



Sisäisen markkinoinnin vaikutus vakuutuspalveluihin asiakasneuvojien näkökulmasta

Case X

Tuori, Mika

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Sisäisen markkinoinnin vaikutus vakuutuspalveluihin
asiakasneuvojien näkökulmasta Case X

Tuori Mika
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Tuori, Mika

Sisäisen markkinoinnin vaikutus vakuutuspalveluihin asiakasneuvojen näkökulmasta Case X

Vuosi 2012 Sivumäärä 61

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkielma, jonka tarkoituksena on selvittää, millainen on yritys X:n sisäisen markkinoinnin nykytila sekä miten se vaikuttaa pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojen näkökulmasta tarjottuihin vakuutuspalveluihin. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa sisäisen markkinoinnin kehittämiseen yritys X:ssä. Jotta yritys X:n sisäisen markkinoinnin vaikutuksia voi tutkia ja mahdollisia kehittämistarpeita nostaa esille, on ensin selvitettävä, millainen sisäisen markkinoinnin nykytila on. Toivon, että tutkimuksesta saatua tietoa voisi jatkossa käyttää apuna sisäisen markkinoinnin kehittämisessä.

Opinnäytetyöni aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastattelulla 20.-29.3.2012. Puolistrukturoitu haastattelu on toteutettu pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen kaikille yhdeksälle asiakasneuvojalle, jotka toimivat joko verkko- tai puhelinpalvelussa. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelen ensiksi markkinointia yleisellä tasolla, minkä jälkeen määrittelen palvelu- ja vakuutus käsitteet. Viimeiseksi määrittelen, mitä sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan, minkälaisissa tilanteissa sisäistä markkinointia yleensä tarvitaan ja mistä toiminnoista sisäinen markkinointi koostuu.

Saamieni tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hyvin hoidetulla sisäisellä markkinoinnilla on positiivista vaikutusta vakuutuspalveluihin vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojen näkökulmasta. Kaikki sisäisen markkinoinnin toiminnot, jotka asiakasneuvojat kokivat jo toimiviksi, vaikuttivat positiivisesti heidän työhönsä asiakasneuvojina. Nämä toiminnot liittyivät koulutukseen, johdon antamaan tukeen sekä palvelujen ongelmatilanteiden hoitamiseen. Ne sisäisen markkinoinnin toiminnot, joissa koettiin puutteita, koettiin myös työtä rasittaviksi tekijöiksi. Sisäisen markkinoinnin toiminnot, joissa koettiin olevan puutteita, liittyivät sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, järjestelmiin ja teknii-
koihin, kannuste- ja palkkausjärjestelmiin sekä osastojen väliseen yhteistyöhön.

Asiakasneuvojen vastausten perusteella suurimmat kehittämistarpeet liittyivät niihin sisäisen markkinoinnin toimintoihin, joissa ilmeni puutteita. Kehitysideota syntyi muun muassa selkeämpiin ohjeisiin viestintäkanavien käytössä, asiakastyöntekijöiden mukaan ottamiseen kampanjoiden ja mainoksien suunnittelussa, järjestelmien ja tekniikoiden luotettavuuden ja käytettävyyden parantamiseen, kannustejärjestelmän perustuminen myytyjen eurojen lisäksi myös hyviin asiakaspalautteisiin sekä osastojen välisen yhteistyön kehittämiseen. Kehittämideoita syntyi kuitenkin myös niihin sisäisen markkinoinnin toimintoihin, jotka koettiin nykyhetkellä jo toimiviksi. Sisäisen markkinoinnin toimintoja voidaan parantaa entisestään muun muassa oikeiden asiakaskontaktien kautta tapahtuvalla koulutuksella, kouluttajien kouluttamisella, johdon lähestyttävyyden parantamisella, suoremalla palautteella sekä palautteiden määrän lisäämisellä sekä lisäksi selkeämmillä ohjeilla erikoisalennuksiin liittyen.

Asiasanat: kvalitatiivinen tutkielma, puolistrukturoitu haastattelu, sisäinen markkinointi, sisäisen markkinoinnin toiminnot, vakuutusyhtiö

Tuori, Mika

The influence of internal marketing on insurance services from the perspective of customer advisors in the case of Company X

Year	2012	Pages	61
------	------	-------	----

This thesis presents the results of a qualitative research study which investigates the current state of the internal marketing of insurance in Company X and examines how this affects insurance services from the perspective of the customer advisors in the customer service center in Helsinki metropolitan area. The purpose of this study is to provide new information about internal marketing in the company and also to analyse potential development needs. Firstly, the current state of the internal marketing within insurance company X is examined and then the main development needs are introduced. I hope that the information I have gathered can be used for developing the internal marketing of the company in the future.

The survey was conducted using semi-structured interviews and the survey material was collected from 20th to 29th March 2012. The semi-structured interview was conducted with nine customer advisors in the customer service center in Helsinki metropolitan area. These employees provide customer service over the phone or through a network.

In the first part of the theoretical section of the thesis general marketing concepts are presented, followed by definitions of specific service and insurance concepts. In the final section internal marketing is defined and common situations in which it is used are discussed and a list of the most common internal marketing functions is presented.

A well-organized internal marketing campaign has a positive influence from the perspective of the customer advisors in the customer service center in Helsinki metropolitan area. All the internal marketing functions which were well organized were found to have a positive effect on the customer advisors. Those internal marketing functions that were experienced as working well related to education, support from the management and resolving service-related problems. In addition, those internal marketing functions which were organized badly have a negative effect on the customer advisor's work. These internal marketing functions related to internal and external communication, systems and techniques, incentive and payroll systems, as well as cooperation between the different departments of the company X.

According to the results of the survey the major development needs are in the internal marketing functions which were organized badly. However, development ideas were also generated for the internal marketing functions which were considered to be working well already.

Keywords: Qualitative survey, half structured interview, internal marketing, internal marketing functions, insurance company

Sisälllys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristö.....	7
3	Palveluyrityksen markkinoinnin teoriaa.....	10
3.1	Markkinoinnin määritelmät.....	10
3.2	Palvelut ja niiden markkinointi.....	13
3.2.1	Palvelu.....	14
3.2.2	Palvelujen markkinointi.....	16
3.3	Sisäinen markkinointi ja sen toiminnot.....	20
3.3.1	Koulutus.....	23
3.3.2	Johdon antama tuki.....	24
3.3.3	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	25
3.3.4	Tarvittavat tekniikat ja järjestelmät.....	26
3.3.5	Henkilöstöhallinnolliset asiat.....	27
3.3.6	Palvelun normalisointi.....	28
3.3.7	Sisäinen markkinatutkimus ja segmentointi.....	29
3.3.8	Aikaisempia tutkimuksia sisäisestä markkinoinnista.....	29
4	Tutkimustehtävät ja tavoitteet.....	33
5	Tutkimuksen vaiheet ja aineistot.....	34
5.1	Aineiston kerääminen ja menetelmät.....	35
5.2	Aineiston analyysi.....	36
6	Eettisyys ja luotettavuus.....	38
7	Tutkimustulokset ja analyysi.....	40
7.1	Koulutus.....	41
7.2	Johdon tuki.....	42
7.3	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	44
7.4	Järjestelmät ja tekniikat.....	45
7.5	Henkilöstöhallinnolliset asiat.....	46
7.6	Palvelun normalisointi.....	48
7.7	Markkinatutkimus ja segmentointi.....	49
8	Johtopäätökset sekä pohdinta.....	50
	Lähteet.....	55
	Kuviot.....	58
	Liitteet.....	59
	Liite 1: Tutkimuksen saatekirje asiakasneuvojille.....	59
	Liite 2: Puolistrukturoitu haastattelu asiakasneuvojille.....	60

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheen valintaan on vaikuttanut vakuutusyhtiöiden välinen kiristynyt kilpailu. Yritykset pyrkivät karsimaan kulujaan, mutta samaan aikaan kuitenkin markkinoille lanseeraataan uusia tuotteita ja palveluita. (Toimiala 2012.) Teknologian kehityksen myötä myös yhä useammat palvelut pyritään sähköistämään. Edellä mainittujen asioiden takia yrityksen työntekijöiden merkitys yrityksen menestyksen kannalta on merkittävä. Opinnäytetyössäni selvitan, miten yritys X:n sisäinen markkinointi vaikuttaa tarjottuihin vakuutuspalveluihin pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojen näkökulmasta ja minkälaisia kehittämistarpeita yrityksen sisäisellä markkinoinnilla on. Sisäisen markkinoinnin vaikutusten tutkimiseksi sekä mahdollisten kehittämistarpeiden esiin nostamiseksi on ensin selvitettävä, minkälainen on sisäisen markkinoinnin nykytila. Opinnäytetyöni on rajattu vain vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen henkilöasiakkaiden asiakasneuvojiin, joten sen ulkopuolelle on jätetty yritysasiakkaat, muut asiakaspalvelukeskukset sekä konttorit. Rajaukseen on päädytty, koska minulla tai yrityksellä ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta tutkia koko Suomen kattavaa verkostoa. Rajaus kuitenkin mahdollistaa asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakasneuvojen tärkeiden näkökulmien esiin tuomisen. Näiden asiakasneuvojen näkökulmien pohjalta luon yritys X:llä tosiasiallisia ja hyödyllisiä kehitysideoita, joilla sisäistä markkinointia voidaan parantaa.

Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä käyn läpi työni kannalta keskeisimmät käsitteet. Luvussa 2.1 esittelen markkinoinnin yleisimpiä määritelmiä, koska markkinoinnille ei ole olemassa vain yhtä oikeaa määritelmää. Näiden useiden määritelmien valossa voidaan kuitenkin havaita, että kaikki määritelmät perustuvat asiakkaisiin. Markkinoinnin avulla yritykset hankkivatkin uusia asiakkaita sekä säilyttävät nykyiset. (Isohookana 2007, 36-37, 15-35.)

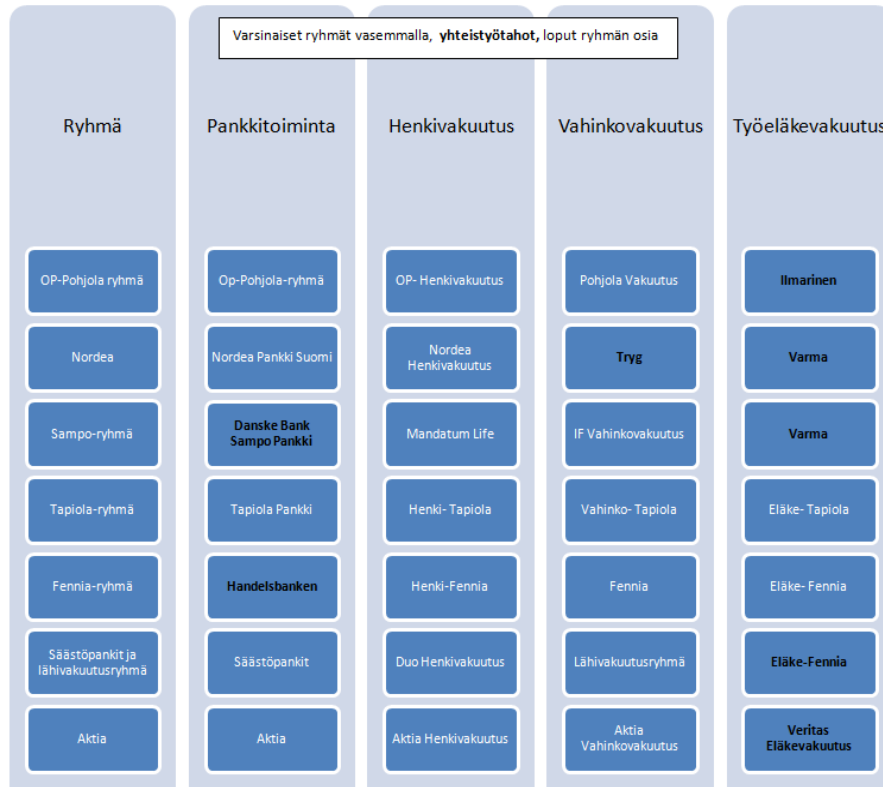
Luvussa 2.2 käsittelen, mitä palveluiden markkinointi oikeastaan on, mutta ennen sitä on määriteltävä vakuutus- ja palvelukäsitteet. Nämä käsitteet ovat hyvin olennaisia, koska opinnäytetyössäni vakuutukset mielletään palveluiksi. Markkinoinnin tavoin myöskään palveluille ei ole olemassa vain yhtä oikeaa määritelmää, mutta palveluista voidaan erottaa niille ominaiset peruspiirteet. Lyhyesti määriteltynä palvelut ovat aineettomia, niiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu osittain samanaikaisesti ja niillä pyritään luomaan ratkaisua asiakkaiden ongelmiin. (Grönroos 2009, 80-81, 83.) Vakuutukset ovatkin hyvin samanlaisia kuin nämä palveluiden ominaispiirteet, koska ne eivät johda oikeastaan minkään konkreettisen omistukseen. Vakuutukset voidaan määritellä riskin jakamiseksi valitun vahingon ja vakuutusyhtiön kanssa. Vakuutuksien avulla asiakas kattaa kokonaan tai osittain kustannukset, joita voi syntyä erilaisista vahingoista. (Taloustaito 2012.) Palvelu- ja vakuutus käsitteiden määrittelemisen jälkeen avaan palveluiden markkinointia sekä sitä minkälaisia asioita siihen kuuluu.

Teoreettisen viitekehyksen osiossa 2.3 siirryn tutkimukseni varsinaiseen avainaiheeseen, sisäiseen markkinointiin. Tässä luvussa määrittelen, mitä sisäinen markkinointi on ja milloin sitä tarvitaan. Lisäksi esittelen sisäisen markkinoinnin eri toiminnot ja keinot sekä opinnäytetyöni kannalta kaksi merkittävää aiemmin tehtyä opinnäytetyötä. Lyhyesti määriteltynä, sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jolla vaikutetaan yrityksen työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon (Isohookana 2007, 70).

Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelun avulla haastatteleamalla pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen kaikkia yhdeksää asiakasneuvojaa. Haastattelun runko koostuu kaikista sisäisen markkinoinnin toiminnoista. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saatu aineisto on analysoitu sisälönanalysillä. Tulokset ja niiden analyysit esitellään tarkemmin luvussa 6. Viimeisessä luvussa 7 esittelen vielä opinnäytetyöni johtopäätökset sekä pohdinnat.

2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on vakuutusyhtiö X, joka toimii yksityisellä palvelualalla. Yritys ei ole ainoa laatuaan, vaan markkinoilla on myös monia muita samantapaisia kilpailevia yrityksiä. Vakuutusyhtiöllä tarkoitetaan yleisesti ottaen yhtiötä, jonka avulla asiakas voi turvata itsensä mahdollisten vahinkojen varalle. Vakuutusyhtiöt voivat hoitaa esimerkiksi henki- ja vahinkovakuutusasioita. Tällöin kyseessä on yleensä Keskinäinen vakuutusyhtiö, koska nämä yhtiöt hoitavat pääsääntöisesti vahinko- tai henkivakuutusasioita (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2012). Yleensä näiden keskinäisten vakuutusyhtiöiden osakkaita ovat vakuutusnottajat sekä takuuosuuksien omistajat (Turva yrityksenä 2012). Oheinen kuvio kuvastaa finanssialan yrityksen markkinoilla tarjoamia pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Kuviosta voidaan havaita myös pankkien- ja vakuutusyhtiöiden välinen lisääntynyt yhteistyö. (Toimialakuvaus 2012.)



Kuvio 1: Finanssialan rakenne (Toimialakuvaus 2012)

Opinnäytetyöni on siis tehty vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskukseen. Yritys X tarjoaa vakuutuspalveluita henkilöasiakkaille, mutta näiden lisäksi myös yritysasiakkaille. Vakuutusyhtiöiden toimintaa valvoo Vakuutustarkastusvirasto (Keskinäinen vakuutusyhtiö). Suomen lain mukaan rekisteröityihin vakuutusosakeyhtiöihin sekä keskinäisiin vakuutusyhtiöihin tulee soveltaa vakuutusyhtiölakia (Vakuutusyhtiölaki 2012).

Toimeksiantajayritykselläni on asiakaspalvelukeskuksia pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen lisäksi myös muualla Suomessa. Näiden asiakaspalvelukeskuksien lisäksi vakuutusasioita hoidetaan konttoreissa, joita on ympäri Suomea lähemmäs 100 kappaletta. Yrityksen konttoreissa hoidetaan siis lähes kaikkia vakuutusasioita. Vakuutuksiin liittyvät asiat voivat koskea esimerkiksi uusien vakuutuksien tekemistä tai vanhojen irtisanomisia, sopimusmuutoksia tai vaikka korvausten hakemista. Lisäksi konttorit hoitavat yritysasiakkaiden vakuutusasioita. Konttorien tehtävänä on laajamittainen asiakkaiden palveleminen, jolla pyritään huolehtimaan yrityksen asiakkaista. Kaikissa konttoreissa ei voi hoitaa kaikkia yllä mainittuja asioita, joten konttorien tarjoamat palvelut vaihtelevat toimipaikkakohtaisesti. (Konttorit 2012.)

Nykyisin yrityksellä kuin yrityksellä on asiakaspalvelukeskus jossakin päin maailmaa. Asiakaspalvelukeskuksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi paikkaa tai keskittymää, jossa työskentelee

useita asiakasneuvoja. Näiden asiakasneuvojien tehtävänä on palvella asiakkaitaan monipuolisesti. Tehtävät voivat liittyä esimerkiksi laskutukseen tai vaikka tuotteiden tai palveluiden käyttöön. Asiakasneuvoja tarkoittaa käytännössä samaa kuin asiakaspalvelija. Heidän tehtävänä on palvella asiakkaita muun muassa edellä mainituissa asioissa niin, että yrityksen asettamat tavoitteet täyttyvät. Yrityksen pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskus huolehtii muiden asiakaspalvelukeskusten kanssa asiakkaiden sisään tulevista puheluista ja sähköisistä yhteydenotoista sekä ulospäin soitettavista puheluista. Yritys X jakautuu työntekijöiden työtehtävien perusteella myös eri ryhmiin eli tiimeihin. Pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksessa toimii muun muassa netti-, yritys-, inbound- ja outbound-tiimit. Inbound vastaa asiakaspalvelukeskuksen sisään tulevista puheluista ja outbound soittaa yrityksestä ulospäin nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille, mutta näitä kahta käsitellään tarkemmin myöhemmin. Yritys X:llä on myös eri osastoja, jotka hoitavat tiettyjä vakuutuksiin liittyviä asioita, esimerkiksi erilliset korvausosastot. Sisäisiä asiakkaita varten yritys X:llä on myös tiettyihin vakuutuksiin erikoistuneita osastoja, kuten esimerkiksi ajoneuvo-, henki-, eläke-, eläin- ja kotivakuutusosastot. Näiden osastojen tehtävänä on tukea ja palvella asiakaspalvelussa työskenteleviä asiakasneuvoja. (Asiakaspalvelukeskus 2012.)

Inbound tarkoittaa saapuvaa linjaa, jossa asiakas on itse yhteydessä yritykseen eli asiakaspalveluun. Yhteydenotot voivat tulla joko puhelimitse tai sähköisesti. Sähköisiä yhteydenottoja ovat muun muassa avoimet sähköpostit yrityksen kotisivujen kautta, lomakkeet sekä verkkopalvelun ja verkkopankin kautta saapuvat viestit. Nämä asiakaskontaktit (puhutus tai sähköiset viestit) yhdistyvät automaattisesti johonkin yrityksen asiakaspalvelukeskukseen, joissa asiakasneuvojat palvelevat asiakkaita. Perinteisten yhteydenottojen eli puheluiden määrä on vähentynyt selvästi sähköistymisen myötä. Usein asiakkaat ottavat mieluummin yhteyttä Internetin välityksellä, jolloin ei tarvitse jonottaa asiakaspalveluun puhelimitse, vaan asiakkaat voivat jättää soittopyynnön tai hoitaa vakuutusasiansa sähköisesti. Vakuutusyhtiöiden palveluiden sähköistymisen on mahdollistanut sähköinen allekirjoitus, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen palveluun kirjaututaan omilla henkilökohtaisilla verkkopankkitunnuksilla. Näin asiakkaan henkilöllisyys varmistuu pankin kautta. (Mikä Inbound 2012.)

Lähtevälinja eli outbound tarkoittaa asiakaspalvelukeskuksen tiettyjen henkilöiden yhteydenottoja ulospäin. Asiakaspalvelukeskuksesta soitetaan siis myös puheluita ulos, ilman että asiakas on ollut yhteydessä yritykseen. Nämä yhteydenotot voivat perustua muun muassa erilaisiin mainoskampanjoihin tai asiakkaiden jättämiin yhteydenottopyyntöihin. Kiristyneen kilpailun myötä myös ulossoittamisen merkitys on ymmärretty vakuutusyhtiöissä. Sen avulla voidaan ensinnäkin ottaa yhteyttä yrityksen nykyisiin asiakkaisiin, millä pyritään syventämään jo olemassa olevaa asiakassuhdetta ja toiseksi potentiaaliin asiakkaisiin, jolloin tarkoituksena on uusien asiakassuhteiden luominen. Monilla vakuutusyhtiöillä on käytössään erilliset ulossoittavat tiimit, jotka soittavat muiden yhtiöiden asiakkaille ja laskevat heille kilpailevia tarjouk-

sia. Monesti vakuutusyhtiöt kilpailevatkin kovilla alennuksilla muiden yhtiöiden kanssa. Vakuutusyhtiöiden asiakaskunta on monesti vaihtelevaa, koska ihmiset juoksevat yritysten antamien tarjousten perässä. Toki vakuutusyhtiöillä on myös vannoutuneita asiakkaita, jotka eivät vaihda yhtiötä hintojen perässä. Opinnäytetyöni toimeksiantajalla on myös tällainen ulossoittava tiimi, mutta yritys ei käytä sitä samalla tavalla kuin monet kilpailevat yritykset. Monet kilpailevat yritykset soittavat muiden yritysten asiakkaille ja lupaavat näille uusille asiakkaille vakuutuksia ensimmäiseksi vuodeksi puoleen hintaan tai jopa ilmaiseksi. (Outbound 2012.)

3 Palveluyrityksen markkinoinnin teoriaa

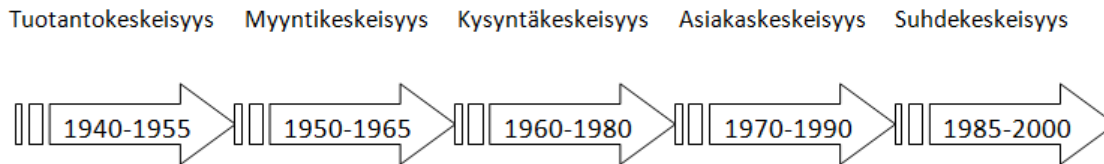
Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen aluksi markkinointia ja esittelen sen eri määritelmiä. Tämän jälkeen avaan omassa luvussa tarkemmin palveluiden markkinointia, koska tutkimukseni toimintaympäristönä on vakuutusyhtiö ja vakuutukset mielletään palveluiksi. Määrittelen kyseissä luvussa myös palveluiden markkinoinnin ja tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet, kuten palvelu ja vakuutus. Tuotteiden markkinointiin en sen sijaan tarkemmin syvenny, koska sillä ei ole tutkimukseni kannalta olennaista merkitystä. Teoreettisen viitekehykseni kolmannessa osiossa siirryn tutkimukseni varsinaiseen avainaiheeseen, sisäiseen markkinointiin. Kyseisessä osiossa määrittelen, mitä sisäinen markkinointi on ja milloin sitä tarvitaan. Lisäksi esittelen sisäisen markkinoinnin eri toiminnot ja keinot sekä sisäisen markkinoinnin kehittämistä aiemmin tehdyn opinnäytetyön.

3.1 Markkinoinnin määritelmät

Kun tavalliselta ihmiseltä kysytään, mitä markkinointi on, ei yleensä saada markkinoinnista tosiasiallista käsitystä. Ihmiset mieltävätkin markkinoinnin usein vain hermostuttaviksi myyjien puhelinoitoiksi tai mainoksiksi. (Markkinoinnin perusmäärittelyjä 2012.) Markkinointi ei todellisuudessa kuitenkaan ole vain näitä toimintoja, vaan ne ovat ainoastaan markkinoinnin näkyvin osa. (Mitä markkinointi on 2012.) Markkinointi on yritykselle ulospäin näkyvää toimintaa, jonka perusteella ihmiset muodostavat käsityksen yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista. Nykyisin markkinointi on kuitenkin mainonnan ja myynninedistämisen lisäksi myös tuotekehitystä, asiakastutkimusta, asiakkuuksien luomista ja ylläpitämistä sekä asiakkaiden toiveisiin vastaamista. (Bergström & Leppänen 2007, 9.) Tiivistettynä voidaan todeta, että markkinointi on toimintaa, jolla hankitaan uusia asiakkaita sekä säilytetään nykyiset. (Mitä markkinointi on 2012.)

Markkinoinnin määritelmät ovat muuttuneet huomattavasti vuosien myötä. Markkinoinnin määritelmien muutokseen on vaikuttanut erityisesti markkinointiajattelun muuttuminen. Nykyisin markkinointia pidetään yhä enemmän suhdekeskeisenä. (Isohookana 2007, 37-39.) Ohei-

sen kuvion tarkoituksena on kuvastaa tätä viimevuosikymmenien markkinointiajattelussa tapahtunutta muutosta.



Kuvio 2: Markkinoinnin kehittyminen (Isohookana 2007, 37)

Markkinoinnille ei ole olemassa siis vain yhtä oikeaa määritelmää, vaan lähes jokainen määrittelee sen omalla tavallaan (Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 12). Esimerkiksi The American Marketing Association on määritellyt markkinoinnin seuraavasti: ”Markkinointi on yrityksen yksi toiminto ja erilaisten prosessien kokonaisuus, jonka avulla luodaan, kommunikoidaan ja tuotetaan lisäarvoa asiakkaille sekä johdetaan asiakassuhteita, joista sekä organisaatio että sen sidosryhmät hyötyvät”. Vaikka näitä markkinoinnin määritelmiä on useita, voidaan kuitenkin todeta, että kaikissa määritelmissä markkinointi perustuu asiakkaisiin. (Isohookana 2007, 36-37.) Yleisesti ottaen asiakkaalla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden vastaanottajaa, mutta palveluyrityksille asiakkaita ovat niin todelliset kuin myös potentiaaliset asiakkaatkin. Näistä todellisista ja potentiaalisista asiakkaista muodostuu yrityksen asiakaskunta. (Stakes 2012.) Asiakas on kuitenkin aina ihminen, vaikka ostajana olisi yritys. Yritys ei voi koskaan ostaa itse tuotetta tai palvelua, vaan toimijana ostopäätöksen taustalla on ihminen. Voidaankin sanoa, että se, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä, on asiakas. (Avaimia asiakasrajapintojen hoitamiseen 2012.)

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan elinehto, koska ilman asiakkaita liiketoiminta ei olisi mahdollista. Niin kuin on jo aiemminkin todettu, markkinoinnin avulla yritys siis hankkii uusia asiakkaita sekä säilyttää nykyiset. (Isohookana 2007, 15-35.) Markkinoilla olevista asiakkaista on kuitenkin kova kilpailu, joten ne eivät ole yritykselle itsestäänselvyys ja näin ollen yrityksen on osattava markkinoida. Onnistuneen markkinoinnin avulla yritys saa hankittua uusia asiakkaita sekä pystyy säilyttämään ja vahvistamaan nykyisiä asiakassuhteita. Näin toimiessaan yrityksen menestyksellinen liiketoiminta on mahdollista. Aiemman perusteella todettuna, kilpailulla on siis oma merkityksensä markkinointiin, sillä ilman kilpailua ei markkinointia myöskään tarvittaisi. (Rope 2005, 11.)

Markkinoinnista voidaan erottaa kaksi pääsuuntausta, jotka ovat tuotekeskeinen ja asiakaskeinen markkinointi. Tuotekeskeisessä markkinoinnissa pyritään löytämään ennalta tuote-

tuille tuotteille asiakkaita. Asiakaskeskeisessä markkinoinnissa puolestaan valitaan ensin asiakkaat, minkä jälkeen vasta valmistetaan heidän haluamiaan tuotteita tai palveluita. Asiakaskeskeisen markkinoinnin pohjalta on kehittynyt suhdemarkkinointi 1990-luvulla. (Bergström & Leppänen 2007, 12-14.)

Kulutustavaroiden ja palvelujen markkinointi on yleensä hyvin erilaista. Kulutustavara eli tuotemarkkinointi on usein vaihdantamarkkinointia, kun taas palveluiden markkinointi on yleisesti suhdemarkkinointia. Vaihdannassa yritys tuottaa arvoa asiakkailleen ennalta, minkä jälkeen se jakaa valmiit tuotteet asiakkailleen. Suhdemarkkinoinnissa arvoa ei tuoteta ennalta, vaan se perustuu asiakkaan ja toimittajan väliseen yhteistyöhön. Yhteistyössä luodaan arvoa sekä asiakkaalle että sen toimittajalle. Suhdemarkkinoinnissa asiakas ja palvelun tuottaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä on myös palveluille ominainen piirre, mutta palveluita käsitellään vasta myöhemmin omassa luvussaan. (Grönroos 2009, 50-53.)

Grönroos (2009, 328) määrittelee markkinoinnin suhdemarkkinoinnin kautta seuraavasti: "markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä - sekä tarvittaessa katkaisemista - niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään moleminpuolisella lupauksien antamisella ja niiden täyttämällä."

Markkinointi voidaan määritellä myös markkinointimixin avulla. Siinä markkinoija sekoittaa yrityksen kilpailukeinot yhteen niin, että niistä muodostuu osatekijöiden malli. Alun perin markkinointimixiin ehdotettiin 12 muuttujaa, mutta markkinointimixistä kehittyi kuitenkin nopeasti 4P-malli. Tämä 4P- malli pitää sisällään tuotteen, jakelun, hinnan ja markkinointiviestinnän ja sen nimi muodostuukin näiden neljän komponentin englannin kielen sanoista. (Grönroos 2009, 324-327.) Palveluiden markkinoinnissa on kuitenkin todettu, että tämän neljän komponentin malli on aivan liian suppea, joten siihen on lisätty vielä kolme muuta komponenttia. Nämä kolme lisättyä komponenttia ovat ihmiset, palveluprosessi sekä palvelun konkreettiset elementit eli palveluympäristö sekä kaikki aistittavissa oleva. (Ylikoski 2000, 212.) Markkinoinnin määrittelemisen markkinointimix:n avulla ole kuitenkin tarkoituksenmukaista, koska se tarkoittaa samaa kuin määritteli sen jonkun ennalta määrätyn luettelon mukaan. Tällainen luetteloon perustuva määritelmä, ei ole koskaan paras mahdollinen. (Grönroos 2009, 324-327.) Markkinointimix:n komponentit on kuvattu oheisessa kuviossa.



Kuvio 3: Markkinointimix (Ylikoski 2000, 211-212)

Markkinointia määriteltäessä voidaan lähteä liikkeelle monesta eri näkökulmasta. Tällöin markkinointi voidaan nähdä esimerkiksi ajattelutapana, organisointikeinona tai työkaluna. Markkinointi ajattelutapana tarkoittaa sitä, että yrityksen kaikki toiminta perustuu asiakkaisiin. Tällainen ajattelutapa ohjaa koko yrityksen toimintaa ja se perustuu lähtökohtaisesti asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden mielipiteisiin yrityksestä. Markkinointi organisointikeinona tarkoittaa sitä, että kun asiakkaille annetaan lupauksia perinteisellä ulkoisella markkinoinnilla, on yritys organisoitava oikein, jotta nämä annetut lupaukset voidaan täyttää. Yritys tulee organisoitua niin, että perinteiset osastojen väliset ristiriidat häviävät ja osastot tekevät yhteistyötä. Näin lupaukset eivät ole mahdottomia ja lupauksia täyttävien henkilöiden motivaatio on kohdallaan. Markkinointi tarkoittaa myös työkalujen ja toimintojen joukkoa, jonka asiakkaat näkevät ja kokevat. Markkinointia ei saa kuitenkaan nähdä vain myynnin edistämisenä tai hinnoitteluna, vaikka se onkin tärkeä osa markkinointia. Tällainen markkinoinnin määrittely on liian suppeaa ja se johtaa yleensä huonoihin tuloksiin. (Grönroos 2009, 315-317.)

3.2 Palvelut ja niiden markkinointi

Kuten aikaisemmin mainittiin, palvelujen markkinointi eroaa huomattavasti perinteisten kulutustavaroiden markkinoinnista. Ennen palvelujen markkinointiin syventymistä on tärkeää avata opinnäytetyöni kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Näitä ovat palvelu, palvelun ominaispiirteet, palvelun peruspiirteet ja vakuutus.

3.2.1 Palvelu

Palveluala on kasvanut merkittävästi Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana, mitä korostaa se, että yhä suurempi osa kulutetuista tuotteista on palveluita. Käytämmekin päivittäin monia palveluita, joita emme kuitenkaan välttämättä itse miellä palveluiksi. Tällaisia on esimerkiksi postin tuominen sekä joukkoliikenne. Palvelut voidaan jakaa yksityisen ja julkisen sektorin palveluihin. Esimerkiksi julkisen sektorin palveluita ovat terveydenhuolto ja yksityisen sektorin palveluita vakuutuspalvelut. (Lämsä & Uusitalo 2005, 7.)

Vakuutus nähdään opinnäytetyössäni siis palveluna, koska yksi palveluiden ominaispiirteistä on niiden aineettomuus. Ominaispiirteisiin palataan jäljempänä. Palvelut myös tuotetaan sekä kulutetaan ainakin osittain asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa, ja palveluissa pyritään luomaan ratkaisu asiakkaan vaatimusten mukaisesti. (Grönroos 2009, 80-81, 83.) Esimerkiksi kun asiakas soittaa vakuutusyhtiön asiakaspalvelukeskukseen ja haluaa ottaa ajoneuvolle vakuutuksen, joutuu asiakas tekemään yhteistyötä asiakaspalvelijan kanssa lopputuloksen saavuttamiseksi. Tällöin asiakaspalvelija tekee asiakkaalle lakisääteisen liikennevakuutuksen, mutta yhdessä asiakkaan kanssa hän pohtii myös mahdollista vapaaehtoista vakuutusta. Tällöin asiakaspalvelija on yhdessä asiakkaan kanssa luonut ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Palvelun päättyessä asiakas saa turvan ajoneuvolle, mutta se ei johda minkään konkreettisen asian omistukseen. Ainoat konkreettiset asiat ovat vakuutuskirja ja lasku, jotka nekin ovat nykyisin pääasiassa sähköisiä.

Vakuutuksien määrittelyminen on melko yksinkertaista. Kiteytettynä voidaan sanoa, että vakuutukset ovat riskin jakoa valitun vakuutusyhtiön kanssa. Vakuutuksien avulla katetaan osittain tai kokonaan kustannukset, joita saattaa aiheutua erilaisista vahingoista. Vakuutuksia voidaan ottaa esimerkiksi tapaturmien, sairauksien, kuolemien ja omaisuudelle sattuvien vahinkojen varalle. (Taloustaito 2012.) Vakuutukset voidaan myös jakaa lakisääteisiin sekä vapaaehtoihin vakuutuksiin. Nämä lakisääteiset vakuutukset ovat pakollisia ja ne liittyvät yleisesti yritystoimintaan. Henkilöasiakkaille, joilla on moottoriajoneuvo, on olemassa vain yksi pakollinen vakuutus, joka on lakisääteinen liikennevakuutus. Liikennevakuutus on siis pakollinen kaikille moottoriajoneuvoille, joita käytetään tieliikenteessä. Liikennevakuutus korvaa, jos ajoneuvolla aiheutetaan omaisuus- tai henkilövahinkoja toiselle henkilölle. (Liikennevakuutus 2012.)

Itse palvelun määritelmästä ei ole päästy yksimielisyyteen, joten sille ei ole olemassa yhtä ainuttakaan oikeaa määritelmää. Palvelujen määrittelyminen onkin vaikeaa, koska lähes mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun. (Grönroos 2009, 76.) Esimerkiksi auton ostamisesta voidaan tehdä palvelu, koska auto tilataan tehtaalta asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten mukaisesti (malli, väri, lisävarusteet). Palveluista ei voida myöskään erottaa vain yhtä toimin-

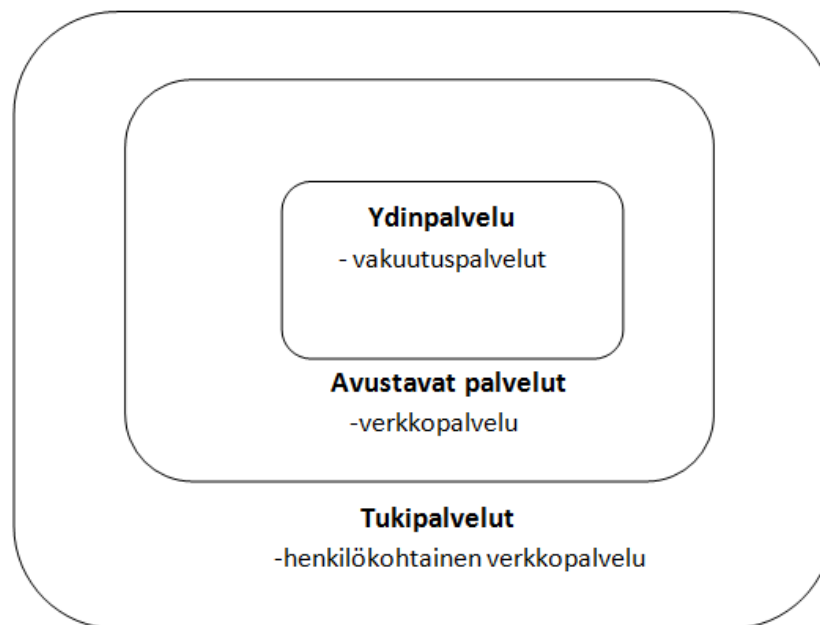
toa, jonka kautta se olisi helposti määriteltävissä (Grönroos 2009, 76-77). Kuitenkin, vaikka palveluiden määrittäminen on monimutkainen asia, niillä on yleisesti ottaen ainakin kolme peruspiirrettä. Palveluiden tärkein piirre on niiden prosessiluonteisuus, toiseksi ne myös tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti ja kolmanneksi asiakas osallistuu itse tuotantoprosessiin ainakin jollain tavalla. (Grönroos 2009, 83.)

Prosessiluonteisuudella tarkoitetaan, että palvelut ovat toiminnoista koostuvia tapahtumasarjoja. Niissä ollaan usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Näissä prosesseissa eli tapahtumasarjoissa pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmiin, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen on mukautettava ratkaisunsa asiakkaiden ongelmien mukaisiksi. Ongelmien ratkaisussa voidaan käyttää apuna erilaisia resursseja, kuten esimerkiksi tietoa, järjestelmiä tai ihmisiä. (Grönroos 2009, 76-80.) Niin kuin aiemmin mainittiin, palvelut tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan yrityksen ja asiakkaan välisessä toiminnassa. Tästä toiminnasta osa on näkyvää ja osa näkymätöntä. Esimerkiksi kampaamopalvelusta suurin osa on näkymätöntä, mutta asiakas kiinnittää suurimman huomion palvelun näkyvään osaan, jota hän voi arvioida. (Grönroos 2009, 80.) Kolmas peruspiirre korostaa sitä, että asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun tuotantoon. Asiakas ei siis ole vain palvelun kuluttaja, vaan hän on palvelussa myös tuottajan roolissa. (Grönroos 2009, 80.) Asiakkaan toiminnalla on siis aina vaikutus palveluun (Isohookana 2007, 35-69). Asiakkaan oman toiminnan lisäksi palveluun vaikuttaa henkilökunnan toiminta (Grönroos 2009, 81). Esimerkiksi vakuutusyhtiössä asiakaspalvelijan motivaatio vaikuttaa siihen, millaista palvelu on. Näin asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama seuraavan asiakkaan kohdalla, vaikka kyse olisikin niin sanotusti samasta palvelusta. Voidaankin sanoa, että palvelut ovat heterogeenisiä. (Grönroos 2009, 81.) Esimerkiksi vihaisena soittavan asiakkaan mielipide palvelusta voi erota huomattavasti iloisen asiakkaan mielipiteestä. Laadukkaiden palveluiden ja markkinoinnin kannalta näiden kolmen peruspiirteen ymmärtäminen on tärkeää (Lämsä & Uusitalo 2005, 17).

Edellä mainittujen kolmen peruspiirteen lisäksi palveluilla voi olla myös monia muita ominaisuuksia. Yhtenä merkittävimpänä mainittakoon aineettomuus. Palveluiden aineettomuus korostaa palvelujen abstraktia osaa, kuten siitä asiakkaalle nousseita subjektiivisia kokemuksia (esimerkiksi luottamus, tunne, turvallisuus). Monet palvelut sisältävät näiden abstraktien osien lisäksi konkreettisia osia, esimerkiksi ravintolan tarjoama ruoka. (Grönroos 2009, 80-81.) Vaikka palvelut sisältävät näitä konkreettisia osia, korostuu aineettomuus myös siinä, ettei niitä voida varastoida konkreettisten tavaroiden tavoin (Isohookana 2007, 65).

Palveluista voidaan erottaa myös peruspalvelupaketti, joka koostuu ydin-, avustavista- ja tukipalveluista. Ydinpalvelu on yritykselle sen liiketoiminnan lähtökohta. (Isohookana 2007, 66.) Esimerkiksi vakuutusyhtiölle ne ovat vakuutukset. Ydinpalvelujen rinnalle tarvitaan avustavia palveluja helpottamaan ydinpalvelun käyttöä (Isohookana 2007, 66-67). Vakuutusyhtiössä täl-

laisia voi olla esimerkiksi puhelin- ja Internet -palvelut. Peruspalvelupaketin kolmantena eli viimeisenä osana voidaan nähdä tukipalvelut, jolla luodaan arvoa asiakkaalle sekä erotetaan muista kilpailijoista (Isohookana 2007, 67). Vakuutusyhtiössä tukipalveluita voi olla henkilökohtainen verkkopalvelu, erilaiset vakuutuslaskurit ja mahdollisesti jopa palkitsemisjärjestelmät (suorat alennukset tai bonuskertymät).



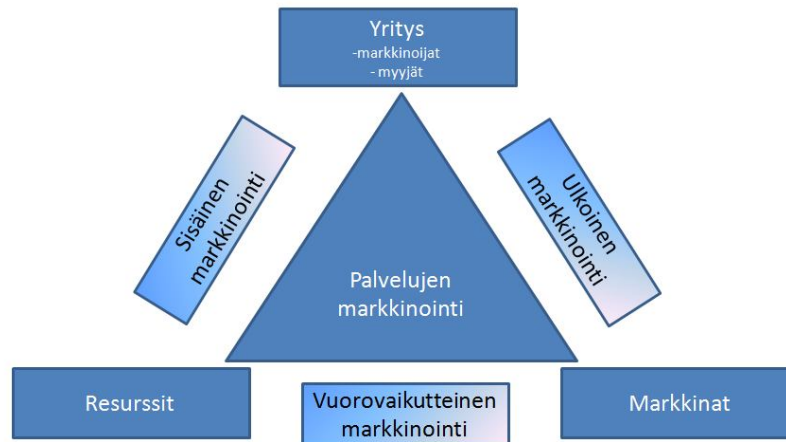
Kuvio 4: Peruspalvelupaketti (Isohookana 2007, 66)

3.2.2 Palvelujen markkinointi

Kuten aiemmin mainittiin, palvelujen markkinointi eroaa huomattavasti perinteisten kulutustavaroiden markkinoinnista. Tärkein ero palveluiden ja tuotteiden markkinoinnissa on se, että palveluita markkinoitaessa yrityksellä ei ole valmiina ennalta tuotettua tuotetta, joka voitaisi jakaa markkinoilla oleville asiakkaille. (Grönroos 2009, 91.)

Palvelujen markkinointi on ajattelua ja toimintaa, jossa korostetaan asiakasta, toimintaprosesseja sekä henkilöstöä. Asiakkaat ovat palvelujen markkinoinnin ydin, koska heillä on vaikutus yrityksen tulokseen ja näin ollen heidän tarpeet ja mielipiteet on otettava huomioon. Toimintaprosessien avulla mahdollistetaan laadukkaiden palveluiden tuottaminen ja markkinointi. Toiminnan pitää perustua yrityksen strategiaan, jossa tulee huomioida muun muassa toimintaympäristö ja yrityksen henkilöstö. Kaikille yrityksille henkilöstö on tärkeä asia, mutta palveluyrityksille se on elintärkeää. Henkilöstön osaamisella, sitoutuneisuudella ja motivaatiol-

la on ensiarvoinen merkitys palvelujen markkinoinnin onnistumisessa. Asiakas havaitsee asiakaspalvelijasta, onko hän ammattitaitoinen tai sitoutunut sekä minkälainen motivaatio hänellä on. (Lämsä & Uusitalo, 2005, 27-29.)



Kuvio 5: Palvelujen markkinointi (Grönroos 2009, 91)

Oheinen kuva reflektoi palvelujen markkinointia ja siihen liittyviä tärkeitä tekijöitä. Palveluyrityksen markkinoinnin kannalta on tärkeää, että kaikki kuvasta ilmenevät tekijät ovat kunnossa ja ne toimivat. Näin voidaan mahdollistaa markkinoinnille asetetut tavoitteet. (Ylikoski 2000, 68.) Seuraavaksi avaan näitä tekijöitä tarkemmin.

Palveluita markkinoitaessa yrityksellä ei ole siis ennalta tuotettua tuotetta, joten palvelua markkinoitaessa yritys voi vain suunnitella valmiiksi joitakin palvelukonsepteja sekä valmistella prosesseja eli tapahtumasarjoja. On kuitenkin myös mahdollista, että joitain palvelun osia voidaan tuottaa etukäteen. (Grönroos 2009, 91.) Esimerkiksi vakuutusyhtiössä asiakas voi pyytää yhteydenottoa uuden auton vakuuttamista varten. Asiakasneuvoja voi laskea rekisterinumeron perusteella etukäteen lakisääteisen liikennevakuutuksen hinnan. Hän ei voi kuitenkaan tietää, haluaako asiakas mahdollisesti vapaaehtoisen vakuutuksen autoonsa tai jos hän haluaa, niin minkälaisen.

Yritysten markkinat voivat pitää sisällään niin henkilö- kuin yritysasiakkaitakin. Opinnäytetyön ulkopuolelle on kuitenkin rajattu yritysasiakkaat, joten niitä ei käsitellä opinnäytetyössäni tämän tarkemmin. Aiemmin markkinoinnin yhteydessä on myös määritelty, mitä asiakkaalla yleisesti ottaen tarkoitetaan (kts. luku 2.1).

Grönroos on jakanut palvelujen markkinoinnin resurssit viiteen ryhmään, joita ovat henkilöstö, tekniikka, tiedot, asiakas ja asiakkaan aika. Näiden kaikkien resurssien yhdistelmästä muodostuu toimiva palvelutoiminta. Työntekijät, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa erilaisissa palvelutilanteissa, tuottavat asiakkaille arvoa. Näistä henkilöistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, voidaan käyttää nimitystä osa-aikaiset markkinoijat. Osa-aikaisilla markkinoijilla on huomattava rooli palvelujen markkinoinnissa sekä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Neljällä muullakin resurssilla, eli tekniikoilla, tietämyksellä, asiakkaalla sekä kyvyllä hallita asiakkaiden aikaa, on tietenkin vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Näiden kaikkien resurssien yhdistämistä sekä palvelujen hallintaa varten yritys tarvitsee jonkin ohjausjärjestelmän. (Grönroos 2009, 92-93.)

Palveluyrityksillä on tietenkin myös osa-aikaisten markkinoijien ja myyjien lisäksi kokoaikaisia markkinoijia ja myyjiä. Yleensä nämä kokopäiväiset henkilöt työskentelevät erillisillä myynti- ja markkinointiosastoilla. Näillä henkilöillä ei kuitenkaan yleensä ole samanlaista suoraa yhteyttä asiakkaisiin kuin osa-aikaisilla markkinoijilla. (Grönroos 2009, 92.) Esimerkiksi erillisen markkinointiosaston henkilöt eivät välttämättä koskaan ole itse yhteydessä yrityksen asiakkaisiin, vaan saavat markkinoita koskevat tiedot tutkimuksien kautta.

Palvelujen markkinointi voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat ulkoinen, sisäinen ja vuorovaikutteinen markkinointi (Isohookana 2007, 70). Tätä palvelujen markkinoinnin kolmijakoisuutta kuvastaa hyvin oheinen kuva. Seuraavaksi on vielä avattu erikseen kaikkia näitä kolmea palvelujen markkinoinnin muotoa.



Kuvio 6: Palvelujen markkinoinnin kolmijako (Ylikoski 2000, 68)

Perinteisten ulkoisen markkinoinnin keinojen, esimerkiksi mainoksien ja esitteiden avulla yritys antaa lupauksia asiakkailleen, joiden pohjalta asiakkaat muodostavat odotuksia palvelusta. Näiden yrityksen antamien lupauksien tulee olla realistisia, jotta asiakkaiden odotukset

eivät asetu liian korkealle ja he eivät joudu pettymään saamaansa palveluun. (Isohookana 2007, 70.) Ulkoisella markkinoinnilla tulisi antaa sellaisia lupauksia, jotka vastaavat asiakkaiden toiveita ja odotuksia. Yleensä ulkoisen markkinoinnin lupauksien asettamisen taustalla ovat markkinointiosaston asiantuntijat (Grönroos 2009, 521.) Esimerkiksi jos ulkoisella markkinoinnilla luvataan asiakkaille vastaus verkkopalveluviesteihin päivässä, on vastauksen tultava päivässä. Mikäli asiakkaille on luvattu, että he saavat vastauksen kolmen päivän kuluessa, mutta heille vastataankin jo aiemmin, ovat he varmasti tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Nämä ulkoisessa markkinoinnissa annetut lupaukset mahdollistetaan yrityksen sisäisellä markkinoinnilla (Grönroos 2009, 521). Kiteytettynä voidaan sanoa, että sisäisellä markkinoinnilla luodaan asiakaslähtöinen ja palveluhenkinen yritys, jonka henkilökunta on ammattitaitoista ja motivoitunutta (Isohookana 2007, 70). Sisäisen markkinoinnin avulla yritys voi siis valmentaa työntekijöitään tulevia lupauksien lunastamistilanteita eli totuudenhetkiä varten (Grönroos 2009, 521). Sisäistä markkinointia käsitellään tarkemmin omassa luvussaan.

Palvelujen markkinoinnin kolmas osa eli vuorovaikutteinen markkinointi on palveluyrityksille todella tärkeää (Grönroos 2009, 521). Vuorovaikutteinen markkinointi on palveluyritykselle tärkeää, koska asiakkaan ja työntekijän välisissä vuorovaikutustilanteissa yrityksellä on mahdollisuus pitää aiemmin ulkoisella markkinoinnilla antamansa lupaukset (Isohookana 2007, 70-71). Näistä vuorovaikutustilanteista, jossa lupaukset voidaan pitää, voidaan käyttää myös nimitystä totuuden hetki. Ne ovat asiakkaan laatukokemuksen kannalta erittäin merkittäviä. Palveluyrityksen asiakas kokee useita totuuden hetkiä käyttäessään yrityksen palveluita. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että heikosti hoidettuja totuuden hetkiä ei pääse syntymään. (Grönroos 2009, 111.)

Palveluyritysten markkinoinnin voidaan sanoa perustuvan tähän vuorovaikutteiseen markkinointiin. Esimerkiksi vaikka kampanjat olisi suunniteltu ja toteutettu huolella, mutta vuorovaikutteinen markkinointi epäonnistuu, on markkinoinnin onnistuminen mahdotonta. Vuorovaikutteinen markkinointi ei ole myöskään vain kertaluonteista, vaan se on jatkuvaa toimintaa. Vuorovaikutteinen markkinointi on tapa tehdä funktionaalisia ja hallinnollisia toimia. (Grönroos 2009, 338.)

Mitä paremmin yrityksen vuorovaikutteinen markkinointi onnistuu, sitä vähemmän tarvitaan perinteistä ulkoista markkinointia (Grönroos 2009, 338). Esimerkiksi Handelsbanken ei ole koskaan ollut merkittävä mainostaja, mutta pankin kasvu on silti ollut tasaista (Handelsbanken skandaaliin 2012). Yleensä yritykset kuitenkin tarvitset sekä ulkoista että vuorovaikutteista markkinointia. Yritys tarvitsee traditionaalisia markkinointitoimia etenkin silloin, kun se tuottaa markkinoille uusia palveluita tai se haluaa kokonaan uusille markkinoille tai siirtyä uuteen asiakassegmenttiin. (Grönroos 2009, 338.)

Vuorovaikutteiseen markkinointiin liittyy keskeisesti myös jo aiemmin mainitut käsitteet ko-koaikaisista sekä osa-aikaisista markkinoijista. Käsitteet perustuvat siihen, että markkinointi ei ole vain erillisen markkinointiosaston asia, vaan markkinointi on koko yrityksen toimintaa. Markkinoinnin tarkoitusahan on hankkia uusia asiakkaita sekä vahvistaa nykyisiä asiakassuhteita. Lupausten pitäminen liittyy yleensä aivan muiden kuin markkinointiosaston henkilöiden toimintaan, joten tästä syystä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevista asiakaspalvelijoista voidaan käyttää nimitystä osa-aikaiset markkinoijat. (Grönroos 2009, 92, 522-523.)

3.3 Sisäinen markkinointi ja sen toiminnot

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jolla vaikutetaan yrityksen työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon. Varsinkin palveluyrityksille työntekijöiden osaaminen ja motivaatio ovat tärkeitä asioita palveluhenkisyden ja asiakaskeskeisyyden toteutumisen kannalta. Sisäisen markkinoinnin avulla mahdollistetaan se, että vuorovaikutteisessa markkinoinnissa voidaan täyttää asiakkaille ulkoisella markkinoinnilla annetut lupaukset. (Isohookana 2007, 70.) Esimerkiksi uudesta kampanjasta riittävä sisäinen tiedottaminen mahdollistaa sen, että asiakaspalveluun soittavalle asiakkaalle osataan heti tehdä oikea vakuutus kampanjahinnalla.

Sisäinen markkinointi ei ole uusi asia, vaan yritykset ovat jo vuosikymmenien ajan korostaneet työmoraalia, asenteita ja motivaatiota. Nyt kilpailun kiristymisen myötä kuitenkin asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys ovat nostaneet ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden merkityksen esille yrityksen menestymisen mahdollistajina. (Grönroos 2009, 443.)

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että yrityksellä on tarvittavat järjestelmät, koneet ja laitteet, mutta tämä ei kuitenkaan vielä yksin riitä, vaan yrityksen tärkein asia on sen omat työntekijät. Työntekijöiden merkitys korostuu etenkin palveluyrityksissä, vaikka toki heidän merkityksensä on merkittävä myös kulutustavaroita tuottavalle yritykselle. Palveluyrityksien henkilöstöllä on oltava oikeanlainen asenne, ja heidän tulee olla ammattitaitoisia. (Bergström & Leppänen 2007, 86.) Esimerkiksi vakuutusyhtiössä asiakasneuvojan kyky ja halu palvella asiakasta voi olla yhtä tärkeää kuin itse vakuutus ja sen sisältö. Vaikka vakuutus olisikin sisältöltään parempi kuin kilpailijan, mutta palvelu ei ole ammattitaitoista eikä palveluhenkistä, voi asiakas ottaa vakuutuksensa toisesta vakuutusyhtiöstä.

Yrityksen johdon on varmistettava, että sen henkilökunnalla on riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta ja sen tavoitteista, henkilökunnan tulee olla myös ammattitaitoista ja motivoitunutta. Tällainen johdon toiminta, jolla vaikutetaan henkilökuntaan, on sisäistä markkinointia. (Bergström & Leppänen 2007, 87.) Tätä sisäistä markkinointia ei saa nähdä vain väliaikaisena

toimintana, vaan sen on oltava jatkuvaa ja suunnitelmallista toimintaa, jonka avulla vaikutetaan positiivisesti omaan henkilöstöön. (Bergström & Leppänen 2007, 87.)

Sisäisessä markkinoinnissa yrityksen työntekijät muodostavat ennen ulkoisia asiakkaita yrityksen ensimmäiset markkinat. Tällä tarkoitetaan sitä, että ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin onnistumisen edellytyksenä on, että yritys pystyy ensin markkinoimaan tuotteet tai palvelut sen omille työntekijöille. (Grönroos 2009, 443.) Yrityksen työntekijöiden tuleekin oikeasti uskoa yrityksensä tuotteisiin tai palveluihin, ennen kuin niitä pystytään myymään menestyksekkäästi ulkoisille asiakkaille. Kun yrityksen työntekijät uskovat yrityksensä tuotteisiin tai palveluihin, on niiden myyminen huomattavasti helpompaa ja luonnollisempaa.

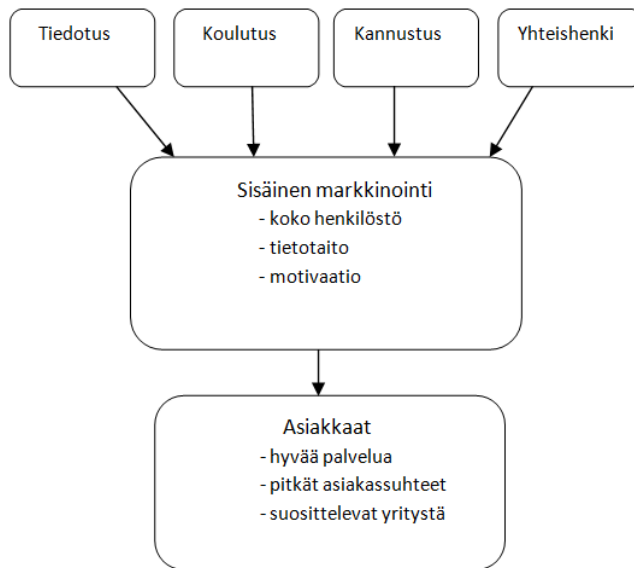
Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda koko yritykseen yhtenäiset ja hyvät suhteet niin, että työntekijät ovat motivoituneita ja palveluhenkisyys sekä asiakaskeskeisyys toteutuvat. Sisäisen markkinoinnin avulla vaikutetaan omaan henkilöstöön, joten sitä voidaan pitää myös johtamisstrategiana. Sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan, että yrityksen henkilöstö on tarpeeksi ammattitaitoista, sillä on tarvittavat tiedot sekä taidot, sen asenteet ovat kohdallaan ja se saa riittävästi tukea työhönsä esimerkiksi esimiehiltä. (Grönroos 2009, 450, 446.)

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä myös kahdella tavalla, johtamisfilosofiana ja joukkona työkaluja. Johtamisfilosofia tarkoittaa sitä, että työntekijöitä pidetään yrityksen asiakkaina. Näiden asiakkaiden tulee olla tyytyväisiä työympäristöönsä sekä suhteisiin yrityksessä. Sisäinen markkinointi ei ole kuitenkaan sama asia kuin henkilöstöhallinto, vaikka niissä onkin paljon samoja piirteitä. Henkilöstöhallinto tarjoaa sisäiseen markkinointiin vain monia keinoja ja sisäinen markkinoinnin avulla näitä keinoja ja henkilöstöhallinnollisia työkaluja (koulutus ja rekrytointi) osataan käyttää oikein. (Grönroos 2009, 448-449.)

Yleisesti ottaen voidaan nähdä kolme erilaista perustilannetta, jolloin sisäistä markkinointia tarvitaan. Näitä tilanteita yritykselle ovat palvelukulttuurin luominen ja sen säilyttäminen sekä uusien tuotteiden, palveluiden ja markkinointikampanjoiden esitleminen työntekijöille. Palvelukulttuurin luomisella pyritään lisäämään työntekijöiden tietoisuutta muun muassa strategioista ja taktiikoista, parannetaan työntekijöiden välisiä suhteita, lisätään esimiesten ja johdon palveluhenkisyyteen tähtäävää johtamistyyliä sekä koulutetaan työntekijöille viestintää ja vuorovaikutusta. Sisäistä markkinointia voidaan käyttää apuna myös kun yrityksessä on saavutettu palvelukulttuuri ja se halutaan ylläpitää. Tällöin sisäisen markkinoinnin tavoitteena on, että työntekijöiden johtaminen on kannustavaa ja rohkaisevaa, henkilökunnan hyvät suhteet säilyvät, tiedon ja palautteen antamisen tärkeyttä korostetaan sekä yrityksen työntekijät muodostavat ensimmäiset markkinat ennen ulkoisia asiakkaita. Sisäisen markkinoinnin kolmas taso liittyy palvelukulttuurin luomiseen ja sen ylläpitämiseen sekä uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittelyyn. Sen tavoitteena on lisätä työnte-

kijöiden tietosuutta uusista tuotteista, palveluista, kampanjoista sekä toimintatavoista. (Grönroos 2009, 452-455.)

Sisäisen markkinointi koostuu erilaisista toiminnoista. Näistä toiminnoista ei ole kuitenkaan olemassa mitään yhtä täydellistä luettelo. Sisäinen markkinointihan on palveluhenkisyiden kehittämistapa sekä työntekijöiden johtamisfilosofia, joten sen toiminnoiksi voidaan laskea lähes mikä tahansa näitä edistävä toiminta. (Grönroos 2009, 455.) Usein sisäinen markkinoinnin toiminnot jaetaan neljään ryhmään, joita ovat koulutus, tiedotus, motivointi ja mehenhen luominen. Oheinen kuvaa kuvastaa tätä usein käytettyä neljän osatekijän mallia.



Kuvio 7: Sisäisen markkinoinnin jako neljään (Bergström & Leppänen 2007, 88)

Opinnäytetyössäni käytän kuitenkin Grönroosin kirjassa esitettyä listausta yleisimmistä sisäisen markkinoinnin toiminnoista, joita ovat koulutus, johdon tuki, sisäinen ja ulkoinen viestintä, henkilöstöhallinnolliset asiat, järjestelmät ja tekniikat, palvelun normalisointi sekä sisäinen markkinatutkimus ja markkinasegmentointi (Grönroos 2009, 456-462). Päädyn käyttämään Grönroosin listausta sisäisen markkinoinnin toiminnoista opinnäytetyössäni, koska se tarjoaa monipuolisemman ja selkeämmän jaottelun sisäisen markkinoinnin toimintoihin. Tämä listaus ei ole kuitenkaan missään nimessä ainut oikea, vaan se on vain listaus yleisimmistä toiminnoista (Grönroos 2009, 456-462). Seuraavaksi on avattu näitä kaikkia sisäisen markkinoinnin toimintoja.

3.3.1 Koulutus

Koulutuksella tarkoitetaan sitä toimintaa, jolla yritys kehittää työntekijöidensä tietoja ja taitoja (Bergström & Leppänen 2007, 87). Koulutus on yksi sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä toiminnoista, koska yrityksessä on lähes aina sellaisia henkilöitä, jotka eivät ymmärrä yrityksen toimintaa ja sen tavoitteita. Koulutuksen avulla voidaan vaikuttaa muun muassa strategisten asioiden ymmärtämiseen, työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamiseen sekä asenteisiin. (Grönroos 2009, 456.)

Koulutuksen avulla yritys siis varmistaa, että sen työntekijät varmasti ymmärtävät yrityksen toimintatavat ja tavoitteet. Näin työntekijät ymmärtävät esimerkiksi osa-aikaisten markkinointien roolin yrityksessä. (Grönroos 2009, 456.) Yritys pyrkii koulutuksen avulla myös varmistamaan, että sen työntekijät ovat ammattitaitoisia. Tämä ammattitaitoisuus voi liittyä esimerkiksi laitteiden ja järjestelmien käyttöön tai tietotaitoon. (Bergström & Leppänen 2007, 87.) Vakuutusyhtiössä ammattitaitoisuus voi tarkoittaa esimerkiksi, että asiakasneuvoja tietää uusista vakuutuksista, hän osaa laatia vakuutuksen juuri asiakkaan tarpeiden mukaan. Ammatillisuus voi näkyä myös siinä, että asiakasneuvoja osaa neuvoa asiakasta korvausten hakemisessa, vaikka se ei sinänsä kuulukaan hänen toimenkuvaansa.

Palvelutehtävissä toimivat henkilöt joutuvat myös usein tilanteisiin, joissa palvelu ei suju suunnitelmien mukaisesti. Nämä palvelutilanteissa tapahtuneet virheet on vaikea korjata, koska asiakas itse kokee tämän palvelun ja muodostaa sen perusteella oman käsityksensä palvelun laadusta. Virhettä ei voida korjata samalla tavalla kuin kulutustavaroiden kanssa, koska asiakkaalle ei voida antaa virheellisen tuotteen tilalle uutta. Huonoa palvelukokemusta ei voida siis kokonaan poistaa, minkä johdosta koulutuksella tärkeä asema siihen, miten tällaiset palveluiden ongelmatilanteet ratkaistaan sekä miten niihin reagoidaan. Näihin asiakkaiden tekemiin valituksiin ja palautteisiin pitää reagoida, koska hyvin hoidettuina ne voivat vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta sekä saattavat syventää asiakassuhdetta. (Ylikoski 2000, 195.) Esimerkiksi yrityksen virheestä asiakkaalle aiheutunut haitta tai kustannus kannattaa oikaista niin, että asiakas on varmasti tyytyväinen ratkaisuun. Uuden asiakkaan hankkiminen on yleensä huomattavasti kalliimpaa kuin vanhan säilyttäminen.

Näiden kahden lisäksi koulutuksella on myös motivoiva merkitys. Koulutuksen avulla työntekijät tuntevat olevansa tärkeitä, koska heille tarjotaan mahdollisuus kehittyä. Yleisesti tämä työntekijöiden koulutus tapahtuu työajalla, mutta on myös mahdollista, että koulutus tapahtuu vapaa-ajalla. Näiden edellä mainittujen kolmen asian lisäksi koulutuksella voidaan vaikuttaa muun muassa tiimityöskentelyyn, asiakaspalveluun sekä palvelujen laatuun. (Bergström & Leppänen 2007, 87.)

Koulutus ei kuitenkaan ole vain asiakastyössä toimivien henkilöiden kouluttamista, vaan koulutus on koko yrityksen henkilöstön kouluttamista. Tämä tarkoittaa, että koulutus voi kohdistua ylipäähän, keski- tai työnjohtoon tai tuki- ja kontaktihenkilöstöön. (Grönroos 2009, 461.)

3.3.2 Johdon antama tuki

Koulutus ei yksin riitä sisäisen markkinoinnin toiminnoksi, vaan sen rinnalle tarvitaan täydentäväksi toiminnoksi johdon tukea. Johdon tuki on ylimmän-, keski- ja työnjohtotason eli esimiesten, työnjohtajien ja tiimien vetäjien vastuulla. Heidän antamansa tuki voi olla muun muassa koulutusohjelmien tukemista, työntekijöiden rohkaisua ja heidän ottamista mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, palauteiden antamista sekä viestintään virallisesti ja epävirallisesti sekä sisäisen ilmapiirin luomista. (Grönroos 2009, 457.)

Koulutusohjelmien tukemisella tarkoitetaan sitä, että koulutuksesta palaavia työntekijöitä ei saa jättää huomioitta. Johdon tulisikin kannustaa sekä rohkaista työntekijöitä käyttämään uusia tietoja ja taitojaan heti koulutuksen jälkeen sekä myös jokapäiväisen johtamisen yhteydessä. Näin työntekijöille ei muodostu ajatusta, että heidän kouluttamisensa on turhaa tai heidän koulutuksesta on aiheutunut vain haittaa yritykselle. (Grönroos 2009, 457.) Esimerkiksi asiakaspalvelijoille voi muodostua kuva, että heidän koulutuksensa aiheutti vain pidemmät jonoajat asiakaspalveluun.

Yrityksen työntekijät tulisi ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksen tekoon, jolloin heidät saadaan sitoutumaan paremmin tuleviin kampanjoihin tai toimintoihin ja päätökset ovat luultavasti myös parempia. Asiakaspalvelijoilla on asiakkaista usein tärkeää tietoa, jota ei välttämättä ole niillä henkilöillä, jotka ovat suunnittelemassa uutta kampanjaa tai palvelua. (Grönroos 2009, 457-458.) Esimerkiksi uuden verkkopalvelun kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon verkkopalvelussa työskentelevien työntekijöiden mielipiteet. Näillä työntekijöillä on käytännön kokemusta siitä, minkälaisia kehityksiä palveluun kannattaa tehdä sekä mitä asiakkaat verkkopalvelulta odottavat.

Palautteen merkitys työntekijöille on merkittävä, joten johdon tulisi antaa sitä tarpeeksi työntekijöilleen. Palaute voi olla joko positiivista tai niin sanottua korjaavaa palautetta. Esimerkiksi positiivisella palautteella voidaan parantaa työntekijän motivaatiota, kun taas korjaavalla palautteella voidaan kertoa työntekijälle, miten hänen tulisi muuttaa omaa työskentelyään. (Nummelin 2007, 88-89.)

Johdon antaman tuen virallinen tai epävirallinen viestintä liittyy siihen, että palveluyrityksen ylin johto määrittelee yrityksen strategian ja vision, joka tulee välittää myös työntekijöille.

Ylin johto ei kuitenkaan todennäköisesti pysty itse viestimään tätä työntekijöilleen, jolloin tarvitaan esimiehiä tiedon välittämiseen. Esimies tuo ylimmän johdon päätökset työntekijöiden tietoisuuteen. Esimiehen tehtävä ei ole kuitenkaan vain toimia yksipuolisena viestijänä johdolta työntekijöille, vaan esimiehen tulee pystyä viestimään ylimmälle johdolle myös työntekijöiden näkemyksistä ja mielipiteistä. Niin kuin aikaisemmin mainittiin, asiakaspalvelijoiden kehitysideat voivat olla todella merkittäviä, koska heillä on käytännön tietoa asiakkaita ja heidän mieltymyksistään. Tämän tiedon avulla palveluyrityksen markkinointistrategiaa tulisi kehittää. Voidaankin sanoa, että esimiehet ovat puristuksessa yrityksen johdon ja työntekijöiden välissä. (Lämsä & Uusitalo 2005, 141-142.)

Yrityksen johdon toiminta vaikuttaa suoraan työntekijöiden työympäristöön ja työilmapiiriin. Yrityksen johdon tulee käyttää sellaista johtamistapaa, joka luo työntekijöille kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin. Tällaisen ilmapiirin myötä työntekijöiden työpanos on varmasti parempi kuin tilanteessa, jossa vallitsee kireä ja välinpitämätön ilmapiiri. (Grönroos 2009, 457.)

3.3.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Yrityksen sisäisen viestintä tarkoittaa kaikkea sitä viestintään, joka tapahtuu yrityksen sisällä (Mitä on sisäinen viestintä 2012). Tämän yrityksen sisäisen viestinnän tarkoituksena on, että koko yrityksen henkilökunta tuntee käytössä olevat toimintatavat. Henkilökunnan tuleekin tietää, miten toimia arkipäiväisissä asioissa sekä miten erilaisia ongelmatilanteita kuuluu hoitaa. Sisäisen viestinnän avulla voidaan viestiä myös erilaisista toimintatapojen muutoksista. Sisäisen viestinnän tarkoituksena onkin, että jokaisella työntekijällä on ajantasaista tietoa yrityksen toimintatavoista. (Ulkoinen ja sisäinen viestintä 2012.) Sisäiseen viestintään kuuluu myös arvoista sekä taloudellisesta tilanteesta viestiminen (Mitä on sisäinen viestintä 2012).

Yrityksen johto on usein tietoinen, että sen tulee kertoa uusista toimintatavoista ja strategioista työntekijöilleen. He eivät välttämättä kuitenkaan tiedä, miten näistä uusista asioista tulisi kertoa, joten tiedon välittämiseen tarvitaan avuksi tukiaineistoa. Tällaisissa tilanteissa voidaan käyttää apuna sellaisia keinoja, jotka on helppo ottaa mukaan alaisten kanssa pidettäviin palavereihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset teknologiset ratkaisut, audiovisuaaliset tai kirjalliset materiaalit. Toki apuna voidaan käyttää myös esitteitä, intranetiä, sisäisiä muistioita ja lehtiä sekä sähköpostia. (Grönroos 2009, 458.)

Yrityksen ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan sitä viestintää, joka suuntautuu yrityksen ulkopuolelle (Ulkoinen ja sisäinen viestintä 2012). Ulkoisen viestinnän tarkoitus on tukea myyntiä sekä markkinointia. Sen avulla yritys voi myös erottautua markkinoiden kilpailijoista sekä vaikuttaa omaan imagoonsa. Ulkoisella markkinoinnilla pyritään luomaan, kehittämään ja ylläpitämään suhteita esimerkiksi asiakkaisiin. (Ulkoinen viestintä- yhteistyösuhteiden hoitoa 2012.)

Monesti yritykset eivät havaitse ulkoisen markkinoinnin sisäisiä vaikutuksia. Yritysten työntekijät ovat usein hyvin kiinnostuneita ulkoisista mainoskampanjoista ja osallistuisivat niihin mielellään, jos vain saisivat mahdollisuuden. Menestyksekkään markkinoinnin kannalta olisikin tärkeätä esitellä esimerkiksi mahdolliset kampanjat, mainokset ja esitteet yrityksen työntekijöille ennen niiden julkaisua ulkoisille asiakkaille. Tällä tavalla toimittuna voidaan välttää epämiellyttävät tilanteet, joissa asiakas on tietoinen ulkoisella markkinoinnilla viestitystä asiasta mutta työntekijä ei. (Grönroos 2009, 459.)

Palveluyrityksien tulisi myös laatia kampanjat yhteistyössä niiden henkilöiden kanssa, joihin kyseinen asia eniten assosioituu. Ulkoisen markkinoinnin lupaukset saattavat helposti muodostua epärealistisiksi, joten yhteistyö työntekijöiden ja kampanjan suunnittelijoiden välillä on merkityksellistä, jotta tällaisia tilanteita ei pääse syntymään. Asiakastyötä tekeville työntekijöillä on myös yleensä asiakkaita koskevaa tärkeätä tietoa, jota olisi järkevä hyödyntää kampanjoiden suunnittelussa tai palveluiden kehittämisessä. (Grönroos 2009, 459.)

3.3.4 Tarvittavat tekniikat ja järjestelmät

Asiakkaiden kanssa tekemisessä olevat henkilöt tarvitsevat koulutuksen lisäksi avukseen erilaisia palvelevia tekniikoita ja järjestelmiä, esimerkiksi asiakastietokantoja ja muita tukijärjestelmiä. Ilman tällaista tukea työntekijät turhautuvat ja menettävät motivaationsa. Näiden avustavien tekniikoiden ja järjestelmien kehittäminen onkin osa sisäistä markkinointia. (Grönroos 2009, 460.)

Teknologian avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen markkinointiin. Niiden avulla voidaan ottaa mutkattomasti yhteyttä toisiin ja välittää tietoa henkilöltä toiselle. Teknologian käytössä on myös omat riskinsä. Se saattaa vieraannuttaa työntekijät toisistaan, koska henkilöt ovat yhteydessä toisiinsa vain järjestelmien kautta. Järjestelmien kautta tapahtuva viestintä ei ole myöskään normaalisti niin tehokasta kuin henkilökohtainen vuorovaikutus. Sisäisessä viestinnässä tulisikin korostaa henkilökohtaista viestintää aina, kun se vain on järkevää. (Grönroos 2009, 460.)

Teknologian käyttäminen viestinnän apuvälineenä nostaa esille myös tietotulvan riskin. Viestintä on erittäin helppoa esimerkiksi sähköpostin välityksellä, jolloin vähäpätöisemmistäkin asioista saatetaan informoida työntekijöitä. Tällöin on vaarana, että teknologia menettää tarkoituksensa viestinnän apuvälineenä. Sähköpostia voidaan käyttää apuna viestinnässä, mutta sitä tulee käyttää harkiten. Sisäisessä viestinnässä on tärkeää välttää yksisuuntaista viestintää, joten sähköposteissakin on syytä tarjota tarvittaessa mahdollisuus vastata siihen. Johdon tulisikin laatia selkeät ja tarkoituksen mukaiset ohjeet siitä, miten ja mitä tietoa työntekijöil-

le välitetään. Intranet on sähköpostia suositeltavampi vaihtoehto tärkeiden tietojen välittämiseen. (Grönroos 2009, 460-461.)

3.3.5 Henkilöstöhallinnolliset asiat

Henkilöstöhallinnolliset asiat tarkoittavat niitä toimenpiteitä, joilla henkilökunnan toimintaa organisoidaan. Yrityksen tulisi käyttää sisäisen markkinoinnin tehostamisessa apuna henkilöstöhallinnollisia menetelmiä, joita on muun muassa palkka- ja kannustejärjestelmät sekä urasuunnitelut. Näillä henkilöstöhallinnollisilla toimilla voidaan parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, jolloin he myös toimivat asiakaskeskeisemmin sekä palveluhenkisesti. (Grönroos 2009, 458-462.)

Yrityksen menestyksen kannalta on jo moneen otteeseen korostettu työntekijöiden merkitystä, ja näin ollen yrityksen onkin palkattava oikeanlaisia työntekijöitä sekä saatava heidät vielä pysymään yrityksessä. Tämän perusteella voidaankin todeta, että sisäinen markkinointi alkaa työntekijöiden valitsemisesta ja palkkauksesta. (Grönroos 2009, 458.)

Palveluyrityksien tärkein tehtävä eli asiakaspalvelu annetaan yleensä vähiten koulutetuille henkilölle, jotka on monesti palkattu yritykseen osa-aikaisina työntekijöinä ja jopa pienellä palkalla. Tämä on palveluyrityksellä vaarallinen toimintatapa, koska asiakaspalvelussa vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, ja työntekijöillä on vaikutus myös yrityksen voittoihin. Näin toimimalla ei työntekijöille synny myöskään positiivista mielikuvaa yrityksestä, jolloin toiminta ei ole niin asiakaskeskeistä tai palveluhenkistä kuin se voisi olla. (Grönroos 2009, 459.)

Usein palveluyritysten palkkausjärjestelmät perustuvat vain joko tehokkuuteen tai myyntiin, esimerkiksi vastattujen puheluiden tai viestien määrään tai myytyihin euroihin. Tällöin asiakas saattaa pettyä saamaansa palveluun, koska hän on saanut mielestään liian vähän huomiota. Työntekijöiden palkkausjärjestelmien pitäisikin perustua hyvään palveluun, jolloin työntekijät pyrkisivät palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin. (Grönroos 2009, 459.) Yritykset voivat kannustaa eli motivoida henkilöstään monella tavalla. Yleensä yritykset maksavat työntekijöilleen parempaa palkkaa tai antavat heille palkkioita määrittelemien tavoitteidensa mukaisesti. Nämä kannustejärjestelmät tulisi kuitenkin aina laatia niiden asioiden pohjalta, jotka työntekijät itse kokevat motivoiviksi. Motivivia asioita voivat olla muun tavara- tai matkapalkkiot tai työntekijän julkinen kiittäminen. (Bergström & Leppänen 2007, 88.) Henkilökohtainen kannuste- ja palkkausjärjestelmä voisi pitää sisällään myytyjen eurojen ja hoidettujen asiakaskontaktien lisäksi myös asiakaspalautteisiin perustuvan palkitsemisen. Siinä ennalta määritettyjen hyvien asiakaspalautteiden määrän saavutettuaan työntekijä saisi jonkin-

näköisen palkkion. Näin palvelujen laatu saadaan pysymään nykyisellä tasolla tai se voi jopa parantua.

Useissa yrityksissä menestyneet asiakaspalvelijat ylennetään yleensä johto tai esimiestehtäviin, jolloin he eivät pääse käyttämään vahvuuttaan asiakaspalvelijoina. Ylennetyt asiakaspalvelijat saattavat myös olla varsin pätemättömiä uuteen työhönsä. Urasuunnittelu tulisikin laatia tarkoituksen mukaisesti. (Grönroos 2009, 459.)

3.3.6 Palvelun normalisointi

Palvelun normalisointi tarkoittaa palveluiden virheiden tai valitusten korjaamista palveluhenkisesti ja se voi olla luonteeltaan joko ulkoista tai sisäistä. Palvelun normalisointi on vaihtoehtoinen keino perinteisten reklamaatioiden tilalle. Sen tavoitteita ovat asiakastytyväisyys sekä pitkäaikaiset asiakassuhteet eli ulkoinen tehokkuus. Perinteisten reklamaatioiden käsittelyn tarkoituksena on sisäisen tehokkuuden varmistaminen eli pyritään pitämään kustannukset vain mahdollisimman alhaisina. Yleensä reklamaatioiden käsittelyn taustalla on ajatus siitä, että hyvitystä ei anneta helpolla. (Grönroos 2009, 159.)

Palveluyrityksen työntekijät, esimerkiksi asiakaspalvelijat tai tukihenkilöt, voivat joutua palvelutilanteisiin, jossa kaikki ei mene suunnitelmien mukaisesti. Vaikka virheitä pyritään välttämään kaikin mahdollisin keinoin, niitä kuitenkin sattuu silloin tällöin. Esimerkiksi asiakaspalvelija voi joutua palvelemaan vihaista tai pettynyttä ulkoista asiakasta tai tukihenkilö voi joutua auttamaan vihaista asiakaspalvelijaa. Yrityksen on varmistettava, että asiakastyöntekijöillä on riittävät valtuudet tällaisten vaikeiden tilanteiden hoitamiseen. (Grönroos 2009, 461.) Näiden asiakkaiden tekemien valitusten hoitoon kannattaa panostaa, koska niillä on merkittävä rooli asiakkaan kokemaan palvelun laatuun sekä asiakassuhteeseen. Pelkkä positiivinen suhtautuminen virheiden hoitamiseen parantaa jo asiakkaan tyytyväisyyttä. Työntekijöillä, asiakaspalvelijoilla tai tukihenkilöllä, tulee olla riittävästi valtuuksia näiden ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi, jotta tilanne palautuu entiselleen tai asiakas saadaan entistä tyytyväisemmäksi. (Ylikoski 2000, 195, 200.)

Palveluvirheen korjaamisen merkitystä kuvastaa Berryn ja Parasuramanin tekemä tutkimus asiakkaiden halukkuudesta suositella palveluyritystä palveluvirheen jälkeen. Tutkimuksesta ilmeni, että 78-86 % tutkimuksen kohteena olleiden yritysten asiakkaista olivat valmiita suosittelemaan yritystä, jos palveluvirheet olivat korjattu heidän mielestään hyvin. (Ylikoski 2000, 202.)

Palvelutilanteet, joissa työntekijällä ei ole tarpeeksi valtuuksia, voivat tuntua asiakaspalvelijasta tai tukihenkilöstä todella turhauttavilta. Tällaiset vaikeat palvelutilanteet saattavat ra-

sittaa työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Nämä työntekijät saattavat tarvita yrityksen (työryhmien ja johdon) apua, jotta henkinen hyvinvointi palautuu normaalille tasolle. Tällaista toimintaa voidaan kutsua sisäiseksi palvelun normalisoinniksi. (Grönroos 2009, 461.)

3.3.7 Sisäinen markkinatutkimus ja segmentointi

Markkinatutkimuksella tarkoitetaan niitä toimia, joilla hankitaan tietoa markkinoista. Sen avulla saadaan muun muassa tietoa siitä, kenelle ja miten markkinointi kannattaa laatia. (Markkinatutkimus 2012.) Markkinatutkimus voi olla luonteeltaan joko sisäistä tai ulkoista, mutta kummallakin voidaan saada tärkeää tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja asenteista työympäristöstä, työtehtävistä, asiakaskeskeisyydestä tai palveluhenkisyydestä. Sisäisessä markkinatutkimuksessa tulee käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Markkinatutkimuksessa voidaan käyttää apuna myös johdon ja työntekijöiden vuorovaikutustilanteissa saatuja tietoja ja palautteita. Yrityksen on tärkeää huomioida, että yleensä työntekijöiden tyytyväisyys vastaa asiakastyytyväisyyttä. (Grönroos 2009, 461-462.)

Yleisesti segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden etsimistä sekä ryhmittelyä erilaisiksi asiakasryhmiksi, jonka jälkeen näille ryhmille osataan markkinoida tehokkaammin. Aiemmin markkinoinnissa on ollut tapana, että yritys valmistaa tuotteen tai palvelun, jonka jälkeen se vasta lähtee etsimään asiakkaita sille. Nykyaikaisessa markkinoinnissa vallitsevan käsityksen mukaan, markkinointi on sitä tehokkaampaa ja helpompaa, mitä tarkemmin yritys rajaa asiakasryhmänsä. (Bergström & Leppänen 2007, 74.)

Segmentoinnin avulla yritys voi löytää eri tehtäviin oikeita työntekijöitä (Grönroos 2009, 461-462). Yrityksen työntekijöiden yhteistyön on myös sujuttava, jotta asiakas voi kokea palvelun laadun hyväksi. Voidaankin sanoa, että yrityksen työntekijöillä on merkittävä rooli sen menestymisen kannalta. (Lämsä & Uusitalo 2005, 139.) Yrityksen voi olla myös järkevää segmentoida eli jaotella sen henkilökunta pienempiin alaryhmiin (Grönroos 2009, 461-462). Nämä jaotellut voivat perustua esimerkiksi työrooliin, työskentelypaikkaan tai jopa viestintätapoihin (Henkilöstön segmentointi hyödyttää 2012). Jaottelu näihin alaryhmiin voi olla tärkeää, jotta henkilöstöä osataan lähestyä erilaisissa tilanteissa tarpeen mukaisesti (Grönroos 2009, 462). Sisäinen segmentointi liittyy usein myös henkilöstöratkaisujen kannattavuuden selvittämiseen, koska jos palvelua käyttää suuri ryhmä tai sillä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, kannattaa tähän segmenttiin panostaa (Henkilöstön segmentointi hyödyttää 2012).

3.3.8 Aikaisempia tutkimuksia sisäisestä markkinoinnista

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millainen on yritys X:n sisäinen markkinoinnin nykytila sekä miten sisäinen markkinointi vaikuttaa tarjottuihin vakuutuspalveluihin pääkaupun-

kiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojien näkökulmasta. Vakuutusyhtiöiden sisäisen markkinoinnin kehittämistä ei ole tehty tutkimuksia viime vuosina. Tässä luvussa kuitenkin esittelen oman opinnäytetyöni kannalta kaksi hyödyllistä opinnäytetyötä. Ensimmäinen opinnäytetöistä liittyy sisäisen markkinoinnin kehittämiseen ja vaikka sitä ei ole tehty vakuutusyhtiölle, koen, että siitä on kuitenkin apua omassa opinnäytetyössäni. Koen, että sisäisen markkinoinnin kehittäminen on lähes samanlaista yrityksessä kuin yrityksessä, koska sisäinen markkinointi on toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon. Toinen opinnäytetyö on tehty vakuutusyhtiölle ja siinä on selvitetty vakuutusyhtiön valintaan ja vaihtoon vaikuttavia tekijöitä, jonka tuloksia pyrin peilaamaan oman tutkimukseni tuloksiin. Seuraavaksi esittelen nämä kaksi aiemmin julkaistua opinnäytetyötä.

Miia Nykänen on tehnyt vuonna 2010 opinnäytetyön sisäisen markkinoinnin kehittämistä Mattokeisarit Oy:ssä. Opinnäytetyössä Nykänen on tutkinut Mattokeisarit Oy:n sisäistä markkinointia sen eri keinojen kautta. Tutkimusaineiston Nykänen on kerännyt haastattelujen avulla, johon on osallistunut koko Mattokeisarit Oy:n henkilökunta.

Koulutukseen liittyvissä kysymyksissä Nykänen on selvittänyt, miten yrityksen työntekijät ymmärtävät oman roolinsa osa-aikaisena tai päätoimisena markkinoijana, tuntevatko he yrityksen strategian sekä saavatko he tarpeeksi koulutusta työhönsä. Tutkimuksesta selvisi, että oman osa-aikaisen markkinoijan roolin sekä päätoimisen ja osa-aikaisen markkinoijan välisen eron ymmärtäminen on tärkeää. Näin jokainen työntekijä tekee parhaansa, jotta yritys pystyy täyttämään ulkoisella markkinoinnilla antamansa lupaukset. Yrityksen toiminnan kannalta on myös ehdottoman tärkeää, että työntekijät ymmärtävät sen strategian. Nykäsen tutkimuksen perusteella suuri osa työntekijöistä kokee saavansa tarpeeksi koulutusta, mutta joukossa on myös niitä, jotka toivoisivat sitä vielä enemmän. (Nykänen 2010, 63-64.)

Johdon antamaan tukeen ja sisäisiin vuorovaikutuksiin liittyvät kysymykset käsittelevät alais-ten ottamista mukaan suunnitteluun ja päätösten tekoon, johdon antamaan palautteeseen, johdon ja alaisten väliseen viestintään sekä työilmapiiriin. Tutkimuksesta selvisi, että kaikki työntekijät haluaisivat osallistua yrityksen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tätä on perusteltu sillä, että työntekijöillä voi olla uutta tärkeää tietoa, jota yrityksen johto ei ole edes tullut ajatelleeksi. Työntekijät voivat myös tarjota uuden kuvakulman asioiden tarkastelulle. Työntekijöiden mukaan ottamisella koetaan tutkimustulosten perusteella olevan motivoiva vaikutus, minkä lisäksi se parantaa yhtenäisyyttä ja ilmapiiriä sekä lisää tärkeäksi tulemisen tunnetta. Palautteesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että yleisesti ottaen sekä positiivinen että negatiivinen palaute koetaan kehittävänä. Positiivinen palaute koetaan kannustavaksi ja negatiivinen palaute taas rakentavaksi. Yrityksen ja johdon välisestä kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että johdon kanssa viestimisen onnistuminen vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin. Työilmapiiriin liittyvät tulokset taas kertovat, että yrityksen johto luo avointa ja kannustavaa ilmapiiriä omalla rennol-

la asenteellaan sekä sillä, että heidän kanssaan voi jutella myös muista kuin työasioista. Nykäsän tutkimustuloksien perusteella voidaan lisäksi todeta, että johdon tulee antaa tukea työntekijöilleen riittävästi ja sitä pitää olla saatavilla kun sitä tarvitaan. (Nykänen 2010, 65-67.)

Tutkimuksessa Nykänen on myös selvittänyt, millaista joukkoviestintää yrityksessä käytetään ja minkälaisena työntekijät tämän kokevat. Vastaajien mielestä kirjoitetut viestit voidaan helposti ymmärtää väärin, joten niiden sijasta tulisi suosia palavereja. Tutkimuksen mukaan sanallinen viestintä koetaan parhaaksi mahdolliseksi viestintäkeinoksi. (Nykänen 2010, 67-68.)

Henkilöstöhallinnollisiin keinoihin ja henkilöresurssienhallintaan liittyvät kysymykset koskivat työntekijöiden työhaastatteluja, palkitsemisjärjestelmää sekä työtehtävien sopivuutta. Saatujen tulosten perusteella on esitetty, että henkilöt, jotka ovat olleet yrityksen työhaastattelussa, ovat kokeneet työhaastattelun hyväksi. Nykäsän tutkimuksessa palkitsemisjärjestelmän vaikutukset koetaan kannustaviksi ja työn jaksamisen kannalta olennaisena asiana. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että työntekijät haluavat mieluummin yhteispalkintoja kuin yksilöpalkintoja. Palkitsemisen perusteeksi on ehdotettu edellisen vuoden tulosta ja mikäli yritys pääsee näihin aiemmin asetettuihin tavoitteisiin, voitaisiin työntekijöille järjestää palkintomatka. (Nykänen 2010, 68-69.)

Ulkoiseen mainontaan ja viestintään liittyvien vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen työntekijät ovat kiinnostuneita ulkoisesta viestinnästä. Työntekijät toivovat, että he saavat riittävästi informaatiota sellaisista mainoksista, jotka liittyvät heihin. Tieto tulisi myös saada jo hyvissä ajoin ennen niiden esittämistä ulkoisille asiakkaille, jolloin vältetään turhat sekaannukset. (Nykänen 2010, 70.)

Tutkimuksen avulla saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät toivovat johdon kuuntelevan työntekijöiden uusia kehitysideoita. Palvelun normalisoinnista ilmeni, että työntekijöillä tulisi olla selkeästi määritellyt valtuudet hoitaa palvelun normalisointia. Palvelun normalisointi voi myös parantaa asiakaspalvelua sekä asiakassuhdetta. (Nykänen 2010, 71-72.)

Toinen opinnäytetyö liittyy vakuutusyhtiön vaihtoon liittyvien tekijöiden selvittämiseen. Opinnäytetyö ei kuitenkaan suoranaisesti liity sisäiseen markkinointiin, mutta sen avulla saatuja tuloksia voidaan hyödyntää omassa opinnäytetyössäni. Opinnäytetyö on tehty Keskinäiselle vakuutusyhtiö Fennialle Suvi Raution toimesta vuonna 2011. Itse tutkimus on suoritettu kvantitatiivisena ja sen avulla on selvitetty vakuutusyhtiön valintaan ja vaihtoon vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti opinnäytetyössä on perehdytty niihin tekijöihin, jotka johtavat asiakkaat

vaihtamaan vakuutusyhtiötä sekä millä perusteella asiakkaat ovat valinneet uudeksi vakuutusyhtiöksi juuri Fennian. Esittelen seuraavaksi vain ne Raution opinnäytetyössä esittämät tulokset, jotka koen merkittävänä oman opinnäytetyöni kannalta. (Rautio 2011, 6-7)

Raution tutkimuksen yksi tavoite oli selvittää, minkälainen merkitys hinnalla on vakuutusyhtiön valinnassa. Opinnäytetyön vastausten perusteella voidaan todeta, että hinnan merkitys vakuutusyhtiön valinnassa on huomattava. Vastaajista 44 % on sitä mieltä, että hinnalla on suuri merkitys ja 51 % on sitä mieltä, että hinnalla on vain jotakin merkitystä. Vastaajista ainostaan 4 % koki, ettei hinnalla ollut juurikaan merkitystä vakuutusyhtiön valinnassa. (Rautio 2011, 46)

Tutkimuksessa selvitettiin myös sekä tulleiden että lähteneiden asiakkaiden kokemuksia palvelustasosta. Tuloksista ilmeni, että Fennian menettämät asiakkaat kokivat palvelun huonommaksi uusia asiakkaita useammin. Palvelun kokeminen huonona liittyi täyttämättömiin lupauksiin tarjouksen tekemiseen liittyen, sopimusehtoihin, pääkonttorin huonoon asiakaspalveluun sekä heidän asenteisiinsa. (Rautio 2011, 47)

Fenniaan siirtyneiltä asiakkailta kysyttiin heidän vakuutusyhtiön vaihtoon liittyvistä tekijöistä, heidän mielikuvastaan Fenniasta, aiemmista vakuutusyhtiöistä sekä vielä ovatko asiakkaat keskittäneet vakuutuksensa vain yhteen vakuutusyhtiöön. Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaita oli siirtynyt tasaisesti eri vakuutusyhtiöistä Fenniaan. Asiakkaita oli siirtynyt eniten Pohjolasta, mutta asiakkaita oli siirtynyt myös IF:stä ja Tapiolasta. Raution tutkimuksen mukaan hinnalla, omalla yhteyshenkilöllä, asiantuntevalla palvelulla sekä vakuutuksilla ja niiden sisällöllä yleisesti on ollut eniten vaikutusta siihen, että asiakkaat ovat valinneet uudeksi yhtiökseen juuri Fennian. Raution tutkimuksen mukaan pankin suosituksella ja mainonnalla on ollut vähiten vaikutusta asiakkaiden valintoihin. (Rautio 2011, 49-53)

Rautio tutki myös Fenniasta lähteiden asiakkaiden vaihtamispäätöksiin liittyviä tekijöitä, kuten, mikä on saanut asiakkaan harkitsemaan vakuutusyhtiön vaihtamista sekä minkälaisia mielikuvia asiakkaille on jäänyt Fenniasta. Vastausten perusteella on todettu, että yhä useammat asiakkaat kilpailuttavat itse vakuutuksiaan säännöllisin väliajoin. Tutkimuksen kautta nousi myös esiin muiden yhtiöiden tekemien yhteydenottojen merkitys uusasiakashankinnassa. Merkittävimpänä tekijänä vakuutusyhtiön vaihdossa koettiin luonnollisesti hinta. Useat asiakkaat eivät tarkasta omaa vakuutusturvaansa ja niiden hintoja nykyisessä yhtiössä ennen yhtiön vaihtamista. Tämä olisi kuitenkin suotavaa, koska vakuutuksiin tulee muutoksia ajoittain, minkä takia vakuutukset saattavat olla Raution mukaan vailla päivityksiä ja asianmukaisia alennuksia. Yhtiön vaihtamiseen vaikuttaa merkittävästi myös vakuutusyhtiöiden tarjoamat keskittämisedut, joilla on suora vaikutus hintoihin. Näiden tekijöiden lisäksi vakuutusyhtiön

vaihtoon vaikuttaa tutkimuksen mukaan myös lähes yhtä paljon vakuutusten sisältö sekä palvelu. (Rautio 2011, 55-58)

Fennian menettämiltä asiakkailta selvitettiin lisäksi, minkälaisia mielikuvia heille on jäänyt Fenniasta. Niiltä asiakkailta, jotka kokivat vakuutusyhtiön vaihdon syyn liittyneen huonoon palveluun, pyydettiin kertomaan, miksi he ovat kokeneet palvelun huonoksi. Vastauksissa ilmeni, että asiakkaat ovat olleet tyytymättömiä asiakaspalveluhenkilöiden asennoitumiseen ja heidän piittaamattomuuteensa asiakkaiden tarpeita kohtaan sekä osakseen myös hintojen nousuun. (Rautio 2011, 59-60)

Lopuksi opinnäytetyössään Rautio on selvittänyt, olisivatko lähteneet asiakkaat vielä valmiita palaamaan takaisin yrityksen asiakkaiksi ja minkälaiset asiat pitäisi muuttua, jotta näin tapahtuisi. Asiakkaat, jotka kokivat hinnan vakuutusyhtiön vaihdon syyksi, palaisivat yritykseen paremman tarjouksen perässä. Toisaalta taas ne asiakkaat, jotka ovat kokeneet pettymyksen liittyen esimerkiksi korvauspalveluun, yhteyshenkilöön tai yleiseen palvelun tasoon, ovat vähiten tai eivät ollenkaan valmiita vaihtamaan vakuutuksiaan takaisin Fenniaan. (Rautio 2011, 62)

4 Tutkimustehtävät ja tavoitteet

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen tammikuussa 2012, jolloin aloin pohtimaan opinnäytetyöni aihetta. Opinnäytetyönaihetta pohdittuani ehdotin yritykselle tutkimusta sisäisen markkinoinnin nykytilasta ja sen kehittämistä. Yrityksen mielestä aihe oli ajankohtainen ja kiinnostava, koska aiempia tutkimuksia aiheesta ei ole kyseisellä yrityksellä koskaan tehty.

Tutkimukseni taustalla vaikuttaa vakuutusyhtiöiden välinen kiristynyt kilpailu. Yritykset pyrkivät jatkuvasti karsimaan kulujaan, esimerkiksi vähentämällä materiaalikuluja sekä vähentämällä henkilökuntaa. Kuitenkin samaan aikaan markkinoille tuodaan uusia tuotteita ja palveluita. (Toimiala 2012.) Näillä uusilla tuotteilla ja palveluilla pyritään muun muassa säilyttämään nykyiset asiakkaat, syventämään heidän asiakkuuttaan sekä hankkimaan vielä uusia asiakkaita. Samalla kuitenkin työntekijöiden määriä vähennetään tai uusia ei ainakaan palkata, vaikka asiakkaita tulisikin lisää. Myös teknologian kehityksen myötä yhä useammat palvelut pyritään ohjaamaan sähköisiksi, esimerkiksi vakuutusyhtiöissä korvaus- tai asiakaspalvelu Internetin välityksellä. Tällöin yrityksen työntekijöiden työpanoksella, osaamisella ja motivaatiolla on merkittävä rooli. Kulujen karsimisella voikin olla huomattava vaikutus näihin edellä mainittuihin osa-alueisiin.

Kuten aikaisemmin on mainittu, tutkimuksessani selvitän, miten asiakaspalvelukeskuksen sisäinen markkinointi vaikuttaa tarjottuihin vakuutuspalveluihin asiakasneuvojien näkökulmasta

ja minkälaisia kehittämistarpeita yrityksen sisäisellä markkinoinnilla on. Olen halunnut tuoda tutkimuksessani asiakasneuvojien näkökulmat esille, koska heillä on käytännön kokemusta siitä, miten asiat ovat tällä hetkellä hoidettu ja minkälaiset toiminnot he kokevat parhaimpina. Asiakasneuvojat ovat myös päivittäin vuorovaikutuksessa yrityksen tärkeimmän asian eli asiakkaiden kanssa. Jotta sisäisen markkinoinnin vaikutuksia voi tutkia ja mahdollisia kehittämistarpeita nostaa esille, on ensin selvitettävä, minkälainen on sisäisen markkinoinnin nykytila. Näin ollen tarkemmat tutkimuskysymykseni ovat:

Millainen on sisäisen markkinoinnin nykytila?

Miten sisäisen markkinointi vaikuttaa vakuutuspalveluihin ja miten sitä voidaan kehittää?

Olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan vain vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen henkilöasiakkaiden asiakasneuvojia. Näin saadaan henkilöasiakasrajapinnassa työskentelevien asiakasneuvojien näkökulmat esille, minkä kautta sisäiseen markkinointiin luodaan potentiaalisia ja tärkeitä kehitysideoita. Opinnäytetyön ulkopuolelle on siis jätetty yritysasiakkaat, muut asiakaspalvelukeskukset sekä kaikki konttorit. Rajaukseen on päädytty, koska minulla tai yrityksellä ei ole tällä hetkellä riittävästi resursseja tutkia koko Suomen kattavaa verkostoa.

5 Tutkimuksen vaiheet ja aineistot

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 69.) Kvantitatiiviset tutkimukset ovat puolestaan määrällisiä tutkimuksia (Eskola & Suoranta 2000, 13). En kuitenkaan tässä yhteydessä avaa kvantitatiivista tutkimusta tämän enempää, koska se ei ole tarkoituksenmukaista opinnäytetyöni kannalta.

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu kysymyksiin miten ja miksi. Kiteytettynä voidaankin sanoa, että laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai kohdetta sekä pyritään ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa (Mäntyneva yms. 2008, 69).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan nähdä yleisesti ottaen ainakin seitsemän peruspiirrettä. Ensinnäkin laadullisen tutkimuksen aineisto kootaan normaaleissa tilanteissa. Toiseksi tutkija luottaa ihmisen kanssa syntyneeseen tietoon, jolloin ihmistä pidetään tiedonkeruun instrumenttina. Kolmantena peruspiirteenä voidaan nähdä aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu, josta voidaan käyttää nimitystä induktiivinen analyysi. Neljäntenä aineiston hankinnassa käytetään laadullisia keinoja, esimerkiksi teemahaastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.) Viidenneksi laadullisen tutkimuksen otoskoko on pieni ja he

eivät valikoidu tutkimukseen minkään otantamenetelmien perusteella, vaan tutkimukseen osallistuvat henkilöt on valittu tarkoituksen mukaisesti (Mäntyneva yms. 2008, 69-70). Kuidentena piirteenä voidaan nähdä tutkimussuunnitelman muovautuminen tutkimuksen edetessä. Viimeinen eli seitsemäs piirre liittyy tapauksien ainutlaatuisuuteen, joten myös aineistoa tulee tulkita myös sen mukaisesti. (Hirsjärvi yms. 2007, 157, 160.)

Niin kuin on jo aiemminkin mainittu, aloitin opinnäytetyöni tekemisen tammikuussa 2012, kun olin saanut sovittua aiheesta yritys X:n kanssa. Sopimukset opinnäytetyöni tekemisestä allekirjoitettiin toimeksiantajayritykseni opinnäytetöistä vastaavan henkilön kanssa 22. päivä helmikuuta, jonka jälkeen esittelin 28.2. päivä opinnäytetyösuunnitelman suunnitelmaseminaarissa. Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin 20-29.3.2012 välisenä aikana.

5.1 Aineiston kerääminen ja menetelmät

Tutkimukseni aineiston keruu on toteutettu puolistrukturoidulla haastattelulla. Useita lähteitä tutkimalla havaitsin, että haastattelujen nimet ja jaottelut vaihtelevat suuresti. Jossakin lähteissä on esitetty, että teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu olisivat sama asia. Opinnäytetyössäni kuitenkin puolistrukturoitua ja teemahaastattelua ei nähdä samaksi asiaksi, koska teemahaastattelussa ei ole valmiita kysymyksiä vaan haastattelu perustuu haastattelijan tukilistaan eikä kysymyksillä ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä (Eskola & Suoranta 2000, 86).

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää sellaisissa tilanteissa, joissa on tarpeellista saada tietoa vain juuri tietyistä asioista. Tällöin haastateltaville ei anneta liian suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu 2012.) Yksi syy puolistrukturoidun haastattelun valitsemiseen liittyykin juuri tähän edellä mainittuun seikkaan. Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista on, että kysymykset ja niiden järjestys ovat kaikille haastateltaville samat, kuten strukturoidussa haastattelussa, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavat saavatkin vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2000, 86.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, mikäli halutaan saada spesifiä tietoa tietystä aiheesta ilman, että vastaukset karkaavat rajausten ulkopuolelle (Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu 2012).

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämiseen liittyy tiiviisti myös kysymys aineiston koosta. Aineiston koon määrittämisen apuna voidaan käyttää kylläntymistä. Tästä aineiston kylläntymisestä voidaan käyttää myös nimitystä saturaatio. Saturaatio tarkoittaa, että aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun sen avulla ei saada enää uutta tietoa. (Eskola & suoranta 2000, 62.)

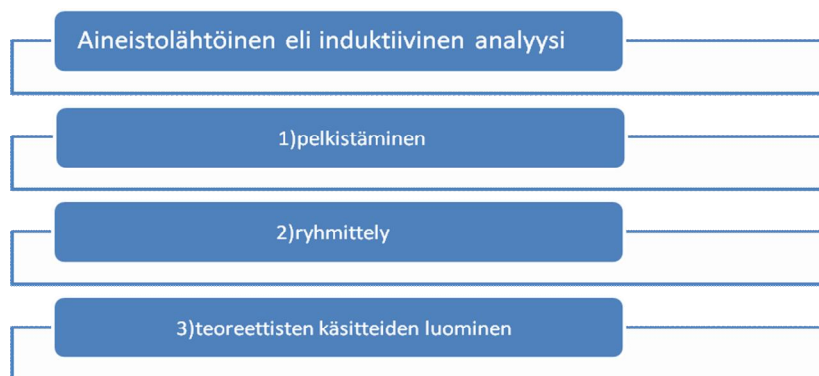
Opinnäytetyötäni varten olen haastattelut vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen kaikkia yhdeksää asiakasneuvojaa. Haastateltuani näitä asiakasneuvojia sain parhaan mahdollisen kuvauksen sisäisen markkinoinnin toiminnoista, joita tulisi kehittää. Haastateltavat ovat valikoituneet pääasiassa heidän työtehtäviensä kautta; he työskentelevät asiakasrajapinnassa puhelin- tai verkkopalvelussa ja ovat näin ollen lähellä tutkittavaa aihetta. Asiakasrajapinnalla tarkoitetaan yrityksen toimintoja, suoria tai välillisiä, joiden kautta asiakkaisiin ollaan yhteydessä (Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan 2012). Tutkimukseen valituista asiakasneuvojista useimmat ovat myös omasta tiimistäni, mikä parantaa myös vastausten laatua. Tutkimuksen aineiston keruun suoritin maaliskuussa 2012 pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksessa. Asiakaspalvelukeskuksen kovan kiireen vuoksi en voinut suorittaa haastattelua henkilökohtaisesti, joten päädyin lähettämään haastattelut asiakasneuvojille sähköpostitse. He saivat käyttää haastatteluun vastaamisessa riittävän määrän aikaa, koska vastausajaksi oli asetettu 20–29.3.2012. Muutamilla henkilöillä haastattelun palauttamisessa menikin koko vastausaika, mutta tämä ei johtunut puolistrukturoidun haastattelun vaikeudesta, vaan työpaikan yleisestä kiireestä. Sähköinen toteutus mahdollisti myös sen, että haastateltavat pystyivät pohtimaan pidempään vastauksiaan, kun henkilökohtaisesti haastattelemalta vastaukset täytyy antaa saman tien. Toinen syy haastattelun sähköiseen toteuttamiseen liittyy siihen, että suurin osa haastateltavista toimii asiakasneuvojina verkkopalvelun kautta, jolloin kirjoitustaito on heidän vahvuutensa. Näin he jaksavat vastata paremmin sähköisesti kuin käsin kirjoittaen. Vaikka laadullisen tutkimuksen otoskoko onkin sinänsä pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen, saadaan sen avulla kuitenkin paljon tietoa tutkittavasta kohteesta (Mäntyneva yms. 2008, 69–70). Omassa tutkimuksessani otos oli kokonaisotos, koska tutkimukseen osallistui pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen kaikki yhdeksän asiakasneuvojaa.

5.2 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisella tutkimuksella kerätty laadullinen aineisto voidaan analysoida jollakin monista laadullisen aineiston analysointimenetelmistä. Merkittävin asia laadullisen aineiston analysoinnissa liittyykin tähän analysointimenetelmien runsauteen. Tutkija voi milloin tahansa vaihtaa analysointimenetelmää. (Eskola & Suoranta 2000, 160–161.) Laadullisella tutkimuksella saatu aineisto tiivistetään, minkä jälkeen aineistosta saadaan looginen ja ymmärrettävä. Aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa tutkittavasti ilmiöstä uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 137.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuoda esille pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojien näkemyksiä sisäisestä markkinoinnista, joten olen valinnut analysointimenetelmäksi sisällönanalyysin. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta kohteesta tiivistettynä sekä yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan,

jossa lähdetään empiirisestä aineistosta ja päädytään käsitteellisempään näkemykseen tutkitavasta ilmiöstä. Se on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikkien laadullisten aineistojen analysoinnissa. Sisällönanalyysi on yksittäinen menettelytapa sekä teoreettinen pohja, johon voidaan liittää erilaisia analyyskejä. Sisällönanalyysin avulla aineisto organisoidaan niin, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aineistolähtöiseen eli induktiiviseen analyysiin kuuluu kolme vaihetta, joita ovat redusointi eli aineiston pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-106, 110-112, 115.)



Kuvio 8: Aineistolähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-111)

Aineiston pelkistäminen tarkoittaa, että aineistosta karsitaan kaikki se pois, mikä ei ole tutkimuksen kannalta olennaista. Pelkistäminen voi olla siten joko tiedon pilkkomista pienempiin osiin tai sen tiivistämistä. Tutkimuskysymyksillä voidaan etsiä aineistosta niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan alleviivata eri väreillä ja sen jälkeen kirjoittaa ne aineiston sivun reunaan, minkä jälkeen ne vielä kirjoitetaan eri konseptille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-112.) Yleensä haastattelut nauhoitetaan, minkä jälkeen nauhoitettu aineisto vielä litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sana sanalta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138-140). Tutkimukseni aineisto on kerätty kirjallisena, joten opinnäytetyössäni ei ollut tarvetta litteroinnille. Lähdin liikkeelle aineiston analysoinnissa saamani kirjallisen aineiston tutustumisella. Luin saamani kirjalliset aineistot useaan kertaan läpi, minkä jälkeen etsin aineistosta tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, jotka kirjoitin kirjallisen aineiston reunaan. Lopuksi siirsin nämä kaikki ilmaisut peräkkäin erilliselle konseptille.

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi, minkä jälkeen aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Nämä aineistosta kerätyt käsitteet ryhmitellään sekä yhdistetään luokaksi, minkä jälkeen se nimetään tätä luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää tutkittavan kohteen tai ilmiön piirrettä, ominaisuutta tai vaikka käsitystä. Aineiston luokittelussa yksittäiset tekijät

sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin, jolloin aineisto tiivistyy huomattavasti. Ryhmittelyn avulla luodaan pohja tutkimukselle sekä alustavia selostuksia tutkittavasti ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-113.) Puolistrukturoidussa haastattelussani olin ryhmitellyt kysymykset etukäteen sisäisen markkinoinnin yleisimpien toimintojen alle ja näin ollen haastattelujen avulla saadut aineistot olivat valmiiksi luokiteltuna niitä koskeviin ryhmiin. En siis tarvinnut aineiston analysoinnissa erillistä vaihetta luokkien muodostukseen.

Kolmas vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen eli käsitteellistäminen. Siinä aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta keskeisin tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä siirrytään alkuperäisinformaation käyttämisestä sanallisista ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Teoreettisten käsitteiden luomista jatketaan yhdistämällä luokituksia niin pitkään kun se on aineiston kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114.)

6 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöni on tehty yritykseen, jossa työskentelen, minkä vuoksi eettiset kysymykset nousivat ensisijaisen tärkeiksi huomioida. Tutkimusta tehdessäni minun piti olla erittäin tarkkana, ettei minulle muodostu etukäteen oletuksia tutkimuksen tuloksista. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkijalla ei saa olla hypoteeseja tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista, mutta esioletuksia saa kuitenkin olla, kunhan ne eivät vaikuta tutkimukseen. Tämä hypoteesittomuus korostaa sitä, että tutkijan tulee yllätyä laadullisella analyysillä saamistaan tuloksista. (Eskola & Suoranta 2000, 19-20.) Aineistoa analysoidessani olen ottanut huomioon nämä esioletukset, joita minulla on ollut.

Tutkimukseen tekemiseen liittyy myös monia muita eettisiä ongelmia. Näistä eettisistä ongelmista on tehty monia erilaisia luetteloita, joten ne voivat vaihdella paljon tekijästä riippuen. Näistä eettisistä ongelmista ei ole olemassa siis yhtä ainuttakaan oikeaa listausta. Eettiset ongelmat voivatkin liittyä esimerkiksi tutkimuslupaan, tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, osallistumisen vaikutuksiin tai vaikka tiedottamiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 52.)

Ensimmäinen ongelma liittyy siihen, että tutkijalla täytyy olla luvat kunnossa ennen tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen tekijä voi tarvita lupia, esimerkiksi yritykseltä, jolle tutkimus tehdään sekä henkilöiltä, jotka siihen osallistuvat. (Eskola & Suoranta 2000, 51.) Opinnäytetyötäni varten varmistin tutkimuksen liittyvät luvat yrityksen opinnäytetöistä vastaavalta henkilöltä, asiakaspalvelukeskuksen johtohenkilöltä sekä vielä kultakin asiakasneuvojalta erikseen. Tutkimuksesta on myös sovittu erikseen Laurean ammattikorkeakoulun ohjaavan opettajani kanssa. Opinnäytetyön aineiston keräämiseen liittyy myös muita eettisiä kysymyksiä, minkä vuoksi asiakasneuvojilta on varmistettu, että kerättyä aineistoa saadaan käyttää

opinnäytetyössäni. Tutkimusaineistoa ei saa hankkia ilman tutkittavien suostumusta, esimerkiksi salaa. Haastateltavien tulee olla mukana vapaaehtoisesti, eli heitä ei saa pakottaa tai vaatia osallistumaan tutkimukseen. Haasteltaville on myös annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta, esimerkiksi sen luonteesta ja tavoitteista (Eskola & Suoranta 2000, 54-56.) Tutkimukseeni osallistuneita henkilöitä on informoitu ennen tutkimuksen aloittamista saatekirjeellä, jossa on yleistä tietoa tutkimuksesta sekä sen luonteesta ja tavoitteista. Saatekirje on opinnäytetyön lopussa liitteenä.

Tutkimusta suorittaessani olenkin siis korostanut, että haastatteluun vastaaminen on vapaaehtoista. Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiakasneuvojat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja kaikki ovat antaneet luvan käyttää vastauksiaan opinnäytetyössäni. Osallistumiseen ja tiedottamiseen liittyy vielä omat ongelmansa. Osallistumisen ongelma voi liittyä esimerkiksi siihen, että tutkittavalle aiheutuu haittaa tutkimukseen osallistumisesta, jolloin tiedottamisessa tulee huomioida vastausten luottamuksellisuus. Esimerkiksi jos tutkittava arvostelee tiukasti tutkittavaa kohdetta, hänen henkilöllisyytensä ei saa paljastua ja tietojen tulee olla luottamuksellisia. (Eskola & Suoranta 2000, 56-57.) Tutkimusta tehdessäni olen ottanut huomioon tutkittavien henkilöllisyyden suojan sekä tietojen luottamuksellisuuden niin, että tulosten julkaisemista ei voida tunnistaa kuka henkilö on kyseessä. Tämä identiteetin salassa pysyminen on varmistettu monin eri keinoin, esimerkiksi niin, että taustamuuttujissa ei kysytty sukupuolta ollenkaan, koska tutkimukseen osallistui vain yksi miespuolinen henkilö. Taustamuuttujissa kysyttiin työvuosia yrityksessä, mutta vastausvaihtoehdot oli jaoteltu viiden vuoden välein identiteetin suojaamiseksi. Henkilöt eivät myöskään vastanneet lähettämäni sähköpostiin, vaan he täyttivät haastattelun ja tulostivat sen, minkä jälkeen se toimitettiin minulle suljetussa kirjekuoressa.

Haastatteluista saadun aineiston luotettavuus perustuu sen laatuun. Perinteisten haastatteluiden aineistojen laadukkuuteen voidaan vaikuttaa monilla eri tavoilla. Haastattelija voi pyrkiä itse parantamaan aineistojen laatua jo etukäteen, esimerkiksi laatimalla valmiiksi hyvän haastattelurungon ja tekemällä valmiiksi mahdollisia lisäkysymyksiä. Aineiston laadukkuuteen voidaan vaikuttaa myös haastattelukoulutuksella, mutta tämä tulee kysymykseen vain jos tutkimuksessa on useampi haastattelija. Laatuun voidaan vaikuttaa myös haastattelujen aikana huolehtimalla esimerkiksi, että nauhurit toimivat ja haastattelurunko on mukana. Laadun parannukseen liittyy myös haastattelupäiväkirja, johon kerätään kysymyksiä, jotka ovat tuottaneet haastateltaville ongelmia tai vaihtoehtoisesti hyviä vastauksia. Haastattelupäiväkirjaan voidaan kerätä myös mitä tahansa huomioita tutkimukseen liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184-185.) Edellä mainitut haastattelujen laatuun vaikuttavat tekijät eivät juuri koske omaa puolistrukturoitua haastatteluani, koska haastateltavia ei haastateltu henkilökohtaisesti. Haastattelu on myös suoritettu kaikille samanlaisena puolistrukturoituna haastatteluna, joka on jaettu haastateltaville sähköpostitse ja vastaukset annettu kirjallisina. Tästä johtuen haas-

tattelulaitteiden toimivuutta ei ole tarvinnut etukäteen tarkastaa. Ennen haastattelun toteutusta olen kuitenkin itse vastannut tutkimukseen ja arvioinut sen pituuden sekä selkeyttänyt kysymyksiä. Haastattelu on myös annettu muutamille henkilölle testattavaksi ennen sen oikeaa toteutusta. Testivastaajien avulla muutamia vaikeisiin kysymyksiin saatiin lisää selkeyttä. Pidin haastatteluista haastattelupäiväkirjaa, johon keräsin muutamia asioita, jotka tulivat ilmi tutkimusta tehdessäni. Kirjoitin haastattelupäiväkirjaan muun muassa testivastaajien huomioita tutkimuksen ongelmakohdista.

Haastattelut tulisi litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi niin pian kuin mahdollista, jotta niiden laatu pysyisi mahdollisimman hyvänä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185). Niin kuin on jo aiemmin todettu, opinnäytetyössä minulla ei kuitenkaan ollut tarvetta litteroinnille, koska vastaukset olivat valmiiksi kirjallisia.

Laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu sen luotettavuuteen. Luotettavuudesta puhuttaessa voidaan havaita kaksi käsitettä, reliabelius ja validius, jotka ovat lähtöisin kvantitatiivisista eli määrällisistä tutkimuksista. Reliabelius tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimus on suoritettu niin hyvin, että toistettaessa sama tutkimus saadaan samat tulokset. Validius taas tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185-186.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa merkittävin tekijä on tutkija itse, koska hän on tutkimuksensa tärkein tutkimusväline. Tutkijan täytyy jatkuvasti miettiä omia päätöksiään, jolloin hän ottaa kantaa analyysin kattavuuteen sekä luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2000, 68, 208, 210.)

7 Tutkimustulokset ja analyysi

Seuraavaksi esittelen puolistrukturoidun haastattelun avulla saadut tutkimustulokset, minkä jälkeen analysoin ne. Sisäisen markkinoinnin nykytilan ja sen vaikutusten kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi tutkin haastateltavien kokemuksia sisäisen markkinoinnin eri toiminnoista ja keinoista: koulutuksesta, johdon tuesta, sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, järjestelmistä ja tekniikoista, henkilöstöhallinnollisista asioista, palvelujen normalisoinnista sekä markkinatutkimuksesta ja segmentoinnista. Esittelen tutkimustulokset näiden toimintojen mukaisesti. Tutkimustulosten perusteella havaitsin, että aineisto kylläntyi varsin nopeasti ja vastauksista nousi esiin vain samanlaista tietoa. Puolistrukturoituun haastatteluuni vastasi yhdeksän asiakasneuvojaa, mutta vastausten perusteella voin kuitenkin todeta, että pienempikin vastaajamäärä olisi riittänyt. Aineiston määrästä voin vielä mainita, että kokonaisotos on ollut riittävän suuri, koska vastauksista ei ilmennyt enää mitään uutta. Tulosten esittelyn ja analysoin-

nin tueksi olen ottanut joitakin suoria sitaatteja kustakin edellä mainitusta aihe-alueesta. Sitaattien edessä olen käyttänyt haastateltavien erottamiseksi tunnistetta A-I:n.

7.1 Koulutus

Haastattelujen perusteella koulutukset koetaan yleisesti ottaen mielekkäiksi, eikä työvuosien tai muiden taustamuuttujien perusteella ollut havaittavissa olevaa vaikutusta tuloksiin. Haastatteluissa nousi selkeästi esiin alku- ja välikoulutuksien sekä kouluttajien merkitys. Alkukoulutuksella tarkoitetaan ennen työn aloittamista pidettäviä koulutuksia, joissa työntekijöille opetetaan vakuutuksiin liittyviä asioita. Alkukoulutuksissa käydään myös läpi yrityksen toimintatavat sekä kerrotaan yrityksen tavoitteista. Välikoulutukset ovat työn ohessa pidettäviä lisäkoulutuksia, jotka saattavat liittyä esimerkiksi kausituotteisiin tai myynnin tehostamiseen. Seuraavaksi on esitelty tuloksia tarkemmin.

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että alkukoulutus oli riittävän pitkä ja sisällöltään tarpeeksi kattava. Toisaalta alkukoulutukset koetaan rankoiksi, koska niissä tulee hyvin paljon tietoa lyhyessä ajassa. Asiakasneuvojat kokivat, että he ovat oppineet parhaiten uusia asioita töitä tekemällä, esimerkiksi seuraamalla käytännön työskentelyä ja kuuntelemalla laadukkaita puheluita. Alkukoulutuksista mainittiin myös, että niissä käsitellään turhan tarkasti vakuutusten sisältöä, jonka tilalle toivottaisiinkin enemmän jokapäiväisessä asiakaspalvelussa tarvittavia taitoja.

B: " Sain mielestäni hyvän koulutuksen kun aloitin aikoinaan työskentelyni yritys X:ssä."

D: "Koulutus on aika hyvää, sitä on myös säännöllisesti. Alkuperehdytys oli kattava."

G: " Kun itse aloitin yritys X:ssä, oli koulutus minusta riittävän pitkä. Kaikkea ei tietenkään voi opettaa, vaan osa asioista opitaan vain käytännössä."

Välikoulutuksiin liittyvänä tuloksena nousi esiin, että asiakasneuvojat kokevat välikoulutukset usein kertaavina koulutuksina, mutta niiden avulla voidaan saada myös hyviä vinkkejä myynnillisyyttä ajatellen. Asiakasneuvojat eivät tarkoittaneet myynnillisyydellä pelkästään euro-määräistä myyntiä, vaan myös erilaisia yrityksen kannalta kustannuksia säästävien palveluiden tarjoamiskykyä. Tästä esimerkkinä mainittakoon paperiton palvelu, joka tarkoittaa sitä, että vakuutuspostit tulevat sähköisesti verkkopalveluun. Välikoulutukset, joissa käsitellään selkeitä kausituotteita (ajoneuvo- ja matkavakuutukset), koetaan hyödyllisiksi. Välikoulutuksia järjestetään ajoittain, mutta asiakasneuvojat toivoisivat niitä järjestettävän vielä useammin. Nykä-

nen sai myös omassa sisäisen markkinoinnin tutkimuksessaan koulutukseen liittyen samanlaisen tuloksen siitä, että yrityksen työntekijät toivovat enemmän koulutusta (Nykänen 2010, 63-64).

Koulutuksesta kysyttäessä nousi esiin myös kouluttajien merkitys. Asiakasneuvojat kokevat, että koulutuksen taso riippuu täysin kouluttajasta. Näin ollen myös kouluttajien tulisi koulutautua, jotta he pysyvät ajan tasalla vakuutuksien muuttuessa. Näin uudet työntekijät eivät saa virheellistä tietoa. Tulosta tukee myös aiemmin esitetty väite siitä, että koulutus ei ole vain asiakastyössä toimivien henkilöiden kouluttamista. Koulutus on koko henkilöstön kouluttamista, joka voi kohdistua ylimpään, keski- tai työnjohtoon tai tuki- ja kontaktihenkilöstöön. (Grönroos 2009, 461.)

Edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakasneuvojien koulutukset vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksessa on yleisesti ottaen järjestetty hyvin. Asiakasneuvojien näkökulmasta nämä koulutukset ovat pohja koko työn tekemiselle. Niiden ansiosta myös virheet vähenevät, jolloin mahdollistetaan laadukas asiakaspalvelu. Kuten myös luvussa 3.3.1 todettiin, koulutuksella lisätään työntekijöiden tietoja ja taitoja halutuilla osa-alueilla ja sen avulla mahdollistetaan myös laadun parantuminen sekä asiakaspalvelu (Bergström & Leppänen 2007, 87). Raution tekemästä opinnäytetyöstä ilmenee, että Fennia oli valittu uudeksi vakuutusyhtiöksi sen asiantuntevan palvelun ja vakuutuksien ansiosta (Rautio 2011, 49-53). Raution esittämällä tutkimustuloksella korostan koulutuksen vaikutuksia asiakasneuvojien työskentelyn ja yrityksen menestymisen kannalta.

7.2 Johdon tuki

Tutkimuksessa toisena sisäisen markkinoinnin toimintona tutkin johdon antamaa tukea ja pyrin selvittämään, saavatko työntekijät tarpeeksi tukea omalta esimieheltään ja minkälaisia vaikutuksia esimiehen antamalla tuella on. Tutkimustuloksena selvisi ensinnäkin, että asiakasneuvojat saavat riittävästi tukea omalta esimieheltään. Vastaukset olivat samanlaisia riippumatta siitä, missä tiimissä vastaajat olivat. Kuten aiemmassa toimintaympäristöä käsittelevässä luvussa mainittiin, vakuutusyhtiö X:n tiimeillä tarkoitetaan työtehtävien perusteella jaoteltuja ryhmiä.

Toiseksi ilmeni, että esimiehen antama tuki koetaan todella tärkeäksi ja sillä on kannustava sekä motivoiva vaikutus asiakasneuvojiin. Kuten luvussa 3.3.2 mainittiin, johdon tulisi kannustaa sekä rohkaista työntekijöitä jokapäiväisen johtamisen yhteydessä (Grönroos 2009, 457) ja näin ollen johdon antamaa tukea pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksessa voidaan pitää asianmukaisena. Johdon antaman tuen lisäksi vastaajat pitävät erityisen tärkeänä oman esimiehen lähestyttävyyttä eli sitä, että esimies on todella käytettävissä, kun häntä tarvitaan.

G: " Tuki ja palaute on todella tärkeää ja se myös motivoi minua työssäni. "

F: " Esimieheni kannustaa minua tsemppaamaan asioissa, joissa olisi parantamisen varaa. "

Asiakasneuvojilta tiedusteltiin myös, saavatko he palautetta ja jos saavat, niin keneltä, sekä minkälaisia vaikutuksia positiivisella ja negatiivisella palautteella heidän mielestään on. Kaikki vastaajat kertoivat, että saavat palautetta omalta esimieheltään. Kolme vastaajista saa palautetta esimiehen antaman palautteen lisäksi työkavereiltaan ja kaksi vastaajista asiakailta. Positiivinen palaute koettiin motivoivana sekä piristävänä ja se myös lisää asiakasneuvojien onnistumisen tunnetta. Tätä tulosta tukee aikaisemmin esitetty Nummelinin näkemys positiivisen palautteen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon (Nummelin 2007, 88-89). Korjaavalla palautteella voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja muuttaa sitä haluttuun suuntaan (Nummelin 2007, 88-89). Yhtenä tutkimustuloksena ilmenikin, että vastaajat kokevat annetun negatiivisen palautteen korjaavana ja tuovat esiin, että ovat sen avulla voineet muuttaa omaa toimintaa paremmaksi.

B: "Positiivinen palaute kannustaa työtäni sekä antaa hyvän mielen. Negatiivisen palautteen yritän ottaa myös kannustavana ja yritän parantaa työskentelyäni paremmaksi. "

A: "Positiivinen palaute tietenkin piristää päivää. "

Yleisesti ottaen ilmeni, että palautteen antaminen koetaan tärkeäksi. Vastauksista nousi myös esiin se, että palautetta toivotaan jopa enemmän ja se voi olla myös nykyistä selkeämpää, jotta tiedetään, miten omaa toimintaa tulisi mahdollisesti muuttaa. Kuten edellä mainittiin, palautteen merkitys on erityisen tärkeää, joten johdon tulee antaa sitä tarpeeksi yrityksensä työntekijöille. (Nummelin 2007, 88-89.)

Seuraavaksi selvitin, millainen on yrityksen työilmapiiri ja miten se vaikuttaa asiakasneuvojien työskentelyyn. Lisäksi tiedustelin, voisiko esimies vaikuttaa ilmapiiriin jotenkin. Vastusten perusteella ilmeni, että kaikki asiakasneuvojat ovat hyvin tyytyväisiä oman tiimensä yhteishengen. Tällä tiimin hyvällä yhteishengellä on suuri vaikutus työntekijöiden työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta. Hyvä yhteishenki vaikuttaa myös motivoivasti asiakasneuvojien työskentelyyn.

F: " Esimieheni kohtelee kaikki tasapuolisesti ja on mukava ja reilu. Työilmapiiri on hyvin tärkeä, jotta tätä työtä jaksaa tehdä. "

D: "Työilmapiiri vaikuttaa työskentelyyni ja viihtymiseeni paljon."

Saatua tulosta tukee se, että tiimityö lisää yleensä yrityksen tarjoamien palvelujen laatua sekä tuottavuutta. Voidaan myös sanoa, että asiakkaiden hyvän palvelukokemuksen edellytyksenä on, että yrityksen työntekijöiden yhteistyö toimii. (Lämsä & Uusitalo 2005, 139,174.) Kuitenkin koko yrityksen työilmapiiri koetaan kaikkien vastaajien mielestä heikoksi. Tähän vaikuttaa asiakasneuvojen mielestä yleiset yt-neuvottelut. Tällaisista tulevista asioista ei informoida asiakasneuvoja tarpeeksi, jolloin työntekijät ovat epätietoisia tulevasta.

7.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Seuraavaksi tutkimuksessani selvitin sisäistä ja ulkoista viestintää. Niin kuin aiemmin luvussa 3.3.3 mainitsin, sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu yrityksen sisällä. Ulkoisella viestinnällä puolestaan tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, joka suuntautuu yrityksen ulkopuolelle. (Ulkoinen ja sisäinen viestintä 2012.) Sisäiseen viestintään liittyen selvitin, millaista yritys X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen sisäinen viestintä on, mitä viestintäkanavia tulisi käyttää ja mitä ei, sekä minkälainen vaikutus viestinnällä on palveluita ajatellen. Ulkoiseen viestintään liittyen selvitin, pääsevätkö asiakasneuvojat osallistumaan kampanjoihin tai mainoksiin ja osallistuisivatko he, jos heille annettaisiin mahdollisuus. Lopuksi selvitin vielä asiakasneuvojen mielipidettä siitä, minkälainen vaikutus heidän osallistumisella voisi olla mainoksien ja kampanjoiden onnistumisen kannalta.

Haastatteluiden perusteella selvisi, että lähes kaikkien asiakasneuvojen mielestä yrityksen sisäinen viestintä ei toimi toivotulla tavalla. Toisaalta itse viestintäkanavia ei koettu heikoiksi vaan niiden sekalainen käyttäminen. Asiakasneuvojat toivoisivatkin selkeämmät ohjeet siitä, mitä viestintäkanavaa käytetään minkäkin asian viestimisessä.

I: " Viestintäkanavathan ovat hyvät, kun niitä on paljon, mutta joskus voisi olla selkeämpää, mistä mitään tiedotetaan."

C: " Uutta tietoa tulee koko ajan eri kanavien kautta päivän aikana kun pitäisi yrittää keskittyä työhönsä."

Asiakasneuvojat kokevat, että selkeämmät ohjeet tarvitaan erityisesti sähköpostin käyttämiseen viestinnän välineenä. Saapuvan sähköpostin määrä on niin suuri, ettei niitä ehditä millään lukemaan. Tällöin tärkeitä viestejä saattaa hukkua muiden merkityksettömämpien säh-

köpostien joukkoon. Teknologian käyttäminen viestinnän apuvälineenä voikin lisätä tietotulvan riskiä, koska viestintä on niiden avulla vaivatonta. Tästä johtuen yrityksen johdon tulisikin määritellä selkeä ohjeet siitä, miten ja mitä tietoa työntekijöille välitetään. (Grönroos 2009, 460-461.) Tutkimuksen avulla selvisi, että asiakasneuvojat kokevat parhaaksi viestintäkanavaksi oman esimiehensä henkilökohtaisen viestinnän, kuten esimiehen pitämät palaverit. Tutkimustulosta tukee Grönroosin esittämä väite järjestelmien kautta tapahtuvan viestinnän tehottomuudesta verrattuna henkilökohtaiseen viestintään (Grönroos 2009, 460) sekä Nykäsen saama samanlainen tutkimustulos liittyen suusanallinen viestinnän mieluisuuteen (Nykänen 2010, 67-68). Asiakasneuvojat kokevat, että sisäisen viestinnän toimiminen on erityisen tärkeää, jotta laadukkaat palvelut ovat mahdollisia. Kun työntekijöillä on ajankohtaista tietoa uusista asioista, voidaan asiakkaita palvella laadukkaasti. Näin myös virheiden ja reklamaatioiden määrät vähenevät, jolloin voidaan keskittyä muiden asioiden hoitamiseen.

G: " Sähköposteihin hukkuu välillä tärkeitäkin asioita. "

Asiakasneuvojien vastauksien perusteella ilmeni, että asiakasneuvojat eivät pääse osallistumaan kampanjoiden tai mainoksien suunnitteluun. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin kertoivat, että osallistuisivat niiden suunnitteluun, jos vain saisivat mahdollisuuden. Saatua tutkimustulosta tukee aiemmin luvussa 3.3.3 esitetty väite siitä, että yrityksen työntekijät ovat hyvin kiinnostuneita ulkoisista mainoskampanjoista ja osallistuisivat niihin mielellään. (Grönroos 2009, 459.) Asiakasneuvojat kokevat myös, että mainokset ja kampanjat voisivat onnistua paremmin, jos asiakastyöntekijät otettaisiin mukaan niiden suunnitteluun. Asiakasneuvojat kertovat omaavansa tärkeää tietoa asiakkaista, koska heidän kanssaan ollaan jatkuvasti tekemisissä. Tämäkin tulos tukee jo aiempaa mainintaa siitä, että asiakastyötä tekevien henkilöiden tietoja ja taitoja tulisi käyttää hyödyksi kampanjoiden sekä mainoksien suunnittelussa. (Grönroos 2009, 459.)

D: "Vaikutukset voisivat olla tosi hyviä, koska meillä on paljon näkemystä asiakastyöstä ja siitä mitä asiakkaat oikeasti ajattelevat."

B: " Tietenkin osallistuisin näihin, jos saisin mahdollisuuden. Me asiakasneuvojat olemme kuitenkin itse tekemisessä asiakkaiden kanssa, joten tiedämme parhaiten mitä asiakkaat haluavat."

7.4 Järjestelmät ja tekniikat

Tutkimuksessani selvitin myös, mitä mieltä asiakasneuvojat ovat jokapäiväisessä työskentelysään tarvitsemistaan järjestelmistä, miten näitä järjestelmiä voitaisiin kehittää sekä minkä-

lainen vaikutus näillä olisi työskentelyn kannalta. Seuraavaksi esittelen tarkemmin haastattelun avulla saatuja tuloksia.

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että asiakasneuvojat eivät ole kovin tyytyväisiä työssään tarvitsemiinsa järjestelmiin ja tekniikoihin, ja vastauksista nousi esiin niiden kehittämistarvetta. Järjestelmiin tehdään ajoittain päivityksiä, joilla pyritään saamaan niistä toimivampia. Päivityksien lopputulokset eivät kuitenkaan yleensä vastaa asiakasneuvojien odotuksia ja tarpeita, vaan näihin joudutaan usein pettymään, koska järjestelmien todellisten käyttäjien tarpeita ei oteta riittävästi huomioon. Asiakasneuvojat toivoisivatkin, että järjestelmien käyttäjät pääsisivät mukaan järjestelmien kehittämisprojekteihin, minkä myötä työ helpottuisi ja tehokkuus paranisi, sillä toimimattomien järjestelmien käyttö ei veisi liikaa työaika.

B: " Kun työ muuttuu hankalammaksi järjestelmien takia, tehokkuus myös kärsii."

Yrityksen järjestelmissä on myös vanhoja vakuutus sopimuksia, joihin asiakasneuvojat eivät pääse käsiksi. Asiakkaan ottaessa yhteyttä näihin vanhoihin sopimuksiin liittyen asiakasneuvoja joutuu siirtämään tehtävän toisen henkilön hoidettavaksi. Asiakasneuvojien mielestä nämä sopimukset tulisi uusia, jolloin palvelusta tulisi huomattavasti sujuvampaa. Asiakasneuvojat kokevat myös, että heidän käytössään olevien järjestelmien luotettavuus on heikentynyt, koska nämä järjestelmät kaatuvat ajoittain, jolloin työn tekeminen hidastuu ja asiakasneuvojat turhautuvat.

F: " Asioitten hoito olisi huomattavasti helpompaa, jos meillä olisi valtuudet ja osaaminen vanhoissa kannoissa toimiviin vakuutuksiin"

Näitä saatuja tutkimustuloksia tukee aiemmin 3.3.4 luvussa Grönroosin esittämät väitteet tekniikoiden ja järjestelmien merkityksestä. Ilman toimivia järjestelmiä ja tekniikoita asiakasneuvojat turhautuvat ja menettävät motivaatiotaan ja siksi työtä avustavien tekniikoiden ja järjestelmien kehittäminen onkin osa sisäistä markkinointia. (Grönroos 2009, 460.) Yrityksen asiakastyöntekijöiden motivaation merkitystä korostaa osaltaan myös Raution tekemän opinnäytetyön tulos, jossa lähteneiden asiakkaiden syyt ovat liittyneet asiakaspalveluhenkilöiden asenteisiin (Rautio 2011, 47).

7.5 Henkilöstöhallinnolliset asiat

Henkilöstöhallintoon liittyen selvitin, luottavatko yritys X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojat omaan työpaikkaansa, sekä minkälainen vaikutus sillä on heidän

työskentelyynsä kannalta. Toiseksi selvitin, mitä mieltä asiakasneuvojat ovat nykyisestä kannuste- ja palkkausjärjestelmästä, miten sitä voitaisiin mahdollisesti kehittää ja minkälaisia vaikutuksia sillä on työn tekemiselle.

Tutkimustulokseksi saatiin, että suurin osa asiakasneuvojista luottaa oman työpaikkansa pysyvyyteen, mutta vastaajissa oli myös niitä, jotka eivät luota omaan työpaikkaansa. Vastauksissa ei ollut yleistettävissä olevaa eroa vakituisten tai määräaikaisten työsuhteiden välillä. Yleisesti ottaen työpaikan pysyvyyteen siis luotetaan, mutta toisaalta koetaan pelkoa taloustilanteen heikentymisen ja yleisten YT-neuvotteluiden takia. Työpaikan pysyvyydellä ei ollut asiakasneuvojien vastausten perusteella vaikutusta heidän työskentelyynsä, koska työpaikan menettämistä pidettiin sellaisena asiana johon ei voida kuitenkaan itse vaikuttaa. Asiakasneuvojat kertoivatkin tekevänsä työnsä kaikesta huolimatta aina niin hyvin kuin vain mahdollista. Tämä saatu tutkimustulos eroaakin Grönroosin luvussa 3.3.5 esittämästä väitteestä, että työpaikan pysyvyys vaikuttaa työntekijöiden asiakaskeskeisyyteen ja palveluhenkisyteen (Grönroos 2009, 458-462).

Kannuste- ja palkkausjärjestelmistä saadut vastaukset poikkesivat osittain toisistaan, koska vastaajina oli sekä määräaikaisia että vakituksia työntekijöitä. Määräaikaiset asiakasneuvojat ovat osa-aikaisessa työsuhteessa ja he ovat vasta saaneet oman kannustejärjestelmän, minkä takia heille ei ole vielä kertynyt juurikaan kokemusta kannustejärjestelmän toimivuudesta. Vakituksilla työntekijöillä tilanne on toinen, koska kannustejärjestelmä on ollut jo pidempään käytössä, joten heille on muodostunut selkeämpi käsitys sen toimivuudesta. Vakituisten työntekijöiden kannustejärjestelmään on kuitenkin vähän aikaa sitten tehty muutoksia, mikä näkyi vakituisten työntekijöiden vastauksissa pettymyksinä. En kuitenkaan voi avata tehtyjä muutoksia opinnäytetyössäni tämän tarkemmin, koska kyseessä on yrityksen sisäinen asia.

H: " Kannustejärjestelmä motivoi tekemään töitä tehokkaasti ja yrittämään paremmin."

D: " Kannustejärjestelmä tietty motivoi lisää. "

G: "Tulospalkkaus on kyllä osittain kannustava."

Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kannustejärjestelmä kannustaa ja motivoi pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojia tekemään työnsä paremmin. Saatua tutkimustulosta tukee Bergströmin ja Leppäsen aiemmin esittämä väite, järjestelmien kannustavasta ja motivoivasta vaikutuksesta yrityksen työntekijöihin. (Bergström & Leppänen 2007, 88.)

7.6 Palvelun normalisointi

Selvitin tutkimuksessani, miten vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen reklamaatiot eli palvelujen ongelmatilanteet on hoidettu ja miten niiden hoitamista voitaisiin parantaa. Samalla selvitin, onko asiakastyöntekijöillä heidän mielestään tarpeeksi valtuuksia hoitaa näitä tilanteita sekä minkälaisia vaikutuksia asiakasneuvojat kokevat näiden tilanteiden hoitamisella olevan palvelun laadun kannalta.

Haastattelujen perusteella selvisi, että palvelujen ongelmatilanteet hoidetaan pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksessa pääasiassa hyvin. Asiakasneuvojat kokevat, että heillä on riittävästi osaamista ja valtuuksia näiden ongelmatilanteiden hoitamista varten. Toisaalta kuitenkin haastatteluista nousi selkeästi esiin erikoisalennukset ja niiden antaminen. Asiakasneuvojat tietävät, että heillä on periaatteessa oikeus antaa asiakkaille erikoisalennuksia, mutta he eivät tiedä, milloin tätä oikeutta saa käyttää ilman esimiehen lupaa. Kaikissa vastauksissa toivottiin selkeämpiä ohjeita ja sääntöjä näiden erikoisalennusten antamiseen.

F: " Asioiden hoitoa helpottaisi, jos asiakasneuvojilla olisi valtuuksia esim. erikoisalennuksiin, joilla asiakkaalle koitunutta haittaa voitaisiin hyvittää. "

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden tekemien valitusten hoitoon kannattaa panostaa, koska näiden ongelmatilanteiden hoitaminen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun sekä heidän asiakassuhteeseensa. (Ylikoski 2000, 195, 200.) Saatua tutkimustulosta tukee myös Berryn ja Parasuramanin tekemä tutkimus palveluvirheiden korjaamisesta, joka on esitetty aiemmin luvussa 3.3.6. Siinä valtaosan tutkimukseen osallistuneiden yritysten asiakkaista olivat valmiita suosittelemaan yritystä muille, mikäli palveluvirheet oli korjattu asiakkaiden mielestä hyvin. Asiakkaan ongelmatilanteen hoitamiseksi ja tyytyväisyyden varmistamiseksi asiakastyöntekijällä on oltava myös riittävät valtuudet. (Ylikoski 2000, 202.)

G: " Ongelmatilanteiden hoitaminen on tärkeää palvelun laadun kannalta. Monesti muuten tyytyväinen asiakas saattaa lähteä (meidän mielestä) pienen asian takia, jos sitä ei hoideta hyvin. "

Edellä esitettyä tutkimustulosta tukee myös Raution tekemän opinnäytetyön tulos, jossa Fenian menettämät asiakkaat kokivat vakuutusyhtiön vaihdon syyn liittyneen palvelujen virheisiin. Näiden virheiden takia asiakkaat eivät olleet enää valmiita palaamaan takaisin yrityksen asiakkaiksi. Mikäli yhtiön vaihdon syy liittyi hintaan, voidaan yrityksen asiakkaiksi palata kilpailevan tarjouksen perässä. (Rautio 2011, 62.) Tämän perusteella yrityksen kannattaakin panostaa palveluvirheiden korjaamiseen, jotta toiseen yhtiöön siirtyvät asiakkaat voivat palata

vielä tulevaisuudessa yrityksen asiakkaiksi esimerkiksi kilpailukykyisen tarjouksen innoittamana.

7.7 Markkinatutkimus ja segmentointi

Viimeiseksi tutkimuksessani selvitin, miten vakuutusyhtiö X:n osastojen välinen yhteistyö toimii pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojen näkökulmasta. Aiemmin luvussa 2 on kerrottu vakuutusyhtiö X:n jakautumisesta erilaisiin osastoihin ja luvussa 3.3.8 on avattu itse markkinatutkimusta ja segmentointia. Selvitin myös, miten osastojen välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa sekä minkälainen merkitys tällä on palveluita ajatellen asiakasneuvojen näkökulmasta.

Osastojen välisen yhteistyön toimimisesta sain hyvin erilaisia vastauksia. Suurin osa asiakasneuvojista on tyytymättömiä nykyiseen osastojen väliseen yhteistyöhön, kun taas osa pitää osastojen välistä yhteistyötä toimivana. Vastausten poikkeavuus johtuu osastojen toiminnassa vastikään tehdystä muutoksesta, jossa tiettyihin vakuutuslajeihin erikoistuneita osastoja on yhdistetty useamman lajin osastoiksi. Toisaalta asiakasneuvojen osittain negatiivista mielipidettä osastojen yhdistymisestä tukee Grönroosin esitys siitä, että yrityksen voi olla järkevää jaotella henkilökunta pienempiin alaryhmiin (Grönroos 2009, 461-462). Vastauksista ilmeni kuitenkin paljon samanlaisia mielipiteitä siitä, minkälaisiin asioihin tulisi tehdä muutoksia.

I: " Osastoja on yhdistetty, niin menee varmaan vielä jonkun aikaa ennen kuin ne alkavat skulaamaan paremmin. "

H: " Osastot ovat nyt jossain määrin yhdistyneet. Nähdäkseni se on hyvä asia, sillä näin organisaatio ei ole enää niin pirstaleinen. "

B: " Vakuutusosastot ovat yhdistyneet, jonka seurauksena ei välttämättä saada tietoa heti, kun osastolle soittaa. "

Asiakasneuvojat kokevat, että kaikilla osastoilla sekä siellä työskentelevillä henkilöillä tulisi olla yhtenäiset toimintamallit ja ohjeet. Tällöin turhia sekaannuksia ei tulisi ja asian ratkaisuun ei vaikuttaisi osaston yksittäisen henkilön mielipide. Asiakasneuvojat kokevat, että syväosaajien merkitys on laadukkaana asiakaspalvelun kannalta hyvin olennaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että osastot olisivat keskittyneet vain tiettyyn vakuutukseen, jolloin osastojen työntekijöillä ei ole pintapuolista tietoa monista vakuutuksista. Osastojen yhdistäminen vaikuttaa myös asiakasneuvojen tehokkuuteen, koska jonotusajat pidentyvät. Asiakasneuvojat kokevat, että jos yksi osasto hoitaa monia vakuutuksia, tulisi yrityksen varmistaa siellä työskentelevien työntekijöiden riittävä määrä sekä koulutus. Tätä tutkimustulosta tukee aiemmin 3.3.7 luvus-

sa esitetty ajatus siitä, että jos jollakin palvelulla on vaikutus yrityksen kannattavuuteen, tulee tällaiseen segmenttiin panostaa (Henkilöstön segmentointi hyödyttää 2012). Erityisen tärkeänä asiakasneuvojat kokevat sen, että osastoilla työskentelevät henkilöt haluavat todella palvelulla sisäisiä asiakkaita, eli asiakasneuvojia. Tällä tuloksella on selkeä yhteys Grönroosin väitteeseen siitä, että segmentoinnin avulla yritys voi löytää eri tehtäviin oikeita työntekijöitä (Grönroos 2009: 461-462).

8 Johtopäätökset sekä pohdinta

Tässä luvussa teen johtopäätökset aikaisemmin esitetyistä, tutkimusongelmieni kannalta relevanteista tutkimustuloksista. Tutkimusongelmani ovat, millainen on sisäisen markkinoinnin nykytila ja miten sisäinen markkinointi vaikuttaa vakuutuspalveluihin. Johtopäätöksissä tuon esiin, missä sisäisen markkinoinnin toiminnoissa on asiakasneuvojien näkökulmasta kehittämistarvetta ja mitä toimintoja tulisi puolestaan ylläpitää sellaisenaan niiden jo toimivan nykytilan vuoksi.

Ensimmäisenä johtopäätöksenä totean, että sisäisellä markkinoinnilla on positiivista vaikutusta vakuutuspalveluihin vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojien näkökulmasta. Tätä perustelee ensinnäkin se, että kaikki sisäisen markkinoinnin toiminnot, jotka asiakasneuvojat kokivat jo toimiviksi, vaikuttivat positiivisesti heidän työhönsä asiakasneuvojina. Toiseksi ne sisäisen markkinoinnin toiminnot, joissa koettiin puutteita, koettiin myös työtä rasittaviksi tekijöiksi.

Sisäisen markkinoinnin toiminnot, jotka koettiin jo toimivina, liittyivät koulutukseen, johdon antamaan tukeen sekä palvelujen ongelmatilanteiden hoitamiseen. Seuraavaksi on esitelty nämä sisäisen markkinoinnin toiminnot.

Yritys X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksessa järjestetään asiakasneuvojille alku- ja välikoulutuksia pääsääntöisesti yrityksen omien sisäisten kouluttajien toimesta. Alkukoulutukset ovat uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten ja ne ovat riittävän pitkiä sekä sisällöltään kattavia, kun taas välikoulutukset toimivat enemmän kertaavia koulutuksina. Vastausten perusteella voidaan todeta, että nämä koulutukset on järjestetty yritys X:ssä hyvin. Asiakasneuvojat kuitenkin kokevat, että parhaiten uusia asioita oppii töitä tekemällä, joten koulutuksia voidaan jatkossa tehostaa oikeiden asiakaskontaktien kautta tapahtuvalla koulutuksella, jota voidaan soveltaa sekä alku- että välikoulutuksissa. Tällaista käytännön koulutusta voi olla esimerkiksi oikean työn seuraaminen sekä laadukkaiden viestien ja puheluiden läpikäyminen. Viimeinen koulutukseen liittyvä parannusehdotus liittyy kouluttajiin. Vastausten perusteella voidaan todeta, että koulutuksen taso riippuu täysin kouluttajasta. Näin ollen, myös yrityksen omille kouluttajille tulee järjestää säännöllisesti koulutustilaisuuksia.

Yritys X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojat saavat mielestään riittävästi tukea ja palautetta omalta esimieheltään. Asiakasneuvojien keskuudessa tämä esimiehen antama tuki koetaan tärkeäksi ja sillä on motivoiva sekä kannustava vaikutus työntekijöihin. Erityisen tärkeänä pidetään oman esimiehen lähestyttävyyttä eli sitä, että esimies on todella käytettävissä, kun häntä tarvitaan. Esimiehen lähestyttävyyttä voidaan parantaa esimerkiksi sillä, että oman esimiehen ollessa poissa on joku muu lähiesimies henkilökohtaisesti käytettävissä. Palautteista sekä positiivinen että negatiivinen palaute koetaan tärkeänä. Palautteen antamista voidaan yritys X:ssä kuitenkin lisätä ja se voi olla luonteeltaan vielä suoremppaa, jolloin omaa toimintaa voidaan helpommin muuttaa parempaan suuntaan. Hyviä palautteen antamistilaisuuksia ovat kuukausittaiset laatuarviointitilaisuudet sekä palaverit. Laatuarvioinneissa voidaan antaa palautetta henkilökohtaisella tasolla ja palavereissa taas yleisemmin.

Kaikki yrityksen asiakasneuvojat ovat hyvin tyytyväisiä oman tiimensä yhteishenkeen, mutta yrityksen yleiseen ilmapiiriin ei kuitenkaan olla tyytyväisiä. Tiimin yhteishengelle onkin merkittävä vaikutus työntekijöiden oman jaksamisen ja viihtymisen kannalta, mutta sillä on myös motivoiva vaikutus. Yrityksen yleistä ilmapiiriä voidaan kehittää yritys X:ssä sillä, että mahdollisista tulevaisuuden muutoksista viestitään aiemmin. Näin työntekijöiden ei tarvitse olla epätietoisia tulevasta, vaan osaavat varautua tuleviin asioihin paremmin ja näin ollen pystyvät työskentelemään normaalisti.

Vakuutusyhtiö X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen reklamaatiot eli palvelujen ongelmatilanteet hoidetaan tällä hetkellä hyvin. Asiakasneuvojilla on riittävästi valtuuksia hoitaa näitä palvelujen ongelmatilanteita, mutta näiden ongelmatilanteiden hoitamista voidaan vielä entisestään parantaa. Kehitysideana onkin, että yritys laatii selkeät ohjeet erikoisalennusten antamiseen. Esimerkiksi jos vakuutusmaksut ovat tietyn suuruiset eikä vahinkoja ole sattunut vuoteen, voidaan vakuutukseen antaa X %: alennus, ilman erillisiä lupia. Näin ongelmatilanteet saadaan nykyistä nopeammin hoidettua, jolloin asiakkaan tyytyväisyys ja asiakassuhde voi mahdollisesti jopa parantua tällaisten ongelmatilanteiden kautta. Huonosti hoidetut ongelmatilanteet voivat taas aiheuttaa asiakkaan pysyvän tyytymättömyyden, jolloin asiakas ei enää ole valmis palaamaan yrityksen asiakkaaksi.

Seuraavaksi esittelen ne sisäisen markkinoinnin toiminnot, joissa koettiin olevan puutteita. Nämä kehittämistarpeet liittyvät sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, järjestelmiin ja tekniikoihin, kannuste- ja palkkausjärjestelmiin sekä osastojen väliseen yhteistyöhön. Laadukkaan sisäisen markkinoinnin saavuttamiseksi yritys X:n pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksessa tulisi tehdä joitakin muutoksia sisäisen markkinoinnin toimintoihin.

Yrityksen sisäinen viestintä ei toimi asiakasneuvojien mielestä toivotusti. Syy tähän sisäisen viestinnän toimimattomuuteen on sekalaisessa viestinnässä, joten yrityksen tulisi laatia selkeämmät ohjeet siitä, mitä asioita viestitään minkäkin kanavan kautta. Käytännössä tätä voidaan kehittää helposti niin, että esimiehen pitämien palaverien määrää lisätään ja niissä kerrotaan tulevista tärkeistä asioista, sähköpostia sen sijaan käytettäisiin vain kiireellisten asioiden viestimisessä. Intran avulla voidaan viestiä, ei kiireellisistä, mutta tärkeistä asioista. Esimiehen pitämien palaverien kautta voidaan varmistaa, että jokainen asiakastyöntekijä saa varmasti riittävästi tietoa tulevista uusista asioista sekä saa halutessaan aiheesta myös vielä lisää tietoa. Tällöin myös sähköpostien määrät vähenevät ja tärkeitä viestejä ei pääse hukku- maan turhien sähköpostien joukkoon. Sähköpostien käyttöä tulisi myös kehittää niin, että sähköpostin lähettäjälle voidaan lähettää tarvittaessa lisäkysymyksiä aiheesta. Tärkeät, mut- ta ei kiireelliset asiat, asiakasneuvojat löytäisivät kätevästi intran kautta. Selkeiden viestin- täohjeiden ansiosta asiakasneuvojat tietäisivät aina, mistä mitään tietoa löytyy. Sisäistä vies- tintää kehitettäessä on myös syytä huomioida asiakasneuvojien mielipiteet tehokkaimmasta viestintäkeinosta. Asiakasneuvojat kokevatkin esimiehen henkilökohtaisen viestinnän par- haimmaksi viestintämenetelmäksi ja näin ollen tämän kaltaista viestintää on syytä lisätä. Viestintäkanavien sekalainen ja tehoton käyttäminen on varmasti monen yrityksen ongelma. Tähän ongelmaan kannattaakin panostaa, koska se ei vaadi rahallisia uhrauksia ja sen myötä saadut edut ja hyödyt ovat huomattavat.

Yritys X:n ulkoisen viestinnän ongelma liittyy siihen, että asiakasrajapinnassa työskentelevät osa-aikaiset markkinoijat eivät pääse osallistumaan mainoksien ja kampanjoiden suunnitte- luun. Asiakasneuvojat ovat päivittäin tekemisissä yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiak- kaiden kanssa, minkä ansiosta heillä on tärkeää tietoa asiakkaiden ajattelusta sekä heidän mielipiteistään. Osa-aikaiset markkinoijat ovat niitä henkilöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa päivittäin yrityksen asiakkaiden kanssa, joten heillä on merkittävä rooli palvelujen markki- noinnissa sekä asiakkaiden kokemaan palvelujen laatuun. Nämä osa-aikaiset markkinoijat osallistuvatkin yhtäläillä markkinointiasiantuntijoiden kanssa yrityksen palvelujen markkinoin- tiin. Erillisellä markkinointiosastolla ei välttämättä myöskään osata edes ajatella sellaisia asi- oita, joita voi nousta esiin osa-aikaisten markkinoijien ehdotuksista. Näin ollen, mainoksien ja kampanjoiden onnistumista voidaan parantaa huomattavasti sillä, että osa-aikaiset markkinoi- jat otetaan rohkeasti mukaan mainoksien ja kampanjoiden suunnitteluun. Tätä voidaan ko- keilla aluksi pilottimainoksen avulla, jonka avulla saatuja tuloksia voidaan verrata aiempien mainoksien ja kampanjoiden tuloksiin.

Yritys X:n käyttämiin järjestelmiin ja tekniikoihin ei olla pääkaupunkiseudun asiakaspalvelu- keskuksen asiakasneuvojien keskuudessa kovinkaan tyytyväisiä. Järjestelmien ja tekniikoiden kehitysideoita liittyvät järjestelmien ja vanhojen vakuutus sopimusten päivityksiin sekä järjes- telmien luotettavuuteen. Järjestelmien päivitysprosessit eivät saisi olla vain ulkopuolisen ke-

hitysrhmän vastuulla, vaan päivityksien tekemiseen pitää ottaa mukaan myös kyseistä järjestelmää käyttäviä henkilöitä. Näin toimiessaan yritys X varmistaa, että päivitykset vastaavat varmasti kyseistä järjestelmään käyttävien henkilöiden tarpeita, jolloin myös tehokkuus paranee ja työskentely helpottuu. Järjestelmissä on tällä hetkellä paljon vanhoja vakuutus sopimuksia, joihin asiakasneuvojat eivät pääse käsiksi. Vanhat vakuutus sopimukset tulisi myös uusida niin, että asiakasneuvojat pääsisivät niihin käsiksi sekä voisivat tehdä niin tarvittavia muutoksia. Tällä voidaan parantaa palvelun sujuvuutta sekä nopeuttaa asioiden hoitamista, koska asiaa ei tarvitse siirtää toisen henkilön hoidettavaksi. Viimeinen järjestelmiin ja teknii koihin liittyvä kehitys idea koskee järjestelmien luotettavuutta. Asiakasneuvojien turhautumi sen estämiseksi sekä positiivisen työskentelyn mahdollistamiseksi käytössä olevien järjestel mien tulee olla luotettavia. Mahdolliset päivitykset ja muut järjestelmien toimivuuden estä mistä aiheuttavat toimenpiteet tulisi sijoittaa sellaisiin ajankohtiin, jolloin järjestelmiä ei tarvita eli yritys X:n palveluaikojen ulkopuolelle.

Niin kuin aiemmin luvussa 7.7 on mainittu, osastojen välisen yhteistyön toimivuus jakoi mieli piteitä. Vastausten jakautumisen taustalla on osastojen rakenteeseen vastikään tehty muutos, jossa aikaisemmat yhteen vakuutuslajiin keskittyneet osastot ovat yhdistyneet suuremmiksi vakuutusosastoiksi. Osa asiakasneuvojista kokee, että osastojen välinen yhteistyö toimii, mut ta enemmistö oli sitä mieltä, että osastojen välinen yhteistyö ei toimi kuitenkaan nykyään toivotulla tavalla. Asiakasneuvojien ja osastojen välisen yhteistyön parantamiseksi, tulisi kai kille osastoille laatia yhtenäiset toimintamallit ja ohjeet. Näin asiakkaan asian hoitamiseen ei vaikuta osastolla vastanneet henkilön oma tulkinta ja näin ollen ei myöskään turhia sekaan nuksia tule, koska kaikki asiakkaat saavat samanlaista kohtelua. Osastojen välistä yhteistyötä voidaan parantaa sillä, että palataan aikaisempaan käytäntöön, jossa osastot hoitavat vain tiettyä vakuutuslajia. Tällöin osastojen työntekijöillä on syväosaaminen tästä yhdestä vakuu tuslajista, eikä pintapuolista osaamista monista eri vakuutuksista. Osastojen keskittyminen vain yhteen vakuutukseen nopeuttaa myös asiakaspalvelua. Mikäli osasto kuitenkin hoitaa useampia vakuutuksia, tulee yrityksen varmistaa siellä työskentelevien työntekijöiden riittävä määrä sekä osaaminen. Näin vältetään asiakasneuvojien pitkät jonotusajat osastoille sekä virheellisen tiedon välittäminen asiakasneuvojien kautta asiakkaille. Tärkein kehitys idea osas tojen välisessä yhteistyössä liittyy kuitenkin osastoilla toimivien henkilöiden palveluhenkisyy teen, koska huonolla sisäisten asiakkaiden palvelemisella vaikutetaan negatiivisesti asiakas neuvojien motivaatioon sekä työilmapiiriin. Asiakaspalvelun parantamiseksi osastoilla työskentelevien henkilöiden täytyy palvella asiakasneuvojia samalla tavalla kuin he palvelisivat yrityksen ulkoisia asiakkaita. Osastojen palveluhenkisyyteen voidaan vaikuttaa positiivisesti lisäämällä osastoilla toimivien henkilöiden tietoisuutta siitä, minkälaisia asiakasneuvojien oi keat asiakaskontaktit ovat. Tietoisuutta voidaan lisätä oikeiden asiakaskontaktien kautta, esimerkiksi oikeiden puhelujen kuuntelulla tai viestien lukemisella.

Valtaosa asiakasneuvojista luottaa oman työpaikkansa pysyvyyteen, mutta vastaajissa oli myös niitä, jotka eivät luota omaan työpaikkaansa. Työpaikan pysyvyydellä ei kuitenkaan ollut tutkimuksen mukaan merkitystä asiakasneuvojien työskentelyn kannalta. Olen kuitenkin sitä mieltä, että työpaikan epävarmuudella voi olla pidemmällä aikavälillä vaikutusta työntekijöiden motivaation ja heidän jaksamiseensa. Kun yrityksen työntekijä ei luota omaan työpaikkaansa, hänen motivaationsa laskee, eikä hän välttämättä tee kaikkea yrityksen menestymisen eteen. Turhautuessaan työntekijät saattavat myös etsiä uuden työpaikan, jolloin yritykselle tärkeä työntekijä voi siirtyä johonkin kilpailevaan yritykseen. Yrityksen tulisivin kertoa selkeästi tulevista organisaatiomuutoksista työntekijöilleen sekä tehdä heidän kanssaan pidempiä työsopimuksia. Näin toimiessaan yritys osoittaa oman kunnioituksensa työntekijää kohtaan, jolloin työntekijä motivoituu työhönsä paremmin.

Kannuste- ja palkkausjärjestelmä jakoi mielipiteitä vakituisten ja osa-aikaisten työntekijöiden välillä. Tämä saattaa johtua siitä, että vakituisilla työntekijöillä kannustejärjestelmä on ollut käytössä jo pidempään, mutta osa-aikaisille se on lanseerattu vasta äskettäin. Vakituisten työntekijöiden kannustejärjestelmään vastikään tehdyt muutokset näkyivät vastauksissa pettymyksinä. En voi kuitenkaan opinnäytetyössäni avata kannustejärjestelmien sisältöä tarkemmin, koska kyseessä on yrityksen sisäinen asia. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että kannuste- ja palkkausjärjestelmää kannattaa kehittää niin, että se todellisuudessa kannustaa ja motivoi työntekijöitä pyrkimään parempiin tuloksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteet asetetaan realistisiksi, jolloin työntekijät varmasti pyrkivät saavuttamaan nämä asetetut tavoitteet. Tavoitteita ei myöskään saa nostaa radikaalisti heti kun niihin on päästy, koska se saattaa vaikuttaa negatiivisesti saavutettuun motivaatioon. Edellisten perusteella voidaan todeta, että tavoitteiden ja palkkioiden ollessa kohdallaan, työntekijät motivoituvat myös pitkällä aikavälillä pyrkimään näihin tavoitteisiin, jolloin myös yritys hyötyy. Kannustejärjestelmään laadittaessa tulisi myös huomioida, että sen ei tulisi perustua vain myytyihin euroihin. Kannustejärjestelmän piiriin olisi yrityksen kannalta järkevä ottaa hyvistä asiakaspalautteista jaettavat pisteet, joiden perusteella asiakasneuvojalle voidaan myöntää jokin ennalta sovittu palkkio. Näin varmistetaan, että asiakaspalvelu on myynnin lisäksi myös todellista asiakkaista huolehtimista. Palkkioiden maksaminen myynti- ja palautetavoitteisiin pääsemisestä, on pieni kustannus verrattuna esimerkiksi mainoksien ja kampanjoiden kustannuksiin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

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

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Henri, T., Aspara, J. & Parviainen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. 4. painos. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

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

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet: 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.4. painos. Helsinki: Edita-Prima.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B- palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen: Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1.-4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Dolceta. Taloustaito. Viitattu 14.3.2012. <http://www.dolceta.eu/suomi/Mod7/-Vakuutukset.html>

Etälukio. Mitä markkinointi on? Viitattu 27.2.2012. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=291>

Finanssialan keskusliitto. Toimialakuvaus. Viitattu 15.3.2012. www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/ppt/Toimialakuvaus.ppt

Finanssialan Keskusliitto. Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle. Viitattu 26.4.2012. http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx

FINLEX. Vakuutusyhtiölaki. Viitattu 27.3.2012.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521?search\[type\]=pika&search\[pika\]=vakuutusyhti%C3%B6](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521?search[type]=pika&search[pika]=vakuutusyhti%C3%B6)

Hakkarainen, K ja Ojala, L. Markkinatutkimus. Viitattu 14.3.2012.
<http://www.mtl.fi/markkinatutkimus>)

Lindholm.2007. Markkinoinnin perusmäärittelyjä. Viitattu 25.2.2012. <http://cms.lindholm-fi.net/pages/teemat/markkinointi/markkinoinnin-perusmaeerittelyjae.php>

Markkinointi & Mainonta. 2002. Handelsbanken skandaaliin. Viitattu 27.3.2012.
<http://www.marmai.fi/uutiset/handelsbanken+skandaaliin/a68009>

PKT yritys ja konsultti. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Viitattu 26.2.2012.
<http://www.selinselin.com/paivitys/Kaikkionkiinniasiakkaastakirjaarvio2006.pdf>

PwC Suomi. Vakuutusala. Viitattu 25.2.2012.
<http://www.pwc.com/fi/fi/toimialat/vakuutusala.jhtml>

SEC Puolic. 2010. Henkilöstön segmentointi hyödyttää. Viitattu 29.2.2012.
<http://www.cisionwire.fi/sek-public-oy/r/tuore-workforce-of-one--kirja-ohjaa-yrityksia-yksilokeskeiseen-henkilostojohtamiseen.c498581>

Tilastokeskus. Keskinäinen vakuutusyhtiö. Viitattu 28.3.2012.
http://www.stat.fi/meta/kas/kesk_vak_yht.html

Suomen Pienyrittäjien mainostoimisto 2012. Mitä on sisäinen viestintä? Viitattu 7.3.2012.
<http://www.spym.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>

Stakes. 2002. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas- ja potilasasiakirjasanasto. Viitattu 25.4.2012. http://sty.stakes.fi/NR/rdonlyres/OC799961-C977-45DE-B0F6-7C92DA1D38B9/4016/http_wwwstakesfi_oske_terminologia_sanastot_aspo.pdf

Saaranen-Kauppinen, Puusniekka. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 23.2.2012. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, Puusniekka . Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 14.3.2012. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Vakuutusyhtiö Turva. Turva yrityksenä. Viitattu 29.3.2012.
<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/>

Yritys-Suomi. 2009. Ulkoinen ja sisäinen viestintä. Viitattu 7.3.2012.
<http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=16828>

Viestintä kielipuu. Ulkoinen viestintä- yhteistyösuhteiden hoitoa. Viitattu 8.3.2012.
<http://www.kielipuu.fi/palvelut/ulkoinenviestinta.html>

Julkaisemattomat lähteet

Asiakaspalvelukeskus. Yritys X:n sisäinen Intra. Espoo.

Konttorit 2012. Yritys X:n sisäinen Intra. Espoo.

Liikennevakuutus 2012. Yritys X:n sisäinen Intra. Espoo.

Mikä Inbound 2012. Yritys X:n sisäinen Intra. Espoo.

Nykänen, M. 2010. Sisäisen markkinoinnin kehittäminen Mattokeisarit Oy: ssä. Vaasan ammattikorkeakoulu. Vaasa. Opinnäytetyö.

Outbound 2012. Yritys X:n sisäinen Intra. Espoo.

Rautio, S. 2011. Vakuutusyhtiön valintaan vaikuttavat tekijät. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Kymenlaakso. Opinnäytetyö.

Kuviot

Kuvio 1: Finanssialan rakenne (Toimialakuvaus 2012).....	8
Kuvio 2: Markkinoinnin kehittyminen (Isohookana 2007, 37).....	11
Kuvio 3: Markkinointimix (Ylikoski 2000, 211-212).....	13
Kuvio 4: Peruspalvelupaketti (Isohookana 2007, 66).....	16
Kuvio 5: Palvelujen markkinointi (Grönroos 2009, 91).....	17
Kuvio 6: Palvelujen markkinoinnin kolmijako (Ylikoski 2000, 68).....	18
Kuvio 7: Sisäisen markkinoinnin jako neljään (Bergström & Leppänen 2007, 88).....	22
Kuvio 8: Aineistolähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajarvi 2002, 110-111).....	37

Liitteet

Liite 1: Tutkimuksen saatekirje asiakasneuvojille

Hyvä yrityksen työntekijä!

Opiskelen Laurean ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja opintoihini kuuluu opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyön teen yrityksellemme ja tarkoituksenani on selvittää pääkaupunkiseudun asiakaspalvelukeskuksen sisäisen markkinoinnin nykytilaa ja sen vaikutuksia henkilöasiakkaiden vakuutuspalveluihin asiakasneuvojen näkökulmasta. Kiteytettynä sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla vaikutetaan yrityksen työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon. Vastaustenne merkitys on huomattava, koska niiden perusteella luon kehitysideoita yrityksen sisäiseen markkinointiin. Toivonkin, että ehditte vastata tutkimukseeni, jotta saan kerättyä mahdollisimman paljon tietoa ja pääsen luomaan tarvittavia kehitysideoita yritykselle. Tutkimukseen vastaaminen vie noin 15-25 minuuttia.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksen avulla saatuja tietoja käytetään vain opinnäytetyössäni. Haastatteluun vastaamisesta sen verran, että rastittakaa kysymyksiin 1-4 sopivan vaihtoehdon edessä oleva sulku, jonka jälkeen muihin kysymyksiin 5-15 voitte vastata vapaamuotoisesti omasta näkökulmastanne. Vastaukset voitte kirjoittaa vapaasti, koska tietoja käytetään luottamuksellisesti ja henkilöllisyytenne ei tule missään vaiheessa esiin. Täytettyänne haastattelun, pyytäisinkin teitä vielä tulostamaan sen ja toimittamaan sen minulle suljetussa kirjekuoressa. Toivon, että palautatte haastattelun viimeistään 29.3.2012 mennessä.

Annan tarvittaessa mielelläni lisää tietoa tutkimuksesta. Tarvittaessa tavoitatte minut parhaiten sähköpostitse tai MOC: lla.

Kiitos vastauksestasi.

Parhain terveisin

Mika Tuori
Espoo 15.3.2012

Liite 2: Puolistrukturoitu haastattelu asiakasneuvojille

Haastattelu asiakasneuvojille

Rastita (x:llä) kysymyksiin 1-5. sopivan vaihtoehdon edessä oleva sulku.

1. Ikä

() alle 20 vuotta () 20- 29 vuotta () 30- 39 vuotta () 40- 49 vuotta () 50- 59 vuotta () 60 vuotta tai yli

2. Työtehtäväsi yrityksessä

() puhelinpalvelu () verkkopalvelu

3. Työsuhteen laatu

() määräaikainen () vakituinen

4. Työvuodet yrityksessä (vuosina)

() 0- 4 () 5-9 () 10 tai yli

Vastaa kysymyksiin 6-17. vapaamuotoisesti.

Koulutus

5. Minkälaista yrityksen koulutus on? Minkälaiset koulutukset olet kokenut hyviksi ja mitkä huonoiksi? Minkälaisia vaikutuksia koet koulutuksella olevan?

Johdon tuki

6. Saatko tukea esimieheltäsi? Saatko tukea tarpeeksi ja minkälaisia vaikutuksia esimiehen antamalla tuella on työskentelysi kannalta?

7. Saatko palautetta työstäsi ja keneltä palautetta saat? Minkälaisia vaikutuksia negatiivisella ja positiivisella palautteella on?

8. Millainen on yrityksen työilmapiiri? Miten esimies voisi parantaa omalla toiminnallaan työilmapiiriä? Miten työilmapiiri vaikuttaa työskentelyysi?

Sisäinen ja ulkoinen viestintä

9. Minkälaista on yrityksen sisäinen viestintä (esim. tiedotus uusista asioista yms.)? Minkälaisia viestintäkanavia pitäisi käyttää ja minkälaista viestinnän pitäisi olla? perustelee. Mitä viestintäkanavaa ei pitäisi käyttää? Minkälaisia vaikutuksia viestinnällä on palveluita ajatellen?

10. Pääsetkö itse vaikuttamaan kampanjoihin tai mainoksiin? Osallistuisitko jos saisit mahdollisuuden? Minkälaisia vaikutuksia asiakastyöntekijöiden mukaan ottamisella voisi olla kampanjoiden tai mainoksien kannalta?

Järjestelmät ja tekniikat

11. Mitä mieltä olet tämän hetkisistä työskentelyssä tarvitsemistasi järjestelmistä ja tekniikoista? Miten ja mitä järjestelmiä tulisi erityisesti kehittää? Minkälaisia vaikutuksia näillä voisi olla työskentelysi kannalta?

Henkilöstöhallinnolliset asiat

12. Luotatko työpaikkasi pysyvyyteen? Minkälainen merkitys tällä on työskentelysi kannalta?

13. Toimiiko nykyinen kannuste- tai palkkausjärjestelmä? Miten sitä voisi kehittää? Miten se vaikuttaa työskentelyysi?

Palvelun normalisointi

14. Onko sinulla riittävästi valtuuksia toimia asiakaspalvelutilanteissa, joissa asiat eivät suju suunnitelmien mukaan (esim. asiakas tyytymätön)? Miten tällaisten tilanteiden hoitamista voitaisiin parantaa? Miten näiden ongelmatilanteiden hoitaminen vaikuttaa mielestäsi palveluiden laatuun?

Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi

15. Yritys on jaoteltu erilaisiin vakuutusosastoihin, miten osastojen välinen yhteistyö tällä hetkellä toimii ja miten sitä voitaisiin parantaa? Mikä merkitys tällä olisi palveluiden kannalta?