



# **RESEPTEJÄ APTEEKIN SISÄISEEN MARKKINOINTIIN**

Mujunen Sari

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Ylempi AMK  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Yrittäjyyden suuntautuminen  
Ylempi AMK-tutkinto

MUJUNEN, SARI: Reseptejä apteekin sisäiseen markkinointiin

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
marraskuu 2014

---

Erilaisista apteekeista hankitun työkokemuksen perusteella oli havaittu tarve kehittää apteekin sisäistä markkinointia. Apteekeissa kaivattiin enemmän tietoa ja tiedotusta erityisesti uusista ei-lääkkeellisistä tuotteista. Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia keinoja apteekin sisäisen tiedonkulun parantamiseen, erityisesti tuotetietouden ja tuote- ja palvelumyynnin selkeyttämiseen. Tarkoituksena oli löytää tapoja ja keinoja, joilla koko henkilökunta saataisiin toimimaan yhdessä ja jakamaan tietoa toisilleen.

Kehittämistehtävä tehtiin pienessä maaseutuapteekissa ja sen sivuapteekissa. Kehittämistehtävässä selvitettiin millaisia kehitystarpeita ja -ideoita apteekin henkilökunnalla oli. Aineistona käytettiin myös havaintoja ja kokemuksia erilaisista apteekeista.

Opinnäytetyön teoreettinen pohja syntyi lähdeaineistoista. Teoriassa keskityttiin sisäiseen markkinointiin, asiantuntijaan myyjänä ja apteekin palveluiden ja tuoteryhmien tuotteistamiseen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua, havainnointia, benchmarkkausta ja työkokemuksen myötä kertynyttä hiljaista tietoa. Tämän hiljaisen tiedon reflektointi oli tärkeä osa kehittämistehtävää.

Työn tuloksena syntyi sisäisen markkinoinnin ohjeistus apteekille. Kehittämistehtävä auttoi pohtimaan sekä apteekin että omien toimintatapojen kehittämistä kohti toimivampaa sisäistä markkinointia. Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla havaittiin olevan vaikutusta tuotteiden tehokkaampaan myyntiin, henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta entistäkin parempaan asiakaspalveluun.

---

Asiasanat: sisäinen markkinointi, apteekit, työkokemus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence  
Option of Entrepreneurship

MUJUNEN, SARI: Recipes for the Internal Marketing in a Pharmacy

Master's thesis 68 pages, appendices 11 pages  
November 2014

---

On the basis of professional experience from many pharmacies, the writer of this thesis has identified a need for better internal marketing. Pharmacists need more data and information particularly about new non-pharmacological products. The aim of this study was to improve internal communication, focusing especially on clarifying product knowledge and thus promoting product and service sales. The purpose was to find out ways and means by which the whole staff would work together and share information with each other.

This thesis takes the form of a development task which was carried out in a small rural pharmacy and its subsidiary. The task was to investigate what kinds of development needs and ideas the pharmacy staff had. The writers's observations and experiences from different pharmacies were also used as data.

The theoretical basis for this thesis was created from the literature in the field. The theory focuses on internal marketing, developing the sales skills of experts in other fields, and productizing of pharmacy services and product groups.

The research methods used were questionnaire, interview, observation, benchmarking and tacit knowledge obtained through work experience. Reflection on this tacit knowledge was an important part of the development task.

The outcome of the development task was guidance on internal marketing for the pharmacy concerned. The task provided a framework for reflecting on both the development of the pharmacy and the writers's self-development towards more effective internal marketing. Good internal marketing improves product sales, job satisfaction of the staff and thus further improves customer service.

---

Keywords: internal marketing, pharmacies, work experience

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Työn tavoitteet ja tarkoitus .....	8
1.3	Kehittämistyön eteneminen .....	8
1.4	Raportin rakenne.....	9
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	11
2.1	Opinnäytetyön lähestymistapa.....	11
2.1.1	Toimintatutkimus .....	11
2.1.2	Konstrukttiivinen tutkimus.....	12
2.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät .....	13
2.2.1	Kysely .....	14
2.2.2	Haastattelu.....	14
2.2.3	Havainnointi.....	15
2.2.4	Benchmarking .....	16
2.2.5	Hiljainen tieto ja reflektointi .....	16
3	SISÄINEN MARKKINOINTI.....	18
3.1	Sisäiset markkinat .....	20
3.2	Sisäisen markkinoinnin keinoja .....	22
3.3	Sisäisen markkinoinnin johtaminen.....	24
3.4	Sisäinen tiedotus .....	25
4	APTEEKIN ASIANTUNTIJA MYYJÄNÄ .....	27
4.1	Muutoksia suomalaisessa apteekkimaailmassa.....	27
4.2	Myymissen haasteet .....	28
4.3	Tuotevalikoima .....	29
4.4	Lisämyynti .....	30
4.5	Myyntitaidot ja myyjänä kehittyminen.....	30
4.6	Asiantuntijoiden myynnin johtaminen.....	32
5	APTEEKIN PALVELUIDEN JA TUOTERYHMIEN TUOTTEISTAMINEN.....	35
5.1	Palvelut .....	36
5.2	Palvelun ja tuoteryhmän tuotteistamisesta.....	38
5.2.1	Miksi tuotteistaa? .....	38
5.2.2	Palvelun hinnoittelu .....	40
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	41
6.1	Työn toteutus .....	41
6.2	Sisäiset kokeilut .....	42
6.2.1	Linkitysmyynti .....	42

6.2.2	Kampanjatiedotus henkilökunnalle.....	42
6.2.3	Tuotekoulutus ja myyntiargumentit .....	43
6.2.4	Oman tiedon ja kokemusten jakaminen .....	44
6.2.5	Esillepanot ja somistukset sisäisen markkinoinnin näkökulmasta.....	45
6.3	Kyselyt ja haastattelut .....	46
7	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	50
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET .....	58
	Liite 1. Esikyselylomake haastattelujen pohjaksi.....	58
	Liite 2. Sisäisen markkinoinnin reseptikirjanen .....	60

# 1 JOHDANTO

”Oppimiseen ei ole muuta alkua kuin ihmettely.” (Platon 427–347 eKr.) Tiedonkulku ja tiedonpuute ovat työpaikoilla jatkuvia ongelmia, vaikka tiedon tarjonta ja sen jakamiseen käytettävät laitteet ja kanavat lisääntyvät jatkuvasti. Mitä enemmän uusia tiedonjakotapoja kehitetään, sitä vaikeampaa tuntuu olevan hallita tätä pirstaloitunutta aineistotulvaa.

Olen työskennellyt yli kaksikymmentä vuotta apteekeissa eri puolilla Suomea. Työpaikkoinani on ollut sekä isoja kaupunkiapteekkeja että pieniä maaseutuapteekeja. Henkilökunnan määrä apteekeissa on vaihdellut 2-20 välillä. Työkokemusta minulla on sekä farmaseuttina että esimiesasemassa proviisorina. Ajasta ja paikasta riippumatta olen törmännyt samaan ongelmaan: Tiedotus ei tavoita kaikkia työyhteisön jäseniä ja uutuustuotteista ei koeta saatavan tarpeeksi tietoa. Erityisesti ei-lääkkeellisten tuotteiden ja uusien apteekkipalveluiden myynti koetaan usein haasteelliseksi. Tavoitteenani on lähitulevaisuudessa saada apteekkilupa ja ryhtyä yrittäjäksi – apteekkariksi. Tässä opinäytetyössäni pohdin sisäisen markkinoinnin toimintatapoja, joilla tieto apteekissäni kulkisi ja henkilökunta kokisi osaavansa uusimpienkin tuotteiden ominaisuudet ja niiden myynnin.

## 1.1 Työn tausta

Apteekkien lääkemyynnin kannattavuus on viime vuosina heikentynyt ja apteekkien tuotevalikoimaa on pyritty laajentamaan esimerkiksi kosmetiikalla, ravintolisillä ja apuvälineillä. On kehitetty myös uusia maksullisia apteekin tarjoamia palveluita (esimerkiksi diabeteskontrolli, lääkkeiden annosjakelu ja lääkehoidon kokonaisarviointi). Jokaisella apteekkarilla on omat tapansa valikoida ja ostaa tuotteet ja tiedottaa niistä henkilökunnalle. Apteekin ostotoiminta vaatii vakaata harkintaa. Kaikkea mainostettua ei voi valikoimiin ottaa. On tunnettava oma asiakaskuntansa ja huomioitava esimerkiksi maaseutuapteekissa kesäasukkaiden tuoma kausivaihtelu. Suomalaisen apteekin tuotevalikoimaa säätelee mm. lääkelaki, jonka mukaan muiden tuotteiden myynti ei saa häiritä lääkkeiden toimittamista ja lääkeneuvontaa apteekissa. Myös farmasian alan omat eettiset ohjeet neuvovat pitäytymään terveyttä edistävissä ja ylläpitävissä, luotettaviksi tunnetuissa tuotteissa.

Useissa apteekeissa henkilökunta kokee ongelmaksi sen, ettei tunne saavansa tarpeeksi tietoa markkinoille tulevista, uusista tuotteista. Välillä ei edes tiedetä, mitä tuotteita mediassa mainostetaan asiakkaiden niitä kysellessä. Joskus tuote löytyy jo apteekin hyllyltä, mutta asiakkaita palveleva henkilökuntakin näkee sen siellä ensimmäistä kertaa, eikä osaa kertoa tuotteesta pakkaustekstejä enempää. Useinkin tuote ostetaan apteekin varastoon, hinnoitellaan kaavamaisesti, mahdutetaan hyllyyn, unohdetaan sinne ja toivotaan, että edes joku asiakas sen sieltä löytäisi.

Ei-lääkkeellisten tuotteiden tuntemuksessa on paljon yksilöllisiä eroja. Yksi tietää kosmetiikasta ja toinen on sattumalta lukenut naistenlehdestä magneettitarrojen kivunlievityskyvystä. Palvelun laatu voi siis olla epätasaista. Kuinka apteekissa saataisiin tämä yksilöiden hankkima tieto jaettua kaikille ja saataisiin luotua yhteiset neuvonta- ja suositelukäytännöt myös ei-lääkkeellisiin tuotteisiin? Henkilökunta tarvitsee hyvää tuotetuntemusta voidakseen suositella ja myydä vakuuttavasti. Asiakkaat kysyvät tuotetta paljolti mainonnan perusteella. On noloa, jos apteekissa ei ole kyseisestä tuotteesta kuultukaan tai tuote löytyy hyllystä, mutta henkilökunta ei osaa kertoa siitä mitään. Olisi tärkeää olla tietoinen tuotteiden valmistajien ja markkinoijien meneillään olevista mainoskampanjoista, jotta ne osattaisiin hyödyntää samaan aikaan apteekinkin kampanjoinnissa. Toimiva yhteistyö valmistajien, markkinoijien, ostajien ja myyjien välillä johtaa parhaiten asiakasta palvelevaan lopputulokseen.

Tuotteen valmistajat ja markkinoijat tarjoavat paljon tuotetietoutta, mutta sen esille kääminen vaatii työtä ja kekseliäisyyttä. Tietoa on valmistajien esitteissä, tuotteiden omilla www-sivuilla, tukkuliikkeiden tiedotteissa ja sähköisissä tiedoteportaaleissa. Lisäksi valmistajien edustajat esittelevät tuotteita apteekin ostajalle, mutta joskus tieto jää häneltä siirtämättä eteenpäin muulle henkilökunnalle.

Tiedonhankinta ja tiedon jakaminen toisille on omaksuttava pienessä työyhteisössä jokaisen jatkuvaksi tehtäväksi. Jokaisen on oltava valmis myös uuden tiedon jatkuvaan vastaanottamiseen. On löydettävä apteekin yhteiset toimintatavat ja tiedotuskanavat, joilla tämä onnistuu.

Suomessa apteekilla on apteekkilupa, jonka vapautuessa lupa julistetaan haettavaksi. Lupaa voivat hakea laillistetut proviisorit. Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus

Fimea valitsee hakijoiden joukosta ansioituneimman, jolle lupa myönnetään. Apteekka-reiden urakehitys johtaa usein pienestä apteekista kohti suurempaa ja varsinkin pienten apteekkien henkilökunta voi kokea apteekkarinvaihdoksen muutaman vuoden välein. Apteekkarinvaihdoksessa yrityksen strategiat, markkinointikäytännöt ja toimintatavat vaihtuvat. Erityisesti näissä tilanteissa sisäisen markkinoinnin onnistuminen on hyvin tärkeää, jotta uudistukset saadaan juurrutettua koko organisaation yhteisiksi toimintata-voiksi.

## **1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus**

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on pohtia keinoja apteekin sisäisen tiedonkulun, tuotetietouden ja tuote- ja palvelumyynnin parantamiseen. Kehittämistehtävän tarkoi-tuksena on apteekin sisäisen markkinoinnin tehostaminen. Tarkoituksena ovat toiminta-tavat, joilla henkilökunta voi oppia löytämään, jakamaan ja vastaanottamaan uutta tie-toa. Tietoa tulvii lisää koko ajan ja sen löytämisestä ja jakamisesta on tehtävä kaikkien työyhteisön jäsenten yhteinen asia.

## **1.3 Kehittämistyön eteneminen**

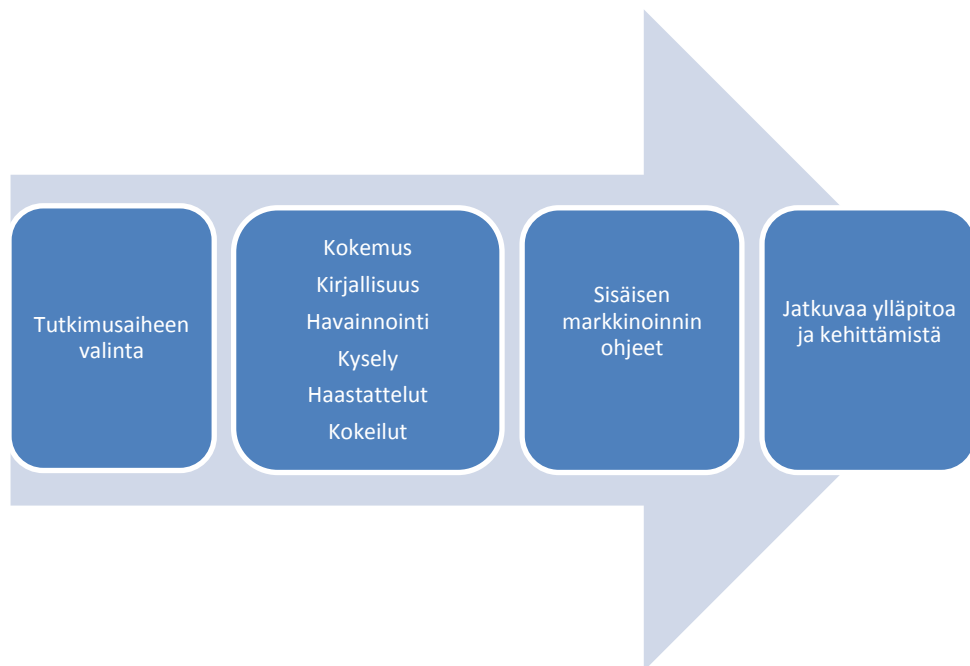
Opinnäytetyössäni kokosin parhaimpia käytäntöjä sisäisen markkinoinnin kehittämiseen kirjallisuudesta ja tehdyistä tutkimuksista. Apteekin farmaseuttinen henkilökunta on koulutettu lääkealan asiantuntijatyöhön. Asiantuntija tarvitsee myyntityöhönsä erityisen paljon tietoa tuotteiden ominaisuuksista. Pohdin miten asiantuntija toimii myyjänä ja voisiko apteekin palveluiden ja tuoteryhmien tuotteistaminen helpottaa niiden myyntiä. Informaatiolähteenä toimii myös oma työkokemukseni ja sen aikana kertynyt hiljainen tieto erilaisista apteekeista ja niiden toimintatavoista.

Kehittämistehtävän tekoajankohtana minulla ei vielä ollut omaa yritystä. Olen valmis-tunut farmaseutiksi vuonna 1989 ja proviisoriksi 1996 ja tehnyt koko työurani suoma-laisissa apteekeissa. Ennen opintoihin hakeutumista työskentelin esimiehenä suurehkos-sa taajama-apteekissa yli 12 vuotta. Opintojeni aikana työskentelin freelancer-proviisorina neljässä eri apteekissa, jotka kaikki olivat pienehköjä maaseutuapteekkeja. Viime vuosikymmeninä apteekkimaailmassa on tapahtunut paljon muutoksia, joita olen



seurannut ja ollut mukana toteuttamassa. Sisäisen markkinoinnin puute tai epäonnistuminen on tullut esiin vuodesta ja paikasta toiseen. Viime vuosina henkilökunnan tuote-tietämättömyyden tunne on entisestään lisääntynyt apteekin tuotevalikoiman laajentues-sa ja myynnillisten vaatimusten korostuessa. Tutkimusosuudessa haastattelin sen het-kisen työpaikkani henkilökuntaa ja apteekkaria ja pohdimme yhdessä keinoja sisäisen markkinointimme kehittämiseen. Teimme erilaisia kokeiluja ja tuloksena syntyi ohjeis-tus apteekin sisäiseen markkinointiin.

Kehittämistyöni etenemistä on kuvattu kuvassa 1. Eteneminen ei kuitenkaan ollut näin suoraviivaista. Aihe ja toteuttamistapa polveili edestakaisinkin, mutta muotoutui lopul-liseen muotoonsa kesän 2014 aikana. Sisäisen markkinoinnin saralla ei koskaan saada kaikkea valmiiksi. Niin sisäinen kuin ulkoinenkin markkinointi vaativat jatkuvaa kehit-tämistä, ylläpitoa ja ennakointia.



**Kuva 1. Kehittämistyön eteneminen**

#### 1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyöraportin toisessa luvussa käsitellään tarkemmin tutkimusmenetelmiä, joita kehitystehtävässäni on käytetty.

Kolmanteen lukuun on koottu tietoperustaa sisäisen markkinoinnin käsitteestä ja aiheesta tehdyistä tutkimuksista.

Neljännessä luvussa perehdytään yhteen sisäisen markkinoinnin haasteeseen, asiantuntijaan myyjänä. Farmaseuttinen peruskoulutus sisältää hyvin vähän myyntiin ja markkinointiin liittyviä asioita. Muutokset apteekkimaailmassa vaativat nykypäivän farmasialta taitoja myydä uskottavasti myös ei-lääkkeellisiä terveyden- ja kauneudenhoitoon liittyviä tuotteita ja palveluita. Tämän tuotetietouden hankkiminen ja oppiminen onnistuu apteekissa vain toimivan sisäisen markkinoinnin keinoin.

Viides luku käsittelee toista sisäisen markkinoinnin ongelma-aluetta apteekin palveluiden tuotteistamisesta. Apteekit tarjoavat yhä enemmän maksullisia palveluita, joiden tuottaminen ja onnistunut markkinointi vaatii koko henkilökunnan mukanaoloa ja yhtenäisiä toimintatapoja. Tämän saavuttamiseksi palvelut on ensin myytävä omalle henkilökunnalle sisäisen markkinoinnin keinoin. Tutkimuksissa on havaittu, että myös apteekin tuoteryhmien tuotteistamistyö parantaa palvelun laatua henkilökunnan tuote- ja aihetietouden parantuessa. Yhteisten neuvontakäytäntöjen luominen lisää henkilöstön yhteistyötä ja tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen.

Kuudennessa luvussa kerrotaan apteekissa tehdyistä sisäisen markkinoinnin tehostamiskokeiluista ja käydään läpi apteekin henkilökunnalle tehdyn kyselyn ja haastattelun tulokset.

Yhteenveto ja pohdinta – kappaleessa käydään läpi kehitystehtävän vaiheita ja sen pohjalta syntyneitä ideoita ja jatkokehitysehdotuksia.

Työn liitteenä on kehitystehtävän pohjalta syntynyt sisäisen markkinoinnin reseptikirjansen. Kirjansen tarkoitus on osoittaa kuinka pienistä, arkipäivän asioista sisäisessä markkinoinnissa on kysymys. Jokainen pystyy kehittämään itseään ja työyhteisöään kohti entistä parempaa asiakaspalvelua.

## **2 OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT**

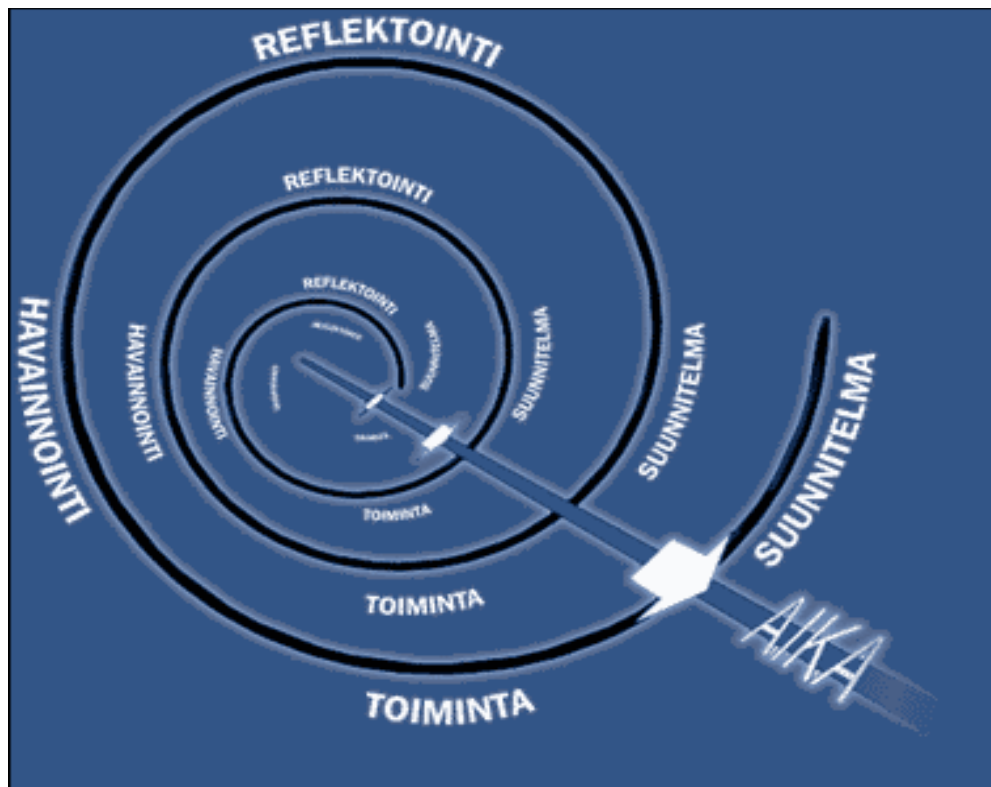
Opinnäytetyöni lähestymistapa on toimintatutkimus. Tutkijana (työntekijänä) olin mukana aktiivisesti ja jokainen henkilökunnan jäsen pyrittiin saamaan mukaan kehitystyöhön. Työ sisältää myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Lopputuotoksena syntynyt ohjeistus on konstruktivisen tutkimuksen tulos.

### **2.1 Opinnäytetyön lähestymistapa**

#### **2.1.1 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimuksessa (Action research) pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutoksia. Tavoitteena on usein ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Samanaikaisesti pyritään luomaan uutta tietoa ja vaikuttamaan ongelmalliseen toimintatilanteeseen. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla. Se on ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimuksessa organisaatiossa toimivat ihmiset sekä tutkija osallistuvat yhdessä aktiivisesti kehitystyöhön. Tutkija toimii ryhmässä tasavertaisena oppimisen edistäjänä. Toimintatutkimuksessa voi käyttää hyvin erilaisia tutkimusmenetelmiä (esimerkiksi kysely, ryhmäkeskustelu, haastattelu, havainnointi). Koska tutkimus on luonteeltaan osallistavaa, on tutkimusmenetelmienkin sallittava kaikkien aktiivinen osallistuminen. Toimintatutkimus etenee usein spiraalimaisesti eli toteutus johtaa arviointiin, toiminnan muokkaukseen, uudelleen arviointiin ja kehittymiseen yhä uudelleen eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Toimintatutkimuksessa korostuu käytännön ja teorian ja samalla ajattelun ja toiminnan välinen kiinteä vuorovaikutussuhde. Professori Ulla Suojanen on kuvannut toimintatutkimuksen etenemistä seuraavasti.



Kuva 2. Toimintatutkimuksen kuvaaminen (Suojanen 2004).

### 2.1.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma luomalla jokin uusi konkreettinen tuotos, esimerkiksi ohje, käsikirja tai suunnitelma. On tärkeää sitoa muutos aikaisempaan teoriaan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen ja samalla syntyy myös uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 37 - 38.) Esimerkiksi tämän kehitystyön tuloksena syntynyt sisäisen markkinoinnin ohjeistus on ratkaisu, jota arvioidaan sen käytännön hyödyn ja toimivuuden perusteella (Ojasalo ym. 2014, 65). Konstruktiiviseen tutkimukseen soveltuvia menetelmiä ovat mm. havainnointi, kysely, haastattelu ja ryhmäkeskustelut. Professori Kari Lukan artikkelissa konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusympäristöä kuvataan seuraavasti.



**Kuva 3. Konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeiset menetelmät (mukailtu Lukka 2001).**

## 2.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Kehittämistyössä kannattaa käyttää monenlaisia menetelmiä erilaisen tiedon ja monenlaisten ideoiden löytämiseksi. Menetelmät voidaan jakaa määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Määrällisillä menetelmillä kuten lomakekysely tai lomakehaastattelu saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa. Määrällinen menetelmä sopii hyvin teorian paikkansapitävyyden testaamiseen. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä tutkija on selvästi erillään tutkimuksen kohteesta. Laadullisilla menetelmillä (avoin haastattelu, ryhmähaastattelu, osallistuva havainnointi) saadaan syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa. Laadullisia menetelmiä käytetään, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin ja hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavien mukana toimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Kehitystehtäväni painottuu laadullisiin menetelmiin. Menetelmistä käytin kyselyä, avointa haastattelua, havainnointia ja benchmarkkausta. Keskeisenä menetelmänä tässä kehitystehtävässä on ollut työkokemukseni myötä kertynyt ns. hiljainen tieto ja tuon

tiedon reflektointi. Kysely ja haastattelu on tehty sen hetkessä päätyöpaikassani, pienessä maaseutuapteekissa ja sen sivuapteekissa. Havainnointia ja benchmarkkausta on tehty kaikissa tutkimusajankohdan neljässä työpaikassani.

### **2.2.1 Kysely**

Kysely on tutkimusmenetelmänä nopea ja tehokas. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin mutta halutaan varmistua sen paikkansapitävyydestä (Ojasalo ym. 2014, 40). Tutkimuksessani käytin kyselyä lähinnä esikartoituksena haastatteluja varten. Jaoin kyselylomakkeen (Liite 1.) ja sen saatekirjeen henkilökunnalle elokuussa 2014 ja pyysin vastauksia parin viikon sisällä. Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia, koska halusin saada nimenomaan uusiakin ideoita eikä rajoittaa vastaamista valmiilla vaihtoehdoilla. Saadut vastaukset olivat laadullista tietoa, jonka analysoin lukemalla ja luokittelemalla. Tilastolliset menetelmät eivät soveltuneet tämänkaltaisen kyselyn vastausten analysointiin.

### **2.2.2 Haastattelu**

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastattelun tehtävänä voi olla asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Haastattelu on tiedonhankinnan perusmuoto. Haastattelu on joustava menetelmä ja sen avulla voidaan hankkia syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 11.) Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta. Keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Keskustelu voi olla epämuodollinen. (Ojasalo ym. 2014, 108–109.) Haastattelun analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden lukumäärien, toistuvuuden ja jakautumisen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 136.)

Haastattelulla pyrin selventämään apteekissa vallitsevaa tilannetta ja henkilökunnan yksilöllisiä mielipiteitä. Haastattelu oli avoin, mutta kysymyksillä ohjasin haastateltavia kertomaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan apteekin toimivuudesta, omasta toi-

minnastaan ja mielessään olevista kehityskohteista. Haastattelusta tein muistiinpanoja, mutten nauhoittanut, koska haastatellut henkilöt tästä kieltäytyivät. Muistiinpanojen perusteella kirjasin esille nousseet teemat ja ideat jatkokäsittelyä varten. Haastattelut tehtiin apteekissa työn lomassa aidossa toimintaympäristössä.

Kyselyllä ja haastattelulla oli tarkoitus kartoittaa mitä henkilökunta todella ajattelee apteekin ja sisäisen markkinoinnin kehitykseen tarvittavan. Kyselyn ja haastattelun kohteena oli koko henkilökunta pää- ja sivuapteekilta. Oman haasteensa asetti kuitenkin kyseiseen ajankohtaan osuneet äitiysvapaa (pääapteekin farmaseutti) ja opintovapaa (sivuapteekkia hoitava farmaseutti). Heidän vastauksiaan en saanut. Kyselyn ja haastattelun kohteena olivat siis apteekkari, pääapteekissa työskentelevä farmanomi ja sekä pää- että sivuapteekissa työskentelevä farmaseutti. Vuokratyöntekijät ja kesätyöntekijät jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska heidän työskentelynsä pituus kyseisessä apteekissa oli vain 1-2 päivää. Itse työskentelin tutkimusapteekissa proviisorina lähes vuoden ja osallistuin hyvin aktiivisesti päivittäiseen toimintaan. Tutkijana olin siis hyvin lähellä tutkittavia ja osallistuin heidän toimintaansa.

### **2.2.3 Havainnointi**

Havainnointi on myös käyttökelpoinen menetelmä; asiakkaiden käyttäytymisestä tai henkilökunnan toiminnasta voi saada hyviä ideoita. Voidaan jopa väittää, että kaikki tieteellinen tieto perustuu todellisuudesta tehtyihin havaintoihin. Havainnointi voi olla joko reaktiivista tai ei-reaktiivista, toisin sanoen havainnoitava kohde voi olla siitä tietoinen tai ei. Havainnointia voidaan käyttää rinnan muiden menetelmien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 37.)

Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä mitä asiakkailla on mielessään ja miten työntekijät toimivat luonnollisessa toimintaympäristössään. Havainnointi on hyvä tuki haastatteluissa saaduille tuloksille. (Ojasalo ym. 2014, 114.) Esimiestyössä työn sujuvuuden havainnointi kuuluu luonnollisena osana päivittäiseen työhön. Tarvittaessa tein havainnoistani muistiinpanoja, mutta asiakaspalvelutyössä havainnoinnin on kuitenkin tapahduttava muun työn lomassa huomiota herättämättä. Videointi tai nauhoittaminen ei ollut työpaikassani

mahdollista. Havainnointini tässä tutkimuksessa on siis strukturoimatonta. Kerätty aineisto on lisämateriaalia hiljaiseen tietoon, jolle kehittämistyö perustuu.

#### **2.2.4 Benchmarking**

Benchmarkingissa omaa kehittämisen kohdetta verrataan muihin kohteisiin. Benchmarking-menetelmän perustana on kiinnostus siihen miten toiset toimivat ja menestyvät. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Tarkoituksena on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja laatia niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita (Ojasalo ym. 2014, 43). Benchmarkingia voisi toteuttaa esimerkiksi sopimalla toisen apteekin kanssa vastavuoroiset yritysvierailut. Vierailujen aikana voisi tutustua toistensa toiminnan hyviin ja huonoihin käytäntöihin ja pohtia voisimmeko tehdä jotain paremmin. Benchmarkkausta voi pienessä mittakaavassa harrastaa myös aivan muun alan yrityksissä asioidessaan. Hyvät (ja huonot) käytänteet voi kirjata muistiin ja keskustella niistä yhdessä omalla toimipaikalla. Tämä on tärkeää jatkuvan kehittymisen ylläpitämisessä. Benchmarkingissa vertailukohtana käytin muita apteekkeja ja muita kaupan ja palvelualan yrityksiä (esim. kosmetiikka- ja luontaistuoteosastot). Itselläni oli tutkimustyön aikana hyvä tilaisuus benchmarkkaukseen, koska toimin freelancer-työntekijänä useassa eri apteekissa.

#### **2.2.5 Hiljainen tieto ja reflektointi**

Hiljaisen tiedon (tacit knowledge) käsitteen keksijänä pidetään Michael Polanyita (1891-1976). Hän totesi meidän tietävän enemmän kuin osaamme sanoa. Ihmisellä on paljon tietoisuutta, jota hän ei osaa sanoa kertoa. Tämä tietoisuus ilmenee jokapäiväisessä toiminnassa erilaisina tapoina, rutiineina ja käytäntöinä. (Nuutinen 2014.) Suomen kielessä puhutaan mm. ammattitaidosta, osaamisesta tai näppituntumasta. Jokaista uutta kokemusta voi peilata aiempaan tietoon. Hiljainen tieto välittyy yhteisten toimintojen avulla ja samassa ympäristössä elämisen kautta, ennemminkin kuin kirjoitettujen tai puhuttujen ohjeiden ja sääntöjen avulla. (Hiljainen tieto, 2007.) Organisaatiota tulisi johtaa niin, että hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja luodaan käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon ja uusien innovaatioiden luonnin (Pohjalainen 2012, 1). Hiljaista tietoa voidaan tavoittaa tarkkailemalla työn tekemistä työpaikalla, mutta myös työtä jälkikäteen pohtimalla – reflektoiden (Pohjalainen 2012, 9). Työelämässä hiljaisen



tiedon katoaminen huomataan ainakin pitkän uran tehneiden ammattilaisten siirtyessä eläkkeelle. Esimerkiksi apteekkeista on kadonnut runsaasti käytännön lääkevalmistustaitoa ja rohdostuntemusta farmaseuttien sukupolvenvaihdoksessa. Nykyisin lääkevalmistusta on enää harvassa apteekissa ja opiskeluvaiheessakin valmistusta harjoitellaan hyvin vähän. Tällöin farmaseuttiset kädentaidot jäävät valitettavasti kehittymättä.

Reflektointi tarkoittaa omien kokemusten ja tekojen onnistumisen ja seurauksien pohdiskelua. Reflektointi on ihmisen ajattelua itsekseen ja asioiden peilaamista aikaisempaan kokemusmaailmaan. (Itsereflektio ammatillisessa tutkimuksessa, 2012.) Reflektio on välttämätöntä oppimiselle. Reflektiivisyys ammatillisessa toiminnassa on tärkeää, kun haluaa arvioida tai kehittää omaa ammatillista osaamistaan (Tiuraniemi 2002, 30). Reflektiivisyys asiantuntijan työssä tarkoittaa oman ammatillisen toiminnan tarkastelua eri näkökulmista ja toiminnan kehittämistä tarkastelun pohjalta. Asiantuntija voi tarkastella mm. käyttämiään työvälineitä, omaa toimintaansa työympäristössä sekä kehittymistään ammatillisessa toiminnassa. Reflektion kohde voi laajentua myös välittömistä työtilanteista suurempiin toimintakokonaisuuksiin. Mikrotaso on kyseessä silloin, kun tarkastellaan työtilanteita. Mesotason ilmiöt sisältävät laajempia toiminnan kokonaisuuksia. Makrotaso tarkoittaa henkilön tai koko ammattiryhmän käytäntöjä. (Tiuraniemi, 2002, 2.) Toimiva työyhteisö voi kehittää toimintaansa myös refleктоimalla yhdessä omia toimintatapojaan, pohtimalla mikä menee hyvin ja mitä voisi tehdä toisin.

### 3 SISÄINEN MARKKINOINTI

Apteekin tuotevalikoimaan pyrkii jatkuvasti uusia tuotteita mm. lääkkeitä, elintarvikkeita, kosmetiikkaa, ravintolisiä ja apuvälineitä. Apteekin myyntipaikkana koetaan tuovan tuotteelle luotettavuutta ja uskottavuutta. Siksi esimerkiksi useiden ravintolisien ja ns. luontaistuotteiden mainonnassa myyntipaikaksi mainitaan automaattisesti apteekit, vaikkei tuotteesta olisi lähetetty apteekkiin mitään tietoa. Asiakkaiden kysynnän toivotaan päästävän tuotteen apteekinkin valikoimaan. Suomalaiset apteekit ovat pääsääntöisesti pyrkineet suosittelemaan vain tutkittuja, luotettavia ja terveydenhoitoon sopivia tuotteita.

Apteekin henkilökunta kokee usein hankalaksi sen, ettei ole selvillä mitä tuotetta esimerkiksi televisiossa ja radiossa parhaillaan mainostetaan. Asiakkaat eivät aina muista tuotteen nimeä, vaan pyytävät juuri sitä mainostettua tuotetta. Yhteistyö valmistajien ja markkinoijien kanssa on tuotetuntemuksen lähtökohta. On esimerkiksi mahdollista saada etukäteen tietoon mainontaan tulevat tuotteet, jotta sekä varasto, että tuotetietous saataisiin kuntoon jo hyvissä ajoin. Tietoa tulvii tuote-edustajilta, tukkuliikkeiden kotisivuilta ja markkinoijien lähettämistä myyntiviesteistä. Tiedot ovat kuitenkin kovin hajallaan ja hankalasti hallittavissa, ellei niitä koota keskitetysti yhteen paikkaan. Tuotetietouden hallinnan ratkaisuksi on apteekeissa kokeiltu mm. ilmoitustaulua, sähköistä ilmoitustaulua, intranetiä, lukukansiota ja kalentereita. Silti tiedonkulku ja sirpaletietojen hallinta koetaan yhä puutteelliseksi.

Tuotetiedon välitys jokaiselle henkilökunnan jäsenelle on myös haasteellista. Apteekeissa työskennellään vuorotyössä ja asiakaspalvelusta ei kaikkien ole mahdollista lähteä yhtä aikaa kuuntelemaan esimerkiksi myyntiedustajan tuote-esittelyä. Edustajat käyvät usein myyntikäynnillä apteekkarin tai proviisorin luona, mutta tuotetietouden siirtäminen heiltä eteenpäin jää usein tekemättä. Myyntiin tulee jatkuvasti uusia tuotteita ja tietoa niiden ominaisuuksista joutuu hakemalla hakemaan. Kuluttajat saavat ja etsivät nykyisin itse tietoa tuotteista mm. Internetin välityksellä. Apteekkiin tullessaan he haluavat vielä tarkempaa tietoa ostopäätöksensä tueksi. Apteekin henkilökunnan tuotetietouden pitäisi olla kuluttajaa paremmalla tasolla. Uusia tuotteita valikoimaan otettaessa ja ennen kampanjoita olisi käytävä läpi tuotteiden ominaisuudet koko henkilökunnan kanssa. Ennen kaikkea henkilöstön olisi oltava selvillä mitä kampanjoita omalla työpaikalla ja mediassa milloinkin on meneillään.

Perinteinen johdon taholta tuleva kehoitus: myykää tätä, ei riitä henkilökunnan motivoijaksi. Myynnin tueksi tarvitaan tietoa ja perusteluja. Tiedonkulku voi toimia kampanjoinnin koetinkivenä. Mukanaolo jo kampanjan suunnitteluvaiheessa sitouttaa myymiseenkin huomattavasti paremmin. Tuotteen ominaisuuksien ja merkityksellisyyden ymmärtäminen on tärkeää erityisesti asiantuntijamyymyjälle. Asiantuntijaa myyjänä käsitellään tarkemmin neljännessä luvussa.

Toivio (2007) mainitsee artikkelissaan, että yllättävän usein asioita mietitään niin pitkään, että lopuksi tulee kiire saada ne ulos asiakkaille. Silloin voi kiireissään oikaista oman henkilökunnan ohi. Kokemukseni mukaan usein on käynyt niin, että apteekilla on käynnissä asiakkaille tuotekampanja, mutta omalle henkilökunnalle ei ole muistettu kertoa mitä asiakkaille parhailaan mainostetaan. Apteekin markkinoinnista vastaavat tekevät kampanjaa kiireissään ja vain työtovereille tiedotus unohtuu. Olen itse toiminut apteekin markkinointityöryhmässä ja näin on useammankin kerran häpeäkseni käynyt. Samoin myyntiin on otettu esimerkiksi uudenlainen verenpainemittari tai syylän jäädytyskynä, mutta käytönopastus tuotteen myyjille on jäänyt tekemättä.

Oman henkilöstön on tiedettävä ulospäin annettu lupaus, ennen kuin he pystyvät lunastamaan sen (Toivio 2007). Jos työntekijät eivät usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä ja kampanjoissa annettuihin lupauksiin, he eivät osta ”tarjoomaa”. Jos työntekijät kokevat, etteivät heidän taitonsa riitä, he eivät innostu edistämään vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 444.) Erityisesti terveydenhuoltoalalla, kuten apteekissa, tuotetuntemuksen ja myytävien tuotteiden luotettavuuden on oltava korkealla tasolla. Asiantuntijatyöhön koulutetun henkilön voi olla vaikeaa uskoa tuotelupauksiin ilman kunnan perusteita.

Jo tuotteita ostettaessa ja markkinointitoimenpiteitä suunniteltaessa, olisi mietittävä miten henkilökunta informoidaan ja motivoidaan mukaan. Sisäisen markkinoinnin merkitys kilpailukeinona tulee kasvamaan. Todennäköisesti kaikkein parhaimmat irtiotot tuloksenteon kohentamisessa tapahtuvat sisäisen markkinoinnin avulla, mikä yleensä on myös erittäin kustannustehokasta. (Kurvinen & Sipilä 2014, 42 - 43.) Henkilökunnan innostaminen ei vaadi massiivista mainoskampanjaa. Siihen voi riittää tuotekoulutus, testausmahdollisuus ja mahdollisuus osallistua kampanjan suunnitteluun ja toteutukseen. Kampanjoiden tulosten seuranta, palautteen anto ja hyvästä työstä palkitseminen eivät aina vaadi suurta rahallista panostusta.

### 3.1 Sisäiset markkinat

Työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Jos tuotteita, palveluita ja ulkoisia viestintäkampanjoita ei kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaillekaan voida odottaa onnistuvan. Menestyksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys on hyvin hoidettu sisäinen markkinointi. (Grönroos 2009, 443.) Sisäinen markkinointi kannustaa koko henkilökuntaa omaksumaan markkinointi- ja palvelupainotteisen toimintatavan. Jotta asiakkaisiin suuntautuva ulkoinen markkinointi onnistuisi, on varmistuttava, että oma henkilökunta on sisäistänyt asiakassuuntaisen markkinoinnin merkityksen ja että se on motivoitunut palvelemaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62).

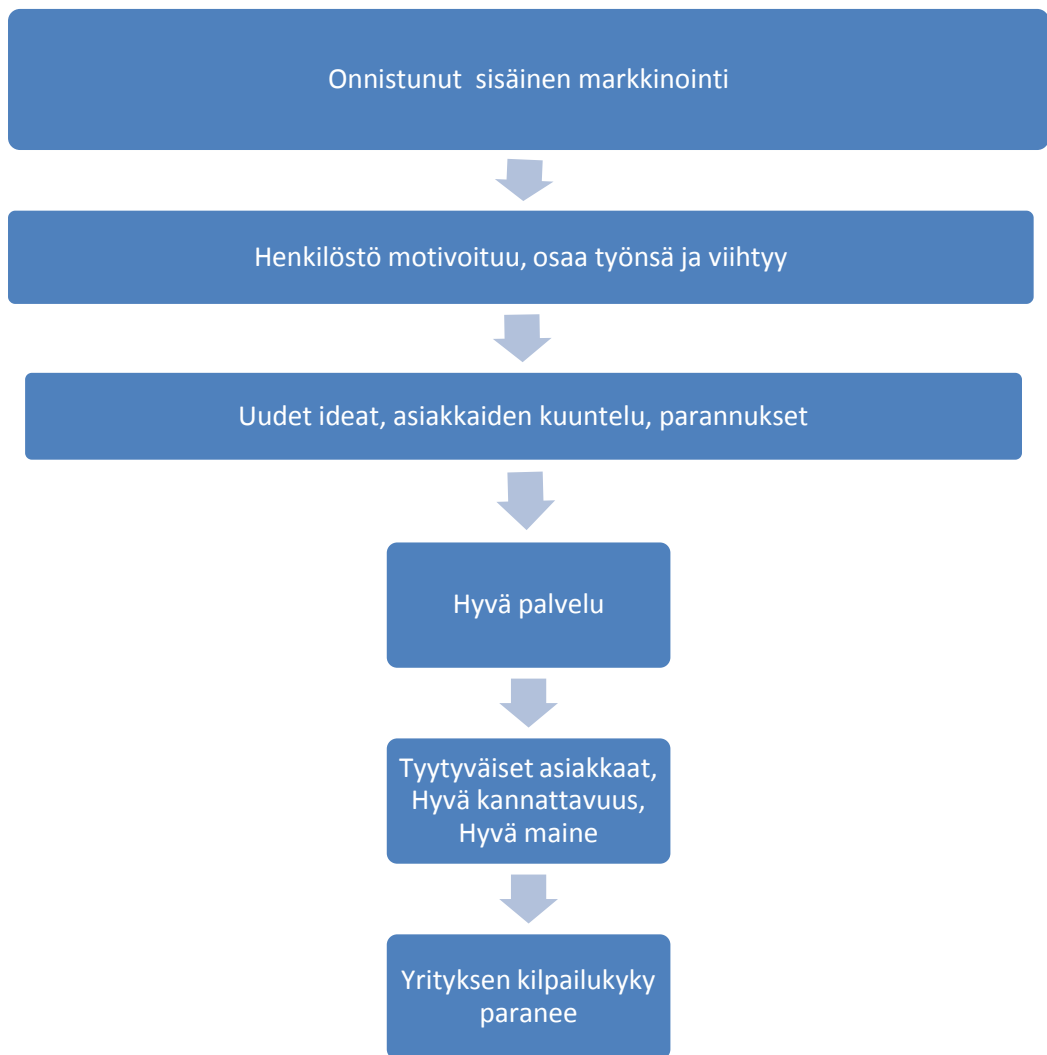
Sisäinen markkinointi istuttaa asiakaskeskeistä kulttuuria työntekijöihin ja työntekijöiden pitäisikin olla markkinoinnin ensimmäinen markkina (Joshi 2007, 30). Tyytyväiset ja työhönsä sitoutuneet sisäiset asiakkaat (työntekijät) tuottavat tyytyväisiä asiakkaita ja päinvastoin (Joshi 2007, 29.) Sisäinen markkinointi motivoi työntekijöitä ja pyrkii lisäämään yhteistyötä yrityksen sisällä. Ulkoisesti se parantaa yrityksen tapaa palvella asiakkaitaan. (Isotalo 2013, 24.) Tyytyväiset asiakkaat lisäävät työntekijöiden motivaatiota, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa. Organisaatiossa vallitsee tällöin ns. hyvä kehä, eli yksi myönteinen seikka saa aikaan muita myönteisiä asioita. (Lahtinen & Isoviita, 2001, 62.) Oikein hoidettu sisäinen markkinointi auttaa kokoamaan ja innostamaan joukkueen yhteisen tavoitteen taakse (Kurvinen & Sipilä 2014, 40).

Sisäinen markkinointi sisältää kaikki strategisen johtamisen toimenpiteet, jotka edesauttavat henkilöstöä tuottamaan laadukkaita palveluita ja täyttämään asiakkaille annetut palvelulupaukset. Näitä toimenpiteitä ovat mm. rekrytointi, koulutus, motivointi, viestintäjärjestelmä ja sopivien laitteiden ja järjestelmien tarjoaminen. (Joshi 2007, 28,34.) Sisäiseen markkinointiin kuuluu myös jokaisen yrityksessä työskentelevän keskinäinen sisäinen markkinointi. Joukkuepelin sujumiseen tarvitaan jokaista pelaajaa. Tietoa on oltava valmis aktiivisesti etsimään ja jakamaan toisille (Benoy 1996, 54–58). Kokeukseni mukaan juuri tämä koko apteekin väen keskinäinen sisäinen markkinointi on se osa-alue, joka kaipaakaan vielä hiomista. Esimerkiksi tuotetietouden jakamiseen tarvitaan jokaisen panostusta, koska yksi ihminen ei voi tietää ja tehdä kaikkea. On tiedostettava, että pienikin käytännön vinkki voi olla uutta tietoa työkavereille ja siitä voi olla todella suuri apu asiakaspalvelutilanteissa. Apteekkiin on luotava sopivat tiedotuskanavat, joita

jokainen aktiivisesti seuraa ja täydentää oma-aloitteisesti ja jatkuvasti. Hyväksi koettu tapa on esimerkiksi sopia henkilöstölle vastuualueita. Vastuuhenkilö seuraa erityisen aktiivisesti oman alueensa kehittymistä ja tiedottaa uudistuksista toisille.

Sisäinen markkinointi jää monessa yrityksessä helposti ulkoisen markkinoinnin jalkoihin. Vain pieni osa organisaatioista on laatinut pitkäjänteisen suunnitelman sille, miten strategiat viestitään omille työntekijöille. (Kurvinen & Sipilä 2014, 42; Toivio 2007.) Jos yritys investoi suuria summia ulkoiseen markkinointiin, mutta jättää asiakasrajapinnan valmentamatta, investointi valuu suurelta osalta hukkaan. (Kurvinen & Sipilä, 2014, 41.) Samoin tuotteiden valmistajien markkinointiponnistelut latistuvat, jos apteekkien henkilökuntaa ei muisteta tiedottaa tulevista kampanjoista. Mainoskampanjat, esitteet ja erillismainokset tulisi esitellä työntekijöille ennen muita. Vielä paremmin sitoutumista lisää, kun henkilökuntaa otetaan mukaan kampanjan tekemiseen. Mukanaolo sitouttaa annettavien lupauksen täyttämiseen. (Grönroos 2009, 460.) Tehokas sisäinen markkinointi on palveluorganisaatiolle edullinen keino hankkia kestävästä kilpailuetua kilpailijoihin nähden (Joshi 2007, 35.)

Kuvassa 4. on kuvattu onnistuneen sisäisen markkinoinnin positiivista vaikutusta niin yrityksen kilpailukykyyn kuin henkilöstön työmotivaatioonkin.



**Kuva 4. Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (muokattu Bergström & Leppänen 2009, 172).**

### 3.2 Sisäisen markkinoinnin keinoja

Sisäisen markkinoinnin piiriin kuuluu ihmisten informointi, innostaminen, valmentaminen tiedollisesti ja taidollisesti, energisointi (vanha termi sitouttaminen) ja kannustaminen aloitteellisuuteen (Kurvinen & Sipilä 2014, 42). Sisäinen markkinointi voi olla esimerkiksi koulutusta, motivointia, työpajoja ja palkitsemista. Ennen kaikkea se on viestintää. On tärkeää viestiä työntekijöille yrityksen asioista ja siitä mitä heiltä odotetaan. Tiedon välittäminen yrityksessä on sisäisen markkinoinnin tehtävä. Työntekijöitä on myös rohkaistava viestimään ja jakamaan tietojaan toisilleen ja koko yritykselle. Oma-kohtaiset kokemukset ja asiakkailta kuullut tuotteiden käyttökokemukset ovat tärkeää

jaettavaa tietoa. Esimerkiksi suolapiipun tai hiustenlähtöä hillitsevän shampoon käyttökokemus on hyvin mieleen jäävää tietoa, joka helpottaa tuotteen suosittelamista jatkosakin.

Jokainen palveluorganisaatio on täynnä toisiaan tukevia sisäisiä palvelutoimintoja. Jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii. Vastuu hyvän palvelun laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla. Sisäisiä asiakkaita eli kaikkia työyhteisön jäseniä on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaita. (Grönroos 2009, 414 - 415.) Sisäisen asiakkuuden käsitteen selvittäminen ja yhteistyön toimivuus yrityksessä parantaa työilmapiiriä ja näkyy asiakkaille hyvänä palveluna. Kaikissa työtehtävissä on arvostettava niin sisäisiä kuin ulkoisia asiakkaita. Esimerkiksi siisteys ja varaston toimivuus ovat oleellisen tärkeitä koko apteekin toimivuudelle. Markkinointi on kaikkea sitä, mitä yritys tekee saadakseen asiakkaita ja säilyttääkseen heidät kannattavasti. Markkinointia on myös kaikkialla siellä, missä palvelee sisäisiä asiakkaita sisäisissä taustatoiminnoissa. (Grönroos, 2009, 416.) Työntekijöiden palkitseminen sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden hyvästä palvelusta on tärkeä sisäisen markkinoinnin työkalu (Grönroos 2009, 459).

Sisäisillä markkinointitoimenpiteillä tuetaan työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset. Organisaation on luotava ja ylläpidettävä palvelukulttuuria, markkinoitava aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja ja toteutettava työntekijöihin kohdistuvia markkinointitoimia. Sisäinen markkinointi on välttämätön edellytys lupauksen täyttämiseksi. (Grönroos 2009, 521.) Tässä on huomattava, että organisaation muodostavat kaikki siellä työskentelevät henkilöt. Sisäinen markkinointi on jokaisen tehtävä ja vastualue.

Tietotekniikalla ja intraneteilla on valtava vaikutus sisäiseen markkinointiin, kunhan tukijärjestelmä on tehokas. Tietokantojen, www-sivustojen ja sähköpostin helppo käyttö parantaa mahdollisuuksia nopeaan ja luotettavaan tiedonvälitykseen. (Grönroos 2009, 460.) Tekniset ratkaisut ovat kuitenkin vain toiminnan tuki. Pienessä työyhteisössä tärkeintä on kuitenkin hyvä henkilökemia ja viestintä jokapäiväisessä kanssakäymisessä.

Sisäisen markkinoinnin avulla työyhteisöön pyritään luomaan suotuisa työilmapiiri ja kannustavat työtehtävät. Ihminen jaksaa palvella, kun häneen luotetaan ja hänen työnsä annetaan arvoa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena

on vahvistaa henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja uskoa yrityksen menestykseen. Kaikkia sisäisen markkinoinnin keinoja on käytettävä tasapainoisesti hyväksi. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

### **3.3 Sisäisen markkinoinnin johtaminen**

Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia (Grönroos 2009, 446). Johtamisella on ratkaisevan tärkeä vaikutus, kun yritys haluaa viestiä työntekijöille palvelukeskeisiä arvoja ja saada ne osaksi yrityksen arkipäivää (Grönroos, 2009, 489). Työntekijöiden merkitys on useimmilla toimialoilla tulevaisuudessa yhä suurempi. Mitä enemmän palveluprosesseihin sisältyy tietotekniikkaa, automaatiota ja itsepalvelua, sitä tärkeämpää on työntekijöiden palveluhalu ja asiakaskeskeisyys. Kontaktit asiakaspalvelijoiden kanssa ratkaisevat asiakassuhteen säilymisen. (Grönroos 2009, 47.)

Sisäisen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina (Grönroos 2009, 448). Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. On johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät toimimaan asiakaskeskeisesti ja palvelumyönteisesti. Usein muistetaan vain viestintäjohtaminen ja siitäkin vain osa. Silloin sisäinen markkinointi toteutuu tyypillisesti pelkkinä kampanjoina. Grönroos (2009) toteaa, että jos asenteenmuutos ja motivaation lisääminen jäävät puuttumaan, työntekijät eivät ota saamaansa tietoa kunnolla vastaan. Onnistunut sisäisen markkinoinnin johtaminen on tiedottamista, henkistä rohkaisua ja viestintää. Kun sisäisen markkinoinnin asennejohtamisen tarve otetaan huomioon, sisäisestä markkinoinnista tulee jatkuva prosessi kampanjajoukon sijaan ja tällöin tuloksetkin ovat parempia. (Grönroos 2009, 449.)

Sisäiseen markkinointiin liittyvät käsitteet valtaistaminen (empowerment) ja mahdollistaminen (enabling). Työntekijöiden valtaistamisella tarkoitetaan, että henkilöstölle on annettu valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin monissa mahdollisesti ongelmallisissakin tilanteissa. Tärkeintä on, että henkilöstö tietää vastuunsa ja että heitä rohkaistaan toimimaan entistä tehokkaammin ja asiakaskeskeisemmin. Oikein suunniteltu valtaistaminen voi vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja parantaa heidän työpanostaan. (Grönroos 2009, 467.) Valtaistaminen lisää rohkeutta ns. oman maalaisjärjen käyttöön. Osataan toimia tilanteen vaatimalla tavalla, eikä jäädä



odottamaan ylemmän johdon ohjeita. Valtaistaminen ei toimi, ellei työntekijöille luoda samalla riittäviä toimintaedellytyksiä. Mahdollistaminen tarkoittaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea päätöksentekoonsa. Sisäisen markkinoinnin yhtenä tavoitteena on kehittää johtamistukea, osaamistukea ja teknistä tukea, jotta työntekijöillä on tarvittavat työkalut käytössään. Valtaistaminen tuottaa nopeampaa reagointia asiakkaan tarpeisiin palveluprosessissa. Työntekijät ovat tyytyväisempiä työntekijöitä, koska kokevat olevansa luotettuja työntekijöitä. Valtuuksia saaneet työntekijät voivat olla arvokas uusien ideoiden lähde, koska he huomaavat ongelmia ja mahdollisuuksia herkemmin ja uskaltavat kertoa niistä esimiehilleen. Valtaistaminen ei tarkoita esimiesten johtamisvastuun supistumista. Johtaminen siirtyy enemmän ihmisten johtamisen suuntaan ja vaatii enemmän itsenäisiä päätöksiä orjallisen ohjeiden noudattamisen sijaan. (Grönroos 2009, 468 – 470.)

Sisäinen markkinointi on johtamista, jonka tavoitteena on saada liikeidean sisältö toteutumaan jokapäiväisessä toiminnassa jokaisen henkilöstön työtehtävässä. Johto ja esimiehet pyrkivät sisäisellä markkinoinnilla varmistamaan liikeidean ja markkinointisuunnitelman toteutumisen. Sisäisellä markkinoinnilla on kaksi tavoitetta: työntekijöiden on ymmärrettävä ja hyväksyttävä yrityksen liikeidea ja arvot sekä osattava ja haluttava tehdä työtä niin, että yrityksen liikeidean mukaiset tavoitteet toteutuvat. (Bergström & Leppänen 2009, 173–174.)

### **3.4 Sisäinen tiedotus**

Sisäisellä tiedotuksella varmistetaan, että henkilöstö tuntee liikeidean ja tavoitteet sekä kaikki jokapäiväiseen toimintaan ja omaan työhön liittyvät asiat. Tiedotus lisää avoimuutta ja luo tasa-arvoista ilmapiiriä. Olisi tärkeää, että jokainen saa tiedon samansisältöisenä ja yhtä aikaa. Erityisen tärkeää apteekkeissa olisi huomioida esimerkiksi sivuapteekkien henkilökunta, joka usein kokee jäävänsä ilman kaikkea tietoa. Samoin osaikaiset ja keikkatyöläiset olisi muistettava ottaa tiedotuksen piiriin. Tiedottamisen lähtökohtana on varmistaa, että kukin työntekijä saa eri tilanteissa tarvitsemansa tiedon. Henkilöstöä tulee myös aktivoida tuottamaan uutta tietoa yrityksen käyttöön ja hyödynnettäväksi. Henkilöstölle on kerrottava tulevista markkinointitapahtumista, kampanjoista ja tilaisuuksista. (Bergström & Leppänen 2009, 17.)

Sisäisen tiedotuksen keinoja ovat esimerkiksi perehdytysoppaat, toimintaohjeet, henkilöstölehdet, intranet, sähköposti, infotilaisuudet, ilmoitustaulut ja kalenterit. Tapoja ja kanavia on lukuisia, mikä helposti johtaakin tiedon katoamiseen ja vaikeaan löydettävyyteen. Järkevintä ja tehokkainta olisi sopia jokaisessa organisaatiossa mihin kanaviin tiedot keskitetään, opastaa niiden käyttö jokaiselle ja muistuttaa seuraamaan ja täydentämään niitä aktiivisesti. Hyväksi koettuja tapoja ovat tuotetiedotteiden seuraaminen valmiista portaalista (esimerkiksi Farentaverkko, Proversa, Tamroweb, Oriolanet, SAL Salkku) ja apteekin omien tiedotteiden kokoaminen sähköiseen kalenteriin, ilmoitustaululle tai intranettiin. Keskittyminen tiettyihin yhteisiin tiedotuskanavien käyttöön selkeyttää tietojen hallintaa. Suullinen viestintä ja keskustelu ovat edelleen tehokkainta viestintää, on vain muistettava välittää tieto jokaiselle tasavertaisesti.

## 4 APTEEKIN ASIANTUNTIJA MYYJÄNÄ

### 4.1 Muutoksia suomalaisessa apteekkimaailmassa

Apteekissa työskentelee useita eri henkilöstöryhmiä, joiden tehtävänkuvaa säätelee mm. lääkelaki (10.4.1987/395) ja Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksen määräys 5/2011 lääkkeiden toimittamisesta. Lääkeneuvontaa saavat antaa vain farmaseuttisen koulutuksen saaneet farmaseutit ja proviisorit sekä itsehoitolääkkeistä nk. vanhan farmonomi-koulutuksen suorittaneet. Avustavissa tehtävissä ilman lääkeneuvontaoikeutta esimerkiksi kassalla, laskutuksessa ja logistiikassa työskentelee mm. lääketeknikkoja, teknisiä apulaisia, tradenomeja ja kosmetologeja. Lääkeostoksillaan apteekin asiakas kohtaa pääasiassa alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita farmaseutteja tai ylemmän korkeakoulututkinnon proviisoreja.

Apteekkihenkilöstön työnkuva on kokenut suuren muutoksen viimeisten vuosikymmenten aikana. Aiemmin apteekkialan yllä leijui pieni salaperäisyys, valmistettiin lääkkeitä, tehtiin tarkkoja laskutoimituksia ja osattiin lukea lääkäreiden laatimia latinankielisiä reseptejä. Asiakkaille ei saanut kertoa heidän käyttämistään lääkkeistä ja apteekkilaisen oli muutenkin syytä käyttäytyä hillitysti ja pidättyvästi. Vasta 1980-luvulla lainsäädäntöön tuli muutos ja apteekkilaiset velvoitettiin kertomaan lääkkeen ominaisuuksista asiakkaalle. Kielto muuttui käskyksi (Vainio 2004, 32.) Tietotekniikan kehittyminen helpotti monia reseptinkäsittelyyn ja laskutukseen liittyviä asioita. 2000-luku mullisti lääkemyynnin tavat ja katteet. Lääkkeiden geneerinen substituuutio sallittiin, eli osalle lääkkeistä tuli samaa lääkeainetta sisältäviä vastineita, joista asiakas apteekin hintaneuvonnan perusteella saa valita haluamansa. Myös lääkkeiden tukkuhintoja on toistuvasti leikattu valtion lääkemenojen hillitsemiseksi. Lääkemyynnin kannattavuus on laskenut huomattavasti ja apteekit ovat joutuneet tehostamaan ja muuttamaan toimintaansa. Apteekkien oma lääkevalmistus on lopetettu tai sitä on enää hyvin vähän. Tuotevalikoimaa on laajennettu ei-lääkkeellisten tuotteiden ja maksullisten palveluiden suuntaan ja apteekkilaisen työnkuva on muuttunut entistä myynnillisemmäksi.

Farmasian koulutukseen hakeutuvat usein kemiasta, luonnontieteistä ja lääkevalmistuksesta kiinnostuneet henkilöt. Myös valintakokeissa painottuvat kemia, kemian laskut ja fysiologia. Kuitenkin pääosa farmaseuteista ja proviisoreista sijoittuu apteekkityöhön, jossa tänä päivänä vaaditaan ennen kaikkea vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja sekä

myyntivalmiuksia. Asiasta on tehty useita tutkimuksia, joissa ilmenee turhautumista siihen, ettei arkipäivän työ aina olekaan sellaista lääkealan asiantuntijatyötä, johon koulutus on saatu. (Loponen 2002; Åkerman 2006.) Alalta poistuminen on ollut suuri ongelma ja välillä on kärsitty jopa työvoimapulasta. Olisiko työnkuvauksessa ja opiskelijavalinnoissa painotettava yhä enemmän sosiaalisia, myynnillisiä ja vuorovaikutustaitoja? Myös vanhan koulukunnan aikana valmistuneiden ja työskennelleiden lääkealan asiantuntijoiden on täytynyt kyetä muuttumaan ja kehittymään. On oltava asiantunteva myyjä. Trendien, uutuustuotteiden ja mainonnan jatkuva seuraaminen on välttämätöntä, jotta osaisi vastata asiakkaiden kysymyksiin ja valita myyntiin asiakkaita kiinnostavia tuotteita. On tehtävä tarvekartoitusta ja osattava suositella. On tehtävä lisämyyntiä.

Aiemmin apteekissa asiakaspalvelua pidettiin hiukan vähemmän tärkeänä työnä kuin esimerkiksi lääkevalmistusta tai reseptien hinnoittelua. Näistä ajoista on onneksi edetty ja on paremmin alettu ymmärtää, että palkka viimekädessä tulee vain hyvin palveluilta asiakkailta. Sen ymmärtäminen, että asiakkaat on saatava myös ostamaan, on parhailaan käynnissä. Moni apteekki on markkinointitaidoissaan ja toimenpiteissään jo hyvin pitkällä. Osa apteekeista on kuitenkin vielä aivan lähtökuopissa sekä sisäisessä että ulkoisessa markkinoinnissaan.

Olen itse opiskellut farmasiaa 1980- ja 1990-luvuilla. Peruskoulutus ei antanut myyntiin ja markkinointiin juurikaan valmiuksia, mutta ahkeralla omaehtoisella täydennyskoulutautumisella lisäoppia on kyllä saanut. Kuvailen myynnillisyyden haasteita seuraavassa paljolti omien kokemusteni ja havaintojeni pohjalta. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut hyvä tilaisuus pohtia omaakin taitamattomuuttaan ja kehittymistään myynnin ja markkinoinnin saralla.

## **4.2 Myymisen haasteet**

Farmaseuttiseen asiantuntijatyöhön koulutautunut saattaa pitää myymistä ja tuotteiden tyrkyttämistä nolona. Hän on valmis kertomaan tuotteen ominaisuuksista, muttei välttämättä osaa sanoa mikä tuotteista on paras, jollei siitä ole varmaa, vertailevaa ja tutkittua tietoa olemassa. Uudet, ei-lääkkeelliset tuotteet tuntuvat usein haasteellisilta, koska niistä ei ole olemassa lääkkeiden kaltaista tutkimustietoa. Tuotetuntemus on etsittävä pääasiassa valmistajan tiedotteista ja mainonnasta. Esimerkiksi kosmeettisten tuotteiden

valtavan lajikirjon tuntemus ja myynti tuntuu farmaseuttiselle henkilölle usein varsin vaikealta. Apteekkilaisten taitoja lääkeneuvonnassa on kartutettu lukuisilla valtakunnallisilla projekteilla ja neuvonnan avuksi on kehitetty erilaisia tietokantoja. Eilääkkeellisten tuotteiden osaaminen on jokaisen apteekin ja henkilön omalla vastuulla. Tuotetuntemuksen ylläpito vaatii omaehtoista kiinnostusta, yhteistyötä valmistajien ja tuotteiden markkinoijien kanssa, kouluttautumista, tiedonjakoa ja oikeiden tietolähteiden käytön mahdollisuutta apteekissa. Sisäisen markkinoinnin keinoin apteekissa on mahdollisuus parantaa tuotetietoutta, henkilökunnan yhteistyötä ja tätä kautta asiakaspalvelun laatua.

Myyntihaluttomuutta perustellaan usein väittämällä: ”En ole luonteeltani myyjä”. Eli en ole ulospäin suuntautunut, häikäilemätön, manipuloiva hölösuu. Nämähän eivät kuitenkaan ole hyvän myyjän ominaisuuksia. Oma negatiivinen käsitys myymisestä ja myyjistä saa henkilön irtisanoutumaan negatiivisiksi kokemistaan ominaisuuksista, joiden mieltää kuuluvan myyjän luonteeseen. Myyminen on taito, ei ominaisuus. Myymistä voi opetella ja siinä voi kehittyä. (Hernberg 2013, 74.) Sosiaalisen pelisilmän ja vuorovaiikutustaitojen merkitys korostuu tulevaisuuden työelämässä yhä enemmän.

### **4.3 Tuotevalikoima**

Läkelain 58 a § mukaan apteekissa voidaan harjoittaa myös muuta terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen ja sairauksien ehkäisyyn liittyvää palvelutoimintaa. Toiminnan tarkoituksena ei kuitenkaan saa olla lääkkeiden käytön tarpeeton lisääminen. Eilääkkeellisten tuotteiden ja palveluiden myynti ei saa haitata lääkkeiden toimittamista ja lääkkeisiin liittyvää neuvontaa. Apteekkien tuotevalikoima on laajentunut viime vuosina esimerkiksi kosmetiikkaan, ravintolisiin ja apuvälineisiin. Lisäksi on kehitelty maksullisia terveyttä edistäviä palveluita esimerkiksi tupakoinnista vieroittamiseen, astman hoitoon, diabeteskontrolliin ja lääkehoidon kokonaisarviointiin. Toimiipa joissain apteekissa myös kauneushoitola, jossa hoidot tehdään apteekissa myytävien kosmetiikkasarjojen tuotteilla.

Tärkeää on, että apteekin tuotevalikoimassa yhä edelleen on vain tutkittuja ja luotettavia, terveyttä edistäviä tuotteita. Asiantuntija ei halua myydä tuotteita, joihin ei itse us-

ko. Tuotevalikoimasta päättäminen, sen karsiminen ja ammattitaitoinen ostotoiminta ovat yhä merkityksellisemmässä asemassa myös apteekin toiminnassa.

#### **4.4 Lisämyynti**

Kun apteekkien lääkemyynti kääntyi laskuun ja huomattiin, että muutoksia entiseen on tehtävä, puhuttiin apteekkien henkilökunnalle hyvin paljon lisämyynnistä ja kehoitettiin myymään enemmän. Valikoimiin otettiin nopealla tahdilla paljon uusia tuotteita. Lisämyynnistä muodostui ainakin joissain apteekkeissa henkilökunnan keskuudessa suoranaisten kirosana. Muutoksessa unohdettiin ehkä perustella miksi lisämyyntiä tarvitaan ja varsinkin miten sitä taitavasti tehdään. Myös tuotteisiin tutustuminen ja niiden ominaisuuksien omaksuminen jäi puolitiehen. Lisäksi monella apteekin ammattilaisellakin oli erittäin huonoja kokemuksia lisämyynnistä, jota hän oli kohdannut esim. postissa, pankissa ja jopa yksityisillä terveysasemilla. Monet arvioivat, ettei tyrkyttäminen todellakaan sovi apteekkiympäristöön. Lisäksi reseptilääkkeiden toimittamisessa velvoite antaa hintaneuvontaa ja ohjata asiakkaita edullisempiin valintoihin sai apteekkilaisen säästämään asiakkaan puolesta muissakin kuin reseptilääkeostoksissa. Monille farmasisteille on vaikeaa suositella omasta mielestään kallista tuotetta asiakkaalle, vaikka tuote olisi juuri paras asiakkaan vaivaan. Asiantuntijat eivät mielellään puhu rahasta (Laine 2008, 35.)

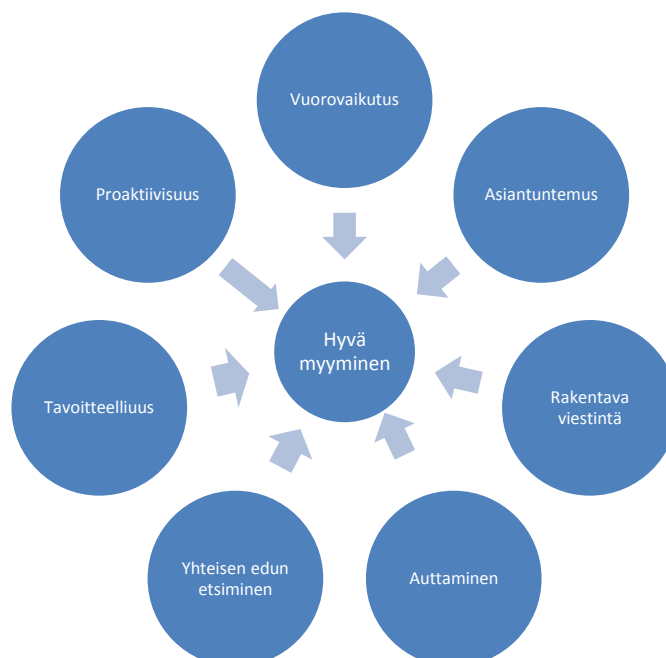
#### **4.5 Myyntitaidot ja myyjänä kehittyminen**

Myyminen edellyttää oman persoonan likoon laittamista ja itsensä altistamista suoritus-paineille ja arvostelulle (Hernberg 2013, 62). Asiantuntijatyössä koetaan joskus vaikeaksi suositella jotain tuotetta. Pelätään oman mielipiteen ilmaisemista ja puolueettomuuden kärsimistä. Asiantuntijat eivät mielellään kysy kysymyksiä. He ovat tottuneet siihen, että heiltä kysellään. Ehdottaminen on heille vaikeaa ja myynnistä puhuminen on vierasta. (Laine 2008, 35.)

Asiantuntijan tehtävänä on antaa tietoa selkeästi ja auttaa asiakasta päättämään (Hernberg 2013, 48–49; Apunen ym. 2014, 9). Asiakas ei halua kuulla pitkää listaa eri tuotteiden ominaisuuksista, vaan sen mikä olisi hänelle paras vaihtoehto. Liiallisten vaihto-

ehtojen edessä voi tulla niin sanottu asiakkaan valintahalvaus, joka estää ostamisen kokonaan. Etenkin asiantuntijapalveluja ostava asiakas maksaa asiantuntijalle nimenomaan suosituksista ja mielipiteistä. Jos myyjällä ei ole omaa näkemystä, hän ei vaikuta asiantuntijalta. (Apunen ym. 2014, 37.) Jos apteekin asiakas kysyy parasta kasvovoidetta, on asiantuntijan uskallettava tietojensa ja kokemustensa perusteella esitellä pari sopivinta vaihtoehtoa. Ei ole syytä läpikäydä kymmenen eri tuotteen tarkkoja tuotesisältöjä. Tähän asiakkaalle sopivimman tuotteen rohkeaan suositteluun tarvitaan tuotekoulutusta ja käyttökokemusten jakamista sisäisen markkinoinnin keinoin.

Suuri osa asiakkaista etsii nykyään tuotetietoutta Internetin tietolähteistä jo ennen apteekkiin tuloaan. Asiantuntijamyymjän on tunnettava myymänsä tuotteet perusteellisesti pystyäkseen antamaan niistä lisätietoa. Ensin on tietysti kyselemällä ja kuuntelemalla kartoitettava asiakkaan tilannetta, jotta valinnassa pystyy auttamaan. Kun myyt asiantuntemustasi, kyse ei ole siitä, että saat muut toimimaan oman mielesi mukaan. Kyse on siitä, että ymmärrät, mitä toinen tarvitsee, ja tarjoat sitä hänelle. Myyminen on toisiin keskittymistä. (Hernberg 2013, 72.) Oman sanoman perille saamisessa olennaisinta on kuuntelu. (Hernberg 2013, 42.)



**Kuva 5. Mistä hyvä myyminen koostuu asiantuntijatyössä? (mukailtu Hernberg 2013, 89).**

Kuvassa 5. on esitetty hyvän myymisen rakennusaineita. Asiantuntijan on tärkeää tunnistaa, että hyvä myyminen on asiakkaan auttamista. Myyminen voi tuntua nololta, jos sen kokee tyrkyttämisenä. Auttamisessa ei ole mitään noloa. (Hernberg 2013, 107.) Olennaisinta myymisessä on hyvä vuorovaikutus. Hyvä vuorovaikutus on molemminpuolista viestintää, kyselyä ja ennen kaikkea kuuntelua. Hyvä myynnillinen vuorovaikutus tähtää molemminpuoliseen hyötyyn. Myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeita (Hernberg 2013, 89.) Myymisessä on olennaista havainnoida signaaleja, jotka kertovat toisen tarpeista. Myyjä auttaa asiakasta havaitsemaan tarpeitaan. Myynnillisessä vuorovaikutuksessa pyritään ymmärtämään, mitä ongelmia asiakas oikeasti pyrkii ratkaisemaan ja tarjoamaan näihin oikeat tuotteet ja palvelut. (Hernberg 2013, 93.) Hyvä myyminen edellyttää syvällistä asiaosaamista ja asiantuntemusta (Hernberg 2013, 95).

Kompetenssi on käyttäytymismalli, jota ihminen soveltaa eri tilanteissa ja joka johtaa menestyksekkäisiin lopputuloksiin. Nykypäivän ja tulevaisuuden asiantuntija tarvitsee edelleen asiaosaamista, mutta myös yhä enemmän kompetenssia huomioida tilanteet ja ihmiset ja soveltaa osaamistaan näiden mukaan. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu, sillä maailmassa on yhä vähemmän töitä, joissa voi keskittyä vain omaan kapeaan erityisosaamisalueeseensa. (Hernberg 2013, 18 - 19.) Tulevaisuuden työelämä vaatii asiantuntijaa miettimään omaa rooliaan yhä uudelleen ja huomioimaan minkälaisessa ympäristössä hän työskentelee (Hernberg 2013, 17). Asiantuntemus on arvokasta kun se on ajankohtaista ja sovellettavissa (Hernberg 2013, 46).

#### **4.6 Asiantuntijoiden myynnin johtaminen**

Asiantuntijoiden johtaminen ja heidän kykyjensä paras hyödyntäminen vaatii apteekkeilta ja proviisoreilta taitavaa johtamista. Asiantuntijalle on tärkeää ymmärtää työnsä laajempi viitekehys, miten toimiala kehittyy, yrityksen tavoitteet ja miten oma työpanos niihin suhteutuu (Hernberg 2013, 200.) Asiantuntijalle on syytä selvittää sekä hyödyt että haitat. Tämän tiedon välitys onnistuu vain toimivan sisäisen markkinoinnin, ennen kaikkea sisäisen viestinnän avulla. Kukaan ei usko yksipuolista hehketusta jonkin tuotteen ylivertauudesta muihin samankaltaisiin tuotteisiin nähden. Myyjä tarvitsee ohjeita ja apuvälineitä myydäkseen. Lisätietoa on oltava helposti saatavissa. (Apunen 2011, 44.) Asiantuntijalle on jätettävä riittävästi tilaa oman järjen käyttämiseen – se on yksi



tärkeimpiä työmotivaation lähteitä. Asian ymmärtäminen sitouttaa työhön ja työn tavoitteisiin ja tekee myynnistä vakuuttavaa. (Hernberg 2013, 190 - 195.)

Kaisa Hernberg on kirjassaan *Asiantuntija epämukavuusalueella* (2013) luettellonut asioita, joita asiantuntija työltään odottaa. Näiden asioiden toteutuminen kannustaa tekemään parhaansa työssä ja näkyy asiakkaille parempana asiakaspalveluna.



**Kuva 6. Asiantuntijalle työssä tärkeitä asioita (mukailtu Hernberg 2013, 190).**

Hernberg antaa kirjassaan ohjeen puhua asiantuntijoille lisämyynnin sijaan asiakastytyväisyydestä. Asiakastytyväisyys on tavoite, joka tuntuu oman työn kannalta mielekkäältä ja motivoivalta. Asiakastytyväisyys on myös laajempi asia kuin lisämyynti. (Hernberg 2013, 205–206.) Asiakaskeskeisellä ratkaisumyynnillä tarkoitetaan koko firman myyntikulttuuria, jossa kaikki, eivät ainoastaan myyjät, osallistuvat myyntityöhön (Laine 2008, 13.) Myymisen tärkeys on tiedostettava koko yrityksessä ja olisi luotava ilmapiiri, joka tukee sekä yhteisön, että yksilöiden myyntitaitojen kehittymistä. Yksilösuorituksia tärkeämpää on se, että koko yritys kehittyy huippumyyjäksi. (Laine 2008, 9.)

Kukaan ei voi tehdä toisesta hyvää myyjää ellei tämä itse halua myydä. Jokainen on itse vastuussa asenteestaan. Myyntikoulutuksissa toistetaan totuutta: myymisessä 20 % on taitoa ja 80 % asennetta. Myyntitaitojaan voi kehittää ja myyminen vaatii asiantuntijuutta ja jatkuvaa taitojen ylläpitämistä. Asiakkaan auttaminen ja tarpeiden kartoittaminen ei ole tuputtamista. Asiakaskeskeinen myynti ei ole tyrkyttämistä. Se perustuu rehellisyyteen ja arvon tuottamiseen niin asiakkaalle kuin myyjällekin. (Laine 2008, 14). Myyntitaidoissa kehittämisessäkin motivaatio on usein tärkeämpää kuin kurssit ja koulutukset. Motivaatio auttaa luovuuteen, nokkelampaan toimintaan ja positiiviseen asenteeseen. Myynti on tekniikkalaji eikä voimalaji. Onnistuneen suorituksen on oltava rento mutta varma. (Laine 2008, 233.) Motivaatiolle tärkeää on esimiesten ja organisaation toiminta ja kannustaminen, mutta ammattilainen osaa motivoida myös itse itseään. Jokaista henkilöä motivoivat erilaiset asiat. Vastuu motivaatiosta on sekä myynnillä, että myynnin johdolla. (Laine 2008, 235).

Asiantuntija voi halutessaan olla myyjistä parhain koska hän on uskottava osaamisellaan. Asiantuntijat haluavat usein kertoa asiakkaalle koko totuuden ja he kertovat, mikä toimii ja mikä ei toimi. Siksi asiakkaat pitävät heistä. (Laine 2008, 34.) Valitut Palat julkisti heinäkuussa 2014 tutkimuksen, jossa kysyttiin haastateltavien luottamusta eri ammattien edustajiin. Suomalaisista 96 prosenttia vastaajista luottaa apteekin työntekijään, mikä oli tutkimuksen kärkisija yhdessä palomiesten kanssa. (Tutkimus: Suomalainen luottaa eniten palomieheen ja apteekkityöntekijään 2014.)

## 5 APTEEKIN PALVELUIDEN JA TUOTERYHMIEN TUOTTEISTAMINEN

Apteekkeihin on viime vuosina kehitelty uusia palveluita mm. lääkkeiden annosjakelu, lääkehoidon kokonaisarviointi, tupakasta vieroittaminen, astmakontrolli, diabetespalvelu ja lääkkeiden kotiinkuljetuspalvelut. Edelleenkin hyvin harvoissa apteekkeissa palveluita on selkeästi tuotteistettu. Esimerkkinä tästä on lääkkeiden kotiinkuljetuspalvelu, jota moni apteekki kertoo www-sivuillaan tarjoavansa, mutta palvelun hintaa ei löydy mistään. Tarjottavien palveluiden sisältö ja hinta eivät aina ole selkeitä apteekin henkilökunnallekaan. Välillä tuntuu, että palvelut on lueteltu huomaamattomasti kotisivujen täyteenä, mutta toivotaan, ettei niitä kukaan asiakas keksisi tilata. Selkeän hintatiedon puute voi olla asiakkaalle ostamisen este. Asiakkaat käyttävät nykyisin paljon aikaa etsiessään itse tietoa Internetistä ja tekemällä vertailuja tuotteista, palveluista ja niiden hinnoista. Ostaakseen asiakas haluaa tietää selkeästi mitä palvelu sisältää, paljonko se maksaa ja kuinka nopeasti palvelu on saatavissa. Tarjolla olevat palvelut on ensin myytävä apteekin henkilökunnalle sisäisen markkinoinnin keinoin, jotta niiden myyminen olisi mahdollista. Esimerkiksi kassalla työskentelevän henkilön olisi osattava vastata asiakkaan kysymykseen palvelun sisällöstä ja hinnasta.

Apteekki on palveluyritys. Osaamista ja tuotteita on paljon mutta asiakkaille ei ole tietoa siitä mitä kaikkea apteekista voisi ostaa. Apteekkilaiset itsekään eivät aina ajatelleeksi mitä muutakin he voisivat asiakkailleen tarjota. Uusia tuotteita tulee valikoimiin jatkuvasti, mutta voisiko apteekki entistä enemmän myydä varsinaista osaamistaan: lääkehuoltoon ja terveydenhuoltoon liittyviä palveluita ja yksilöllisempää tuotteiden käyttöopastusta? Tässä opinnäytetyössä ei tuotteistettu palvelua, mutta tuotteistamisen merkitystä käytiin läpi henkilöstön kanssa ja sen pohjalta ideoitiin yhdessä mahdollisia tuotteistettavia palveluideoita ja asiakasta palvelevia kokonaisratkaisuja. Onnistunut palveluiden tuotteistaminen ja myyminen vaatii sujuvaa yhteistyötä koko henkilökunnalta. Kun henkilökunta ymmärtää palvelun sisällön ja kaikki vaiheet, on helpompaa suositella sitä asiakkaille.

Proviisori Eija Huhtakangas (2012) on projektityössään todennut, että apteekin tuoteryhmien tuotteistaminen parantaa palvelun laatua tuote- ja aihetietouden parantuessa sekä yhteisten neuvontakäytäntöjen myötä. Hänen projektityönsä tavoitteena oli kehittää ei-lääkkeellisten tuotteiden palvelua ja myyntiä tuoteryhmiä tuotteistamalla. Projektityössä tuotteistettiin mm. tuoteryhmät: apuvälineet, kliiniset ravintovalmisteet ja suun-

hoitotuotteet. Kyseisten tuotteiden myynnin menetelmät, markkinointimateriaalit ja asiakasneuvonnan ohjeet talletettiin kirjalliseen ja sähköiseen muotoon. Tuoteryhmät markkinoitiin henkilökunnalle ennen ulkoisen markkinoinnin toimenpiteitä. Henkilökunta koki tuotteistamistyön helpottavan tuotteiden myyntiä ja tarjoavan mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Projektityössä todetaan myös, että tuotteistamisella voidaan parantaa apteekin kannattavuutta. Toimintatapojen hyvä suunnittelu lisää tehokkuutta ja tuotteiden myyntiä. (Huhtakangas, 2012, 45.)

Jori Vaissalo (2013) on blogi-kirjoituksessaan ihmetellyt miksi lääkehoidon arviointipalveluita ei ole yleisesti apteekkeista tarjolla ja mikseivät asiakkaat niitä osta. Erityisesti vanhuksat käyttävät tarpeettomia lääkkeitä ja ottavat lääkkeitä epäsäännöllisesti. Käyttämättä jääneet lääkkeet aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. Vaissalo (2013) toteaa, että palveluiden kehittymisen ja apteekkien tulonmuodostuksen uudistumisen suurimpana esteenä on apteekkarien ja proviisorien taitamattomuus tuotteistaa ja myydä palveluita (Vaissalo 2013). Olisi edullista sekä yksilölle että yhteiskunnalle saada paras mahdollinen hyöty lääkehoidostaan ammattilaisen opastuksella. Tällainen palvelu vie aikaa ja ollakseen apteekille kannattavaa se täytyy osata hinnoitella oikein. Jotta asiakas olisi valmis palvelusta maksamaan, hänelle pitää osata perustella hänen palvelusta saamansa hyöty. Palvelu pitää saada myydyksi. Asiantuntijapalvelun myyminen on hankalaa, ellei sitä ole tuotteistettu.

Niin palveluiden kuin tuoteryhmien tuotteistaminen vaatii aikaa ja koko henkilökunnan taitojen ja tietojen hyödyntämistä. Tuotteistustyössä tarvitaan apteekin sisäisen markkinoinnin onnistumista. Hyvin tuotteistettua palvelua tai tuoteryhmää on helpompaa lähteä markkinoimaan ulkoisille markkinoille.

## **5.1 Palvelut**

Tuotteita tulee ja menee jatkuvasti. Uutta keksitään ja kopioidaan ja tuotteiden katteet ropisevat alaspäin. Palveluiden ja ratkaisuosamisen kopiointi on huomattavasti vaikeampaa. Vaikeampaa on myös niiden myyminen. Palveluiden kehittäminen ja myynti vaatii tekniikkaa ja erilaisten osaamisten merkitys korostuu. (Laine 2008, 26.) Tämä kuvaa hyvin tilannetta suomalaisissa apteekkeissa tällä hetkellä. Apteekin palveluilla voisi olla kysyntää entistä enemmän tulevaisuudessa, koska muita terveydenhuollon

toimipisteitä keskitetään ja vähennetään. Apteekista voi tulla pienten asutuskeskusten ainoa terveydenhuoltopiste. Apteekilla tulisi silloin olla myynnissä selkeästi määritellyt ja hinnoitellut palvelupaketit esimerkiksi diabetespotilaan hoidon kontrolliin.

Väestö ikääntyy ja haluaa pysyä nuorekkaana ja hyväkuntoisena yhä kauemmin. Valta-trendinä on omasta itsestä huolehtiminen, hyvä kunto, terveys ja kauneus. Kuluttajat ostavat tavaroiden sijasta mielellään palveluita. Palveluilta vaaditaan laatua ja elämykset ovat tärkeitä. Tavaroiden omistamisella ei ole niin suurta merkitystä kuin aiemmin. Haluamme elämäämme helpottavia palveluita tavaraa enemmän. (Tuulaniemi 2011, 10.) Palveluiden avulla yritys voi erottua kestävästi kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. Palveluiden avulla yritys voi löytää myös uusia markkinoita, jotka kasvavat perinteisiä tavaramarkkinoita selvästi nopeammin. Yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin. Nämä kokonaisratkaisut sisältävät palveluita ja tavaroita asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan (Tuulaniemi 2011, 11.)

Palveluille yhteisiä piirteitä ovat aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelujen tuotantoon. Palvelujen liiketoiminnalliset haasteet liittyvät esimerkiksi kysynnän vaihteluun, laadunhallintaan tai tehottomuuteen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.) Menestyksellä palveluliiketoiminta edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. Strategisia valintoja tehtäessä tulisi hankkia perusteellista tietoa asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista, trendeistä sekä kilpailijoista. Usein on syytä ottaa asiakkaat mukaan testaamaan palvelua koko kehitysprojektin ajaksi. Näin varmistetaan, että kehitystyön tulos todella vastaa asiakastarpeeseen ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Hyväksi havaittu tapa on koota asiakasraati, joka testaa palvelua. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palveluliiketoiminnan kehittäjän haasteena on usein liian laajaksi kehittynyt palvelukirjo. Palvelukirjoa laajentaa asiakaslähtöinen kulttuuri. Yrityksellä on ollut tapana ratkaista asiakkaan kaikki ongelmat ja jopa ylipalveluilla. Koska palveluja ei eritellä, niitä ei myöskään hinnoitella ja asiakkaille annetaan paljon maksutonta palvelua (Arantola ym. 2009, 8.) Tämä maksuton ylivalveleminen on ollut monelle apteekille ominaista ja vasta lääkemyynnin katteiden romahtaminen on pakottanut tarkastelemaan tätä puoltakin kriittisemmin. Valokopioiden ottaminen, taksien tilaaminen ja vakuutusyhtiön laskujen selvittely voivat hyvinkin olla mukana apteekin palvelutarjonnassa, mutta asianmukainen veloitus lisäpalveluista lienee kohtuullista.

## 5.2 Palvelun ja tuoteryhmän tuotteistamisesta

Tuotteistaminen on palvelun kuvaamista, määrittelyä, hinnoittelua ja toteuttamista toisittavasti. Tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja jo olemassa olevien palvelujen määrittelyä ja ainakin vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Tuotteistamisen tavoitteena on uudistaa ja kehittää liiketoimintaa. Laadun ja tuottavuuden parantuessa asiakkaan saama hyöty lisääntyy ja yrityksen kannattavuus paranee. (Jaakkola ym. 2009, 1.) Tuoteryhmiä tuotteistaessa halutaan lisätä tuotetietoutta ja laatia yhtenäisesti noudatettavat neuvonta- ja suosittelukäytännöt koko henkilökunnalle. Samalla pohditaan entistä tarkemmin tuotteiden hinnoittelua ja seurataan työn vaikutuksia tuoteryhmän myyntiin ja kannattavuuteen.

Tuotteistaminen on toimenpiteitä, jotka tähtäävät palvelu- ja tuoteideoiden kaupallistamiseen ja liiketaloudelliseen kannattavuuteen. (Tonder 2013, 15). Kokonaispalveluja tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä, mitä palveluja asiakas arvostaa ja mistä palveluista asiakas on valmis maksamaan. Myös palvelun tuottamisen kustannukset on laskettava huolellisesti. Palvelukokonaisuus on rakennettava asiakkaan näkökulmasta oikealle palvelutasolle ja yrityksen näkökulmasta kustannustehokkaalle tasolle (Arantola ym. 2009, 10.) Palvelujen tuotteistamisessa ratkaistaan asiakkaan ongelma. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomiaa. (Grönroos 2009, 25.)

### 5.2.1 Miksi tuotteistaa?

Tuotteistamisen avulla pyritään:

- Kertomaan asiakkaalle selkokielellä mitä palveluja tarjotaan
- Tekemään palvelusta tasalaatuisempaa
- Helpottamaan palvelun ostamista ja saamaan aikaan lisämyyntiä (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Tuotteistaminen on työkalu toiminnan, laadun ja kannattavuuden parantamiseen. Tuoteryhmien tuotteistaminen parantaa palvelun laatua tuotetietouden lisääntyessä. Tuotteistamisen avulla on mahdollista luoda laadukkaita työkaluja apteekin lisämyynnin kehit-

tämiseen. Lisäksi tuotteistamistyö tarjoaa henkilökunnalle mahdollisuuden ammatilliseen kehittämiseen. (Huhtakangas 2012, 45.)

Ostamisen ja palvelun käyttämisen on oltava helppoa. Asiakas haluaa tietää mitä on ostamassa ja paljonko se maksaa. Siksi myytävät palvelut on mietittävä tarkasti etukäteen. Niistä on laadittava selkeä kuvaus, selkeä hinta ja palvelu on pystyttävä tarjoamaan tasalaatuisena eri kerroilla. On tärkeää miettiä ketkä ovat palvelun kohderyhmää, mitä asiakas palvelusta hyötyy ja miksi hän ostaisi sen juuri apteekista. (Ekholm 2011, 28 - 29.) Asiakkaan silmissä apteekkien palvelut eivät juurikaan eroa muista palveluista sanoo kouluttaja Jouni Ortju Apteekkari-lehdelle antamassaan haastattelussa. Apteekkeissa on valtavasti asiantuntemusta ja mahdollisuuksia, joita voisi tarjota asiakkaille. Mahdollisuuksia ei voi kuitenkaan myydä. Asiakasta ei kiinnosta, mikä on apteekille tärkeää, vaan mitä hän itse saa ja hyötyy. (Ekholm 2011, 28.)

Tuotteistamatonta palvelua on vaikeaa kuvailla. Myyjän on pystyttävä vastaamaan kysymykseen: mitä myyt? On pystyttävä kuvaamaan tuoteryhmät ja tuotteet. (Sipilä 1996, 50.) Asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta, siihen on helpompi perehtyä ja sitä on helpompi verrata muihin palveluihin. Tuotteistaminen helpottaa siten asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä. (Sipilä 1996, 19.)

Palvelun tuotteistaminen voi vaatia aivan uutta ajattelua ja uusia toimintatapoja. Palveluita tulee oikeasti myydä. Asiakkaisiin tulee ottaa yhteyttä aktiivisesti. Kannattaa aloittaa tuotteistamalla ensin pieniä kokonaisuuksia. Kouluttaja Jouni Ortjun koulutuksissa on noussut esille hyviä palveluideoita esim. kolesterolitilamat ja painonhallintaryhmä diabeetikoille. Tuotteistamalla voidaan luoda ammattitaitoista ja vakuuttavaa yritystoimintaa. Apteekit voivat löytää paikkansa monien terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien palvelujen tärkeimpänä toteuttajakumppanina yhteiskunnassa. (Ekholm, 2011, 28 - 29.)

Palveluiden aineettomuudesta seuraa haasteita, jotka on huomioitava toiminnassa. Palveluja ei voi varastoida. Kysynnän tasoittaminen eri ajankohtina on haaste. Palvelun kysyntää voidaan säädellä aktiivisella toiminnalla. esimerkiksi hiljaisina aikoina houkuttellaan asiakkaita käyttämään palvelua jollain erityiseduilla tai – tapahtumilla. Aineettomuus muodostuu haasteeksi myös viestinnässä: miten asiakkaat saadaan viestinnällä vakuuttuneeksi palvelun hyödyllisyydestä ja laadusta. (Lämsä ym. 2009,18.)

### 5.2.2 Palvelun hinnoittelu

Aineettoman palvelun hinnoittelu on vaikeaa, koska kustannusten määrittäminen ei ole yksiselitteistä (Lämsä ym. 2009, 18). Yksittäisten hinnoitteluratkaisujen vaikutusta yrityksen imagoon ja kannattavuuteen ei kannata kuitenkaan aliarvioida. Selkeä hinnoittelu konkretisoi palveluntarjoonaa : asiakkaalle voidaan kertoa mitä hän saa ja mitä se maksaa. Vaikka hinnoittelun yhtenä perusteena tulee olla tarkat laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista, hinnoittelu ei ole suoraviivaista kaavan soveltamista, vaan se voi olla hyvinkin luovaa. Hinnoitteluperusteita ja – tapoja valitessa kannattaa palvelun hintaa pohtia asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei välitä siitä paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan. Sen sijaan asiakas vertaa hintaa palvelusta saatavaan hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpaileviin palveluihin. (Jaakkola ym. 2009, 29.) Hintamielikuva vaikuttaa myös siihen miten laadukkaana asiakas tuotetta tai palvelua pitää (Apunen & Parantainen 2014, 25).

Apteekkien asiakkaat ovat tottuneet saamaan palveluita huomattavasti niiden todellisia kustannuksia halvemmalla. Tähän ovat suuresti vaikuttaneet apteekkipalveluiden lakisääteiset hinnat, jotka useimmiten ovat vain nimellisiä, eivätkä lähellekään vastaa palveluiden tuottamiskustannuksia (Elfving 2009, 3). Vaikka kilpailutilanne apteekkien välillä on kovaa, apteekkien olisi varottava hinnoittelemasta tuottamiaan palveluja tuotantokustannusten alapuolelle. Asiakasmarkkinoinnissa kannattaa korostaa asiakkaan palvelusta saamaa hyötyä. Markkinoinnissa kannattaa hyödyntää myös apteekin imago luotettavana toimijana. (Elfving 2009, 71.)

Asiakkaalle kannattaa kertoa suoraan ja läpinäkyvästi, mitä myytävä tuote tai palvelu maksaa, ja mitä se sisältää. Mitä selvemmin hinnan ohella pystytään osoittamaan arvo, jonka tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa, sitä helpompi asiakkaan on tehdä ostopäätös. (Löytänä ym. 2011, 44.)



## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 6.1 Työn toteutus

Apteekin sisäisen markkinoinnin tehostaminen kehitystehtävän aiheena oli mielessäni jo aiempien kokemusteni perusteella. Aiheen merkitys vahvistui entisestään syksyn 2013 aikana toimiessani freelance-proviisorina. Työpaikasta toiseen ilmeni apteekkien oman henkilökunnan kesken epätietoisuutta sen hetkisistä apteekin tarjous- ja uutuustuotteista. Kampanjoinnin onnistumiselle olisi ensiarvoisen tärkeää, että käynnissä olevat kampanjat olisi keikkatyöläisenkin helppo tiedostaa jo heti työpäivän alussa. Apteekin esillepanoissakaan ei aina ole muistettu huomioida kampanjoita esimerkiksi ajankohtaisia tuotteita esiin nostamalla. Lisäksi valikoimaan saapuneita uutuustuotteita on vaikeaa huomata hyllyistä lukuisten nimikkeiden keskeltä.

Mietin hyviksi kokemiani tapoja tiedotuksen parantamiseen. Pohdimme asiaa työpaikoilla ja kaikkien mielestä parannusta asiaan kannattaisi etsiä. Myös kehityskeskusteluissa oli toistuvasti noussut esiin tarve saada uutuustuotteista enemmän tietoa, jotta niitä osaisi suositella asiakkaalle. Päätimme pohtia keinoja tuotetietoutemme parantamiseen.

Kehitystehtävä on tehty työn lomassa pienessä maaseutuapteekissa ja sen sivuapteekissa vuoden 2014 aikana. Käytännön keskusteluja, havainnointia ja kokeiluja on tehty jatkuvasti. Esittelin aiemmista työpaikoistani hyviksi kokemiani ratkaisuja ja otin selvää muiden kokemuksista. Kyselyt ja haastattelut uusien tuotteiden ja palveluiden löytämiseksi ja sisäisen markkinoinnin tehostamiseksi tehtiin elokuussa 2014. Sisäisen markkinoinnin ohjeistus valmistui syyskuussa 2014. Syyskuun loppupuolelle ajoittunut työpaikan vaihdokseni jätti ohjeistuksen toimivuuden tarkastelun osaltani hiukan puolitiehen. Uusi työpaikkani on kuitenkin hyvin samankaltainen pieni maalaisapteekki sivuapteekkeineen ja uskon samantyyppiselle kehitystyölle olevan sielläkin tarvetta. Opintojeni aikataulun vuoksi uuden työpaikan kokeilut ja ideat eivät ehtineet mukaan tähän opin- näytetyöhön.

Pienen maaseutuapteekin ja varsinkin sivuapteekin yllä leijui paljon kysymysmerkkejä. Paikkakunnan terveyskeskuksia uhkaa sulkeminen jollain aikataululla. Palvelut keskite- tään noin 20 kilometrin päässä sijaitsevaan isompaan keskusta- ja lääkäripäivystys yli

50 kilometrin päähän. Pelkona on ihmisten apteekkiasioinninkin siirtyminen samalla isompiin apteekkeihin. Asiakkaiden säilyttäminen vaatii hyvää palvelua, kattavaa valikoimaa ja myös aktiivista muistuttamista apteekin olemassaolosta. Apteekki on tehnyt kampanjointia hyvin hillitysti. Tuotevalikoima on pyritty pitämään kattavana, mutta ostojen kanssa on oltava tarkkana, koska tuotteita helposti pääsee vanhenemaan. Apteekkari ja henkilökunta tiedostavat hyvin lisämyynnin tärkeyden, mutta toimenpiteissä pitäisi edetä ehkä vielä rohkeammin.

Apteekin tilat ovat hyvin pienet ja tuotteiden esillepano on haasteellista. Uusia tiloja tai remonttia ei ollut ainakaan ihan heti näköpiirissä.

## **6.2 Sisäiset kokeilut**

### **6.2.1 Linkitysmyynti**

Apteekin farmanomi osallistui myyntikoulutukseen ja toi mukanaan tutun vinkin tuotelinkitysten miettimisestä yhdessä. Teimme taulukon kahvihuoneen seinälle näkyvälle paikalle ja lisäilimme siihen aina mieleen tulevat asiat. Useimmille tuttuja linkkejä ovat mm. maitohappobakteerivalmisteen suosittelu ostajalle ja pesunesteen suosittelu kosteusvoiteen ostajalle. Keksimme myös muutamia itsellemme uusia linkityksiä ja tuttujakin asioita on syytä kerrata asian mielessä pysymiseksi.

Taulukko löytyy liitteestä 2. Sisäisen markkinoinnin reseptikirjanen

### **6.2.2 Kampanjatiedotus henkilökunnalle**

Tuote-edustajien kanssa sovitut kampanjat olivat apteekkarin tiedossa erillisillä lapuilla. Ongelmaksi koettiin, että kampanjatieto tuli vain osan henkilökunnasta tietoon hiukan ennen kampanjan alkua. Osa luki tiedon paikallislehden ilmoituksestamme tai huomasi katupuhujan vaihdetun julisteen useita päiviä kampanjan alkamisen jälkeen. Lisäksi sivuapteekkiin tieto jää joskus kertomatta. Olisihan tärkeää, että siellä olisi käynnissä samanlainen kampanja. Pohdimme ratkaisua yhdessä. Kampanjoitavien tuotteiden

myyntiargumentit olisi hyvä kerrata ennen kampanjan alkua ja tarvittaessa uudestaan sen aikana. Monilta valmistajilta myyntiargumentit on mahdollista saada valmiinakin.

Kampanjan kesto ja tarjottavat asiakasedut olisi jokaisen apteekissa työskentelevän tiedettävä. Tarvittaessa tiedot pitäisi voida tarkistaa helposti, koska meneillään voi olla useita erilaisia ja eripituisia kampanjoita.

Hyvä ratkaisu voisi olla apteekin intranet, josta tiedot olisivat reaaliaikaisesti luettavissa sekä pää- että sivuapteekilla. Intranetin hankkiminen ei kuitenkaan kehitystyön toteutusajankohtana ollut mahdollista. Apteekissa oli käytössä SALIX-apteekkijärjestelmä, jonka sähköinen ilmoitustaulu olisi luettavissa apteekin jokaiselta tietokonepäätteeltä. Ongelmaksi nousi käytön kankeus. Tietoa ei saa samalla kirjoituksella näkyviin sekä pää- että sivuapteekilla. Lisäksi yksinkertainen tekstin kopioiminen ei SALIX-järjestelmässä ole mahdollista vaan samat asiat on kirjoitettava kahteen kertaan.

Lopulta päätimme ottaa käyttöön yksinkertaisen Microsoft Office Outlook-kalenterin johon voi merkata kampanjoitavan tuotteen, hinnan ja kampanjan keston. Sama kalenteri on samoilla salasanoilla molempien toimipisteiden käytössä. Kalenteri ei ole selkein mahdollinen mutta toimii tässä tarkoituksessa. Myyntiargumentteja ei kalenterin pienen tilaan kuitenkaan mahdu kirjoittamaan, joten ne on esitettävä muilla keinoin. Kampanjat ja sovitut toimenpiteet olisi syytä merkata heti edustajakäynnin jälkeen tähän kalenteriin, jolloin tieto ei pääse katoamaan.

### **6.2.3 Tuotekoulutus ja myyntiargumentit**

Tuotetietoutta jakavat mm. tuote-edustajat myyntikäynneillään. Usein tiedon ehtii kuuntelemaan vain ostoista huolehtiva henkilö. Tuotetiedotus henkilökunnalle voidaan hoitaa edustajan pitämällä infotilaisuudella, mutta järjestetäänkö se myös sivuapteekilla? Edustajilta kannattaa pyytää tuotetiedot ja esitykset kirjallisena tai sähköisenä ja jakaa ne henkilökunnan luettavaksi molempiin toimipisteisiin. Joskus tuoteargumentit on koottu lyhyesti yhdelle sivulle ja tämän voisi laittaa näkyviin vaikkapa apteekin ilmoitustaululle hiukan ennen kampanjan alkua. Edustajilta on pyydettävä ei-lääkkeellisistä tuotteista testereitä henkilökunnan käyttöön. Tuotetta myydessä on tunnettava tuotteen koko, maku, tuoksu ja tuntuma. Jos tuotteen käyttöön liittyy laite, on sen käyttöä harjoiteltava.

Tuotetietoutta tulvii fakseina, postina, sähköpostina, tukkuliikkeiden sivuilla jne. Tiedon löytäminen nopeasti on hankalaa. Pohdiskelimme, että tärkeät postit kootaan luke-mattomat- kansioon, posteja on jokaisen luettava viikoittain ja luetut postit poistetaan säännöllisesti. Tiedotteita on jokaisen luettava päivittäin myös SAL Salkku - ja Farenta-verkko -portaaleista, joihin on valmiiksi koottu valmistajien ja markkinoijien lähettämiä tiedotteita.

Sovimme, että uusista valikoimiin tulevista tuotteista jätetään yhdet kappaleet henkilökunnan nähtäväksi erilliseen näkyvään paikkaan ennen hyllytystä. Näin jokainen rekisteröi uuden tuotteen saapumisen. Pakkauksen näkeminen ja koskeminen jättää muistiin paremman jäljen ja tuotetta muistaa helpommin suositella heti asiakkaillekin

#### **6.2.4 Oman tiedon ja kokemusten jakaminen**

Käyttökokemukset ovat tärkeää jaettavaa tietoa. Henkilökohtainen kokemus hilseshampoosta tai asiakkaalta kuultu arvio uudesta kasvovoiteesta on arvokasta käytännön tietoa. Nämä tiedot olisi hyvää jakaa työkavereiden kesken. Myyntityöhön saa aina lisää syvyyttä ja vakuuttavuutta tietäessään tuotteesta vieläkin enemmän. Toki tiedon voi kertomalla jakaa paikalla oleville työkavereille, mutta aina joku jää ilman tietoa. Kokemuksen kirjoittaminen apteekin intranettiin tai sähköiselle ilmoitustaululle olisivat toimivia ratkaisuja. Tieto välittyisi ja säilyisi yhdellä kirjoituksella molempiin toimipisteisiin. Jokaisen olisi havahduttava tiedon jaon tärkeyteen ja täydennettävä tiedotuskanavaa aktiivisesti. Yhden toimipisteen paikassa SALIX-ilmoitustaulukin toimii tässä tehtävässä.

Koska intranetin hankintaan ei ollut mahdollisuutta, päätimme käyttää toistaiseksi SALIX-ilmoitustaulua ja kertoa sivuapteekin työntekijälle uudesta toimintatavastamme. Koska hän työskentelee pääapteekillakin silloin tällöin, hän voi lukea ja täydentää viestejä näinä työpäivinä. Tärkeissä ja kiireisissä tapauksissa on tietenkin soitettava tai lähetettävä sähköpostia.

Tuotteen markkinoijat järjestävät apteekkilaisille tuotekoulutuksia iltaisin yleensä lähimmässä kaupungissa ja niihin jaksetaan osallistua innokkaasti vapaa-ajallakin. Koulu-

tuksissa kuulemansa ja oppimansa on myös jaettava työkavereille. Saadut materiaalit on tuotava muidenkin nähtäväksi ja oppimansa on kerrottava muille. Pää- ja sivuapteekin välisessä tiedon jaossa toimisi tässäkin parhaiten intranettiin koottu oppimiskatsaus.

Henkilökunta suhtautui innostuneesti ajatukseen tiedon jakamisesta. Suullisesti tätä oli toki jo tehtykin, mutta sivuapteekin, keikkatyöläisten ja esimerkiksi tauon jälkeen töihin palaavien huomioiminen oli unohtunut. Oman tietämyksen toisille jakaminen ei ole itseltä pois. Siitä saa hyvän mielen ja vastavuoroisesti itselleen paljon uutta tietämystä.

### **6.2.5 Esillepanot ja somistukset sisäisen markkinoinnin näkökulmasta**

Päätimme järjestää uutuus- ja ajankohtaishyllyn kassapisteen lähelle. Tämä onnistui siivoamisella ja järjestämisellä tilanahtaudesta huolimatta. Kokeilimme uudessa pisteessä muutamalla tuotteella ja jo yhden viikon aikana näiden tuotteiden myyntiä saatiin huomasti lisättyä. Tärkeää on valita myyvimpään paikkaan houkutteleva, ajankohtainen tuote ja laittaa se näytävästi esille. Paikkaan ei saa laittaa liian monenlaisia tuotteita yhtä aikaa, sen sijaan tuotteita voi vaihtaa tiheästikin. Jos tuotteen myynti ei lähde liikkeelle, se on syytä vaihtaa myyvämpään. Kun tuotteet ovat hyvin esillä, myös henkilökunnan on helppoa hahmottaa ja muistaa kampanjoitavat tuotteet. Mukanaolo esillepanojen suunnittelussa ja toteuttamisessa muistuttaa tehokkaasti tuotteista.

Tuloksia uuden hyllypaikan kokeilusta:

Nutrifin proteiiniapatukat:

Tulivat myyntiin maaliskuussa 2014. Ne olivat esillä ravintovalmistehyllyssä. Myynti kuuden kuukauden aikana oli vain kaksi kappaletta. Patukat laitettiin esille kauniiseen koriin kassapisteen lähelle normaalihinnalla. Myynti oli kuusi kappaletta vajaassa viikossa (1.-6.9.2014).

Rela-maitohappobakteerit:

Bonus-pakkaus 30+10 tablettia tuli myyntiin syyskuun alusta. Tuote laitettiin esille kassapisteelle markkinoijan valmiissa esittelytelineessä. Lisäksi laitoimme näkyville tuoteluisteet ja esitteitä. Myyntiä oli kahdessa viikossa 14 pakkausta (normaalisti noin 5 pakkausta). Myyntiä tuki myös samanaikainen valmistajan televisio- ja lehtimainos-

kampanja. Olisimme voineet tukea omaa kampanjaamme laittamalla tuotteesta myös ikkunasomistuksen ja järjestää esimerkiksi tuotemaistatuksen asiakkaille.

#### Vitabalans-täyskysylitolipastillit

Uudet maut värikkäissä pakkauksissaan tulivat myyntiin elokuussa 2014. Pastillit laitettiin esille asiakkaiden odotustuolien vierelle pakkausten värimaailmaan sopivissa värikkäissä koreissa. Tuotteista kertova juliste laitettiin myös näkyville apteekin tiloihin. Pastilleja myytiin kuukauden aikana 16 pakkausta.

Tulokset ovat pienimuotoisia mutta suuntaa-antavia. Hyvinkin pienillä muutoksilla voidaan saavuttaa huomattavaa myynnin kasvua. Kampanjatuotteet on vain mietittävä tarkoin, sovittava yhdessä ja kannattaa keskittyä muutamaan tuotteeseen kerrallaan. Asiakkaan ja myös henkilökunnan katse on helppo kiinnittää näyttävällä esillepanolla sopivassa paikassa. Henkilökunta koki hyväksi sen, että sai tiedon uusista tuotteista ennen niiden myyntiin laittamista. Kampanjoiden suunnitteluun osallistuminen ja myyntiargumenttien kertaaminen koettiin mielekkääksi. Lisäksi kampanjan tulosten seuraaminen koettiin kiinnostavaksi. Pienikin onnistuminen innostaa ideoimaan uutta.

### 6.3 Kyselyt ja haastattelut

Apteekin henkilöstötilanne kehittämistehtävän aikana oli poikkeuksellinen. Pääapteekin farmaseutti oli vanhempainvapaalla ja sivuapteekkia hoitava farmaseutti opintovapaalla. Olin itsekin sijaisena ja lisäksi töissä kävi vain 1-2 päivää viipyviä vuokratyöntekijöitä. Kysely ja haastattelu kohdistuivat siis apteekkariin, pääapteekilla työskentelevään farmanomiin ja sekä pää- että sivuapteekilla työskentelevään farmaseuttiin.

Jaoin esikartoituksena toimineen kyselyn (liite 1.) tutkimushenkilöille heinäkuun 2014 lopussa ja annoin pari viikkoa vastausaikaa. Kyselyn ja vastausten tarkastelun jälkeen tarkensin vastauksia avoimella haastattelulla elokuun lopun aikana.

Kyselyn ja haastattelun tarkoituksena oli pohtia, mitä uutta tuotevalikoimamme tarvitsisi, miten saisimme tuotteitamme myytyä enemmän ja miten voisimme lisätä yhteistyötämme markkinointiin ja tuotetietouteen liittyen. Koska kehittämistyöni pohjautuu vahvasti työkokemukseeni, halusin testata, olenko ajatuksissani täysin hakoteillä vai pohti-

vatko toisetkin samansuuntaisia mietteitä. Toki toivoin, että saisin vastauksista jotain täysin uusia ja ainutlaatuisia ideoita

Seuraavassa kyselystä ja haastattelusta saatuja vastauksia käsitellään yhdessä aihealueittain.

*1. Mitä uusia tuotteita tai palveluita apteekkimme voisi tarjota?*

Vastauksista ilmeni monenlaisia uusia palvelumuotoja. Niitä olivat toivoneet asiakkaat tai sitten niiden tarjoamista oli pohdittu henkilökunnan kesken. Esitetyt palveluja olivat mm. annosjakelu, laihdutus- tai liikuntaryhmä, laastari-palvelu, lääkkeiden kotiin toimitus ja erilaiset asiakkaille järjestetyt teemapäivät. Laastari-palvelulla tarkoitetaan esimerkiksi pienten haavojen paikkausta, verenpaineen mittausta ja influenssarokotusten pistämistä apteekissa. Jatkokeskusteluissa kävimme läpi palveluiden tuotteistamista ja pohdimme palveluiden hinnoittelua. Yhtä mieltä olimme siitä, että palveluilla pitäisi olla sopiva hinta ja pitäisi määritellä tarkasti mitä palvelu sisältää. Toisaalta kysymyksiä aiheutti se miten pienestä henkilökunnasta irtoaisi voimavaroja palvelujen järjestämiseen. Miten esimerkiksi järjestettäisiin kotiinpalvelu? Palvelut jäivät jatkopohdintaan. Asian on kuitenkin hyvin akuutti. Mahdollinen terveysasemien toiminnan supistaminen lisää varmasti pienten terveydenhoitotoimenpiteiden kysyntää ja paikakunnan vanhusvoittoinen väki pitkien välimatkojen päässä olisi varmasti kiinnostunut siitä, että apteekkipalvelut hoidettaisiin heille kotiin asti.

Uusista tuotteista mainittiin apuvälineet. Pienten arkipäivän apuvälineiden valikoimaa oli jo lisättykin, mutta esimerkiksi rollaattoreita ja istuinkorokkeita kannattaisi harkita. Kosmetiikasta valikoimaan on lisätty puhdistusaineita ja kasvo-voiteita, mutta keskusteluissa nousivat esille myös meikit. Kynsilakat, huulikiillot, puuterit yms. voisivat sopia valikoimaan. Jalkojenhoitotuotteita otettiin lisää valikoimaan heti keskustelujen jälkeen ja niiden myynti on lähtenyt käyntiin mukavasti.

*2. Koetko työssäsi haasteita joidenkin tuotteiden/palveluiden suhteen? Mikä sujuu hyvin?*

Haasteeksi koettiin uusien tuotteiden liikkeelle saaminen, myyntiargumenttien sisäistäminen, oheismyynti ja vakuuttava viestintä vapaankaupan sektorilla.

Haasteelliseksi koettiin se kuinka olisi tietoinen kaiken aikaa markkinoille tulevista uusista tuotteista. Luontaistuotteet, haavanhoito ja kosmetiikka koetaan erityisen vaikeiksi alueiksi. Ylipäättään hankalaksi koettiin tilanpuute. Tuotteet eivät ole näyttävästi esillä.

Hyvin sujuvaksi koettiin reseptien toimitus ja itsehoitolääkkeiden neuvontatyö. Lääkkeistä on tarvittaessa olemassa selkeät tietolähteet helposti käytettävissä.

3. *Miten voisimme kehittää myyntiämme, markkinointia, asiakaspalveluamme jne.?*

Tuotevalikoiman selkeyttäminen koettiin tarpeelliseksi. Koska tilaa on vähän, kaikkia pakkauskokoja ja vaihtoehtoja ei kannata pitää varastossa. Valikoimaa selkeyttämällä tuotteet olisi mahdollista saada paremmin esille ja asiakkaatkin löytäisivät ne helpommin. Selkeää, erottuvaa paikkaa ajankohtaisille kampanjatuotteille kaivattiin.

Koettiin, että markkinointiin pitäisi ottaa paljonkin aktiivisempi ote. Pitäisi järjestää asiakkaille teemapäiviä, mennä kertomaan apteekista paikkakunnan tilaisuuksiin, päivittää apteekin kotisivut ja kokeilla uudenlaista mainontaa esimerkiksi mainoslehtisten tai facebook-mainonnan merkeissä.

Palvelukonseptin kehittämistä pidettiin hyvänä mahdollisuutena. Kun muut palvelut lähtevät paikkakunnalta, apteekin palveluille voisi olla yhä enemmän kysyntää. Paikkakunnalla asuu paljon vanhuksia ilman kulkuneuvoja. he voisivat olla kiinnostuneita kotiinpalvelusta.

Kaivattiin myös lisää myynti- ja tuotekoulutusta. Uusien tuotteiden tuotetuntemusta pitäisi parantaa.

4. *Miten voisimme saada ja löytää ja jakaa tuotetietoutta paremmin?*

Intranet ja sen jatkuva ylläpito koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Osalla olikin muista työpaikoista kokemuksia apteekin intranetistä. Intranetiä voi lukea ja täydentää itselleen sopivina ajankohtina. Tiedot säilyvät ja välittyvät jokaiselle samansisältöisenä. Intranetiin voisi sisältyä myös sähköinen ilmoitustaulu, johon jokaisen olisi helppoa lisätä asioita ja joka olisi selkeä, helppolukuinen ja jokai-



selta työpisteeltä luettavissa. Myös fyysinen seinällä oleva ilmoitustaulukin voisi olla toimiva, kunhan sitä päivitetään jatkuvasti eli vanhat viestit poistetaan.

Vastauksissa ilmeni myös, että jokaisen on oltava itsekin aktiivinen tiedon hankkimisessa. Jatkoahaastatteluissa ilmeni myös toive, että vapaa-ajallakin käytyjen koulutusten tietoutta pitäisi jakaa kaikille.

Koulutusta toivottiin kovasti lisää. Esimerkiksi nettikurssit ovat hyviä, kun niitä voi tehdä itselleen sopivana ajankohtana. Myös myyntikoulutus, johon osallistuu usean apteekin henkilökuntaa, koettiin hyväksi. Samalla tulee benchmarkkausta, kun kuulee toisten apteekkien hyviä ja huonoja kokemuksia. Vaihtovuoroiset apteekkivierailut tai työpaikkojen vaihto esimerkiksi viikoksi voisi olla uusia ajatuksia herättelevää.

5. *Miten voisimme kehittää yhteistyötä pää- ja sivuapteekin välillä?*

Intranet tai yhteinen sähköinen ilmoitustaulu koettiin tähänkin toimivaksi ratkaisuksi. Sama tieto olisi yhtä aikaa kaikkien saatavilla. Tuotekampanjoista ja uutustuotteista olisi tärkeää kertoa myös sivuapteekille. Tuote-edustajat poikkeavat sivuapteekkiin pääapteekkia harvemmin.

Tilapäisiä työntekijöitä pitäisi muistuttaa sivuapteekin olemassaolosta, jotta tärkeät tiedot muistettaisiin välittää sinnekin.

Työnkierto eli jokaisen työskentely vuorotellen molemmissa toimipisteissä parantaisi yhteishenkeä ja asioita oppisi ajattelemaan laajemmasta näkökulmasta.

Sivuapteekilla hyvän tuotetietous ja tiedon nopean löytämisen tärkeys tulevat vieläkin korostuneemmin esille. Siellä työskennellään usein yksin, eikä vieressä ole kaveria, jolta asiaa voisi kysäistä.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Työskennellessäni erilaisissa apteekeissa oli henkilökunnan parissa toistuvasti herännyt keskustelua uusien ei-lääkkeellisten tuotteiden riittämättömästä tuotetuntemuksesta. Lisäksi apteekkien ulkoisista markkinointikampanjoista ei koko henkilökunta ollut aina ajan tasalla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia keinoja apteekin sisäisen tiedonkulun, tuotetietouden ja tuote- ja palvelumyynnin parantamiseen. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli apteekin sisäisen markkinoinnin tehostaminen. Työn tarkoituksena oli löytää toimintatapoja, joilla henkilökunta yhdessä voi etsiä, jakaa ja ylläpitää tuotetietouttaan. Lisäksi pyrittiin yhtenäistämään toimintaa apteekin kampanjointiin liittyen. Henkilökunnan kampanjatietous ja mukanaolo jo kampanjoiden suunnittelussa tehostaa tuotteiden myyntiä.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli toimintatutkimus sisältäen myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Aihealueen tietoperusta muodostui kirjallisuuden perusteella käsitellen sisäistä markkinointia, asiantuntijaa myyjänä ja apteekin palveluiden ja tuoteryhmien tuotteistamista.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelminä toimivat havainnointi, benchmarkkaus, kysely, haastattelu ja työkokemuksen myötä kertynyt hiljainen tieto ja sen reflektointi. Kehitystehtävän aikana työpaikalla otettiin käyttöön uusia tiedotuskanavia, tehtiin kampanjointiin liittyviä kokeiluja ja laadittiin apteekin sisäisen markkinoinnin ohjeistus.

Kehitystehtävän aikaisten kokeilujen aikana voitiin nähdä kuinka pienilläkin muutoksilla voidaan saada aikaan myynnin lisääntymistä ja parantaa henkilökunnan tuotetietoutta. Käsitteenä apteekin sisäinen markkinointi voi ensin kuulostaa juhlavalta ja vaikeasti sisäistettävältä. Apteekin sisäisen markkinoinnin reseptikirjaseen tarkoituksena oli osoittaa koko henkilökunnalle kuinka yksinkertaisista asioista on kysymys. Jokainen osaa paljon asioita, joista voisi olla hyötyä työkavereille. Tiedon jakamiseen ja hankkimiseen tarvitaan yhteisesti luodut pelisäännöt ja tiedotuskanavat, joista tieto on helposti löydettävissä. Tärkeintä on innostus, viitseliäisyys ja hyvän mielen ylläpitäminen.

Kehitystehtäväni toteuttaminen kohtasi monia haasteita ja jäi hiukan aiottua suppeammaksi lähinnä yllättävien työtilanteideni muutosten takia. Alkuperäinen ideani oli toteuttaa kehitystehtävä mahdollisessa uudessa apteekissani, jolloin suunniteltuja ideoin-

timenetelmiä olisi päästy vapaasti toteuttamaan heti. Sopivia apteekkilupia tuli koulukseni aikana hakuun hyvin vähän, eikä apteekkilupaa minulle vielä myönnetty. Olen kiitollinen, että sain toteuttaa kehitystehtävääni sen hetkisissä työpaikoissani, mutta freelancer-työntekijän asemassa on muistettava kuitenkin paikkansa ja kuunneltava herkillä korvalla sen hetkisen työnantajan mielipiteitä ja käytäntöjä. Kehitystehtävän viimeistelyvaiheessa sain vakituisen työpaikan toisesta apteekista, mikä jonkin verran vaikeutti kehitystehtävän loppuunsaattamista. Työpaikan vaihdos osui syyskuun 2014 loppupuolelle ja opintojeni aikataulut eivät sallineet kehitystyön jatkoon mahdollistamista tähän opinnäytetyöhön. Lisäksi apteekissa, jossa kehitystehtävän kysely- ja haastatteluo-sio tehtiin, vallitsi poikkeuksellinen työvoimatilanne kahden vakituisen työntekijän ol-tua vanhempain- ja opintovapaalla.

Kehitystehtäväni muotoutui kuitenkin melko hyvin alkuperäisen suunnitelmani mukai- seksi ja saadut tulokset ovat hyödyllistä pohdittavaa tutkimusapteekin lisäksi muillekin apteekkeille. Uskon työstä olevan itsellenikin hyötyä jatkossa. Työ oli erittäin hyödyllistä omien toimintatapojen reflektointia. Yhtenä tavoitteenani freelancer-työntekijänä oli omien piintyneiden työtapojeni ja käsitysteni kehittäminen. Mielestäni opinnäytetyön pohdiskelu antoi minulle paljon eväitä tulevaisuuteen.

Toimintatutkimus oli mielestäni sopiva tämänkaltaiseen kehitystehtävään. Olin itse ak- tiivisesti mukana toiminnassa ja voidaan tietenkään kysyä vaikutinko ehkä liikaakin lop- putulokseen? Miellyttävää oli erityisesti apteekin henkilökunnan innostuneisuus ja ak- tiivisuus oman toiminnan kehittämistä kohtaan. Tuntui, että henkilökunta olisi valmis suurempiinkin muutoksiin. Henkilökunta suhtautui esimerkiksi tiedonjakoon hyvin myönteisesti ja otti sähköisen kalenterin kampanjatiedotuksessa heti käyttöön. Apteekin intranetin saaminen käyttöön olisi varmasti tehokas ja käyttökelpoinen parannus tiedon- jakoon nimenomaan pää- ja sivuapteekin välillä.

Haastatteluissa tapahtui monia aloittelevan haastattelijan virheitä. Haastattelut tehtiin työn lomassa, eikä ulkoisilta keskeytyksiltä voinut välttyä. Olisin voinut järjestää haas- tattelut muuna aikana rauhallisessa paikassa. Toisaalta haastatteluja käytiin myös pi- demmällä aikavälillä vapaasti asioita pohdiskellen ja luulen asioita saadun näin enem- mänkin esille. Virallinen haastattelutilaisuus olisi voinut tehdä keskustelusta suppeam- paa ja kankeampaa.

Haastattelun ja kyselyn olisin voinut kohdistaa useampaan apteekkiin, jolloin olisin saanut ehkä enemmänkin ideoita ja mielipiteitä. Pienelläkin tutkimusjoukolla sain kuitenkin monta uutta ajatusta ja toisaalta tulokset tukivat hyvin havainnoitejani. Koska suurimpana tutkimusaineistona toimii omasta työkokemuksesta kumpuavat tiedot ja taidot, tarkoitus oli testata ovatko tämän tutkimusjoukon kokemukset ja mielipiteet samansuuntaisia. Vastaukset tukivat erittäin hyvin aiempaa kokemusmaailmaani.

En ole itse markkinoinnin tai sisäisen markkinoinnin asiantuntija. Oppini on hankittu täydennyskoulutuksissa ja kantapään kautta käytännön työssä. Toimin opinnäytetyön aloitushetkellä freelancer-proviisorina ja siksi katsoinkin olevan tärkeää kohdistaa kehitystyötä myös omaan itseeni. Toimiessani aiemmin ison apteekin esimiehenä, vastuullani oli myös markkinointia ja apteekkiketjumarkkinoinnin toteuttamista apteekissa. Monet huonosti toteutetut sisäisen markkinoinnin esimerkit ovat tuolta ajalta. Useinkin unohtui juuri omalle henkilökunnalle kertoa mitä markkinoidaan ja tullaan markkinoimaan. Vuosien kuluessa on ehtinyt kertyä myös onnistuneita kokemuksia ja havaintoja siitä, miten pienillä sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä voi saada aikaan huomattavasti onnistuneemman lopputuloksen.

Ulkoinenkin markkinointi on monissa apteekeissa vielä hyvin pienimuotoista eikä tietämystä asiasta ole tarpeeksi. Markkinointia tehdään vasemmalla kädellä, silloin jos ei ole muuta tekemistä tai kiireesti muun työn ohella. Lisääntyvä kilpailu ostavista asiakkaista pakottaa apteekitkin kehittämään markkinointiaan suunnitelmalliseksi ja tehokkaammaksi. Jos markkinointia aikoo tehdä hyvin, siihen on varattava ihan oma aikansa. Toteutuksen onnistumiseksi asiat pitäisi muistaa markkinoida ensin sisäisesti omalle henkilökunnalle. Lisäksi markkinointiin liittyviä tehtäviä on osattava jakaa ja delegoida. Tekemistä on paljon, eikä yhden henkilön aika riitä kaiken tekemiseen. Monesta päästä on tapana tulla parempia ideoita kuin asioita yksin pohtiessaan. Markkinoinnin tavoitteiden asetantaa, tulosten seurantaa, analysointia ja hyvin tehdystä työstä palkitsemista ei saisi unohtaa.

Intranet tuntui mielipiteissä ratkaisulta moniin ongelmiin. Intranet voi lisätä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lujittaa yrityksen identiteettiä. Jos tietoja on helppo hakea ja niitä päivitetään jatkuvasti, järjestelmä palvelee asiakkaiden kanssa ylläpidettävää vuorovaikutusta. Toisaalta intranetissä on informaatioähkyn vaara, joka vaikeuttaa palvelukulttuurin ylläpitoa. (Grönroos 2009, 488.) Erityisen toimivana näkisin intranetin

juuri tilanteissa, joissa henkilökunta tekee vuorotyötä, apteekissa työskentelee sijaisia ja vuokratyövoimaa, sekä pää- ja sivuapteekin välisessä tiedotuksessa. Asiat tulisivat yhdellä kirjoittamisella jokaisen tietoon samansisältöisenä ja halutessaan asian voi helposti tarkistaa ja kerrata. Intranet ei toimi ilman aktiivista tietojen ylläpitoa ja päivittämistä. Oikein käytettynä intranet tarjoaa helpon tavan tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen samansisältöisenä koko yrityksen välle.

Kehittämistyössä päästiin hyvään vauhtiin vuoden 2014 aikana. Toiminta- ja konstruktivisessa tutkimuksessa kehitystyö kestää tyypillisestikin pitkään, koska testattujen toimenpiteiden aikana tuloksia arvioidaan. Tarvittaessa voidaan palata taaksepäin, ottaa menetelmä käyttöön tai kokeilla jotain aivan uutta. Kehitystyön tuloksena syntynyt ohjeistus läpäisi alustavasti heikon markkinatestin, koska se toimii kohdeapteekissa käytännössä (Ojasalo ym. 2014, 68.) Ratkaisujen toimivuutta on kuitenkin arvioitava tarkemmin myöhemmin, mikä ei aikataulullisesti ehtinyt tähän opinnäytetyöraporttiin. Samansuuntainen kehitystyö jatkuu varmasti tulevaisuudessa sekä entisessä että uudesakin työpaikassani.

Eniten kehitystyön etenemisen myötä havahdutti pohdiskelu asiantuntijasta myyjänä. Apteekissakin lisääntynyt myynnillisuus tuntui itselleni ja monelle kollegalleni alkuun jopa ahdistavalta. Koimme olevamme asiantuntijoita, emme myyjiä. Toimitimme asiakkaille lääkärin määräämät lääkkeet ohjaten lääkkeiden käytössä ja kertoen myös itsehoitolääkkeiden ominaisuuksista. Kun meitä kehoitettiin myymään esimerkiksi kosmetiikkaa, se tuntui aluksi hyvinkin haasteelliselta. Jos asiakkaan kuuli joskus puhuvan apteekin myyjästä, se tuntui lähes loukkaukselta. Emmehän me ole myyjiä, vaan koulutettuja farmasian asiantuntijoilta. Nykypäivän apteekki ei enää menesty ilman myynnillisyyttä ja myyntitaidoista on tullut yhä arvostetumpaa myös alan ammattilaisten keskuudessa. Mitä enemmän myymiseen tutustuu, sitä enemmän sitä oppii arvostamaan. Myyminen on tärkeää, vaikeaa, mutta myös palkitsevaa. Myyjänä menestyminen vaatii kouluttautumista ja ennen kaikkea hyviä sosiaalisia taitoja. Myyntitaitojaan voi kehittää jatkuvasti ja samalla on tutustuttava perinpohjaisesti myymiinsä tuotteisiin. Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja sopivimman ratkaisun löytäminen juuri hänelle on asiakkaan auttamista. Sisäisen markkinoinnin keinoin ja toimivalla yhteistyöllä apteekkilaiset voivat kehittää toisiaan yhä vain paremmiksi ja luotettavammiksi apteekinmyyjiksi.

## LÄHTEET

Apunen, A. 2011. Sisäinen markkinointi: miten myyt tuotteistamasi uudet palvelut asi-  
antuntijoillesi? Helsinki, Ediste

Apunen, A. & Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Helsinki: Talentum

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasym-  
märrys palveluliiketoiminnan perusteena. Tekesin katsaus 256/2009, Helsinki

Benoy, JW 1996. Internal marketing builds service quality. Journal of Health Care Mar-  
keting Vol.16 (1), 54-59

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita  
Publishing Oy

Ekholm, V. 2011. Paketoi palvelusi! Apteekkari 11/11, 28–29

Elfving, A. 2009. Palvelujen hinnoittelu. Apteekki- ja farmasian erikoistumisopinnot provii-  
soreille, Kuopion yliopisto, Koulutus ja kehittämiskeskus. Projektityö

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

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella: Kirja sinulle, joka inhoat myy-  
mistä. Helsinki, Talentum

Hiljainen tieto. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Luettu 25.9.2014  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290763710.html>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käy-  
täntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press

Huhtakangas, E. 2012. Kilpailuetua tuoteryhmien tuotteistamisesta. Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Itä-Suomen yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Aducate. Projektityö.

Isotalo, I. 2013. Sisäinen markkinointi ja henkilöstön työtyytyväisyys ALKO OY:ssa. Turun yliopisto. Liiketaloustiede. Markkinoinnin Pro gradu – tutkielma.

Itsereflektio ammatillisessa tutkimuksessa. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Luettu 25.9.2014.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290734707.html>

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. Tekes, Helsinki: Libris Oy

Joshi, R. 2007. Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. The Icfai Journal of Services marketing. Vol. V (4)

Kurvinen, J., Sipilä, L. 2014. Mieliopidejohtaja: Voittajan resepti toimialasi valloitukseen, Helsinki: Talentum

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

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: Anna asiakkaan ostaa, Helsinki, Talentum Media Oy

Loponen, M. 2002. Farmaseuttien alalta poistuminen. Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Kuopion yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus. Projektityö.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 24.8.2014  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/lukka\\_const\\_research\\_app/kooste](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/kooste)

Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena, Helsinki: Edita Prima Oy

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksen määräys 5/2011 lääkkeiden toimittamisesta 19.12.2011

Läkelaki 10.4.1987/395

Löytänä, J., Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Helsinki, Talentum

Nuutinen, O. Hiljainen tieto. Luettu 25.9.2014 <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/hiljainen-tieto>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Helsinki, Sanoma Pro Oy

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen, Informaatiotutkimus 31(3)

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY

Suojanen U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Luettu 24.8.2014

[http://www.metodix.com.elib.tamk.fi/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/suojanen\\_toimintatutkimus/kooste](http://www.metodix.com.elib.tamk.fi/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/kooste)

Suomalainen luottaa eniten palomieheen ja apteekkityöntekijään, vähiten puhelinmyyjään ja poliitikkoon. Tutkimus. Valitut Palat 2014. Luettu 29.7.2014  
<http://www.rd.fi/suomalainen-luottaa-eniten-palomieheen-ja-apteekkityontekijaan>

Tiuraniemi, J. 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Luettu 25.9.2014  
<http://tiuraniemi.fi/Ammaref.pdf>



Toivio, T. 2007. Oma brändi haltuun. Luettu 28.4.2014.

<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135/>

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi: matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa, Hansaprint Direct Oy, Restamark Oy

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum

Vainio, K. 2004. Lääkeneuvonnan kehittäminen suomalaisissa apteekeissa. Kuopion yliopisto. Sosiaalifarmasian laitos. Väitöskirja.

Vaissalo, J. 2013. Apteekki, liiketoimintaako? Luettu 7.3.2014.

<http://jorivaissalo.wordpress.com/2013/04/17/apteekki-liiketoimintaako/>

Åkerman, S. 2006. Farmaseuttien työpaikan valintaan ja vaihtamiseen liittyvät tekijät. Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Kuopion yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus. Projektityö.

**LIITTEET**

1(2)

## Liite 1. Esikyselylomake haastattelujen pohjaksi

28.7.2014

Sari Mujunen

Tampereen ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma – Ylempi AMK – tutkinto

Pohdin opinnäytetyössäni apteekin selviytymismahdollisuuksia muuttuvassa kilpailuympäristössä. Uudenlaiset tuotteet, palveluiden myynti, entistä enemmän netistä asioita tutkivat ja tilaavat asiakkaat, lisääntyvä kilpailu jne. ovat meidän jokaisen tiedossa. Olen valinnut työni päänäkökulmaksi apteekin sisäisen markkinoinnin kehittämisen. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka edistävät joukkueena toimimista, yhdessä asioiden kehittämistä. Tarkoitukseni on miettiä esimerkiksi mitä uutta tuotevalikoimaan voisi ottaa, kuinka saisimme tuotteita paremmin kaupaksi ja miten voisimme paremmin hallita tuotetiedon tulvaa ja olla itse selvillä tuotteiden ominaisuuksista. Ylipäättänsä toimivan yhteistyön tarkoituksena on entistä parempi asiakaspalvelu.

Ohessa on muutamia kysymyksiä, joiden avulla voisit jo ennakkoon kirjata ajatuksiasi muistiin. Kyselen sitten tarkemmin vielä syyskuun alkupuolella. Olisi mukavaa, jos ehtisit vastata näihin kysymyksiin ja palauttaa tiedot minulle elokuun puoliväliin mennessä.

Suurkiitoksin

*Sari*

1. Onko mieleesi tullut tai ovatko asiakkaat kyselleet uusia tuotteita tai palveluita, joita apteekkimme voisi tarjota?
  
2. Koetko työssäsi haasteita joidenkin tuotteiden/palveluiden suhteen? Millaisia haasteita? Mikä sujuu hyvin?
  
3. Miten mielestäsi voisimme muuttaa / parantaa myyntiä, esillepanoa, markkinointia, asiakaspalveluamme jne.?
  
4. Uusia tuotteita ja tietoutta tulee jatkuvasti. Miten mielestäsi tätä tietoa voisi saada, jakaa, löytää paremmin?
  
5. Miten koet yhteistyön toimivan pää- ja sivuapteekin välillä? Mitä kehitysehdotuksia Sinulla olisi?

Liite 2. Sisäisen markkinoinnin reseptikirjanen

# RESEPTJÄ APTEEKIN SISÄISEEN MARKKINOINTIIN



*Muistithan kertoa muillekin ?*

*Uusille ideoille on aina tilaa!*

*Älä koskaan kasva  
niin isoksi,  
ettetkö voisi esittää  
kysymyksiä,  
älä koskaan tiedä  
niin paljon,  
ettetkö voisi oppia  
jotain uutta.*

*-Og Mandino*

## Sisällysluettelo

- Johdanto
- Sisäinen markkinointi
- Tavoitteemme
- Tuotevalikoimamme
- Ostomme
- Koulutuksemme
- Markkinointimme
- Perehdytyksemme
- Tiedotuskanavamme
- Eilen – Tänään- Tulevaisuudessa
- Linkitystuotteet
- Myönteinen kehämme

## Johdanto

- Tämän reseptikirjaseen tarkoitus on kehittää ja ylläpitää hyviä, yhteisiä toimintatapojamme mm. myyntiin, markkinointiin ja tiedonkulkuun liittyen.
- Tämä reseptikirjanen koskee toimintaamme apteekissamme myytävien ei-lääkkeellisten tuotteiden osalta.
- Tämä reseptikirjanen on tarkoitettu sekä apteekkarin, että henkilöstön käyttöön.

## Sisäinen markkinointi

- Sisäinen markkinointi apteekissamme on kaikkea sitä mikä saa meidät toimimaan yhdessä tavoitteenamme huippuosaava, loistava asiakaspalvelu.
- Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat mm. viestintä, koulutus, motivointi ja hyvät työolosuhteet.
- Olemme kaikki apteekkimme ja toistemme sisäisiä asiakkaita. Tavoitteenamme on myös sisäisten asiakkaiden loistava palvelu.
- Lähtökohtana sisäiselle markkinoinnille on sisäisen tietojenvaihdon tehokas toimiminen. Me kaikki teemme sisäistä markkinointia.
- Toimiva sisäinen markkinointi on menestyksemme avain.

## Tavoitteemme

- Olemme hyvin selvillä myymiemme tuotteiden ominaisuuksista.
- Olemme aina ajan tasalla osataksemme opastaa asiakkaitamme parhaalla mahdollisella tavalla.
- Haluamme olla ajan hermolla. Valikoimistamme löytyvät uudetkin, kiinnostavat ja laadukkaat tuotteet.
- Kannattava toiminta takaa kehittymistä, hyvinvointia ja hyvää mieltä niin apteekkarille, henkilöstölle kuin asiakkaillekin.
- Onnistuneen toimintamme lähtökohta on yhteistyö. **ME** jokainen olemme vastuussa tiedonkulusta ja tiedonjaosta. Kannattaa aina jakaa tietonsa toisillekin.

## Tuotevalikoimamme

- Myymme tutkittuja, luotettavia ja yleisesti hyväksytyjä tuotteita ja palveluita.
- Tuotteillamme hoidetaan sairautta ja edistetään ja ylläpidetään hyvinvointia, terveyttä ja kauneutta.
- Valikoimassamme on myös arkea helpottavia apuvälineitä.
- Kaikkea ei aina löydy varastosta, mutta otamme asiakkaalle aina selvää mistä ja milloin voisimme saada tuotteen hankituksi.

## Ostomme

- Ostamme tuotteemme tukkuliikkeistä ja tunnetuilta tavarantoimittajilta.
- Ajattele ostaessasi asiakaskuntaamme, muista huomioida kesäasukkaat, kausivaihtelu, juhlapyhät ja paikkakunnan tapahtumat.
- **Uusia hankintaideoita** otetaan aina vastaan. Kerro ja kirjoita muistiin tilauspiikkiin.
- Jo ostoja tehtäessä kannattaa miettiä tuotteiden hyllytystä. **Mahtuuko?** Kannattaisiko ottaa varastoon vain menevimät pakkauskoot? Miten saamme tuotteet esille?
- Mieti ostovaiheessa **tuotekoulutus henkilökunnalle**. Millaista apua markkinoija tarjoaa?
  - Sovi **info**.
  - Onko nettikoulutus?
  - Muista pyytää **testerit**. Tuotteet, joiden käyttöön liittyy laite, on aina saatava kokeilla osatakseen edelleen opastaa. Myös maku, tuoksu ja tuntuma on päästävä kokeilemaan.
  - Muista pyytää **myyntiargumentit**.
- Ota selvää markkinoijan mainonta-aikataulusta ja markkinointitoimenpiteistä. Kirjaa ne heti apteekin markkinointikalenteriin. Merkkää jo sovitut kampanjat ja toimenpiteet apteekin markkinointikalenteriin.



## Koulutuksemme

- Apteekkimme tukee ja kannustaa henkilökunnan jatkuvaa kouluttautumista.
- Muista uusien tuotteiden **tuotekoulutus henkilökunnalle** ennen kuin mainonta kuluttajille alkaa.
- Ellei valmistajan antama tuotekoulutus koko henkilökunnalle ole mahdollinen, tee saamastasi informaatiosta heti hyvät muistiinpanot ja kirjoita ne ilmoitustaululle. Muista myös sivuapteekin henkilökunta.
- Valmistajalta on pyydettävä ei-lääkkeellisistä tuotteista testausmahdollisuus henkilökunnalle. Myyjän on tiedettävä miltä tuote näyttää, tuoksuu, maistuu, tuntuu. Kaikki tuotteet, joiden käyttöön liittyy mekaaninen laite (esim. syyjänjäädytyskynä, verenpainemittari, valopinsetit) on myyjän itse testattava, jotta hän osaa neuvoa oikein tuotteen käytössä.
- Jos valmistaja tarjoaa tuotteesta esim. verkkokoulutuksen, informoi siitä henkilökuntaa ja tarjoa hetki aikaa koulutukseen osallistumiseen.
- Koulutamme myös toinen toistamme. Osallistuttuasi koulutukseen tieto jaetaan koko porukalle. Pidetään koulutusinfo tai kirjoitetaan tärkeimmät opitut asiat ilmoitustaululle. Muista myös sivuapteekin henkilökunta.

## Markkinointimme

- Työntekijät ovat kiinnostuneita mainoksistamme ja asiakkaille päin annetuista lupauksistamme. Jokainen voi esittää ideoitaan markkinointiin, kampanjatuotteiksi ja niiden markkinointitavoiksi.
- Tulevat lehti-ilmoitukset ja niiden ajankohta on merkattu apteekin markkinointikalenteriin.
- Meneillään olevaa mainontaa kannattaa hyödyntää laittamalla samat tuotteet hyvin esille ja mainokset myös apteekin ikkunaan ja katupuhujaan.

## Perehdytyksemme

- Uuden työntekijän tultua taloon, hänelle opastetaan käytössämme olevat tiedotuskanavat ja niiden käyttö.
- Uudet työntekijät innostetaan alusta asti tietoa jakavaan sisäisen markkinoinnin kulttuurimme mukaan. Heillähän sitä uutta tietoa on valtavasti jaettavaksi.
- Muista kertoa tiedotuskanavien salasanat myös uusille ja tilapäistyöntekijöille

## Tiedotuskanavamme

Seuraa päivittäin aina tilanteen salliessa:

- Sähköinen kalenteri – Apteekin markkinointikalenteri – Tarkista voimassaolevat ja tulevat tiedotteet
- SALIX-ilmoitustaulu
- Luettavaa – paperipostit
- SAL-salkku tiedotukset
- Farenta-verkko – tiedotukset

## Eilen – Tänään – Tulevaisuudessa

- Tietoja kilotavaroista ja vanhoista valmisteista löydät esimerkiksi laboratoriotilan kaapissa säilytettävistä valmistusohjeista ja kilotavaraluettelosta.
- Tämän päivän terveydenhoitoon liittyviä vinkkejä löytyy esimerkiksi Terveysportista. Kannattaa seurata myös Terveysalan lehtiä, sekä aikakauslehtien ja sanomalehtien uutisia. Vinkkaa mielenkiintoiset löytösi muillekin. Apteekin taukotilan lehtiä saa ottaa myös kotilainaan.
- Tulevaisuuden terveyteen liittyvien trendien ennakoinnista kiinnostuneille löytyy valtavasti aineistoa esimerkiksi: [www.trendhunter.com](http://www.trendhunter.com), ja hakusanoilla health trends, pharmacy trends jne. Vinkkaa mielenkiintoiset löytösi muillekin.

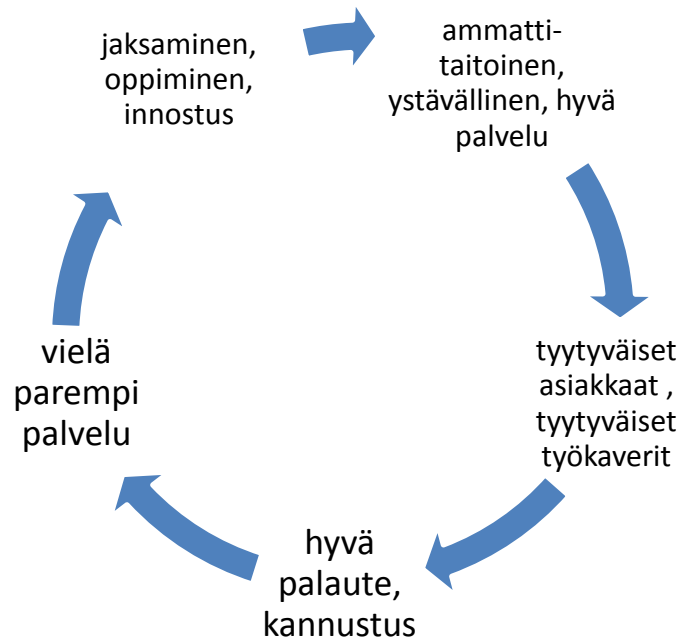
## Linkitystuotteet:

Yhteisen pohdinnan tuloksena syntyneet linkitystuotteet. Taulukkoa saa täydentää.

Muista, että asiakastyytyväisyys on aina toimintamme tärkein päämäärä. Tämä lista on tarkoitettu asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelun tueksi. Jokaisen asiakkaan yksilöllinen tilanne kartoitetaan ensin.

Tuote 1.	Tuote 2.	Tuote 3.
<b>kasvovoide</b>	puhdistustuote	kasvovesi, kuorinta
<b>aknevoide</b>	puhdistus	kosteutus
<b>antibiootti</b>	maitohappobakteerit, s.boulardi	hiivan esto, hiivan hoito
<b>flunssalääke</b>	nenäsuihke, kuumemittari	nenäliinat, vitamiinit
<b>perusvoide</b>	pesuneste	
<b>ihottumavoide</b>	perusvoide	pesuneste
<b>ripulilääke matkalle</b>	maitohappobakteerit, s.boulardi	käsidesi, aurinkovoide, hyttysenpistot,rakkolaastarit
<b>hormonikorvaus</b>	kosteutusgeeli tai -öljy	kuivat silmät, kuiva suu
<b>antihistamiini</b>	silmätipat, nenäsuihke	nenänhuuhtelukannu
<b>punkkikarkote</b>	pinsetit	desinfiointiaine
<b>säärihaava</b>	lisäravinne, sinkki, proteiini	
<b>reseptilääkkeet</b>	dosetti, lääkkeenoton muistut- taja	tabletin puolittaja
<b>kuulokojeen paristot</b>	kuulolaitteen letku	kuulolaitteen puhdistussetti
<b>isotretinoiini</b>	huulirasva	kostuttavat silmätipat
<b>innostunut puutarha- ihminen</b>	paperipussit kuivatuille yrteille ja siemenille	käsivoide
<b>väsyneet jalat</b>	verenkiertoa parantava voide	tukisukat
<b>toipilas</b>	täydennysravintovalmisteet	

## Myönteinen kehämme



*Myönteisyys lisää myönteisyyttä -*

*Innostus lisää innostusta.*

*Valmiiksi ei tulla koskaan,*

*süüspä jatketaan harjoitusta.*