

Konsta Karppinen

Sisäinen markkinointi – toiminnan tehostaminen palvelukanavissa

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketalous ja kulttuuri Lappeenranta
Liiketalous
Markkinointi

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Konsta Karppinen

Sisäinen markkinointi – toiminnan tehostaminen palvelukanavissa, 39 sivua, 2 liitettä

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2020

Ohjaaja: lehtori Jyri Hänninen, LAB-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten case-yrityksen toimintaa sen palvelukanavissa voidaan tehostaa sisäistä markkinointia hyödyntämällä. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin saada tietoa sisäisen markkinoinnin nykytilasta ja kehityskohteista.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällisen tutkimuksen tuloksilla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa laadullisen tutkimuksen tueksi. Tutkimus toteutettiin henkilöstölle suunnatun kyselyn ja kahden puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla ja haastattelut puhelinhaastatteluina. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui sisäisen markkinoinnin teoriasta ja viestinnästä, jonka osalta keskityttiin organisaation sisäiseen tiedonkulkuun. Lähdemateriaalia kerättiin alan kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella pääteltiin, että sisäisen markkinoinnin keinoista koulutus ja tiedotus koettiin tärkeimmiksi elementeiksi toiminnan tehostamisen kannalta. Henkilöstö halusi tietoa case-yrityksen asioista eniten intranetin, esimiehen, koulutuksien ja palavereiden kautta. Lisäksi hyvä ohjeistaminen ja tiedon löydettävyys koettiin palvelukanavien hyödyntämisessä tärkeäksi.

Asiasanat: sisäinen markkinointi, tiedonkulku, palvelukanavat

Abstract

Konsta Karppinen

Internal marketing – improving the efficiency of service channels, 39 pages, 2 appendices

LAB University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree programme in Business administration

Specialisation in Marketing

Bachelor´s Thesis 2020

Instructor: Mr. Jyri Hänninen, Senior lecturer, LAB University of Applied Sciences

The objective of the study was to find out factors that would make performance more efficient in the case company's service channels by utilizing internal marketing. In addition, the study was aiming to gather information on the current state and development targets of internal marketing.

The data for this study were collected by quantitative and qualitative research methods. The results of the quantitative study sought to provide more profound information to support qualitative research. The study was conducted through a survey for the personnel and by two telephone interviews. The survey was formed by using Webropol survey tool. Theoretical framework of the thesis consisted of internal marketing theory and communication, which focused on the internal flow of information within the organization. The source material was collected from the literature and internet sources.

The results of the study show that education and communication were perceived as the most important elements in terms of streamlining performance in service channels. Based on the findings personnel felt that the intranet, supervisor, education and meetings were the most desirable channels for accessing information. In addition a good guidance and easy discoverability of information were considered important in utilizing service channels.

Keywords: internal marketing, information flow, service channels

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Aiheen valinta.....	5
1.2	Aiheen yleinen kiinnostavuus.....	5
1.3	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset.....	5
1.4	Tavoite ja tutkimusmenetelmät.....	6
2	Palvelut ja monikanavaisuus.....	7
2.1	Palvelujen markkinointi.....	7
2.1.1	Markkinointiviestintä.....	8
2.1.2	Sisäinen viestintä.....	9
2.2	Palvelukokemus.....	9
2.3	Palvelukanavat.....	10
3	Sisäinen markkinointi.....	11
3.1	Määritelmä.....	11
3.2	Johtamismallit ja tavoitteet.....	14
3.3	Edellytykset ja keinot.....	16
3.3.1	Koulutus.....	19
3.3.2	Sisäinen tiedotus.....	19
3.3.3	Kannustus.....	20
3.3.4	Yhteishengen luominen.....	20
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
5	Tutkimustulokset.....	24
5.1	Perehdytys.....	25
5.2	Palvelukanavat.....	26
5.3	Tiedonjako ja viestintä.....	29
5.4	Kehittäminen.....	33
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	35
	Kuviot.....	38
	Lähteet.....	39

1 Johdanto

1.1 Aiheen valinta

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii case-yritys, joka toimii Suomen pankkisektorilla. Opinnäytetyön aihe on toiminnan tehostaminen palvelukanavissa. Tapoja palvelukanavien tehokkaampaan hyödyntämiseen pyritään löytämään sisäisen markkinoinnin sekä viestinnän keinoilla. Aihe on valittu yrityksen tarpeeseen perustuen. Tarve palvelukanavien tehostamiselle on huomattu erityisesti pankin asiakaspalvelussa, jossa seurataan asiakkaiden yhteydenottojen määrää ja toimintaa eri palvelukanavissa.

1.2 Aiheen yleinen kiinnostavuus

Case-yrityksen kasvu lisää aiheen kiinnostavuutta. Palvelukanavat ovat lisääntyneet ja kehittyneet viime vuosien aikana, etenkin digitaalisella puolella. Perinteisen konttorikäynnin lisäksi halutaan tarjota monipuoliset digitaaliset palvelut. Yritys on myös halunnut säilyttää merkittävän asiakaskokemuksen kehityksen rinnalla. Hyvän asiakaskokemuksen ylläpitämisen merkitys korostuu, kun yritys kasvattaa toimintaansa ja haluaa tarjota kilpailukykyistä pankkipalvelua.

Sisäisen markkinoinnin avulla luodaan organisaatioon toimintakulttuuria, edistetään tiedonkulkua, koulutetaan ja motivoidaan henkilöstöä. Toimimattoman sisäisen markkinoinnin seurauksena yrityksen ulkoinen markkinointi kärsii, eivätkä asiakassuhteet kehity menestyksekkäästi. Edellä mainittu on seurausta siitä, että työntekijät eivät ymmärrä yrityksen markkinointilupauksia tai osaa toteuttaa sen palvelutarjoomaa. (Grönroos 2015, 443–444.) Sisäisen markkinoinnin tarkastelun ajankohtaisuus korostuu uusien ja nykyisten työntekijöiden perehdyttämisessä sekä sitouttamisessa. Tähän sisältyy esimerkiksi uusien ja jo olemassa olevien palveluiden, toimintatapojen sekä arvojen opettaminen.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu sisäisestä markkinoinnista. Opinnäytetyössä sisäiseen markkinointiin katsotaan kuuluvan myös alan kirjallisuudessa synonyymeinä käytetyt termit: sisäinen viestintä ja työyhteisöviestintä.

Viestinnän näkökulmasta tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan organisaation sisäistä tiedonkulkua. Tutkimuksesta rajataan pois myös ulkoiset asiakkaat, sillä työssä keskitytään case-yrityksen sisäiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Teoriaa tähän tutkimukseen kerätään alan kirjallisuudesta ja internet-lähteistä.

1.4 Tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten case-yrityksen asiakastointia eri palvelukanavissa voidaan tehostaa. Ihanteellisessa tilanteessa asiakkaat ohjautuvat oikeisiin palvelukanaviin, joissa heidän asiansa saadaan hoidettua mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Näin voidaan estää tiettyjen palvelukanavien ruuhkautuminen, jonka myötä asiakaskokemus on mahdollisesti myönteisempi. Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia sisäisen markkinoinnin keinoja ja niiden toimivuutta.

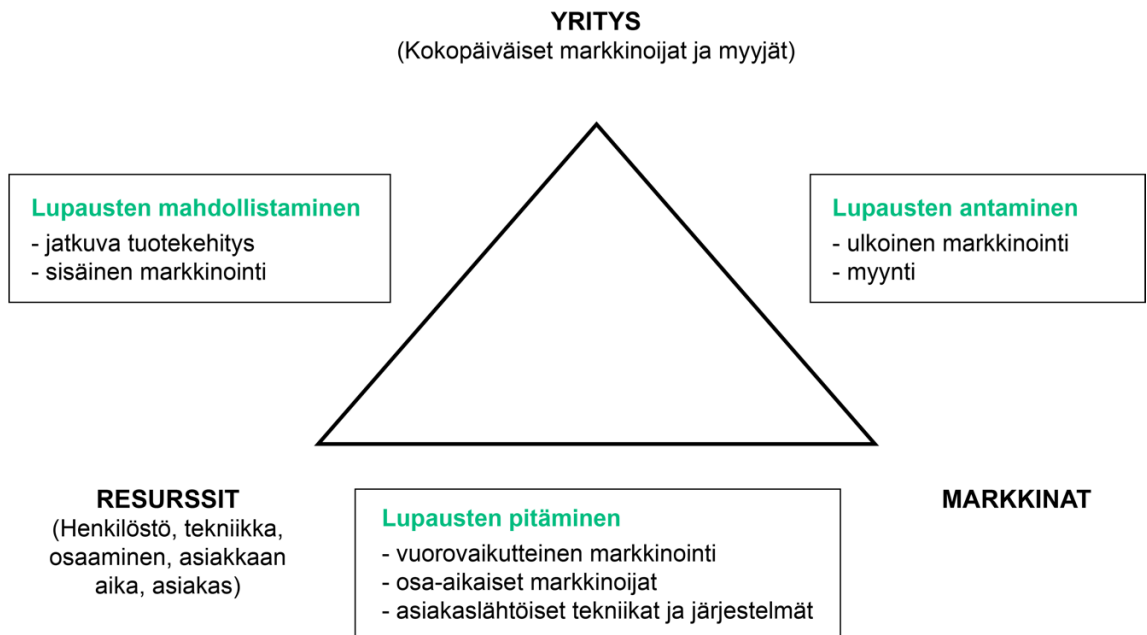
Työn empiirisessä osiossa pyritään ymmärtämään organisaation sisäistä markkinointia ja sen suhdetta palvelutehokkuuteen case-yrityksessä. Kyselyn avulla voidaan kartoittaa henkilöstön tietoisuutta palvelukanavista, sekä heidän sitoutuvuuttaan ohjaamaan asiakkaita eri palvelukanaviin. Tutkimuksen vastauksiin perustuen tehdään päätelmiä ja ehdotuksia, joilla case-yritys voisi mahdollisesti kehittää tulevaisuudessa sisäistä markkinointia ja sen kautta tehostaa toimintaa palvelukanavissaan.

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia pyritään hyödyntämään määrällisen tutkimuksen mittaustuloksien analysoinnissa. Määrällisessä tutkimuksessa aineiston keräämisen tapana käytetään kyselytutkimusta. Kyselytutkimus on valittu, sillä se toteutetaan suurelle osalle pankin henkilöstöstä. Aineistonkeruun menetelmän valintaan vaikuttaa myös vastaajien hajanainen sijainti Suomessa.

2 Palvelut ja monikanavaisuus

2.1 Palvelujen markkinointi

Palvelut ovat aineettomia hyödykkeitä, joihin liittyy useimmiten vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Palveluille on ominaista prosessiluonteisuus, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuiksi asiakkaiden ongelmiin. Asiakas on palveluprosessissa yleensä jossakin määrin läsnä, kun palvelu tuotetaan tai toimitetaan. Tämä tapahtuu myös silloin, kun asiakas on yksin vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan järjestelmien tai infrastruktuurin kanssa. Näin ollen vuorovaikutus tapahtuu esimerkiksi silloin, kun asiakas soittaa puhelun tai tekee tilisiirron verkkopankissa. (Grönroos 2015, 77–79.)



Kuvio 1. Palvelun markkinointikolmio (Christian Grönroos 2015, 91)

Kuvion 1 mukaisesti palvelun markkinointikolmio kuvaa palveluliiketoiminnan markkinoinnissa keskeisesti mukana olevat tekijät. Christian Grönroos on jakanut palvelujen markkinoinnin sisäiseen-, ulkoiseen-, ja vuorovaikutteiseen markkinointiin.

Palvelujen markkinointiprosessissa korostuu henkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sekä sisäinen viestintä. Henkilöstön ammattitaidolla ja asen-

noitumisella on keskeinen vaikutus siihen, kuinka hyvin asiakkaille annetut lupaukset pystytään lunastamaan. Tämän mahdollistaa palveluhenkinen ja asiakaskeskeinen yrityskulttuuri, joka varmistetaan sisäisen markkinoinnin avulla. Lupaukset asiakkaille annetaan ulkoisen markkinoitviestinnän keinoin. Palvelun tuotanto- ja kulutusprosessi alkaa asiakkaan ja yrityksen työntekijän kohdatessa. Tätä vuorovaikutussuhdetta kutsutaan totuuden hetkeksi, jolloin asiakkaan odotukset tulee täyttää ja annetut lupaukset tulee lunastaa. Viestinnällinen näkökulma korostuu palvelujen markkinoinnissa, sillä sen avulla konkretisoidaan aiheeton palvelutarjoama. (Isohookana 2007, 70–71.) Monet yrityksen työntekijöistä tuottavat asiakkaille arvoa erilaisissa palveluprosesseissa, kuten asiakaskoulutuksissa, valitusten käsittelyssä tai myynnissä. Näitä asiakaspalvelutehtävissä toimivia työntekijöitä kutsutaan osa-aikaisiksi markkinoijiksi. He ovat läsnä totuuden hetkissä, kun palvelua toteutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Grönroos 2015, 91.)

2.1.1 Markkinoitviestintä

Markkinoitviestintää pidetään terminä yrityksen kilpailukeinoille, joiden avulla yrityksen tuotteista ja toiminnasta kerrotaan asiakaskohderyhmille ja sidosryhmille. Markkinoitviestinnän keinot voidaan kategorisoida neljään osaan joita ovat, mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. (Rope 2005, 277.) Viestinnän keinoista on osattava valita sopivat tavat eri kohderyhmiä lähestyessä. Samansuuntaisuus viestinnässä on tärkeää. Se tarkoittaa viestintätapojen- ja kanavien sovittamista niin, että sanoma on sama viestintävälineestä riippumatta. Markkinoitviestinnällä pyritään vaikuttamaan tietoon, tunteisiin ja toimintaan. Sen lopullinen tavoite on kannattavan myynnin aikaansaaminen. (Bergström & Leppänen 2015, 300–302.) Yhteenvedonä markkinoitviestinnällä ollaan vuorovaikutuksessa markkinoiden kanssa ja vaikutetaan asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen (Isohookana 2007, 63).

2.1.2 Sisäinen viestintä

Stauss ja Hoffman (2000) määrittelee sisäisen viestinnän olevan suunnitelmallisten viestintätoimien käyttämistä systemaattisesti, vaikuttamaan nykyisten työntekijöiden tietoon, asenteisiin ja käyttäytymiseen (Tench & Yeomans 2009, 318). Sen avulla luodaan ja kehitetään organisaation sisäisiä suhteita, identiteettiä ja täten vaikutetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäisellä viestinnällä pyritään saavuttamaan toimiva kokonaisuus liittämällä yhteen yrityksen henkilöt, osastot, tasot ja prosessit. (Hookana 2007, 221.)

Viestintää pidetään työyhteisötaidona ja kaikilla yhteisön jäsenillä on oman työtehtävänsä kautta viestintävastuu, sillä viestintä tapahtuu siellä missä työtä tehdään. Siihen kuuluu oleellisen tiedon seuraaminen ja vaihdanta. Viestintä kehittää työyhteisöä ja omaa työtä, sillä sen avulla voidaan tuoda esille ehdotuksia ja ideoita. Etenkin johdon tapa viestiä vaikuttaa yksilöiden motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen sekä mielikuviiin omasta työyhteisöstä. (Juholin 2013, 194–197.)

2.2 Palvelukokemus

Asiakkaat odottavat tänä päivänä saumatonta palvelukokemusta kaikissa palvelukanavissa. Kaikkia näitä kanavia ja toimipisteitä, jossa asiakkaalla on mahdollisuus kohdata yritys kutsutaan kosketuspisteiksi. Sujuvan asiointin helpottamiseksi tulee pohtia asiakkaan polkua, jolloin ohjeistamista voidaan selkeyttää esimerkiksi palvelujen käyttöön liittyen. Monikanavaisen ympäristön myötä asiakkaat ovat tottuneet helppoon ja nopeaan tavoitettavuuteen. Asiakkaalle muodostuneet ennako-odotukset ja mielikuvat vaikuttavat viestintäkanavan valintaan. Täten tulee huomioida, että etenkin negatiiviset kokemukset laskevat asiakaspalveluun kohdistuneita odotuksia. (Filenius 2015, 70–73.) Shep Hyken (2018) tiivistää, että kanavien monipuolisuuden myötä merkittävän asiakaskokemuksen luomisesta on tullut monimutkaisempaa. Tästä huolimatta asiakkaiden perimmäinen tarve on edelleen sama. He haluavat, että heidän asiansa hoidetaan. Ratkaisut halutaan nopeammin, mutta teknologian kehitys mahdollistaa työkalut myös tämän toteuttamiseksi. (Forbes 2018.)

2.3 Palvelukanavat

Palvelukanavilla tarkoitetaan moninaisia kanavia, joiden kautta palvelu on asiakkaiden saatavilla (Ylikoski 1999, 271). Monikanavaisuuden käsite yleistyi, kun yritykset alkoivat viedä palvelujaan verkkoon vuosituhanteen vaihteessa. Näin ollen fyysisen palvelukanavan rinnalle syntyi digitaalinen kanava. Nykyään perusolettamuksena on se, että yrityksen palvelut ovat saatavissa monipuolisesti yhtä hyvällä laadulla myös digitaalisessa kanavassa. (Filenius 2015, 28.) Asiakaspalvelun monikanavaisuus on tärkeää, sillä asiakkaat haluavat palvelua tilanteen mukaan eri kanavissa. Osa asiakkaista haluaa henkilökohtaista palvelua kasvokkain ja osa taas arvostaa sähköistä vastausta. Lähtökohtana on saada apua nopeasti ja helposti niin, että palvelukokemus on yhtä laadukas palvelukanavasta riippumatta. (Bergström & Leppänen 2015, 167). Henkilöstön osaamisen lisäksi organisaation tietojärjestelmien tulee tarjota kaikissa palvelukanavissa ajantasaista tietoa saumattoman palvelukokemuksen mahdollistamiseksi (Filenius 2015, 27).

Digitaalisten kanavien avulla voidaan lisätä tehokkuutta esimerkiksi asiakaspalvelun ja myynnin näkökulmasta. Internet-kanavat vähentävät henkilöstökuluja perinteisiin kanaviin verrattuna, sillä asiakas tekee itse osan työstä esimerkiksi itsepalvelujen kautta. Kun palveluita siirretään perinteisestä toimipisteestä digitaaliseen kanavaan, myös vuokratilastuksissa voidaan säästää. Internetissä tapahtuvan toiminnan mitattavuus mahdollistaa myös tehokkaan kehittämisen. Digitaalisten kanavien avulla voidaan tavoittaa uusia markkinoita, saada lisämyyntiä ja parantaa kustannustehokkuutta. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Kokemus digitaalisten kanavien rakentamisesta on kehittynyt huomattavasti viime vuosien aikana. Kaikki asiakkaat eivät pysty kuitenkaan täysin omaksumaan digitaalisia palvelukanavia omaan käyttöönsä, mikä taas rajoittaa tehokkuus- ja kustannussäästöjä. Kielteisyys voi liittyä erilaisiin esteisiin, kuten henkilökohtaisen kontaktin suosimiseen, tuotteen toimitusnopeuteen tai palvelukokemuksen henkilökohtaisuuden puutteeseen. Keinot joilla voidaan edistää digitaalisten palveluiden omaksumista sisältävät asiakastiedottamisen, asiakaskokemuksen tekemisen merkitykselliseksi ja asiakkaan ohjaamisen. Esimerkiksi uusien digitaalisten kanavien käyttöä voidaan selittää erilaisilla opastusvideoilla,

asiakaskokemusta voidaan parantaa yhdistämällä tärkeät toiminnot yhteen sovellukseen tai asiakasta voidaan ohjata palvelujen käyttöön taloudellisesti hyödyttävillä kannustimilla. (McKinsey 2017, 23–24.)

Case-yrityksen palvelukanavat

Opinnäytetyössä palvelukanaviin sisällytetään niin perinteiset kanavat kuin digitaaliset kanavatkin. Case-yrityksen palvelumalli on monikanavainen ja yritys palvelee asiakkaita seuraavissa kanavissa:

- henkilökohtainen palvelu konttoreilla
- toimihenkilöiden puhelinpalvelu konttoreilla
- asiakaspalvelun puhelin- ja chat-palvelu
- verkkopankki ja mobiilisovellukset
- sähköposti
- Facebook.

3 Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin konsepti on esitetty ensimmäisen kerran 1970-luvulla johtamisstrategiana vastaamaan palvelualojen tarpeeseen rakentaa ja ylläpitää palvelulaatua. Tutkimus sisäisestä markkinoinnista on kehittynyt tähän päivään mennessä merkittävästi, eikä sen soveltaminen rajoitu enää ainoastaan palvelualoille. (Ahmed & Rafiq 2002, 3.)

3.1 Määritelmä

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, joka kohdistetaan organisaation omaan henkilöstöön. Se on johtamista, jolla pyritään varmistamaan yrityksen liikeidean ja markkinointisuunnitelman toteutuminen jokapäiväisessä toiminnassa. Se miten sisäinen markkinointi toteutetaan, riippuu organisaation johdosta, yrityskulttuurista ja henkilöstön ominaisuuksista. (Bergström & Leppänen 2015, 155.)

Kirjallisuudessa sisäiselle markkinoinnille on annettu useita merkityksiä, jonka takia tulkintojen ja määritelmien monimuotoisuus on johtanut vaikeuksiin konseptin

toteuttamisessa sekä laajassa hyväksymisessä (Ahmed & Rafiq 2002, 5). Tässä luvussa käsitellään tarkemmin sisäisen markkinoinnin määritelmiä ja konseptin kehitysvaiheita. Käsitteen monimuotoisuudesta huolimatta kehitysvaiheita on erotettu olevan kolme, joita ovat:

1. työntekijöiden tyytyväisyysvaihe
2. asiakaslähtöisyyden vaihe
3. strategian implementoinnin ja muutosjohtajuuden vaiheet (Ahmed & Rafiq 2002, 6.)

Ensimmäisessä kehitysvaiheessa sisäisen markkinoinnin työ keskittyi työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen, sillä pyrkimyksenä oli kehittää palvelun laatua. Vuonna 1981 Leonard Berry kiteytti sisäisen markkinoinnin termin ajatukseen, jonka mukaan työntekijät ovat organisaation sisäisiä asiakkaita. Lähtökohta oli pitää asiakkaat tyytyväisinä, joka edellytti työntekijöiden tyytyväisyyttä. Hyvien työntekijöiden merkitys korostuu etenkin, jos palvelun laatu on ainoa todellisesti erottava tekijä kilpailijoiden välillä. (Ahmed & Rafiq 2002, 6–7.) Henkilöstön tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä sekä suhteisiinsa muiden työntekijöiden ja työnantajaorganisaation kanssa (Grönroos 2015, 448).

Berry ja Parasuraman (1992) kuvailevat sisäisen markkinoinnin olevan prosessi, jolla houkutellaan, kehitetään, motivoidaan ja pidetään organisaatiossa päteviä työntekijöitä heidän tarpeitaan vastaavien työtehtävien eli työtuotteiden avulla. He kertovat väärin ihmisten palkkaamisen palvelutehtäviin olevan pääasiallinen syy huonoon palvelulaatuun. (Varey & Lewis 2000, 176–177.) Ahmed ja Rafiq listaavat ensimmäisen kehitysvaiheen sisältävän mahdollisesti useita ongelmakohtia. Toisin kuin ulkoisessa markkinointitilanteessa, työntekijöille myytävä tuote eli työ ei välttämättä vastaa heidän toiveitansa, eikä heillä ole todennäköisesti mahdollisuutta valita tuotteita eli töitään. Tämän lisäksi työn sopimusluonteen takia heidät voidaan viime hetkellä niin sanotusti pakottaa hyväksymään tehtäviä, joita he eivät halua. Viimeisenä ongelmakohtana pidetään tyytyväisten työntekijöiden hankkimisesta koituvia suuria taloudellisia kustannuksia. (Ahmed & Rafiq 2002, 7.)

Toinen kehitysvaihe keskittyi asiakaslähtöisyyteen ja yksi sen merkittävimmistä kehittäjistä oli Christian Grönroos. Hän tunnisti ostajan ja myyjän välisellä vuorovaikutuksella olevan merkittävä vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, jonka lisäksi se tarjosi tärkeän markkinointimahdollisuuden organisaatiolle. Täten Grönroos korosti asiakaskontakteissa työskentelevän henkilöstön asiakaslähtöisyyden ja markkinointihenkisyyden tärkeyttä. (Ahmed & Rafiq 2002, 8.) Sisäistä markkinointia voi pitää markkinointiprosessina, jolla varmistetaan eri tasolla työskentelevien työntekijöiden valmius ja motivaatio palveluhenkiseen työskentelyyn. Tämän lisäksi se varmistaa, että työntekijät ymmärtävät yrityksen liiketoiminnan asiakaskeskeisesti. (Grönroos 2015, 446.) Myös Georgen kanta sisäisestä markkinoinnista on se, että työntekijöitä motivoidaan palveluhenkisiksi ja asiakaslähtöisiksi lähestymistavalla, jossa markkinoinnin kaltaisia toimia käytetään sisäisesti. (Ahmed & Rafiq 2002, 8.)

Kolmas kehitysvaihe laajensi konseptia entisestään tunnistamalla sisäisen markkinoinnin roolin myös strategian toteuttamisen välineenä. Jeffrey P. Winter toi ensimmäisten joukossa esiin sisäisen markkinoinnin roolin työntekijöiden johtamisessa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän kehitysvaiheen myötä sisäisellä markkinoinnilla katsottiin olevan potentiaalia toimintojen integroimisessa organisaatiossa. Piercy ja Morgan osoittivat, että ulkoisia markkinointityökaluja ja tekniikoita voidaan soveltaa sisäisesti. Tämän lisäksi sisäinen markkinointi linkitettiin selvästi ulkoisiin markkinointitoimiin. Nähtiin myös, että strategioiden toteuttamisessa on tarpeen poistaa toimintojen välistä kitkaa ja muutosvastarintaa sekä saavuttaa parempi sisäinen viestintä. Sisäinen markkinointi nähtiin osana muutosjohtajuutta, eikä sen tavoitteena ollut enää ainoastaan työntekijöiden motivoiminen asiakaslähtöisiksi. Ahmed ja Rafiq määrittelivät sisäisen markkinoinnin olevan suunnitelmallista toimintaa muutosvastaisuuden vähentämiseksi motivoimalla työntekijöitä ja integroimalla toimintoja yrityksen strategian toteuttamisessa. (Ahmed & Rafiq 2002, 9–10.)

Sisäisen markkinoinnin käsite voi olla verrattain epäselvä sen laajuuden ja monitulkintaisuuden takia. Ballantynen mukaan markkinointikirjallisuudessa ei ole yleisesti sovittua käsitteellistä kehystä, joka selittäisi sisäisen markkinoinnin johta-

mista tai sen toimintoja yksiselitteisesti (Varey & Lewis 2000, 46). Tässä opin-
näytetyössä sisäistä markkinointia tarkastellaan keskeisesti Christian Grönroosin
määritelmän pohjalta. Henkilöstön tulee ymmärtää yrityksen tarjoamat tuotteet,
palvelut ja markkinointiviestintä ennen kuin se kohdistetaan ulkoisille asiakkaille
(Grönroos 2015, 443). Opinnäytetyö käsittelee asiakastoiminnan tehostamista
palvelukanavissa. Tämän takia asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden
kyky toteuttaa yrityksen palvelutarjoomaa asiakaslähtöisesti sekä linjassa ulkois-
ten markkinointilupauksen kanssa korostuu.

3.2 Johtamismallit ja tavoitteet

Grönroos jakaa sisäisen markkinoinnin johtamisprosessit asenne- ja viestintäjohtamiseen. Onnistuneeseen sisäiseen markkinointiprosessiin tarvitaan molempia. Viestintäjohtamisen prosessi voi olla irtonaisempi eli sen toimet voidaan toteuttaa tiettyinä aikoina. Asennejohtamisen prosessia taas pyritään pitämään jatkuvana. Asennejohtaminen korostuu sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa organisaatioissa, joissa kilpailuetu pyritään saavuttamaan palvelustrategian turvin. Työntekijöiden asenteita on johdettava niin, että he ovat motivoituneita työskentelemään asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtamisella taas varmistetaan, että henkilöstö saa tarvitsemansa tiedon suoriutuakseen työtehtävistään. Sen avulla henkilöstö voi myös kertoa esimerkiksi omista vaatimuksistaan, asiakkaiden tarpeista ja työn tehostamiseen koskevista asioista. (Grönroos 2015, 449–450.)

Kiteytettynä sisäisen markkinoinnin tavoite on saada yrityksen liikeidea toteutumaan suunnitellusti jokapäiväisten työtoimien kautta (Rope 2005, 605). Lahtinen ja Isoviita määrittelevät sisäisen markkinoinnin tavoitteet johdettaviksi sen päämäärästä. Tavoitteiden tulisi olla suunniteltu kuten yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet. Täten niiden tulisi olla mitattavia, haastavia, realistisia sekä aikataulutettuja. Tavoitteisiin pääseminen tulee olla ylemmässä johdossa olevan henkilön vastuulla, jotta työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin pääsemiseen. Jos vastuu tästä delegoidaan alemmalle tasolle, ei asiaa pidetä tarpeeksi tärkeänä, jotta se toteutuisi suunnitellulla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 1998, 93.)

Grönroos jakaa sisäisen markkinoinnin tavoitteet kahteen osaan. Pää tavoitteena on johtaa työntekijöitä niin, että he ovat motivoituneita suorittamaan osa-aikaisen markkinoijan työtehtäviään asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti. Toinen tavoite linkittyy keskeisesti ensimmäiseen, eli yrityksen täytyy houkutella päteviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään organisaatiossa. Kahden edellä mainitun pää-tavoitteen lisäksi tulee huolehtia, että työntekijöillä on työtehtävien suorittamiseksi tarvittavat tiedot ja taidot, sekä riittävästi johtamis- ja teknistä tukea. (Grönroos 2015, 451.)

Sisäisen markkinoinnin kolme tasoa

Grönroosin mukaan seuraavat sisäisen markkinoinnin tasot kuvaavat tilanteita, joissa sisäistä markkinointia tarvitaan:

1. palvelukulttuurin luomisessa
2. palveluhenkisyyden ylläpitämisessä
3. uusien tuotteiden ja palveluiden sekä ulkoisten markkinointitoimien esittelyssä työntekijöille (Grönroos 2015, 451).

Sisäinen markkinointi nähdään yhtenä keinona palvelukulttuurin luomisessa. Työntekijöiden tulee tietää mitä yritys haluaa saavuttaa, jotta he voivat toimia palveluhenkisesti ja osa-aikaisen markkinoijan roolissa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet palvelukulttuuria luotaessa ovat seuraavat:

1. saada kaikki työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään organisaation toiminta-ajatus, strategiat, tuotteet ja palvelut sekä ulkoiset markkinointikampanjat
2. myönteisten suhteiden luominen yrityksessä työskentelevien välille
3. palveluhenkisen johtamistyylin omaaminen esimiesten ja työnjohdon keskuudessa
4. palveluhenkisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kouluttaminen henkilöstölle. (Grönroos 2015, 452.)

Kun palvelukulttuuri on luotu, sitä täytyy ylläpitää rohkaisevilla johtamismenetelmillä, jotka edesauttavat työntekijöiden palveluhenkisyyttä. Organisaation sisäiset suhteet tulee säilyttää hyvinä, jonka lisäksi etenkin esimiesten ja työnantajien

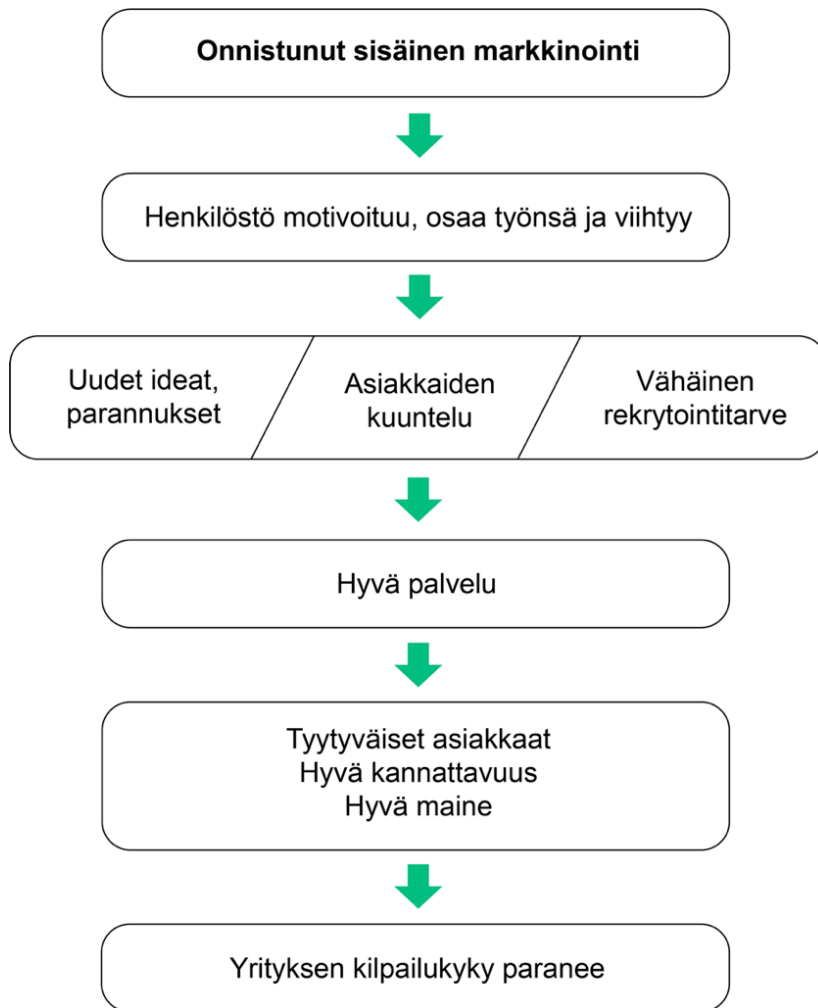
on varmistettava että alaiset saavat edelleen toiminnasta tietoa ja palautetta. Sisäisen markkinoinnin kolmas taso linkittyy edellisiin tasoihin tukemalla palvelukulttuurin ylläpitämistä tai edesauttamalla sen luomista. Tavoite on saada henkilöstö tietoiseksi kaikista organisaation uusista asioista, joilla on vaikutus työntekoon. Työntekijöiden tulee olla tietoisia uusista tuotteista ja palveluista niin, että he hyväksyvät ne. Palvelun laadun takaamiseksi, heidän tulee olla myös tietoisia uusista markkinointitoimista ja sisäisistä toimintatavoista, joilla yrityksen vuorovaikutteista markkinointia hoidetaan. (Grönroos 2015, 454.)

3.3 Edellytykset ja keinot

Jotta yritys voi onnistua sisäisessä markkinoinnissa, sen on täytettävä seuraavat edellytykset:

- liikeidea on toimiva ja asiakaslähtöinen, ennen kuin sitä markkinoidaan sisäisesti henkilöstölle
- yrityksen toiminnan perusarvot ovat selkeät ja henkilöstö hyväksyy ne sekä pystyy osallistumaan niiden laatimiseen
- liikeidea käydään läpi työntekijöiden kanssa niin, että jokainen tietää miten yrityksen liikeidea ja arvot toteutuvat omassa käytännön työssä
- toimille asetetaan selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotta kaikki työskentelisivät yhteisen linjauksen mukaan samaan suuntaan. (Bergström & Leppänen 2015, 155.)

Toimiva sisäinen markkinointi alkaa ylimmästä johdosta, jonka jälkeen keskijohdon ja työnjohtotason on toimittava prosessissa asemansa mukaisesti. Kontakti-henkilöstöön kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimenpiteet voivat vasta tämän jälkeen onnistua. Tähän vaikuttaa keskeisesti yläpuolelta tuleva rohkaisu ja tuki, jonka avulla työntekijöiden kyky toimia palveluhenkisesti osa-aikaisen markkinoijan roolissa paranee. Mikäli sisäistä markkinointia toteutetaan vain kampanjamaisesti tai irrallisina toimenpiteinä, ei pysyviä muutoksia välttämättä saada aikaan. (Grönroos 2015, 454.) Kuvio 2 havainnollistaa sisäisen markkinoinnin prosessia, jossa kilpailukeinona ovat henkilöstö ja yrityksen tarjoama palvelu.

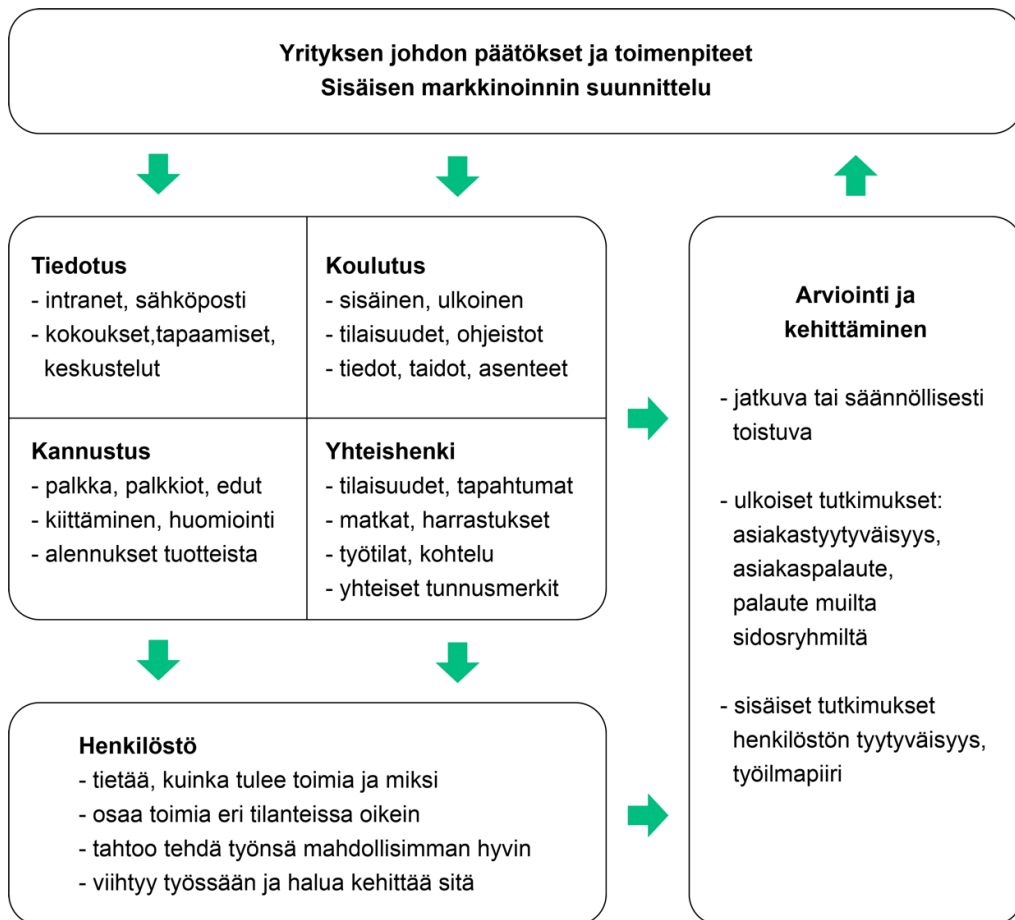


Kuvio 2. Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen 2015, 154)

Motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö tekee työtä ja toimintaa koskevia parannusehdotuksia ja he osaavat kuunnella asiakkaiden mielipiteitä palveluun sekä sen kehittämiseen liittyen. Työviihtyvyys vähentää rekryointitarvetta, eikä uusia työntekijöitä tarvitse etsiä jatkuvasti. Tämän myötä asiakkaat saavat parempaa palvelua, tyytyväisyys sekä uskollisuus heidän keskuudessaan kasvaa ja yrityksen palveluja suositellaan muille keskimääräistä enemmän. Näin ollen yrityksen myynti ja kannattavuus voi kasvaa. Kannattavuuden parantuessa, yrityksen resurssit henkilöstön, tuotteiden, palveluiden ja asiakassuhteiden hoitamiseen kasvaa. Yrityksen kilpailukyky perustana voidaan nähdä hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu. (Bergström & Leppänen 2015, 154.)

Sisäisen markkinoinnin toimista ei ole olemassa täydellistä listaa, jonka mukaan sitä tulisi toteuttaa. Tyypillisiä sisäisiä markkinointitoimia voidaan listata, mutta useimmat palveluhenkisyteen sekä asiakaskeskeisyyteen vaikuttavat tehtävät tai toiminnot voidaan ottaa mukaan (Grönroos 2015, 455).

Keinot sisäisen markkinoinnin toteutukseen ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. Näiden keinojen käyttämistavat muovautuvat yrityksen liikeidean, työntekijöiden ominaisuuksien ja markkinatilanteen mukaan. Sisäisen markkinoinnin toteutumista tulisi seurata säännöllisesti esimerkiksi sisäisillä tai ulkoisilla tutkimuksilla kuten henkilöstön tyytyväisyyskyselyillä tai asiakaspalautteilla. (Bergström ja Leppänen 2015, 155.) Kuviossa 3 esitellään sisäisen markkinoinnin suunnittelun vaiheet osa-alueittain.



Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet (Bergström & Leppänen 2015, 156)

3.3.1 Koulutus

Koulutuksen tarkoituksena on varmistaa työntekijöiden riittävä osaaminen esimerkiksi palveluiden, myynnin, tuotteiden, huollon sekä johtamisen alueilla. Koulutus kehittää ammattitaidon lisäksi asenteita ja kannustaa työntekijöitä, joka hyödyttää yritystä pitkällä aikavälillä. Se voi olla tilanteen mukaan joko lyhyt tai pitkäkestoista riippuen yrityksen tarpeesta ja osaamistasosta. (Bergström & Leppänen 2015, 157.)

Viestintäjohtamisen kannalta koulutus on yhdessä sisäisen viestinnällisen tuen kanssa tärkein työkalu sisäisessä markkinoinnissa. Koulutusta tarvitaan sisäisen markkinoinnin ohjelmaan yleensä joko yrityksen ulkopuolelta tai sitä voidaan järjestää itse. Yrityksistä löytyy usein yksilöitä, jotka eivät ymmärrä strategiaa tai osa-aikaisen markkinoijan roolia ja vastuuta. Kyseessä on osittain asenneongelma. Se voi olla seurausta tiedon puutteesta, jonka myötä ilmeneviin kielteisiin tai välinpitämättömiin asenteisiin tulee puuttua. Koulutuksen avulla voidaan opettaa laaja-alaisesti palvelustrategiasta ja henkilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin tai asiakkaisiin. Se on keskeisesti mukana myönteisten asenteiden rakentamisessa niin palvelustrategian, asiakaskeskeisyyden kuin osa-aikaisen markkinoinninkin kohdalla. (Grönroos 2015, 456.)

3.3.2 Sisäinen tiedotus

Tiedottamisen avulla taataan, että henkilöstö tuntee liikeidean ja päämäärät jokapäiväisessä toiminnassa sekä omassa työssään. Se nähdään myös yrityksen ilmapiirin avoimuutta ja tasa-arvoisuutta lisäävänä tekijänä. Tiedottamisen keinoja voivat olla esimerkiksi sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulut, suullinen viestintä, kuten tiedotustilaisuudet, kokoukset ja palaverit. Lähtökohtana on varmistaa, että henkilöstö saa tilanteen mukaan tarvitsemansa tiedon. Tästä esimerkkinä markkinointikampanjat ja tilaisuudet, joista on kerrottava etukäteen. Tiedotus mahdollistaa markkinoinnin tuottamien materiaalien, tietojen ja myyntiperusteluiden käyttämisen asiakastyössä. Myös henkilöstön aktivoiminen uuden tiedon tuottamiseen on tärkeää. (Bergström & Leppänen 2015, 156–157.) Asiakaskontakteissa työskentelevillä on hyödyllistä tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista,

jonka myötä heidän osallistaminen toiminnan kehittämiseen mahdollistaa parempia tuloksia (Grönroos 2015, 457–458).

3.3.3 Kannustus

Erilaisilla kannustuksen keinoilla varmistetaan henkilöstön halu toimia liikeidean mukaisesti. Kannustusta pidetään tärkeänä etenkin myynti- ja palveluhenkilöstön kohdalla. Yleisiä myyntihenkilöstön kannustimia ovat myynnin perusteella maksetut rahapalkkiot ja provisiot. Muita kannustimia voivat olla esimerkiksi suurempi vastuu, ylennys tai työvälitteet, kuten parempi puhelin tai tietokone. Eri henkilöstöryhmille ja henkilöille tulisi suunnitella omat kannustimet. Ennen sitä tulee kuitenkin selvittää mistä eri henkilöt motivoituvat. Toimivan kannustinjärjestelmän ominaisuuksina pidetään oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä, jonka takia esimerkiksi ansaitsemiskriteerit palkkioiden kohdalla tulee olla määritelty tarkasti. (Bergström & Leppänen 2015, 158–159.)

Työnjohtajat ja esimiehet ovat avainasemassa tiedon ja myönteisen palautteen antamisessa. Heillä on suuri vastuu avoimen ilmapiirin luomisesta ja siinä, että asioita nostetaan esille puitaviksi (Grönroos 2015, 458). Tämän lisäksi henkilökohtainen huomioiminen etenkin aineettomassa kannustamisessa on tärkeää. Tällaista kannustamista ovat henkilöstölle osoitettu laatu-palautte, vaikutusmahdollisuudet, julkinen tunnustus ja statustekijät (Bergström & Leppänen 2015, 159).

3.3.4 Yhteishengen luominen

Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään myös varmistamaan kaikkien työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne ja usko yrityksen menestykseen. Yhteishenkeä ja sisäistä uskoa luodaan esimerkiksi yhteisillä tilaisuuksilla, matkoilla tai tapahtumilla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan edistää myös yhteisillä tunnusmerkeillä, kuten logolla varustetuilla esineillä tai yhtenevillä työasuilla. Henkilöstöllä tulisi olla tasavertainen tunne siitä, että jokainen omalla panoksellaan edistää yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin pääsemistä. (Bergström & Leppänen 2015, 159.) Ryhmästä joukkueeksi pääseminen edellyttää, että johtaja on osa joukkuetta. Keskeinen keino saada työntekijöiden arvostus on esimerkijohdaminen, jonka

filosofian mukaan johto ei voi edellyttää toisilta muuta kuin mitä se itse tekee. (Rope 2005, 621.)

Sisäinen markkinointi on jatkuva prosessi, joka vaatii johdon pysyvää huomiota. Yrityksen strategiat, palveluprosessien toteutuksen tekniikat sekä ulkoisen markkinoinnin muutokset tulee valmistella huolellisesti (Grönroos 2015, 472). Toimivassa sisäisen markkinoinnin ohjelmassa ei voida erottaa eri tekijöitä toisistaan, koska toimivuus muodostuu siitä, miten myös pienet osatekijät toteutuvat. Voi daankin kiteyttää, että vaikka yrityksen henkilöstö tietää, osaa ja haluaa tehdä, mutta menestymiseen ei uskota, ei tulosta tule. (Rope 2005, 622.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymyksillä tuetaan opinnäytetyön tavoitetta, joka on selvittää keinoja asiakastoiminnan tehostamiseen case-yrityksen palvelukanavissa. Tavoitteen tukemiseksi on hahmotettu seuraavat tutkimuskysymykset:

Miten asiakastoimintaa eri palvelukanavissa voidaan tehostaa sisäistä markkinointia hyödyntämällä?

Pääkysymyksen lisäksi opinnäytetyössä on kolme alakysymystä:

1. Mikä on henkilöstön näkemys sisäisen tiedonkulun nykytilasta?
2. Miten henkilöstön tietoisuutta palvelukanavien hyödyntämisestä voidaan lisätä?
3. Mitkä seikat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon eri palvelukanavien hyödyntämisessä?

Alakysymykset ovat valittu yksityiskohtaisemman tiedon keräämiseksi. Tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää henkilöstön näkemyksiä tiedonkulun nykytilasta, jotta voidaan hahmottaa kehityskohdat paremmin. Kun halutaan lisätä henkilöstön tietoisuutta, on keskeistä selvittää missä kanavissa tietoa mieluiten omaksutaan. Henkilöstön motivaatioon liittyvät seikat palvelukanavien hyödyntämisessä vaikuttavat opinnäytetyössä annettaviin kehitysehdotuksiin.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla selitetään ilmiöitä ja asioita numeraalisesti (Vilka 2015, 225). Tässä opinnäytetyössä määrällistä tutkimusta käytettiin selvittämään henkilöstön kokemuksiin liittyviä numeraalisesti mitattavia kysymyksiä. Tutkimuksen aineiston keräämisen menetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kysely oli standardoitu, jonka myötä kaikilta vastaajilta kysyttiin sama asiasisältö täysin samalla tavalla. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, jonka myötä tietoa kerättiin kaikista perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä eli case-yrityksen työntekijöistä. Heikkilä (2004) suosittelee kokonaistutkimuksen tekemistä, jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta (Vilka 2015, 98). Valittuun otantamenetelmään vaikutti se, että perusjoukosta reilusti yli puolet olivat tutkimuksen kannalta otettava mukaan. Tämän lisäksi koko perusjoukon yhteystiedot olivat saatavissa kyselyn toteuttamiseksi.

Kyselyn toteutus

Kyselylomakkeen suunnittelussa on tutustuttu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kyselylomakkeen muodostamisessa on hyödynnetty Heikkilän tutkimuslomakkeen laatimisen vaiheita seuraavasti:

- tutkittavien asioiden nimeäminen
- kyselyn rakenteen suunnittelu
- kysymysten muotoilu
- lomakkeen testaaminen
- lomakkeen korjaaminen
- lopullisen lomakkeen muodostus (Heikkilä 2014, 46).

Kyselylomakkeessa ilmoitettiin vastausohjeet sekä kyselyyn liittyvät perustiedot, jotka mainittiin myös saatetekstissä. Kyselyssä hyödynnettiin strukturoituja, avoimia ja sekamuotoisia kysymyksiä sekä asenneasteikkoa. Lomakkeen alussa oli vastaajan luokitteluun liittyviä kysymyksiä työskentelysijainnin eli kaupungin, työskentelyvuosien ja työtehtävän mukaan. Suurimmassa osassa kysymyksistä käytettiin Likertin asteikkoa 1-4. Likertin asteikko valittiin mielipideväittämiä varten, jolloin vastaaja valitsi hänen käsitystään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. 4-portainen asteikko valittiin, sillä neutraalin vaihtoehdon puuttuessa vastaajan on

otettava aiheeseen kantaa. Kyselyn lopussa esitetyillä avoimilla kysymyksillä ha-
luttiin vastauksia, joita ei oltu etukäteen ajateltu. Kyselyn internet-linkki lähetettiin
perusjoukolle sähköpostitse. Samassa yhteydessä lähetettiin saateteksti, josta
ilmeni kyselyn yksityiskohdat. Perusjoukolle lähetettiin sähköpostin yhteydessä
kyselyn saateteksti ja myöhemmin muistuttava saateteksti, jotta vastauksia saa-
taisiin mahdollisimman paljon. Ensimmäisessä saatetekstissä kerrottiin kuka tut-
kimuksen tekee, sen tarkoitus ja aihe, vastausohjeet, aikataulu, yhteystiedot ja
maininta anonymiteetin säilymisestä sekä tutkimustulosten käytöstä. Muistutta-
vassa saatetekstissä perusteltiin miksi muistutus lähetettiin ja mainittiin ettei se
koske jo kyselyyn vastanneita henkilöitä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään
tutkittavan kohteen toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten avulla, joita
ovat esimerkiksi arvot, halut, asenteet ja uskomukset (Vilkkä 2015, 224). Laadul-
lisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu,
sillä tietoa haluttiin vain tietyistä aihealueista. Tämän menetelmän myötä myös
haastateltavien vastaukset ovat vertailukelpoisia. Haastattelut koostuivat neljäs-
tätoista avoimesta kysymyksestä, joiden avulla pyrittiin keräämään tietoa kysely-
tutkimuksen tulosten tueksi. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän asemansa
sekä case-yrityksen yhteyshenkilön antamat suositukset. Haastateltavista toinen
kuului case-yrityksen keskijohtoon ja toinen suoritustason johtoon. Keskijohto ja
suoritusjohto ovat vuorovaikutuksessa ylemmän johdon sekä asiakasrajapin-
nassa työskentelevien henkilöiden kanssa. Keskijohto hoitaa yleisesti useampaa
organisaation perusyksikköä, kuten tulosityksiköitä tai osastoja. Keskijohdon alai-
sina toimivat suoritustason johtajat. Suoritustason vastuulla on esimerkiksi pal-
velutoimintaa välittömästi suorittavan yksikön johtaminen esimiehen roolissa.
(Vanhala ym. 2002, 49.)

Haastatteluilla haluttiin saada tietoa konttoritason johdon näkökulmasta. Tutki-
mustulosten läpikäynnin yhteydessä haastateltavista käytetään nimityksiä haas-
tateltava A ja haastateltava B. Haastatteluhetkellä haastateltava A kuului case-
yrityksen keskijohtoon ja haastateltava B suoritustason johtoon. Opinnäytetyön
seuraavassa luvussa eli tutkimustulosten läpikäymisessä on hyödynnetty asian-
tuntijahaastatteluiden vastauksia.

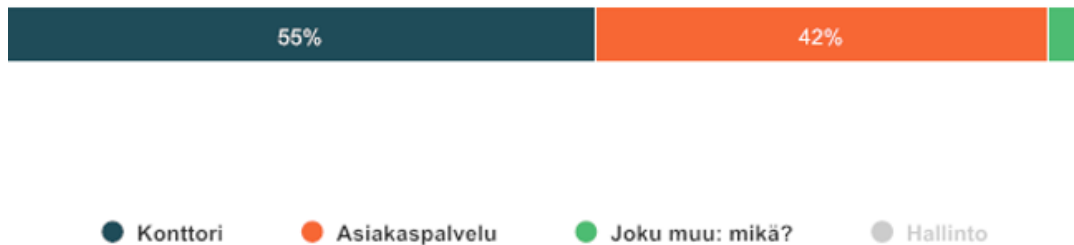
5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten asiakastoimintaa pankin palvelukana-
vissa voitaisiin tehostaa. Tämän selvittämiseksi toteutettiin kysely ja asiantuntija-
haastattelut. Kyselyn avulla haluttiin saada tietoa henkilöstön kokemuksista si-
säiseen markkinointiin ja pankin palvelukanaviin liittyen. Asiantuntijahaastatte-
luilla pyrittiin saamaan aiheesta tietoa esimiestason näkökulmasta.

Hyvän tutkimuksen mittareina pidetään usein validiteettia ja reliabiliteettia. Vali-
diteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittauksen pätevyyttä eli sitä, mitaako se mitä
pitikin. Tutkimuksen luotettavuutta ja kykyä antaa tarkkaa tietoa kutsutaan relia-
biliateetiksi. (Heikkilä 2014, 27–28.) Tämän tutkimuksen hyvään validiteettiin vai-
kuttaa onnistuneesti valitut tiedonkeruumenetelmät ja niiden huolellinen suunnit-
telu sekä testaus. Tiedonkeruumenetelmät valittiin onnistuneesti, koska tutkimuk-
sesta saatiin haluttua tietoa. Kyselylomakkeen ja haastattelukysymysten suunnit-
telu sekä testaus mahdollistivat hyödyllisen tiedonsaannin tutkittavan ilmiön kan-
nalta. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa riittävän suuri otos ja saatu
vastausten määrä.

Kokemukset toiminnan tehostamisesta

Kyselytutkimukseen vastasi 68 henkilöä, jotka jakautuivat työtehtävän, työsken-
telykaupungin ja työskentelyvuosien mukaan. Kyselyssä pyydettiin valitsemaan
lähin omaa työtehtävää kuvaava vaihtoehto. Tutkimuksen tavoitteena oli saada
50 - 100 vastausta. Kysely toteutettiin 12.03.2020 - 19.03.2020 välisenä aikana.
Tutkimustulosten analysoinnissa huomioidaan konttorilla, asiakaspalvelussa ja
myynnissä työskentelevien henkilöiden vastaukset. Hallinnossa työskentelevien
vastauksia ei sisällytetä tuloksiin, koska tietoa halutaan mahdollisimman paljon
asiakasrajapinnassa työskenteleviltä henkilöiltä. Täten tuloksissa huomioidaan
60 vastausta työtehtävien mukaan, mikä näkyy alla olevasta kuviosta 4. Tutki-
mustuloksissa huomioitavista vastaajista 55 % työskentelivät konttorin työtehtä-
vissä, 42 % asiakaspalvelun työtehtävissä ja 3 % myynnillisissä työtehtävissä.

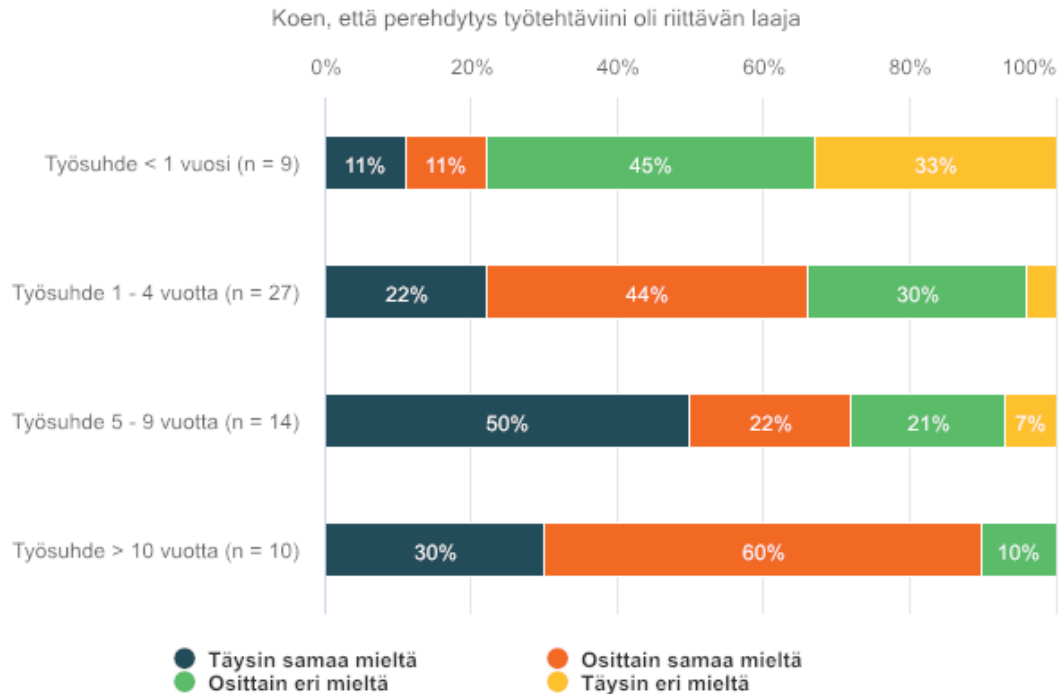


Kuvio 4. Vastaajien jakauma työtehtävien mukaan

Vastauksia saatiin 84 prosentista kaupungeista, jossa case-yrityksellä on konttori. Paikkakunnittain vastauksia tuli eniten konttoreilta, joissa henkilöstömäärä on keskimääräistä suurempi. 60 vastaajasta 15 % olivat työskennelleet case-yrityksessä alle vuoden, 45 % noin 1 - 4 vuotta, 23 % noin 5 - 9 vuotta ja 17 % yli 10 vuotta.

5.1 Perehdytys

Kyselyssä selvitettiin vastaajien kokemuksia perehdytyksen laajuudesta. Vertailun mahdollistamiseksi vastaukset jaettiin työskentelyvuosien mukaisesti neljään ryhmään kuvion 5 mukaisesti. Tutkimustulosten mukaan pidempään työskennelleet kokivat perehdytyksen olleen riittävän laaja. Työsuhteessa lyhyemmän aikaan työskennelleet taas kokivat perehdytyksen olleen laajuudeltaan puutteellisempaa. Yli kymmenen vuotta työskennelleistä yhteensä 90 % olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että perehdytys työtehtäviin oli riittävän laaja. Alle vuoden työskennelleistä yhteensä 78 % kokivat olleensa väitteestä osittain tai täysin eri mieltä.



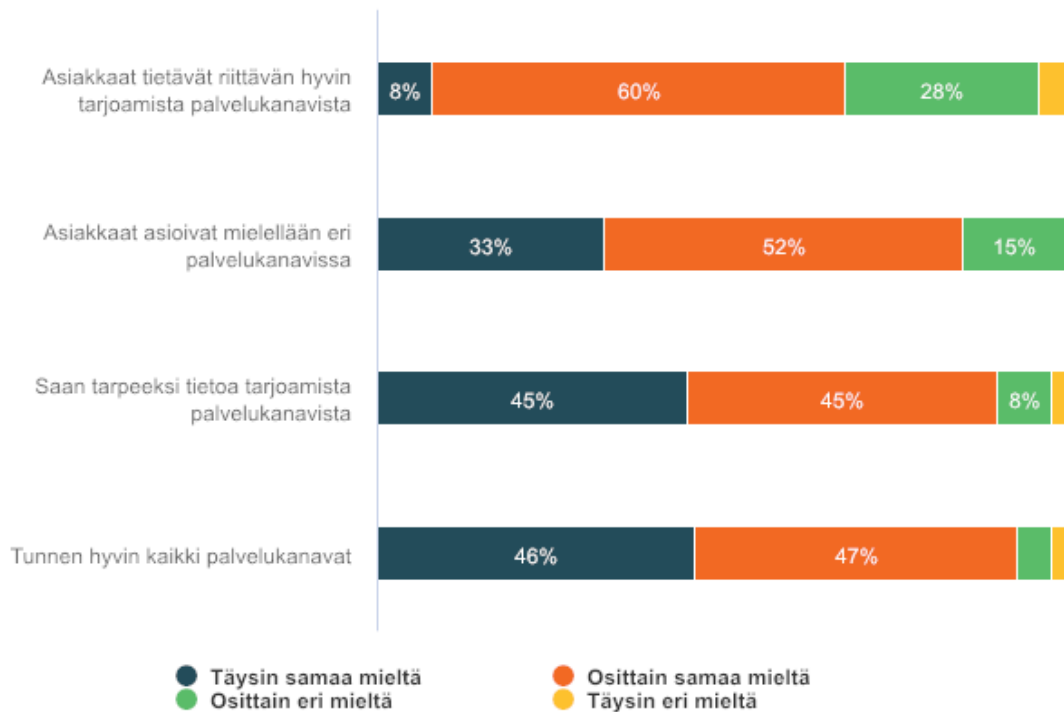
Kuvio 5. Perehdytyksen laajuus

Haastattelutulokset vahvistavat kyselyn tuloksia. Haastateltava A ei koe perehdytyksen olevan lähtökohtaisesti riittävän laaja. Hän pitää pankin yksikköjä pieninä, joissa vaaditaan yrittäjähenkisyttä sekä kykyä etsiä tietoa. Myös haastateltava B kokee perehdytyksen olevan osittain henkilön omalla- ja kanssatyöskentelevien vastuulla. Haastateltavien mukaan oma-aloitteisuus tiedon etsimisessä auttaa pärjäämään, eikä perehdytys ole vain yhden työntekijän vastuulla. Tulosten perusteella vähemmän aikaa työskennelleiden keskuudessa perehdytys saatetaan kokea suppeaksi, mutta oppiminen tapahtuu työskentelyn yhteydessä pidemmällä aikavälillä. Perehdytykseen tyytyväisimmät ovat työskennelleet case-yrityksessä pitkään. Tämä voi kertoa siitä, että perehdytys-malli sopii juuri heille hyvin tai, että perehdytys-malli on ollut erilainen heidän aloittaessaan.

5.2 Palvelukanavat

Kyselyssä pyrittiin selvittämään henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia case-yrityksen palvelukanaviin liittyen. Kuvion 6 mukaisesti selvä enemmistö (60 %) vastaajista olivat osittain samaa mieltä siitä, että asiakkaat tietävät pankin tarjoamista palvelukanavista riittävän hyvin. Täysin samaa mieltä kyseisestä väitteestä

olivat 8 % vastaajista, mutta myös huomattava määrä (28 %) vastaajista kokivat olevan asiasta osittain eri mieltä. Henkilöstön vastausten perusteella voidaan päätellä, että asiakkaat tuntevat pankin palvelukanavat yleisesti melko hyvin. Väitettä vahvistaa myös se, että enemmistö vastaajista kokee asiakkaiden asioivan mielellään eri palvelukanavissa. 33 % vastaajista on väitteestä täysin samaa mieltä, 52 % osittain samaa mieltä ja 15 % osittain eri mieltä.



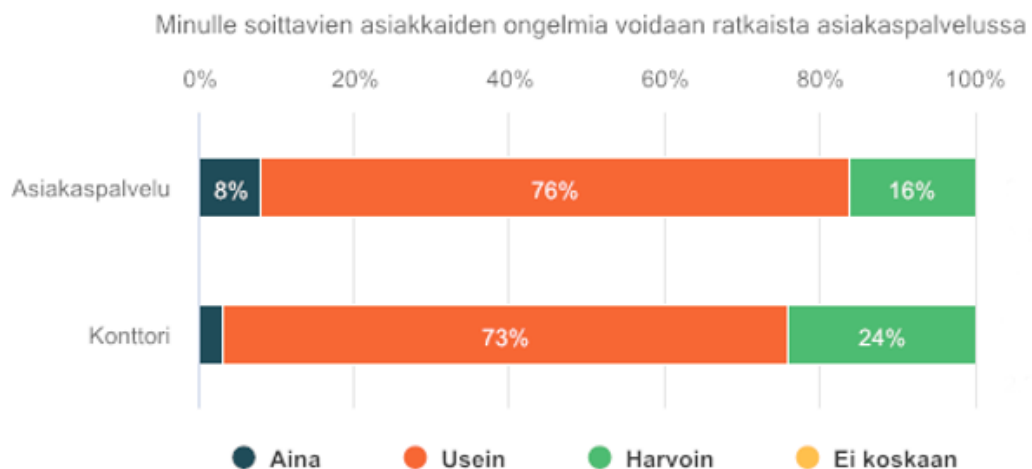
Kuvio 6. Palvelukanavien tunnettuus

Kuvion 6 mukaisesti vastaajat tuntevat jo olemassa olevat palvelukanavat hyvin. Vastaajista 46 % ovat väitteestä täysin samaa mieltä ja 47 % osittain samaa mieltä. Henkilöstön vastausten perusteella tiedonkulku palvelukanavista toimii kiitettävästi. Selkeä enemmistö (90 %) vastaajista ovat täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että he saavat tarpeeksi tietoa pankin tarjoamista palvelukanavista.

Asiakaspalvelun kokonaan tai osittain hallinnoimia palvelukanavia ovat muun muassa valtakunnallinen puhelinpalvelu, chat-palvelu, sähköposti, sosiaalisen media sekä verkkopankki. Kuvio 7 havainnollistaa vastaajien mielipidettä siitä,

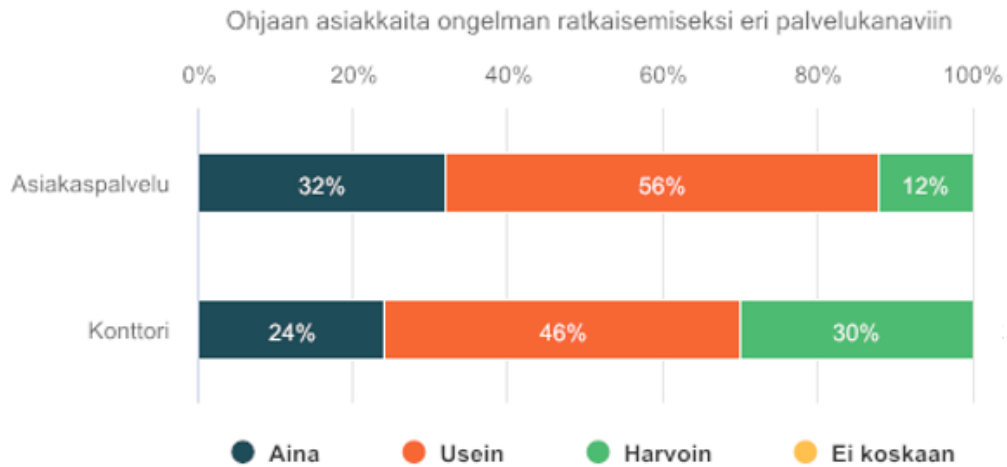
voiko heille soittavien asiakkaiden ongelmia ratkaista asiakaspalvelussa. Vertailun kohteeksi on otettu kaksi suurinta vastaajaryhmää eli asiakaspalvelussa ja konttorilla työskentelevät henkilöt. Vertailulla pyritään selvittämään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia suurimpien vastaajaryhmien välillä, jotta aihetta voidaan ymmärtää paremmin.

Selkeä enemmistö molempien ryhmien vastaajista kokee asiakaspalvelun kykenevän ratkaisemaan usein asiakkaiden ongelmia. Pieni osa molempien ryhmien vastaajista on sitä mieltä, että ongelmia voidaan kyseisessä tilanteessa ratkaista harvoin. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että osa pankin palvelutarjoomasta tuotetaan kokonaan tai osittain ainoastaan konttoreilla. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että valtaosa soittavien asiakkaiden ongelmista voidaan hoitaa asiakaspalvelussa.



Kuvio 7. Ongelmanratkaisu asiakaspalvelussa

Kuvio 8 kuvaa eri palvelukanavien hyödyntämistä kahden suurimman vastaajaryhmän keskuudessa. Molempien ryhmien enemmistö ohjaa aina tai usein asiakkaita ongelman ratkaisemiseksi eri palvelukanaviin. Asiakkaiden ohjaaminen usein eri palvelukanavaan voi kertoa siitä, että heidän asiansa on hoidettavissa tehokkaammin jossakin toisessa palvelukanavassa. Tämä voi kertoa myös asiakkaiden tottumuksesta ottaa yhteyttä tietyssä palvelukanavassa, josta heidät tarvittaessa ohjataan toiseen palvelukanavaan ongelman ratkaisemiseksi.



Kuvio 8. Palvelukanavien hyödyntäminen

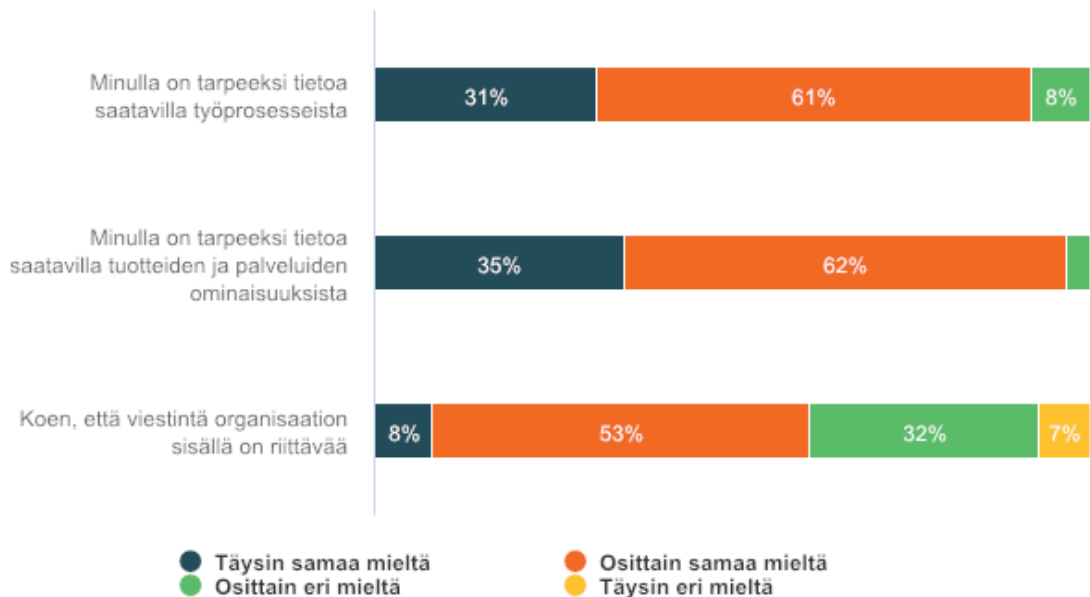
Huomattavaa eroa vastaajaryhmittäin ei ole. Konttorin henkilöstöstä 30 % ja asiakaspalvelun henkilöstöstä 12 % ohjaavat harvoin asiakkaan eri palvelukanaviin. Tutkimustulosten perusteella konttorilla asiakkaan asia saadaan hoidettua ilman toiseen palvelukanavaan ohjaamista useammin, kuin asiakaspalvelussa. Tulokseen voi vaikuttaa asiakkaiden puheluiden ohjautuminen konttorilta asiakaspalveluun niin sanottuina ylivuotoina. Ylivuotopuhelu muodostuu esimerkiksi konttorin toimihenkilön ollessa varattu.

Kyselyssä toteutetuilla avoimilla kysymyksillä selvitettiin henkilöstöltä sitä, miten toimintaa palvelukanavissa voitaisiin tehostaa tai kehittää. *Koulutusta eri palvelukanavien käytöstä ja muutoksista*. Koulutuksen tarve etenkin sähköisistä palvelukanavista koettiin tarpeelliseksi, kuten myös edellä mainittu lainaus kertoo. Tästä voidaan päätellä, että palvelukanavien tunnettuutta henkilöstön keskuudessa tulee yhä parantaa, vaikka yleistilanne nähtäisiin hyväksi. Tarve korostuu, kun palvelukanaviin tulee kehityksen myötä muutoksia. Myös asiakkaiden opastaminen ja tietoisuuden lisääminen palvelukanavista esimerkiksi asiakastapaamisissa koettiin tärkeäksi.

5.3 Tiedonjako ja viestintä

Seuraavaksi läpikäytävät tutkimustulokset käsittelevät henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia tiedonjakoon sekä sisäiseen viestintään liittyen. Henkilöstön mielestä tietoa työprosesseista koettiin olevan tarpeeksi saatavilla, kuten kuviosta 9

voidaan huomata. Täysin samaa mieltä väitteestä olivat 31 % vastaajista ja osittain samaa mieltä jopa 61 %. Yleisesti myös tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista koettiin olevan tarpeeksi tietoa saatavilla. Sisäisen viestinnän riittävydestä täysin samaa mieltä olivat vastaajista 8 %, osittain samaa mieltä 53 %, osittain eri mieltä 32 % ja täysin eri mieltä 7 %. Tutkimustulosten perusteella yli puolet vastaajista kokivat sisäisen viestinnän olevan yleisesti riittävällä tasolla. Tutkimustulos kuitenkin osoittaa, että tiedonjaon näkökulmasta sisäistä viestintää voitaisiin jossain määrin lisätä. Haastateltava B koki, että vastaus sisäisen viestinnän riittävydestä voi vaihdella paljon eri henkilöiltä kysyttäessä. Kuitenkin molemmat haastateltavista kokivat sisäisen viestinnän olevan riittävää omalla kohdallaan.

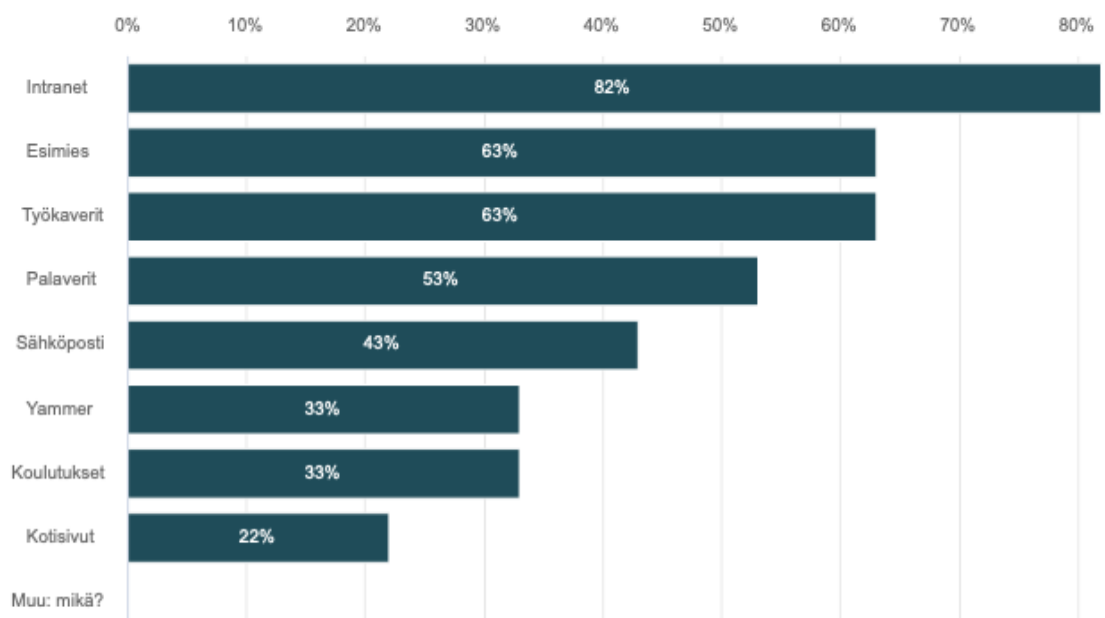


Kuvio 9. Kokemukset tiedonkulusta

Osa kyselyn vastaajista kertoivat, että joskus reagointiaikaa uuden tiedon omaksumisessa ei ole välttämättä riittävästi. *Uudistuksissa aikaa sisäistää muutokset. Useimmiten muutokset tulevat heti voimaan ja herättää hämmennystä ja lisäselvitystä voiko jo sovitut asiat tehdä vielä entiseen tapaan.* Myös molemmilta haastatelluilta kysyttiin, kokevatko he saavansa tarpeeksi aikaa reagoida uuteen tietoon. Haastateltava A oli yksimielisesti sitä mieltä, että reagointiaikaa on tarpeeksi. Haastateltava B painottaa, että reagointiaikaa tärkeissä asioissa voisi olla

enemmän. Näissä tapauksissa hän näkee myös tarpeen tiedottaa asiasta useammassa kanavassa, jotta muutoksiin ehdittäisiin reagoida paremmin.

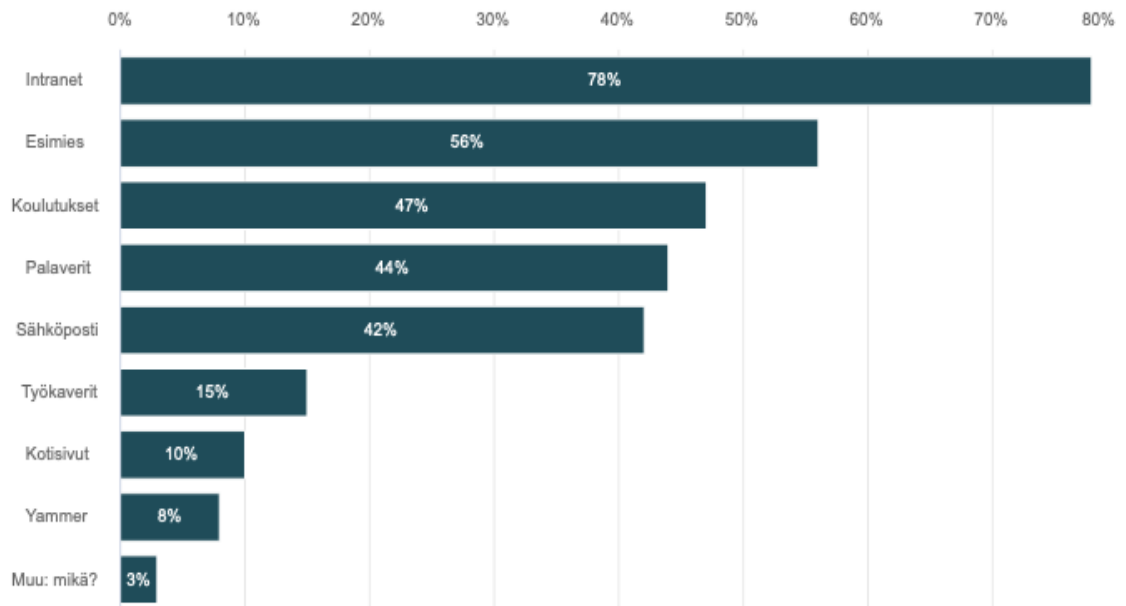
Kyselyssä selvitettiin mistä kanavista henkilöstö kokee saavansa eniten tietoa case-yrityksen asioista. Kuvion 10 mukaan huomattava enemmistö (82 %) vastaajista koki intranetin olevan kattavin tiedonlähde. Tiedonlähteistä seuraavana samalla tuloksella olivat esimies sekä työkaverit (63 %). Noin puolet (52 %) vastaajista kokivat saavansa paljon tietoa myös palavereista ja sähköpostin välityksellä (43 %). Vähemmistö vastaajista koki saavansa tietoa koulutuksista (33 %) sekä case-yrityksen kotisivuilta (22 %).



Kuvio 10. Kanavat, joista saadaan eniten tietoa case-yrityksen asioista

Haastateltujen vastaukset tukevat henkilöstön vastauksia. Haastateltava A jakoi case-yrityksen asioista tietoa eniten alaisille kuukausittain järjestettävässä palaverissa. Palaverissa käsitellään tuloksia ja ne sisältävät tietoiskuja esimerkiksi yrityskulttuuriin tai muihin pankin asioihin liittyen. Kaikki vastaajan alaisuudessa olevat yksiköt ovat palavereissa läsnä, jolloin tieto jakautuu kaikille samalla kertaa. Haastateltava B jakaa tietoa tärkeimmistä asioista yksikön omista palavereissa, mutta korostaa myös henkilöstön omaa vastuuta ajankohtaisiin asioihin perehtymisessä. Henkilökohtainen vastuu näkyy henkilöstön vastauksissa esimerkiksi intranetin käytön suosimisessa tiedonhakuun.

Alla näkyvä kuvio 11 kuvastaa kanavia, joista vastaajat haluavat hankkia tietoa. Vastaajista 78 % kokivat haluavansa tietoa intranetin kautta. Yli puolet (56 %) vastaajista haluavat tietoa suoraan esimieheltä. Halutuista tietolähteistä suosiota keräsivät myös koulutukset (47 %) sekä palaverit (44 %). Vähiten haluttuina tietolähteinä pidettiin vastausmäärän mukaan työkavereita (9 %), kotisivuja (10 %) sekä Yammeria (8 %).



Kuvio 11. Kanavat, joista halutaan tietoa case-yrityksen asioista

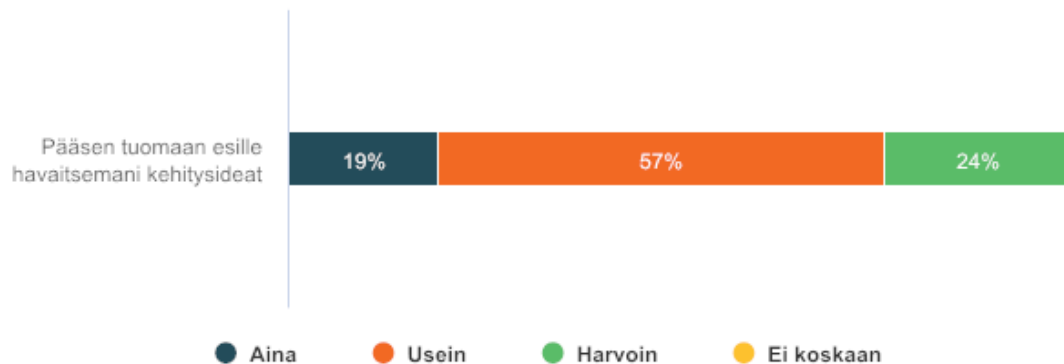
Tutkimustulosten perusteella intranet koettiin tietolähteistä suosituimmaksi ja halutuimmaksi. Myös esimiehen rooli tiedon jakajana oli enemmistön mielestä tärkeä. Tällä hetkellä moni vastaajista (63 %) saa tietoa työkavereilta, kun vain 15 % vastaajista haluaisi tietoa juuri työkavereilta. Koulutuksista tietoa kokevat saavansa paljon noin 33 % vastaajista, kun taas noin 47 % haluaisivat tietoa koulutuksista. Tutkimustuloksen perusteella koulutuksia toivottaisiin olevan enemmän. Yammer koetaan olevan enemmistön puolesta ei-toivottu tiedonlähde, kun kuitenkin noin 33 % vastaajista kokee saavansa sieltä paljon tietoa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että Yammeria ei välttämättä koeta yleisesti hyväksi kanavaksi juuri tiedonjakoon.

Molemmat haastatelluista asiantuntijoista kokivat intranetin olevan ensisijainen tietolähde esimerkiksi uusista palveluista tai toimintatavoista. Esimiehinä he ker-

toivat jakavansa uusista asioista yksityiskohtaisempaa tietoa vielä erikseen palaverissa. Molemmat korostivat vastauksissa viestintävälineistön laajuutta eli tarvetta tiedon jakamiselle useammassa kanavassa, jotta tieto leviäisi varmemmin.

5.4 Kehittäminen

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää tietää, kuinka hyvin henkilöstö pääseväänsä tuomaan esille havaitsemansa kehitysideoita. Aiheen tarkastelemiseksi, myös asiantuntijoilta kysyttiin, miten kehitys mahdollistetaan esimiesten toimesta. Tutkimustulosten perusteella havaitut kehitysideoita päästään tuomaan esille hyvin usein. Kuten kuvio 12 osoittaa, 19 % vastaajista kokee voivansa antaa kehitysideoita julkisesti aina, 57 % usein ja 24 % harvoin.

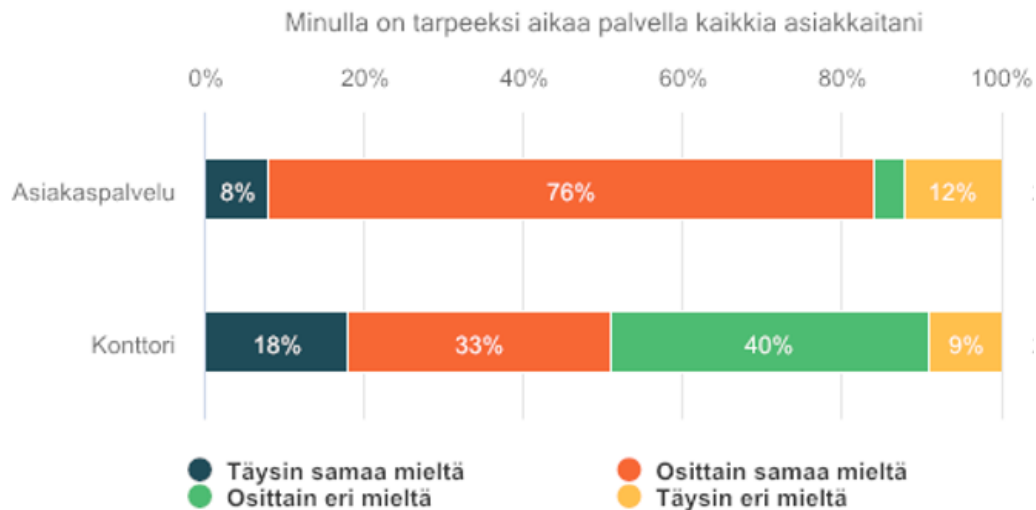


Kuvio 12. Kehitysideoiden esiin tuominen

Haastateltavien mukaan alaisten kehitysideoita pyritään aina huomioimaan. Mikäli idea on kaikin puolin toteutettavissa, sitä pyritään kokeilemaan käytännön tasolla. *Jos intoa riittää, niin saa kokeilla.* Haastateltava B:n mukaan konttorilla pyritään välittömään ilmapiiriin, jossa kehitysideoita tuodaan ilmi ääneen. Hän näkee tämän hetkiseksi ongelmaksi enemmänkin sen, että ihmiset haluavat toimia kuten ennen on toimittu tai kuten manuaaleissa sanotaan. Haastateltavien alaisten kehitysideoita käsitellään usein palaverissa sekä normaalin työarjen yhteydessä. Kehitysideoiden antamisessa voi olla kuitenkin paljon alue- tai konttorikohtaisia eroja erilaisten toimintamallien sekä työskentelytyylin myötä.

Haastateltava A:n mukaan alaisten motivaation kannalta on tärkeää, että he kokevat oman työnsä tärkeäksi. Alaisia kohtaan osoitettu arvostus sekä kehityksen

mahdollistaminen koettiin keskeiseksi. Toinen haastatelluista taas korostaa motivaatiotekijäksi luottamusta, jonka myötä pieniin asioihin ei puututa ennen kuin on syytä puuttua. Halutaan siis antaa alaisten tehdä asioita, mikäli intoa ja halua kehittymiseen löytyy.



Kuvio 13. Ajankäytölliset resurssit

Tutkimuksessa haluttiin selvittää kokeeko henkilöstö omaavansa riittävästi aikaa asiakkaiden palvelemiseen. Kuvio 13 havainnollistaa asiakkaiden palveluun käytettävän ajan riittävyyttä asiakaspalvelussa ja konttorilla työskentelevien näkökulmasta. Konttorilla työskentelevistä noin puolet (51 %) ovat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että heillä on tarpeeksi aikaa palvella kaikkia asiakkaitaan. 40 % konttorilla työskentelevistä ovat väitteestä osittain eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä. Asiakaspalvelussa työskentelevistä yhteensä 84 % ovat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että aikaa asiakkaiden palvelemiseen on riittävästi. Vastusten perusteella konttorilla työskentelevät kokevat omaavansa palvelemiseen tarvittavaa aikaa verrattaen vähemmän, kuin asiakaspalvelussa työskentelevät.

Kehittämisen kannalta tutkimustulokset vahvistavat toiminnan tehostamisen tarvetta palvelukanavissa etenkin konttorin työntekijöiden näkökulmasta. Kuviosta 13 ilmenee huomattava ero kahden vastaajaryhmän välillä. Tähän voi vaikuttaa se, että osa asiakkaista on tottunut asioimaan tietyn konttorilla työskentelevän toimihenkilön eli asiakasvastuullisen työntekijän kanssa. Asiakaspalvelussa vas-

taavanlaista suhdetta ei synny, sillä asiakkaiden puhelut jakautuvat kaikille palveluneuvojille tasaisesti. Asiakaspalvelijoilla ei myöskään ole esimerkiksi suoria henkilökohtaisia puhelinnumeroja, kuten konttorin työntekijöillä.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksessa selvisi, että toimintaa palvelukanavissa voidaan tehostaa parhaiten sisäisen markkinoinnin keinoista koulutuksella ja tiedotuksella. Koulutuksen osalta henkilöstö tarvitsee palvelukanaviin liittyvää ohjausta sekä motivointia, joilla voidaan vaikuttaa tietotaitoon, asenteisiin tai palveluhenkisyteen. Näin varmistetaan siitä, että työntekijät osaavat hyödyntää palvelukanavia itse ja kykenevät myös ohjeistamaan asiakkaita riittävän hyvin. Tiedotuksessa tulee olla selkeä linjaus siitä, missä kanavassa tietoa on saatavilla. Tällä varmistetaan se, että työntekijät saavat eri tilanteiden mukaan tarvitsemansa tiedon. Tämän perusteella sisäistä viestintää voitaisiin selkeyttää, jotta ajankohtainen tieto saavuttaa henkilöstön helposti ja riittävän ajoissa. On myös tärkeää, että työntekijät ymmärtävät seurata oleellista tietoa ja vaihtaa sitä tarvittaessa muiden kanssa.

Tietoisuutta palvelukanavien hyödyntämisestä voidaan lisätä jakamalla henkilöstölle aiheeseen liittyvää tietoa oikein valituissa kanavissa. Kyselytutkimuksen perusteella halutuimmat kanavat tiedon saamiseksi ovat intranet, esimies, koulutukset, palaverit sekä sähköposti. Vähemmälle suosiolle tiedonsaannin kanavina jäivät työkaverit, kotisivut ja Yammer. Tutkimustulosten perusteella tietoa on lähtökohtaisesti saatavilla riittävästi, mutta sitä voitaisiin kanavoida selkeämmin tiettyyn paikkaan, kuten intranettiin. Tällä hetkellä henkilöstö saa tietoa eniten intranetistä, esimieheltä, työkavereilta sekä palavereista. Tietoa saadaan harvemmin sähköpostista, Yammerista, koulutuksista tai kotisivujen kautta. Toisiinsa verrattaen jokaista sähköistä kanavaa ei todennäköisesti seurata henkilöstön keskuudessa yhtä paljon. Parhaan tavoitettavuuden takaamiseksi tietoa on hyvä jakaa henkilöstön suosimissa kanavissa.

Case-yrityksen johdolla on suuri vaikutus siihen, mitä sisäisen markkinoinnin toimenpiteet pitävät sisällään ja kuinka ne kohdistetaan kontaktihenkilöstölle. Tietoa jaetaan keskijohdon sekä suoritustason johdon toimesta usein palavereissa. Palaverit koetaan tärkeiksi tietolähteiksi myös henkilöstön keskuudessa. Esimiehet

voivat kehittää palvelukulttuuria vaikuttamalla esimerkiksi siihen, mitä asioita nostetaan esille yhteisesti puitaviksi. Täten palaverit ovat toimiva kanava henkilöstön rohkaisemiseen ja tukemiseen toimimaan tietyllä tavalla, kuitenkin huomioiden yrityksen strategiset linjaukset.

Koulutuksien avulla voitaisiin yhtenäisesti opettaa, kuinka palvelukanavia kannattaa hyödyntää. Näin ollen kaikilla työntekijöillä olisi saatavilla samat tiedot palvelustrategiasta työskentelypaikasta riippumatta. Konttoreilla ja asiakaspalvelussa työskentelevillä on hyödyllistä tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Eri yksiköiden välinen yhteistyö ja tiedon jakaminen toimiviksi koetuista menetelmistä voisi auttaa toiminnan tehostamisessa. Täten työntekijät ymmärtäisivät myös paremmin eri yksiköiden roolin ja oman toiminnan vaikutuksen muihin. Tällä voi olla ehkäisevä vaikutus ristiriitaisen tiedon muodostumisessa ja päätymisessä esimerkiksi asiakkaille. Asiantuntijahaastatteluissa korostettiin itseoppimisen tärkeyttä. Rajallisten resurssien myötä kaikkea ei pystytä välttämättä yksityiskohtaisesti aina kouluttamaan. Tämän takia esimerkiksi pankin tarjoamat mobiilisovellukset olisi hyvä ottaa työntekijöiden omaan käyttöön, jotta asiakkaita kyetään opastamaan. Käyttöönotto edistäisi tarvittavaa osaamista etenkin silloin, kun digitaalisia palveluita kehitetään ja muutokset astuvat voimaan.

Toiminnan tehostamisessa mahdollisuus asiakkaan vahvaan tunnistamiseen koettiin tärkeäksi. Tämä tarkoittaa asiakkaan tunnistamista pankkitunnuksilla, joka on tällä hetkellä teknisesti mahdollista vain osassa palvelukanavista. Henkilöstön tulee osata ohjata tarvittaessa asiakas eri palvelukanavaan, jossa asia voidaan hoitaa loppuun vahvan tunnistamisen avulla. Ihanteellisessa tilanteessa asiakas oppii asioimaan kanavassa, joka on ongelmanratkaisun kannalta tehokkain. Asiakkaiden ohjauksella ja eri palvelukanavien hyödyntämisellä voidaan mahdollisesti vaikuttaa myös yksiköiden tai yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden saavuttamiseen. Konttoreilla voi olla myynnillisiä tavoitteita ja asiakaspalvelussa voidaan mitata esimerkiksi kontaktimäärää, puheluiden pituutta, vastausaikaa tai ratkaisuastetta. Esimerkiksi pankkitunnusten määrän lisääminen mahdollistaa yhä useamman asiakkaan päivittäisasiain suoraan asiakaspalvelussa, jolloin konttorin asiantuntijalle jää enemmän aikaa hoitaa esimerkiksi myyntiä.

Opinnäytetyön aikana henkilöstön mielipiteet sisäisen markkinoinnin nykytilasta ja kehityskohteista tarkentuivat. Kyselytulosten perusteella etenkin koulutusta toivottiin olevan toiminnan tehostamisen kannalta enemmän. Case-yritykselle toimivien koulutustapojen tutkiminen jäi vähälle tässä opinnäytetyössä tutkimuksen suppeuden takia. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia syvemmin, miten sisäisen markkinoinnin keinoja kannattaisi käytännön tasolla toteuttaa case-yrityksessä.

Kuviot

Kuvio 1. Palvelun markkinointikolmio (Christian Grönroos 2015), s.7

Kuvio 2. Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen 2015), s.17

Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet (Bergström & Leppänen 2015), s.18

Kuvio 4. Vastaajien jakauma työtehtävien mukaan, s.25

Kuvio 5. Perehdytyksen laajuus, s.26

Kuvio 6. Palvelukanavien tunnettuus, s.27

Kuvio 7. Ongelmanratkaisu asiakaspalvelussa, s.28

Kuvio 8. Palvelukanavien hyödyntäminen, s.29

Kuvio 9. Kokemukset tiedonkulusta, s.30

Kuvio 10. Kanavat, joista saadaan eniten tietoa case-yrityksen asioista, s.31

Kuvio 11. Kanavat, joista halutaan tietoa case-yrityksen asioista, s.32

Kuvio 12. Kehitysideoiden esiin tuominen, s.33

kuvio 13. Ajankäytölliset resurssit, s.34

Lähteet

- Ahmed, P. & Rafiq, M. 2002. Internal marketing – Tools and Concepts for customer-focused management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Forbes 2018. Customer experience is the new brand. <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/07/15/customer-experience-is-the-new-brand/>. Luettu 26.3.2020.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Siirrä markkinointia, myyntiä ja palveluita digitaalisiin kanaviin. Alma Talent Oy. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IACBGXC-TEB#/kohta:DIGITALISAATIO\(\(20\)/piste:b10](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IACBGXC-TEB#/kohta:DIGITALISAATIO((20)/piste:b10). Luettu 24.3.2020.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAJ-BBXETEF#/kohta:2/piste:b1228>. Luettu 24.3.2020.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland Oy.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2018. Principles of marketing. Harlow: Pearson Education Limited.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Avaintulos oy.
- McKinsey 2017. Customer Experience. New capabilities, new audiences, new opportunities. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/customer%20experience/cx%20compendium%202017/customer-experience-compendium-july-2017.ashx>. Luettu 26.3.2020.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Tench, R. & Yeomans, L. 2009. Exploring Public Relations. Internal communication. Harlow: Pearson Education Limited.
- Vanhala, S., Laukkanen, L. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Varey, R. & Lewis, B. Internal Marketing. Directions for management. London: Routledge.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.