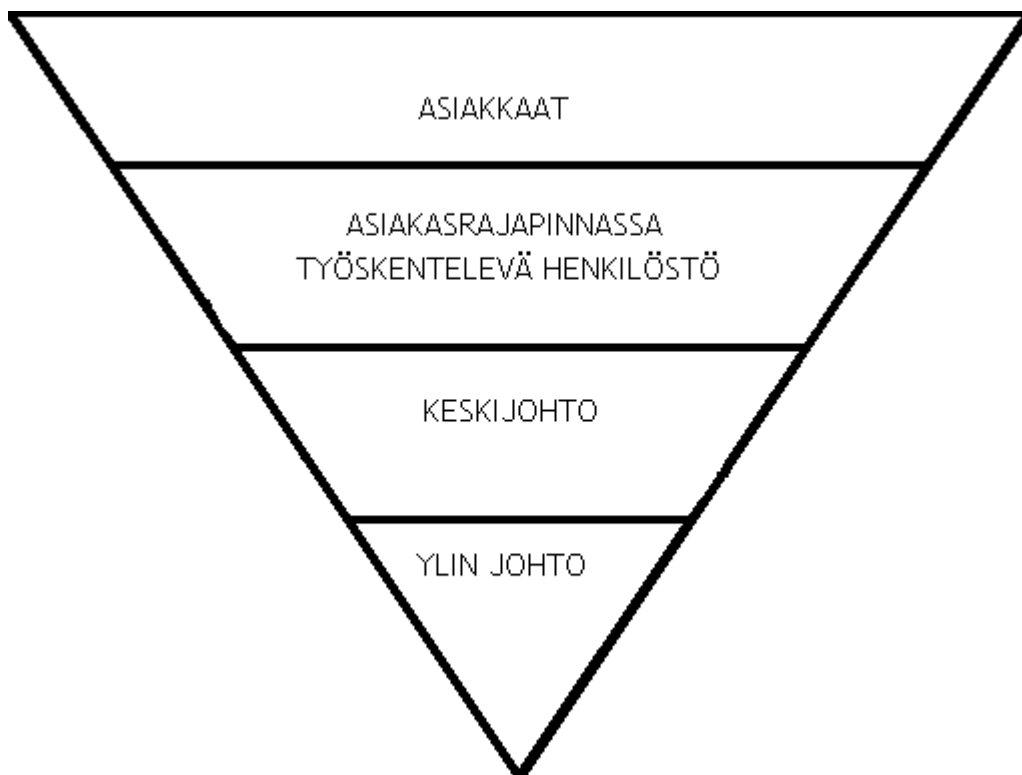
(Vahvaselkä 2004, 74-75)

Asiakaslähtöisyyteen saattaa olla esteitä. Tyypillisimpiä esteitä voivat olla yrityksen suuri koko ja näin ollen laaja asiakaskanta, jota on vaikea segmentoida ja sen takia hallita. Myös yrityksen toimintaan liittyvät rajoitukset ja toimintakulttuuriin liittyvät määräykset voivat kangistaa asiakaslähtöisyyden toteutumista. Johdon vastuu yrityksen resursseista kouluttaa henkilöstöä on oleellinen osa yrityksen asiakaslähtöisyyden peruspilareita, koska työntekijöiden tieto ja taito vaikuttavat asenteisiin tehdä laadukasta palvelutyötä ja käyttäytymällä myös sen mukaisesti. (Vahvaselkä 2004, 75)

Asiakaslähtöinen johtamistyyli

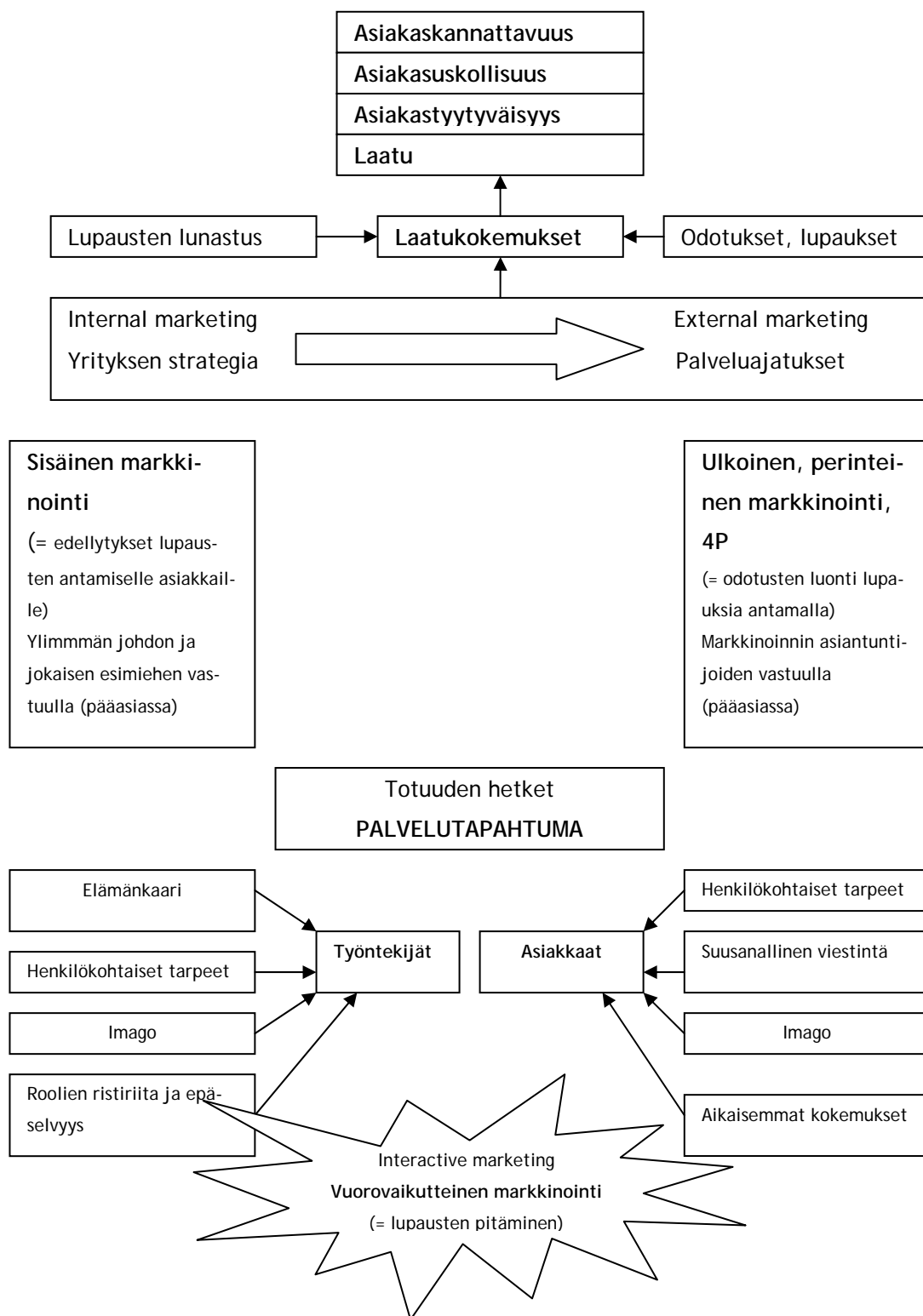
Asiakaspalvelun tuottaminen oikealla johtamistyyllillä takaa sen, että asiakkaalle tarjotaan kontaktin aikana toiveidensa mukaista arvoa, sillä, jos asiakas pettyy, on aikaisemmin tehty suunnitelma ja työ mennyt hukkaan. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota laadukasta palvelua, yrityksen pitää pystyä määrittämään asiakaslupaukset ja toteuttamaan ne niin, että asiakas saa myönteisiä kokemuksia eri palvelutilanteista. Yritys pyrkii löytämään asiakkaan kanssa strategisen yhteensopivuuden; eli on selvitettävä toimintaympäristöön sopiva asiakkuusvisio, jotta molemmat osapuolet näkevät yhteisen tulevaisuuden ja pystyvät luomaan luotettavan suhteen toisiinsa. Asiakkuusvisio on Lehtisen (Lehtinen 2004, 175) mukaan yksi tärkeimmistä työkaluista, kun luodaan asiakassuuntautunutta yritystä. Vision avulla määritellään yhteiset molempien hyväksymät pelisäännöt; tavat toimia ja päämäärät. Yrityksen sisällä on oltava vahva tukiverkosto, jotta asiakkaista pystytään huolehtimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Lehtinen 2004, 175-176; Vahvaselkä 2004, 77)

Tänä päivänä menestyvä yritys on uudistanut ajattelutapaansa niin, että asiat hoidetaan ensisijaisesti asiakaslähtöisesti ja asiakkaat sijoittuvat Keller & Kotlerin (2009, 161) mukaan yrityksen arvotaulukolla ylimmälle tasolle kuten kuviossa 4 on esitetty. Yritys elää asiakkaiden halujen ja tarpeiden mukaan. Seuraavana taulukossa on henkilöstö, joka suoranaisesti tapaa asiakkaita, palvelee ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Heitä varten on olemassa keskijohdon porras, jonka tehtävänä on tukea asiakasrajapinnassa olevaa henkilöstöä ja rekrytoida oikean tyyppisiä ihmisiä, jotta asiakastyytyväisyys voidaan varmistaa asiantuntevalla palvelulla. Korkein johto määrää strategiset päämäärät ja antaa lähtökohdat toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa. (Keller & Kotler 2009, 160-161; Mager 2004, 37, 39-40)



Kuvio 4. Kaaviokuva asiakaskeskeisestä organisaatiosta.
(Keller & Kotler 2009, 161)

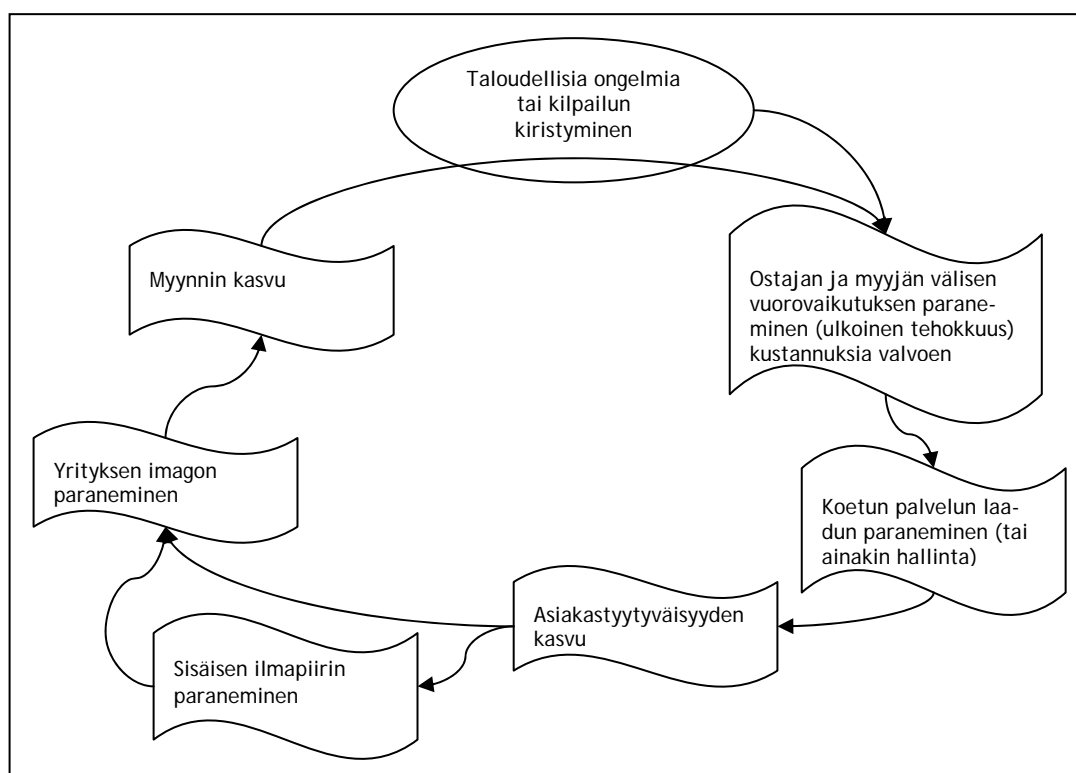
Kun palvelujohtamisen asiakaslähtöistä markkinointia lähdetään suunnittelemaan, voidaan hyödyntää professori Grönroosin kehittämää strategiamallia kuviota 5, jossa ajatuksena on se, että yrityksen menestyminen riippuu ensisijaisesti yrityksen palvelujohtamisesta ja palvelun tarjonnasta. Lupausten lunastaminen alkaa jo ulkoisen markkinoinnin antamista palveluodotuksista ja tämän jälkeen sisäisen markkinoinnin valmiudesta pitää lupaukset. Kun edellä mainittu on mietitty loppuun, asiakas on yleensä tyytyväinen. (Vahvaselkä 2004, 77)



Kuvio 5. Palveluliiketoiminnan johtamisen keinot ja niiden vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen

(Vahvaselkä 2004, 79; Grönroos 2001, 483)

Asiakasprosessien suunnittelu ja ylläpito ovat tärkeä osa palvelujohtamista, koska näillä taataan lähtökohdat toimivalle palvelukokonaisuudelle. Kuten kuvio 6 osoittaa, Grönroosin (2007, 218) mielestä johdon tulee aina keskittyä vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, vaikka yrityksellä olisi taloudellisia vaikeuksia tai kilpailu tiukentunut. Vuorovaikutusta tulee parantaa kontrolloiduin kustannuksin ja palveluiden laatua on kohennettava. Näin saadaan enemmän tyytyväisiä asiakkaita, henkilöstön hyvinvointi pysyy hyvänä ja paranee. Kun asiakkaat ja henkilöstö voivat hyvin, yrityksen imago paranee ja myynnin volyyymi kasvaa. Toinen tärkeä painopiste palvelujohtamisessa on ulkoa tulevan asiakaspalautteen tiedostaminen ja analysointi edelleen kehittämistä varten. Palvelujohtamisen vastuutehtävä on antaa edellytykset myyntihenkilöstön joustavalle toiminnalle ja asiakaskontaktien hoitamiselle. Johdon on ylläpidettävä palvelustrategiaa, jolla saavutetaan asiakkaan toiveet ja tarpeet. Jos tehtävä laiminlyödään, kärsii siitä sekä yritys että asiakas, koska todennäköisesti toiminnan laatu laskee ja sen takia menetetään asiakkaita. Jotta menetykset voidaan minimoida, asiakkaista voidaan luoda asiakasyhteisöjä, jotka tukevat prosesseja ja luovat mahdollisuuden menestykseen. Lehtisen (2004, 188-189) mukaan yhteisöjä voi muodostua neljän mallin mukaisesti niin, että yhteisö on muodostunut tuotteen, yrityksen, asiakkuuksien ympärille tai arvojen varaan. (Grönroos 2007, 218; Lehtinen 2004, 188-189; Vahvaselkä 2004, 78)



Kuvio 6. Palvelukeskeinen lähestymistapa (= A service-oriented approach)
(Grönroos 2001, 259; 2007, 218)

Vahvaselkä (2004, 78) jakaa palveluiden johtamisen neljään keskeiseen asiaan. Palveluiden johtamisessa on ymmärrettävä kokonaisuus siitä, kuinka asiakas kokee palvelun ja, kuinka se voi muuttua ajan myötä. On osattava kehittää palvelun tuottavuutta ja laatua sekä johtaa palveluhenkilöstöä niin, että löydetään keinot, joilla pystytään täyttämään asiakkaan laatuvaatimukset niin, että saadaan organisaatio myös toimimaan sen mukaisesti. Kun yritys seuraa ja arvioi palvelunsa laatua, saadaan ryhtiliikkeillä mahdollisuus parantaa asiakaslähtöistä palvelua ja täten myös asiakastytyväisyyttä. Grönroosin (2001, 296-297) mukaan on hyvä miettiä, miten yritys toimii tällä hetkellä, minkälaisia resursseja toimintaan tarvitaan, onko käytössä joitain turhia ja tehottomia toimintatapoja tai järjestelmiä. Lisäksi pitää selvittää ja tehdä johtopäätökset siitä, minkälaisen palvelun asiakkaat kokevat hyväksi, ja minkälaisia osatekijöitä siihen liittyy. Kun yritys miettii edellä mainittuja ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, palvelun laatua ja tuottavuutta voidaan parantaa samanaikaisesti. Yrityksen johdon vastuulla on kehittää ja ylläpitää sisäisiä arvoja ja kulttuuria, koska niillä on vaikutus henkilöstön palvelun tuottamiseen. Lisähaasteita onnistumiseen tuo palveluun vaikuttavat tekijät, joita ovat myyjän ja asiakkaan persoonan lisäksi palveluympäristö laitteineen, tukihenkilöstö, hinnoittelu ja yrityksen imagon vaikutus. (Grönroos 2001, 296-298; Vahvaselkä 2004, 78, 80)

Palveluprosessin toimivuuden ja laadun kannalta ensiarvoisen tärkeää on henkilöstön osaaminen ja työolosuhteiden toimivuus. Henkilöstön integrointi ja henkilöstön tyytyväisyys ovat avainasioita korkealaatuisen palvelun aikaansaamiseksi. Asiakasta on osattava palvella heti oikein ja tarjottava hänelle sopivia ratkaisuja, koska muuten yritys saa tyytymättömiä asiakkaita ja yrityksen resurssit menevät palvelun laadun ja tuottavuuden aikaansaamisen sijasta asiakkaiden tyyntelyyn ja mielipahan poistamiseen. Palveluprosessit pitää suunnitella niin, että henkilöstö pystyy tekemään työnsä kunnolla, eikä käytä voimavarojaan sille kuulumattomaan asiaan. Esim. yrityksellä saattaa olla asiakaspalvelukeskus, jonne asiakkaat soittavat kaikista mahdollisista asioista. Kun asiakas voisi valita automaatin kautta juuri hänen ongelmansa sopivaa apua, puheluruuhkat supistuisivat, asiakkaat saisivat nopeammin oikeanlaista ja laadukasta palvelua ja lisäksi henkilöstö voisi keskittyä sen vastuulla olevaan huolenpitoon. Nopeat sähköiset palvelut voivat parantaa palvelun laatua ja asiakastytyväisyyttä, siitä esimerkkinä ovat mm. verkkopankit. Siellä asiakkaat voivat hoitaa perustarpeensa vaivatta ja yritys pystyy säästetyillä resursseilla keskittymään palvelunlaadun parantamiseen muissa palvelukanavissa, joissa henkilökohtaisen palvelun merkitys on tärkeää. Johdon on otettava palveluiden kehittämisessä huomioon, mitä yrityksen asiakkaat haluavat. On siis selvää, että on hyvä ottaa asiakkaat mukaan palvelun tuotantoprosessiin, jotta voidaan kehittää asiakaslähtöistä palvelua. Kun asiakas tuntee yrityksen palveluprosessit ja pääsee niihin kätevästi tutustumaan, hän lähtee herkemmin ja tehokkaammin itsekkin mukaan. Kun asiakas aktivoituu, Grönroosin (2001, 302) mukaan saadaan parannettua yrityksen sisäistä tehokkuutta, palvelun laatua ja täten myös ulkoista tehokkuutta. Esim. asiakkaan on koettava verkkopankin itsepalvelun laatu hyvänä ja hyödyllisenä, jotta voidaan puhua onnistuneesta prosessista. Yritys op-

pii tuntemaan pitkäaikaisen asiakkaan tarpeet ja toiveet asiakkaan osallistuessa tiivistä palveluiden kehittämiseen. Näin ollen pystytään mukauttamaan palvelut asiakkaalle sopiviksi ja, tiedetään millä keinoin voidaan parantaa sekä sisäistä että ulkoista tehokkuutta. Asiakkaan kanssa on siis hyvä luoda oppimissuhde, jotta yritys voi saada pitkäaikaisia asiakkaita ja yritys voi tarjota asiakaslähtöistä palvelua. (Grönroos 2001, 297-299, 302-303; Mager 2004, 39)

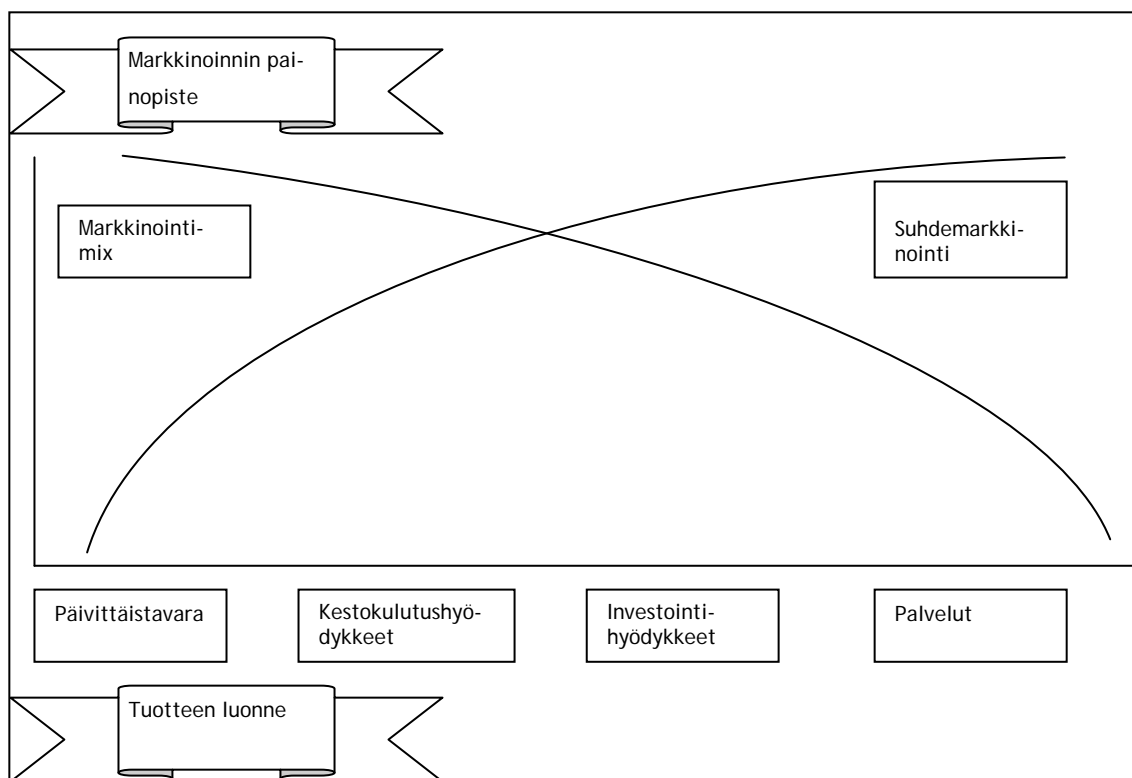
Sisäisen markkinoinnin on oltava kunnossa, jotta palvelun laatu pystytään pitämään hyvänä. Henkilöstölle markkinoidaan sitä, mitä perusviestinnän on oltava, mikä on yrityksen liikeidea ja mitkä ovat toimintatavat sen onnistumisen kannalta. Selkeä sisäinen markkinointi helpottaa henkilöstöä ymmärtämään yhteiset pelisäännöt ja lisäksi varmistaa liikeidean toimivuuden. Vastuu sisäisen markkinoinnin toimivuudesta on johdon lisäksi esimiehillä. Keinoja sisäisen markkinoinnin toimivuuteen ovat esim. tiedotusjärjestelmien käyttö, koulutus- ja kannustajajärjestelmät sekä ylipäänsä yhteishengen luomiseen käytettävät keinot. (Vahvaselkä 2004, 80)

Ulkoinen on sisäistä markkinointia perinteisempää. Siinä karkeasti ajateltuna annetaan asiakkaille lupauksia, joilla houkutellaan asiakkaat hankkimaan palvelua ja tuotteita olettaen, että lupaukset täyttyvät. Kotler (2009 62-63) puhuu neljän P-kirjaimen markkinointimixistä, joka syntyy yrityksen sisällä mietitystä tuotteiden ja palveluiden yhdistelmästä. Kilpailukeinojen avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista niin, että käytetään oikeaa markkinointimixiä, eli kilpailukeinojen yhdistelmää, jolla määritellään tarjooma asiakkaalle. Kilpailukeinot voidaan jakaa Kotlerin (2009 62-63) mukaan neljään P:hen; tuotteeseen (product), hintaan (price), saatavuuteen (place) ja viestintään (promotion). Markkinointimixistä puuttuu yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus, sillä mix perustuu yrityksen olettamuksiin siitä, mitä asiakas saattaa haluta; mixillä pyritään vaikuttamaan asiakkaan halukkuuteen. Lisäksi mixillä luodut asiakassuhteet ovat todennäköisesti lyhytkestoisia, koska asiakkaaseen ei tutustuta kunnolla. Niinpä 4 P:n ajattelumalli on ristiriidassa asiakaslähtöisen ajattelun kanssa, eivätkä asiakaslähtöisen palveluntuottajat sitä paljoo käytä. (Armstrong & Kotler 2008, 50-51; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000, 72; Hollanti & Koski 2007, 54-55, 130; Myllylä 2004, 130; Vahvaselkä 2004, 81; Keller & Kotler 2009, 62-63)

Suhdemarkkinointi on asiakaslähtöistä

Asiakaslähtöiseen palveluntuottamiseen sovelletaan suhdemarkkinointia, jossa siis tärkeintä on yrityksen ja asiakkaan välinen suhde, josta pyritään saamaan pitkäkestoinen ja mahdollisimman vuorovaikutteinen. Palvelun tarjoaja pyrkii tarjoamaan sellaisia palveluita ja tuotteita, joista asiakkaalle on hyötyä kauan ja asiakkaat arvostavat ratkaisuja. Suhdemarkkinointi on myös integroitua markkinointia, mutta siis selvin ero 4P:n kanssa on asiakaslähtöisyys. Suhdemarkkinoinnissa käytetään myös monia eri markkinoinnin toimia, joita kohdentamalla

oikein ja hyvässä suhteessa yhteisvaikutus pystytään maksimoimaan ja täten mahdollistamaan tehokas markkinointi. Suhdemarkkinointi voidaan lisäksi jakaa kolmeen tasoon, joissa ensimmäisessä asiakas pyritään sitouttamaan yritykseen hinnoittelukeinoin. Esim. kanta-asiakkuus ja sitä kautta ostosten keskittäminen on selkeä esimerkki suhdemarkkinoinnista. Toisella tasolla pyritään lähemmäksi asiakasta sosiaalisin sidoksin eli, yritys pyrkii aktiivisella vuorovaikutuksella ja huolenpidolla tyydyttämään asiakkaan yksilölliset tarpeet. Tavoitteena on saada aikaiseksi luottamussuhde asiakkaaseen. Taloudellisten ja sosiaalisten sidosten jälkeen yritys pyrkii asiakkaan kanssa kolmannelle tasolle, jossa luodaan asiakkaaseen rakenteellisia sidoksia. Yrityksen valttikorttina ovat palvelut, joita asiakas ei voi saada mistään muualta. Kokonaisvaltaiset ratkaisut ovat asiakkaalle tärkeitä ja asiakas kasvaa niihin niin kiinni, että niiden vaihtaminen kilpailijan tarjontaan on kallista ja hankalaa. Jotta suhdemarkkinoinnissa onnistutaan, kaikki käytettävissä olevat viestinnän keinot tulisi hyödyntää toisiaan tukien, niin että keinojen hyvät puolet korostuvat. Tällöin voidaan puhua integroitumisesta eli yhdentymisestä. Kuvio 7 auttaa ymmärtämään kuitenkin sen, että markkinointimix ja suhdetoiminta tukevat toisiaan keinoineen, mutta pääpainona on ymmärtää asiakasta ja luoda tarjontaa sen mukaisesti, että asiakkaan tarpeet ja odotukset kohtaavat. Se, kuinka paljon mitään keinoa käytetään, riippuu yrityksen tavoitteista, niihin kohdistetuista resursseista, tarjoomasta ja liiketoiminnan luonteesta. Viestinnän keinojen yhdistelmän pitää lisäksi integroitua koko yrityksen toimintatapoihin ja asiakaslähtöiseen palvelujen tuottamiseen, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja markkinointi toimii ulospäin niin kuin on tarkoitus. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000, 72; Hollanti & Koski 2007, 128; Keller & Kotler 2009, 63; Lehtinen 2004, 223; Myllylä 2004, 130-132; Nurmi, Rekiaro & Sorjanen 2001, 181)



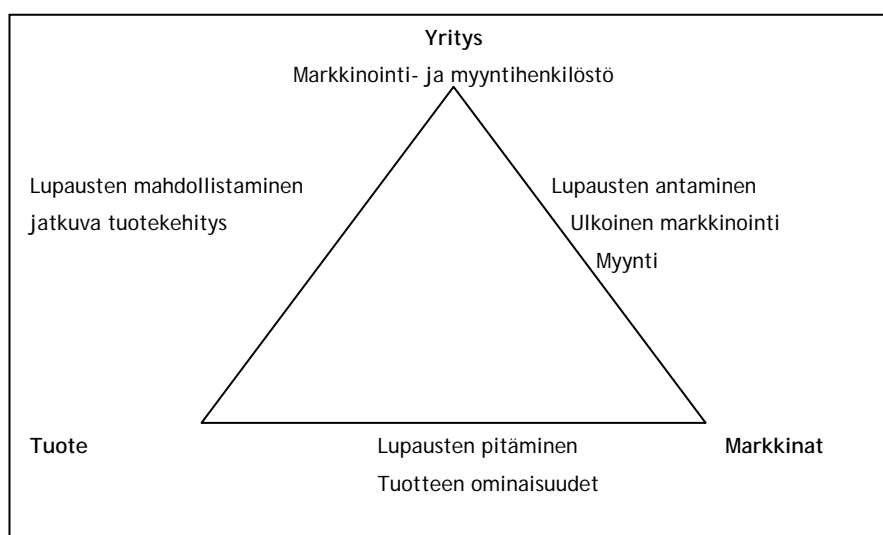
Kuvio 7. Markkinointimixin ja suhdemarkkinoinnin merkitys muuttuu tuotteen mukaan. (Myllylä 2004, 132)

2.1.2 Tuotteistaminen

Fyysisen tuotteen syntymiseen vaikuttaa useampi tekijä, mutta lähtökohtana on selvittää, minkälaiset ominaisuudet tuotteella on oltava, jotta se vastaa asiakkaiden tarpeita. Muotoilijan on osattava palvelella tulevaa käyttäjää, jotta lopputulos vastaa asiakkaan odotuksia. Palveluprosessin alussa yritys ei välttämättä tiedä asiakkaan tarpeista vielä mitään, eikä palveluun tarvittavista resursseista ja niiden kohdennuksista. Kun myynti ja markkinointi ovat tehneet esiselvityksen, tuotteen valmistusprosessi aloitetaan. Tuote on syntyessään valmis paketti ominaisuuksineen ja siihen on käytetty tietty määrä yrityksen resursseja. Hassin (1998, 12-13) mukaan lähtökohtaisesti on hyvä keskittää yrityksen voimavarot muotoiluinvestointeihin jo heti alkuvaiheessa, koska silloin saadaan supistettua yrityksen kustannuksia esim. valmistusvaiheessa, materiaaleissa, varastoinnissa ja tuotteen kuljettamisessa. Voidaan jopa puhua strategisesta muotoilusta, jolla pyritään luomaan tuotteen ominaisuudet ennen niiden kehitystyötä. Ensin selvitetään, mitä markkinat tarvitsevat ja, kuinka uusia teknologioita voidaan hyödyntää niissä, Hassi (1998, 15) tarkentaa. Tuotesuunnittelussa ei siis enää pärjätä sillä, että hallitsee avaruusgeometriani, jossa on kyse esim. tuotteen kolmiulotteisuudesta. Tuotteistamisessa on otettu huomioon fyysisten ominaisuuksien lisäksi ostajan mentaalinen

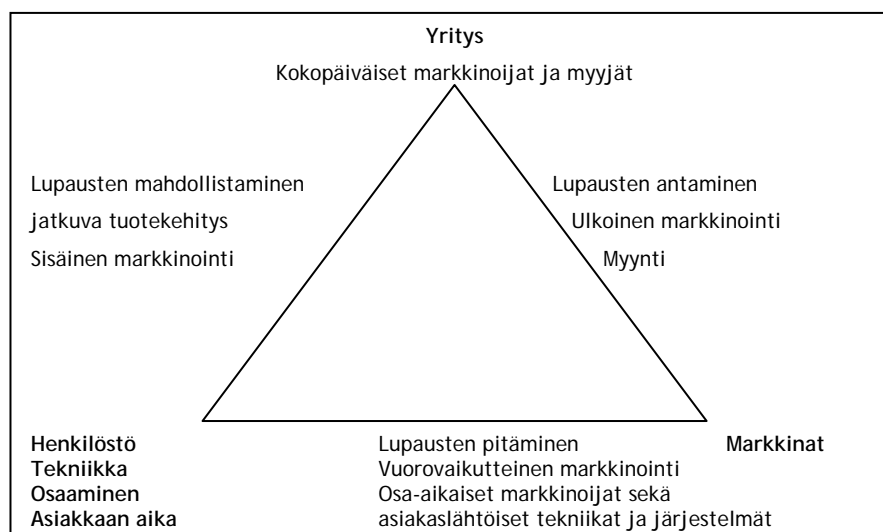
puoli, eli ajatukset ja tunteet. Suunnittelijan on kyettävä ennustamaan mitä asiakkaan mielessä tapahtuu ja kuinka sen mukaan käyttäytyään. Ei siis riitä se, että tuote saadaan käteen ja sitä voidaan mitailla, vaan on mietittävä pidemmälle sitä, mitä ajatuksia tuote herättää, kun informaatio ja muotoilu yhdistyvät. Hassi (1998, 37) ottaa esille konkreettisenä esimerkkinä leivän. Leivälle tärkeitä ominaisuuksia ovat sen ulkonäkö ja maku, ei niinkään valmistustapa, Hassi (1998, 37) kiteyttää. (Grönroos 2001, 89-91; Hassi 1998, 12-13, 15, 26, 36, 37)

Tuote on sijoitettava sellaiseen paikkaan, josta se on helppo löytää ja kätevä ostaa. Vaikka tuotteen ja palvelun tarjoamisessa pitää ottaa huomioon eri asioita, niiden onnistumiseen liittyy myös yhteisiä asioita. Kuviossa 8 Grönroosin (2001, 89-90) mukaan tuote ja palvelu on onnistunut, kun yritys saavuttaa sillä Kotlerin markkinointikolmion ominaisuudet eli lupausten antamisen, lupausten pitämisen ja lupausten mahdollistamisen. (Grönroos 2001, 89-91)



Kuvio 8. Kotlerin kehittämä tuotteen markkinointikolmio.
(Grönroos 2001, 90)

Fyysistä tuotetta saattaa olla helpompi myydä, koska ihmiset pystyvät hahmottamaan konkreettisen tuotteen selvemmin kuin palvelun. Kuten kuviossa 9, palvelu voidaan yrittää tuoteistaa riippuen palvelusta. (Havunen 2000,197)



Kuvio 9. Kotlerin kehittämä palvelun markkinointikolmio.

(Grönroos 2001, 91)

2.1.3 Palvelukonseptin kehittäminen, kehittämisvaiheet ja metodit

Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen tapahtuu hyvin erilailla. Palveluilla on se haaste, ettei niitä voi tai ei ainakaan kannatta testauttaa etukäteen. Syynä siihen on helppo kopioitavuus, mikä on tyypillistä palvelukonseptille. Koska palveluita ei haluta testauttaa ennen niiden tarjoamista asiakkaille, on panostettava palvelun tuotantoprosesseihin. Haasteena on myös se, että palvelun kuluttaminen ja tuottaminen tapahtuvat samanaikaisesti ja jokainen palvelutapahtuma on yksilöllinen, koska siihen vaikuttaa myös asiakkaan tuoma panostus. Palveluiden kehittämisvaiheiden jaottelu eri prosesseihin tuo lisähaastetta, koska prosessiajattelu toimii enemmän intuitioita vastaan ja tätä ajattelua vaikeuttaa myös mahdollinen johdon epäpätevyys. Lisäksi prosessien merkitys on oltava selvillä, eli jokaisella vaiheella on oma selkeä olemassaolon syy. Laamanen (2001, 58) kertoo hyvän esimerkin siitä, kun eräässä projektissa markkinointi- ja myyntiosastot kiistelivät siitä, mikä on myyntiä, ja mikä markkinointia. Lopuksi Laamasen oli esitettävä kyseisille osastoille kysymys: mikä on myynnin, ja mikä markkinoinnin tarkoitus? Prosessit määriteltiin niin, että kyseessä on sekä tilausten että asiakkaiden hankintaa. Tämä selventää pyrkimyksiä ja helpottaa myös muiden osapuolten ymmärrystä. (Kinnunen, R. 2004, 29; Laamanen 2001, 23, 58)

Onnistumisen määrittely on pitkälti samanlaista palvelulle ja tuotteelle. Menestyksen kulmakiviä ovat ainutlaatuisuus ja sopivuus kohderyhmälle. Palvelun ja tuotteen suunnitteluun ja kehittämiseen liittyy kehitys- ja innovaatioprosessit sekä tiimityöskentely ylimmän johdon ohjeistuksella ja vastuulla. Palveluja tuottaessa on panostettava henkilöstöön ja rekrytointiin, koska ne toimivat prosessissa tuottajina yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelun kehittämistavoit-

teena on organisaation prosessien mahdollisimman hyvä yhteensopivuus asiakkaan prosessien kanssa. (Kinnunen, R. 2004, 29-30; Laamanen 2001, 65)

Tyypillisesti palveluita kehittää henkilö, joka myös toteuttaa niitä. Kehittäminen lähtee prosessista, jota voidaan seurata asetettujen tavoitteiden kautta. Joko pyritään parantamaan prosessia tai käyttämään innovatiivista parantamista, eli otetaan käyttöön aivan uusi ratkaisu. Palveluiden kehitysprosessiin ei ole olemassa mitään tarkkoja määritelmiä, eikä niiden kehittämiseen yleensä ole asetettu strategioita ja tavoitteita, Kinnunen (2004, 30) toteaa. Kehitysprosessin on kuitenkin pidettävä sisällään toiminnan, toteuttajat ja lopputuloksen, jotta voidaan puhua kehitysprosessista tai ylipäänsä mistään liiketoimintaan vaikuttavasta prosessista. Ensin on määriteltävä ja rajattava kehitettävä palvelukohde ja mietittävä mitään kehittämismetodeja tulee käyttää. Tavoitteena on tuottaa konkreettista tietoa, joiden pohjalta voidaan lähteä kehittämään palveluita oikeaan suuntaan, kirjoittaa Keski-Orvola (2009, 31). Vasta viime vuosina palvelumuotoilun kautta on alettu käyttää asiantuntijoita palveluiden kehittämisessä. Fyysisten tuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä on mukana yleensä aina asiantuntijoita ja oma tuotekehitysosasto. Palveluiden suunnittelu on selvästi epämääräisempää ja siinä yritys joutuu väistämättä opettelemaan asioita virheiden kautta; lisäksi kustannusarviot voivat olla vain suuntaa antavia, kuvailee Kinnunen (2004, 30-31). (Kinnunen, R. 2004, 30-31; Keski-Orvola 2009, 31; Laamanen 2001, 19, 202, 206)

Vaikka palveluiden suunnittelu- ja kehittämisprosessit eivät ole kovin tarkkaan määriteltyjä, kehittämiseen on olemassa erilaisia malleja, joista yritykset voivat saada tukea. Prosessien hahmottamista helpottaa sen kuvaaminen vuokaaviolla. Laamanen (2001, 75) haluaa kuitenkin painottaa, että itse kuvaus ei ole prosessin määrittelyn tavoite, vaan sillä mallinnetaan organisaation toimintaa, joka on lähtökohta toiminnan kehittämiselle. Vanhimpia malleja on Shostackin malli 1980-luvulta, jossa tavoitteena on pystyä kuvaamaan palveluun liittyvät tapahtumat ympäristöineen ja oheismateriaaleineen, kustannuksineen ja mielikuvineen. Malli tulisi kyetä esittämään lohkoavion avulla, jotta kaikki hahmottaisivat kokonaisuuden visuaalisin menetelmin. (Kinnunen, R. 2004, 32; Laamanen 2001, 75)

Laamasen (2001, 76) mukaan hyvän prosessikuvauksen tulee:

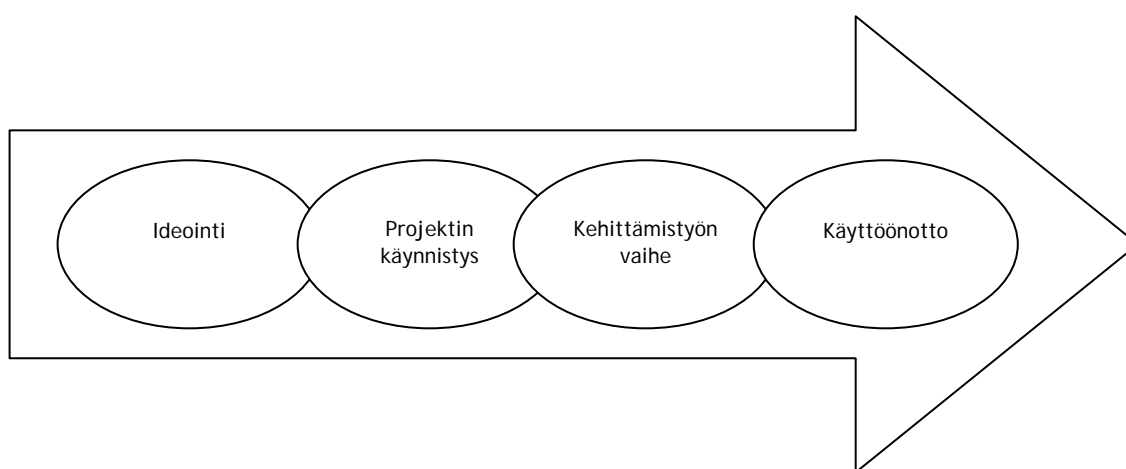
- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan"

(Laamanen 2001, 76)

Täten prosessin kuvaamiseen tarvitaan olennaiset asiat, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen. Laamasen (2001, 78) mukaan kuvaamisella on saatava kriittiset asiat esille. Kuvauksen on oltava napakka, eikä se saa sisältää turhan pitkiä kirjoituksia. (Laamanen 2001, 75-76)

Scheuing ja Johnson määrittivät 80-luvun lopulla mallin, joka piti sisällään hyvinkin tarkan prosessoinnin. Se muistuttaa pitkälti tuotekehitykseen soveltuvaa mallia, Kinnunen (2004, 32-33) toteaa. Lisäksi malli pitää sisällään alussa mainittuja palvelun kehittämisen kannalta haasteellisia vaiheita, kuten esim. strategian määrittelyn ja mm. toteutusvaiheet kustannuksineen ja koekäyttöineen. (Kinnunen, R. 2004, 32-33)

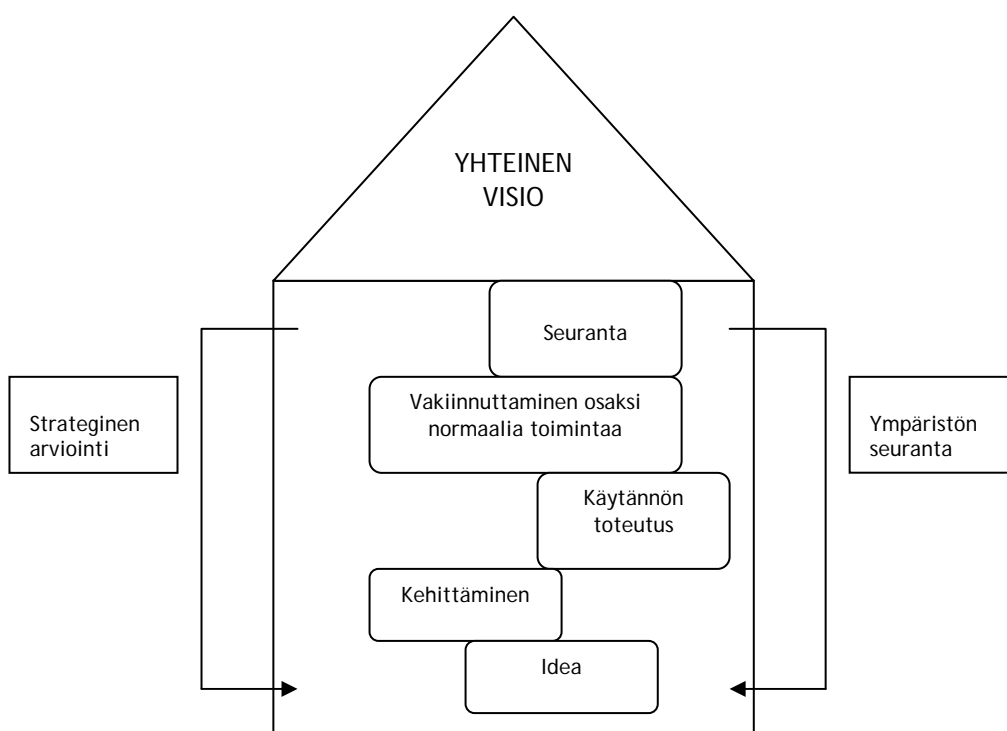
Kuvio 10 kuvaa 1990-luvulla kehitetty nelivaiheista mallia, joka perustuu ideaan, jossa olemassa olevia toimintatapoja parannellaan sitä mukaan, kun niissä koetaan parantamisen varaa. Koska palveluiden kehittämissaiheet voivat olla epämääräisiä, tässä mallissa ruotsalaiset tutkijat Wilhelmsson ja Edvardsson ovat miettineet neljä vaihetta, jotka esiintyvät jatkuvassa kehittämistyössä milloin missäkin järjestyksessä. Näitä vaiheita ovat ideointi, projektinkäynnistys, kehittämistyön vaihe ja käyttöönotto.



Kuvio 10. Malli palveluiden kehittämistyöstä Wilhelmssonin ja Edvardssonin mukaan. (Kinnunen, R. 2004, 34)

Samantyyppisen mallin on kehitellyt myös suomalainen tutkija Kokko. Hänen mallinsa, kuvio 11 toimii samalla ajatuksella, mutta vaiheita on viisi: ideointi, kehittäminen, toteutus, vakiinnuttaminen ja seuranta. Kinnusen (2004, 34) mukaan ensin mietitään olemassa olevalle palvelulle palvelutarjous, eli määritellään palvelusta asiakkaan saama hyöty ja arvioidaan se. Tämän jälkeen hankitaan projektiryhmä ja sovitaan sen toiminnasta ja tavoitteista. Kolmannessa vaiheessa selvitetään asiakkaiden tarpeet ja pyritään tekemään tarkka konseptimäärittely palvelutarjouksesta sekä lisäksi selvitetään kaikki palveluun liittyvät tekijät. Myös palvelu

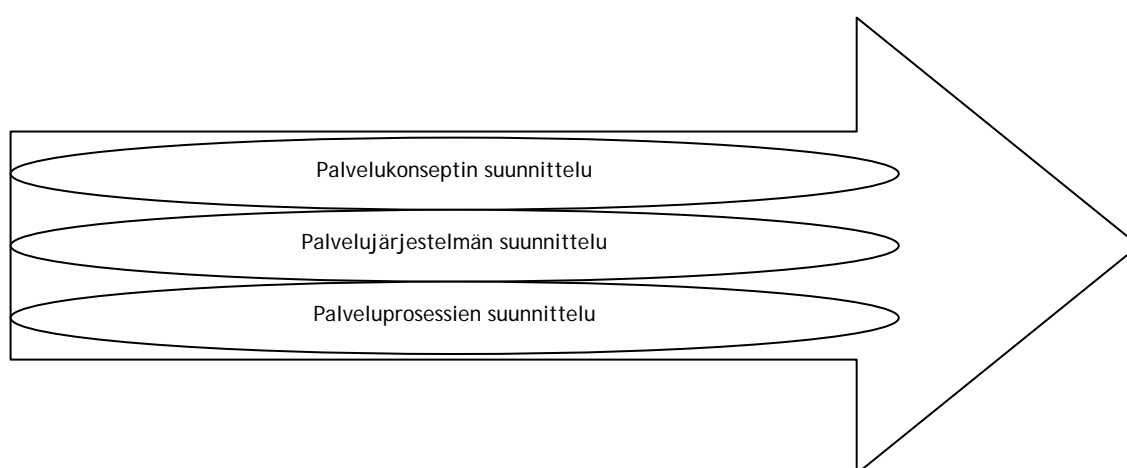
voidaan yrittää testata tässä vaiheessa. Neljännessä vaiheessa ollaan valmiita tuottamaan ja markkinoimaan palvelua. Kokon mallissa vielä pyritään vakinaistamaan toimintamallit olemassa oleviin toimintatapoihin. Arvioidaan valittua strategiaa ja siihen liittyviä muospaineita ja seurataan ympäristöä, jotta saadaan selvitettyä vaikutustekijät, jotka liittyvät strategiaan päätöksiin, Kinnunen (2004, 34-35) selventää. Lisäksi kaikella on oltava yhteinen visio, päämäärä. (Kinnunen, R. 2004, 32, 34)



Kuvio 11. Tarjouksen kehittämisen malli.
(Kinnunen, R. 2004, 35)

Edvardssonin ja Olssonin palveluiden kehittämismallissa on kolme selkeää osaa, joita ovat palvelukonseptin, palvelujärjestelmän ja palveluprosessien suunnittelu. Selvitetään siis asiakkaiden ensisijaisten tarpeiden ja toiveiden lisäksi myös toissijaiset tarpeet. Mallissa toteutuu prosessiajattelun idea siitä, että kaikki lähtee asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Kinnusen (2004, 35) mukaan palvelukonseptin suunnittelu koostuu viidestä vaiheesta, joita ovat idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin edelleen kehittäminen, vaihe päätetäänkö jatkaa kehittämistä vai lopettaa se, analysointivaihe ja alustava konseptin määrittely, josta ilmenee myös tieto ihmisistä, jotka tulevat käyttämään konseptia. Lopuksi arvioidaan kustannukset ja selvennetään palvelukokonaisuus ydin-, lisä- ja tukipalveluineen ja arvioidaan toimintaympäristö asiakkaineen ja kilpailijoineen. (Kinnunen, R. 2004, 35-36; Laamanen 2001, 21)

Edvarsson ja Olssonin malli, kuvio 12 korostaa henkilöstön osaamista, koska itse palvelu tapahtuu vasta asiakasprosessissa, joka on aina erilainen. On siis selvitettävä, mitä on tehtävä ja, mikä rooli kenelläkin on palvelun toteuttamisen kannalta, millä välineillä palvelu toteutetaan ja, kuinka paljon siitä saattaa aiheutua kustannuksia. Oikeilla toimintatavoilla pystytään Kinnusen (2004, 36) mukaan hallitsemaan asiakkaan odotuksia. Vaiheet tulisi sijoittaa prosesseihin, joista käy ilmi kaikki palvelun kehittämiseen liittyvät tekijät alaprosessit mukaan lukien. (Kinnunen, R. 2004, 36)



Kuvio 12. Malli palveluiden suunnitteluprosessista Edvarssonin ja Olssonin mukaan. (Kinnunen, R. 2004, 36)

2.2 Tapahtumamarkkinointi

Kun mietitään yritysten palvelu- ja tuotetarjontaa, voidaan todeta Lehtisen (Lehtinen 2004, 223) mukaan kehityksen menevän fyysisistä tuotteista palveluihin panostamiseen ja asiakkaiden elämysten luomiseen. Tapahtumamarkkinointi on yrityksen markkinointiviestinnän keino päästä lähemmäksi asiakasta niin, että kokemusten kautta yritys kohtaa asiakkaan. Lisäksi sillä pyritään erottautumaan kilpailijoista ja irrottautumaan massamarkkinoinnista, josta ei enää saada haluttua vaikutusta. Tapahtumien järjestämisessä voi olla kyse uuden tuotteen lanseerauksesta, asiakassuhteiden huolehtimisesta ja vahvistamisesta sekä uusasiakashankinnasta. Tapahtumamarkkinoinnilla halutaan konkretisoida yrityksen palvelut ja tuotteet niin, että asiakkaat pystyvät näkemään ja jopa koskettamaan niitä. Se on toimintaa, jossa yhdistetään markkinointi ja tapahtumatoiminta. Sillä tuetaan ulkoisen markkinoinnin lisäksi myös sisäistä markkinointia, koska tapahtumatoiminnalla voidaan tukea sisäisiä tavoitteita sekä auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja tietämään yrityksen tuotteiden ja palveluiden merkitys. Koska tapahtumamarkkinointi on melko uusi käsite, liittyy siihen paljon asioita, jotka ovat vielä määrittelemättä. Niinpä myös jokaisella markkinoinnin asiantuntijallakin taitaa olla oma määritelmänsä, mitä kaikkea tapahtumamarkkinointi merkitsee ja, mihin kaikkeen sillä pyri-

tään vaikuttamaan. Kuitenkin yleisesti ottaen voidaan puhua tapahtumamarkkinoinnin perustavoitteesta tarjota asiakkaalle hyvä kokemus ja vastine kalliille ajalle. Tapahtumamarkkinoinnilla, tavoitteellisen toimintana, halutaan saada yrityksen viesti perille erilaisten teemojen kautta. (Isohookana 2007, 171; Lehtinen 2004, 223; Muhonen & Heikkinen 2003, 41-42; Vallo & Häyrinen 2008, 19)

Vallo & Häyrinen (2008, 22) mainitsee useita yksittäisten tapahtumien tavoitteita:

- "Yrityskuvan kehittäminen
- näkyvyyden hankkiminen
- nykyisten asiakassuhteiden lujittaminen
- tuotteiden ja palveluiden esittely ja myyminen
- uusien asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden hankkiminen
- oman henkilökunnan motivointi, kouluttaminen tai valmentaminen
- maaperän muokkaaminen tuotteiden tai palveluiden myynnille."

(Vallo & Häyrinen 2008, 22)

Tapahtumalla on oltava konkreettinen tavoite ja kohderyhmä, joista henkilöstön on oltava tietoinen. Jos tapahtuman merkitystä ei pystytä määrittelemään selkeästi, ei myöskään voida mitata tapahtuman onnistumista jälkikäteen. Näin ollen ei voida varmistaa, saiko asiakas tarvitsemansa vastineen tapahtumaan käytetyn ajan tilalle. (Vallo & Häyrinen 2008, 23-24)

Yrityksen arvot määrittelevät markkinoinnin merkityksen yrityksen strategisena osana. Yrityksen tulee huomioida arvomaailmansa ja yrityskulttuurinsa markkinoinnin vaativimpana keinona myös tapahtumien järjestämisessä. Nämä tapahtumat ovat välineitä, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja asiakkuudenhallinta. Näin ollen tapahtumamarkkinoinnin pitää olla suunnitelmallista, jotta tavoitteet saavutetaan. Vallon & Häyrisen (2008, 9) mukaan tapahtumamarkkinoinnin puhutaan yleisesti ottaen olevan strategisesti suunniteltua pitkäjänteistä, ennakkoon mietittyä toimintaa, jossa tavataan tietty asiakas tai kohderyhmä tietyssä ympäristössä. On mietittävä tapahtuman luonnetta ja, sitä onko tapahtuma itse järjestetty vai ulkopuoliselta yritykseltä ostettuja osia tai kokonaisuus. Ulkopuolisen järjestäjän kautta tapahtumiin voi saada oikeanlaista otetta ja ideoita, joita ei mahdollisesti itse keksitä. Myös tapahtuma voidaan budjetoida tarkemmin ja vastuu päätapahtuman markkinoinnilla on ulkopuolisella. Toisaalta huono puoli ulkoistamisessa on riippuvuus toisesta osapuolesta. Itse järjestettävässä tapahtumassa on etuna kontrolloitavuus, mutta se vaatii resursseja ja osaamista. Peruslähtökohtana tapahtumatoiminnassa ja -markkinoinnissa on henkilöstön osaaminen ja ajankäytön taito keskittämällä aikaa suunnitteluvaiheeseen ja tavoitteiden asettamiseen. Alkuvaiheeseen kannattaa panostaa, jotta tapahtumamarkkinoinnista saadaan luonnollinen osa yrityksenmarkkinointiviestintää. Muhonen & Heikkinen (2003, 45) toteavat tapahtuma-

markkinoinnin olevan joko kampanjaluonteista tai parhaimmillaan yrityksen pitkän tähtäimen toimintaa. Silloin ei riitä, että tapahtumamarkkinoinnin suunnittelu alkaa markkinointiviestinnän suunnitteluvaiheessa. Sen on alettava yhtälailla yrityksen myynnin strategisessa suunnittelussa, jotta yrityksen strategiset tavoitteet korostuvat ja näkyvät mm. yrityksen tapahtumamarkkinoinnissa. Lisäksi tulisi kuunnella asiakkaita: mitä he toivovat tapahtumilta ja yleensä, millaisiin tapahtumiin asiakkaat saadaan tulemaan. Kun asiakas otetaan jo varhain suunnitteluvaiheessa mukaan, yritys todennäköisesti onnistuu järjestämään hyödyllisen tapahtuman ja pääsee lähemmäksi asiakasta. (Grönroos 2007, 33; Isohookana 2007, 171-172; Muhonen & Heikkinen 2003, 40, 43, 45; Vallo & Häyrinen 2008, 19, 21)

Häyrinen & Vallo (Häyrinen & Vallo 2003, 26) mukaan tapahtumien pitää täyttää seuraavanlaisia kriteereitä onnistuakseen mahdollisimman hyvin:

- "tapahtuma on etukäteen suunniteltu
- tavoite ja kohderyhmä on määritelty
- tapahtumassa toteutuvat kokemuksellisuus, elämyksellisyys ja vuorovaikutteisuus." (Isohookana 2007, 170; Häyrinen & Vallo 2008, 20)

Nelikenttäanalyysi, eli SWOT-analyysi helpottaa yritystä tapahtumamarkkinoinnin suunnittelussa. Kuten tuotteille ja palveluille, myös tapahtumamarkkinoinnille määritellään analyysin avulla vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysi on yksi keino, jonka avulla selvitetään, mitkä ovat toiminnan houkuttelevat mahdollisuudet ja hyvät puolet onnistumiselle ja, mitkä voisivat olla mahdollisia uhkia. Lisäksi analyysin avulla pystytään arvioimaan sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia. (Keller & Kotler 2009, 92; Muhonen & Heikkinen 2003, 47)

Taulukon 1 Muhosen & Heikkisen (2003, 47) tapahtumamarkkinoinnin SWOT-analyysin perusteella vahvuuksia on muuntautumiskykyinen henkilökohtainen palvelu, josta asiakas saa myönteisiä ajatuksia ja, josta asiakkaalle jää ainutkertainen kokemus: tämä mahdollistaa asiakasuskollisuuden. Yritys pystyy asettamaan tavoitteita ja saamaan niihin liittyvää palautetta välittömästi. Tapahtumamarkkinoinnissa varjopuolia ovat kalliit ja vähäiset kontaktimäärät, joiden tuloksia on vaikea määritellä. Lisäksi henkilöstön puutteellinen osaaminen tapahtuman järjestämisessä lisää epäonnistumisen riskiä, koska saatetaan menettää mahdollisuus tärkeään ja oleelliseen, asiakkaisiin koskevaan, tapahtumien kertaluonteisuuden takia. (Muhonen & Heikkinen 2003, 47; Vallo & Häyrinen 2008, 21)

Osaavan henkilöstön avulla saadaan huolellisesti suunniteltu, intensiivinen tapahtumamarkkinointi, joka mahdollistaa erottautumisen kilpailijoista vaikuttamalla asiakkaisiin ja saavuttamalla kaksisuuntainen, henkilökohtainen kommunikaatio asiakkaan ja yrityksen välillä. Tapahtumilla saadaan kerrytettyä ajankohtaista asiakastietoa ja tavoitettua myös haasteellisia kohderyhmiä. Henkilöstön pätemättömyyden takia tilaisuus voi jättää asiakkaalle kielteisen vai-

kutelman liiallisen viestinnän ja vääränlaisten tiedotusvälineiden käytön takia. (Muhonen & Heikkinen 2003, 47; Vallo & Häyrinen 2008, 22)

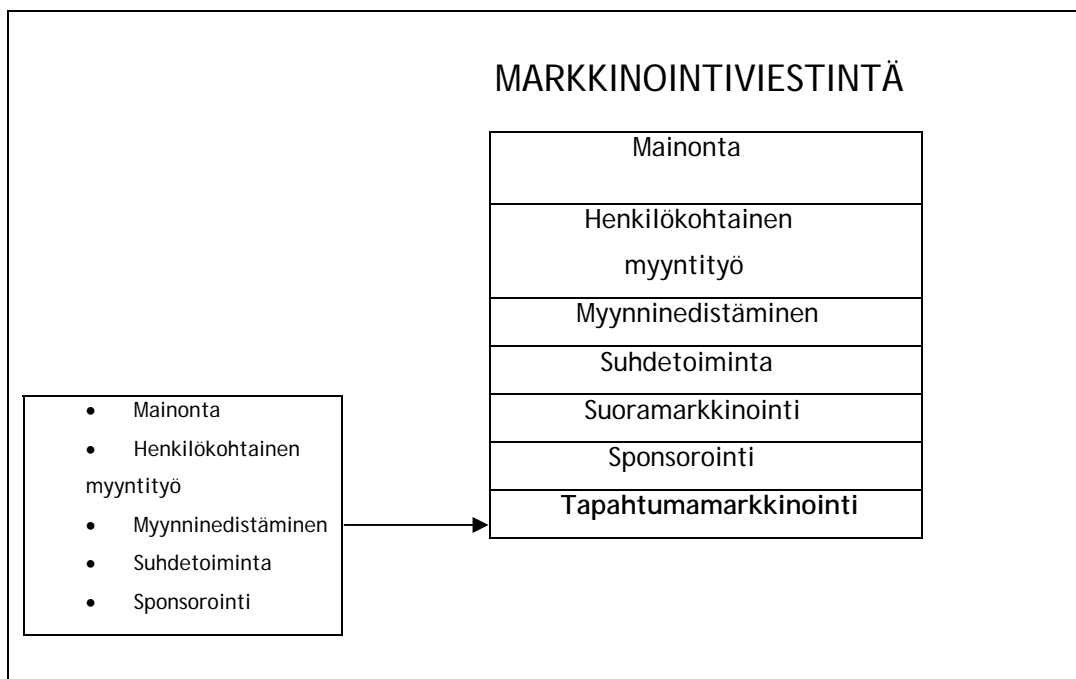
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • mahdollistaa henkilökohtaiset kohtaamiset • on helposti muunneltavissa tilanteen mukaan • jättää pitkän muistijäljen • saa huomiota • tarjoaa mahdollisuuden laajentaa verkostoja • opettaa tuntemaan paremmin kohderyhmää • osallistujajoukon rajaaminen tarpeiden mukaan • saa aikaan myötämielistä suhtautumista • luo uskollisuutta asiakaskunnassa • on ainutkertainen, elämyksellinen • mahdollistaa yksilöllisen lähestymistavan • kilpailijat eivät ole läsnä • välitön palautta 	<ul style="list-style-type: none"> • kallis tapa luoda kontakteja • toteuttaminen vaatii osaamista • kontaktimäärät voivat olla pieniä • tuloksia on vaikea testata ja mitata • tapahtumat ovat kertaluonteisia • on nopeasti ohi • riippuvainen ulkoisista tekijöistä
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • mahdollistaa ajankohtaisen markkinatiedon keräämisen • muuttaa olemassa olevaa imagoa • jää pysyvästi kohderyhmän mieleen • helpottaa kohderyhmiin vaikuttamista • nousee esiin markkinointiviestien tulvasta • puhuttelee vaikeasti tavoitettavia kohderyhmiä • erottuu markkinointiviestien tulvasta • luo kaksisuuntaisia sidoksia yrityksen ja sidosryhmän välille • kerryttää tärkeää ja yksilöllistä tietoa asiakkaista 	<ul style="list-style-type: none"> • epäonnistuneen tapahtuman jättämä negatiivinen muistijälki • ammattitaidoton toteutus • väärä kohderyhmä • väärät tiedotusvalinnat • häiriötekijöitä läsnä, liikaa viestejä • yleinen markkinointi-ilmapiiiri

Taulukko 1. Tapahtumamarkkinoinnin nelikenttäanalyysi

(Isohookana 2007, 171; Muhonen & Heikkinen 2003, 47; Vallo & Häyrinen 2008, 22)

Koska tapahtumamarkkinoinnilla halutaan luoda asiakkaalle lisäarvoa, yrityksen pitää harkita tarkoin, kuinka, milloin ja, miten tapahtumamarkkinointia tulee käyttää yhtenä viestinnällisenä välineenä. Oleellista on, että yritys osaa jakaa markkinointiviestinnän välineet tiettyihin ryhmiin ja käyttötarkoituksiin, jotta markkinointiviestinnän ohjaus on onnistunutta. Koska tapahtumat luovat mahdollisuuden asiakkaan jakamattomaan huomioon, on tarkoin mietittävä sanoma, joka asiakkaalle halutaan viestiä, väärinkäsitysten välttämiseksi. Asiakkaan ajatukset eivät saa kääntyä yritystä vastaan virheiden takia. Pahimmassa tapauksessa asiakas ei edes enää viikon kuluttua muista tapahtumaa ja silloin yrityksen on hyvä pysähtyä miettimään tapahtuman tarkoitusta. Jos tapahtuma ei tuota minkäänlaista vaikutusta asiakkaissa, yrityksen ei kannata Vallon & Häyrisen (2008, 28) mukaan nähdä vaivaa tapahtuman järjestämiseksi. (Hollanti & Koski 2007, 129; Muhonen & Heikkinen 2003, 51, 52; Vallo & Häyri- nen 2008, 28)

Vaikka tapahtumamarkkinointi on yksi markkinointiviestinnän seitsemästä keinosta, joista muita ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen, suhdetoiminta, suoramarkkinointi ja sponsorointi, voidaan siitä puhua myös itsenäisenä markkinointivälineenä. Kuten kuvio 13 osoittaa, silloin voidaan puhua henkilökohtaisesta myyntityöstä, myynninedistämisestä sekä suhdetoiminnasta ja sponsoroinnista. Ei ole kuitenkaan hyvä pitää tapahtumamarkkinointia erillisenä välineenä, vaan sisällyttää se yrityksen perustoimintaan yhtenä kokonaisuutena täydentävänä osana. Markkinointiviestintä on Hollannin ja Kosken (2007, 126) mukaan yrityksen operatiivisen puolen näkyvin osa ja sillä toteutetaan kokonaisuudessaan yrityksen markkinointisuunnitelman tavoitteet ja markkinointiviestintä. Lisäksi markkinointiviestinnän keinoilla on viimevaiheessa yhteinen tavoite, johon pyritään käyttämällä keinojen vahvuuksia eri viestinnän rooleissa. Esimerkiksi massamainonnalla saatetaan saavuttaa suuria asiakaskontaktimääriä, mutta viestinnän sisältö on voitu silti ymmärtää väärin ja viestintä on ollut yksipuolista. Henkilökohtaisella myyntityöllä saavutetaan paljon pienempi määrä asiakkaita, vaikka viestintä on laadukasta. Vallon & Häyrisen (2008, 27) mukaan onnistuneilla tapahtumilla päästään vaikuttamaan asiakkaan syvimpiin tunteisiin, koska tekojen vaikutus on paljon vahvempi kuin sanojen. Yrityksen ja asiakkaan välillä syntyy vuorovaikutusta, jonka kautta asiakas pystyy antamaan yritykselle heti palautetta ja yritys varmistuu viestin perille menosta. (Hollanti & Koski 2007, 126, 129; Muhonen & Heikkinen 2003, 41, 76; Vallo & Häyri- nen 2008, 27-28)



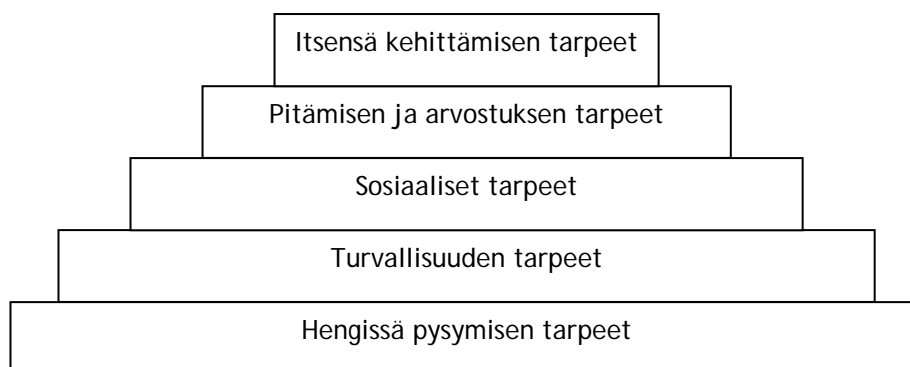
Kuvio 13. Tapahtumamarkkinointi markkinointiviestinnän kentässä
(Muhonen & Heikkinen 2003)

2.2.1 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen eli SP (= sales promotion) on tärkeä osa markkinointiviestintää, koska liiketoiminnassa pyritään koko ajan kannattavampaan toimintaan, jossa myynti toteutetaan siten, että siitä hyötyy sekä asiakas että myyjä. Täten myynnille on asetettava tavoitteet, jossa huomioidaan asiakastyytyväisyys, tulos ja toiminnan kannattavuus. Jotta tavoitteet voidaan laatia, pitää yrityksen olla tietoinen asiakkaiden sen hetkisistä ja tulevista tarpeista sekä ongelmista ja olla siksi myös nopeasti muuntautumiskykyinen. Pitää osata arvioida kuluttajien ostokäyttäytyminen ja tuntea siihen vaikuttavat tekijät. Ostamiseen vaikuttaa kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset tekijät. Keller & Kotler (2009, 190) tarkoittaa kulttuurisilla tekijöillä esim. lapsuuden kasvuympäristöä ja sen vaikutusta tuleviin ostokäyttäytymisiin, sillä ihminen näkee itsensä erilaisilla ja suhtautuu sen myötä myös muihin henkilöihin toisella tavalla, lisäksi toimintatavat ovat toisenlaiset. Monikulttuurisessa ympäristössä toimivalla yrityksellä onkin hyvä olla monikulttuuriset markkinointistrategiat. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan referenssiasiakkaita, perhettä, rooleja, jotka vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Sosiaalisilla suhteilla voidaan myös tarkoittaa mm. uskonnollisia yhteisöjä ja ammattiliittoja. Kuluttajan perheyhteisöllä on kuitenkin aina vahvin vaikutus käyttäytymiseen. Henkilökohtaisilla tekijöillä Keller & Kotler (2009, 196) tarkoittavat kuluttajan ikää ja elämäntilannetta, eli taloudellista asemaa ja ammattia. (Isohookana 2007, 132-134; Keller & Kotler 2009, 190-191, 201-202, 194-196; Muhonen & Heikkinen 2003, 65-66; Vahvaselkä 2004, 133-134)

Jotta asiakkaan käyttäytymistä voidaan ymmärtää, on käsitettävä se, että ihmisiä ja heidän toimintaansa ohjaavat erilaiset tarpeet. Abraham Maslowin (2001, 470) tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeet ovat fysiologisia. Nälkä ja jano ovat hyvä esimerkki perustarpeista, joiden tyydyttäminen on elintärkeää. Kuten kuvio 14 osoittaa, tarvehierarkian mukaan perustarpeet pitää olla tyydytettyinä, jotta voidaan tyydyttää seuraavan tason tarpeet. Ihminen ei välttämättä tiedosta kaikkia tarpeitaan, mutta yleensä perustarpeiden jälkeen ihminen pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeet turvautumalla esim. johonkin suurempaan auktoriteettiin tai Jumalaan. Viikko-Riihelän (2001, 470) mukaan Maslow pitää myös vakuutuksen ottamista eräänlaisena turvallisuuden tyydyttämisen keinona. Ihminen pyrkii vahvistamaan turvautumistaan erilaisilla sosiaalisilla kontakteilla, joita ovat mm. kuuluminen johonkin yhteisöön ja perheeseen. Seuraavaksi nousevat arvostuksen tarpeet, joilla ihminen pyrkii saavuttamaan kunnioitusta ja olemaan hyödyllinen. Lopuksi asiakas haluaa toteuttaa itseään ja toiveitaan näyttääkseen tunteensa. Ihmisen tarpeet voivat vaihdella. Maslowin teoria on kuvaus ihmisen tarpeiden keskinäisestä järjestyksestä, joka voi vaihdella. (Keller & Kotler 2009, 201-202; Viikko-Riihelä 2001, 470)

Teorioita on useita, näistä Maslowin tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista. Kun ihmisellä on tarve, siitä syntyy motiivi, joka aiheuttaa toiminnan, eli esim. tavaran tai palvelun ostamisen. (Keller & Kotler 2009, 201-202)



Kuvio 14. Maslowin tarvehierarkia.
(Viikko-Riihelä 2001, 470; Kuluttajavirasto 2009a)

Yritystä edustavan myyjän on siis oltava taitava työssään, ja tunnettava tuotteet ja palvelut niin hyvin, että pystyy tarjoamaan asiakkaalle juuri hänen tarpeisiinsa ja ongelmiinsa oikean ratkaisun. Vaikka asiakas tiedostaisi tarpeensa, se ei vielä tarkoita sitä, että asiakas ostaisi tuotteen tai palvelun, mutta asiakas saattaa tehdä heräteostoksia. Ostokäyttäytyminen on hyvin yksilöllistä, tämän vuoksi on oltava taito ohjata myyntikeskustelua eteenpäin esittämällä oikeita kysymyksiä ja kuuntelemalla asiakasta. Tavoitteena on ansaita asiakkaan luottamus

täyttämällä asiakkaalle annetut lupaukset. Luottamus on ensiarvoisen tärkeää, koska ilman sitä ei voida vaikuttaa toiseen ihmiseen. Luottamuksen ansaitsemiseen pitää varata aikaa ja malttia, koska se ei synny hetkessä. Asiakaskontakteilla voidaan Havusen (2000, 191) mukaan rakentaa luottamukselle pohja. Jotta saavutetaan asiakkaan tyytyväisyys ja se, että asiakas kokee itsensä erityiseksi, odotukset on asetettava niin alas, että ne voidaan ylittää. Asiakkaat, joiden odotukset on ylitetty, pysyvät pidempään lojaalisina asiakkaina, ostavat enemmän uusimpia tuotteita ja palveluita silloin, kun heille niitä osataan tarjota, toimivat referensiasiakkaina, kiinnittävät vähemmän huomiota kilpailijoiden brändeihin, tarjoavat uusia ideoita kehittämiseen ja, heidän palvelemisensa tulee edullisemmaksi kuin uusien asiakkaiden. He ovat myös yleensä kannattavia asiakkaita ja myös kalliita saada takaisin, jos yritys heidät menettää. Oikean myyntitekniikan valinta ja hyödyntäminen oikea-aikaisesti auttaa myyntitapahtuman johtamisessa. Myynninedistämisen avulla myyntihenkilöstö pyrkii rohkaistamaan asiakasta ostamaan. Myyjän tietämystä ja asennetta muovaa yrityksen sisäinen viestintä, joka vaikuttaa myyjän antamaan mielikuvaan yrityksestä, ja sen palveluista ja tuotteista. Paljon aikaa vievä myyntityö vaatii resursseja, mutta, kun siihen on panostettu oikein ja sopivin keinoin, se näkyy myönteisesti yrityksen tuloksessa pidemmällä tähtäimellä. Koska myyjällä on suurempi vaikutus kuin mainoksille, markkinointiviestinnän tehokkaimpana keinona henkilökohtaisella myyntityöllä saadaan asiakkaaseen suora kontakti ja voidaan puhua asiakkaan ja myyjän välittömästä vuorovaikutuksesta ja henkilökemiasta, jolloin myyjällä on oiva tilaisuus saada selville mitä asiakas haluaa, ja näin muuntautua asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Grönroos 2007, 8; Havunen 2000, 75-78, 190-191; Hollanti & Koski 2007, 131, 149; Isohookana 2007, 132-134; Muhonen & Heikkinen 2003, 65-66; Vahvaselkä 2004, 133-134; Keller & Kotler 2009, 165, 190-191, 194-196)

Myyjän on merkittävässä asemassa myynninedistämässä, koska hän edustaa oman persoonansa lisäksi tuotetta, palvelua sekä yritystä. Vaikka koko organisaation vastuulla on pitää huolta asiakkaasta yhteistä strategiaa noudattaen, myyjän vastuulla on lisäksi viestittää yrityksestä, palveluista ja tuotteista oikeanlaista kuvaa, jotta asiakas saa tarkoituksenmukaisen mielikuvan kokonaisuudesta. Henkilökohtainen myyntityö on vaikutusvaltaisin tapa saada asiakas ja yritys ymmärtämään toisiaan. (Isohookana 2007, 133-134; Muhonen & Heikkinen 2003, 66; Vahvaselkä 2004, 134)

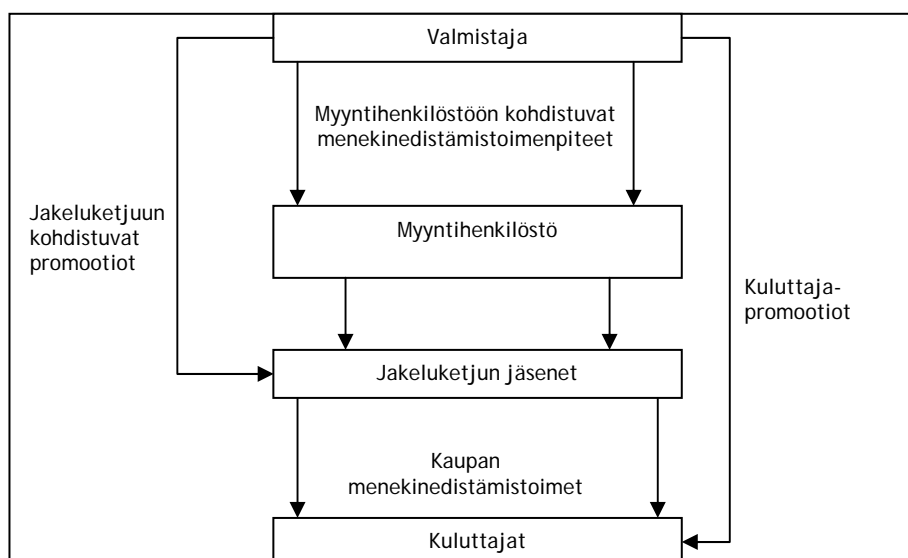
Myyjän tehtävänä ei ole pelkästään myydä, vaan Isohookanan (2007, 134) mukaan myyjän työhön kuuluu myös mm. seuraavia myynninedistämisen kannalta olennaisia osa-alueita:

- "kysyntä- ja kilpailutilanteen seuranta
- kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden tuntemus
- informaation hankkiminen mahdollisista asiakkaista
- asiakkaan ja yrityksen välisenä viestinviejänä toimiminen

- jatkuva asiakaspalvelu
 - asiakaspalveluun liittyvät sisäiset kontaktit tekniseen tukeen, logistiikkaan, talousosastoon, tutkimus- ja kehitysosastoon jne.
 - pitkäaikaisten ja pysyvien asiakassuhteiden hoito."
- (Isohookana 2007, 134)

Myyjän on siis oltava tilanneherkkä monitaituri, joka kykenee toimimaan yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti kilpailijaa ripeämpänä asiakkaiden ongelmien ratkaisijana. Myyntineuvottelun tulisi olla pikemminkin keskustelua, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelmat. Jotta yritys pystyy olemaan kilpailukykyinen, sen on osattava kuunnella myyntihenkilöstöä taukoamatta, sillä myyjät ovat yrityksen tuntosarvet sekä portti, josta pääsee aidosti lähelle markkinoita ja jo olemassa olevia asiakkaita. Asiakkailta saadun tiedon nopea leviäminen kentältä yrityksen eri osastojen käyttöön on kilpailukykyyn kannalta ensiarvoisen tärkeää. Niinpä sisäiseen kontaktointiin ja yhteen hiileen puhaltamiseen on panostettava, jotta asiakaspalvelu toimii ja saadaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka toimivat myös referenssiasiakkaina ja luovat myönteistä yrityskuvaa prospekteille. (Havunen 2000, 172; Isohookana 2007, 134-135; Vahvaselkä 2004, 135)

Myyjän on osattava suunnitella myyntitilanne selvittämällä kohderyhmä ja tilannetekijät, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Myyjän pitää osata ottaa yhteyttä asiakkaaseen oikealla tavalla varatakseen ajan myyntineuvotteluun. Tapaamisessa myyjällä on tukenaan menekinedistämisen eri keinoja, eli markkinointiviestinnän tapoja, joilla saadaan tarjottua yllykkeitä, joilla saadaan Vuokon (2003, 246-247) mukaan lisättyä tuotteiden ja palveluiden myyntiä sekä erottautumista kilpailijoista. Yllykkeellä tarkoitetaan tilapäistä etua ja se voi olla mm. rahallista. Toisin sanoen pyritään vaikuttamaan tuotteen tai palvelun haluttavuuteen keinoilla, jotka voidaan sisällyttää niihin niin, että ne tukevat tai täydentävät esim. myyjän työtä. Myynninedistäminen toimii parhaiten muita markkinointiviestinnän keinoja tukevana toimintona. Yksinään sillä ei ole mm. kovin pitkäaikaisia vaikutuksia myyntiin, eikä täten vaikuta asiakasuskollisuuteen, ei myöskään peitä tai täytä tuotteessa olevia virheitä tai puutteita. Mainonnalla halutaan herättää asiakkaissa halu ostaa ja menekinedistämisen tehtävänä on yllyttää ostotapahtumaan. Menekinedistämiseen käytetyt kulut katetaan ainoastaan toteutuneiden kauppojen yhteydessä, mainonnassa taas saatetaan maksaa tyhjästäkin, jos kohderyhmää ei tavoiteta. Myynninedistämällä halutaan vaikuttaa kaikkiin tuotteen tai palvelun myyntiin ja ostamiseen liittyviin osapuoliin sekä asettaa heille tavoitteet edistämisen takaamiseksi. Toisin sanoen halutaan motivoida henkilöstö myymään ja takaamaan asiakkaan ostohalukkuus. Vuokon (2003, 248) kuvio 15 selventää, kuinka osto- ja myyntihalukkuuteen vaikuttavat väylät voivat olla vaihtoehtoja tai toisiaan täydentäviä. (Hollanti & Koski 2007, 131, 136; Vuokko 2003, 246-247, 250, 252-253, 255)

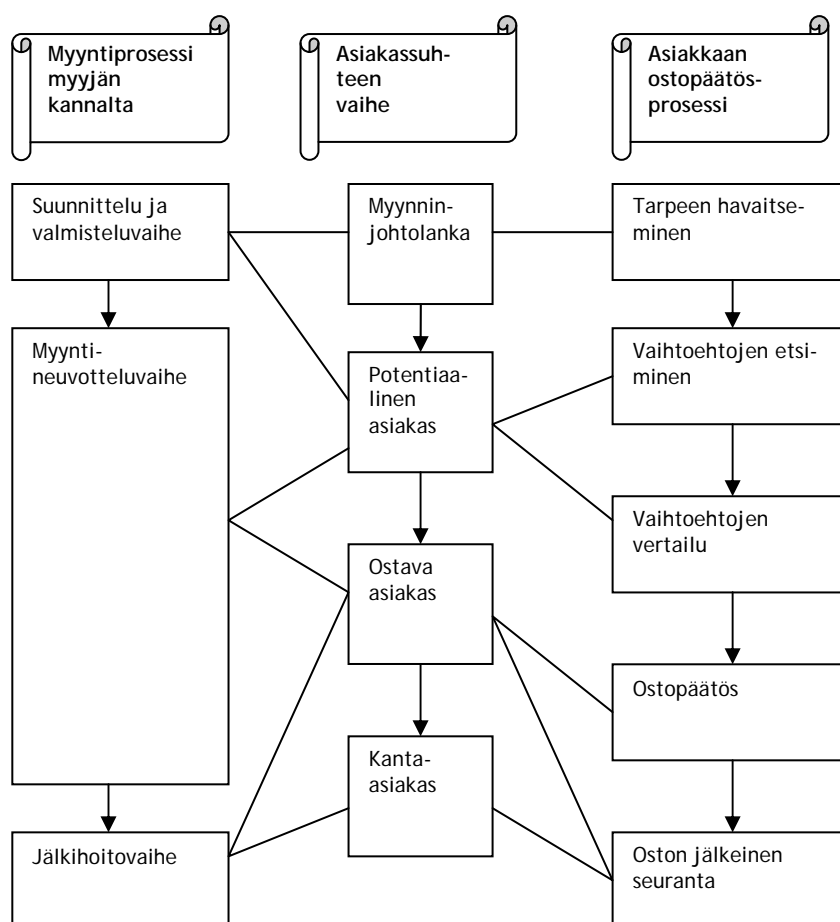


Kuvio 15. Menekinedistämisen väylät.

(Vuokko 2003, 248)

Menekinedistämisen keinoilla pyritään saamaan jo olemassa olevat ja potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan esim. juuri lanseerattua tuotetta, tai kasvattamaan nykyisen tuotteen myyntiä. Menekinedistäminen on hyvin tärkeää, koska sillä halutaan vaikuttaa nimenomaan kuluttajiin. Vuokko (2003, 253) mainitsee esimerkkinä rahallista etua tuovana keinona hinnanalennuksen sekä ostoon liittyviä riskejä poistavina keinoina tuote-esittelyt ja tuotteen ilmaiset kokeilut. Myyntimateriaali on yksi tyypillisimmistä työvälineistä ja keino, joka helpottaa asian esittämistä asiakkaalle ja nopeuttaa asiakasta hahmottamaan tuote tai palvelu. Muita menekinedistämisen keinoja Hollannin ja Kosken (2007, 136) mukaan ovat myyntikilpailut, provisiot, bonukset, kokoukset, seminaarit, koulutukset, vierailut, motivointi, tiedottaminen, neuvontapalvelut, ostoalennukset, mainoskampanjatuki ja myymälämateriaali. Menekinedistämisen keinoja esim. henkilöstön kannalta ovat motivoinnin lisäksi mahdollisimman monipuolinen tiedottaminen tuotteista, myynnistä, kilpailutilanteesta ja ylipäätensä yrityksen toiminnasta. Asiakkaisiin liittyvillä menekinedistämisen keinoilla pyritään madaltamaan asiakkaan kynnystä ostaa tuote tai palvelu. Eli menekinedistäminen voi olla jotain konkreettista tai lisähyöty, minkä asiakas saa. Se nopeuttaa ostopäätöstä, uusien asiakkaiden saamista, heräteostoja ja asiakasuskollisuutta. Myyntihenkilöstön on myyntitilanteessa osattava toimia ja käyttää keinoja oikein, jotta tunnistetaan ostosignaalit, osataan tehdä päätösehdotus, joka johtaa tilaukseen ja jatkotoimenpiteisiin sekä jälkihoitoon. Kuten kuviossa 16, tarkoin suunnitellulla myyntiprosessilla saadaan kohdistettua yrityksen resurssit sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen että yrityksen kannattavan liiketoiminnan kannalta oleellisiin prosesseihin, joita Isohoo-kanan (2007, 137) mukaan ovat tuotantoprosessin tehokkuus, tuotteiden laaduntarkkailu sekä toiminnan tuottavuus ja tehostaminen. Kun ostotoiminta tunnetaan, pystytään hallitsemaan

yrityksen kustannuksia ja näin myös vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Koska on huomattu että, mitä enemmän yrityksellä on tyytyväisiä asiakkaita, joiden odotukset on pystytty ylittämään, sitä suurempi on yhteys yrityksen tuoton kasvuun ja riskien pienentymiseen osakemarkkinoilla. Kannattavan liiketoiminnan takaamiseksi on hyvä jakaa asiakkaat Hollannin ja Kosken (2007, 149) mukaan eri ryhmiin myyntivolyymien, kasvupotentiaalin ja kannattavuuden mukaan. Näin taataan tärkeimpien asiakkaiden ostoprosessin toimivuus ja resurssien kohdistaminen heihin. (Hollanti & Koski 2007, 131, 136, 149; Isohookana 2007, 137; Keller & Kotler 1009, 165; Vuokko 2003, 253, 256-257, 265)



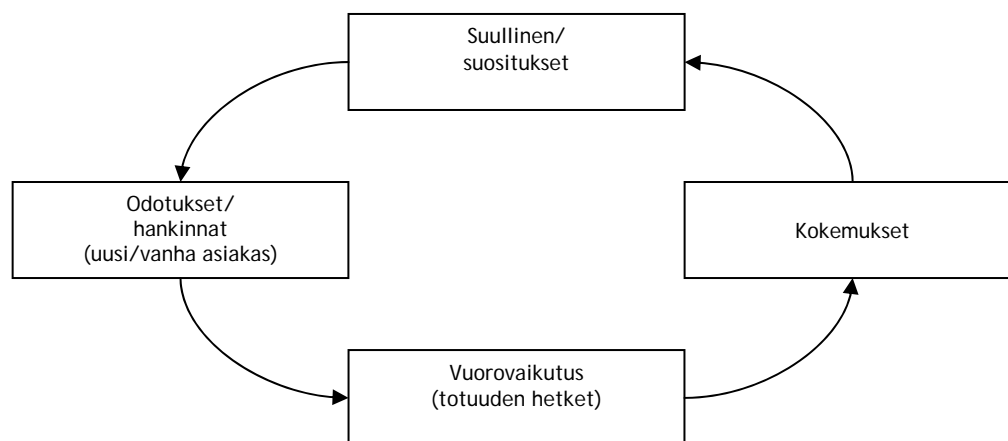
Kuvio 16. Myynti- ja ostoprosessin linkittyminen toisiinsa.
(Vahvaselkä 2004, 143)

2.2.2 Uusasiakashankinta

Uusi asiakkuus syntyy yleensä sillä, että prospektit itse tekevät vertailuja eri yritysten kesken ja valitsevat yrityksen tunnettuuden ja yrityskuvan perusteella. Jotta uusia asiakkaita saadaan, on mietittävä keinoja, joilla saadaan yritystä esille ja erottautumaan kilpailijoista. Perinteisimmät keinot löytyvät ulkoisesta markkinoinnista, johon kuuluvat mediamainonta

televisiossa ja lehdissä sekä tuote-esitteiden lisäksi yrityksen www-sivut ja internetissä tapahtuva mainonta. Prospektin mielenkiinto voidaan saada myös herätettyä yrityksen saamien tunnustusten ja palkintojen kautta ja jonkun tunnetun henkilön linkittymisestä yritykseen. Tärkeä väylä uusasiakashankintaan on referenssitoiminta, jossa jo olemassa olevien asiakkaiden ja yrityksen suhdetoiminnan merkitykset korostuvat. Referenssitoimintaa aikaansaavat pitkäaikaiset tyytyväiset asiakkaat, jotka pelkän hinnan sijasta herättävät muutkin huomamaan laadukkaan palvelukokonaisuuden ja sen tuomat lisäarvot. Referenssitoiminta on yrityksen tärkein ja vahvin näkyvyyttä tuova toiminta ja uusasiakashankinnan väline. Se pystyy mahdollisten konfliktien syntyessä selättämään jopa kalliin ja hyvin tehdyn mainoskampanjan. Referenssitoiminnalla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen, kun pitkäaikainen hyvä asiakas suosittelee yrityksen palveluita ja tuotteita toisille ihmisille saaden heistä uusia kannattavia asiakkaita yritykselle. (Grönroos 2007, 308; Vahvaselkä 2004, 137)

Grönroos (2007, 308-309) kuvaa asiakkaan kehittymistä referenssiasiakkaaksi alla olevalla kuviolla 17. Kommunikaatiosykli rakentuu neljästä osasta, jossa ensimmäisessä asiakkaalla tai potentiaalisella asiakkaalla on tiettyjä odotuksia tehdessään kauppvoja palveluntarjoajan kanssa. Toisessa osassa asiakas siirtyy asiakassuhteen elämänkaaren osaan, jossa ryhdytään käyttämään tuotetta tai palvelua ja vuorovaikutus yrityksen kanssa vilkastuu. Myös asiakkaan ja yrityksen välillä oleva luottamus ja mahdollisuudet kasvavat. Kolmannessa osassa asiakkaalla on kokemuksia ja elämyksiä asiakassuhteesta ja neljännessä vaiheessa myönteisiä elämyksiä kokenut asiakas suosittelee yritystä toisille ihmisille. Täten saadaan sykli sulkeutumaan, kun olemassa oleva asiakas jatkaa sykliä tuoden mahdollisesti uuden asiakkaan sykliin mukaan. (Grönroos 2007, 309)



Kuvio 17. Kommunikaatiosykli (=The communication cycle)
(Grönroos 2007, 309)

Kun prospektin kanssa saadaan vaihdettua tunteita ja tietoa, voidaan todeta asiakassuhteen syntyneen. Sen jälkeen, kun asiakassuhde saadaan luotua, on aika myös lunastaa asiakkaalle

annetut lupaukset ja hoitaa työ niin, että asiat hoituvat, kuten on sovittu. Myyjän on tutustuttava asiakkaaseen, jotta saadaan selvillä asiakkaan tarpeiden lisäksi ostoprosessiin vaikuttavat tekijät. Ensimmäistä kontaktinottotapaa on harkittava, koska Vahvaselkä (2004, 138) kuvailee ensimmäistä työtä ikään kuin käyntikorttina asiakkuuden kehittymiseen niin, että ostoprosessi etenisi kohti asetettuja tavoitteita. Asiakkaaseen on oltava jatkuvasti yhteydessä, jotta saadaan asiakkaan tyytyväisyys varmistettua ja kehitettyä luottamusta asiakassuhteeseen ja täten asiakassuhteen laatua saadaan vahvemmaksi. Jatkuvalla osaamisen kehittämisellä pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä myös varmistamaan myynninedistäminen. (Isohookana, 2007, 136; Vahvaselkä 2004, 104, 138-139)

Mahdollisten asiakkaiden hankintaan ei tuhlata myyntihenkilöiden resursseja, vaan siihen käytetään muuta henkilöstöä. Myyjien aika pitää osata käyttää myynnin synnyttämiseen, ei uusien asiakkaiden etsimiseen. Kun myyjä tavoittaa potentiaaliset asiakkaat, vastuu asiakkuuden syntymisestä siirtyy myyjälle. Koska yritykselle ei ole kannattavaa tavoitella kaikkia markkinoilla olevia ihmisiä, uusasiakashankinta muodostuu siis prosesseista, joista ensimmäisessä etsitään yritykselle mahdollisia uusia asiakkaita, seuraavassa on tarkoitus eritellä joukosta ne, joihin yrityksellä on halu ja mahdollisuus saada kontakti eli potentiaalinen asiakas tavoitetaan. Vahvaselän (2004, 104-105) mukaan yrityksen tavoitteena on saada jalostunutta tietoa, josta muodostuu prospektitietokanta, jota pystytään hyödyntämään markkinoinnin lisäksi myyntityössä ja etenkin myynninedistämässä. Tietokantaan halutaan tietoa asiakkaiden ostotavoista ja tarpeista, jotta yritys pystyy löytämään uusia asiakkaita entistä nopeammin: segmentointi on siihen hyvä keino. Prospekti voidaan saada "haaviin" ja ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita mm. tapahtumamarkkinoinnin kautta. Kaikista prospekteista ei kuitenkaan tule kannattavia asiakkaita. Yrityksen on osattava erottaa prospektien joukosta suspektit, eli ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen tuotteista ja palveluista, vaikka heillä ei ole aikomustakaan ostaa mitään yritykseltä. Huolellisesti tehdyllä prospektitietokannalla pystytään kohdistamaan yrityksen uusasiakashankinta oikeisiin ja kannattaviin asiakas-kohteisiin. (Vahvaselkä 2004, 104-105)

Yrityksen haasteena on saada uusi asiakkuus haltuunsa tarjoamalla juuri oikeat ratkaisut ko. asiakkaiden tarpeisiin. Alkuun pitää panostaa, koska se on asiakkuuden herkinä aikaa ja se määrää jo alustavasti sen, kuinka vahva asiakkuus tulee olemaan. Jos myyntiä tulee vähän, asiakkuuden kesto ei välttämättä ole kovin pitkä. Mutta jos asiakkaalle osataan tarjota kokonaisratkaisu, asiakas sitoutuu yritykseen selvästi pidemmäksi ajaksi. (Vahvaselkä 2004, 105)

2.2.3 Suhdetoiminta

Suhdetoiminta on yrityksen ja asiakkaan tai yrityksen jonkin muun sidosryhmän välinen suhde, josta molemmat ovat riippuvaisia. Suhteessa on tärkeää pyrkiä säilyttämään yhteisymmärrys ja sidosryhmien tuki. Siinä ei ole kyse markkinoinnin eri työkaluista ja niiden käytöstä, vaan siitä, kuinka yritys ja esim. asiakas luovat yhteistyöllään toisilleen lisäarvoa. Vuokko (2003, 279) kuvailee suhdetoimintaa tavaksi, jolla luodaan yritykselle goodwill-arvoa. Pelkäsi uudelleenlaisiksi kommunikoinniksi suhdetoimintaa ei voida kuvata, vaan se on myös vuorovaikutusten integrointia. Grönroosin (2001, 368) mukaan parhaimmassa tapauksessa syntyy dialogi eli ”vuorovaikutteista yhdessä ajattelemisen prosessia”. Dialogi voi olla konkreettista keskustelusta tai vaikkapa kohdennettua kommunikointia jonkin markkinointiviestinnän välineen kautta. Suhdetoiminnalla halutaan saavuttaa win-win-tilanne, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteisen toiminnan ansiosta. Yhdessä ajattelemalla osapuolet ratkaisevat ongelman. Suhdetoiminnalla halutaan vaikuttaa yrityksen ympärillä oleviin sidosryhmiin ja tiedotusvälineisiin pitkällä aikavälillä. Suhdemarkkinoinnin ja henkilökohtaisen viestinnän merkitys on kasvanut paljon 2000-luvulla kuluttaja- ja yritysmarkkinoinnissa. Suhdetoiminta on jatkuvaa ja sillä pyritään saavuttamaan sidosryhmät, joista ollaan riippuvaisia ja, jotka kiinnostavat yritystä. Tavoitteena on vaikuttaa näihin ryhmiin, jotta saadaan kehitettyä yrityksen imagoa ja sen ympäristöä. Kuten taulukko 2 havainnollistaa, suhdetoimintaa voi olla kahta erilaista, eli Vuokon (2003, 280) mukaan yrityskuvaan liittyvä suhdetoiminta (= Corporate PR) ja tuotteisiin ja palveluihin liittyvä suhdetoiminta (= Marketing PR). Yrityskuvaan liittyvä suhdetoiminta on yrityksen imagon rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvää toimintaa ja jälkimmäinen on markkinointia tukevaa suhdetoimintaa. (Grönroos 2001, 368; 2007, 42-43, 144; Hollanti & Koski 2007, 138; Muhonen & Heikkinen 2003, 68; Vuokko 2003, 279-280)

Yrityskuvaan liittyvät sidosryhmät voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi osakkeenomistajat, rahoittajat, yhteistyökumppanit, valmistajat, toimittajat, media, työntekijöiden etujärjestöt ja oppilaitokset. Yritys pyrkii saamaan julkisuutta ja ymmärrystä vaalimalla ulkoisia suhteita. Sisäisillä sidosryhmillä tarkoitetaan mm. luottamusmiehiä ja muita henkilöstön ryhmiä, joista huolehtimalla halutaan ylläpitää ja kehittää työilmapiiriä ja motivaatiota. (Grönroos 2001, 368; 2007, 42-43, 144; Hollanti & Koski 2007, 138; Muhonen & Heikkinen 2003, 68; Vuokko 2003, 279-280)

	Corporate PR		Marketing PR
	Sisäinen PR	Ulkoinen PR	Ulkoinen PR
Kohderyhmät	Henkilöstö	Ulkoiset sidosryhmät	Markkinoinnin kohderyhmät
Tavoitteet	Sisäisen imagon kehittäminen	Ulkoisen imagon kehittäminen	Asiakassuhteidenhoito

Taulukko 2. Suhdetoiminnan muotoja Vuokon mukaan.

(Vuokko 2003, 281)

Suhdetoiminta voi olla muutakin kuin henkilökohtaista kommunikointia. Se voi olla myös kaikille sidosryhmille kohdennettua toimintaa, kuten yrityksen liittyvät julkaisut, vuosikertomukset, lahjoitukset, tapahtumat, yhteiskuntavastuu ja hyväntekeväisyys, joilla voidaan tukea henkilökohtaista toimintaa. Suhdetoiminnan ei pidä linkittyä aina suoranaisesti myyntiin, vaan sillä pidetään huolta sidosryhmästä ja sen tyytyväisyydestä, jotka ovat tärkeitä asioita liiketoiminnan lähtökohtien kannalta. Sisäisen suhdetoiminnan tavoitteita ovat yhteenkuuluvuuden tunne, motivaation ylläpitäminen, viihtyvyys ja sitoutuminen työhön ja yritykseen. Tavoitteet saavutetaan, kun mahdollistetaan avoin ilmapiiri, tiedottaminen sujuu ja henkilöstöllä on sellainen tunne, että heistä välitetään ja, että he ovat tärkeitä henkilöitä yrityksen menestymisen kannalta. Kuten taulukossa 3, ulkoisessa suhdetoiminnassa tavoitteet riippuvat sidosryhmästä. Kaikille ulkoisille suhteille yhteistä on luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen. Ulkoisen suhdetoiminnan keinoja on lukuisia ja niillä pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle sidosryhmiä. Tyypillisimpiä ovat edellä mainitut tiedotteet, yritysvierailut, avoimet ovet, seminaarit, asiakaspalvelu ja neuvonta ja asiakastapahtumat. (Grönroos 2001, 368; 2007, 42-43, 144; Hollanti & Koski 2007, 138; Muhonen & Heikkinen 2003, 68; Vuokko 2003, 279-280, 282-283)

Sidosryhmät	Tavoite
Asiakkaat	Yrityksen kokeminen luotettavana, hyvien tuotteiden ja palveluiden tarjoajana
Raaka-aineiden ja tavaran toimittajat, alihankkijat	Tuotannontekijöiden saannin varmistaminen
Omistajat, sijoittajat	Kuvan luominen kannattavasta, tuottoisasta yrityksestä, jonka toiminta on varmallalla pohjalla
Päätäjät, viranomaiset	Kuvan luominen yhteiskunnan edut ja sosiaalisen vastuun huomioonottavasta yrityksestä. Tuen saaminen yrityksen suunnitelmille (esim. kaavoitus, luvat)
Median edustajat	Yrityksen kokeminen tärkeänä, kiinnostavana ja siten myönteisten uutisten arvoisena
Työntekijöiden etujärjestöt	Yrityksen kokeminen hyvänä työnantajana ja neuvottelukumppanina
Kuluttajien etujärjestöt	Yrityksen kokeminen kuluttajien edut huomioonottavana tuotteiden tai palveluiden tuottajana
Suuri yleisö, oppilaitokset	Potentiaalisen henkilökunnan kiinnostus ja luottamus

Taulukko 3. Ulkoisen suhdetoiminnan eri sidosryhmät ja tavoitteet Vuokon mukaan. (Vuokko 2003, 286)

Hollanti ja Koski (2007, 138) mainitsevat kuusi ulkoista suhdetoiminnan sidosryhmää:

- ”asiakkaat (tarjoomien laatu)
- kuluttajavirasto/kuluttaja-asiamies/kilpailuvirasto (toiminnan luotettavuus)
- alihankkijat (yhteistyön jatkuminen)
- rahoittajat (hyvä taloudellinen asema)
- viranomaiset (työllistäminen, ympäristö ja lainmukaisuus)
- suuri yleisö (kiinnostavuus ja dynaamisuus)”.

(Hollanti & Koski 2007, 138)

Tietoteknologian kehittyessä, nopea ja helppo sähköinen kommunikaatio on yleistynyt huomattavasti. Tälle vastapainona on tärkeää panostaa harvemmin järjestettäviin henkilökohtaisiin tapaamisiin. Muhosen & Heikkisen (2003, 68) mukaan yrityksen tulee miettiä, millä keinoilla mitäkin suhdetta tulee hoitaa, jotta sitä pystytään hoitamaan oikein ja hyödyntämään yritykselle kannattavana sidosryhmänä. (Muhonen & Heikkinen 2003, 68)

Muhonen ja Heikkinen (2003, 69) mainitsee suhdetoiminnan kannattavuustekijöitä:

- ”Markkinointikustannukset alenevat, kun ei tarvitse hankkia niin paljon uusia asiakkaita.
- Asiakkaista tulee parempia kumppaneita, kanssatuottajia ja kehittäjiä. Laadulliset puutteet vähenevät.

- Opitaan tuntemaan asiakas paremmin. Tietokannoista saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista, voidaan kohdistaa viestit paremmin.
- Asiakaskohtaisen markkinaosuuden kasvattaminen mahdollistuu.
- Ongelmat on helpompi selvittää tuttujen kesken.
- Uskolliset asiakkaat eivät tuijota hintaa, koska he arvostavat suhteeseen liittyviä ominaisuuksia eli luottamusta, sitoutumista ja mukavuutta.”

(Muhonen & Heikkinen 2003, 69)

Massamarkkinointi ei ole enää kovin tehokas tapa nostaa yritystä esille, koska monella alalla tarjonta ylittää kysynnän. Asiakkaiden hankinta on kallista ja on tärkeää, että yritys itse hallitsee olemassa olevia suhteitaan ja suhdetoimintaansa. Grönroosin (2007, 42) mielestä asiakkaiden ja yrityksen välisessä suhdetoiminnassa on oltava aina markkinoinnillinen puoli mukana, jotta suhdetta hallitaan menestyksekkäästi. Vaikka markkinointi ei ole muita liiketoiminnan näkökulmia tärkeämpää, organisaatiossa on oltava yhtenäinen markkinoinnillinen ajattelutapa, jotta asiakkaan kanssa voidaan luoda tasapainoinen suhde. Suhdetoiminta ei voi perustua pelkästään luottamukseen, vaan sen on linkityttävä yrityksen strategiaan ja näin ollen yrityksen on oltava suhdeorientoitunut. Joillain aloilla tarvitaan erityistä huolenpitoa ja Grönroosin (2001, 52) mukaan esim. vakuutusalamalla asiakkaasta tulee kannattava vasta vuosien päästä. Suhteet ovat yrityksen pääomaa ja asiakkaat muodostavat siitä tärkeimmän osan ja, jos niitä hallitsee yrityksen yhteistyökumppani, voi tämän välikäden käyttö aiheuttaa riskejä, eikä enää voida puhua yrityksen ja asiakkaan välisestä omasta suhdetoiminnasta. Yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikointi kolmannen osapuolen kautta tarkoittaa sitä, että asiakas jakaa tuntemuksensa ja viestit jonkun muun kuin itse yrityksen kanssa. Muhosen ja Heikkisen (2003, 28) mukaan ajatus on absurdi, koska yritykset nimenomaan kilpailevat asiakkaan huomiosta. Niinpä heidän mielestään yrityksen erottautumisen ja hiljaisen tiedon keräämisen kannalta on erittäin tärkeää, että yritys itse kommunikoi asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti, koska asiakkaan mieleen on jäätävä myönteinen muistijälki. Lisäksi yrityksellä pitäisi olla toimintatavat ja järjestelmät, joilla kerätä talteen tapahtumissa saatua tietoa. Näin ollen yritys pystyy hyödyntämään aineistoa markkinoinnin suunnittelussa ja ylipäätään tehdessään strategisista päätöksistä. (Grönroos 2001, 51-52, 2007, 42; Muhonen & Heikkinen 2003, 28-30)

2.3 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategia on ajattelutapa, jolla yritys pyrkii pois perinteisestä kilpailutilanteesta. Irrottautumisen keinoja ovat uuden markkinan tai kilpailukentän saavuttaminen, joista kilpailu puuttuu. Vastakohta Siniselle merelle on Punaisen meren strategia, jossa kilpailu on kovaa. Siellä kilpaillaan näkyvyydellä, tuotteilla, palveluilla ja hinnalla, eli samoilla elementeillä kuin muutkin kilpailijat. Voidaan siis puhua jopa verisestä kilpailusta, niin kuin nimikin jo sen kertoo. (Kinnunen, J. 2009)

Maailmalla on olemassa esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat onnistuneet siirtymään Sinisen meren -kilpailutilanteeseen. Kinnunen (2009) mainitsi muutaman esimerkkiyrityksen, joita ovat amerikkalainen halpalentoyhtiö South West Airlines, amerikkalainen viinitila Yellow Tail ja ranskalainen sirkus. (Kinnunen, J. 2009)

South West Airlines -tapauksessa yritys ei lähtenyt ensisijaisesti kilpailemaan asiakkaista muiden lentoyhtiöiden kanssa, vaan niistä asiakkaista, jotka liikkuvat bussilla. Yritys rupesi tarjoamaan kyseiselle kategorialle lentomatrustusta pienemmiltä ja rauhallisimmilta lentokentiltä. Näin välttyttiin suurilta kustannuksilta, joita aiheutui suurten lentoyhtiöiden kenttien käytöstä. Lipunmyyntiprosessi yksinkertaistettiin niin, että kaikki toimii internetissä. Lennoilla ei ole mitään tarjoiltavaa ja kaikki lennot tehdään yhdentyypisellä koneella, jota osaa lentää kaikki yhtiön kapteenit. Näin yhtiö pyrki löytämään ja toteuttamaan asioita, joita asiakkaat arvostivat. Ratkaisumalleina käytettiin erityyppisiä ratkaisuja kuin muut lentoyhtiöt. (Kinnunen, J. 2009)

Toinen esimerkki liittyy amerikkalaiseen juomakulttuuriin, jossa oluen juonti käsitettiin rennompana ja hauskempana kuin viinin juominen. Ihmiset mielsivät viiniä juovat hienostuneimmiksi ja snobeiksi. Niinpä viinitila Yellow Tail halusi muuttaa käsitystä niin, että se pyrki saamaan asiakkaiskseen oluenjuojia. Se muutti imagoaan, niin että viinin juominen on mukavaa ja helppoa, eikä siis juomasta tarvitse tietää sen enempää kuin että on olemassa punaista ja valkoista viiniä. Eli Yellow Tailille Sinisen meren strategia merkitsi kilpailemista olutbrändien kanssa, eikä niinkään viinibrändien. (Kinnunen, J. 2009)

Sirkuksen erikoisuus oli se, että haluttiin yhdistää teatteri ja sirkus keskenään. Haluttiin eroon sirkuksen epämiellyttävistä, koleista tiloista ja huonoista tuoleista. Tiloihin panostettiin ja hankittiin hyvä katsomo, ohjelmista poistettiin eläinnumerot eettisyyden nimissä ja nostettiin hintoja. Tällä tavoin sirkus saavutti markkinaraon ja asiakaskunnan, joka piti perinteistä sirkusta rahvaanomaisena ja teatteria taas vähän liian hienostelevana. (Kinnunen, J. 2009)

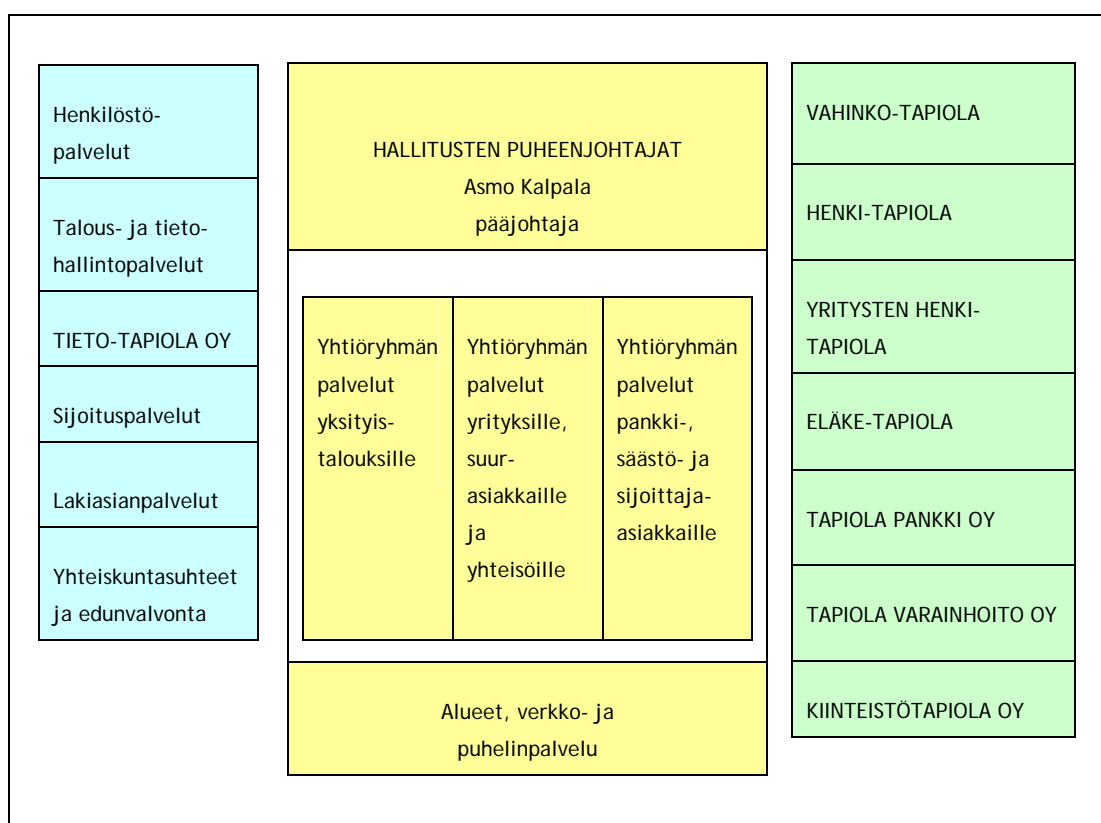
Sinisen meren strategian avulla koetetaan löytää liiketoimintaan uusinäkökulma. Toisin sanoen Kinnunen (2009) mukaan pyritään kuvaamaan kaikki toimialaan liittyvät kilpailutekijät ja selvittämään, paljonko asiakas arvostaa niitä. Sen jälkeen yrityksen on arvioitava itseään ja omaa toimintaansa, kuinka hyvin on ollu eri kilpailutekijöissä. Seuraavaksi pyritään luomaan uusia kilpailutekijöitä, joita muilla ei vielä ole ja pyritään erottautumaan kilpailijoista. Lisäksi yrityksen tulee miettiä mitä pitää poistaa, supistaa ja toisaalta kasvattaa ja luoda toiminnassaan. (Kinnunen, J. 2009)

3 Tapiola-ryhmä

3.1 Keskinäinen yhtiö

Tapiola-ryhmä on vakuutus- ja finanssialalla toimiva yhtiöryhmä. Tapiola on perustettu Tapion päivänä 18.6.1982, kun Aura ja Pohja päättivät fuusioitua. Yhtiöryhmä aloitti Tapiolana pari vuotta myöhemmin vuonna 1984. Tapiolan juuret ulottuvat jo vuoteen 1857, kun Paloapuyhtiö perustettiin. Tapiola aloitti toimintansa myös pankkina vuonna 2004. (Tapiola-ryhmä 2009a)

Tapiola-ryhmä muodostuu Keskinäisestä Vakuutusyhtiö Tapiolasta, Keskinäisestä Eläkevakuutusyhtiö Tapiolasta, Keskinäisestä Henkivakuutusyhtiö Tapiolasta, Yritysten Henkivakuutus Oy Tapiolasta, Tapiola Pankki Oy:stä ja Tapiola Varainhoito Oy:stä sekä Kiinteistö-Tapiola Oy:stä. Kuten kuvio 18 osoittaa, Tapiola-ryhmä koostuu siis neljästä vakuutusyhtiöstä ja tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki-, säästö- ja sijoittajapalvelut. Yhtiöiden pääkonttori sijaitsee Espoon Tapiolassa ja toimipisteitä on ympäri Suomea. (Tapiola-ryhmä 2009b)



Kuvio 18. Tapiola-ryhmän organisaatiokaavio

Tapiola-ryhmä 2009f)

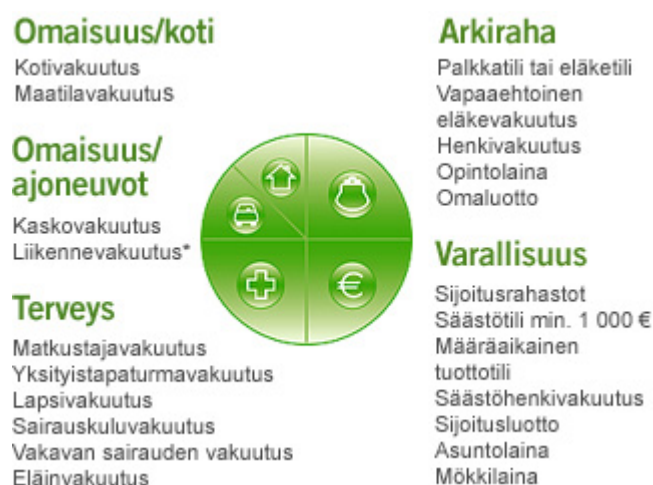
Tapiola-ryhmä on keskinäinen yhtiö, jossa ei ole kolmatta osapuolta asiakkaan ja yrityksen välillä, eli ei ole osapuolia, jotka saavat osinkoa ja vaativat osakesijoitukselleen jatkuvaa

kasvua. Myös Tapiola-ryhmän sisällä toimivat osakeyhtiöt toimivat keskinäisyyden periaattein, koska keskinäiset yhtiöt omistavat ne. (Tapiola-ryhmä 2009c)

Keskinäisyyttä painotetaan Tapiola-ryhmässä paljon, koska halutaan korostaa yhtiömuotoa, jota edustetaan. Tapiola-ryhmän toiminta on luonnollisesti asiakaskeskeistä, koska keskinäisyys merkitsee sitä, että Tapiolan asiakas on myös yhtiön osakas eli omistaja-asiakas, jolla on oikeus päättää yhtiön asioista ja vaikuttaa toimintatapoihin, ja näin myös hyötyä Tapiola-ryhmän tuloksesta. Näin ollen Tapiolan voitot voidaan käyttää tuotteiden ja asiakkaiden palveluiden kehittämiseen ja asiakkaille jaetaan vuosittain asiakashyvitystä. (Tapiola-ryhmä 2009c)

3.2 Omaetu

Omistaja-asiakkailta on kaikilla oma henkilökohtainen Omaetu-ohjelma, jonka avulla asiakas pystyy hahmottamaan omat henkilökohtaiset tarpeensa. Kyseessä on siis pankki-, säästö- ja sijoituspalveluiden keskittämishjelma. Omaetu-ohjelma helpottaa asiakasta ymmärtämään, minkälaisia mahdollisia puutteita hänen talouden turvassaan on ja, kuinka keskittämällä vakuutus- ja pankkipalvelut Tapiola-ryhmään, asiakas voi saada parhaimman mahdollisimman hyödyn mm. rahallisena etuna. Omaedusta on haluttu tehdä kaikille asiakkaille henkilökohtainen, koska perheenjäsenillä on eri elämäntilanteet, joihin ohjelma pystyy mukautumaan. Kuten kuviossa 19, Omaetu-ohjelma voidaan kuvata konkreettisesti ympyränä, joka on lohkotu viiteen palvelualueeseen; omaisuus/koti, omaisuus/ajoneuvot, terveys, arkiraha ja varallisuus. Jos asiakkaalla on vain yhdestä lohkoista vakuutus tai vakuutuksia, hän saa mm. kolme prosenttia alennusta vakuutusmaksuista, kahdeksan prosenttia kahdesta lohkoista, 13 prosenttia kolmesta ja 17 prosenttia neljästä ja viidestä lohkoista. Alla oleva kuvio auttaa hahmottamaan, mitä alueet itsessään pitävät sisällään. (Tapiola-ryhmä 2009l; Tapiola-ryhmä 2009m)



Kuvio 19. Tapiola-ryhmän Omaetu-ympyrä.
(Tapiola-ryhmä 2009o)

3.3 Tapiola-ryhmän arvot

Tapiola-ryhmällä on neljä arvoa, joita kunnioittamalla pyritään toimimaan niin, että vakuutustenomistajien omistama Tapiola tuottaa asiakasetuja ja lisäarvoa asiakkaiden hyvinvoinnin ja menestymisen takaamiseksi. Arvoja ovat asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys, eettinen toiminta ja yhdessä menestyminen. (Tapiola-ryhmä 2009e)

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Teemahaastattelu

Empiirisen tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidulla tarkoitetaan haastattelua, johon on valittu tietyt teemat, jotta haastattelujen tarkastelunäkökulmat säilyisivät koko ajan samana. Tarkoituksena on edetä keskeisten teemojen mukaan. Toisin sanoen haastattelija esittää samat kysymykset kaikille haastateltaville, mutta kysymysten paikkaa saatetaan vaihtaa ja kysymyksiin voidaan vastata omin sanoin ilman kiinteitä vastausvaihtoehtoja. Toisissa haastattelumenetelmissä kysymykset ovat kaikille samanlaiset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47)

Teemahaastattelu poikkeaa muista tutkimushaastattelumenetelmistä, sillä siinä haastateltavilla on kokemuksia samasta tilanteesta. Lisäksi haastateltava on tarkastellut mahdollisia tutkittavaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, jotka oletettavasti vaikuttavat ilmiöön. Näiden tekijöiden eli teemojen pohjalta haastattelija suunnittelee haastattelurungon. Haastateltavat vastaavat kysymyksiin omien henkilökohtaisten kokemustensa, ajatustensa ja tunteidensa

perusteella. Teemahaastattelu antaa haasteltaville tulkin varaa ja heidän sanomallaan on keskeinen merkitys tutkimuksessa syntyvässä vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48)

Tutkimuksen haastattelurunko muodostuu viidestä teemasta. Yksi teemoista käsittelee tutkimukseen osallistuneiden T-hetken ohjausryhmän ja henkilöstön omia kokemuksia T-hetki -konseptin toimivuudesta, merkityksestä asiakkuusprosessissa ja edelleen kehittämisestä. Toinen teemoista käsittelee T-hetken asiakkaita ja kohderyhmiä, kolmas teema asiakkaiden motivaatioita ja mielenkiinnonkohteita, neljäs T-hetken markkinointiviestintää ja viides henkilöstön kehittämistä.

Teemahaastattelurunko:

- Haastateltavan taustatiedot
- Henkilöstön omat kokemukset T-hetken toimivuudesta, merkityksestä asiakkuusprosessissa ja edelleen kehittämisestä
- T-hetken asiakkaat
- T-hetken asiakkaiden motivaatiot
- T-hetken markkinointiviestintä
- Henkilöstön kehittäminen

4.2 Käytännön toteutus

Koska tutkimuksella halutaan asiakkaista ja heidän tarpeistaan mahdollisimman luonnollisia havaintoja niin, etteivät he edes tiedä olevansa tutkimuksen kohteina, toteutettiin tutkimus kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Teemahaastattelut tehtiin henkilöstölle, joka suoraan työskentelee T-hetken asiakasrajapinnassa Tapiolan tuotteiden parissa ja heidän esimiehilleen/osalle T-hetken ohjausryhmää. Myynti- ja myynninkehittämishenkilöstönä heidät koettiin erittäin tärkeänä tietolähteenä. Myös Isohookana (2007, 135) toteaa myyntihenkilöstön olevan yrityksen resursseista ainoa, jolla päästään niin lähelle markkinoita ja jo olemassa olevia asiakkaita kuin suinkin on mahdollista. On ensiarvoisen tärkeää kuunnella myyntihenkilöstöä, koska asiakkaiden antama palaute ja tarpeiden määrittely tulee suoraan heidän kauttaan. Konseptin käyttöympäristössä työskentelevät ovat avainhenkilöitä välittämään sellaista tietoa, mitä muuten käyttäjiltä, tässä tapauksessa T-hetken asiakkailta ei välttämättä saada suoraan. Heitä haastatteleamalla saadaan myös henkilöstö ja konseptin kehittäjät miettimään heidän omaa osaansa konseptin toimivuuden kannalta, mikä taas puolestaan auttaa kehittämään asiakassuhteita pidemmällä tähtäimellä. Lisäksi oli mahdollisuus haastatella Vahinko-Tapiolan varatoimitusjohtajaa Jukka Kinnusta, joka on T-hetken alkuunpanija. Häneltä saatiin enemmän tietoa konseptin syntyprosessista ja siitä, mistä idea on saanut alkunsa. Muistiin-

panojen lisäksi kaikki haastattelut nauhoitettiin ja näin saatiin tutkimusaineisto dokumentoitua. Haastatteluissa saatu tieto on käsitelty tutkimuksessa suurimmalta osalta anonymisti. Tuloksissa, johtopäätöksissä ja kehittämisideoissa haastatelluista on käytetty pelkkiä isoja kirjaimia nimien sijasta, jotta lähdesuoja säilyy. (Isohookana 2007, 135; Koivisto 2007, 25)

Vaikka teemahaastattelut olivat ensisijainen toteutustapa, tehtiin lisäksi niin sanottua action researchia. Vietettiin aikaa T-hetkessä ja osallistuttiin siellä järjestettäviin tapahtumiin. Jokaisella käyntikerralla pyrittiin saamaan havaintoja ihmisistä ja tekemään johtopäätöksiä siitä, minkälaiset tapahtumat vetävät väkeä T-hetkeen. Koska T-hetki on paikka, jossa ihmiset saavat olla rauhassa, ei haastateltu heitä, vaan ainoastaan kuunneltiin ja tarkkailtiin heitä. Kirjattiin havainnot ja vertailtiin niitä haastateltujen vastauksiin.

4.2.1 Haastattelujen aikataulu

Haastattelut suunniteltiin niin, ettei niitä ollut kovin peräkkäin, sillä haluttiin aikaa perehtyä haastateltavan sanomaan ja työstää sitä niin, että saatiin hyödynnettyä se tässä työssä mahdollisimman hyvin. Tiukan aikataulun takia haastattelut toteutuivat käytännössä maaliskuun 2009 aikana.

Ensin oli tärkeää saada sovituksi haastatteluajat T-hetken ohjausryhmän jäsenten kanssa, koska he olivat haastateltavista vaikutusvaltaisimpia ja kiireisimpiä. Lisäksi he ovat tärkeitä avainhenkilöitä T-hetken konseptikuvauksen kannalta, kuten myös liiketoiminnallisten tavoitteiden asettamisen ja konseptin sisällä tapahtuvan operatiivisen toiminnan mahdollisen kehittämisen ja jo olemassa olevan toiminnan sekä tapahtumien toimivuuden kannalta.

4.2.2 Haastateltavat

Kuten taulukossa 4 ilmenee, tutkimusta varten haastateltiin 12 henkilöä. Neljä heistä kuuluu T-hetken ohjausryhmään: T-hetken puheenjohtaja ja pääkaupunkiseudun aluejohtaja Heikki Pelkonen, ohjausryhmän sihteeri ja Tapiola-ryhmän markkinointipäällikkö Marja-Leena Kajander markkinointi- ja asiakkuuspalveluissa, ohjausryhmänjäsenen ja Kanta-Helsingin paikallisjohtaja Hannu Juhola ja ohjausryhmänjäsenen sekä T-hetken junnujen esimies asiakkuuspäällikkö Ritva Aro-Lassila. Näiden lisäksi haastateltiin T-hetken ideoijaa, nykyistä Vahinko-Tapiolan varatoimitusjohtajaa, Jukka Kinnusta, T-hetken henkilöstön 12:sta junnusta kuutta ja talousneuvoja Petra Ronkaista. Aluksi oli tarkoitus haastatella kaikkia junnuja, mutta katsoimme heidän esimiehensä Ritva Aro-Lassilan kanssa riittäväksi haastatella puolia heistä. (Aro-Lassila 2009a; Keskinen 2009; Päiviö 2008)

Haastateltava	Työnimike	Haastattelun ajankohta
Marja-Leena Kajander	T-hetken ohjausryhmän sihteeri, markkinointipäällikkö markkinointi- ja asiakkuuspalvelut	19.2.2009
Ritva Aro-Lassila	T-hetken ohjausryhmän jäsen, junior sales managerien esimies	10.3.2009
Petra Ronkainen	talousneuvoja, T-hetki	11.3.2009
1. junior sales manager -pari	T-hetken henkilöstöä	11.3.2009
2. junior sales manager -pari	T-hetken henkilöstöä	16.3.2009
Jukka Kinnunen	T-hetken ideoija ja alkuunpanija, Vahinko-Tapiolan varatoimitusjohtaja	17.3.2009
Hannu Juhola	T-hetken ohjausryhmän jäsen, Kanta-Helsingin paikallisjohtaja	17.3.2009
Heikki Pelokonen	T-hetken ohjausryhmän puheenjohtaja, pääkaupunkiseudun aluejohtaja	23.3.2009
3. junior sales manager -pari	T-hetken henkilöstöä	24.3.2009

Taulukko 4. Haastattelujen aikataulu

4.3 Teemoittelu analyysimenetelmänä

Aineiston keräämisen jälkeen on käytetty sen purkamiseen yhtä teemoittelulle tyypillistä menetelmää, eli kaikkien haastattelujen tallentamista tietokoneelle. Kaikki haastattelut kuunneltiin yksi kerrallaan ja kirjoitettiin teemarunkoon aiheittain. Kuunteluiden jälkeen

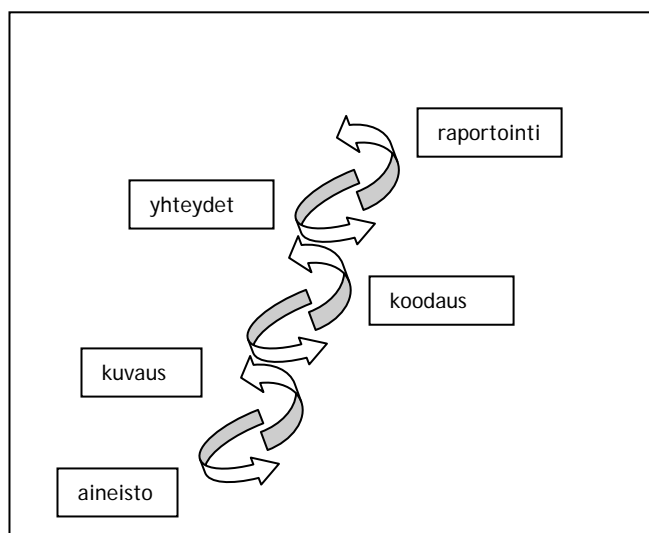
yhdistettiin haastateltavien samaa teemaa koskevat kappaleet peräkkäin ja niin, että ohjausryhmän ja henkilöstön vastaukset omiksi kappaleikseen. Tämän jälkeen pyrittiin löytämään tekstistä olennaisin sisältö, jota puhtaaksikirjoitusvaiheessa päästiin jo analysoidaan. Lisäksi haastateltavilta tulleet johtopäätökset ja kehittämissuhteet kirjoitettiin yhtenäiseksi kappaleeksi tulosten perään. Jotta aineiston eri osia ei alkuvaiheessa sekoitettaisi keskenään, tekstissä käytettiin eri värejä: ohjausryhmän vastaukset tehtiin sinisellä, henkilöstön vastaukset oranssilla ja koko teeman pohjalta syntyneet johtopäätökset ja kehittämissuhteet punaisella. Haastattelujen aikana teemoihin saatettiin palata useamman kerran ja näin ollen värit myös helpottivat asian koonti oikeisiin kappaleisiin sekä vastausten, johtopäätösten ja kehittämissuhteiden erottamista toisistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141-142)

Haastattelut on tehnyt yksi ja sama henkilö. Aineistoa ei ole "purettu sana sanalta", koska tutkimusaineistoa on käsitelty ja analysoinut ainoastaan tämä henkilö. Hän on suorittanut teemajaon ja harkinnut mikä asia on tarvinnut sanallisesti tarkempaa kuvausta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 142)

Kun aineisto on saatu teemoittain yhteneväisiksi kappaleiksi, ne on yhdistetty kokonaisuudeksi. Osittain analysoidua aineistoa on luettu useamman kerran ja on myös otettu ajoittain hie- man etäisyyttä, jotta pystyttäisiin hahmottamaan aineistoa mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143)

4.3.1 Aineiston analyysivaihe

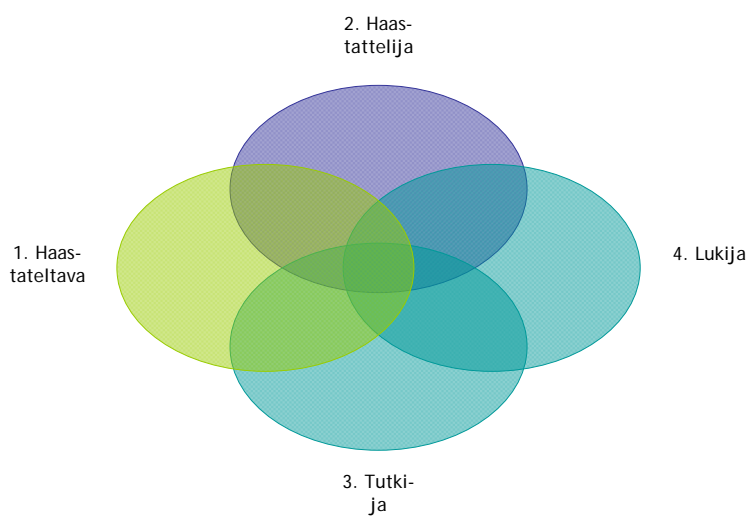
Kuten kuviossa 20, tärkeinä osina analyysivaiheessa on käytetty aineiston kuvausta, myös min- kälaisia yhteyksiä haastattelujen yhteydessä on tullut esiin, esim. sitä, että tulokset jakaan- tuivat jo aineiston keruuvaiheessa selvästi kahteen ryhmään: ohjausryhmään ja henkilöstöön. Syntyneitä näkemyseroja on pyritty puntaroimaan keskenään ja tekemään niistä raportin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143-144)



Kuvio 20. Aineiston analyysivaiheet
(Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)

4.3.2 Aineiston tulkitseminen

Koska kyse on kvalitatiivisesta tutkimuksesta, tulkinnat voivat olla moninkertaiset kuten kuviossa 21. Tutkittavasta aiheesta voi olla yksi oikea tulkinta tai useita tulkintoja, jotka on voitu perustella. Tutkimuksen aikana ilmenneisiin vastauksiin, johtopäätöksiin ja kehittämisehdotuksiin on haettu tukea mm. käyttämästä teoreettisesta viitekehystä. On pyritty tulkitsemaan vastauksia mahdollisimman totuudenmukaisesti ja löytämään syitä tuloksien säännönmukaisuuksiin, samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151)



Kuvio 21. Aineiston moninkertainen tulkinta
(Hirsjärvi & Hurme 2008, 151)

4.4 Tutkimuksen validius

Tulokset on päädytty luokittamaan teemoittain siinä järjestyksessä, kuin haastattelut etenivät. Haastattelujen aikana pidettiin huolta siitä, että teemarunko pysyi sisällöltään samana, vaikka järjestys saattoi muuttua esim. siitä syystä, että haastateltava sai aasinsillan teemasta johonkin toiseen. Haastattelija piti huolen aina siitä, että rungossa edettiin eteenpäin niin, että kaikki teemat tuli käsiteltyä. Tulokset on pyritty kuvaamaan niin tarkasti kuin ne haastattelujen aikana tulivat esille. Teemojen lisäksi tulokset niiden sisällä jakaantuivat selvästi kahteen eri osaan, eli T-hetken ohjausryhmän ja henkilöstön vastauksiin. Haastattelija on kirjannut tutkimuksen tulokset, niin kuin ne haastattelujen kautta tulivat hänen tietoonsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186-187, 189)

4.5 Tutkimuksen reliabelius

Koko käytettävissä oleva aineisto on otettu tutkimuksessa huomioon, sillä haastattelut on purettu yksi kerrallaan. Tutkimuksen tuloksissa selviää kaikki esille nousseet mielipiteet eikä mitään tutkimukseen liittyvää ole jätetty tuloksista pois. Päinvastoin, tutkimuksessa esiin nousseet uudet konseptin kehittämiseen olennaisesti liittyvät asiat on otettu huomioon tuloksissa. Johtopäätöksissä on pyritty punnitsemaan asioita kaikista ilmenneistä näkökulmista ilman että haastattelijan omat näkemykset ovat vaikuttaneet liikaa tulosten analysointiin. Koska tutkimuksessa on kyse useista muuttuvista ominaisuuksista, tulokset voivat vaihtua ajan kuluessa. Lisäksi haastateltavien omat käsitykset ja haastattelun aikainen mieliala ovat saattaneet vaikuttaa tuloksiin. Haastattelijaa ovat auttaneet teemoihin liittyvät tarkentavat lisäkysymykset, tulosten nauhoittaminen ja havainnot vastaajien reaktioista, jotta on päästy mahdollisimman tarkkoihin vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186, 189)

5 Tulokset

5.1 T-hetki -konseptin palvelukuvaus

Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola-ryhmä lanseerasi uuden palvelukonseptin, T-hetken, syyskuussa 2008. Kuten kuvassa 1, kyse on Helsingin Kampissa sijaitsevasta liiketilasta, jossa ihmiset voivat tutustua Tapiolan palveluihin ja tuotteisiin. Lisäksi siellä voi käydä kahvilla, syödä tapaksia Fazerin kahvilassa, lukea Suomalaisen kirjakaupan näytekirjoja, katsella Taideteollisenkorkeakoulun vaihtuvia näyttelyitä ja osallistua Tapiola-ryhmän järjestämiin erilaisiin tapahtumiin. On siis kyse uudenlaisesta palvelukonseptista.



Kuva 1. T-hetken liiketilat.
(Tapiola-ryhmä)

T-hetken tarkoituksena on madaltaa kynnystä tutustua vakuutus- ja finanssipalveluihin. Tapiola-ryhmä tarjoaa uudella keinoilla rahasto- ja vakuutusratkaisuja tuotepaketoinnin muodossa. T-hetki antaa ihmisille mahdollisuuden tutustua itsekseen kaikessa rauhassa uusiin rahastopaketteihin, joita ovat kummi-, rippi- ja ylioppilalahjat. Rahastosijoituksen voi tehdä vaikka saman tien T-hetkessä tai paketin voi ottaa mukaansa ja tehdä sijoituksen käyttämällä sitä myyntikanavaa, joka tuntuu asiakkaan kannalta parhaimmalta: esim. internetissä tai paikallistoimiston palvelutiskillä. Rahastosijoituksen ei tarvitse olla lahja vaan sen voi tehdä myös itselleen, kuten minkä tahansa rahastosijoituksen. Rahastojen paketointi on Tapiolan oma ratkaisu lähteä luomaan tarjonnalla kysyntää. Konkretisoimalla abstrakteina asioina käsitettävät vakuutus-, pankki- ja säästötuotteet, saadaan ratkaistua asiakkaan ongelmat nopeammin ja inspiroitua asiakasta. Halutaan tehdä asiakkaalle helpoksi se, mistä vakuutus- ja pankkiasioissa on kysymys. Tuotepaketteja on ainoastaan T-hetkessä ja niitä kehitetään koko ajan, kun myynnissä saadaan selville, mitä kuluttajat paketeilta odottavat. Tuotekehityksessä ovat olleet alusta alkaen innokkaina mukana kaikki tuoteyhtiöt omilla tuotteistoillaan. Eli Henki- ja Vahinko-Tapiolan, Rahastoyhtiön ja pankin tuotepäälliköt ovat miettineet, miten tuotteet voitaisiin paketoita järkevästi, ja mitkä tuotteet ratkaisuihin sopisivat T-hetkeen. (Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Tapiola-ryhmä 2009d)

Lahjatuotteet ovat kiinnostaneet kuluttajia selvästi eniten, koska kuten kuvassa 2, rahastosäästämisestä on tehty konkreettinen lahja, jonka antaja voi ojentaa saajalle fyysisenä tuotteena. Paketteja tullaan todennäköisesti kehittämään Tapiolan eri yhtiöiden kesken, eli tulevaisuudessa tuotepaketti saattaa sisältää esim. sekä Henki-Tapiolan henkivakuutus tuotteita että Varainhoidon säästämistuotteita. (Juhola 2009; Pelkonen 2009a)

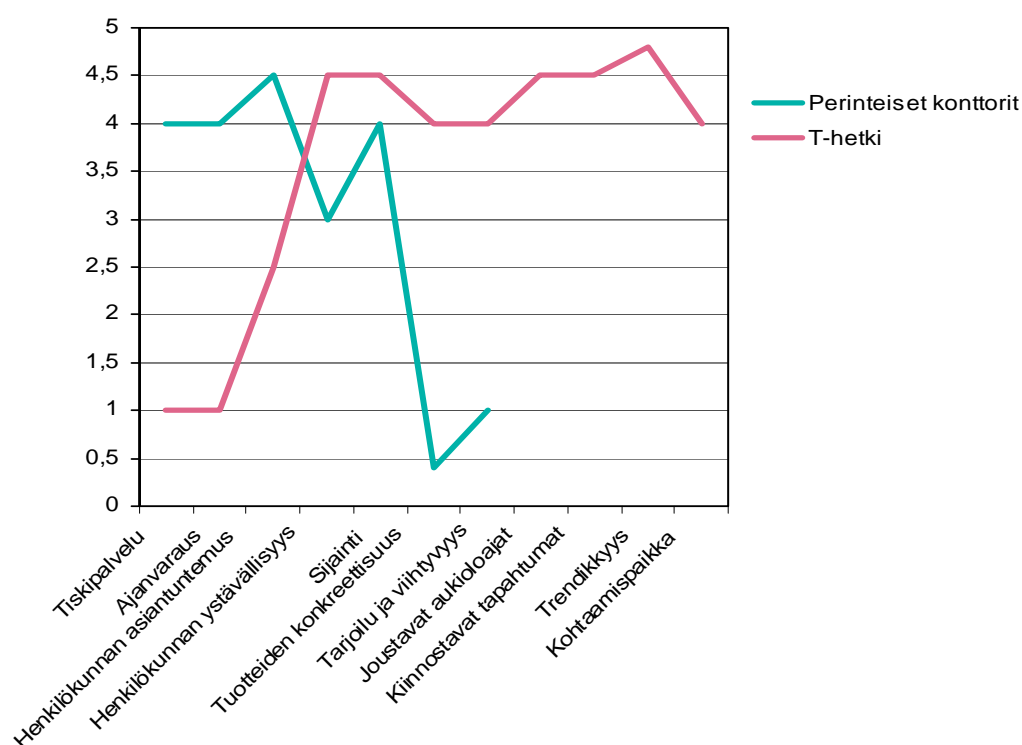


Kuva 2. Tapiola-ryhmän rahastoja on paketoitu lahjoiksi. (Tapiola-ryhmä 2009n)

5.1.1 Sinisen meren strategian soveltaminen T-hetki -konseptiin

Perinteisessä pankkikonttorissa on tiski- ja ajanvarauspalvelua sekä asiantunteva henkilöstö. T-hetki ei ole konttori, vaan se on yhdistelmä myymälää, kahvilaa, olohuonetta ja toria. Konseptiin on lisätty uusia elementtejä, kuten viihtyisyyttä, virvokkeita, konkretisoituja tuotteita sekä aukioloaikojen joustavuus. Siellä järjestetään tapahtumia ja se on kohtauspaikka. Edellä mainitut elementit ovat myös T-hetken kilpailutekijöitä, joita perinteisiltä toimistoilta puuttuu kokonaan ja T-hetken konseptin profiili on omanlaisensa. Eli konseptilla ei ole missään nimessä haettu konttorimaisuutta, vaan nimenomaan on haluttu päästä irti toimistomielikuvasta. T-hetken strategiaprofiilin määrittelyllä pystytään mittaamaan se, onko pystytty luomaan erilainen palvelu, erilainen konsepti verrattuna siihen, mitä markkinoilla yleensä on. Kuvio T-hetken strategiaprofiilista antaa suuntaa yllämainittujen perinteisten toimistojen ja

T-hetken strategiaprofiilien eroista. Kuvion 22 on tehnyt konseptin suunnitteluryhmä ja mahdolliset erot on mietitty ryhmän jäsenten kesken. Sen tarkoituksena on selvittää, mitä uutta T-hetki pystyy tarjoamaan. (Kinnunen 2009)



Kuvio 22. T-hetken strategiaprofiili
(Tapiola-ryhmä 2006)

5.1.2 T-hetken suunnitteluprosessi

T-hetken suunnitteluprosessi alkoi syyskuussa 2006, kun ensimmäinen konsepti valmistui. Syyskuu 2006 mietittiin elementtejä, joita konseptiin voisi sisällyttää ja 2007 keuhällä oli ensimmäiset laajemmat keskustelut talon sisällä kyseisestä hankkeesta. Itse T-hetki -konseptin suunnittelu kesti noin vuoden ennen avajaisia. Hanke oli syyskuussa 2007 siinä vaiheessa, että haluttiin ylimmältä johdolta vahvistus hankkeen toteuttamiseen. Konsepti esiteltiin PSS-lohkon (=pankki-, säästö ja sijoituslohkon) johdolle, yhtiöryhmän johtajan Jari Saineen ryhmälle. Alun perin toimistokonseptin työnimi oli T-baari, ennen kuin siitä tuli kuvassa 3 oleva T-hetki. (Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009)



Kuva 3. T-hetken tilassa toimii Fazer-kahvila.
(Tapiola-ryhmä 2009)

Kun konseptia lähdettiin ideoimaan, ajatuksena oli, että kohdataan asiakkaat uudella tavalla, uudenlaisessa ympäristössä, jonka vertailukohtana oli perinteinen toimistoympäristö. Lisäksi Tapiola pankin tunnettavuus oli alhainen sekä kilpailu kovaa pääkaupunkiseudulla, joten sille piti tehdä Kinnusen (2009) mukaan jotain "räväkämpää". Tapiolan oli haettava erottautumista kilpailijoistaan ja "karistettava harmaus tyylikkyydestään". Tapiola halusi tuoda säästämis- ja sijoittamispalvelut uudenlaiseen ympäristöön niin, että niitä ei tyrkytettäisi asiakkaille, vaan he voisivat itse rauhassa tulla kuuntelemaan asiantuntijaa esim. asuntosäästämiseen liittyvään tilaisuuteen. T-hetkeä on lähdetty rakentamaan säästötuotteiden ja pankin varaan, koska näiden tulevaisuuden tuotteiden ympärille on helpompaa lähteä yhdistämään muita tuotteita ja palveluita. Kinnunen (2009) uskoo, että jos pankki menestyy, niin vakuutuspuolikin ja myös päinvastoin. Eli vaikka vakuutus tuotteita näkyy T-hetkessä vähemmän, niiden merkitys ei ole pankintuotteita alhaisempia, vaan tarkoitus on tukea molempia. Tilaisuuksia suunniteltaessa haluttiin antaa tukea asiakkaan pidempiaikaisten suunnitelmien tukemiseen niin, että tapahtumiin sisällytettäisiin tietoa, jotka liittyvät suoranaisesti asiakkaiden tulevaisuuden suunnitteluun. Niinpä syntyi ajatus tilaisuussarjoista sekä hyvinvoinnin linkittämisestä niihin. (Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Pelkonen 2009a)

Asiakastutkimusten ja asiakkaita edustavien neuvottelukuntien lisäksi T-hetken suunnittelussa pyydettiin neuvoa mm. suomalaisen käyttäjätutkimuksen tutkijalta Mika Panzarilta syyskuussa 2007. Häneltä haluttiin kysyä mielipidettä siihen, minkälaiset trendit vallitsevat nyt ja tulevat vallitsemaan tulevaisuudessa. Hän kertoi kuluttajien hakeutuvan paikkaan, jossa voivat rauhoittua, eli halutaan välttää ylivirikkeisiä ja äänekkäitä tiloja, kuten nettikahviloita. Yhtenä esimerkkinä suosiotaan kasvattavasta paikasta hän mainitsi kirjastot. Toinen selvä trendi liittyi myyntitilanteisiin, jotka tulisi muuttaa enemmän konsultoiviksi, neuvoviksi ja empaattisiksi, jotta asiakkaan kanssa pystyttäisiin luomaan selvä keskusteleva vuorovaikutus, ilman että syntyy tyrkyttävää myyntitilannetta. Vertaistuki ja em. vuorovaikutus ovat erittäin tärkeitä, koska halutaan tietää toisten kokemuksista ja tehdä oma ostopäätös toisten antamien mielikuvien perusteella. Tässä vertaistuellla tarkoitetaan erityisesti nuorten kesken tapahtuvaa kokemusten jakamista: Kinnunen (2009) toteaa etenkin nuorten nykyään ostavan sitä mitä toisetkin nuoret ostavat. Kinnunen (2009) mainitsi myös ilmiöstä, jossa laajentunut internet-keskustelupalstojen käyttö lisää kokemusten jakamista, esim. auton tai omakotitalon ostamisesta. Kuluttajat hakevat siis toisiltaan tukea päätöksiinsä. Niinpä Kinnusen (2009) mukaan T-hetkenkin tarkoituksena on luoda ympäristö, jossa ihmiset voivat vuorovaikuttaa keskenään. T-hetken ympäristöön päätettiin liittää myös internetsivut, jotta kokemusten jakamista pystyttäisiin tukemaan mahdollisimman hyvin. Kolmas selvä trendi oli ihmisten kiinnostus taiteeseen ja hyvinvointiin. Niiden merkitys on kasvamassa ihmisten elämässä ja niiden kokemisesta ollaan valmiita myös maksamaan. (Juhola 2009; Kinnunen 2009)

5.1.3 T-hetken kohderyhmät ja asiakkaat

T-hetken avulla halutaan vilkastuttaa uusasiakashankintaa ja parantaa olemassa olevien asiakkaiden hoitoa. Alun perin Tapiola Pankin alustavana kohderyhmänä pidettiin Tapiolan olemassa olevia kotitalousasiakkaita. Tapiola Pankin asiakkaita ja kohderyhmiä on mietittävä huolellisesti, koska T-hetki tarjoaa ensisijaisesti pankki- ja säästötuotteita. Pankin uusasiakashankinta on kasvattanut asiakkaidensa määrää ja saanut heitä myös vahinkovakuutuspuolelta ja -puolelle, Kinnunen (2009) toteaa. Tänä päivänä pankin vaihtaminen saatetaan vielä kokea henkisesti haasteellisemmaksi kuin vakuutusyhtiön vaihtamisen, sillä ihmiset pitävät pankkiasiakkuuttaan tärkeämpänä, silti tilanteen uskotaan muuttuvan. Niinpä Tapiola-ryhmä haluaa suojata vahinkovakuutusasiakkaitaan tarjoamalla heille myös pankkipalveluita. Ajatusmalli on lähtenyt jo pankin perustamisvuodesta 2004 ja tällä hetkellä T-hetken on tarkoitus tukea mallia. Lisäksi konsepti pyrkii omalla kiinnostavuudellaan herättämään muiden pankkien asiakkaita ja sitä kautta saamaan sekä uusia pankin asiakkaita että vakuutusasiakkaita. (Kinnunen 2009)

Alun perin oli mietitty T-hetkelle kahta kohderyhmää; varttuneemmat ostokykyiset asiakkaat sekä kiireiset nuoret aikuiset. Ajattelumaailma on kuitenkin Kinnusen (2009) mukaan muuttu-

nut, koska T-hetki on tarkoitettu jokaiselle asiasta kiinnostuneelle, joten kohderyhmiä ei voida jaotella iän perusteella. Asiakkaita ei siis niinkään eroteltu demografisten tekijöiden perusteella. Muutenkin asiakassegmentointia mietittiin suunnitteluvaiheessa orjallisemmin, eikä sen jälkeen asiaa ole mietitty niin tarkasti. (Kajander 2009; Kinnunen 2009)

T-hetken ohjausryhmän mielikuva asiakkaista

Usea haastatelluista ohjausryhmän jäsenistä toteaa, että osa tilaisuuksista on selvästi suunniteltu kiinnostamaan lähellä eläkeikää ja jo eläkkeelle siirtyneitä ihmisiä. Osasyynä on se, että näin pystytään hyödyntämään tilaa myös päiväsaikaan, jolloin työssäkäyvät ja opiskelijat ovat kiinni velvoitteissaan. Iltatilaisuuksilla tavoitellaan selkeästi keski-ikäisiä, tavallisia kuluttajia, joita kiinnostaa tulevaisuus. He haluavat kuulla vaihtoehtoista, joilla turvautua tulevan varalle. Keski-ikäiset alkavat selvästi kiinnittää enemmän huomiota omaan hyvinvointiin ja varojensa hoitamiseen. Tilaisuudet on siis tietoisesti suunniteltu aikuisille, koska T-hetkellä ei pyritä saavuttamaan liian nuorta asiakaskuntaa. Haastateltavan E mielestä T-hetki tilaisuuksiin on silti koko perheen paikka, eikä hänen kokemuksien perusteella Tapiola-ryhmä pyri hakemaan tietynikäisiä ja tyyppisiä asiakkaita teemoillansa. Hän perustelee sen sillä, että teemojen kuuluu elää Tapiolassa asetettujen jaksosuunnitelmien mukaan, eikä niinkään vain tietyille segmenteille kohdennettujen intressien mukaan. Toisin sanoen on luonnollista, että mm. lapsille ja nuorille perheille tulisi myös olla omia tilaisuuksia.

Tilaisuudet kuitenkin vetävät selvästi enempi iäkkäämpiä naisia, toki riippuen tilaisuuden teemasta ja vieraista, haastatellut A ja F toteavat. Perintöverotukseen liittyvät tilaisuudet ovat ainoita, jotka vetävät selvästi enemmän iäkkäämpiä miehiä T-hetkeen, F jatkaa. Miehet ovat ehkä ylipäättään huonompia lähtemään mihinkään tilaisuuksiin ja tapahtumiin, kuten esim. teatteriin. F siis uskoo, ettei miesten paikalta puuttuminen ole niinkään tilaisuuksista kiinni, vaan siitä, etteivät miehet hakeudu tämän tyyppiseen toimintaan. Yleisesti ottaen ihmiset, jotka saadaan paikan päälle, ovat todella innostuneita konseptista. T-hetkessä käy F:n mielestä kaiken ikäisiä naisia sekä miehiä.

T-hetken henkilöstön havainnoima asiakaskunta

T-hetken henkilöstön mukaan T-hetkessä käy kaiken ikäisiä ihmisiä, mutta tilaisuudet on selvästi suunniteltu keski-ikäisille ja eläkkeellä oleville. Tilaisuuksissa näkee enemmän iäkkäämpiä ihmisiä, joista suurin osa on naisia. Päiväsaikaan käy jonkin verran äitejä lastensa kanssa. Ulkomaisia ei T-hetkessä paljoa ole näkynyt ja ehkä se johtuu osittain siitä, että kaikki tekstit ovat suomeksi, pohtii haastateltu K.

5.1.4 T-hetken liiketila

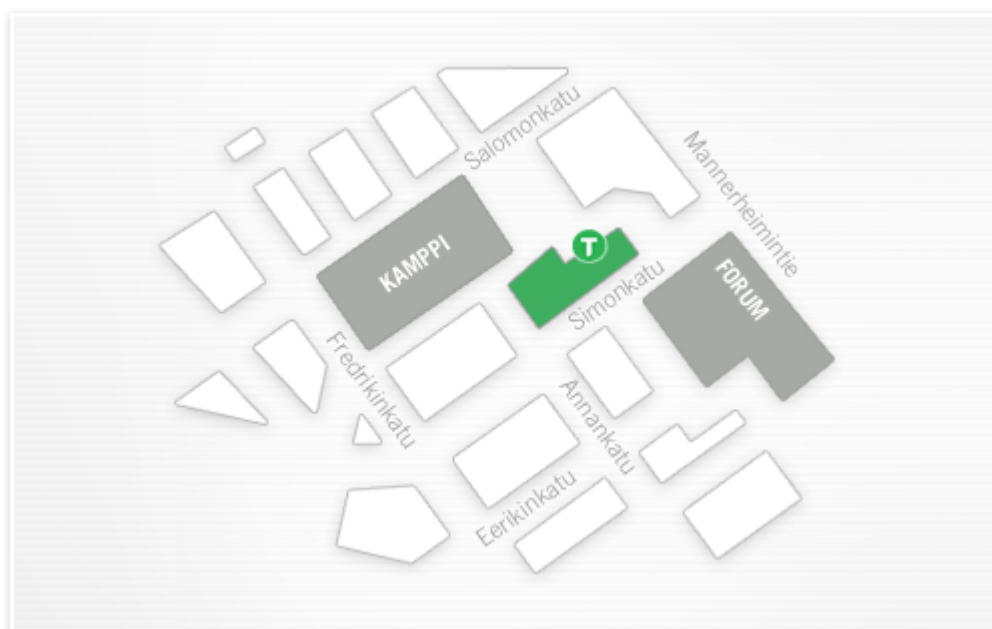
Kun tilaa lähdettiin suunnittelemaan, haluttiin keskeisenä keinona visualisoida paikka, jotta tilaan löydettäisiin oikea tunnelma. Suunnitteluvaiheessa tuotettiin tietokonepohjaisia kuvia, joilla helpotettiin konseptin esittämistä niin, että talon sisällä käsitettäisiin, mistä oli kyse. (Kinnunen 2009)

Seuraavaksi haluttiin selvittää mikä tarve tuo ihmiset T-hetkeen, minkä takia he haluaisivat tulla ja lisäksi jopa uudemman kerran. Tarpeiksi määriteltiin Kinnusen (2009) mukaan rauhoittuminen, odottaminen, keskustelun seuraaminen, tiedon saaminen ja kokemusten jakaminen. Tila voisi toimia esim. tapaamispaikkana, illanvieron "starttipaikkana" sekä hyvinvoinnin, "hyödyn sekä tiedon lähteenä" kuten Kinnunen (2009) asian kuvaili. Koska tarpeet riippuvat ihmisten elämäntilanteista, konseptia lähdettiin rakentamaan elämäntilanneajattelutavan pohjalta. (Kajander 2009; Kinnunen 2009)

T-hetken tila suunniteltiin niin, että kun sinne tullaan, se on paikka, jossa asiakkaat kohtaavat Tapiola-ryhmän uudessa ympäristössä ja uudella tavalla. Tilaan sisältyy elementtejä, kuten olohuone, kahvila, palvelu- ja esittelytilat sekä yhteistyökumppaneiden näkyvyys. Konsepti on siis Tapiolan täysin oma sovellus, johon on saatu ideoita mm. Saksasta Deutsche Bankin Q110-konseptista, joka on paljon mahtipontisempi. Saksalaisesta konseptista Tapiola-ryhmä kuuli ensimmäisen kerran, kun joukko henkilökuntaa vieraili Lontoossa eräässä mainostoimistossa. Berliinissä käytiin katsomassa Q110-konseptia ja sen todettiin olevan paljon pankkimaisempi kuin T-hetki, eikä se ollut niin tapahtumien varaan rakennettu. Konsepteilla on samaa tuotteiden paketointi ja esille asettelu. Amerikkalainen Umpqua Bank on toinen esimerkki, josta Tapiola sai ideoita T-hetkeen. Pankilla on Oregonissa hengeltänsä olohuonemainen tila, kuten T-hetkikin. Ruotsissa Tukholmassa sijaitsee tilana hyvin erilainen Länsför-säkringarin vakuutuslaitos, joka muistuttaa enemmän turvallisuuskauppaa. (Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Tapiola-ryhmä 2009d)

T-hetki on rauhallinen vapaa-ajanvietto paikka, jossa mm. on sohvia, kirjahyllyjä, joissa on Suomalaisen kirjakaupan kirjoja luettavana. Luentotila sekä Taideteollisen korkeakoulun vaihtuvat näyttelyt muodostavat merkittävän osan tapahtumien ja tilaisuuksien järjestämisessä. Näyttely- ja kirjastotilalla on haluttu tarjota ihmisille uutta ajateltavaa arjen kiireiden keskellä, ikään kuin "ajatusten katkaisijana". Martela on ollut mukana sisustamassa tilaa. Martela tunnetaan Suomen suurimpana julkisten tilojen kalustevalmistajana. Fazer Amica tarjoaa kahvilapalvelua 40 asiakaspaikkaisessa baarissa, josta voi ostaa erikoiskahvien ja teen lisäksi tapaksia ja viiniä. Kuten kuvasta 4 ilmenee, T-hetki haluttiin sijoittaa lähelle ihmisiä, joten se sijoitettiin vilkkaan ohikulkukäytävän varrelle Helsingin keskustaan. Paikan löytymistä helpotti se, että tilat ovat talon omat. Jälkikäteen on kyllä huomattu, että paikka on jäänyt hieman

Kampin ja Forumin kauppakeskusten yhdyskäytävän varjoon, eli niin sanotusti virtakohtaan, jossa ihmiset viilettävät pikaisesti ohi pysähtymättä ihmettelemään ympäristöä. Niinpä ihanteellisin paikka tiloille olisi siellä, jossa on "ihmimeri" eli paikka, jossa ihmiset viettävät aikaa, Pelkonen (2009a) tarkentaa. Hän mainitsee vielä hyvänä esimerkkinä Kampin bussitermiinän läheisyydessä olevat liiketilat. Aro-Lassilan (2009a) mielestä T-hetken tulisi näkyä ulos kadulle, jotta ihmiset löytäisivät paikan paremmin. Jo konseptin suunnitteluvaiheessa kyllä tiedostettiin riski, että paikan löytämiseen ja hahmottamiseen saattaisi mennä ainakin vuosi. Monen vastaajan mielestä sijainti on kuitenkin hyvin keskeinen, kun mietitään koko Helsingin keskustan aluetta. T-hetkeen on helppo tulla kauempaakin, koska pitkänmatkan linja-autoterminaali ja Espoon linjojen lähtö- ja tulolaiturit ovat aivan lähellä liiketilaa. (Aro-Lassila 2009a; Juhola 2009; Pelkonen 2009a; Tapiola-ryhmä 2009d)



Kuva 4. T-hetki sijaitsee Forum-kauppakeskuksen ja Kampin keskuksen yhdyskäytävällä. (Tapiola-ryhmä 2009)

Kinnunen (2009) halusi painottaa, että tarkoituksena oli ja on edelleen tehdä vain yksi T-hetki-konsepti Suomeen, eli sitä ei kokonaisuudessaan tulla monistamaan useampaan paikkaan. Konseptin eri osat saattaisivat kuitenkin Kinnusen (2009) mukaan menestyä esim. Turussa, Tampereella tai Jyväskylässä. Juhola (2009) lisää vielä listaan Oulun kaupungin ja toteaa myös sen, että suurimmissa kasvukeskuksissa voisi pienimuotoiset T-hetket toimia. (Juhola 2009; Kinnunen 2009)

5.1.5 Tilaisuuksien onnistuminen tilassa

Ohjausryhmä on huomannut, että T-hetken tilat ovat kuitenkin tuoneet haastetta tilaisuuksien järjestämiseen mm. akustisten häiriöiden takia. Vilkas liikenne, viereisen kuntokeskuksen äänet ja avoimuus ovat pistäneet ohjausryhmän miettimään ratkaisuja, joilla päästäisiin ongelmistä eroon. Apuun on myös pyydetty ammattilaisia, jotka tietävät keinoja, joilla päästä eroon meluhaitoista tai minimoida ne. On selvitetty, että tilaa ei saada täysin äänieristetyksi ilman kallista ilmastointiremonttia. On pyritty löytämään tätä edullisimpia ja kuitenkin hyviä parannuskeinoja. Esim. erilaisilla pintamateriaaleilla, kevyemmällä seinäratkaisuilla ja tekstiileillä ääniä voidaan pehmentää. Alasvedettävät kattoratkaisut ovat jo hintavampia ratkaisuja, mutta sellainenkin vaihtoehto ohjausryhmässä tiedostetaan. (Juhola 2009; Kajander 2009)

Meluhaitan lisäksi toinen ongelma tuntuu olevan tilan valaistuksessa. Melkein kaikki haastateltavat kokevat paikan liian steriiliksi mm. kirkkaan valaistuksen takia. Tähänkin asiaan on jo mietitty erinäisiä vaihtoehtoja, joilla saada tila houkuttelevammaksi ja sen myötä ihmiset poikkeamaan T-hetkeen.

Yksityistilaisuuksien tarjoilun järjestäminen on myös koettu haastavaksi, koska istumapaikkoja ei ole paljon, eikä laskupintoja juomalaseille ja lautasille, F toteaa. Tarjoilusta vastaavaan Fazer Amicaan ollaan oltu kyllä hyvin tyytyväisiä. Tilaisuuksissa käytettävä tekniikka toimii myös kaikin puolin.

Ohjausryhmän kokemuksia T-hetken tilan toimivuudesta

Ohjausryhmä on saanut palautetta henkilöstöltä tilojen toimivuudesta ja tiedostaa sen, että henkilöstön työtehtävien kannalta tulisi T-hetkessä olla myös hieman suljetumpia tiloja matallien sohvyryhmien lisäksi. F:n mielestä tilassa tulisi olla intiimimpiä tiloja, joissa asiakasta pystytään opastamaan omien verkkosivujen käytössä ja keskustelemaan tälle luottamuksellisista asioista. Tila ei myöskään palvele junnujen toimintaa riittävästi ja tämä tekee työskentelystä haasteellista F jatkaa. Lisäämällä esim. pari yksittäistä korkeaa, pyörillä liikutettavaa pöytää, helpotettaisiin työskentelyä asiakkaan kanssa. Nykyinen infotiski on kaikkien haastateltavien mielestä huono idea: se on epäkäytännöllinen ja "pelottava". Ihmisten on myös hankala saada yhteys tiskin takana oleviin junnuihin. E:n toiveena on, että saataisiin jo olemassa olevan talousneuvojan huoneen lisäksi muutama muu huone asiakastapaamisia varten. Konkreettisin palaute edellisestä on saatu omilta myyjiltä ja erityisesti yritysyritys- ja sijoituspäälliköiltä. Tiloja tulisi hyödyntää asiakastapaamisia varten.

Tilaan on saatu kaksi kosketusnäyttöä, joista pääsee vain Tapiolan verkkosivuille. F toivoo, että niitä muokattaisiin niin, että koneita voitaisiin hyödyntää monipuolisemmin, koska muu-

ten ne tuntuvat hieman turhilta. Muilla tilassa olevilla koneilla asiakkaat joutuvat istumaan hieman liian lähekkäin ja näin ollen tehokas kommunikaatio asiakkaan kanssa saattaa estyä. Asiakkaat tuntuvat myös vierastavan kannettavia tietokoneita, joissa ei ole käytössä erillistä hiirtä. Toisin sanoen tietokonepaikkoja ei ole suunniteltu niin, että niissä voisi asioida rauhassa. Sama pätee myös junnujen palvelutiskiinkin, jossa ei ole mahdollisuutta rauhassa tehdä rahastosopimusta asiakkaan kanssa, F jatkaa. Tila ei tarjoa kunnon mahdollisuutta hyvälle myyntitapahtumille ja asiakaskohtaamisille. Lisäksi ulospäin ei viestity se, että tilassa on mahdollisuus hoitaa omia vakuutus- ja pankkiasioita verkon kautta, joten ihmiset eivät osaa hakeutua tilaan tätä varten.

Tilan pitäisi pystyä palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin niin, että he oivaltaisivat "ahaa-elämyksensä" kautta omat tarpeensa, F kertoo. Tuotteet eivät välttämättä yksin herätä ostohalukkuutta, vaan ajatus ostamisesta syntyy miljöössä, johon tuotteet on sijoitettu. Silloin, kun ihminen itse huomaa tarvitsevansa jotain, hän yleensä myös sen hankkii. Tiloissa olevilla näytöillä voisi pyöriä selkeitä esimerkkejä asiakkaiden tuotekokemuksista, F pohtii. F uskoo, että tämänlainen referenssitoiminta voisi tuottaa tulosta, koska ihmiset haluavat tänä päivänä samankaltaistua. Asiakaskokemuksista saatu tieto on potentiaalisille asiakkaille tärkeämpää kuin yritykseltä saatu informaatio. Myönteiseksi koettua asiaa/tuotetta/palvelua haluavat muutkin kokeilla, F tarkentaa.

Lcd-näytöillä on pyritty viestittämään tapahtumista ja yhteistyökumppaneista. Kuitenkin useampi haastateltavista toteaa, että näytöillä oleviin mainoksiin yhteistyökumppaneista ei kiinnitetä mitään huomioita. F:n mielestä näytöillä pitäisi olla herätteitä, joista asiakas saa innostuksen hankkia tuotteita tai palveluita. Tilan pitäisi tarjota enemmän mahdollisuuksia asiakkaiden omaehtoiseen kiinnostuksen heräämiseen. Tällöin he mahdollisesti kuuntelisivat esim. mitä sanottavaa junnuilla on tarjota heille.

T-hetken henkilöstön näkemys tilan toimivuudesta

Tila oli kaikkien haastateltavien mielestä liian valoisa ja "kliininen". Monet henkilöstöstä toteasi myös, ettei T-hetken tila ole myynnin kannalta toimiva. Asiakkaan kanssa pitäisi päästä rauhalliseen paikkaan keskustelemaan. Lisäksi junnut pitävät palvelutiskiä "pelottavana" lähestyä. Heidän mielestään se saattaa selvästi olla osasy siihen, etteivät ihmiset uskaltaudu sisään. Ihmiset oletettavasti luulevat, että heidän on ensin asioitava tiskille, ennen kuin voivat tutustua itse tilaan. Toisaalta, jos palvelupiste olisi peremmällä, ei heti saada näköyhteyttä asiakkaaseen ja tervehtimismahdollisuutta. Lisäksi moni kokisi tyhjässä T-hetkessä seisomisen hölmöksi, ilman palvelupistettä tuloaulan läheisyydessä. L mainitsi kyllä, että tiskiä on ajatus siirtää ja yksi vaihtoehtoista on ollut sen siirtäminen lähemmäksi peräseinää, mutta sähkölaitteiden tekniikkaan on liittynyt ongelmia. Tiskiä on myös luultu yleiseksi infopisteek-

si, johon turistit ovat hakeutuneet. Asia on kuitenkin korjaantunut ja nykyään palvelupisteen merkitys on selkeytynyt.

Lastenvaunujen kanssa liikkuvilta äideiltä on tullut paljon myönteistä palautetta paikan tilavuudesta. T-hetken tila on avara, ja sinne on helppo tulla ja siellä on vaivatonta kuljeskella vaunujen kanssa.

5.1.6 T-hetken pääyhteistyökumppanit

Tapiola-ryhmä pyysi T-hetken toimintaan mukaan pääyhteistyökumppaneitaan. Innostusta löytyi heti. Voidaan puhua kahden tyyppisistä yhteistyökumppaneista. Fazer, Martela ja Suomalainen kirjakauppa tuovat konkreettista synergiaetua Tapiolalle ja sopivat T-hetken henkeen. Martela on ollut ja on edelleen sisustamassa Tapiolan toimitiloja ja saa sisustamisellaan samalla myös itse T-hetkestä näkyvän näyttelytilan omille tuotteilleen. Kirjat koettiin hyvin oleellisiksi jo heti T-hetken suunnitteluvaiheessa. Lähellä T-hetkeä, Kampin kauppakeskuksessa sijaitseva Suomalainen kirjakauppa lisää tuotteillaan asiakkaiden viihtyvyyttä ja saa oman tarjontansa näkyville. Voimavaroiltaan vahva Fazer pystyy tarjoamaan T-hetken asiakkaille makuelämyksiä laidasta laitaan, ja omalla ainutlaatuisella osaamisellaan se pystyy tuottamaan suurempiinkin tapahtumiin catering-palvelut. Lisäksi se saa T-hetkessä esille omaa brändiään. Suomen Punainen Risti (SPR), Suomen Luonnonsuojeluliitto, Taidekeskus Emma ja Taideteollinen korkeakoulu ovat tulleet yhteistyökumppaneiksi Tapiolan yhteisvastuun ja arvojen kautta. Yritykset on koettu hyviksi, arvojen mukaisiksi kumppaneiksi, joiden kanssa Tapiolalla on sponsorisopimukset. Tapiolalla on SPR:n ja Suomen Luonnonsuojeluliiton kanssa yhteisiä tilaisuuksia, joissa tuodaan niiden toimintaa tutuksi sekä selvennetään yhteistyötä Tapiolan kanssa. Tapiola haluaa tukea keskinäisenä yhtiönä ystävöimintää, kirkon ulkomaanapua, taiteen edistämistä sekä nuorten onnistumista ja kehittymistä. Yhteistyökumppaneiden avulla Tapiola-ryhmä pystyy halutessaan uusimaan T-hetkeä ja saamaan siitä houkuttelevamman. (Aro-Lassila 2009a; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Juhola 2009; Pelkonen 2009a)

5.1.7 T-hetken tapahtumat ja tilaisuudet

T-hetkessä järjestetään erilaisia tapahtumia, jonne kaikki ovat tervetulleita. Ideana on se, että voidaan yhdistää huvi ja hyöty niin, että ihmiset motivoituvat huolehtimaan itsestään, taloudestaan ja lähimmäisistään arjenkin keskellä. Teemat syntyivät ihmisten kiinnostuksen kohteista, joihin saatiin vahvistusta tutkimusprofessori Mika Pantzarilta. Omaan elämään vaikuttavat asiat, kuten asuminen, työ, terveys ja hyvinvointi todettiin olevan kestäviä teemoja. Tilaisuuksien on tarkoitus linkittyä Kinnusen (2009) mukaan Tapiolan tuotteisiin ja palveluihin, koska tilaisuuksien teemat liittyvät tulevaisuuteen ja mahdollisesti tulevaisuuden haavei-

siin, joiden toteutumiseen liittyy säästäminen. Esim. jonkun haaveena saattaa olla eläkeiän madaltaminen, toisen haaveena on talon rakentaminen, jonkun maailmanympärimatka, joihin Tapiolalla on erilaisia ratkaisuja ja eväitä, joilla ihminen pystyy toteuttamaan unelmansa. Jotkut tilaisuudet on suunniteltu "business-kärjellä" ja niille on asetettu sen mukaiset myynnilliset tavoitteet. (Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Kuluttajatutkimuskeskus 2009; Tapiola-ryhmä 2009d)

T-hetken omilla verkkosivuilla voi esittää toiveita ja ideoita tilaisuuksien teemoiksi. Valmiita tilaisuussarjoja ovat Sijoituskoulu, jossa käydään läpi sijoittamiseen ja säästämiseen liittyviä asioita eri näkökulmista. Voi hyvin -tilaisuudessa saa virikkeitä arjen hyvinvointiin. Elämäsi turvallisuus -tilaisuudessa käydään läpi omaisuuteen ja liikenteeseen liittyviä turvallisuusasioita. Tämä tilaisuus ei osoittautunut kovin kiinnostavaksi ja se päätettiin jättää pois. Iltapäivän puheenaihe on tilaisuus, joka järjestetään päivisin rauhalliseen aikaan ja siellä käsitellään asioita eläkeläisen näkökulmasta. Kello viiden tee -tilaisuuksia emännöi Kirsi Piha. Hän kutsuu sinne vieraikseen henkilöitä keskustelemaan "hetkessä elämisen tärkeydestä". Tilaisuuden viikoittain vaihtuvilla haastatteluvierailta halutaan houkuttaa mahdollisimman paljon erilaisia ihmisiä kuulijoiksi. Lauantaisin on muutaman kerran kokeiltu tapahtumia erilaisin teemoin, joista parhaiten on saanut tiedon T-hetken internetsivuilta. (Kajander 2009; Tapiola-ryhmä 2009d; T-hetki 2009)

Kello viiden tee on torstaisin, perjantaisin on teema Tavataan T-hetkessä. Luennot ja tietoisuuskurssit hyvinvoinnista, taloudesta, sijoittamisesta ja säästämisestä pidetään tiistaisin ja keskiviikkoisin. Tapahtumat ovat siis kaikille ilmaisia, eikä niihin tarvitse ilmoittautua. (Tapiola-ryhmä 2009d)

Ohjausryhmän ajatuksia ja mielipiteitä tilaisuuksien teemoista

Teemat ovat sinällään ihan hyviä, koska ne tukevat F:n mielestä Tapiola-ryhmän arvomaailmaa ja vastuullisuutta. Useampi haastateltavista kuitenkin toivoo, että sijoituspuolen teemat palvelisivat paremmin "tavallista" kuluttajaa. Tilaisuuksissa voitaisiin käydä läpi konkreettisia asioita esim., mitä pitää ottaa huomioon säästämisessä. Ihmiset itse voisivat jakaa kokemuksiaan ja asiantuntija voisi antaa vinkkejä. Tällä hetkellä tilaisuudet ovat olleet mm. ekonomin järjestämiä liian luentomaisia tilaisuuksia, jotka selvästi on suunnattu asiantuntevalle kohderyhmälle, jolle sijoittaminen ja säästäminen ovat tuttua. Pitäisi olla tilaisuuksia, jotka tukisivat enemmän Tapiolan tuotteita ja ihmisten ostopäätöksiä.

Onnistuneessa tilaisuudessa asiakkaalla pitää olla mahdollisuus keskustella asiantuntijan kanssa. Tilaisuuksissa asiakkaat esittävät tarkennusta vaativia kysymyksiä, joihin Junnut eivät osaa vastata ja asiakasohjaus saattaa silloin jäädä tekemättä. Kysymykset voivat olla hyvin syväli-

siä ja laaja-alaisia, tällöin tarvitaan asiantuntijan taitoa hallita kokonaisuus, F toteaa. Tilanne on kyllä paranemassa, koska tilaisuuksille on alettu jakaa vastuuhenkilöitä, jotta tapahtumiin saatuja ihmisiä kyettäisiin palvelemaan mahdollisimman hyvin ja tilaisuuksista tulisi myynnillisesti, ja toki myös imagollisesti parempia. Koko henkilöstön tulisi ymmärtää se, että T-hetki on kaikkien Tapiolan yhtiöiden yhteinen paikka ja vastuu tilaisuuksien onnistumisesta on kaikilla. Vaarana on se, että T-hetkeä pidetään jonain omana juttuna erillään muista toimintayksiköistä. Tilaisuuksiin kutsuminen ja järjestäminen tulisi olla yhtiöiden yhteistä toimintaa ja yhteisen hyvän eteen.

Tilaisuudet vetävät tällä hetkellä eniten keski-ikäisiä naisia. Ajallisesti tilaisuuksien on todettu toimivan hyvin ja tapahtumissa käy paljon ihmisiä. Lauantaipäiviin vaikuttaa eniten se, jos kaupungilla on muita tapahtumia. Yksittäisiä uusia teemoja on kokeiltu ja niistä on esimerkiksi eläinpäivä, joka onnistui F:n mukaan suhteellisen hyvin. Toisaalta kodinturvallisuuteen liittyvät teemat eivät ole toistaiseksi toimineet. Ratkaisu houkuttavuuteen voisi olla mahdollinen oheishjelma/-tarjonta, joilla saataisiin ihmisiä uusiin tapahtumiin. Tilaisuuksiin mietittäisiin jotain, mitä ihmiset tulevat mielellään katsomaan. Houkuttimeen linkitettäisiin tilaisuuden teema ja näin ollen päästäisiin keskustelemaan asiakkaiden kanssa uusista asioista. Asumispäivässä oli yhteistyökumppanina esim. Marimekko sisustuskuosineen, josta moni on kiinnostunut. Näin päästiin keskustelemaan asumisesta ja kotona viihtymisestä. Uusia teemoja tarvitaan ja syksylle 2010 on suunnitteilla tapahtumia nimenomaan miehille, kertoo C.

Tilaisuuksiin pitää "linkittää" jotain elämyksellistä, koska ihmiset harvemmin tulevat kuuntelemaan pelkkää "asiaa", ainakaan lauantai-iltapäivisin, F toteaa. Arkisin päiväsaikaan ikkäämmälle kohderyhmälle suunnatut tilaisuudet voivat sen sijaan olla asiapainotteisempia. Tilaisuudet vetävät ihmisiä paikalle, joten tulee enemmän mieltä sitä, miten ihmisiä saadaan käymään T-hetkessä muutenkin.

T-hetken henkilöstön ajatukset teemoista

Tilaisuuksiin tulee paljon ihmisiä, mutta suurimmaksi osaksi keski-ikäisiä naisia. Teemoja tulisi suunnitella myös nuorille aikuisille, jotka koetaan henkilöstön mielestä erittäin tärkeiksi, potentiaalisiksi asiakkaita. Nuoret ovat arvokkaita, mahdollisia pitkäaikaisia asiakkaita, joilla tänä päivänä tuntuu olevan rahaa. Junnuja ihmetyttää, ettei nuoriin panosteta. T-hetki on luotu mm. uusasiakashankintaa varten, täten tilaisuuksien teemojenkin pitää olla sen mukaisia. Henkilöstön mielestä tämän hetkiset tilaisuudet ovat pääasiassa jo olevia asiakkaita varten. Haastattelun B:n mielestä on kuitenkin tärkeää saada olemassa olevista teemoista "kaikki irti", ennen kuin uusia lähdetään suunnittelemaan.

Asiakkaat kyselevät usein Sijoituskoulusta. Myös perintöverotukseen ja ylipäättänsä perintöasioihin liittyvät tilaisuudet ovat vetäneet T-hetken tilan aivan täyteen. Tilaisuuksien jälkeen jaettavat yhteystietokortit on todettu monen mielestä huonoiksi, koska ihmiset heti ajattelivat, että heille yritetään myydä jotain puoliväkisin. T-hetkessä haastateltavana olleet vieraat ovat olleet sellaisia henkilöitä, jotka kiinnostavat enimmäkseen vain keski-ikäisissä. Mm. K:n mielestä tulisi myös olla harkitsevampi haastateltaviksi kutsuttavien vieraiden suhteen, sillä T-hetki saattaa esim. leimautua poliittisten näkökantojen esiintuonnin takia. Riskinä on, että Tapiolan toiminta tulitaisiin näkemään puoluesidonnaisena.

Tilaisuuksien ajankohdat ovat hyviä, koska henkilöstön mielestä vilkkainta on etenkin tiistaita torstaihin ja kello 13-18 välillä. Perjantai on selvästi hiljaisin päivä, eikä silloin siis kannata järjestää mitään tilaisuuksia. Ihmisvirta vaihtelee aika lailla lauantaisin, mutta ne voisivat olla potentiaalisia päiviä järjestää enemmän tilaisuuksia. On nimittäin huomattu, että ne harvat kerrat, kun T-hetkessä on ollut tilaisuus lauantaina, väkeä on myös ollut. Ihmisillä on vapaa-aikaa ja heillä on aikaa kuunnella. Asiakasneuvojat ovat T-hetkessä vuoroittain lauantaisin. Tämä järjestely on junnujen mielestä koettu erittäin hyväksi. Yllättävän usein yksittäinen asiakas on tullut ajan kanssa juuri lauantaina kysymään jotain vakuutuksiin liittyvää tai ostosten lomassa poikkeamaan kahville, ja päähän on juolahtanut ikuisuuden mielenpohjalla mietittänyt vakuutusasia, jonka asiakasneuvoja on pystynyt hoitamaan muutamassa minuutissa. Junnujen mielestä Fazerin kahvila on kyllä suosittu lauantaikahvipaikkana. Hyväksi on siis todettu, että T-hetken aukioloaikoja muutettiin niin, että paikka on nykyään lauantaisin auki kello 12.00 - 17.00. Ennen, kun paikka meni kiinni jo kello 15, asiakkaille jouduttiin tästä vihjaisemaan hienovaraisesti, ja tilanteet koettiin hyvinkin kiusallisiksi. Etenkin, kun asiakkaat on juuri saatu viihtymään, heitä joutuu ohjaamaan ulos. On huomattu, että ihmiset tulevat lauantaisin istuskelemaan vasta kolmen aikoihin, kun ostokset on tehty tai niiden lomassa kaivataan hengähdystaukoa.

5.1.8 T-hetken markkinointiviestintä

Tiukan aikataulun takia markkinointiviestintään ei ole panostettu niin paljoa, kuin tarve olisi vaatinut. Alussa haasteena oli kertoa ihmisille, mistä T-hetkessä oikein on kyse ja niinpä syksy 2008 meni etsiessä keinoja, joilla saataisiin oikeat mielikuvat esille. Lehtimainonta oli aluksi hieman epäselvää, eivätkä ihmiset aluksi ymmärtäneet, että kyseessä on paikka, jonne voi tulla vaikka vain viettämään aikaa. T-hetkeä mainostettiin uudenaikaisena olotilana. Tämä huomattiin jälkikäteen harhaanjohtavana. Ihmisiä todennäköisesti hämmensi ei-kaupallinen lähestymistapa, sillä T-hetkeä ei ensin lähdetty viemään eteenpäin business-tavoitteiden näkökulmasta. Konsepti haluttiin ensin rakentaa niin, että se tarjoaisi imagomielestä Tapiolar ryhmästä hieman erilaisen kuvan. Asiakkaiden oli vaikea aluksi ymmärtää mistä oli kyse, koska

konseptia mainostettiin ikään kuin väärin päin. (Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Pelkonen 2009a)

Tämän hetkistä markkinointiviestintää tehdään teemalla "teetä ja talousneuvontaa", eli halutaan konkretisoida tilan merkitystä niin, että madalletaan kynnystä tulla sinne, Kinnunen (2009) kuvailee. Logon yhteyteen lisättiin tilaa kuvaava teksti "talousneuvontaa, fiksit lahjat-kahvila", koska haluttiin selventää, mitä tila tarjoaa ilman ostovelvoitetta. Viestinnästä tehdään ymmärrettävämpää, koska aluksi se oli turhan "korkealentoista". T-hetken kaupallinen puoli, talousneuvonta, nostettiin esille. (Aro-Lassila 2009a; Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Pelkonen 2009a)

Ohjausryhmän näkemys tämän hetkisestä markkinointiviestinnästä

Tilaisuuksien kannalta parhaimmaksi markkinointiviestinnän kanavaksi on noussut Helsingin Sanomien Minne mennä -palsta ja Metro-lehti, joita ihmiset lukevat. Lisäksi T-hetkeä on mainostettu Helsingin Sanomien Nyt-liitteessä, koska on huomattu, että ihmiset suunnittelevat seuraavaa viikkoansa mm. lukemalla kyseistä liitettä. Asiakkaille on myös lähetetty kutsukortteja eri tilaisuuksiin, mutta niiden tehokkuudesta ei ole mitään tarkkaa selvitystä, koska kutsuilla tavoitetuista ei ole mitään seurantaa. T-hetken sivuille on avattu blogi, josta toivotaan aktiivista viestintäkanavaa. (Aro-Lassila 2009a; Kajander 2009)

T-hetki on jätetty tietoisesti pois Tapiola-ryhmän verkkosivujen yhteystietoruudulta, jotta paikkaa ei rinnastettaisi toimiston kaltaiseksi paikaksi, jossa voi hoitaa monipuolisemmin asioita asiantuntevan palvelun avulla. On kuitenkin sovittu, että T-hetkeen on selvä linkki verkkosivujen pääsivulta, joilta selviää, minkälaisesta paikasta on kyse. Pyritään välttämään sitä, että asiakas saa käsityksen, että T-hetkessä hän voi saada saman tien vastaavan laajuista palvelua kuin toimistoilla. Tällöin voi käydä niin, että paikan päällä myönteinen kokemus kääntyykin kielteiseksi, kun asiakas huomaa, ettei voi saada olettamaansa palvelua heti.

T-hetken logon muotoutumiseen on myös käytetty aikaa ja ulkoasua on työstetty. Logosta ei suoranaisesti ilmene, että T-hetki on Tapiola-ryhmän paikka. Osa haastatelluista on sitä mieltä, että logo pitäisi olla sellainen, että paikka osataan yhdistää saman tien Tapiola-ryhmään. Toiset haluavat säilyttää T-hetken ihan omanaan, ikään kuin itsenäisenä paikkana ilman mielenyhtymiä.

T-hetken henkilöstön mielipide markkinointiviestinnästä

T-hetken henkilöstön mielestä markkinointiviestintä ei aluksi ollut loppuun asti mietittyä. Nykyinen teema sopii huomattavasti paremmin kuvaamaan toimintaa, K toteaa. Haastateltava L kuitenkin ihmettelee, miksi uudessa markkinointiviestinnässä ja logossa ei ilmene suoraan, että on kyse myös pankin tuotteista. Hänen mielestään mm. sana "talousneuvontaa" ei kerro tarpeeksi selkeästi, mitä Tapiola haluaa viestittää ohikulkijoille. K on myös samaa mieltä ja mainitsee vielä, että ulospäin pitäisi viestittyä selvästi se, että T-hetkessä pankkitili voidaan avata saman tien, ideanahan on tuoda pankin tunnettuutta esille. Tilejä avataan K:n ja L:n mielestä selvästi enemmän kuin rahastoja. Rahastot on tuotu paremmin esille kuin aikaisemmin, mutta tileistä ei heidän mielestään mainita tarpeeksi selkeästi. Hyviksi markkinoinnin kanaviksi on todettu Helsingin Sanomien mainokset, radio, posti ja henkilökohtainen palvelu.

5.1.9 Liiketoimintaa vahvistava T-hetki Tapiola-ryhmän brändi-näkökulmasta

T-hetki on Tapiola-ryhmän yhteinen hanke, jonka on tarkoitus palvella alueellisesti koko Suomea, vaikka sen sijainti on Helsingissä. Tapiola-ryhmän brändiä halutaan uudistaa mm. T-hetken avulla. Konseptista voidaan puhua Tapiola-ryhmän näyteikkunana. Perinteinen viestintä ei enää riitä siihen, että asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita. Asiakkaille halutaan tarjota Tapiola-ryhmän arvojen mukaisia elämyksiä ja tuntemuksia, jotka vahvistavat tuotteesta tai palvelusta saatua viestiä, lisäävät huomioarvoa ja kiinnostavuutta, Kinnunen (2009) toteaa. Tapiola-ryhmä hakee T-hetkellä tunnettavuutta, myönteistä näkyvyyttä ja "asiakasimua", jota keskinäisellä yhtiöryhmällä on, Pelkonen (2009a) toteaa. Lisäksi konsepti erilaisuutensa vuoksi herättää keskustelua. T-hetki on uudenlainen tapa löytää pankki- ja vakuutusyhtiö tutustumalla ja "ihastumalla" paikkaan, ja sitä kautta itse yhtiöön, sen muihin palveluihin ja tuotteisiin. Koska ihmiset ajattelevat järjellä ja tunteella, Tapiola-ryhmä haluaa erottautua kilpailijoistaan myös tunnepuolella. Lisäksi Tapiola-ryhmällä oli tarve saada asiakkaita ja ylipäätään tiedottamista varten tila Helsingin keskustaan, ihmisten keskelle. Koska Suomessa ei yhdelläkään muulla yrityksellä ole ollut vastaavanlaista konseptia, Tapiola-ryhmällä oli kiire saada konsepti lanseerattua suunnitelmien mukaan 1.9.2008. Tapiola-ryhmä olisi muuten menettänyt merkittävän etulyöntiaseman julkisuutta ajatellen, jos muut olisivat ehtineet ensin. (Aro-Lassila 2009a; Juhola 2009; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Pelkonen 2009a)

T-hetken avulla Tapiola-ryhmä itse haluaa oppia uutta uudenlaisen konseptin avulla, siis kokeilla uutta tapaa toimia ja uutta paikkaa lähestyä asiakkaita ja ylipäätään ihmisiä sekä olla asiakkaita lähellä. T-hetken tarkoitus on inspiroida henkilöstöä ja herättää ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. T-hetken avulla konkretisoidaan erilaisuutta, koska Tapiola-ryhmä on monessa suhteessa melko samanlainen kuin kilpailijansa, Kinnunen (2009) toteaa. Konsepti

todentaa uudella tavalla myös Tapiolan asiakaslupausta ja Tapiola-ryhmää talouden hyvinvointipalveluiden tuottaja. Lähtökohtana yhtiöllä on perinteisesti olla pankki ja vakuutusyhtiö, joka on lähellä tarvittaessa. Tämän lisäksi on haluttu ajatella ja toimia niin, että Tapiola-ryhmä on hyvinvoinnista välittävä, yksityisasiakkaita lähellä oleva jatkuvuuden turvaaja sekä "yksi viidestä" yritysasiakkaiden menestystekijöistä. Tapiola haluaa rakentaa ennakoivaa huolenpitoa, jotta päästään irtaantumaan perinteisestä käsityksestä vakuutusyhtiönä ja pankkina, Kinnunen (2009) kertoo. T-hetken konseptilla konkretisoidaan ennakoivaa huolenpitoa uudella tavalla. (Juhola 2009; Kinnunen 2009)

T-hetken konkreettisenä tavoitteena pohjimmiltaan on, brändinäkökulman jälkeen, lisätä myyntiä, tunnettavuutta sekä saada asiakasohjauksia Tapiolan toimistoille. T-hetkessä on kyse liiketoiminnallisesta konseptista. Tähän liittyy oleellisesti tavoite vahvistaa Tapiola-ryhmän liiketoimintaa uudella tavalla, joka myös muokkaa Tapiolan brändimielikuvaa. (Aro-Lassila 2009a; Kajander 2009; Kinnunen 2009; Pelkonen 2009a)

T-hetken henkilöstön näkemys T-hetkestä imagon nostattajana

T-hetken henkilöstö pitää T-hetkeä selvästi Tapiola-ryhmän imagon kohotusta varten kehitettynä konseptina. Tapiola on halunnut "kasvojenkohotuksen" myötä tarjota mukavamman tavan hoitaa pankki- ja vakuutusasioita uudella tavalla ja rennommassa ilmapiirissä. Hienoa myös on, että asiakkaille on kehitetty paikka, missä rennosti vain olla. K:n mukaan T-hetki kuvaa hyvin Tapiola-ryhmän keskinäisyyttä ja siis sitä, että on mietitty asiakasomistajia eikä pelkästään myynnillisesti tehokkaita ratkaisuja.

5.1.10 T-hetki osana Tapiola-ryhmän myyntikanavia

Tapiola-ryhmän tämänhetkisiä myyntikanavia ovat internet, perinteiset paikallistoimistot ja asiakaspalvelukeskus eli puhelinpalvelu. Monipuolisten kanavavaihtoehtojen kautta asiakas ja mahdolliset asiakkaat voivat valita pääsääntöisesti itselleen parhaimman tavan hoitaa asioitaan, toki riippuen asiasisällöstä. Verkkopalveluita kehitetään koko ajan ja niihin tullaan panostamaan nopean palvelun mahdollistajana. Paikallistoimistoilla asioiville asiakkaille on tärkeää opettaa verkkopalvelun käyttöä, jotta he huomaavat, kuinka vaivatonta ja helppoa on hoitaa asioita verkkotunnusten avulla. (Tapiola-ryhmä 2009k)

Verkkopalvelussa voi hoitaa pankki-, vakuutus- ja rahastoasioita. Lisäksi siellä voi tarkastaa oman ja perheen vakuutusturvan. Jos ja, kun puutteita havaitaan, asiakas voi itsenäisesti ottaa vakuutuksia ja tehdä muutoksia vakuutuksiin verkkopalvelun kautta. Korvausasiat voi hoitaa kätevimmin verkon kautta ja palvelun kautta hoituvat myös raha- ja rahastoasiat. Jos asiakas tarvitsee neuvoa tai ilmoittaa jostain muutoksesta, hän voi lähettää palvelun kautta

suojatulla yhteydellä viestin Tapiolalle. Asiakas voi hoitaa verkossa vakuutus- pankki- ja säästöasioita myös ilman tunnuksia. Tapiolan www-sivuilla voi tutustua Tapiolan tarjoamiin tuotteisiin, tehdä vakuutuslaskelmia, ilmoittaa vahingosta. Ilman tunnuksia onnistuvat myös pankkitilin avaukset, lainalaskelmat ja -hakemukset. Verkkopalvelu on vakuutus- ja rahastoasiakkailla ilmainen sekä myös pankkiasiakkaille silloin, kun he myös keskittävät vakuutuksensa Tapiolaan. (Tapiola-ryhmä 2009h)

Paikallistoimistot ovat perinteisin tapa hoitaa asioitaan. Palvelut vaihtelevat toimistoittain, eli joissain toimistoilla voi vain hoitaa akuutit vakuutus- ja rahastoasiat ja kokonaisvaltaiset turvantarkistukset, ja joillain toimistoilla voi myös hoitaa laina-asiat ja määräaikaiset talletukset ajanvarauksella. Tapiolalla on siis face to face -palveluita, jotka vaativat ajanvarausta. Näitä ovat talous- ja pankkineuvojien palvelut, joissa käydään asiakkaan ja hänen perheensä vakuutus- ja pankkiasiat kokonaisvaltaisemmin läpi. Edustajat kartoittavat yrittäjien vakuutus- ja pankkiasiat. (Tapiola-ryhmä 2009i)

Asiakaspalvelukeskus auttaa asiakkaita puhelimen välityksellä. Melkein kaikkiin asioihin saadaan palvelua arkisin kello 8-20 välillä. Puhelinkorvauspalvelu on auki kello 18 asti, lakisääteisten työeläkkeiden arviointi kello 16 asti ja hätäpalvelu vahinkotilanteissa on auki ympäri vuorokauden. (Tapiola-ryhmä 2009j)

T-hetki ei ole vielä suoranaisesti myyntikanava, koska vielä ei ole tarkentunut, minkälaista myyntikonseptia siellä on järkevää pyörittää pidemmän päälle, C toteaa. T-hetken yksi selkeä toimintamalli F:n mielestä on Tapiola-ryhmän liiketoiminnan vahvistaminen verkkopalveluiden kautta, koska sähköiset myyntikanavat tulevat olemaan kärkimyyntipaikkoja tulevaisuudessa. Lisäksi tuotepaketit ovat T-hetken valttikortteja, F toteaa. Ostopalvelun vahvuutena ovat myös joustavat aukioloajat, C lisää. Myös E uskoo T-hetken olevan hyvinkin pian tulevaisuudessa yksi potentiaalisista kauppapaikoista.

Tällä hetkellä T-hetken tapahtumien, lounas- ja kahvihetkien lomassa asiakas voi opetella opastuksella tai ilman verkkopalvelun käyttöä, hoitaa vakuutus-, pankki- ja säästöasioita verkkopalvelunsa kautta, tutustua rahastolahjapaketteihin, tehdä oman verkkopalvelun tai paikan päällä olevien junnujen asiakaspalvelun kautta rahastomerkintöjä sekä avata pankkitilin. T-hetken yhtenä tarkoituksena on saada ihmiset käyttämään Tapiolan monipuolisia verkkopalveluita omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan. Suuremmissa ja laajemmissa asiantuntijaa tarvitsevilla asioissa asiakas voi T-hetkessä myös varata ajan Tapiolan toimistoille turvantarkistukseen ja T-hetkessä hän saa kokonaisvaltaista talousneuvontaa ajanvarauksella. Puhuttaessa T-hetkestä myyntikanavana, tärkeään asemaan nousevat asiakasohjaukset asiantuntijapalveluihin, Aro-Lassila (2009a) tarkentaa. Ihmiset voivat myös tulla T-hetkeen vain oles-

kelemaan ja hengähtämään yksin tai yhdessä, ilman minkäänlaista ostovelvoitetta. (Aro-Lassila 2009a; Pelkonen 2009a; Tapiola-ryhmä 2009i)

5.1.11 T-hetken henkilöstö ja sen kehittäminen

T-hetken ohjausryhmän ajatuksia henkilöstön kehittämisestä

T-hetkeä edustava henkilöstö koostuu 12:sta junnusta ja yhdestä talousneuvojasta. Junnut ovat ulkoistettua työvoimaa, jonka on määrä työskennellä T-hetkessä alustavasti toukokuun 2009 loppuun. Yksi syy tähän ratkaisuun oli, että haluttiin kokeilla uuden konseptin toimivuutta henkilöstöllä, joka ei ole tottunut työskentelemään talon perinteisten toimintatapojen ja tyylien mukaan. Se on koulutettu avaamaan rahastoja ja pankkitilejä, mutta vakuutustuotteisiin sitä ei ole perehdytetty. Haluttiin siis lähteä liikkeelle kapealla ja helpolla tuotevalikolla niin, että tuotteet saadaan asiakkaan käyttöön heti. Junnujen työnkuvasta on jätetty tietoisesti pois vakuutustuotteiden tuntemus, jotta pankin tuotteita saadaan enemmän esille. T-hetken yhteyteen on tarkoitus tuoda enemmän Tapiolan omaa henkilöstöä, joilta löytyy laajempaa osaamista. Tällöin T-hetki tulisi toimimaan eri myyntihenkilöiden keskipisteenä ja tätä voitaisiin hyödyntää eri asiakastapaamisissa. Täten T-hetkeä saataisiin tunnetummaksi ja eri henkilöiden roolit selkeytyisivät myös asiakkaiden silmissä. E:n mielestä yhteistyötä työnvälitysyrityksen kanssa on mahdollisesti hyvä jatkaa myös syksyllä ja täten säilyttää junnujen rooli T-hetkessä. Lisäksi se tukisi Tapiolan omia mahdollisia toimintatapamuutoksia, E jatkaa.

Junnuilta odotetaan aktiivista otetta ja ihmistuntemusta, koska heidän roolinsa katsotaan tärkeäksi osaksi konseptin houkuttelevuutta. Toisin sanoen myönteisen yllättämisen taito on hallittava. Etenkin tilaisuuksissa toivotaan, etteivät he olisi passiivisia ja vain seisoi palvelutiskinsä takana, haastateltava A toteaa. Toiminnan pitää olla asiakaslähtöistä, eikä missään nimessä tyrkyttävää, eli asiakkaiden kanssa pitää osata keskustella asioista. Junnuilta odotetaan taitoa oivaltamisen mahdollisuuden luomiseen, eikä pelkästään informaation antamiseen. Tämän lisäksi "substanssiosaaminen" on tärkeää, eli täytyy osata ratkaista asiakkaan ongelma löytämällä oikeat keinot ja hyödyntää niitä. Muutaman kuukauden jälkeen huomattiin junnuissa huomattavia eroja. Jotkut ovat selvästi toisia aktiivisempia esittelemään asiakkaille Tapiolan tuotteita ja palveluita. Lisäksi osalla on enemmän "pelisilmää" asiakastilanteissa ja he osaavat lähestyä asiakasta oikeissa paikoissa oikeaan aikaan, haastateltava C toteaa. Noin puolet junnuista on C:n mukaan omaksunut konseptin toimintatavat ja mallit, kun taas osalle ei selvästikään tällainen työ ole luontaista. Tilaisuuksien haltuunotto ja toimiminen tapahtumien aikana näyttää olevan haaste työntekijöille, F toteaa. Junnuilla on oltava vahva ote tilanteisiin ja kyky herättää asiakkaan kiinnostus. Kaikki junnut eivät omaa tarvittavaa taitoa luoda suoria, kasvokkain tapahtuvia asiakaskontakteja. Tämä ongelma tiedostetaan ohjausryhmässä ja sen poistamiseksi on suunnitteilla kehittää toimintatapoja. Lisäksi haas-

teena on ollut se, että junnuilla saattaa olla työvuorojen välillä pidempiäkin taukoja, jolloin taidot ruostuvat, eikä mahdollisesti olla enää niin sitoutuneita työtehtävään. Jo pienimuotoisenkin koulutustilaisuuden järjestäminen junnuille on haastavaa, koska on vaikea löytää sopiva ajankohta, jolloin mahdollisimman moni heistä voisi siihen osallistua.

Junnujen toiminnassa tulisi korostaa asiakkaiden ohjausta nopeaan ja helppoon verkkopalveluun, jossa asiakas pystyy tänä päivänä hoitamaan pankki- ja vakuutusasiansa vaivatta esim. kotoa tai töistä käsin ilman, että tarvitsee lähteä paikallistoimistoon asioimaan, haastatettava E kertoo.

T-hetken henkilökunnan omat näkemykset ja käsitykset junnujen kehittämisestä

Yleisesti ottaen kaikki junnut koki alun hyvin haastavaksi, koska he eivät oikeastaan tieneet, mistä oli kyse ja, mitä heiltä odotetaan. Aluksi heitä haastatteli rekrytointiyritys, eikä senkään edustaja osannut sanoa T-hetkestä kovin paljon. Monille junnuista syntyi ensin käsitys, että T-hetkessä on kyse nimenomaan vakuutuksista, eikä niinkään pankin tuotteista.

T-hetki saattaa paikkana olla hyvinkin haasteellinen myyjälle. Useimmiten asiakkaat haluavat rauhassa tutustua rahastopaketteihin ja, kun hetken päästä lähestytään asiakasta, jotta saada edes jonkinlainen kontakti, asiakas saattaakin saman tien poistua paikalta. Moni on huomannut, että asiakasta pitää lähestyä varovaisesti ja "lukea" asiakasta jo kaukaa, ettei tule säikäyttäneeksi häntä pois. Toisaalta, jos asiakkaaseen ei pyritä luomaan minkäänlaista kontaktia, asiakas kokee myös sen kielteisenä. Asiakkaalle voi tulla sellainen tunne, ettei häntä huomata, eikä hän saa palvelua. Itse tuotteisiin sisältyvää tietoa ei junnujen mielestä ole ollut tarpeeksi ja näin ollen tiedonanto asiakkaalle on saattanut jäädä vähäiseksi, mutta nykyään tilasta löytyy onneksi enemmän informaatiota. Eli tämä lisäys on auttanut junnuja heidän työssään. Asiakkaiden ei myöskään enää tarvitse purkaa tuotepaketteja saadakseen tietoa itseksensä. Rahastoiden esitekansiosta ja rahastokiekoista on henkilöstön mielestä ollut suuri apu sekä junnuille että asiakkaille. Asiakkaat nimittäin välillä luulevat, että tuotepaketeissa on esimerkiksi cd tai jokin muu vastaavanlainen tuote. Kiekot helpottavat junnujen työtä, koska niillä pystytään heti konkreettisesti esittämään asiakkaalle tai tämä voi itsenäisesti katsoa, miten paljon on mahdollista saada säästöjä kertymään sijoittamalla tietyn summan rahastoon tai Tapiolan vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen, Rahasto-Omaeläkkeeseen.

Junnut ovat sitä mieltä, että heillä pitäisi olla enemmän koulutusta ja tietoa vakuutuksista, jos T-hetken avulla on tarkoitus edistää myyntiä. Heidän mukaansa alkuvuodesta on asetettu tavoitteeksi, että T-hetkessä pitäisi tapahtua enemmän myyntiä, eikä niinkään asiakasohjauksia.

Muutama junnu koulutetaan kesäksi T-hetkeen asiakasneuvojaksi ja, silloin voidaan hoitaa myös vakuutusasioita. Huonoa siinä on se, että näillä näkymin kyseistä palvelua ei jatketa syksyllä ja tämä saattaa sekoittaa asiakkaita.

Junnujen vahvuuksia on mm. se, että he pystyvät avaamaan pankkitilin saman tien, tätä asiakasneuvoja ei voi paikallistoimistolla tehdä. Lisäksi asioista voidaan keskustella asiakkaan kanssa luontevammin kuin toimistoilla ja tuotepaketteja voidaan konkreettisesti näyttää. K mainitsi vahvuutena myös sen, että junnut saavat ihmiset ehkä herkemmin kiinnostumaan rahastosäästämisestä; yleisemmin itse sopimuksen tekeminen tapahtuu toimistoilla. Toisaalta, kun asiakas haluaa tehdä rahastosopimuksen, hänen on T-hetkessä helppo tehdä se. Kilpailijalla ole vastaavanlaista paikkaa, jonne mennä ja avata rahasto.

Junnut itse kokevat työkuvansa selkeänä: lyhyesti ja ytimekkäästi finanssipalveluiden ja -tuotteiden esittelynä ja myymisenä. Heidän mielestään asiakkaan kannalta näin ei tunnu olevan.

5.1.12 T-hetken toimintaan liittyvät käytännön prosessit

Markkinointi järjestää tapahtumat ja tilaisuudet sekä puhujat T-hetkeen. Markkinointi vastaa myös viestinnästä ja päättää eri viestinnän keinoista ja niiden käytöstä. Pääkaupunkiseudun alueen tehtävänä on hakea asiakaskunnasta sopiva kohderyhmä / sopivat kohderyhmät eli segmentit, jotka kutsutaan paikan päälle. Toisin sanoen alueen vastuulla on asiakkaiden saaminen T-hetkeen. Apuna käytetään asiakastietojärjestelmiä, joita Tapiola käyttää mm. asiakkuuden hallintaan. Ohjausryhmä voi itse suunnitella ohjelmansa ilman markkinoinnin apua, jos kyseessä on pääkaupunkiseudun oman alueen tapahtuma tai tilaisuus. (Pelkonen 2009a)

T-hetkeä pyörittää oma ohjausryhmä, joka kokoontuu säännöllisin väliajoin, noin parin kuukauden välein. Ritva Aro-Lassila kertoo junnujen esimiehenä, missä mennään, ja mitä kentällä tapahtuu. Katsotaan, miten on tullut myyntiä ja ohjauksia toimistojen ajanvarauksiin. T-hetkellä on myös työryhmä, jota vetää ohjausryhmän yksi jäsenistä, Hannu Juhola. Siellä on tarkoituksena miettiä, minkälaisia asioita on noussut esille ja kuinka toimintaa voitaisiin parantaa ja tehostaa. Syntyneet kehitysehdotukset esitellään ohjausryhmälle, joka koostuu yhtiöiden edustajista. Toisin sanoen ohjausryhmä toimii yhtiöiden ja T-hetken välisenä viestinviejänä puolin ja toisin. Työryhmä on itse asettanut tietynlaiset myynti- ja asiakaskäyntitavoitteet, joita jatkuvasti seurataan konseptin yleisellä tarkkuustasolla; ei siis seurata junnujen henkilökohtaista myyntiä. Vuonna 2008, kun T-hetki oli ollut auki neljä kuukautta, kävijöitä oli keskimäärin 820 per viikko. 2009 helmikuussa kävijöitä oli yli 900. Myynnillisiä mitta-reita viikkotasolla ovat pankkitili-, rahastoavaukset sekä tuotepakettien tarjonta ja asiakasohjaukset toimistoille. Työryhmä on Aro-Lassilan tukena ja, jos tarvitsee tehdä päätöksiä koski-

en T-hetkeä, asia käsitellään ohjausryhmässä. Tilaan liittyvää kehittämistä hoitaa suunnittelupäällikkö (Markkinointi- ja asiakkuuspalvelut) Heikki Ikonen, joka on mukana myös Tapiolan toimistotilojen suunnittelussa ja kehittämisessä. (Pelkonen 2009a)

Myös asiakkaita edustavat neuvottelukunnat osallistuvat T-hetken kehittämiseen ja suunnitteluun. Yhdessä ohjausryhmän kanssa järjestetään aika ajoin tapaamisia, joissa kuullaan asiakkaiden toiveita ja mielipiteitä. (Pelkonen 2009a)

5.1.13 T-hetken merkitys henkilöstön näkökulmasta

Suurta osaa henkilöstöä ihmetyttää jonkin verran, miksi T-hetken tarjonta on niin rajattua. Yllättävää on, että selvimmin tarjolla on melkein ainoastaan pankin ja rahastoyhtiön tuotteita, K ihmettelee. Hän odotti, että T-hetkessä tehtäisiin käytännössä samaa työtä kuin, mitä asiakasneuvojat tekevät paikallistoimistoilla, toisin sanoen tarjolla olisi paljon laajempi palvelukokonaisuus. On haasteellista selvittää asiakkaille, miksi käytävän toisella puolella toimistolla voi hoitaa vakuutuksia, mutta ei avata välittömästi reaaliajassa toimivaa pankkitiliä (käytännön järjestelyjen vuoksi tili on käyttövalmis vasta tilin avausta seuraavana päivänä). Asiakas saa puolestaan T-hetkessä avaamansa tilin heti käyttöönsä, mutta vakuutusasioille junnut eivät koe voivansa tehdä mitään. Tämän he kokevat tämän suurena haitta puolena.

5.1.14 Asiakaspalautteet

Jotkut haastateltavista olivat siinä uskossa, että palautetta edelleen kerätään itse T-hetkessä jatkuvasti, vaikka sitä tapahtuu vain silloin tällöin. Asiakkailta kerättiin jatkuvasti kirjallista palautetta aluksi, mutta nyt palautteen kerääminen tapahtuu ainoastaan T-hetken verkkosivuilla ja työryhmä käsittelee sen. Ohjausryhmälle on myös jälkikäteen tullut asiakaspalautetta pääkonttorilta tilanteista, joissa esim. sieltä on tuotu asiakkaita vierailulle T-hetkeen. Muunlainen palaute on kerätty palautuslomakkeilla sekä junnujen havaintoihin perustuen. Työryhmä on käynyt läpi palautteet ja niissä esiin tulleet, tarkempaa käsittelyä vaativat asiat on saatettu ohjausryhmän tietoon. Palautteiden määrä on monen mielestä vähentynyt, eikä niiden käsittelyynkään käytetä paljon aikaa, E pohtii.

Tilasta, tapahtumista ja kokemuksista saatu palaute on ollut pääsääntöisesti hyvin myönteistä. Selvästi on myös huomattu, että referenssiasiakkailta on ollut suuri merkitys palautteen saamisessa. F uskoo, että aktiivisemmalla sähköpostiyhteyksien keräämisellä saataisiin kävijöitä vielä enemmän. Kutsuja voitaisiin lähettää sähköisesti ja täten T-hetkeä saataisiin pidettyä helpommin asiakkaiden tietoisuudessa.

T-hetken sijainnista on tullut kielteistä palautetta ja sinne löytäminen koetaan hankalaksi. Etenkin tilaisuuksissa asiakkailta kuulee usein, että paikka on vaikea löytää. T-hetken yhteystietoja on pyritty parantamaan, mutta haastetta löytyy edelleen. Paikan postinumero ohjaa asiakkaat Simonkadun puolelle Scandic Simonkenttä -hotelliin ja Narinkkatori on asiakkaille liian uusi paikannimi. Tällä hetkellä F:n mukaan parhaimmaksi vaihtoehdoksi on osoittautunut yhteystietoihin lisätty tieto siitä, että paikka sijaitsee Kampin ja Forumin kauppakeskusten yhdyskäytävän varrella, myös tämä on monelle tuntematon paikka.

F:n mielestä suurin osa asiakkaista osaa kyllä heti mieltää T-hetken osaksi Tapiola-ryhmää ainakin viimeistään siinä vaiheessa, kun asiakas on hetken liikkunut tilassa. Sisääntulo on koettu hieman oudoksi, koska se ei viestitä tarpeeksi selkeästi sitä, mistä on kyse. Sisääntulosta pitäisi saada sellainen, että se ikään kuin "imisi sisäänsä", E kuvailee kuulemaansa asiakaspalautetta. Tähän tulisi miettiä uusia viestinnän keinoja. Vierailleet asiakkaat ovat kehuneet paikkaa rauhalliseksi ajanviettopaikaksi.

T-hetken henkilöstön näkökulma asiakaspalautteisiin

Junnujenkin mielestä asiakaspalaute on ollut yleisesti ottaen hyvää. Moni asiakas on todennut, että on hienoa, että joku finanssialan yritys tekee jotain tällaista T-hetken kaltaista. Lisäksi moni asiakas arvostaa sitä, että paikkaan voi tulla oikeastikin vain hengähtämään, ilman ostopakkoa. Henkilöstö haluaa kuitenkin korostaa sitä, että asiakkaiden on ollut vaikea ymmärtää, mistä T-hetkessä on kyse, K korostaa. Kun asiakkaalle on päästy kertomaan paikan tarkoituksesta, palaute on ollut positiivista. Turistit eivät lainkaan tunnu ymmärtävän, mistä T-hetkessä on kyse. He mieltävät helposti paikaksi, jossa on kahvila ja neuvonta. Henkilöstö on saanut myös kielteistä palautetta: muutaman yksittäisen asiakkaan mielestä Tapiola on käyttänyt asiakasomistajien rahaa aivan turhaan asiaan.

Monet ihmiset, tai voidaan jopa tarkentaa suomalaiset, eivät selvästi pidä siitä, että heitä yritetään lähestyä yleisellä paikalla. Esim. eräessä T-hetken tapahtumassa ilmapallojen jakaminen koettiin hieman ahdistavana ja asiakkaat ohittivat paikan ja kiersivät sen käytävän toista reunaa pitkin. Osa junnuista myönsi itsekkin ahdistuvansa, jos joutuu houkutelluksi johonkin liikkeeseen sisään tai tutustumaan myytäviin tuotteisiin. K:n ja L:n mielestä suomalaisiin tehoaa paremmin se, että itse voi lukea, mistä on kyse ja sen jälkeen saa rauhassa tehdä päätöksen, mennäkö vai eikö mennä. Kun ihmisten annetaan rauhassa ihmetellä sisääntulon edustalla, valtaosa uskaltautuu sisälle kysymään reippaasti, mistä on oikein kyse. Sama pätee myös hyllyihin sijoitettuihin tuotepaketteihin. Ihmiset selvästi pitävät siitä, että voivat yksin "näpräillä" tuotetta ja ottaa sen vaikka mukaansa tutustuakseen siihen rauhassa ja harkitakseen mahdollista ostamista. Aluksi paikasta kyseltiin enemmän, mutta nyt uteliaisuus on laantunut, koska ainakin L epäilee, että monelle ohikulkijalle paikka alkaa jo olla tuttu, sillä yh-

dyskäytävä on monen työmatkalaisen reitillä. Junnujen mielestä tällä hetkellä paikka on kovin hiljainen ja ne muutamat asiakkaat, jotka käyvät, yleensä tietävät jo paikan ja tulevat suoraan palvelutiskille ja kertovat, mitä haluavat.

T-hetken tila kaipaa parannusta. Asiakkaat ovat harmitelleet sitä, ettei tila ole tarpeeksi tunnelmallinen: valot ovat liian kirkkaat, paikka on liian avonainen, korkea ja meluisa. Mm. eräs alalla työskentelevä henkilö poikkesi tilassa ja päivitteli sen värimaailmaa. K kuitenkin haluaa korostaa, että kyseessä oli "ääritapaus", joka katsoi paikkaa alan ammattilaisen silmin. Jotkut asiakkaat ovat kaipaillleet tilaisuuksiin enemmän tuoleja, mutta niiden vähyyttä ei koeta kovin suureksi ongelmaksi, koska tilaisuudet kestävät enintään puolituntia, ja henkilöille, joille seisominen on hankalaa, istumapaikka on aina järjestynyt.

6 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

T-hetken merkitys on moninainen ja itse tilaa käytetään monenlaisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Siellä tapahtuva toiminta on tärkeää ja haasteellista suunnitella ja toteuttaa niin, että konsepti on toimiva ja kannattava sekä lyhyellä että pidemmällä tähtäimellä. Pienten ajanjaksojen tulosten merkitys kasvaa silloin, kun mietitään henkilöstön motivaation ylläpitämistä. Tyytymättömyys ja turhautuminen heijastuu asiakkaisiin, jos henkilöstö kokee paikan toiminnan hyödyttömäksi tai ei ymmärrä toimintatarkoitusta. Pidemmän päälle yrityksen menestymiselle ja imagolle konseptin kannattavuus on tärkeää. Lähtökohtana on kuunnella asiakkaita, jos palvelukonsepti ei sellaisenaan toimi, sillä palveluiden ja tuotteiden toimivuus perustuu heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa. Yrityksen avainhenkilöiksi nousevat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt, sillä he ovat yrityksen "aistikeskus", joka pystyy toimimaan välittömässä kontaktissa asiakkaiden kanssa näkemällä, kuulemalla ja keskustelemalla.

Ohjausryhmän ja etenkin esimiehen tulee olla henkilöstön tukena ja ohjaajana. Tärkeää on laatia yhdessä selvät pelisäännöt, tavoitteet ja keinot, joiden avulla pystytään kehittämään tuotteita ja T-hetkessä syntyvää palvelukokonaisuutta. Asioita konkretisoimalla palvelukonseptin merkitys selkiytyy ja saavutetaan yhteinen menestys sekä asiakkaan että henkilöstön kanssa.

Tämän tutkimuksen tulosten kautta on syntynyt johtopäätös siitä, että ohjausryhmän ja henkilöstön välillä on kuilu, joka pitää saada poistettua. Tulosten perusteella nousseet johtopäätökset ja niiden pohjalta tehdyt kehittämissuhteet on dokumentoitu seuraaviin kappaleisiin ja niiden on tarkoitus rakentaa silta em. kuilun yli ja olla apuna T-hetken edelleen kehittämisessä asiakaslähtoisemmäksi palvelukokonaisuudeksi.

6.1 T-hetken kohderyhmät ja asiakkaat

Tutkimuksen perusteella tilaisuudet selvästi vetävät iäkkäämpää asiakaskuntaa T-hetkeen ja näin ollen halutaankin, että yhä useampi lähellä eläkeikää tai jo eläkkeellä olevat asiakkaat löytäisi paikan. Pyritään pitämään huolta olemassa olevista, pitkäaikaisista asiakkaista ja heidän vuosien varrella karttuneista varoistaan. Lisäksi halutaan tarjota potentiaalisille asiakkailla vaihtoehtoja itsensä huolehtimiselle ja oman talouden turvaamiselle. Vaikka suuret ikäluokat näyttävät olevan eniten kiinnostuneita T-hetken toiminnasta, henkilöstön mielestä, yhtä henkilöä ja muutamaa ohjausryhmäläistä lukuun ottamatta, tulisi huomioida lapset, lapsiperheet ja nuoret aikuiset. He ovat Tapiolan tuleva voimavara, heihin pitää panostaa yhtä lailla. Nuoret kokevat luontevana Keski-Euroopasta levinneen kahvilakulttuurin ja he tuntuvat enemmän käyvän vapaa-ajalla erilaisissa tapahtumissa. T-hetki on alun perin suunniteltu kaiken ikäisille ihmisille, joten kysyä voi, miksi tapahtumat eivät ole sen mukaisia. Alkuperäisestä suunnitelmasta tulisi siis pitää kiinni ja huomioida nuoret aikuiset paremmin. Kun kerran T-hetki on tarkoitettu kaiken ikäisille, sen pitäisi myös näkyä. Ristiriitaista on se, että osa haastatelluista ohjausryhmän jäsenistä on haastattelun perusteella sitä mieltä, että T-hetkellä ei pyritä saavuttamaan nuorta asiakaskuntaa. Ohjausryhmän tulisi siis miettiä yhtenäisen selkeä kuva siitä, kenelle T-hetki on ja keitä pyritään tavoittamaan tapahtumilla. Määrityksen jälkeen tulisi miettiä kohderyhmän mielenkiinnon aiheita ja tarpeita suhteessa Tapiolan tarjontaan.

6.2 T-hetken tilojen toimivuus

T-hetkeen tulisi saada intiimimpiä tiloja, joissa asiakkaan kanssa voisi keskustella asioista yksityisemmin. Junnut ovat selvästi huomanneet, etteivät ihmiset kovin herkästi lähde keskustelemaan raha-asioista avonaisessa, valoisaan tilassa, jossa on hälinää ja muuta toimintaa. Lisäksi tilaan sisään näkyy liian selkeästi: esim. kun asiakas tulee kysymään jotain, moni ohikulkeva ihminen näkee keskustelutapahtuman.

Tilassa tulisi olla myös selkeämmät verkkopalvelupisteet, joissa olisi paremmat näytöt ja hiiret, koska moni vanhempi henkilö vierastaa tämän hetkisiä kannettavia tietokoneita, joissa on vain ns. kosketushiiri. Lisäksi koneiden vieressä voisi olla sivupöydät, joiden ääreen voi istua tekemään esim. rahastosopimusta.

Jos halutaan, että T-hetki on ajanvietto- ja hengähdyspaikka, tila pitää saada hämärämmäksi. Useampi haastateltu on ehdottanut tummia puupintoja, jotka toisivat lämpöä ja rentoutta tilan ilmapiiriin. Suomalaiset eivät halua istua liian esillä niin, että ohikulkeva tuttu huomaa heidän olevan T-hetkessä. Pieni salaperäisyys ja tunnelmallisuus saattaisi herättää mielenkiintoa ja paikka näyttäisi ulospäin houkuttelevammalta; tällöin tila ei olisi kuin näyttämö.

Tuotepakettien tulisi olla lähempänä tuloaulaa ja niitä voisi olla myös näyteikkunoissa, jotta ihmiset voisivat nähdä ne selkeämmin jo ohikulkukäytävältä. Myös lattialle ja sen läheisyyteen asetetut mielenkiintoiset ja turvalliset esineet saattaisivat herättää lapsien mielenkiinnon ja täten myös heidän vanhempiansa.

6.3 Uusia teemoja ja tilaisuuksien parannusehdotuksia

Tilaisuuksien tulisi linkittyä konkreettisemmin Tapiola-ryhmän tuotteisiin. Ei riitä, että tapahtumien alussa nopeasti kerrotaan, mikä T-hetki on, vaan mm. T-hetkessä olevien tuotepakettien merkitys pitäisi pystyä liittämään tapahtumien sisältöön. Näin ollen myös tilaisuuksissa olisi oltava enemmän asiantuntijoita, joiden kanssa asiakas voisi saman tien vaihtaa muutama sanan. Kun asiakas on vastaanottavainen, tilaisuuteen on tartuttava heti. Haastavaa on saada asiakas kiinnostumaan uudelleen, jos liidi katoaa. Vaarana myös on, että asiakas kävelee kilpailijan toimistoon ja pyytää sieltä palvelua tai kilpailijalle tarjoutuu mahdollisuus saada yhteys asiakkaaseen. Henkilöstön suunnalta ehdotettiin esim. sellaista, että tilaisuuksiin osallistuisi vuoron perään viereisen Kampin paikallistoimiston asiantuntevaa henkilökuntaa ja lisäksi muita henkilöitä kuten, sijoituspäälliköitä, asiakkuuspäälliköitä ja teeman mukaan vierailijoita pääkonttorilta.

Tällä hetkellä T-hetki tuntuu toimivan liian erillään Tapiolan eri yhtiöstä, vaikka sen pitäisi nimenomaan linkittyä niihin. Tämä johtuu mm. siitä, että talon sisällä T-hetken yhteys koko Tapiola-ryhmään on epäselvää suurimmalle osalle henkilöstöä. T-hetki tulisi ottaa konkreettisemmin esille koko talossa, jotta T-hetken toiminnasta saataisiin yhtenäisempi kuva ja selkeämmät tavoitteet.

Henkilöstö ehdotti uusia tilaisuuksia, jotka voisivat liittyä esim. verkkopalvelutoimintaan. Lisäksi selvästi kaivataan tilaisuuksia lapsiperheille. Hyväksi ajankohdaksi ovat osoittautuneet lauantai-iltapäivät. Tilaisuudet voisivat onnistua hyvinkin, koska lastenvaunujen kanssa liikkuvilta asiakkailta on tullut paljon myönteistä palautetta toimivasta ja tilavasta paikasta, jonne on helppo tulla lastenvaunuilla. Tilavia paikkoja on asiakkaiden kertoman mukaan Helsingin keskusta-alueella hyvin vähän, niinpä tila on osoittautunut myös kilpailueduksi. Tätä etua tulisi nyt osata hyödyntää, sillä lapsiperheistä on mahdollisuus saada sitoutuneita, keskittäviä ja uskollisia asiakkaita, jotka eivät lähde kovin herkästi vaihtamaan vakuutusyhtiötä ja pankkia, jos kaikki palvelut löytyvät saman katon alta. Lisäksi lauantaisin saatetaan liikkua kaupungilla koko perheen voimin vapaapäivää viettämässä. Toinen kohderyhmä on nuoret aikuiset, joilla ei vielä ole perhettä, mutta oman talouden hoitaminen on uutta ja mahdollisesti hieman epävarmaa. Nuoret liikkuvat ehkä enemmän lauantaisin, koska arkipäivät kuluvat koulussa ja illat töissä tai harrastusten parissa. Täten nuorille suunnatut tilaisuudet voisivat

toimia hyvin lauantaisin. Nuorten kulttuuriin kuuluu vapaa-ajalla tapailla toisiaan ja kuljeskella kaupungilla.

Teemoja voisivat olla esimerkiksi: mitä pitää tehdä, kun muuttaa pois kotoa?, kun ostaa ensiasunnon?, kun saa lapsen? jne. Vaikka asia ei juuri olisi ajankohtainen, se saattaa jäädä mieleen ja nuori saattaa hakeutua mieltään askarruttaneen asian vuoksi Tapiola-ryhmän toimistolle. Lisäksi keskittävät asiakkaat oletettavasti haluavat, että Tapiola pitää huolta myös heidän jälkipolvensa, tulevien perillistensä varallisuudesta ja vakuutuksista. Kun nuoret muuttavat pois kotoa, on pidettävä huolta esim., että he keskittävät asiakkuutensa oman taloutensa kautta ja näin mahdollisesti tulevat pitkäaikaisiksi asiakkaiksi. Pankin palvelut ovat kaikille alle 27-vuotiaille ilmaisia. Asiakkaille tulisi kertoa, miten he säilyttävät ilmaisedun em. iän ylityttyä, mm. keskittämällä pankkiasiansa. Tilaisuuksiin voisi linkittää Omaetu-ohjelman ja esim. Kotipolku-palvelun, jota Tapiola tarjoaa yhteistyössä erään kiinteistövälitysyhtiön kanssa. Tällä pyritään varmistamaan, ettei nuori, ottaessaan asuntolainansa Tapiola pankista, kovin helposti lähde sitä siirtämään toiseen pankkiin.

Haastatteluissa myös Sijoituskouluja ehdotettiin lauantai-iltapäiviksi kello 15-16, koska henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita sijoittamisesta, normaalisti työskentelevät arkisin klo 16-17 asti, eivätkä siis voi osallistua nykyisenä ajankohtana. Myös lisäeläkkeestä voisi olla tilaisuus, jossa siitä annetaan selkeää neuvontaa. Toisin sanoen tilaisuuksien tulisi toimia selvästi enemmän "businesskärjellä", jos T-hetken avulla halutaan edistää myyntiä ja uusasiakashankintaa. Tapahtumissa käsiteltävät asiat tulisi linkittyä selvemmin Tapiolan tuotteisiin ja palveluihin.

Teemojen lisäksi henkilöstön mielestä tulisi panostaa haastateltaviksi kutsuttaviin vieraisiin, esim. miettiä ketkä vetoaisivat myös nuoriin. T-hetken olisi hyvä saada puhumaan henkilöitä, jotka ovat hyviä esikuvia nuorille, sellaisia, joita he arvostavat. Henkilöstö toivoo, että tilaisuuksia suunnittelevat käyttäisivät harkintaa, esim. kannattaako yhdistää politiikasta tuttu henkilö vakuutusyhtiön toimintaan. Paikan mahdollinen leimautuminen poliittisesti saattaisi karsia heti alkuun potentiaalisia asiakkaita.

6.4 Markkinointiviestintä

Sekä ohjausryhmä että T-hetken henkilöstö kokivat toiminnan alkuvaiheessa käytettävän markkinointiviestinnän liian korkealentoiseksi ja täten vaikeasti ymmärrettäväksi. Markkinointiviestinnän parannukset on koettu hyviksi tai ainakin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mukaan ollaan menossa oikeaan suuntaan. Viestintä ei silti ole riittävän selkeää, koska esimerkiksi henkilöstö kokee sen varsinkin T-hetken tilan sisääntulossa vääristävänä. Tämän hetkinen viestintä antaa ymmärtää, että asiakkaan on mahdollista saada heti monipuolista talo-

usneuvontaa, eikä tämä pidä paikkaansa. Moni haastateltavista totesi, että T-hetken logon yhteydessä tulisi lukea selvästi sana PANKKI tai ainakin VERKKOPALVELUT, jos T-hetkellä halutaan nostaa esille Tapiola Pankin tunnettuutta. Käytävälle suunnatuissa näytöissä tulisi olla enemmän selkeää tietoa T-hetkestä, eikä liian hienoja markkinoinnillisia "sloganeita". Tutkittu esim. miehet eivät kysele kovin herkästi, vaan pyrkivät selvittämään asian selkeästi esillä olevasta tekstistä. Ohjausryhmä puolestaan on tietoisesti jättänyt Tapiola-ryhmään kohdistuneet mielle yhtymät pois, koska paikkaa ei haluta ensi näkemältä leimata Tapiola-ryhmän paikaksi. Henkilöstö on huomannut, että asiakkaat harvemmin tulevat sisään ottamaan selvää, mikä paikka on. Paikan merkitys saattaa jäädä arvuuttelun varaan, vain rohkeimmat tulevat sisään kysymään sitä, koska käytävältä katsoen se ei selviä. Olisi siis järkevää, jos tilan merkitys viestittyisi käytävälle. Tilan tyhjyys saattaa myös tehdä sen luotaantyöntäväksi. Itse tilaisuudet vetävät paikan aivan täyteen, muuten ihmisiä ei paljoa käy. Paikka saattaisi herättää enemmän mielenkiintoa, jos tilassa näkisi enemmän ihmisiä ja "arka suomalainen" voisi sulautua joukkoon. Omaa henkilöstöä voisi motivoida käymään T-hetkessä yhdessä tai ystävien kanssa. Myös "valeasiakkaita" tai "mystery shoppereita" voisi käyttää. Ihmiset saattavat usein tarkkailla, kuinka toiset toimivat ja menevät itse perässä, kun toteavat paikan kiinnostavaksi, eikä mahdollisesti "houkutuspaikaksi".

T-hetkestä tulisi olla enemmän mainoksia paikallistoimistoissa, joissa tavoitetaan laaja asiakaskunta. Tapahtumien mainostaminen toimistoilla ei ole tarpeeksi näkyvää. Pöytämainokset eivät kiinnitä huomiota, koska niiden koko on melko pieni. Toimistojen olisi oltava aktiivisempia, koska niissä käy paljon asiakkaita ja heille olisi mahdollisuus kertoa T-hetkestä asioinnin yhteydessä. Myös paikallistoimistojen henkilöstöltä tulisi vaatia aktiivisuutta, koska se työskentelee päivittäin asiakasrajapinnassa ja pystyy herättämään mielenkiinnon T-hetkeä kohtaan luontevasti. Henkilöstöä motivoisi lisäksi, jos T-hetki -keskustelusta pitäisi tehdä merkin-tä esim. asiakaskontakteihin, joita seurataan.

Koska junnujen mielestä pankkitileillä on enemmän kysyntää kuin rahastoilla, niistä tulisi myös selkeämmin tiedottaa. Asiakkaat eivät ole läheskään niin kiinnostuneita rahastoista, vaikka niiden koetaan olevan hyvin esillä. Taloudellinen tilanne vaikuttaa selkeästi, joten se on otettava huomioon; sama ongelma on myös kilpailijoilla. Pankkitilit koetaan tarpeellisina niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Kampin paikallistoimistolla tulisi aktiivisemmin mainita tilien reaaliaikaisen avaamisen mahdollisuudesta. Siellä ei saisi olla yhtä tiukkaa seurantaa kuin muilla toimistoilla. Päinvastoin, henkilöstölle tulisi miettiä esim. kannustinjärjestelmä, jotta "vinkkauksia" T-hetkestä muistettaisiin tehdä.

T-hetken näkyvyyden kannalta yhdeksi viestinnän kanavaksi nousi haastattelujen pohjalta Facebook -verkkosivusto. T-hetkelle voisi tehdä oman Facebook-profiilin, sen kaveriksi voisi liittyä kuka tahansa. Aluksi voisi henkilöstön myötävaikutuksella hyödyntää tuttavien lähettä-

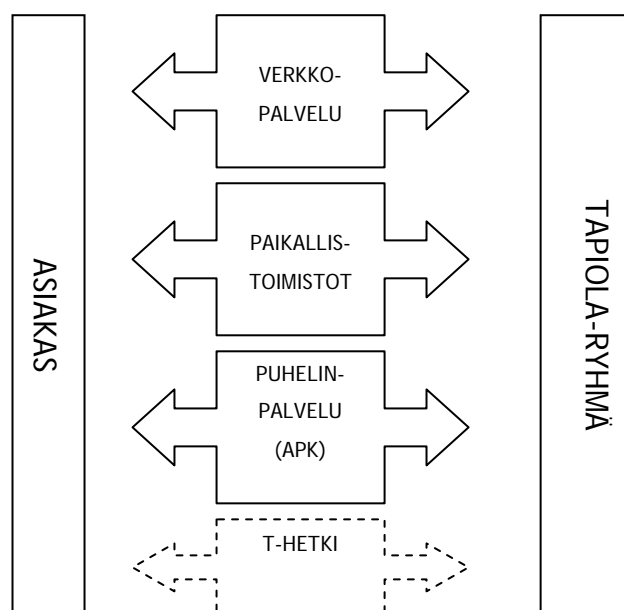
mällä heille julkisia tapahtumakutsuja verkkosivuston kautta. Tällä tavoin kutsu tavoittaisi tuttavat ja heidän tuttavansa. Toistaiseksi Facebook on enimmäkseen nuorten ja nuorten aikuisten kohtaamispaikka, mutta sivustot kyllä kiinnostavat keski-ikäisiäkin päivä päivältä enemmän. Heidän lapsilleen Facebook saattaa kuulua jokapäiväiseen elämään. Täten vanhemmatkin saattaa kiinnostaa, missä jälkipolvi aikaansa kuluttaa. Eli, jos Facebook otettaisiin yhdeksi markkinointiviestinnän keinoksi, T-hetkessä tulisi olla myös 20 - 30 -vuotiaita kiinnostavia tapahtumia, joihin teemaehdotuksissa löytyy ideoita.

Henkilöstön taholta tuli myös ehdotus että, jos esim. laskujen tai vakuutuskirjojen mukana saisi laittaa mainoksen T-hetkestä, niin paikka alkaisi tulla asiakkaille pikku hiljaa tutuksi. Myös sähköposti olisi oiva väylä ilmoittaa asiakkaille tulevista tapahtumista; asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön tehtävänä olisi aktiivisesti kerätä ja päivittää asiakkaiden yhteydenottotietoja. Lisäksi, kun henkilöstö lähettää asiakkaille sähköpostia mistä tahansa asiasta, viestin loppuun on laitettava oma allekirjoitus. Siinä yhteydessä voisi olla T-hetken logo ja mainos. Näin voisi olla käytäntö kaikessa asiakaspalvelussa ja suhdetoiminnassa.

Markkinoinnin pitäisi kuunnella enemmän kentällä olevia ihmisiä, jotka oikeasti tietävät, mitä asiakkaat ajattelevat, mitä he haluavat ja kuinka he toimivat. Tällä hetkellä aika suuressa määrin markkinoinnin suunnitelmat tekevät henkilöt, jotka eivät itse ole T-hetkessä päivittäin näkemässä paikan toimintaa. Markkinointi toimii liian erillisenä osastona, jolla toisaalta saattaa olla turhan paljon määräämisvaltaa. Ei riitä, että tullaan silloin tällöin katselemaan ja toteamaan, minkälaista T-hetkessä juuri sillä hetkellä on. Suunnitteluvaiheeseen tarvitaan asiakasrajapinnan henkilöstöä, jolla on käytännön kokemusta. Näin esim. T-hetkeen liittyvästä viestinnästä ei tulisi liian "korkealentoista". Ihanteellisin tilanne olisi se, että myös asiakas otetaan mukaan niin, että hän sen tiedostaa. Kun asiakasta on kuunneltu, markkinoinnin asiantuntijat voivat omaa tietotaitoaan hyväksikäyttäen suunnitella toteuttamiskelpoisia ja asiakaslähtöisiä ideoita.

6.5 T-hetken rooli myyntikanavana

Kuten kuviosta 23 ilmenee, aikomuksena on tehdä T-hetkestä yksi Tapiola-ryhmän tulevaisuuden myyntikanavista; tähän pyritään uusin ottein. Toimistomaisuutta ei haluta, koska muuten koko idea "vesittyisi", E toteaa. Tilat eivät vielä tue tarpeeksi hyvin toimintamallia. Tuotepaketit herättävät kyllä uteliaisuutta, mutta ne eivät aktivoi tarpeeksi asiakkaita ostamaan niitä F toteaa. Henkilöstön mielestä T-hetki on oiva paikka pankkitilien avaamiseen, koska toimenpide ei vaadi kovin yksityistä paikkaa ja siellä niihin tulisikin panostaa paremmin.



Kuvio 23. Tapiola-ryhmän myyntikanavat

6.6 T-hetken henkilöstön kehittäminen

Junnut ovat toimissaan hieman epävarmoja, eivätkä ole tilaisuuksissa ja tapahtumissa tarpeeksi aktiivisia, koska heidän tieto-taitonsa ei riitä asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Junnut kokivat ainakin alun kovin haastavana, koska he eivät omien sanojensa mukaan tienneet paikasta ja työtehtävästään juuri mitään ennen ensimmäistä työpäivää, mutta silti heiltä vaadittiin suhteellisen paljon verrattuna saatuun koulutukseen. Alussa syntynyt vääristynyt ensikäsitys ja epätietoisuus on saattanut lamaannuttaa henkilöstöä ja täten vaikuttaa mm. motivaatioon. Talousneuvojalle kohdistuneiden asiakaskontaktien vähäinen määrä on voinut aiheuttaa turhautumista sekä junnuille että neuvojalle. Täten olisi ollut hyvä, että henkilöstö olisi otettu projektiin mukaan aikaisemmin. Kun kaikki olisivat tienneet, mistä on kyse, henkilöstön kesken olisi kehittynyt yhteishenki. Lisäksi yritysten tulisi muutenkin ottaa kehittämistyöhön enemmän mukaan henkilöstöä, joka työskentelee asiakasrajapinnassa, koska se tietää, mitä asiakkaat haluavat, mitä he ajattelevat ja, kuinka he toimivat.

Ohjausryhmällä oli selkeä kanta siitä, että junnujen osaamista ei tulisi laajentaa entisestään. Junnut puolestaan olivat sitä mieltä, että heiltä vaaditaan enemmän kuin, mihin he tietämyksellään kykenevät. Henkilöstön mielestä T-hetkessä käyvät asiakkaatkin kaipaavat asiantuntevampaa palvelua heti paikan päällä. Kesällä 2009 T-hetkessä tulee olemaan aina paikalla asiakasneuvoja, mutta syksyllä toiminta näyttää palautuvan vanhoihin uomiin, mikä koetaan henkilöstön osalta huonona toimintasuunnitelmana. Asiakkaat saattavat tottua kesällä samaansa

palveluun, eivätkä välttämättä ymmärrä, miksi syksyllä samaa palvelua ei saa enää. Haasteellista on myös tuoda esille Tapiola-ryhmän erilaista tapaa toimia, esim. paikallistoimistot eivät tarjoa henkilökohtaista lainaneuvontaa ilman ajanvarausta pankkineuvojalta. Pankin palvelukuvio tuottaa päivittäistä hämmennystä asiakaskunnassa ja nyt sitä saatettaisiin lisätä myös vakuutuspalveluiden puolella. Toisin sanoen henkilöstö on huolissaan siitä, miten asiakkaat ymmärtävät sen, ettei vakuutuspalvelua voi saadakaan kesän jälkeen T-hetkessä.

6.7 Suora asiakaspalaute

Ohjausryhmän tulisi tietää tarkemmin, missä mennään, joten asiakaspalaute olisi hyvä myös käsitellä sen kokouksessa. Tutkimuksen perusteella muodostui mielikuva, ettei palautetta juurikaan käsitellä. Ristiriitaista on lisäksi se, että osalla haastatelluista ohjausryhmäläisistä oli käsitys, että palautetta kerätään koko ajan, vaikka niin ei tehdä.

Yleisesti ottaen T-hetki on saanut myönteistä palautetta siellä käyneiltä. Ongelmana on paikan merkitys, jota ihmiset eivät tunnu ymmärtävän. Haasteellista on päästä selvittämään asiakkaille, mistä T-hetken toiminnassa on kyse. Usein kuullaan ihmisten keskenään ihmettelevän paikkaa. Myönteistä edellä mainitussa on se, että T-hetkessä jo mahdollisesti käynyt henkilö saattaa osaltaan toimia referenssiasiakkaana. L uskoo, että jos asiakkaat tietäisivät paremmin, mistä on kyse, he tulisivat paikalle herkemmin. Suomalainen ei tule "spontaanisti" ottamaan selvää asioista, jos hän ei saa alun alkaen selkeää kuvaa toiminnasta, L jatkaa. Myyjä harvemmin pääsee vaikuttamaan siihen, päättääkö asiakas astua tilaan sisään. Kun asiakas saa rauhassa itse tehdä päätöksen, hän todennäköisesti tulee ja kysyy, mikä paikka T-hetki on. Se, että joku henkilökunnasta seisoo sisääntuloaulassa, saattaa karkottaa vähäisetkin uteliaat pois.

Paikan sijainti saattaa vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin ja palautteisiin. Esim. ihmiset saattavat olla jo valmiiksi ahdistuneita siitä, että he ovat selviytyneet Kampin kauppakeskuksen tungoksesta, etteivät jaksakaan enää jäädä kuuntelemaan, mitä junnuilla olisi heille sanottavaa.

Tilan ohi kulkee päivittäin enimmäkseen samat ihmiset, koska tila sijaitsee monen koti- ja työmatkan varrella, eli ihmisvirrassa on samoja ihmisiä päivästä toiseen. Osa tietää, mistä on kyse, osa ei. Hyväksi asiaksi on koettu se, että vaikka paikka on hiljaisempi kuin aluksi, niin ne, jotka paikan tietävät, osaavat tulla heti palvelutiskille ja tietävät mitä haluavat. Toisin sanoen alkuhuuma on laantunut ja nyt on mm. osaksi referenssiasiakkaiden harteilla, kuinka uusia ihmisiä saadaan paikalle. Sisään uskaltaneet ovat kehuneet paikkaa mielenkiintoiseksi. Onneksi heitä on: heidän ovat juuri niitä tärkeitä referenssiasiakkaita, joista on pidettävä hyvää huolta.

7 Yhteenveto T-hetki -konseptin nykytilasta

Yleisesti ottaen on mielenkiintoista nähdä, kuinka kokemusten kautta saadaan kehitettyä konseptia eteenpäin, C toteaa. Harvoin tällaista konseptin kehittämiseen liittyvää mahdollisuutta suodaan, ja niinpä onkin mielenkiintoista nähdä, mihin suuntaan T-hetki kehittyi, kun "synnytyskivuista" on päästy eroon, ohjausryhmässä pohditaan. Monet mutkat matkassa olisi kuitenkin voitu välttää, jos myynnillisessä suunnitteluvaiheessa T-hetkeä edustavaa henkilöstöä olisi ollut mukana, F toteaa. Monet havaitut puutteet mm. toimintatavoissa sekä asiakas-kohtaamisissa ja ylipäättänsä käytännön asioissa ovat sellaisia, jotka olisi voitu estää, F jatkaa. Haasteellista on ollut saada T-hetken kaltainen konsepti toimimaan suomalaisessa jäyhässä kulttuurissa. C uskoo, että vastaavanlainen konsepti olisi vetänyt Keski-Euroopassa ihmisjoukkoja tiloihinsa välittömästi lanseerauksen jälkeen. C myös uskoo, että T-hetki löytää oman muotonsa toimia ja se tulee olemaan yksi Tapiola-ryhmän keinoista erottautua kilpailijoista tulevaisuudessakin.

T-hetki on tällä hetkellä enemmän olohuone ja niinpä haasteena on saada toiminnasta tehokkaampaa ja tilat hyödynnettyä sen mukaisesti, F pohtii. Business-näkökulma on saatava kasvamaan, jatkaa F. Verkkopalvelut T-hetkessä ovat todella vähäisessä käytössä: on huomattu, että käyttäjiä on viikon aikana ehkä enintään muutama.

T-hetki suo mahdollisuuden sekä uusasiakashankintaa että olemassa olevien asiakkuuksien hoitamiseen ja ylläpitämiseen, lähes kaikki haastateltavista toteaa. F kuitenkin haluaa korostaa sitä, että toimistokanava on akuuttien asioiden hoitamiseen edelleen paras vaihtoehto ja T-hetki on asiakasohjauksen, tilien ja lahjaratkaisujen kannalta tärkeä myyntipaikka.

T-hetken henkilöstön näkökantoja

Henkilöstön mielestä T-hetken pitäisi saada enemmän myyntiä, sillä pelkkänä imagonnostauspaikkana se ei tule pärjäämään. Heidän näkökulmastaan nousi selkeästi esille kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat palveluiden ja niiden tarjonnan näkyvyyden lisääminen. L haluaa vielä korostaa sitä, että vaikka ei lisittäisi palveluita, niin ainakin tulisi nostaa paremmin esille, mitä paikan päällä on tarjolla. Henkilöstöllä on sellainen olo, ettei ohjausryhmä oikein tiedä, mitä T-hetkeltä haluaa. Lisäksi tavoitteet tulisi asettaa sen mukaisesti mihin pyritään, sillä monen mielestä on käynyt niin, että tavoitteet ovat liian korkealla suhteessa peruslähtökohtiin ja valmiuksiin. Ensimmäinen on oltava selvillä, mitä tarjotaan ja, millä keinoilla ja, sen jälkeen vasta keskitytään sen tyyppisiin seikkoihin, kuten esim. Taideteollisen korkeakoulun taidenäyttely. Junnuilta löytyy tekemisen halua, mutta moni heistä kokee roolinsa hyvin ahdistavana, koska tavoitteet on asetettu korkealle suhteessa asiakasmääriin. Toisin sanoen junnujen mielestä kenelläkään ei tunnu olevan selkeää kuvaa paikan tarkoituksesta.

8 T-hetken ohjausryhmän edustajiston mietteitä valmiista tutkimuksesta

Tämä opinnäytetyö on osoitus siitä, että on huomattu selkeimmät ongelmakohdat ja on myös osattu lähteä miettimään keinoja, joilla mahdollisesti saadaan konseptin toimintaa liiketoiminnallisesti tehokkaammaksi ja tiloja houkuttelevammaksi. Esim. T-hetkessä saa tänä päivänä monipuolisempaa palvelua, ja toimintatavat ovat muuttuneet siten, että tiloihin on tehty neuvotteluhuone sekä lisäksi asiakaspalvelupisteitä, joissa istutaan asiakkaan kanssa palvelutiskin samalla puolella. Tämä on yksi palvelumuotoilun ominaisista piirteistä. Lisäksi tutkimuksen johtopäätöksistä nousi esille kehittämisideoita, joita lähdetään toteuttamaan. Pyritään mm. lisäämään T-hetken näkyvyyttä markkinointiviestinnän keinoilla, kuten linkittämällä konseptin logo sähköpostiviesteihin ja perinteisen postituksen yhteyteen. Tapahtumamarkkinointia saatetaan lähteä kokeilemaan Facebook-verkkosivuston kautta, mikäli se katsotaan sopivaksi Tapiola-ryhmän arvomaailman kannalta. Henkilöstöltä edellytetään, että se asiakas-kohtaamisessa esittelee myös T-hetken internetsivut Tapiola-ryhmän sivujen yhteydessä. Kehittämisideat todettiin vaivattomiksi ottaa käyttöön. Ne ovat kustannustehokkaita, eivätkä vaadi suuria toimenpiteitä. (Aro-Lassila 2009b; Pelkonen 2009b)

Tutkimus on todentanut, minkälaisia virheitä T-hetken toimintaan on sisältynyt sekä selvittänyt sitä, miten niitä jatkossa voidaan välttää. Tutkimusta pystytään hyödyntämään ja käyttämään työkaluna T-hetki -konseptin kehittämisessä. (Aro-Lassila 2009b; Pelkonen 2009b)

Lähteet

Kirjallinen aineisto

- Armstrong, G. & Kotler, P. 2008. Principles of Marketing. 12. painos. New Jersey: Person Education.
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2000. New service development. Lontoo: Sage Publications, Inc.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition. 3. painos. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hassi, A. 1998. Muotoilu informaatioyhteiskunnan tuotantotaloudessa. Lahti: Muotoilun laatu- ja tutkimuskeskuksen tuki ry.
- Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen -oivaltamisen kautta tulokseen. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio, Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Keller, K. & Kotler, P. 2009. Marketing Management. 13. painos. New Jersey: Person Education International.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otava.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Mager, B. 2004. Service Design. Köln: Service Design Network.
- Muhonen, R. & Heikkinen L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain, tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum.
- Myllylä, T. 2004. Design Management - Yrityskuvanjohtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P. & Sorjanen, T. 2001. Gummeruksen Suuri Sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Underhill, P. 1999. Why we buy, Science of shopping. New York. Envirosell Inc.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Finn Lectura.
- Vallo, H. & Häyrinen, E. 2008. Tapahtuma on tilaisuus, tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 2. painos. Tallinna: AS Pakett.

Vilkko-Riihelä, A. 2001. Psykye, psykologian käsikirja. 1.-2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Artikkelit

Keski-Orvola, L. 2009. Palvelumuotoilun kysyntä kasvaa. Maine, markkinoinnin ja viestinnän ammattilehti 3, 30-31.

Kulmala, A. 2004. Määrätietoisesti!. Ekonomi, Suomen ekonomiliiton lehti 5, 32-35.

Sähköinen aineisto

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Muotoilun osasto. Taideteollinen korkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 15.6.2009 http://www.palvelumuotoilu.fi/client-data/file/Lopputyö_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Kuluttajatutkimuskeskus 2009. Viitattu 9.9.2009. <http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/index.phtml?s=104>

Kuluttajavirasto 2009a. Viitattu 28.3.2009. <http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/99432720-c0ba-4614-bd33-468cead78f0f.aspx>

Tapiola-ryhmä 2009a. Viitattu 5.2.2009. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiolan+historia.htm

Tapiola-ryhmä 2009b. Viitattu 5.2.2009. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Yhtiot/etusivu.htm

Tapiola-ryhmä 2009c. Viitattu 5.2.2009. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Omistaja_asiakkuus/etusivu.htm

Tapiola-ryhmä 2009d. Viitattu 3.2.2009. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/T-hetki+on+uudenlainen+olotila+Helsingin+Kampissa.htm

Tapiola-ryhmä 2009e. Viitattu 2.3.2009. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/etusivu.htm

Tapiola-ryhmä 2009f. Viitattu 2.3.2009. <http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/A58784D9-E8F0-44AA-9B3E-8DC4C6A26C4D/0/Yhti%C3%B6ryhm%C3%A4norganisaatio231008.pdf>

Tapiola-ryhmä 2009g. Viitattu 2.3.2009. <http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/57A395AD-8445-483A-BEB3-1EFB519BB405/0/Ryhm%C3%A4kalvotennakkotiedot1220082.pdf>

Tapiola-ryhmä 2009h. Viitattu 11.3.2009. <http://www.tapiola.fi/www/Yksityisasiakkaat/Yhteystiedot/Asioi+verkossa/>

Tapiola-ryhmä 2009i. Viitattu 11.3.2009. <http://www.tapiola.fi/www/Yksityisasiakkaat/Yhteystiedot/Tule+toimistolle/>

Tapiola-ryhmä 2009j. Viitattu 11.3.2009. <http://www.tapiola.fi/www/Yksityisasiakkaat/Yhteystiedot/Soita+meille/>

Tapiola-ryhmä 2009k. Viitattu 11.3.2009. <http://www.tapiola.fi/www/Yksityisasiakkaat/Yhteystiedot/etusivu.htm>

Tapiola-ryhmä 2009l. Viitattu 28.3.2009. <http://talous.tapiola.fi/omaetu/#/etusivu>

Tapiola-ryhmä 2009m. Viitattu 28.3.2009. <http://talous.tapiola.fi/omaetu/#/omaetu>

Tapiola-ryhmä 2009n. Viitattu 29.3.2009.
http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Kuvapankki/Muut+kuvat/etusivu.htm

Tapiola-ryhmä 2009o. Viitattu 12.5.2009.
<http://www.tapiola.fi/www/Yksityisasiakkaat/Asiakkaana+Tapiolassa/Omistaja-asiakkaan+edut/Etuohjelman+saannot.htm>

T-hetki 2009. Viitattu 3.2.2009. <http://kampanjat.tapiola.fi/thetki/>

Julkaisematon aineisto

Aro-Lassila, R. 2009a. T-hetken ohjausryhmän jäsenen, T-hetken asiakkuuspäällikön haastattelu 10.3.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Aro-Lassila, R. 2009b. T-hetken ohjausryhmän jäsen, nykyinen T-hetken markkinointipäällikkö, valmistuneen tutkimuksen esittely Aro-Lassilalle kommentoitavaksi 16.9.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Juhola, H. 2009. T-hetken ohjausryhmän jäsenen, Kanta-Helsingin paikallisjohtajan haastattelu 17.3.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Kajander, M-L. 2009. T-hetken ohjausryhmän sihteerin, markkinointi- ja asiakkuuspalveluiden markkinointipäällikön haastattelu 19.2.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Keksinen, A. 2009. Henkilöstön kehittämispäällikön, opinnäytetyön tutorin haastattelu 20.1.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Kinnunen, J. 2009. Vahinko-Tapiolan varatoimitusjohtajan haastattelu 17.3.2009. Tapiola-ryhmä. Espoo.

Pelkonen, H. 2009a. T-hetken ohjausryhmän puheenjohtajan, Pääkaupunkiseudun aluejohtajan haastattelu 25.3.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Pelkonen, H. 2009b. T-hetken ohjausryhmän puheenjohtaja, Pääkaupunkiseudun aluejohtaja, valmistuneen tutkimuksen esittely Pelkoselle kommentoitavaksi 16.9.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Päiviö, A. 2008. Opinnäytetyön alustavan ohjaajan tapaamiset loka-marraskuu 2008. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

Ronkainen, P. 2009. Talousneuvojan haastattelu 11.3.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

junior sales manager -pari 1, 2009. Haastattelu 11.3.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

junior sales manager -pari 2, 2009. Haastattelu 16.3.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

junior sales manager -pari 3, 2009. Haastattelu 24.3.2009. Tapiola-ryhmä. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko	102
--------------------------------------	-----

Kuvat

Kuva 1. T-hetken liiketilat.....	63
Kuva 2. Tapiola-ryhmän rahastoja on paketoitu lahjoiksi.	64
Kuva 3. T-hetken tilassa toimii Fazer-kahvila.	66
Kuva 4. T-hetki sijaitsee Forum-kauppakeskuksen ja Kampin keskuksen yhdyskäytävällä.	70

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rajaus	10
Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen	12
Kuvio 3. Opetussuhteen vaikutukset palvelun tuottavuudessa	14
Kuvio 4. Kaaviokuva asiakaskeskeisestä organisaatiosta.	24
Kuvio 5. Palveluliiketoiminnan johtamisen keinot ja niiden vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen	25
Kuvio 6. Palvelukeskeinen lähestymistapa (= A service-oriented approach)	26
Kuvio 7. Markkinointimixin ja suhdemarkkinoinnin merkitys muuttuu tuotteen mukaan.	30
Kuvio 8. Kotlerin kehittämä tuotteen markkinointikolmio.	31
Kuvio 9. Kotlerin kehittämä palvelun markkinointikolmio.	32
Kuvio 10. Malli palveluiden kehittämistyöstä Wilhelmssonin ja Edvardssonin mukaan.	34
Kuvio 11. Tarjouksen kehittämisen malli.	35
Kuvio 12. Malli palveluiden suunnitteluprosessista Edvarssonin ja Olssonin mukaan.	36
Kuvio 13. Tapahtumamarkkinointi markkinointiviestinnän kentässä	41
Kuvio 14. Maslowin tarvehierarkia.	42
Kuvio 15. Menekinedistämisen väylät.....	45
Kuvio 16. Myynti- ja ostoprosessin linkittyminen toisiinsa.	46
Kuvio 17. Kommunikointisykli (=The communication cycle)	47
Kuvio 18. Tapiola-ryhmän organisaatiokaavio	54
Kuvio 19. Tapiola-ryhmän Omaetu-ympyrä.	56
Kuvio 20. Aineiston analyysivaiheet.....	61
Kuvio 21. Aineiston moninkertainen tulkinta	61
Kuvio 22. T-hetken strategiaprofiili.....	65
Kuvio 23. Tapiola-ryhmän myyntikanavat	92

Taulukot

Taulukko 1. Tapahtumamarkkinoinnin nelikenttäanalyysi.....	39
Taulukko 2. Suhdetoiminnan muotoja Vuokon mukaan.	50
Taulukko 3. Ulkoisen suhdetoiminnan eri sidosryhmät ja tavoitteet Vuokon mukaan.	51
Taulukko 4. Haastattelujen aikataulu	59

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

sukupuoli, työtehtävä Tapiolassa, työsuhteen kesto, vaikutusvalta T-hetken päätöksissä

Henkilöstön omat kokemukset T-hetken toimivuudesta, merkityksestä asiakkuusprosessissa ja edelleen kehittämisestä:

- Millaisena näet T-hetken ym.?
- Mikä tarkoitus T-hetkellä on sinun mielestäsi?
- Ohjausryhmälle: mistä idea lähti, mikä T-hetki on, miksi T-hetki -konsepti lanseerattiin, Benchmarkkaus <-> Deutsche Bank, mikä on liiketoiminnallinen hyöty/tavoite, mihin kohtaan asiakkuusprosessia T-hetken sijoitat?
- Toimiiko tapahtumien järjestäminen tilassa?
- Kuinka asiakkaat ovat saaneet vaikuttaa tapahtumien sisältöön?

T-hetken asiakkaat:

- Minkä ikäisiä asiakkaat ovat?
- Minkälaisia asiakkaat ovat?
- Mikä on asiakkaan rooli T-hetkessä?
- Ymmärtävätkö asiakkaat mielestäsi T-hetken tilan merkityksen? Jos ei niin, miksi se mielletään? Miksi merkitystä ei mielletä?

T-hetken asiakkaiden motivaatiot:

- Mitkä asiat aktivoivat asiakkaita?
- Mitkä passivoivat asiakkaita?
- Milloin asiakkaat ovat liikkeellä (viikonpäivä/kellonaika)?
- Mitä puutteita/turhaa T-hetkessä on liittyen tapahtumiin ja toimintaan (=asiakkaiden mielenkiinnonkohteet, tarpeet), kehittämiskohteet?
- Mitataanko, kuinka paljon ihmisiä kulkee liiketilan ohi päivässä, esim. vilkkain aika?

T-hetken markkinointiviestintä:

- Kuinka markkinointiviestintä on onnistunut (onko noussut esille tietyt jakelukanavat, joiden kautta asiakkaat tavoitetaan ja asiakkaat tavoittavat T-hetken)?
- Yleisimmät asiakaspalautteet
- Miten asiakkuutta seurataan (kuinka palautetta saadaan)?
- Ohjausryhmälle: Miten T-hetkeä on markkinoitu? Mitä ehdottaisit jatkossa?

Henkilöstön kehittäminen:

- Minkälaista osaamista tarvitaan?

- Mitä pitäisi kehittää?
- Millä tavoin osaamista voidaan kehittää