

Emmi Jaakkola

Sisäinen markkinointi osana yrityksen toimintaa

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi AMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Emmi Jaakkola

Työn nimi: Sisäinen markkinointi osana yrityksen toimintaa

Ohjaaja: Kimmo Kulmala

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä sisäiseen markkinointiin, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja tutkia sitä kaupanalalla toimivassa yrityksessä. Tarkoituksena oli lisäksi laatia ja analysoida kysely, jonka avulla kartoitettiin kohdeyrityksen henkilökunnan kokemuksia ja näkemystä yrityksen sisäisen markkinoinnin toimivuudesta. Tavoitteena opinnäytetyössä oli saada kyselyn avulla välineitä kohdeyrityksen sisäisen markkinoinnin kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli avata sisäisen markkinoinnin merkitystä yrityksen palveluvalmiuteen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä oli 25 väitettä ja viisi avointa kysymystä. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Tutkimukseen vastasi 9 kohdeyrityksen henkilökunnan jäsentä.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että kohdeyritys on jakautunut kahtia. Ilmapiiri on huono henkilökunnan keskuudessa, eikä yhtenäistä linjaa työtavoissa ole. Henkilökunta myös kokee, että yrityksen johto ei toimi lupauksiensa mukaisesti ja asiat eivät mene parempaan suuntaan. Yhteishengen parantamiseen toivotaan enemmän huomiota ja selvyyttä kohdeyrityksen sääntöihin ja käytänteisiin. Henkilökunta kokee myös olevansa väsynyt ja toivoo henkilökunnan lisäystä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilökunta haluaa muutosta yrityksen nykyiseen tilaan. Henkilökunta haluaa nähdä enemmän tekoja ja vähemmän puhetta. He haluavat, että työpaikan ilmapiiri muuttuu positiivisemmaksi niin että kaikki otetaan huomioon ja asioista pystytään keskustelemaan avoimesti.

Avainsanat: sisäinen markkinointi, sisäinen yrittäjyys, johtaminen, viestintäjohtaminen, asennejohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author/s: Emmi Jaakkola

Title of thesis: Internal marketing as part of business

Supervisor(s): Kimmo Kulmala

Year: 2019

Number of pages: 72

Number of appendices: 2

The aim of this thesis was to become familiar internal marketing and its contributing factors as well as study it at a business in the field of trade. Another aim was to conduct and analyse an enquiry to study the case company's personnel's experiences and views on the state of company's internal marketing. The priority of this thesis was to provide, through the enquiry, the company with tools for developing its internal marketing. Moreover, the aim was to shed light on the importance of internal marketing for the company's ability to serve.

The enquiry was quantitative. The data was collected with an electronic questionnaire. It included 25 claims and five open-ended questions. The survey was conducted with the Webropol program. It was answered by nine staff members.

In the study, it was found that the personnel had divided into two groups. The atmosphere among the staff is bad, and there is no coherent policy in the work methods within the company. The personnel also feels that the Management does not act as it has promised to do, and there is no improvement in sight. According to the interviewees, more attention should be paid to improve the team spirit within the company, and the company's rules and work methods should be clarified. The staff also feels tired and would like the number of staff to be increased.

In conclusion, the personnel wants changes to the company's present state. The staff wants to see more action and less talk. They want the atmosphere to become more positive, so that everyone would be taken into account and it would be possible to talk more openly about things.

Keywords: internal marketing, internal entrepreneurship, leadership, communications management, attitude management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	8
2 SISÄINEN MARKKINOINTI.....	9
2.1 Mikä sisäinen markkinointi?.....	9
2.1.1 Sisäisen markkinoinnin kolme periaatetta (Halal, 2000).....	10
2.1.2 Sisäisen markkinoinnin periaatteet (Mitchell, 2002).....	11
2.2 Sisäisen markkinoinnin tehtäviä ja tavoitteita.....	12
2.2.1 Sisäinen markkinointi palvelukulttuurin luomisessa.....	14
2.2.2 Sisäisen markkinoinnin menestyminen.....	14
2.3 Sisäisen markkinoinnin johtamismallit.....	15
2.3.1 Asennejohtaminen.....	16
2.3.2 Viestintäjohtaminen.....	17
2.3.3 Organisaatio-oppiminen.....	19
2.3.4 Yrityksen johdon tehtäviä.....	20
2.4 Sisäisen markkinoinnin kohderyhmät ja roolit.....	22
2.4.1 Työntekijöiden valtaistaminen ja mahdollistaminen.....	23
2.4.2 Työntekijän vaikutus asiakassuhteisiin.....	25
2.5 Sisäisen markkinoinnin osatekijöitä.....	27
2.5.1 Työntekijän oma motivaatio.....	27
2.5.2 Koulutus.....	28
2.5.3 Palkitseminen.....	29
2.5.4 Vuorovaikutus ja viestintä.....	29
2.5.5 Palaute.....	30
2.5.6 Rekrytointi.....	31
2.5.7 Huhupönttö ja Porkkanalaatikko.....	31
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	32
3.1 Tutkimuksen toteutus.....	32

3.1.1	Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus	33
3.1.2	Aineisto	34
3.1.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	34
3.2	Tutkimustulokset	35
3.2.1	Koulutus	36
3.2.2	Tiedotus	43
3.2.3	Kannustus, yhteishenki ja palaute.....	50
3.2.4	Asiakaspalvelu	59
3.2.5	Vapaa sana.....	64
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	72

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on riittävää.	36
Kuvio 2. Minulla on tarpeeksi toimintaedellytyksiä asiakaskohtaamisissa.	37
Kuvio 3. Olen saanut riittävästi tietoa kaupan toiminnoista.	38
Kuvio 4. Olen saanut riittävästi turvallisuuskoulutusta.	39
Kuvio 5. Olen saanut riittävästi muuta koulutusta (kassajärjestelmä, muut laitteet).	40
Kuvio 6. Jaan oppimaani toisille henkilökunnan jäsenille.	41
Kuvio 7. Tiedottaminen on avointa.	43
Kuvio 8. Tiedottaminen on vuorovaikutteista.	44
Kuvio 9. Ymmärrän tiedotetun sisällön hyvin.	45
Kuvio 10. Tiedottamista on liian vähän.	46
Kuvio 11. Tiedottaminen on riittävän aktiivista.	47
Kuvio 12. WhatsApp on tiedonjakokanavana toimiva.	48
Kuvio 13. Saan riittävästi palautetta työstäni.	50
Kuvio 14. Annan muulle henkilökunnalle palautetta huomattessani heidän tarvitsevan sitä.	51
Kuvio 15. Saamani palaute on rakentavaa.	52
Kuvio 16. Voin tarvittaessa pyytää apua helposti toisilta henkilökunnan jäseniltä.	53
Kuvio 17. Saan tarvittaessa apua.	54
Kuvio 18. Koen, että työtäni arvostetaan.	55
Kuvio 19. Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.	56

Kuvio 20. Oma käyttäytymiseni ja toimintani on yhteishenkeä parantavaa.....	57
Kuvio 21. Olen motivoitunut palvelemaan asiakasta.....	59
Kuvio 22. Reagoin nopeasti asiakkaan pyytäessä apua.....	60
Kuvio 23. Pystyn palvelemaan myös vieraskielisiä asiakkaita.	61
Kuvio 24. Pidän asiakkaan aina ensisijalla omassa toiminnassani.	62
Kuvio 25. Nykyiset työtavat mahdollistavat hyvän palvelun asiakkaalle.....	63

1 JOHDANTO

Työelämässä on huomattu ihmisen olevan yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. On vaikeampi löytää riittävän koulutuksen saanutta sekä palveluhenkistä työntekijää. Asiantuntevat työntekijät tuovat asiakkaat uudestaan käyttämään yrityksen palveluita tai ostamaan tuotteita. Sisäiset markkinat mahdollistavat työntekijöiden kehittymisen erilaisilla toimilla, jotka ovat säännöllisiä sekä markkinoivia. Sisäisellä markkinoinnilla yrityksen johto pystyy saamaan työntekijöiltä tietoa järjestelmällisemmin ja strategisemmin. (Grönroos 1998, 282.)

Yhteiskunnassa on alkanut tapahtua muutoksia, jotka vaativat myös sisäisen yrittäjyyden tuottamista. Työpaikoilla innovatiivisuutta arvostetaan koko ajan enemmän. Asiakkaiden vaatimuksetkin kasvavat yritysten toimintaa kohtaan. Sisäisen yrittäjyyden avulla työntekijöiden luovuutta ja energiaa saadaan hyödynnettyä, joka on palkitsevaa kaikille osapuolille. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 31.)

Aiheena sisäinen markkinointi on kiinnostava, koska siinä yhdistyy monia asioita. Kaikilla yrityksessä työskentelevillä on oma roolinsa sisäisen markkinoinnin onnistumisessa. Aiheen valintaan vaikutti kirjoittajan kiinnostus yrityksen sisäistä toimintaa kohtaan. Kiinnostavinta on tietää, huomioidaanko henkilökunnan tarpeet ja vaatimukset niin, että he pystyvät tekemään työnsä jouhevasti ja todella vastaamaan yrityksen vaatimuksiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä sisäiseen markkinointiin, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja tutkia sitä kaupanalalla toimivassa yrityksessä. Tarkoituksena oli lisäksi laatia ja analysoida kysely, jonka avulla kartoitettiin kohdeyrityksen henkilökunnan kokemuksia ja näkemystä yrityksen sisäisen markkinoinnin toimivuudesta.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli saada kyselyn avulla välineitä kohdeyrityksen sisäisen markkinoinnin kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli avata sisäisen markkinoinnin merkitystä yrityksen palveluvalmiuteen.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI

Tässä luvussa kerrotaan sisäisen markkinoinnin periaatteita sekä mitä sisäinen markkinointi käytännössä on. Luvussa käydään myös läpi sisäiseen markkinointiin kuuluvia johtamismalleja sekä kohderyhmää ja kohderyhmän rooleja. Luvun lopussa esitellään sisäiseen markkinointiin liittyviä tekijöitä.

2.1 Mikä sisäinen markkinointi?

Kurvisen ja Sipilän (2014, 40) mukaan ”sisäinen markkinointi auttaa sinua kokoamaan ja innostamaan joukkosi yhteisen tavoitteen taakse”. Sisäinen markkinointi kuuluu koko henkilökunnalle yrityksen sisällä sekä sidosryhmille, jotka tekevät yhteistyötä yrityksen kanssa. Sisäinen markkinointi kannustaa yrityksen henkilökuntaa toimimaan kohti yrityksen päämäärää. Onnistunut sisäinen markkinointi näkyy konkreettisesti asiakkaille asiantuntevana palveluna, mutta myös sidosryhmiltä tulevana hyvinä tuotteina.

Grönroos (1998, 288) kertoo sisäisen markkinoinnin olleen aluksi tarkoitettu tavaksi, jolla voitiin käsitellä ongelmia. Ongelmat syntyivät siitä, että yritysten henkilökunnalle ei annettu ennakoon minkäänlaista informaatiota uusista tuotteista tai palveluista. Henkilökunta saattoi jopa kuulla yrityksen tuotteista vasta asiakkaalta.

Grönroos (1998, 280) sanoo sisäisen markkinoinnin antavan työntekijöille erilaisen lähestymistavan yrityksen toimintatapoihin eri osa-alueilla. Sisäinen markkinointi on kohdistettu yrityksen työntekijöihin. Työntekijät toimivat palveluiden ja tuotteiden ensimmäisenä markkinointi kohteena, jotta myös ulkoisille kohderyhmille olisi helppompaa markkinoida yrityksen palveluita ja tuotteita. Grönroos (s. 320) lisää, että sisäisellä markkinoinnilla pystytään myös pitämään asiakaslupaus.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 301) puolestaan käyttävät termiä sisäinen yrittäjyys sisäisestä markkinoinnista. Sisäinen yrittäjyys antaa yritykselle pohjan uudellisille työskentely tavoille. Hokkanen ja Strömberg nimeävät sisäisen yrittäjyyden tärkeimmäksi taustatekijäksi motivaation. Ilman työmotivaatiota sisäinen yrittäjyyskään ei pysty kunnolla vaikuttamaan työpaikalla.

Sisäisellä markkinoinnilla pystytään muodostamaan voimakkaampi yhteys työntekijöiden, tuotteiden ja palveluiden välille. Ilman yhteyttä työntekijät saattavat tuntea olevansa erillisiä yrityksen toiminnasta. Samaan päämäärään tähtäävät työntekijät saavat ymmärryksen yrityksen tarkoituksesta ja oman identiteetin sen sisällä. (Generate UK, [viitattu 20.9.2019].)

2.1.1 Sisäisen markkinoinnin kolme periaatetta (Halal, 2000)

Halalin (2000, 7) mukaan sisäisellä markkinoinnilla on kolme periaatetta. Ensimmäisenä periaatteena on, että yrityksen voi muuttaa sisäiseksi yritys yksiköiksi. Kaikki yksiköt ovat vastuussa omasta toiminnastaan yrityksen sisällä. Halal (s. 9) jatkaa, että yrityksen sisällä olevien yksiköiden suoritusta valvotaan, mutta toiminta on vapaamuotoista. Halal (s. 12) toteaa myös, että yksiköt pystyvät kehittämään omia tuotteitaan sekä palveluitaan. Yksiköt voivat myydä apuaan toisilleen tai ulkopuolisille yrityksille. Tästä näkökulmasta yritys ei toimi pyramidin tapaisesti vaan verkostomaisesti.

Toisena periaatteena Halal (2000, 7) toteaa olevan taloudellisen rakenteen luominen tukemaan päätöksen teossa. Yrityksen johto suunnittelee ja valvoo yrityksen ekonomian rakennetta. Esimerkiksi vakiinnuttaa yleisiä järjestelmiä kirjanpitoon, kommunikointiin sekä kannustuspalkkioihin. Halalin (s. 12) mukaan markkinavoimat hallitsevat tätä järjestelmää hallinnollisen sijaan. Järjestelmää pystyy säännöstelemään ja tutkimaan sen heikkouksia sekä epäonnistumisia, joita pystyy korjaamaan ja muuttamaan suorituksen parantamiseksi.

Kolmantena periaatteena on johtajuuden tarjoaminen niin, että se vaalii yhteistä synergiaa. Yrityksen johtaja opastaa sisäistä markkinointia rohkaisemalla kehittämään monenlaisia strategioita. (Halal 2000, 7.) Halal (s. 14) kertoo, että nykyään johtajien pitää antaa toimivalle johtajalle vapautta, saadakseen hänen sitoutumisensa, joustavuuden ja luovuuden yritykseen. Kuitenkin heidän täytyy välttää vahingollisia konflikteja, turhia riskejä sekä tarpeetonta jakautumista. Johtajuus on tärkeää sovellettaessa molemminpuolisia vaatimuksia synergiseksi yhteistyöksi, joka tuottaa nettoarvoa sen sisäisille yksiköille.

2.1.2 Sisäisen markkinoinnin periaatteet (Mitchell, 2002)

Mitchell (2002) kirjoittaa, että sisäiselle markkinoinnille täytyy valita sopiva hetki. Ihmiset eivät jaksata jatkuvia muutosehdotuksia, se pätee myös brändiin ja visioon. Työntekijät kuitenkin etsivät ja haluavat ohjausta. Muutosvaiheet ovat hyviä tilaisuuksia sisäiselle markkinoinnille. Yrityksen johto voi ohjata henkilökuntaa positiiviseen suuntaan kertomalla selvästi ja eloisesti, miksi yritys on erityinen. Muutoksen hetkellä annettu markkinointi tuntuu luonnolliselta eikä pakotetulta. Liika markkinointi materiaali saattaa kuitenkin hämmentää ja stressata työntekijöitä.

Mitchell (2002) suosittelee, että sisäisellä ja ulkoisella markkinoinnilla on hyvä olla jokin yhteys. Jos työntekijöille antaa erilaiset ohjeet toimia ja he huomaavat, ettei sama päde ulkoisessa markkinoinnissa, se luo hämmennystä ja yrityksen luotettavuus kärsii. Otettaessa työntekijät huomioon voidaan välttää viestit, jotka saavat työntekijät närkästymään yritykselle. Sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin voi käyttää samaa slogania, koska silloin se koskettaa sekä työntekijöitä että asiakkaita. Sama slogan luo läpinäkyvyyttä. Asiakkaille annetut lupaukset menettävät uskottavuutta, jos ne viedään liian pitkälle, koska työntekijät eivät välttämättä pysty vastaamaan odotuksiin.

Mitchellin (2002) mukaan brändi pitää tuoda eloon työntekijöille. Työntekijät sitoutuvat yritykseen myös tunnetasolla. Suhtautuminen työhön saa erilaisen tarkoituksen. Ihanteellista olisi saada työntekijät miettimään tukeeko heidän jokapäiväinen toimintansa yrityksen brändiä. Tarkoittaen myös sitä aikaa, kun he eivät ole suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Mitchell (2002) toteaa, että brändikampanja pitää esitellä ja selittää työntekijöille, jotta se toteutuisi. Kampanjan sisällön kuuluu koskettaa työntekijöiden päivittäisiä työtapoja ja toimia, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työpaikan. Parhaiten markkinointi onnistuu, kun siihen panostetaan ja valitaan pätevät työntekijät tekemään kampanjan sisältö ja toteutus. Markkinoinnissa tarvitsee tietää mitä yrityksen työntekijät ajattelevat yrityksen toiminnasta sillä hetkellä, jotta markkinointi voidaan kohdistaa oikein ja materiaali puhuttelee työntekijöitä.

Mitchell (2002) suosittelee, että sisällyttämällä yrityksen brändivision työntekijöiden kosketuskohtiin ajan mittaan brändivisiosta tulee henkilökunnalle vaistomainen käyttäytymistapa. Sisäisen markkinoinnin tarpeellisuutta ei kannata vähätellä, koska sillä tavalla työntekijät saadaan välittämään yrityksen kokemasta tappiosta tai menestymisestä ulkoisilla markkinoilla.

2.2 Sisäisen markkinoinnin tehtäviä ja tavoitteita

Asiakkaiden kokemus perustuu koko yrityksen toimintaa kohtaan, se ei riipu pelkistä tuotteista. Ne henkilöt, jotka ovat suorassa tai epäsuorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, muokkaavat asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyys on vahvasti riippuvainen työntekijöiden suorituksesta. (Watkis 2018.)

Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on linjata jokainen näkökulma yrityksen sisäisistä toimista, jotta ne pystyvät tuottamaan asiakasarvoa. Watkis (2018) toteaa, että ihanteellisesti sisäinen markkinointi pitäisi nähdä niin, että se on yhdistetty sisäisen johtamisen toimiin, jotka tukevat suoraan tai epäsuoraan asiakastyytyväisyyden vaatimuksia.

Watkisin (2018) mielestä markkinoinnista vastaavien pitäisi varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät, että heidän yksilölliset ja yhteiset tekonsa vaikuttavat asiakkaiden käsityksiin ja tyytyväisyyteen. Työntekijät siis vaikuttavat lopulta yrityksen tuloihin, joista kaikki yrityksen sisällä ovat riippuvaisia.

Sisäisen markkinoinnin tehtäviä ovat Kurvisen ja Sipilän (2014, 42) mukaan informointi, innostaminen, valmentaminen tiedollisesti ja taidollisesti, energisointi eli sitouttaminen sekä kannustaminen oma-aloitteisuuteen. Henkilökunnan mukaan saaminen yrityksen toimintaan pystytään saavuttamaan sisäisen markkinoinnin avulla helpommin. Sisäinen markkinointi on yksi vahva kilpailukeino.

Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on saada kaikki yrityksessä toimivat ymmärtämään, että asiakkaat ovat yrityksen toiminnan keskiössä. Tämän lisäksi sisäinen markkinointi pitää huolen siitä, että kaikki työntekijät ovat motivoituneita ja osaavat toimia palveluhenkisesti. (Grönroos 1998, 282.)

Grönroos (2009, 444) lisää, että sisäinen markkinointi on antanut yrityksille uusia näkökulmia koskien henkilöresurssien hallintaa. Sisäisen markkinoinnin avulla toimenpiteet ja prosessit pystytään liittämään yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen eli palvelun laatuun. Sisäisen markkinoinnin täytyy kuitenkin olla aktiivista, koordinoitua sekä määrätietoista. Työntekijät, toiminnot ja osastot ovat yrityksen sisäisiä asiakkaita, jolloin sisäisiä palveluja kuuluu markkinoida työntekijöille samalla periaatteella kuin ulkoisille asiakkaille. Grönroosin mukaan toimenpiteet ja prosessit yrityksen sisällä on suunniteltava niin että ne pitävät ulkoisen toiminnan samalla tasolla tai tekevät siitä paremman.

Henkilökunta pystyy sisäisen markkinoinnin takia olemaan ensimmäisiä yrityksen asiakkaita, jotka arvioivat yrityksen markkinoinnin tehokkuutta. Työntekijät pystyvät arvioimaan voivatko he toteuttaa yrityksen asiakkaille antamia lupauksia niillä järjestelmillä sekä menetelmillä, jotka työntekijöillä on käytössä. Työntekijöiden omat taidot työvälineiden käytössä voivat lannistaa heidän osa-aikaista markkinointiaan asiakkaille. (Grönroos 2009, 444.)

Esittelyä tukevan markkinoinnin tarkoituksena on antaa henkilökunnalle tarpeeksi tietoa tuotteista ja palveluista. Henkilökunta pystyy esittelyn avulla ottamaan ne paremmin vastaan. Sisäinen markkinointi antaa henkilökunnalle mahdollisuuden tutustua ja ymmärtää yrityksen omaa ulkoista markkinointia. Sisäinen markkinointi tukee uusien toimintatapojen käyttöön ottoa. (Grönroos 1998, 288.)

Fogel (2012) toteaa, että yritykselle sisäisen markkinoinnin huomioiminen on tärkeää, koska työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä ja työpaikan toimintaan saavat heidät jäämään pidemmäksi aikaa. Yrityksen ei tarvitse koko ajan olla rekrytoimassa uusia työntekijöitä, jolloin yritys säästää rahaa.

Fogelin (2012) mielestä sisäisen markkinoinnin hyötyjä yritykselle on myös muita. Työntekijät ovat enemmän asiakaslähtöisiä sekä valtuutettuja. Sisäinen tiedottaminen toimii jouhevammin ja ulkoiset liiketoimintasuhteet ovat parempia. Yrityksen normien ja protokollien noudattaminen lisääntyy. Isommassa kuvassa yrityksen imago paranee ja tuotot kasvavat.

2.2.1 Sisäinen markkinointi palvelukulttuurin luomisessa

Grönroosin (1998, 286) mukaan sisäisen markkinoinnin avulla voidaan luoda yritykselle palvelukulttuuria, jonka avulla henkilökuntaa pystytään kehittämään palveluhenkiseksi. Yrityksen johto voi hyödyntää sisäistä markkinointia palveluhenkemmän johtamistyylin omaksumisessa. Työntekijöille sisäinen markkinointi voi puolestaan opettaa palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja.

Grönroos (1998, 287) korostaa, että palvelukulttuuria täytyy ylläpitää aktiivisesti, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena ja yrityksen normit pysyvät tehokkaina. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on pitää huoli, että yrityksen johtamismenetelmät kannustavat sekä tukevat työntekijöiden palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Myös tiedon ja palautteen jakaminen työntekijöille on osa sisäistä markkinointia palvelukulttuurin luomisessa unohtamatta uusien tuotteiden ja palveluiden markkinointia työntekijöille.

Grönroos (1998, 288) painottaa, että esimiesten on rohkaistava työntekijöitään virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien avulla, jotta palvelukulttuuri jäisi pysyväksi osaksi yritystä. Palautteen on kuitenkin tultava takaisin työntekijöille, jotta palvelukulttuurin luominen olisi onnistunutta.

2.2.2 Sisäisen markkinoinnin menestyminen

Grönroosin (1998, 296) mukaan sisäinen markkinointi tarvitsee painopisteen. Painopiste tarkoittaa työntekijöitä ja heidän osallistumistaan työpaikan asioihin, esimerkiksi tavoitteiden, tehtävien ja tiedotus- ja palautetapojen suunnittelussa. Työntekijät vaikuttavat vahvasti ulkoiseen markkinointiin. Grönroos (2009, 472) lisää, että sisäinen painopiste on lopulta ulkoinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on parantaa työntekijöiden asiakaspalveluhenkisyttä.

Grönroosin (1998, 289) mielestä sisäinen markkinointi ei toimi, jos se jätetään strategisen johdon ulkopuolelle. Organisaation rakenteen ja johtamisen pitää antaa tukea sisäisen markkinoinnin toiminnoille. Johdon antama jatkuva tuki on tärkeää. Sisäisen markkinointi prosessin on alettava yrityksen toimitusjohtajasta. Keskijohdon

ja työnjohdon on oltava vastuullisesti mukana tässä prosessissa oman asemansa suomin valtuuksin.

Koiranen ja Pohjansaari (1994, 32) pohtivat, että yrityksissä voi jo olla tai muodostua toimintatapoja tai rakenteita, jotka rajoittavat työntekijöiden yrittäjämäistä toimintaa. Tällöin yrityksen johtamistapojen ja arvojen pitää muuttua kannustavammaksi, jotta työnteko voi muuttua luovemmaksi.

Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 32) mielestä sisäinen yrittäjäyys on yrityksen sisällä olevan potentiaalın hyödyntämistä. Sisäisessä yrittäjäydessä ei välttämättä edes tarvitse katsoa kuka hyödyntää resursseja, jos siihen annetaan mahdollisuus. Yritys pystyy kehittymään, kun kaikilla työyhteisön jäsenille annetaan mahdollisuus olemaan luova ja näkemään asiat eri tavalla. Sisäistä yrittäjäyttä on enemmän yrityksissä, jotka helpottavat ulkoisten ja sisäisten verkostojen luomista, sekä jakavat ja suuntaavat resurssejaan erilaisiin kohteisiin.

Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 33) mukaan sisäinen yrittäjäyys antaa vapautta, on riskialtista, mutta toiminnallista. Se mahdollistaa yrityksen sisäisen kokeilun ennen kuin ideoita aletaan viedä ulkopuolelle, näin ollen myöskään yrityksen resursseja ei mene turhaan hukkaan.

2.3 Sisäisen markkinoinnin johtamismallit

Grönroos (1998, 283) kirjoittaa, että sisäinen markkinointi sisältää asenne- sekä viestintäjohtamista. Näillä johtamisen muodoilla pyritään vaikuttamaan henkilökunnan asenteisiin sekä motivoimaan heidät toimimaan asiakaskeskeisesti sekä palveluhenkisesti. Grönroosin (s. 284) mukaan työntekijät tarvitsevat palautetta sekä johdon kanssa tapahtuvaa viestintää ja rohkaisua. Tieto ei välttämättä jää työntekijän mieleen, jos hän ei saa esimiehiltään riittävää rohkaisua ja kannustusta. Viestinnän lisäksi tarvitaan siten myös asennejohtamista.

Grönroos (1998, 281) toteaa, että sisäinen markkinointi voidaan nähdä johtamisstrategiana. Työntekijöitä yritetään johtaa parempaan asiakaskeskeisyyteen. Ei voi olettaa, että työntekijät ymmärtävät itse mihin yritys on toiminnallaan pyrki-

mässä. Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 50) mukaan yrityksessä oleva toimintakulttuuri vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen koulutuksen, palkitsemisen ja rekrytoinnin kautta. Mikä tarkoittaa, että johtajuuden eri mallit ovat yhteydessä sisäisen yrittämisen edistämiseen.

2.3.1 Asennejohtaminen

Grönroosin (1998, 284) mukaan asennejohtamista voidaan käyttää hyödyksi palvelustrategian luomiseen. Palvelustrategiasta voi tulla yritykselle kilpailuetu. Wiskari (2009, 27) toteaa, että esimies asettaa yrityksen normit ja toiminnot. Normeilla tarkoitetaan päivittäisen työn laatua ja määrää.

Grönroosin (2009, 449) mielestä asennejohtamisen avulla sisäisestä markkinoinnista voidaan tehdä pysyvä osa yrityksen toimintaa. Tällöin ei tarvita suuria kampanjoita, joilla muistutetaan asioista, vaan sisäinen markkinointi on jatkuvaa ja kannattavampaa yrityksen kannalta. Wiskari (2009, 34) toteaa, että viestit sisältävät kirjoittajan asenteen. Niiden sisältöä kannattaa miettiä tarkasti, jotta viestinsaaajalle välittyy viestin oikea tarkoitus. Erityisesti esimiesten viesteistä välittyy asenne johtamista kohtaan.

Wiskarin (2009, 89) mielestä asenne on valinta. Tekevät esimiehet eivät pidä huonoista asenteista itsessään tai henkilökunnassaan. Huono asenne voi vaikeuttaa työntekoa ja aiheuttaa huonoa ilmapiiriä yrityksen sisällä. Asennetta on vaikeampi muuttaa kuin ottaa työhön työntekijä, jolla on jo valmiiksi hyvä asenne, mutta taidot ovat puutteelliset. Maxwell (2006, 15) korostaa, että huono asenne tarttuu helpommin kuin hyvä asenne. Huono asenne voi myös olla vahingollista henkilölle itselleen.

Huonolla asenteella voi olla seurauksia työyhteisöön. Ihmiset eivät välttämättä myönnä olleensa väärässä, tästä voi seurata riitoja. Asiat, jotka on tapahtunut kauan sitten, kannattaa antaa anteeksi ja jättää ne taakseen. Muuten ne nousevat aika ajoin esiin. (Maxwell 2006, 17, 19.)

Wiskarin (2009, 31) mielestä omaan asenteeseen pystyy vaikuttamaan. Oma asennetta voi tarkkailla eri työtilanteissa ja miettiä miten niihin suhtautuu. Kaikkien käyttäytymistä ei pysty muuttamaan. Oma asennetta voi muokata niin, ettei anna

varsinkaan negatiivisten kohtaamisten vaikuttaa omaan käytökseen vaan jättää ne omaan arvoonsa.

Wiskarin (2009, 147) mukaan asenteiden muuttamiseen tarvitaan kolme asiaa. Ensimmäisenä pitää tietää lähtökohta, mitä halutaan muuttaa. Toisena asiana tarvitaan yhteisymmärrystä, että asialle on tehtävä jotain. Omaa asennetta tarvitsee muuttaa, näin ei voi jatkua. Kolmantena kohtana on antaa mahdollisuus muuttua ja oppia omista virheistään. Asenteet eivät muutu heti vaan ihmisille on annettava aikaa opetella uusi asenne.

McManus (2006, 9) huomauttaa, että ymmärtääkseen työntekijöitään täytyy ymmärtää omia tunteitaan. Kommunikointi ja henkilökunnan johtaminen toimivat helpommin. Empatian ja ymmärtämisen puute aiheuttaa sisäisiä ongelmia, mikä johtaa huonoon työsuoritukseen. Empatiaa osoittava johtaja pystyy vaikuttamaan työpaikan sisäisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä ilmapiiriin ja vähentää konfliktien määrää.

Huhtala (2015, 18, 19) korostaa, että asennejohtajan tarkoituksena on näyttää suuntaa työntekijöille tai kollegoille eli tehdä valintoja ja päätöksiä. Sympatia kuuluu asennejohtamiseen, kaiken ei tarvitse olla täydellistä. Johtajan oma asenne vaikuttaa kaikkiin, jotka ovat tekemisissä hänen kanssaan ja heijastuu koko yritykseen. Maxwell (2006, 14) arvelee, että työntekijät alkavat kunnioittaa esimiestä, kun hän ei anna periksi vaan tekee kaikkensa, jotta työ onnistuisi. Työntekijät alkavat noudattaa hänen esimerkkiään.

Juholinin (1999, 183, 184) mielestä esimiehellä on tärkeä rooli nostattaa yrityksen yhteishenkeä, sen nostattaminen tapahtuu usein hyvällä kommunikoinnilla. Oman henkilökunnan tunteminen helpottaa kommunikointia, koska silloin pystyy käyttämään kieltä, jota työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät sanoman. Työntekijät odottavat esimiehiltään aikaa, läsnäoloa ja kuuntelemista.

2.3.2 Viestintäjohtaminen

Grönroos (1998, 284) toteaa, että sisäisen viestintäjohtamisen tarkoituksena on välittää tietoa kaikille yrityksen toimintaan kuuluville. Tiedon avulla työntekijät pystyvät

tekemään tehtävänsä ja tarjoamaan palveluita sekä tuotteita asiakkaille. Työntekijöiden pitää pystyä myös välittämään tietoa yrityksen johdolle.

Grönroosin (2009, 449) mielestä viestintäjohtaminen on vajaata, jos työntekijöille annetaan pelkkiä lehtisiä tai pidetään kokouksia. Esimiesten ja työntekijöiden välillä täytyy tapahtua keskustelua, jossa annetaan palautetta kumpaankin suuntaan. Pelkkä tiedon jakaminen ei riitä. Työntekijöitä kuuluu rohkaista ja kuunnella. Juholin (1999, 193) huomauttaa, että sanatonta viestintää kannattaa myös seurata, koska silloin pystyy myös puuttumaan asioihin. Kun huomaa, ettei työntekijä ymmärrä voi kysyä tarvitseeko hän apua. Puuttuminen näyttää kiinnostusta työntekijää ja hänen työtään kohtaan.

Hooleyn, Piercyn ja Nicoulaudin (2012, 452) mukaan viestinnällä on erilaisia rooleja yrityksen sisällä. Sisäisen markkinoinnin viestinnän päämääränä on rakentaa ymmärrystä ja omistautumista. Viestinnällä voi kertoa työntekijöille yrityksen laajuudesta ja monipuolisuudesta sekä helpottaa eri osastojen kommunikointia. Viestiminen auttaa työntekijöitä osallistumaan yrityksessä oleviin epäkohtiin. Johto voi ottaa työntekijöiden ideoista koppia ja toteuttaa niitä. Työntekijöiltä tulleet viestit auttavat johtoa ymmärtämään, että yrityksen sisällä tarvitaan muutosta.

Hooley ym. (2012, 453) mielestä viestintä on kaksisuuntainen prosessi, joka sisältää sekä kuuntelemista että tiedottamista. Kaikki eivät välttämättä ymmärrä, että viestinnässä täytyy myös osata kuunnella. Juholin (1999, 110) korostaa, että jokaisen kuuluu yrityksen sisällä tietää, mitä avoimella viestinnällä tarkoitetaan. Esimerkiksi positiiviset ja negatiiviset asiat kerrotaan kaikille ja niistä keskustellaan eikä asioita yritetä peitellä. McManus (2006, 103) toteaa, että kaksisuuntainen viestintä antaa henkilökunnalle mahdollisuuden osallistua vapaaehtoisesti enemmän yrityksen päämäärien saavuttamiseen.

Juholinin (1999, 86) mukaan viestinnällä yritetään saada työntekijät ymmärtämään, miksi yrityksessä toimitaan tietyillä tavoilla ja mihin yritys haluaa päästä toiminnallaan. Johtamiseen tarvitaan viestintää. Johtamisella tarkoitetaan, että työntekijät saadaan tekemään työnsä, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa.

Yrityksen kannattaa miettiä minkä takia viestintää on ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Viestinnän merkitys yritykselle ja sen työntekijöille ymmärretään paremmin.

Viestinnän tarkoituksena on tukea yrityksen toimintaa. Yleensä viestinnän merkityksen huomaa vasta kun on jo tapahtunut väärinkäsitys. Viestinnällä pystytään ennalta koimaan tulevaa, ottamaan huomioon yrityksen eri henkilöt ja se nopeuttaa asioiden etenemistä. (Juholin 1999, 106–108.)

Juholin (1999, 182) pohtii esimiesviestinnän tapahtuvan usein kasvotusten. Työntekijätkin ehkä odottavat enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää varsinkin tärkeissä asioissa. Sähköisesti voidaan lähettää enemmän perusasioita siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Toisaalta työntekijät osaavat odottaa tietynlaisten viestien tuloa tietystä viestintäkanavasta, jos siitä on ennalta sovittu viestintästrategian yhteydessä.

McManuksen (2006, 101) mukaan avoimen kommunikoinnin ylläpitämisellä saadaan luotua tervetulleeksi toivottava ja terveellinen ympäristö. Oleellisen informaation jakaminen ja avoimen kommunikoinnin ylläpito auttavat luomaan luottamusta yrityksen sisällä.

McManus (2006, 77) korostaa, että yrityksen henkilökunta on riippuvaisia toisistaan, joten heidän on kommunikoitava ja kehitettävä suhteitaan kollegoiden ja sidosryhmien kanssa. Vahvoilla ihmissuhteilla pystyy vaikuttamaan helpommin, mutta ne voivat luoda voimaeroja henkilökunnan sisällä.

2.3.3 Organisaatio-oppiminen

Hiriyappan (2008, 28) mukaan oppiva organisaatio luo, havaitsee ja siirtää tietoa sisällään aktiivisesti. Organisaatio myös pystyy muuttamaan käytöstään uuden tiedon avulla.

Chaston (2000, 101) sanoo, että organisaatio-oppimisen on tutkittu olevan sopiva prosessi, jonka avulla voidaan kehittää parempaa osaamista asiakastyytyväisyydessä, yrityksen prosessien järjestelmissä sekä laadun johtamisessa.

Hyödynnettäessä sisästä markkinointia luodakseen ja toteuttaakseen toimivan oppivan organisaatio järjestelmän, yritysten pitäisi Chastonin (2000, 104) mukaan

asettaa tavoite pyrkiäkseen hyödyntämään oppimista luodakseen sisäisen ympäristön, jossa:

1. annetaan rakentavaa palautetta kaikille työntekijöille siitä, kuinka he tekevät työnsä.
2. työntekijöitä, jotka ovat saaneet opetusta, koulutusta tai kehitystä rohkaitaan jakamaan oppimansa kollegoiden kanssa.
3. työntekijät jakavat aktiivisesti heidän tietoaan tai lähteitään muiden kanssa.
4. informaatiojärjestelmät on tehty varmoiksi niin, että yrityksen päämäärät ja strategiat on selvästi kerrottu kaikille työntekijöille.
5. järjestelmät ovat kohdillaan niin, että ne rohkaisevat ja vakuuttavat työntekijät, asiakkaat ja sidosryhmät motivoituneeksi kertomaan yritykselle heti, jos jollakin alueella on ongelmia.
6. työntekijöitä ei pelota kertoa eriäviä mielipiteitä yrityksen asioista ja he ovat vakuuttuneita siitä, että konflikti tilanteet käydään läpi rakentavasti.
7. yritys pystyy jatkuvasti arvioimaan nykyisiä työtapoja ja on halukas muokkaamaan niitä, jos sellaiset toimet parantavat sisäisen ja ulkoisen asiakasarvon tuottamista.
8. yrityksen on luotava järjestelmät, jotka mahdollistavat uusien ideoiden nopean tunnistamisen, niin organisaation sisältä kuin ulkopuolelta ja jotka tarjoavat mahdollisuuksia parantaa nykyisiä työtapoja.

Marr (2009, 213–214) pohtii, että kun työntekijä saa idean, miten voisi kehittää asioita, mutta yrityksen ylempi taho ei anna vastakaikua, on se usein syy työntekijöiden turhautumiselle. Oppiakseen yritysten on ymmärrettävä omat tarkoituksensa ja testattava ajateltuja työtapojaan verrattuna todelliseen suoritukseen.

2.3.4 Yrityksen johdon tehtäviä

Yrityksen johdolla on päävastuu tiedon leviämiseen ja sen ymmärtämiseen yrityksen sisällä. Johdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta on helpompaa hoitaa pienissä kuin suurissa yrityksissä, koska vuorovaikutus tapahtuu kasvojen välillä. Työntekijöiden työskentelymotivaatiota on myös pidettävä yllä tietoisesti. (Kurvinen & Sipilä 2014, 43.)

Hooleyn ym. (2012, 448) mukaan monet yritykset luulevat, että markkinointi suunnitelmat ja strategiat myyvät itse itsensä henkilöstölle, joiden tukea ja omistautumista yritys tarvitsee. Oletus on kuitenkin väärä. Aito omistautuminen strategiseen markkinointiin pitää luoda sitä vaativilla tavoilla.

Kurvinen ja Sipilä (2014, 68) sanovat, että yrityksellä pitää olla selvät välietapit ja lopullinen päämäärä. Henkilökunnan on tiedettävä, mitä muutoksia yrityksen sisällä pitää tapahtua, jotta niihin päästäisiin. Olemalla avoin ja rehellinen saa enemmän.

Kurvinen ja Sipilä (2014, 44) neuvovat yrityksen johtoa kuvaamaan henkilökunnalle suoraan ja selvästi mitä yrityksessä on tapahtunut, mitä juuri nyt tapahtuu ja mitä tulevaisuudessa tehdään. Henkilökuntaa ei siis pidetä pimennossa ja epätietoisessa tilassa heidän työpaikkansa tilanteesta.

Henkilökunnalle voi osoittaa arvostustaan hyvällä vuorovaikutuksella ja sen avulla henkilökunta on helpompi saada mukaan toimintaan. Omalla esimerkillä yrityksen johto saa muun henkilökunnan motivoitumaan työhönsä. Tekemällä välillä itse näkyvää työtä saa henkilökunnalta arvostusta. (Kurvinen & Sipilä 2014, 68.)

Gilmore (2000, 84) toteaa, että yrityksen johdon ja työntekijöiden pitää kehittää sopivat tavat verkostoitumiseen sekä rakentaakseen suhteitaan, jotta he pystyvät toteuttamaan ja ylläpitämään sisäistä markkinointia menestyksekkäästi. Tällaiset tavat koostuvat joukosta ominaisuuksia, joista jokaiselle annetaan merkitys tehtäväympäristössä johtajan erityistoimintojen kannalta tarkoituksenmukaisesti.

Gilmore (2000, 84) korostaa, että johdon perusosaamiseen useimmiten kuuluu kanssakäyminen kollegoiden kanssa, päätöksen tekeminen vaikeissa tilanteissa, konfliktien ratkaisu, informaation tiedottaminen, resurssien jakaminen, johtaminen, yritystoiminta ja itsehavainnointi. Gilmore (s. 85) sanoo, että jotkin tehtävistä rakentavat pohjan toisille sisäisen markkinoinnin toiminnalle. Tehtävät saattavat vaatia enemmän huomiota kuin toiset erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tai johtamisen tasoissa.

Gilmoren (2000, 86) mukaan, jotta sisäisen markkinoinnin johtaminen voisi toimia käytännössä, johtajilla täytyy yksilöinä olla kykyjä, jotka liittyvät suunnitteluun ja pitkäaikaiseen tekemiseen. Johtajien pitää siis saada jotakin aikaan työympäristössä.

Ominaisuudet, jotka liittyvät osallistumiseen ja yhteistyöhön ovat kaikista olennaisempia.

Gilmore (2000, 86) arvioi, että sisäisen markkinoinnin hallinnassa tieto ei ole ainoastaan ymmärrystä siitä millaisella markkina-alueella yritys toimii sekä tietoa sen kilpailijoista ja niiden uhkista. Johdon kuuluu tietää tärkeimmät henkilöt ja verkostot yrityksen sisällä.

Gilmore (2000, 87) uskoo, että johtajan vuosien saatossa saamalla kokemuksella voi helpommin rakentaa ja ylläpitää yrityksen sisäisiä suhteita avainhenkilöiden sekä eri verkostojen kanssa. Omalla yrityksen ja erehdyksen kautta saadulla osaamisella voi kokeilla uusia ideoita ja oppia niistä. Tämä auttaisi tulevaisuudessa tulevia haasteita ajatellen. Omakohtaista kokemusta voi hyödyntää avoimuuden, itsevarmuuden, vision ja joustavuuden kehittämisessä, jotta näkisi ja ymmärtäisi myös toisenlaisia vaihtoehtoja yrityksen sisällä.

Sisäinen johtaminen verkostoitumisella perustuu ihmisiin painottaviin työtapoihin. Yleensä verkostoituminen tapahtuu yrityksen ennalta määrättyyn käyttäytymiseen ja normeihin, tapaamisiin tai rutiinomaisiin työtapoihin. Verkostoituminen tarjoaa tavan pitää työntekijät, toiminta ja johtaminen yhdessä. (Gilmore 2000, 89.)

Kokemuksellaan ja aikaisemmalla tiedolla johtajat voivat tehdä parempia päätöksiä. Omalla oppimisellaan he ovat valmiimpia lähestymään tehtäviä ja pystyvät kehittämään sisäistä markkinointia paremmaksi. (Gilmore 2000, 90.)

2.4 Sisäisen markkinoinnin kohderyhmät ja roolit

Käyttäytyminen organisaation sisällä on ohjattua ja kaavailtua monella tapaa. Sosiaalinen rooli yrityksen sisällä asettaa odotukset työnimikkeen perusteella ja muut työntekijät odottavat työnimikkeen mukaista käytöstä kyseiseltä henkilöltä. (Huczynski & Buchanan 2007, 327.)

Grönroosin (1998, 289-290) mukaan sisäisen markkinoinnin kohderyhmiin kuuluvat ylin johto, keski- ja työnjohto, kontaktihenkilöstö sekä tukihenkilöstö. Yrityksen sisällä yhdellä henkilöllä voi olla monta eri roolia.

Kuuselan (2015, 86) mukaan yrityksen johto pitää huolen, että yrityksen tukipilarit sekä kokonaiskuva pysyvät kunnossa. Yrityksen tavoitteet tulevat johdolta. Kunnmann (2019) kehottaa, että johdon on hyvä myös arvioida sisäistä markkinointia niin usein kuin on tarve. Työn ei kuuluisi tuntua liian mukavalta, koska juuri silloin ei huomata virheitä tai kohtia, joita voisi kehittää.

Laamanen (2012, 120) kertoo, että esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja siitä, että negatiivisiin ilmiöihin työpaikalla puututaan. Päätehtävänä kuitenkin on varmistaa, että yrityksen oleelliset työtehtävät toteutuvat. Kuuselan (2015, 86) mukaan lähiesimiehet ovat mukana työntekijöiden päivittäisessä työskentelyssä. He huolehtivat yhteistyön toimivuudesta ja onnistumisesta työssä. McManus (2006, 37) kertoo, että työntekijät tarvitsevat myös henkistä ja käytännön apua esimieheltään ja esimies on velvollinen tarjoamaan kumpaakin.

Grönroos (1998, 289) toteaa, että kontaktihenkilöt ovat puolestaan suorassa yhteydessä yrityksen asiakkaiden kanssa. Heidän markkinointinsa on kasvotusten tapahtuvaa ja vuorovaikutteista. Tukihenkilöstö toimii yrityksen kulisissa ja he ovat välillisesti yhteydessä asiakkaan saamaan palveluun. Tukihenkilöstön palveluhenkisyys vaikuttaa kontaktihenkilöiden suoriutumiskykyyn asiakkaille toteutuvassa markkinoinnissa.

Laamasen (2012, 122) mukaan ihmisten roolit vaihtelevat ja niihin liu'utaan huomaamatta. Tietoinen toiminta roolissa auttaa työntekijöiden vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Roolista pystyy katsomaan asioita eri näkökulmasta ja suhtautumaan toimintoihin eri tavalla. Kuusela (2015, 89) varoittaa, että roolit voivat kuitenkin saada liikaa valtaa työpaikalla, jolloin kommunikoinnista voi tulla hankalampaa. Roolit saattavat rajoittaa toimintaa ja kanssakäymistä.

2.4.1 Työntekijöiden valtaistaminen ja mahdollistaminen

Grönroos (2009, 467, 468) pohtii, että asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilölle voi tulla tilanteita, jotka vaativat nopeaa toimintaa. Valtaistaminen ja mahdollistaminen antavat työntekijälle tietyt rajat toimia ilman, että esimiehiltä täytyy kysyä erikseen lupaa tietyille toiminnalle. Työntekijät saavat vastuuta ja rohkaisua tehdä omia

päätöksiä asiakaspalvelussa. Työ tuntuu vastuullisemmalta ja se motivoi työntekijää enemmän. Valtaistaminen on osoitus luottamuksesta esimiehiltä työntekijöille. Esimiehet luottavat työntekijöiden arviointikykyyn tietyissä asiakaspalvelutilanteissa.

Flipo (2000, 71) sanoo, että yrityksellä on oltava kattava ja johdonmukainen valikoima sisäisiä arvoja ja toimintatapoja. Arvot ja toimintatavat ovat paljon tärkeämpiä työntekijöille kuin paikallinen itsenäisyys jossain työpaikan toimipisteellä.

Grönroos (2009, 468) huomauttaa, että mahdollistaminen antaa työntekijöille tukea tehdä omia päätöksiä. Esimiehet eivät puutu turhaan työntekijöiden työskentelyyn, koska heille on annettu tarvittavat tiedot päätösten tekoa varten. Esimiesten kuuluu antaa työntekijöille johtamis-, osaamis- ja teknistä tukea, jotta mahdollistaminen olisi toimivaa.

Grönroosin (2009, 469) mukaan valtaistaminen ilman mahdollistamista ei toimi. Työntekijät turhautuvat ja hämmentyvät, koska heillä on vastuu asiakaspalvelussa, mutta ilman riittävää mahdollistamista he eivät pysty toimimaan ilman esimieheltä saatua lupaa. Valtaistaminen tarvitsee sen mukaiset toimintatavat, jotta työntekijöiden olisi helpompi työskennellä.

Berryn ja Parasuramanin (2000, 184) mukaan liian tiukat säännöt ja menetelmät rajaavat merkittävästi työntekijöiden vapautta toimia asiakkaiden kanssa, jolloin palvelurooli automatisoituu. Johtaminen sääntökirjan kanssa heikentää työntekijöiden luottamusta esimiehiin ja jäädyttää työntekijöiden henkistä kasvua sekä luovuutta. Se voi ajaa kyvykkäät työntekijät etsimään kiinnostavampaa työtä toisesta yrityksestä. Työntekijöiden päätäntävällän vähentäminen voi vaikuttaa työnantajille hyvältä idealta, mutta asiakkaat saattaisivat toivoa niin sanotusti ajattelevaa palvelijaa.

Berry ja Parasuraman (2000, 185) uskovat, että hyvä sisäinen markkinointi antaa työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa heidän asiakkailleen ja saavuttaa itse jotain. Yrityksen vahva visio ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä, jolloin ei tarvita niin paljon sääntöjä. Taitojen ja tietojen kehittäminen antaa työntekijöille luottamusta innovoida asiakkailleen. Keskinäinen riippuvuus ja jaetut päämäärät stimuloivat oma-aloitteisuutta.

Berryn ja Parasuramanin (2000, 185) mukaan työntekijöiden valtaistaminen ei ole helppoa. Esimiehet eivät välttämättä halua luopua kontrollista. Myöskään kaikki työntekijät eivät tahdo ottaa painetta ongelmien ratkaisusta tai mahdollisten virheiden tekemisestä. Joillekin työntekijöille omavaltainen toimiminen tuo rikkautta ja lisää arvokkuutta työhön. Yritykset myös hyötyisivät työntekijöistä, jotka voivat muokata linjauksia ja menettelytapoja, jotka rajoittavat palvelutyötä. Esimiehille kuuluisi opettaa liian johtamisen vaaroista sekä valtuuksien laajentamisen hyödyistä.

McManuksen (2006, 28, 30) mukaan osallistavalla johtamisella esimiehet jakavat päätäntävaltaa työntekijöidensä kanssa, jotta työn tekeminen helpottuisi ja lisäisi työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden osallistaminen korostaa vallan, tiedon, palkintojen ja koulutuksen laskemista aina työpaikan alimmalle tasolle asti, jotta työntekijöiden harkintavalta kasvaisi. Valtaistamisen tärkein piirre on mainostaa yhteistyön ja kannustamisen asennetta, joka on tiimityöskentelyn odotettu perusosa.

2.4.2 Työntekijän vaikutus asiakassuhteisiin

Thomson ja Hecker (2000, 168) arvioivat, että henkilökunnan asenteet ja käyttäytyminen asiakkaita kohtaan vaikuttavat eniten kuin mikään muu perinteinen markkinoititoini asiakkaiden lojaaliuteen yritystä kohtaan. Kolme asiaa, joiden perusteella asiakas tulee takaisin tai suosittelee yritystä muille ovat hinta, laatu ja henkilökunnalta saatu kohtelu. Henkilökunnan aito kiinnostus palvella vaikuttaa kaksinkertaisesti yrityksen tuotteiden ja palveluiden ostamiseen uudestaan. Asiakkaat myös suosittelevat kolme kertaa todennäköisemmin yritystä muille.

Berry ja Parasuraman (2000, 183) toteavat, että kaikki asiakkaat eivät ole kohteliaita. Tyly käytös asiakkaalta voi heikentää asiakaspalvelua. Kollegoiden antama tuki ja apu vähentävät työntekijöiden työuupumusta. Yhteistyö parantaa sisäistä palvelua. Tiimityöskentely on keskiössä loistavan palvelun tuottamisessa. Srinivasan (2017) lisää, että jotkut työntekijät osaavat selvittää konfliktitilanteet luontevasti, kun taas toiset tarvitsisivat siihen koulutusta. Kukkola (2013, 33) painottaa, että asiakkaiden kanssa ei kannata alkaa kinastelemaan, vaan kuunnella, mitä he sanovat ja vastata rauhallisella äänensävyllä ja olemuksella.

Dunnen ja Barnesin (2000, 201, 202) mukaan asiakasuskollisuus saavutetaan tyytyväisyydellä asiakaspalveluun. Asiakasarvoa yritykselle tuo tyytyväinen, lojaali ja tuottelias vilpitön työntekijä. Useimmiten asiakkaat puhuvat saamastaan palvelusta. Srinivasan (2017) sanoo, että asiakkaiden asenteet lämpenevät sellaista asiakaspalvelijaa kohtaan, joka pystyy ratkaisemaan monia erilaisia ongelmia heidän puolestaan. Tieto siitä, että yksi työntekijä pystyy ratkaisemaan useita vuorovaikutustilanteita, luo luottamusta ja arvostusta asiakkaiden ja työntekijöiden välillä.

Srinivasan (2017) lisää, että asiakkaat pystyvät aistimaan työntekijöiden mielialan työtään kohtaan. Työntekijöiden terveydentilasta kannattaa huolehtia. Asiakkaat eivät välttämättä palaa yritykseen takaisin, jos työntekijöillä on huono olla työpaikallaan. Iloiset työntekijät parantavat asiakkaiden käytöstä yritystä kohtaan. Kukkola (2013, 49) muistuttaa, että asiakkaiden silmissä henkilökunta on yrityksellä töissä ja edustavat yritystä, joten kaikki huono ja hyvä palaute on kohdistettu yritykseen.

Collomb (2018) arvelee, että tyytyväiset työntekijät auttavat yrityksen mainetta muodostumaan positiivisena ja ystävällisenä. Maine leviää ja houkuttelee uusia asiakkaita. Työntekijät pystyvät säilyttämään asiakassuhteita, koska tyytyväinen työntekijä pystyy myös ylittämään asiakkaan palvelu odotukset. Asiakkaat, jotka saavat samaa ystävällistä palvelua todennäköisesti pysyvät uskollisina asiakkaina.

Kukkola (2013, 27, 33) toteaa, että asiakkaille on tärkeää, että myyjä tuntee tuotteet, joita myy. Asiantunteva työntekijä houkuttelee asiakkaita paikalle, koska he tuntevat saavansa apua tuotteen valitsemisessa. Asiakasta kannattaa kuunnella ja keskustella hänen kanssaan, jotta syntyisi yhteys. Luottamus on asiakkaalle tärkeää, koska silloin uskaltaa ostaa.

Kukkola (2013, 55) muistuttaa, että työntekijöille kannattaa selventää, mitä heiltä odotetaan palvelutilanteissa ja mitä ei. Palvelun odotuksien yrityksen puolelta täytyy olla selvää työntekijöille, jotta he pystyvät toteuttamaan sitä. Lämsän ja Uusitalon (2003, 106) mukaan henkilökunta pystyy tuottamaan asiakkaalle enemmän arvoa, jos työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen brändin kokonaisuudessaan.

Asiakaspalvelussa on monia tehtäviä, jotka muuttuvat koko ajan. Oman osaamisen kehittäminen on tärkeä osa työn kehittymisessä. Palvelutyöntekijät joutuvat ottamaan asiakkaan koko ajan huomioon ja tekemään oma työnsä samalla. Työnteko

vaatii monien tehtävien suorittamista samaan aikaan, jotta asiakas olisi tyytyväinen saamaansa palveluun. Työntekijän antama palvelu koostuu monista osa-alueista. (Lämsä & Uusitalo 2003, 162–163.)

McManus (2006, 41) muistuttaa, että organisaatiot ovat velvollisia panostamaan työntekijöihinsä. Työntekijöillä on puolestaan velvollisuus huolehtia, että heidän taitonsa ovat ajan tasalla. Vaikka organisaatioilla on velvollisuus panostaa koulutukseen, heillä on myös oikeus saada vastinetta työntekijältä.

2.5 Sisäisen markkinoinnin osatekijöitä

Grönroos (1998, 291) selventää, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa sisäinen markkinointi, jolla johtaa henkilöstöä ja kehittää palvelukulttuuria. Seuraavissa kappaleissa esitellään muutamia kirjoittajan mielestä tärkeitä tekijöitä sisäisen markkinoinnin kannalta.

2.5.1 Työntekijän oma motivaatio

Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 41) mukaan työntekijöiden motivoitumiseen vaikuttaa heidän oma sekä opiskeltu osaaminen. Työmotivaatio ei välttämättä tule kuitenkaan täysin ulkopuolelta vaan työntekijän sisältä. Työntekijällä voi olla henkilökohtaisia tavoitteita tai tarpeita työnsä suhteen. Työntekijöiden sisäinen yrittäjäisyys voi muovautua heidän omasta visiostaan työtä kohtaan sekä kuinka työntekijä kuvittelee onnistuvansa työtehtävissään, myös työntekijän luonne vaikuttaa työmotivaatioon.

Heathfield (2019) arvelee, että joillekin työntekijöille työ on juuri sitä, mitä he haluavat tehdä. Vuorovaikutus työkavereiden tai asiakkaiden kanssa voi tuoda työntekijälle hänen motivaationsa. Jotkut työntekijät kaipaavat haastavia, muutosta ja erilaisia ongelmia ratkottavaksi. Jotkut haluavat saavuttaa päämääriä ja tuntea olevansa osa jotain isompaa kuin he itse ovat. McManus (2006, 42) korostaa, että ihmisten halut ja tarpeet vaihtelevat yksilöittäin. Ne eivät myöskään pysy samoina läpi elämän.

Heathfield (2019) sanoo, että useimmat työskentelevät rahan takia. Rahalla saa itselleen ja perheelleen asioita eli raha mahdollistaa elämisen. Reilu palkka työntööstä on jo suuri motivaatio työntekijöille, koska heidän työnsä arvo tiedetään ja todistetaan palkanmaksulla. Raha tuo työntekijöille perusmotivaation.

2.5.2 Koulutus

Grönroosin (1998, 291) mukaan koulutuksen avulla henkilökunnalle pystytään antamaan ajantasaista tietoa liittyen palveluosaamiseen ja markkinointiin. Koulutus tarjoaa henkilökunnalle näkemyksiä siihen, mikä heidän tehtävänsä on yrityksen sisällä sekä mitä he voivat odottaa muilta yrityksen työntekijöiltä. Henkilökunnan asenteisiin pystytään myös vaikuttamaan koulutuksen avulla.

Kurvinen ja Sipilä (2014, 128) pohtivat, että jakamalla työntekijöille yrityksen omaa sosiaalisen median sisältöä, pystyvät he jakamaan sitä omissa sosiaalisissa medioissaan potentiaalisille asiakkaille. Samalla materiaali voi toimia työntekijöille koulutusapuna. Työntekijät saavat omaan tietoonsa, mitä yritys on markkinoimassa ja pystyvät tutustumaan tuotteisiin ja palveluihin osastojenkin välillä.

Berryn ja Parasuramanin (2000, 181) mielestä yritykset usein näkevät koulutuksen tapahtuvan vain kursseilla, koulutus on kuitenkin jatkuva prosessi. Palvelutehtävissä olevien tarvitsee oppia koko ajan, koska oppiminen antaa itseluottamusta, itsekunnioitusta sekä motivoi. Epävarmaa työntekijää saatetaan pitää välinpitämättömänä. Haluttomuus palvella voi johtua puutteellisesta osaamisesta tai luottamuksesta omaan osaamiseen.

Koiranen ja Pohjansaari (1994, 51) ovat sitä mieltä, että yrittäjämäisen käyttäytymisen edistämiseksi henkilökunnan kuuluu saada koulutusta sekä muuta kehittävää toimintaa. McManus (2006, 42) arvioi, että koulutuksella pystytään houkuttelemaan työntekijöitä ja pitämään osaavaa henkilökuntaa.

2.5.3 Palkitseminen

Grönroosin (1998, 290) mielestä yrityksen olisi hyvä tarjota jotain työntekijöilleen. Pelkkä työpaikka ja palkka eivät välttämättä riitä pitämään työntekijää yrityksen palveluksessa. Sisäisen tuotteen tarkoituksena on antaa työntekijöille motivaatiota yrityksen vaatimuksiin toimintatavoista ja vuorovaikutteisesta markkinoinnista.

Koiranen ja Pohjansaari (1994, 51) toteavat, että palkitsemisjärjestelmää voidaan käyttää sisäisen yrittäjyyden kannustamiseen. Tähän pyrittäessä on hyvä kertoa tavoitteet, joihin yritys haluaa päästä. Toteutusta on vaikea seurata, jos ei ole päämäärää, mihin työntekijät pyrkivät.

Wiskari (2009, 155) pohtii, että palkitseminen voi aiheuttaa kateutta henkilökunnan suhteissa. Työntekijät saattavat ajatella enemmän, miten he hyötyisivät itse kuin koko tiimi tai organisaatio. Työntekijät saattavat kokea olevansa eriarvoisia keskenään. Kilpailun koventuessa palkkioista voi kärsiä koko yritys, koska työntekijöiden keskittyminen menee itse kilpailuun eikä tärkeisiin ja oleellisiin työtehtäviin.

Berry ja Parasuraman (2000, 185) ajattelevat, että sisäisen markkinoinnin tavoitteet menevät hukkaan, jos työntekijöiden suoritusta ei arvioida ja palkita. Työntekijöiden kuuluu saada tietää kuinka hyvin he suoriutuvat ja mihin työhön kannattaa panostaa.

2.5.4 Vuorovaikutus ja viestintä

Grönroosin (1998, 291) mielestä vuorovaikutus on yksi tärkeä osa sisäistä markkinointia. Vuorovaikutuksen tulee olla molemminpuolista esimiesten ja alaisten kesken. Esimiehet voivat antaa työntekijöiden osallistua asioiden suunnitteluun tai päätöksentekoon. Esimiehen osoittama kiinnostus työntekijöiden ajatuksia kohtaan koetaan kannustavana. Se vaikuttaa myös työilmapiiriin. Jos työntekijöiden annetaan osallistua yrityksessä tapahtuviin asioihin, työntekijät sitoutuvat enemmän työpaikkaansa. Grönroos (s. 282) toteaa myös, että työntekijöiden ja yrityksen kommunikoinnin on tapahduttava tehokkaasti. Silloin on helpompi menestyä ulkoisilla markkinoilla.

Kuuselan (2015, 113, 114) mukaan vuorovaikutus tapahtuu keskustellen vuorotellen vaihdellen ajatuksia. Keskustelujen avulla voidaan havainnoida ja tulkita yrityksen sisäistä toimintaa. Se mitä sanot ei välttämättä kuulosta samalta kuulijan korvaan riippuen äänensävyistä tai puhenopeudesta.

Grönroos (1998, 294) näkee, että viestinnällä on monia erilaisia muotoja. Ihmiset omaksuvat tietoa erilaisin menetelmin. Työntekijöille voi antaa tietoa kirjallisesti tai audiovisuaalisesti.

Gummessonin (2000, 38) mukaan päivittäistä informaatiota, joka ei ole niin tunnetuuta voi antaa intranetin kautta. Henkilökohtainen palaute on annettava kasvotusten, koska viestitetty palaute voi aiheuttaa stressiä sekä henkilökohtaisella että organisaatio tasolla. Kasvotusten annettu viesti välittyy heti ja asiasta voi kysyä eikä sitä tarvitse miettiä yksin. Teknologia mahdollistaa viestittelyn pitkienkin matkojen päästä. Kommunikointi voi nopeutua, jos välineet ovat lähellä ja niitä osataan käyttää. Gummesson (s. 40) lisää, että teknologia mahdollistaa monia uusia apuvälineitä kommunikointiin.

2.5.5 Palaute

Wiskari (2009, 103–104) muistuttaa, että palautetta antaessa täytyy muistaa säilyttää oma malttinsa, mutta kertoa oma mielipide siitä mitä palaute koskee. Palautteen saajalle tilanne voi olla järkyttävä. Kannattaa kysyä ja kuunnella palautteen saajan mielipidettä asiaan. Positiiviset palautteet voi sanoa muidenkin kuullen, mutta negatiiviset palautteenannot kannattaa hoitaa kahden kesken.

Wiskari (2009, 106) korostaa, että kun saa palautetta, se täytyy kuunnella. Palautteenannon loputtua voi kysellä tarkentavia kysymyksiä. Täytyy muistaa, että palautteen antajalla todennäköisesti ei ole henkilökohtaisella tasolla mitään vastaan. Muista erottaa asia ja henkilö toisistaan. Palautteen jälkeen voi yhdessä miettiä miten asiaa voi korjata, jos kyseessä oli negatiivinen palaute.

Craig (2019) sanoo, että säännöllinen palaute pitää kaikkien katseen seuraavassa päämäärässä ja tehtävissä, jotka sen saavuttamiseksi pitää tehdä. Säännöllisillä

palautteilla voidaan myös puuttua väriin työtapoihin nopeammin. Lucidchart Content Team (2019) toteaa, että säännöllisyys pitää työntekijät aktiivisina ja sitoutuneina palautteen antamiseen ja ottamiseen.

2.5.6 Rekrytointi

Grönroosin (1998, 294) mielestä sisäisen markkinoinnin edistäminen voidaan aloittaa jo palkkaamisvaiheessa. Työnkuvaaminen, palkkausmenetelmät, urasuunnittelu ja muut henkilöstöhallinnolliset keinot auttavat löytämään yritykseen sopivia henkilöitä heti. Oikeat henkilöt yrityksessä voivat olla enemmän tulon lähteitä kuin kustannuksia.

Lahtinen ja Isoviita (1999, 103) huomauttavat, että rekrytointitapahtumilla ja messuilla pystyy tutustumaan potentiaalisiin työntekijöihin. Opiskelijoille voi järjestää tutustumiskäyntejä yrityksiin, jotta opiskelijat näkevät minkälainen yritys on sisältäpäin. Näin yritys ja mahdolliset työntekijät tutustuvat toisiinsa.

Berry ja Parasuraman (2000, 177) korostavat, että rekrytointiin pitää panostaa, jotta yritys pystyy kilpailemaan paremmin samalla alalla toimivien kanssa. Kehittämällä ihannekuvan perustuen asiakaspalvelun tarpeisiin siitä minkälainen henkilö juuri tähän paikkaan halutaan, löydetään parhaimmat hakijat. Haastatteluun kutsutaan useita henkilöitä ja parhaimpia ehdokkaita haastatellaan vielä uudestaan. Sitkeällä rekrytinnilla pystytään löytämään työn tarpeisiin vastaava henkilö.

2.5.7 Huhupönttö ja Porkkanalaatikko

Kurvisen ja Sipilän (2014, 57) luvussa 3.3 on esimerkkejä suomalaisten toteuttamasta sisäisestä markkinoinnista. Päällimmäisenä luvun esimerkeistä nousee esiin avoimuus, viestintä ja työntekijöiden osallistaminen yrityksen toimintaan. Esimerkiksi DMP käyttää Porkkanalaatikkaa, jonka avulla henkilökuntaan kuuluvat voivat kiittää ja palkita muita työntekijöitä nimellä. DMP:n käytössä on myös Huhupönttö, jonka avulla esimiehet saavat tietoonsa mahdolliset huhupuheet ja pystyvät puuttumaan niihin ennen kuin puheet aiheuttavat harmia tai leviävät yrityksen sisällä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen henkilökunnan mielipidettä ja näkökulmaa liittyen yrityksen sisäiseen markkinointiin. Tutkimuksen avulla pystyi keräämään henkilökunnan ehdotuksia sisäisen markkinoinnin parantamiseen.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutustapa ja tuloksia. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen vastausten keruutapa, tutkimusmenetelmä ja aineisto. Toisessa luvussa määritellään reliabiliteetti ja validiteetti. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksesta saatuja vastauksia.

3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kyselylomakkeessa (Liite 2) oli väittämiä, joiden vastaukset on helpompi avata lukijalle taulukoiden avulla. Kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä, joista saadaan vastaajan mielipidettä enemmän esille. Avoimien kysymyksien vastauksia on helpompi kertoa kirjoitetussa muodossa.

Kyselyn tekemisessä on hyödynnetty J. Sirviön (2012) opinnäytetyötä. Kohdeyrityksen vastuhenkilö on myös ollut osallisena kyselyn väitteiden ja kysymysten tekemisessä.

Tutkimuksen vastausten keräämisessä käytettiin Webropol-kyselyä. Kyselyssä ei kysytty vastaajien taustatietoja, koska kohdeyritys on henkilöstöltään pieni, jolloin vastaajien henkilöllisyys olisi voinut paljastua. Kysely sisälsi 25 väittämää sekä viisi avointa kysymystä. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat 1–5, 1 ollessa täysin eri mieltä ja 5 ollessa täysin samaa mieltä. Kyselylomake lähetettiin saatekirjeellä (Liite 1) sähköisenä kohdeyritykselle, jossa se jaettiin henkilökunnalle vastattavaksi. Aluksi kyselyn oli tarkoitus olla auki vain viikon, mutta aukioloaika jatkettiin, jotta vastaajia tulisi lisää. Lopulta vastausaika oli 10 päivää. Henkilökuntaa myös muistutettiin vastaamaan. Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä 13:ta.

3.1.1 Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa kyselyn, haastattelun tai systemaattisen havainnoinnin avulla. Myös muita aineistoja voidaan hyödyntää tutkimusaineiston saamiseksi. (Vilka 2007, 27, 35) Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, jossa väittämät olivat vastattavissa asteikon (1–5) avulla. Kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä, joilla haluttiin antaa henkilökunnalle vapautta ilmaista oma näkemys tai mielipide.

Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen (2011, 85) sanovat, että määrällisessä tutkimuksessa tärkeää on suuri vastaajien määrä. Määrä vaikuttaa siihen, että tutkimuksen tuloksista häviää yksilön mielipide. Tulokset pystytään yleistämään ja ryhmien välisiä eroja voidaan havaita helpommin. Tässä tutkimuksessa myös määrällä oli väliä, koska kohdeyrityksessä on vähän työntekijöitä ei vastauksia olisi välttämättä pystynyt niin sanotusti yleistämään koko henkilökunnan mielipiteeksi tai saamaan todellista kuvaa kohdeyrityksen tilasta.

Ronkainen ym. (2011, 83, 84) sanovat, että määrällinen tutkimus tutkii tutkittavan asian määrien vaihtelevuutta ja eroja. Määrät ilmaistaan tuloksissa yleensä kuvioiden avulla. Kuviot kertovat kyselyistä saatujen tuloksien arvoja. Arvojen avulla tuloksia voidaan verrata esimerkiksi aikaisempiin tutkimuksiin. Tulosten analysoinnissa tutkija ei voi paljon itse päättää, miten tuloksia analysoidaan. Tuloksia täytyy kuitenkin osata lukea ja ymmärtää, jotta niistä saa kaiken irti. Tuloksia avatessa tutkijan tuntemus teoriasta on merkittävä, koska teoria antaa tuloksille hyvän perustellun selityksen ja välittää sen lukijalle.

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada esille eri arvojen erot. Vilkaan (2011, 125) mukaan variaatiokertoimen avulla tulokset voidaan näyttää prosentteina ja saadaan hajonta kysymysten arvojen välille. Prosenttilukuja verrataan keskenään ja voidaan päätellä millä muuttujalla on enemmän merkitystä. Tämän tutkimuksen prosenttiluvut kertovat siitä, kuinka kohdeyrityksen henkilökunta kokee väitetyt asian olevan.

3.1.2 Aineisto

Ronkainen ym. (2011, 124) pohtivat, että määrällisen ja laadullisen tutkimuksen aineiston ero on esitystavassa. Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään usein tilastollisina taulukkoina, kun taas laadullisen tutkimuksen tuloksista esitetään oleelliset aiheet kirjoitettuna.

Ronkaisen ym. (2011, 117) mukaan tutkimuksen aineiston riittävyys riippuu siitä, ketkä vastaavat. Tutkimusten tavoitteena voi olla myös antaa ääni heille, jotka eivät välttämättä muuten pystyisi vaikuttamaan tutkittaviin asioihin. Tutkimuksessa halutaan kuulla heidän näkemyksensä eli laatua eikä yleistää määrällisesti tutkimus kysymyksiä. Ronkainen ym. (s. 122) muistuttavat, että tutkimuksessa saatu aineisto ei ole suoraan sama asia kuin tutkittava aihe. Tutkimusta ei voi kuitenkaan jättää tekemättä, koska aineisto antaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tuloksiin voi heijastua vastaajan omaa kokemuspohjaa, joka ei välttämättä liity tutkittavaan aiheeseen mitenkään. Vastaajan näkemys voi erota tutkijan ajattelemasta tarkoituksesta. Toisaalta myöskään tutkija ei voi antaa omien kokemusten ja näkemysten heijastua tuloksiin aineiston analysointi vaiheessa. Ronkaisen ym. (s. 123) mukaan tutkija kuitenkin tuo tuloksissa esille sen minkä hän kokee olevan oleellista ja tekee niistä johtopäätökset perustuen tutkijan valitsemaan näkökulmaan.

3.1.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ja validiteetti kertovat tutkimuksen laadun. Laadukkaan tutkimuksen avulla tutkimuksen tulokset voidaan yleistää tutkimuksen kohteeseen. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 129)

Ronkaisen ym. (2011, 131, 132) mukaan reliabiliteetti kertoo mittauksen luotettavuutta ja tarkkuutta. Mittaukseen voi vaikuttaa sattumanvaraiset virheet, joihin tutkija ei voi vaikuttaa esimerkiksi vastaajan tunnetila. Satunnaisvirheet kuitenkin kumoutuvat, jos tutkimukseen vastaajia on riittävän paljon. Satunnaisvirheet ovat niitä asioita, joihin tutkija ei voi vaikuttaa. Toisaalta reliabeliin mittariin ei vaikuta olosuhteet tai satunnaisvirheet. Mittarin ollessa vakaa satunnaisvirheet näkyvät saaduissa tuloksissa helpommin. Tutkijan analysointitavan täytyy pysyä samana, koska tulokset

voivat vääristyä ja tutkimuksen luotettavuus kärsii. Ronkainen ym. (s. 133) täsmen-
tävät, että tutkimusprosessissa täytyy olla huolellinen ja työtapojen sekä analysoin-
nin näkökulman täytyy pysyä samana tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi.

Validiteetti Ronkaisen ym. (2011, 130) mukaan kertoo tutkimuksen pätevyydestä eli
kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkittavaa aihetta. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen
ja sisäiseen. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä loogisuutta ja
johdonmukaisuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tu-
lokset voidaan liittää toisen tutkimuksen yhteyteen. On myös olemassa ekologinen
validiteetti eli kuinka hyvin tutkimuksen aineistosta saadaan materiaalia tutkittavaan
aiheeseen ja kuinka hyvin tuloksia voidaan käyttää muissa paikoissa. Ronkainen
ym. (s. 131) täsmen-
tävät, että validiteetti kertoo, perustuuko tutkimus siihen aihee-
seen, mitä sen sanotaan tutkivan. Voidaan myös miettiä kuvaavatko käsitteet, jotka
ovat tulleet esille tuloksissa, tutkimuksen aihepiiriä. Tutkimuksen analyysissä on
osattava yhdistää teoria ja tulokset. Tutkija ei saa kuitenkaan niin sanotusti ylitulkita
tuloksia tai alkaa kehittelemään liikaa omia näkökulmia, koska silloin tulokset saat-
tavat vääristyä ja vastaajien tarkoittamat asiat kadota.

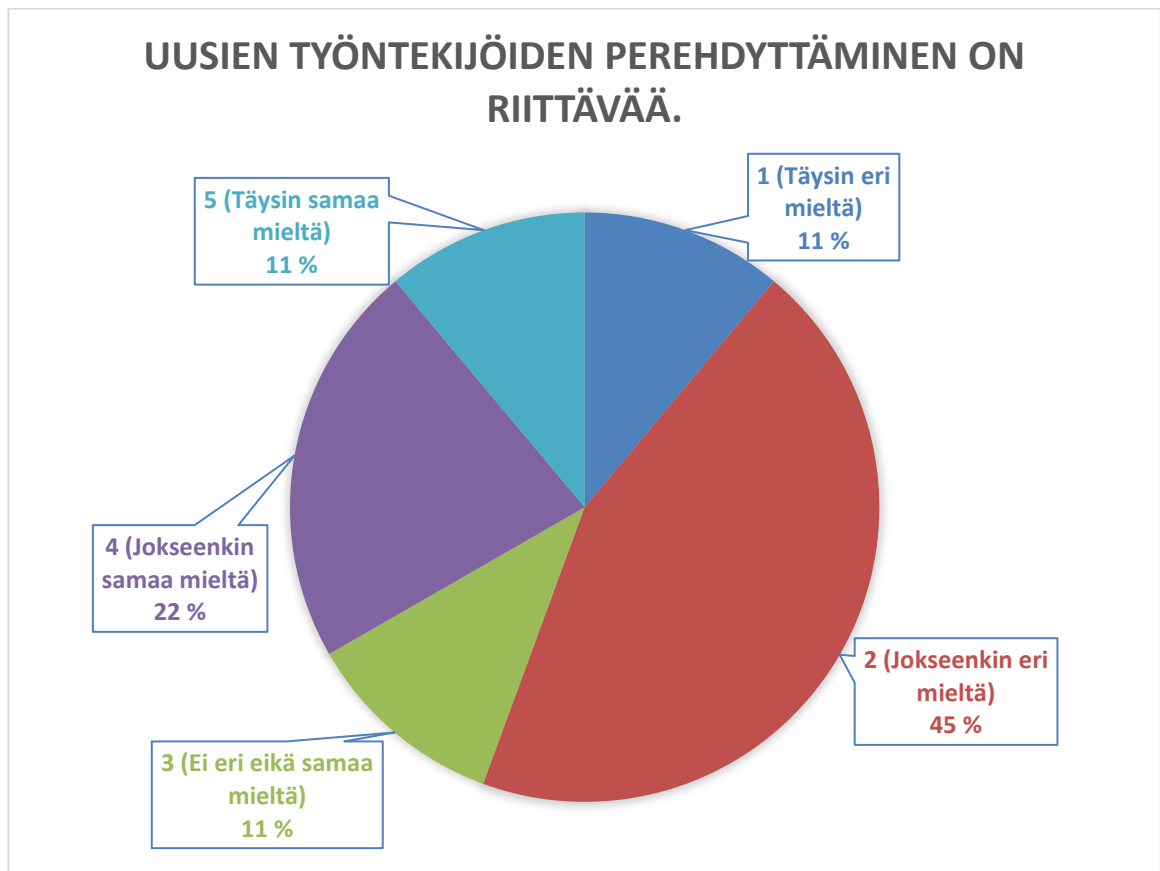
3.2 Tutkimustulokset

Aihealueina kyselyssä oli koulutus, tiedotus, kannustus/yhteishenki/palaute, asia-
kaspalvelu ja lopuksi vapaa sana. Neljässä ensimmäisessä aihealueessa oli väit-
teitä ja yksi avoin kysymys. Vapaassa sanassa oli vain yksi avoin kysymys. Tutki-
mukseen vastasi yhdeksän henkilöä kolmestatoista. Määrällisesti tämä on hyvä,
koska tuloksia pystyy vertailemaan selvemmin.

Väitteiden vastaukset on tuloksissa esitetty kuvioina. Prosenttiluvut kertovat väittei-
den kohdalla vastaajien jakautumista väitetystä asiasta. Avointen kysymysten vas-
tauokset on kirjoitettu auki lukijalle. Avointen kysymysten vastauksien esittelyssä on
myös käytetty lainauksia vastaajilta.

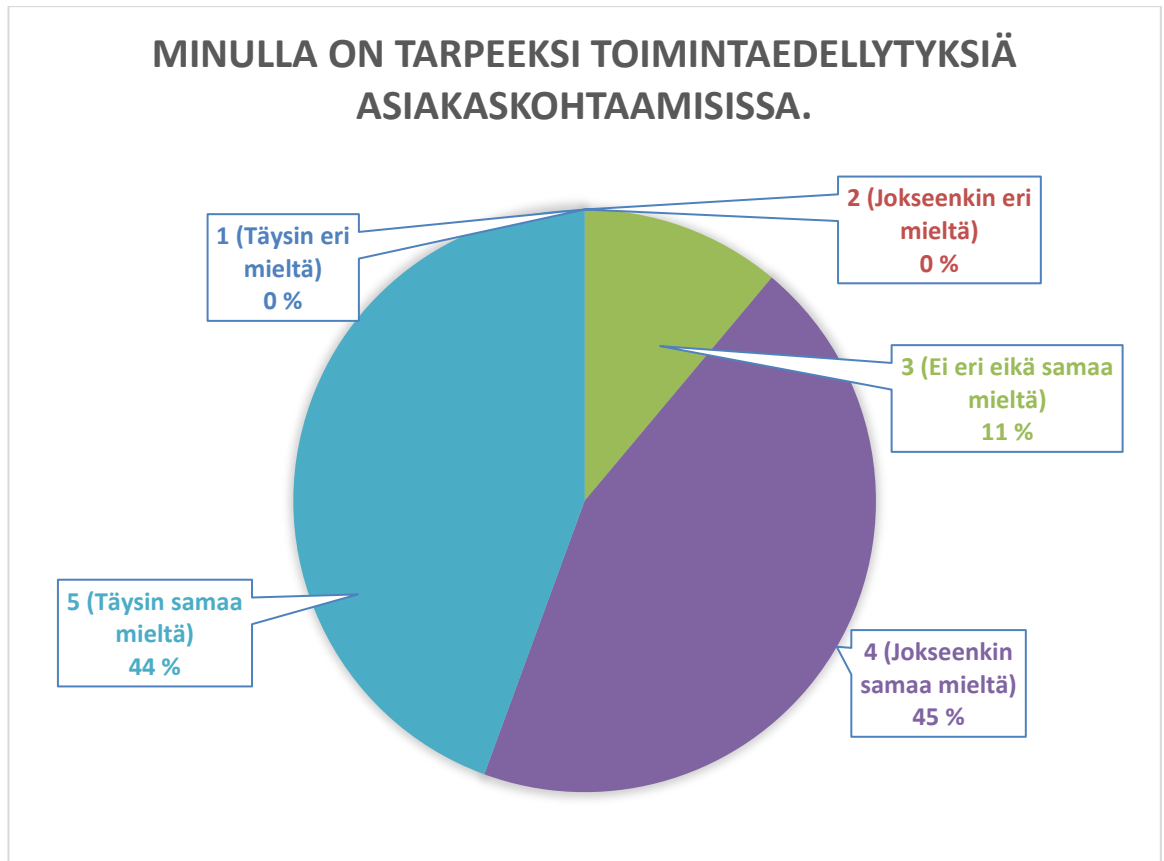
3.2.1 Koulutus

Koulutuskohdassa oli kuusi väittämää ja yksi avoin kysymys.



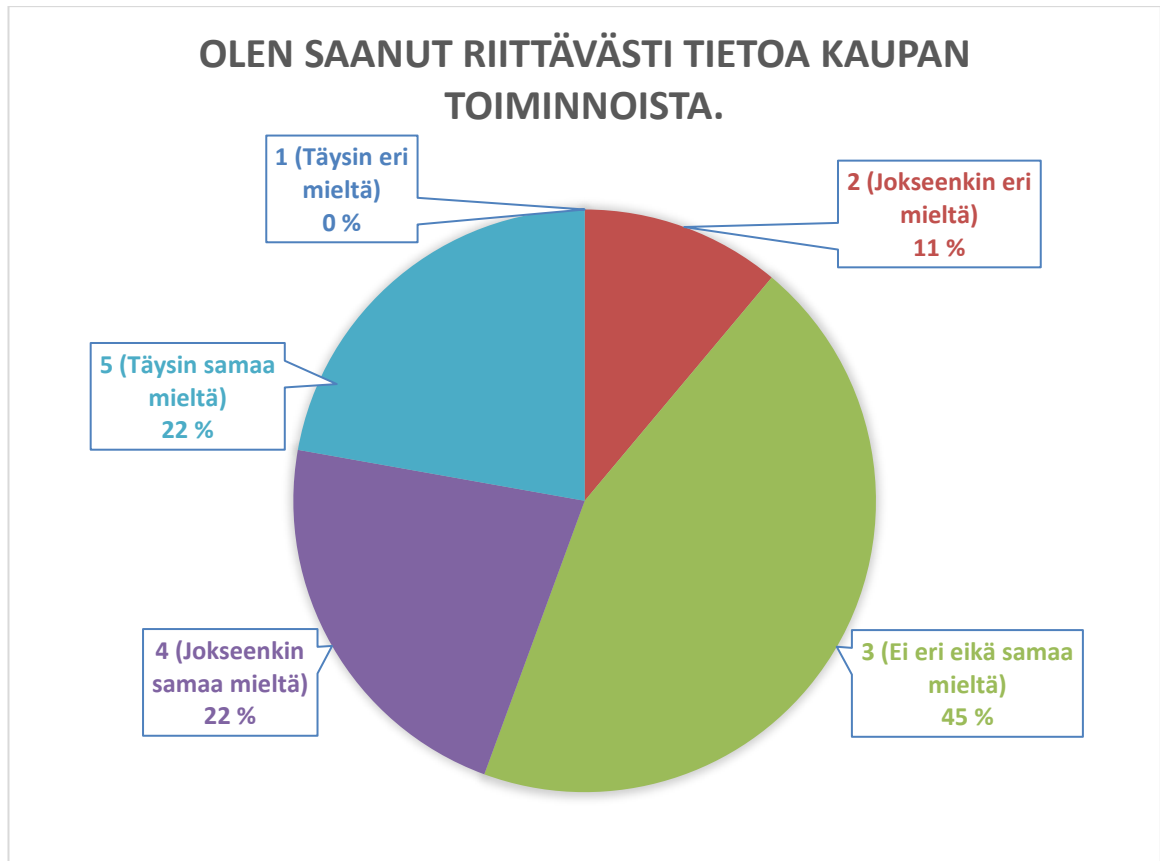
Kuvio 1. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on riittävää.

Väitteessä yksi suurimman vastausmäärän sai kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä) 45% ja toiseksi suurimman vastausmäärän sai kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) 22%. Kohdat 1 (Täysin eri mieltä), 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) saivat kukin 11% vastauksista.



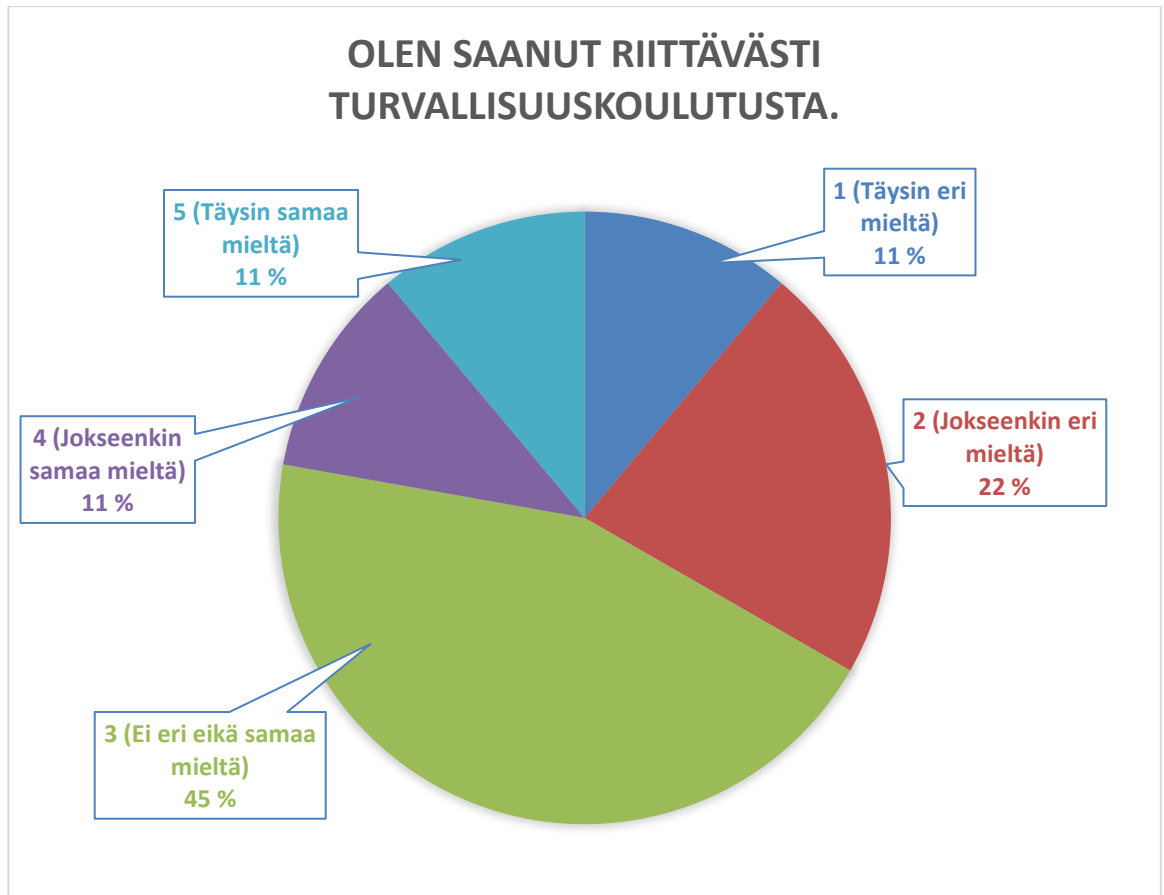
Kuvio 2. Minulla on tarpeeksi toimintaedellytyksiä asiakaskohtaamisissa.

Väitteessä 2 kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä) saivat 0% vastauksista. Kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 11% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 45% vastauksista ja kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 44% vastauksista.



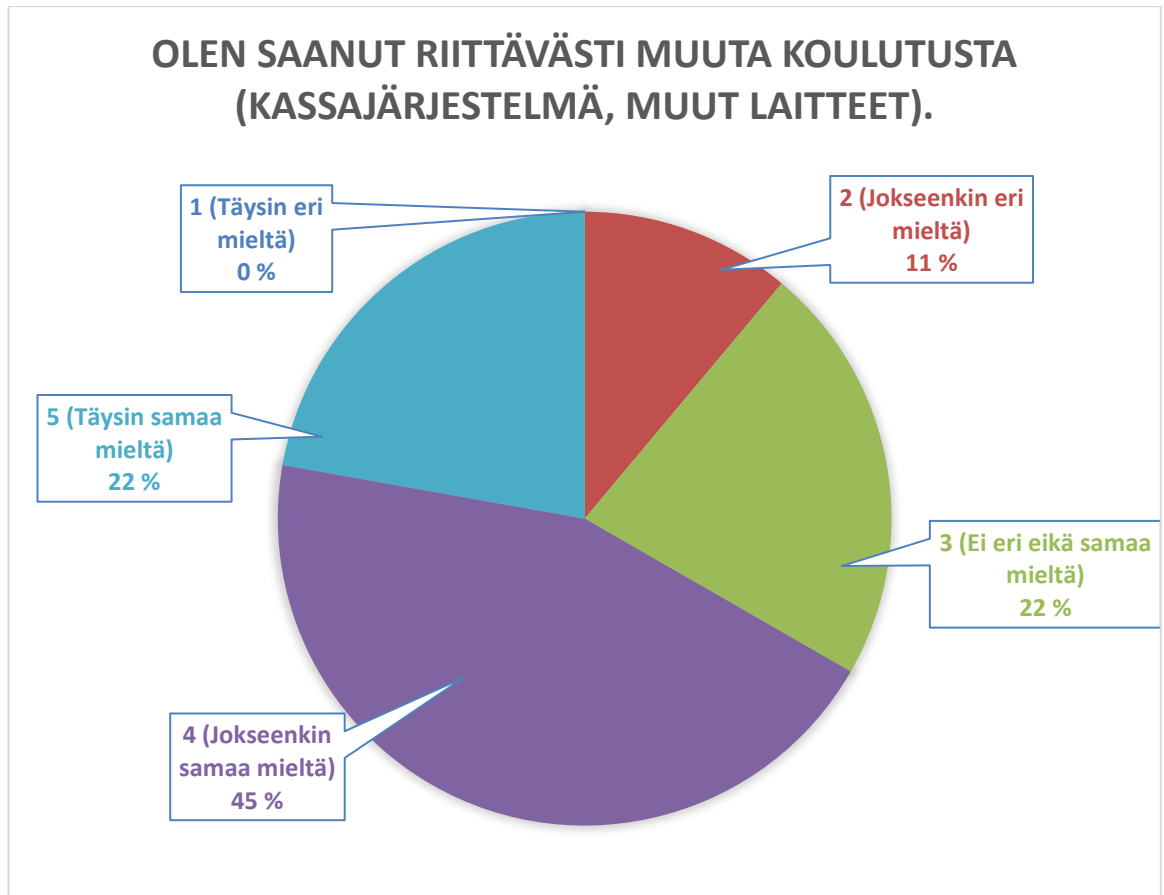
Kuvio 3. Olen saanut riittävästi tietoa kaupan toiminnoista.

Väitteessä kolme suurimman vastausmäärän 45% sai kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä). Toiseksi eniten vastauksia 22% sai kohdat 4 (Jokseenkin samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä). Kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä) sai 11% ja kohta 1 (Täysin eri mieltä) 0%.



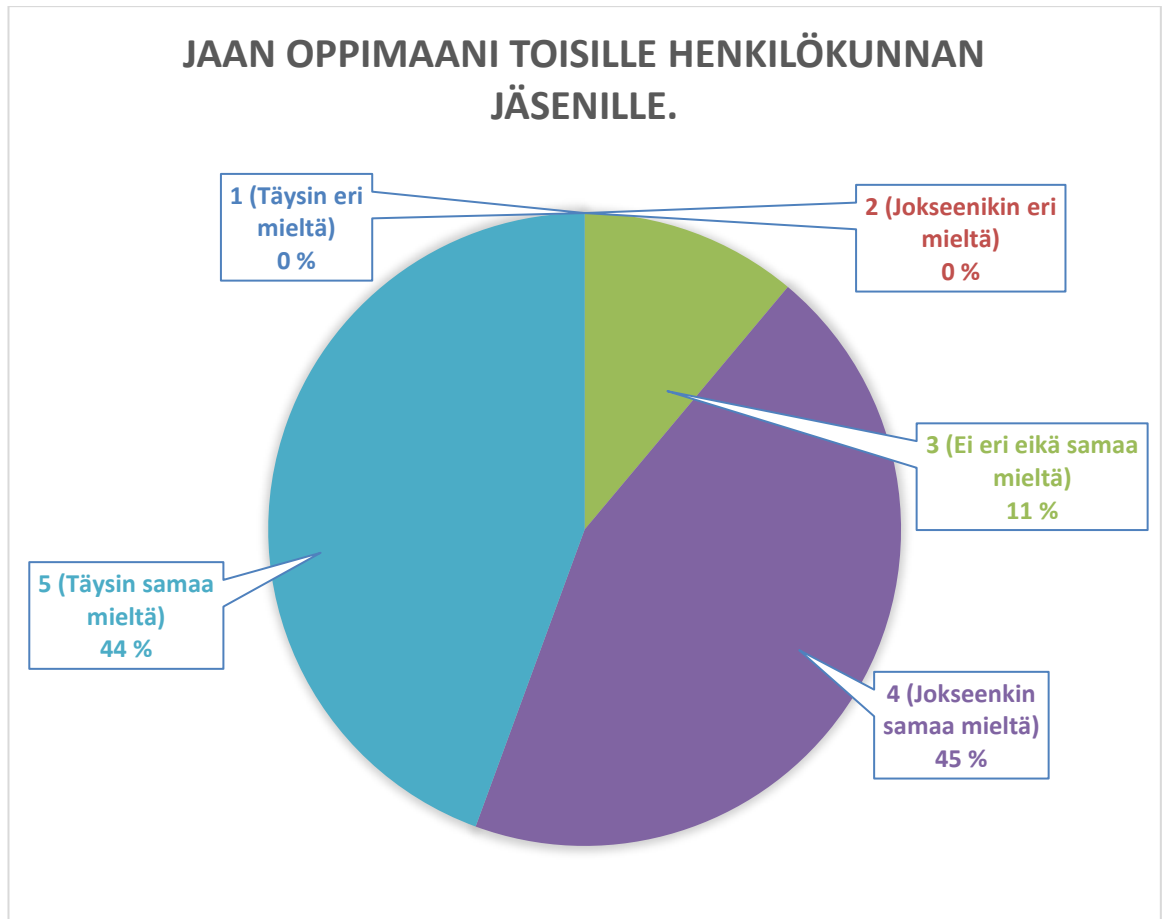
Kuvio 4. Olen saanut riittävästi turvallisuuskoulutusta.

Väitteessä neljä suurimman vastausmäärän 45% sai kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä). Toiseksi eniten vastauksia 22% sai kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä). Kohdat 1 (Täysin eri mieltä), 4 (Jokseenkin samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) saivat 11% vastauksista.



Kuvio 5. Olen saanut riittävästi muuta koulutusta (kassajärjestelmä, muut laitteet).

Väitteessä viisi kohtaan 1 (Täysin eri mieltä) vastasi 0%. Kohtaan 2 (Jokseenkin eri mieltä) vastasi 11%. Kohtiin 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) vastasi 22%. Kohtaan 4 (Jokseenkin samaa mieltä) vastasi 45%.



Kuvio 6. Jaan oppimaani toisille henkilökunnan jäsenille.

Väitteessä 6 kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä) saivat 0% vastauksista. Kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 11% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 45% vastauksista. Kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 44% vastauksista.

Avoin kysymys 7. Mitä koulutusta tai tietoa haluaisit lisää, jos mielestäsi näissä asioissa on puutteita?

Vastauksissa nousee päällimmäisenä esille turvallisuuskoulutus. Turvallisuuskoulutuksen kohdalla vastaajat miettivät miten heidän kuuluisi toimia uhkaavassa tilanteessa ja milloin, miten sekä mistä vartija pitäisi hälyttää paikalle.

Vastaajat haluaisivat myös ensiapukoulutusta ja työturvallisuuskoulutusta. Lisäksi kohdeyrityksen turvallisuusasioita pitäisi käydä läpi myös vuokratyöntekijöiden kanssa.

”...miten toimitaan jos ilmenee epäily väärennetystä rahasta.”

Toisena isoimpana asiana vastauksissa on kohdeyrityksen yleiset käytännöt. Vastajat kokevat, että kaikilla on omanlainen perehdytys tyyli, jolloin uudet työntekijät hämääntyvät. Perehdytystä ja opastusta toivotaan nimenomaan kohdeyrityksen omista käytännöistä. Kohdeyritykseen toivotaan yhtenäisiä toimintatapoja.

"Veikkauskoulutusta, tarkempaa opastusta kun tulee uusia toimintatapoja ja kun ohjelmat vaihtuu."

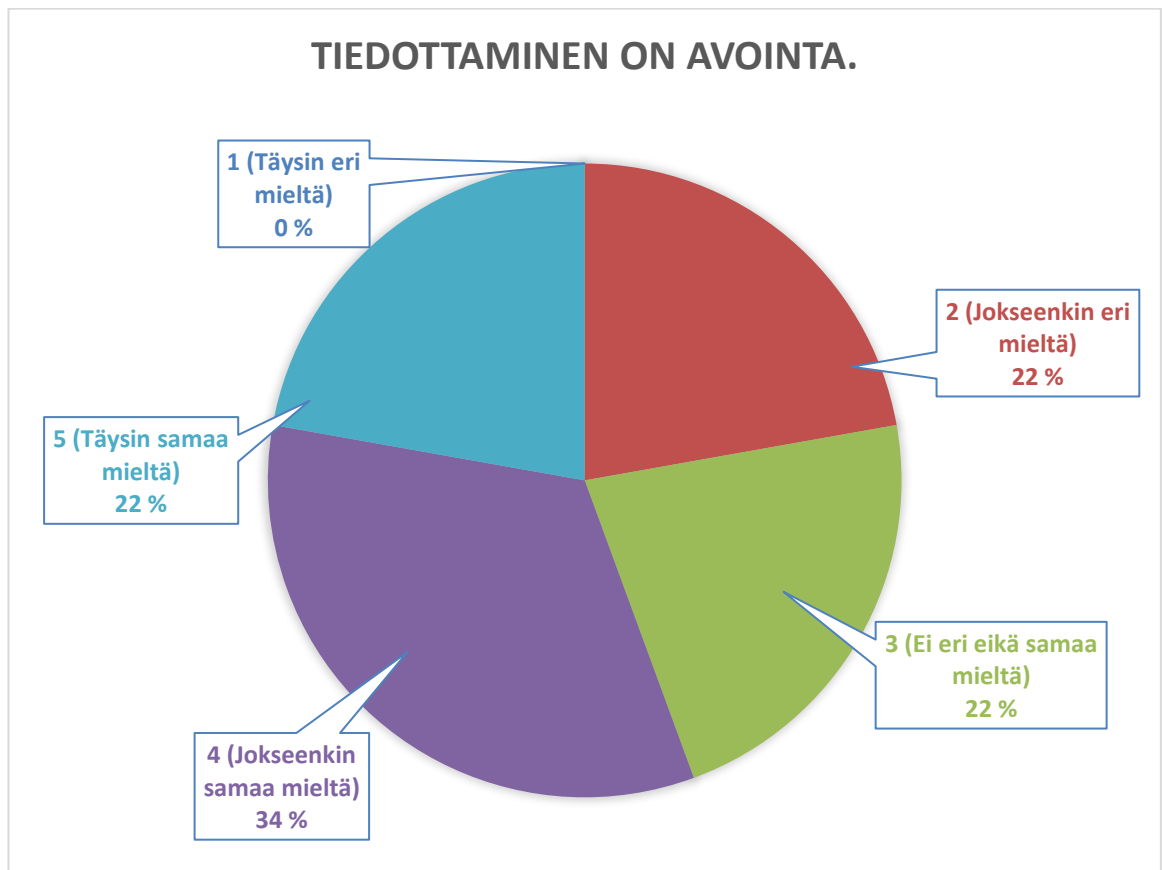
"...kuka katsoo kassojen vaihtorahat, paljonko pitäisi olla mitäkin, mitkä pohjakassat tuodaan aamuisin, kenen vastuulle kuuluu mikäkin, mikä on hyllytysperiaate (hyllystäänkö laatikkoineen jne)"

"Tuoteryhmä koulutuksia ns. kaikille"

"...voisiko hevi-osaston tuotteista tarvittaessa antaa alennusta kassalta tai onko 0% "alkoholijuomat" sallittuja kaikille vai jostain tietystä ikäluokasta ylöspäin."

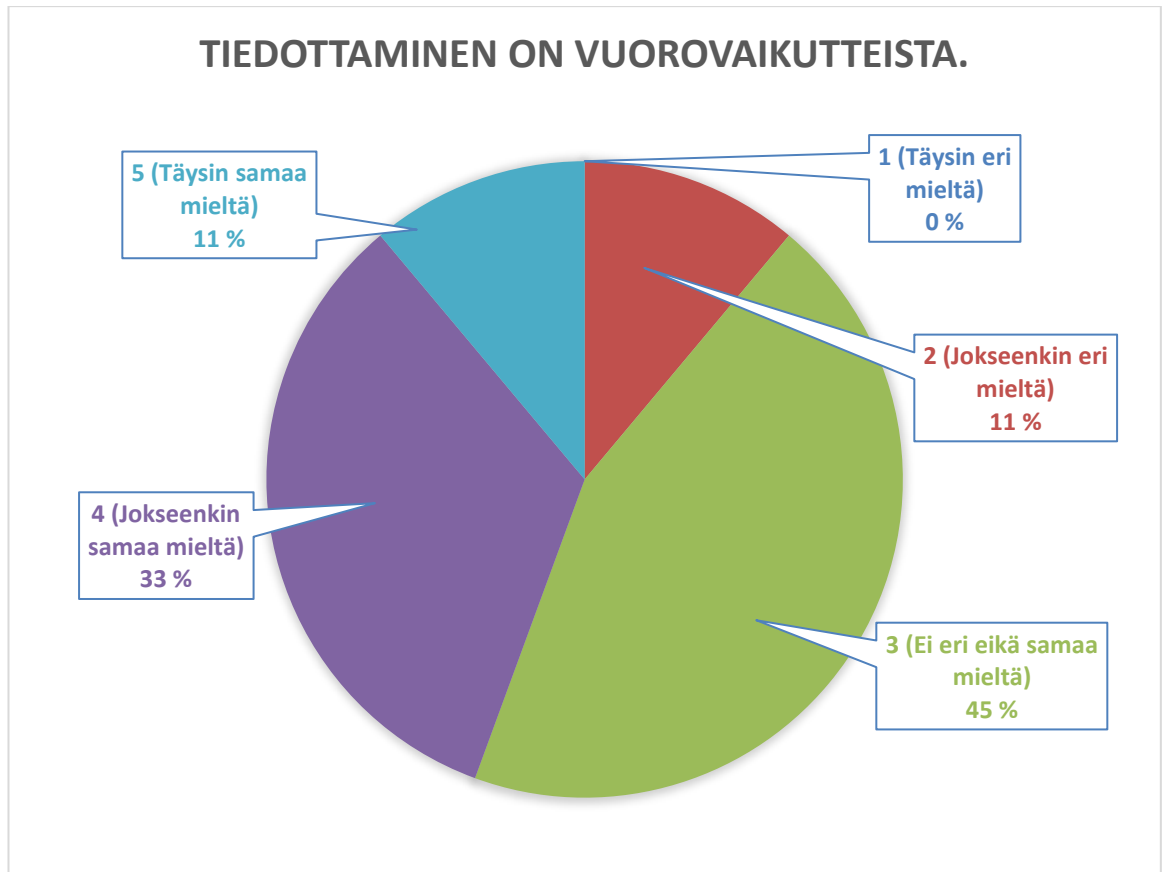
3.2.2 Tiedotus

Tiedotus-teemassa oli kuusi väittämää ja yksi avoin kysymys.



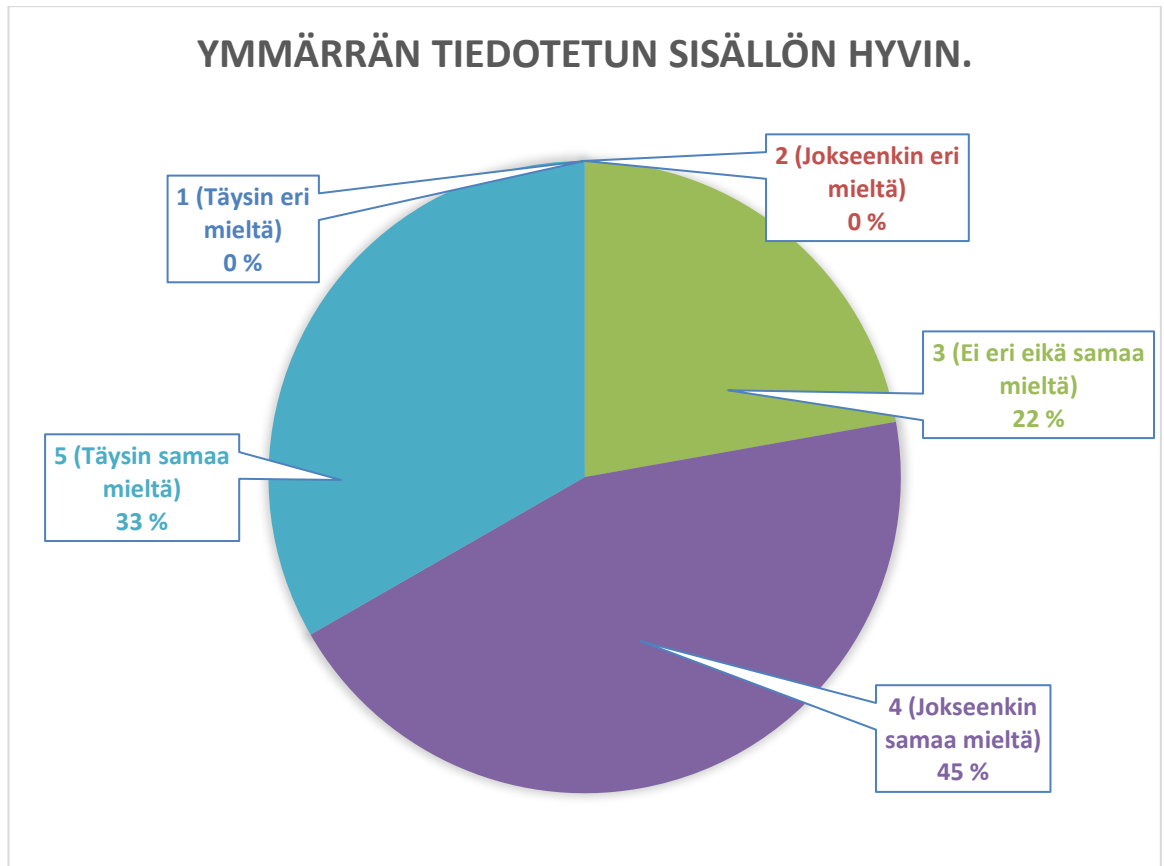
Kuvio 7. Tiedottaminen on avointa.

Väitteessä kahdeksan 0% vastauksista sai kohta 1 (Täysin eri mieltä). Kohdat 2 (Jokseenkin eri mieltä), 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) saivat 22% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 34% vastauksista.



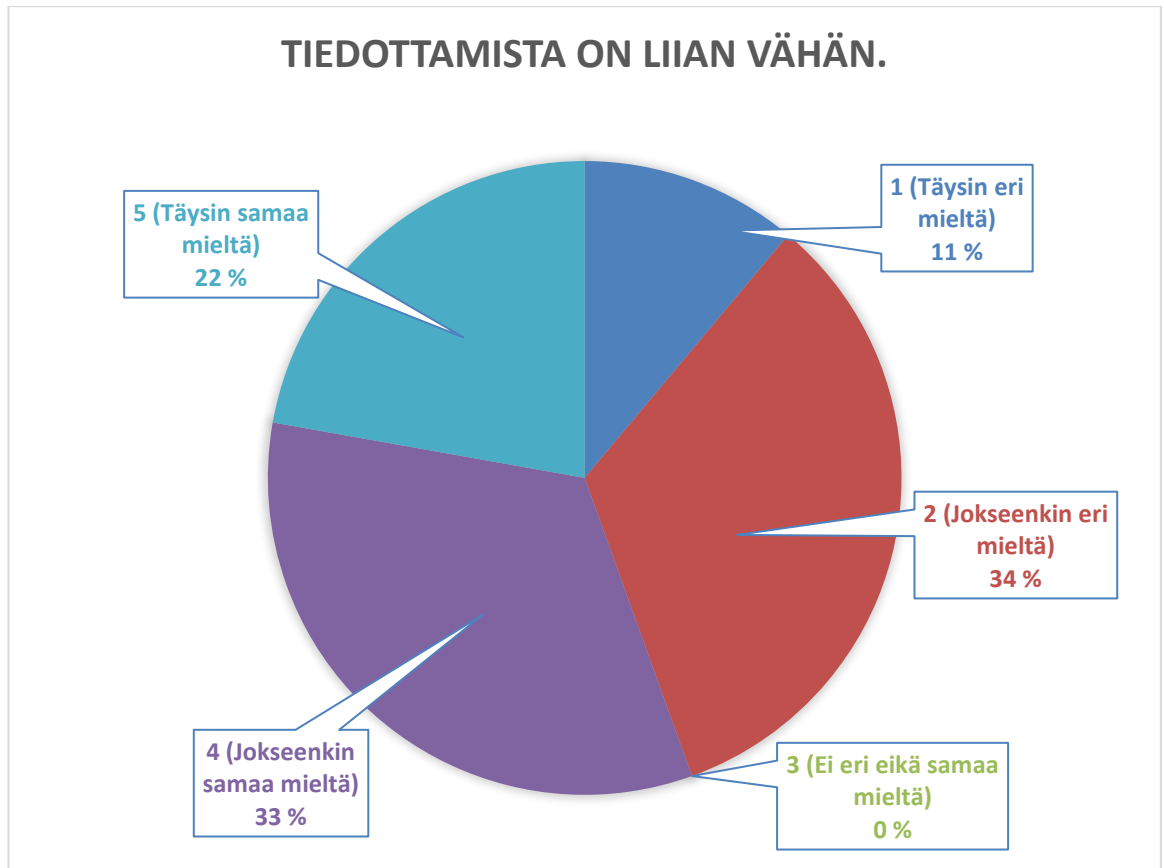
Kuvio 8. Tiedottaminen on vuorovaikutteista.

Väitteessä yhdeksän kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 0% vastauksista. Kohdat 2 (Jokseenkin eri mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) saivat 11% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 33% vastauksista ja kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 45% vastauksista.



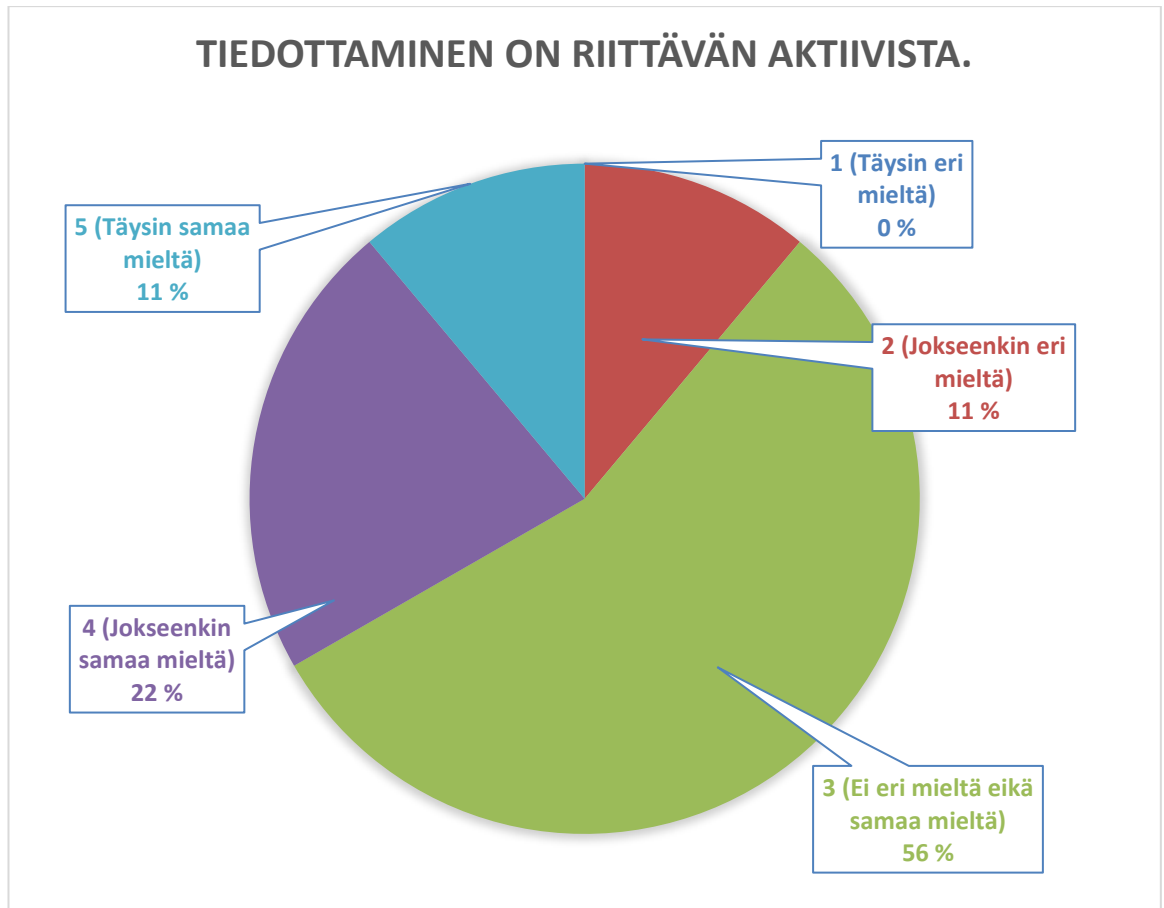
Kuvio 9. Ymmärrän tiedotetun sisällön hyvin.

Väitteessä kymmenen 0% vastauksista sai kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä). 22% vastauksista sai kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä). 33% vastauksista sai kohta 5 (Täysin samaa mieltä) ja 45% vastauksista sai kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä).



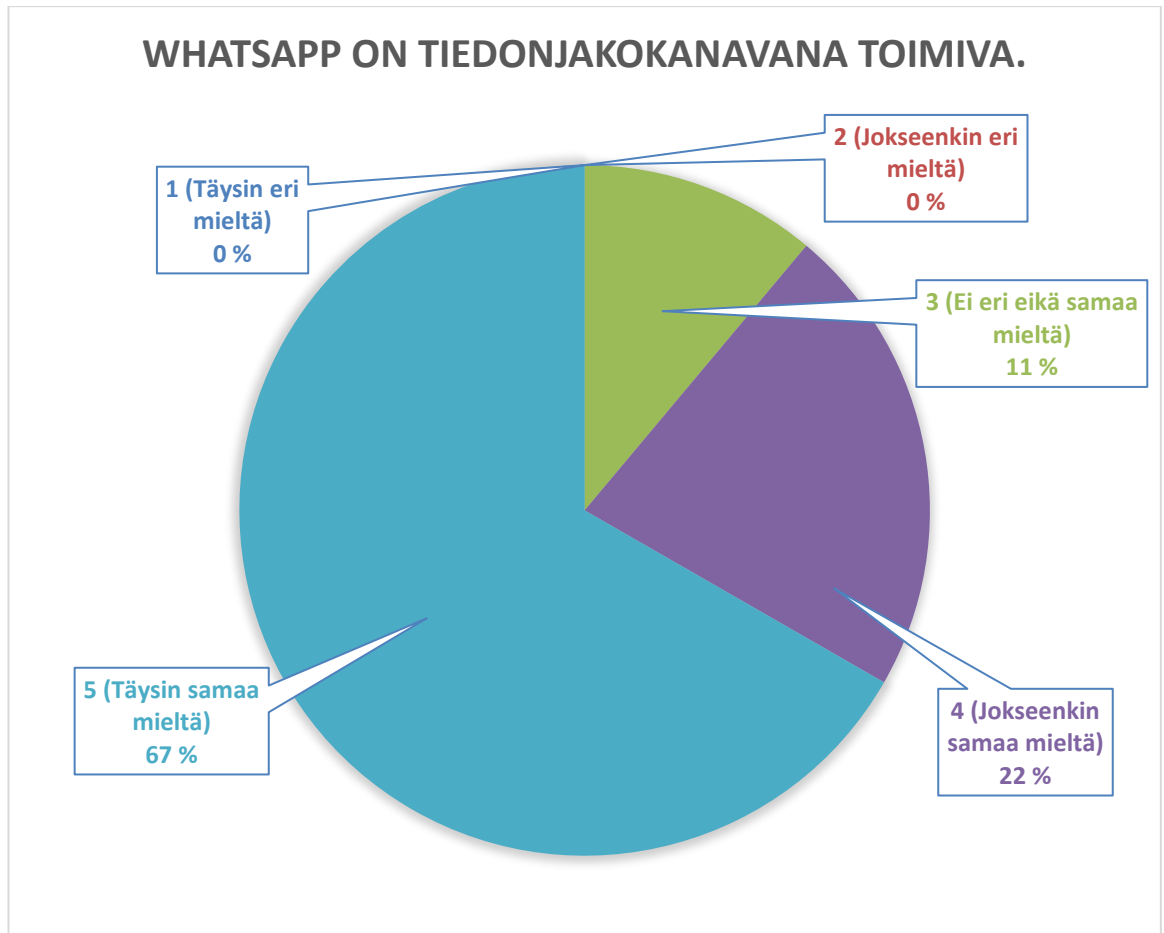
Kuvio 10. Tiedottamista on liian vähän.

Väitteessä 11 kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 11% vastauksista. Kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä) sai 34% vastauksista. Kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 0% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 33% vastauksista. Kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 22% vastauksista.



Kuvio 11. Tiedottaminen on riittävän aktiivista.

Väitteessä 12 kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 0% vastauksista. Kohdat 2 (Jokseenkin eri mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) saivat 11% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 22% vastauksista ja kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 56% vastauksista.



Kuvio 12. WhatsApp on tiedonjakokanavana toimiva.

Väitteessä 13 kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 67% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 22% vastauksista. Kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 11% vastauksista. Kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä) saivat 0% vastauksista.

Avoin kysymys 14. Onko sinulla ehdotuksia tiedottamisen parantamiseen?

Vastaajat ehdottavat, että infotaulua hyödynnettäisiin paremmin, ettei jo tiedotettuja asioita tarvitsisi etsiä puhelimesta. WhatsAppiin haluttaisiin tietoa, että se saavutaisi koko henkilökunnan.

”Herkemmin laitettaisiin viestiä yhteiseen ryhmään”

”Selkeitä ohjeita mm. kassalle verkkokaupasta kuinka se tehdään.”

”Yhteiset palaverit henkilökunnalle.”

”Työpaikka palaverieja useammin”

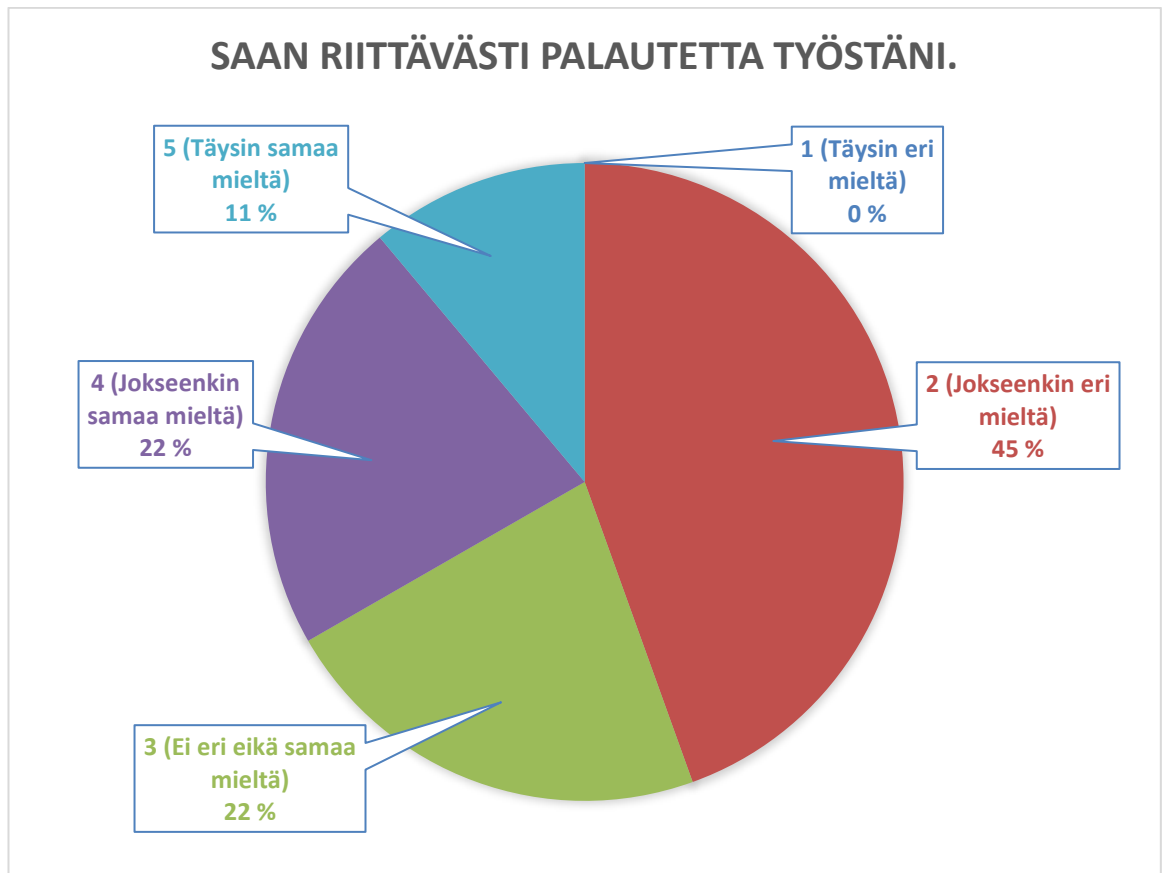
”Se seinä joka pitäisi lukea aina kun tulee töihin, voisi ottaa uudelleen käyttöön, se voisi toimia”

”Yhteiset pelisäännöt kaiken kaikkiaan.”

Tiedottamiseen kaivataan selkeitä ohjeita ilmoitustauluille esimerkiksi päiväyksien katsomisesta, päivystäjän ohjelista ilta- ja viikonloppuvuoroihin ja mitä pitää tehdä sunnuntai aamuna ja iltana. Myös perehdyttämistä uusille työntekijöille sekä työharjoittelijoille pidettiin tärkeänä asiana. Muutamat vastaajista kuitenkin koki, että tiedottaminen on toimivaa.

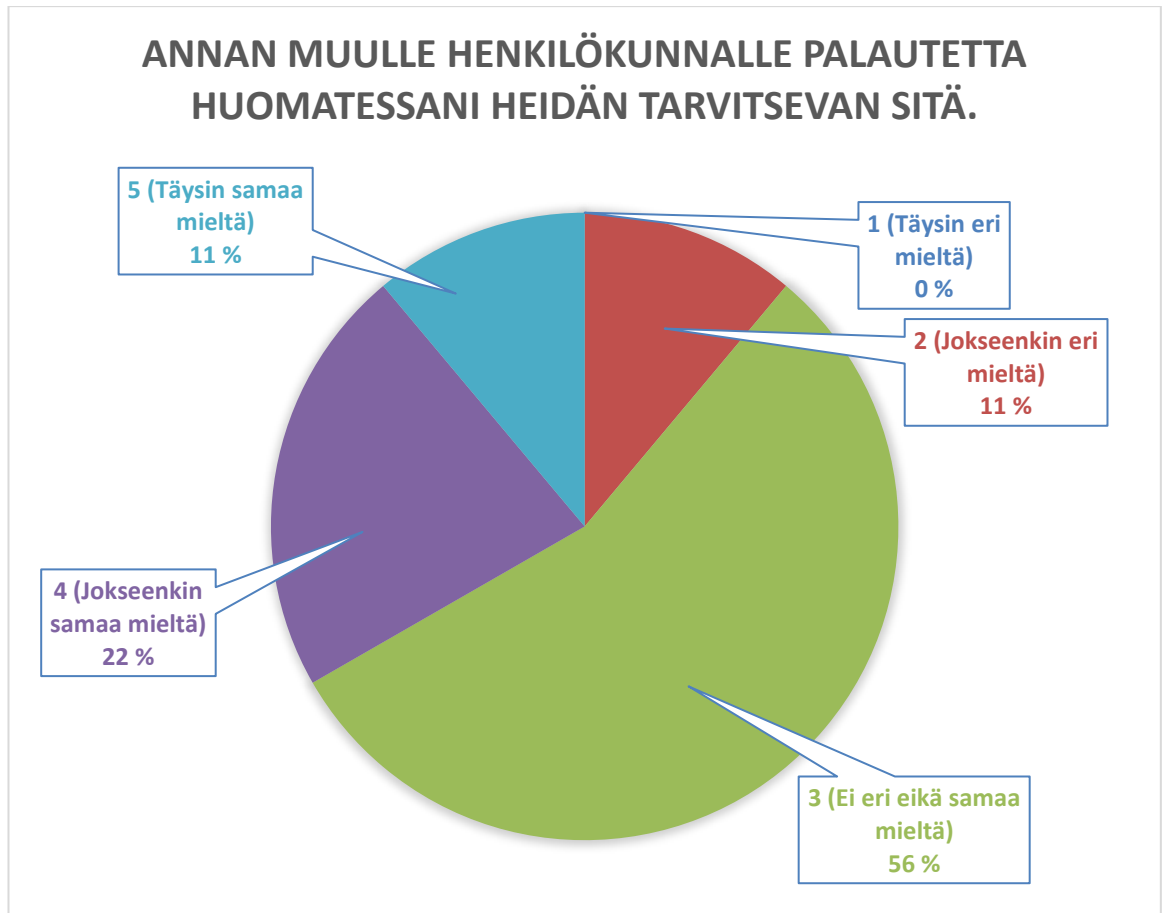
3.2.3 Kannustus, yhteishenki ja palaute

Kannustus, yhteishenki ja palaute kohdassa oli kahdeksan väitettä ja yksi avoin kysymys.



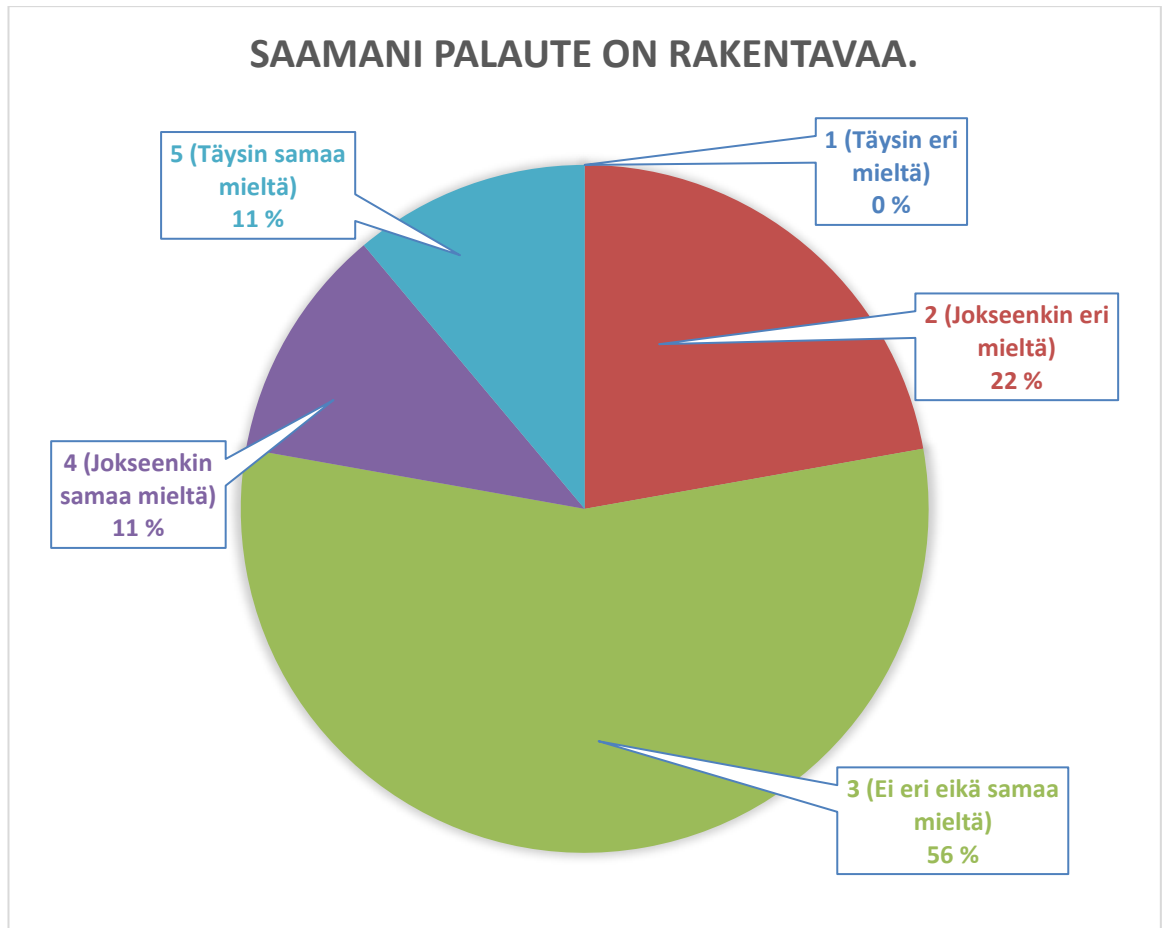
Kuvio 13. Saan riittävästi palautetta työstäni.

Väitteessä 15 eniten vastauksia 45% sai kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä). Toiseksi eniten vastauksia 22% sai kohdat 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) ja 4 (Jokseenkin samaa mieltä). Kolmanneksi eniten vastauksia 11% sai kohta 5 (Täysin samaa mieltä). Kohta 1 (Täysin eri mieltä) ei saanut yhtään vastauksia.



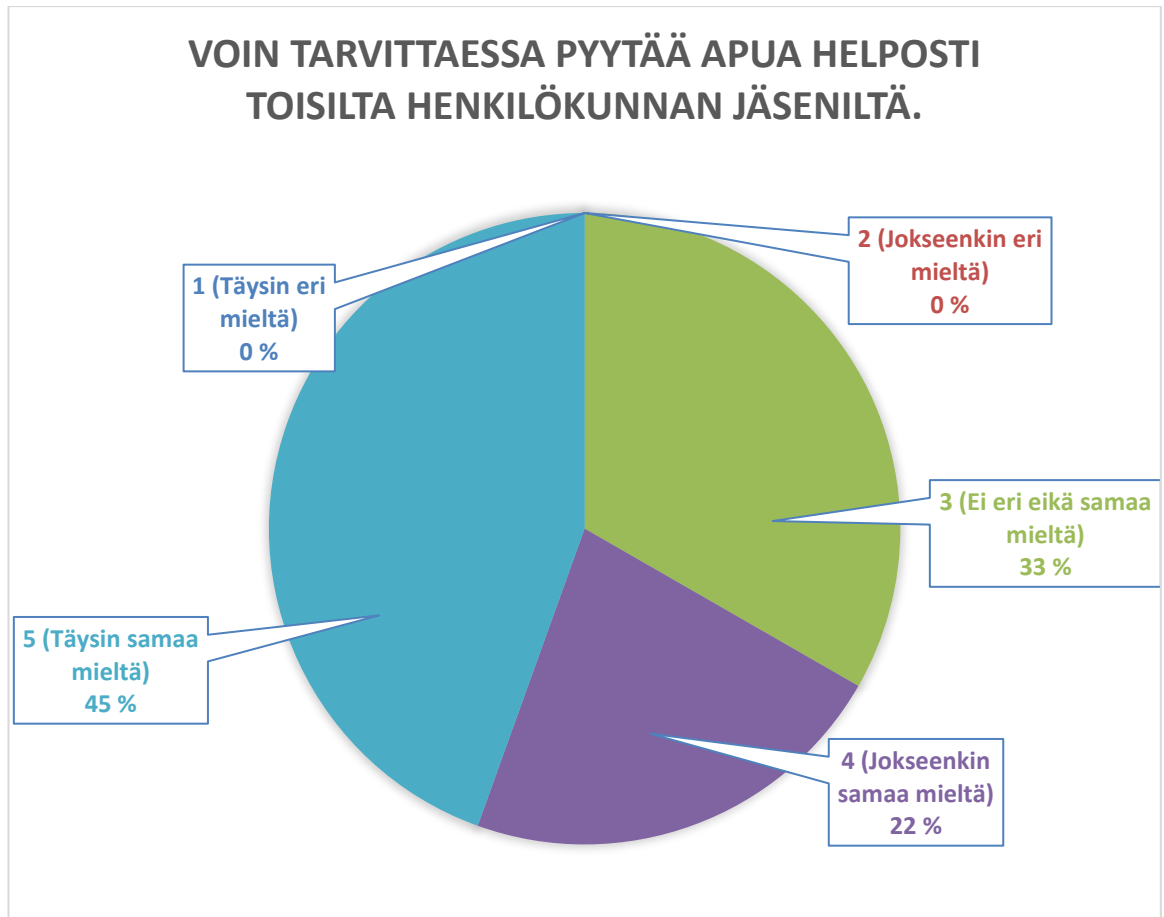
Kuvio 14. Annan muulle henkilökunnalle palautetta huomateessani heidän tarvitsevan sitä.

Väitteessä 16 56% vastauksista sai kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä). 22% vastauksista sai kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä). Kohdat 2 (Jokseenkin eri mieltä) ja 5 (Täysin eri mieltä) saivat 11% vastauksista. Kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 0%.



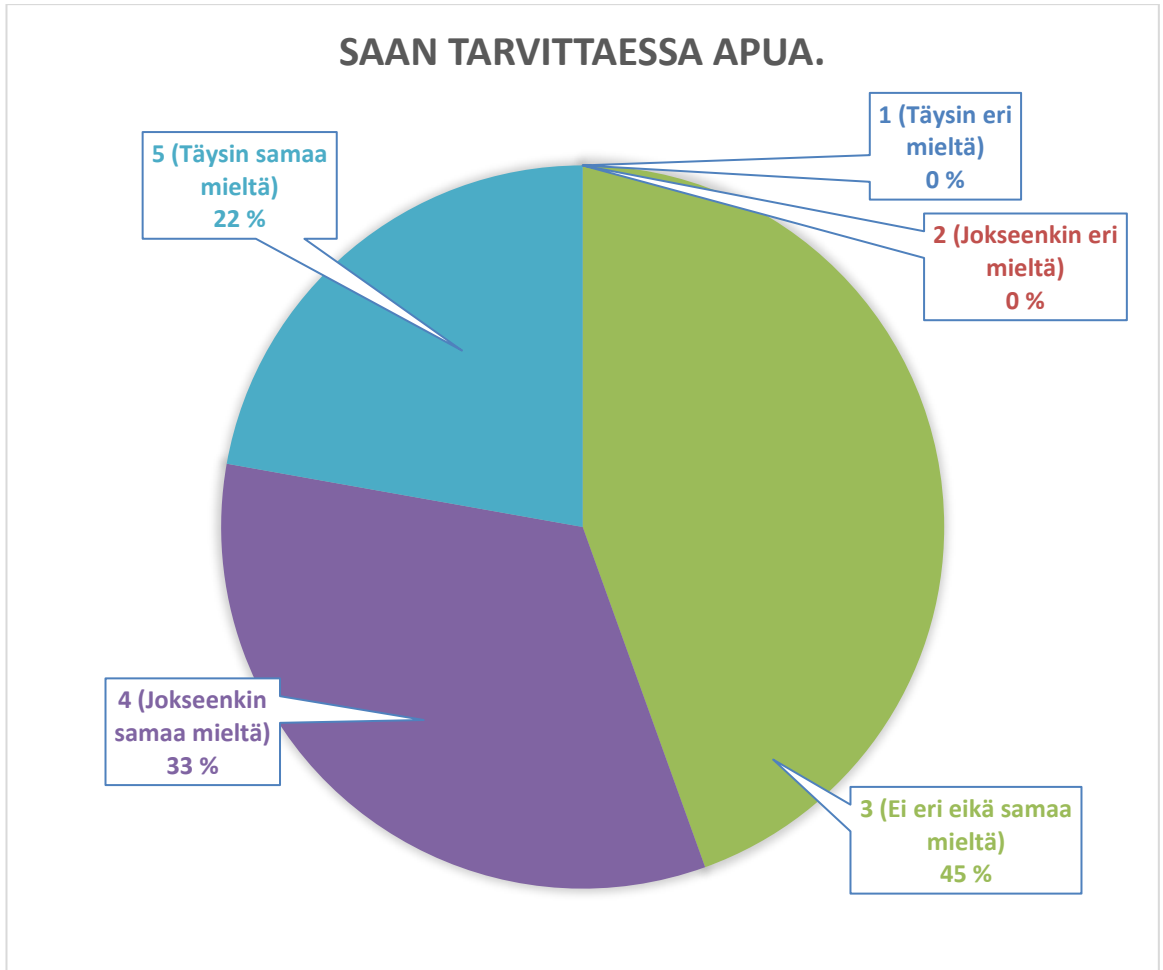
Kuvio 15. Saamani palaute on rakentavaa.

Väitteessä 17 kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 56% vastauksista. Kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä) sai 22% vastauksista. Kohdat 4 (Jokseenkin samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) saivat 11% vastauksista. Kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 0% vastauksista.



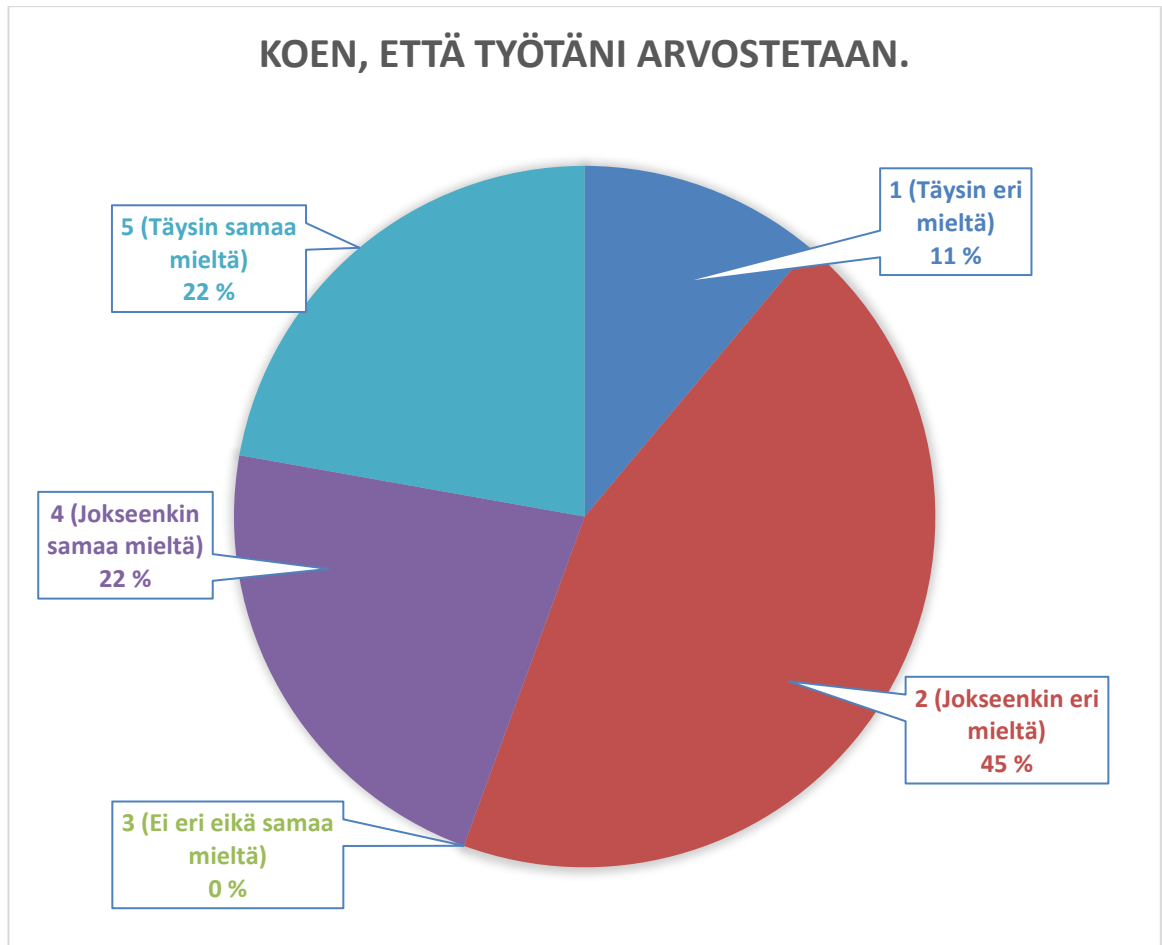
Kuvio 16. Voin tarvittaessa pyytää apua helposti toisilta henkilökunnan jäseniltä.

Väitteessä 18 45% vastauksista sai kohta 5 (Täysin samaa mieltä). 33% vastauksista sai kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä). 22% vastauksista sai kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä). 0% vastauksista sai kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä).



Kuvio 17. Saan tarvittaessa apua.

Väitteessä 19 kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 45% vastauksista. Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 33% vastauksista. Kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 22% vastauksista. Kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä) sai 0% vastauksista.



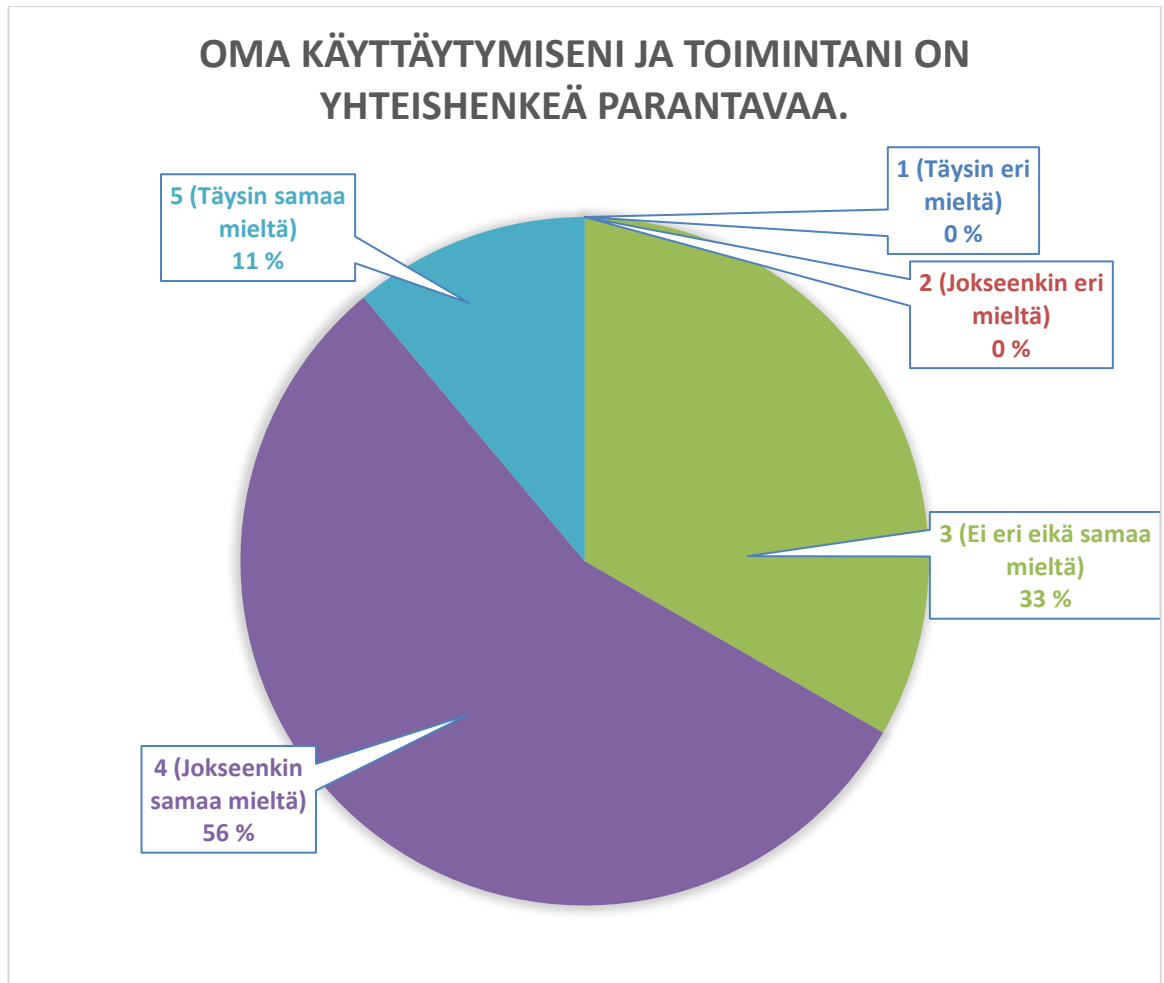
Kuvio 18. Koen, että työtäni arvostetaan.

Väitteessä 20 kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä) sai 45% vastauksista. Kohdat 4 (Jokseenkin samaa mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) saivat 22% vastauksista. Kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 11% vastauksista. Kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 0% vastauksista.



Kuvio 19. Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.

Väitteessä 21 kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 45% vastauksista. Kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 33% vastauksista. Kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 22% vastauksista. Kohdat 2 (Jokseenkin eri mieltä) ja 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 0% vastauksista.



Kuvio 20. Oma käyttäytymiseni ja toimintani on yhteishenkeä parantavaa.

Väitteessä 22 kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 56% vastauksista. Kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 33% vastauksista. Kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 11% vastauksista. Kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä) saivat 0% vastauksista.

Avoin kysymys 23. Ehdotuksia tai mielipiteitä palautteen antamisesta, kannustamisesta tai yhteishenkeen liittyen?

Vastauksissa käy ilmi, että palautetta halutaan, mutta sen pitää olla rakentavaa eikä liian suoraan annettua. Palautteen avulla tietää tekeekö asioita väärin vai oikein. Henkilökohtaista tai yhteen henkilöön kohdistuvaa palautetta ei haluta laitettavan WhatsApp-ryhmään. Myös vuokratyöntekijöiden kohdalla koetaan, että heille annettu palaute on syyttävää.

”Kaipaav avointa keskustelua asioista, luulen että teen asiat oikein kun mitään ei puhuta, mutta en tiedä toiminko oikein.”

”Pahin on se kun sitä ei saa.”

”Palautetta pitää antaa ja ottaa vastaan niin hyvässä kuin pahassakin, mutta sen täytyy olla rakentavaa.”

”Ja sitä ei saa ottaa henkilökohtaisesti, asiat riitelee ei henkilöt.”

”Kauppiaan palaute on rakentavaa ja hän antaa joskus palautettakin.”

”Kiitos hyvästä työstä olisi mukava ja piristävä tapa”

Ehdotuksena tuli, että tehtäviä vaihdettaisiin, jotta myös muut näkevät mitä kaikkea työn tekemiseen liittyy, vaikka se näyttäisi päällepäin helpolta.

”Työtehtävien selkeytys ja sisällön tarkennus jättäisi vähemmän aihetta arvostella toisten ajankäyttöä.”

”Yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella, parantais asiaa.”

Kohdeyrityksen sisällä koetaan, että henkilökunta on jakaantunut kahteen ryhmään. Sen takia kaikki eivät koe, että heitä kohdellaan tasapuolisesti.

”Työntekijöiden yhteishenki on hieman huono.”

”Positiivista palautetta annettaisiin myös henkilökunnan sisällä. Tällä hetkellä sitä saa vain asiakkailta.”

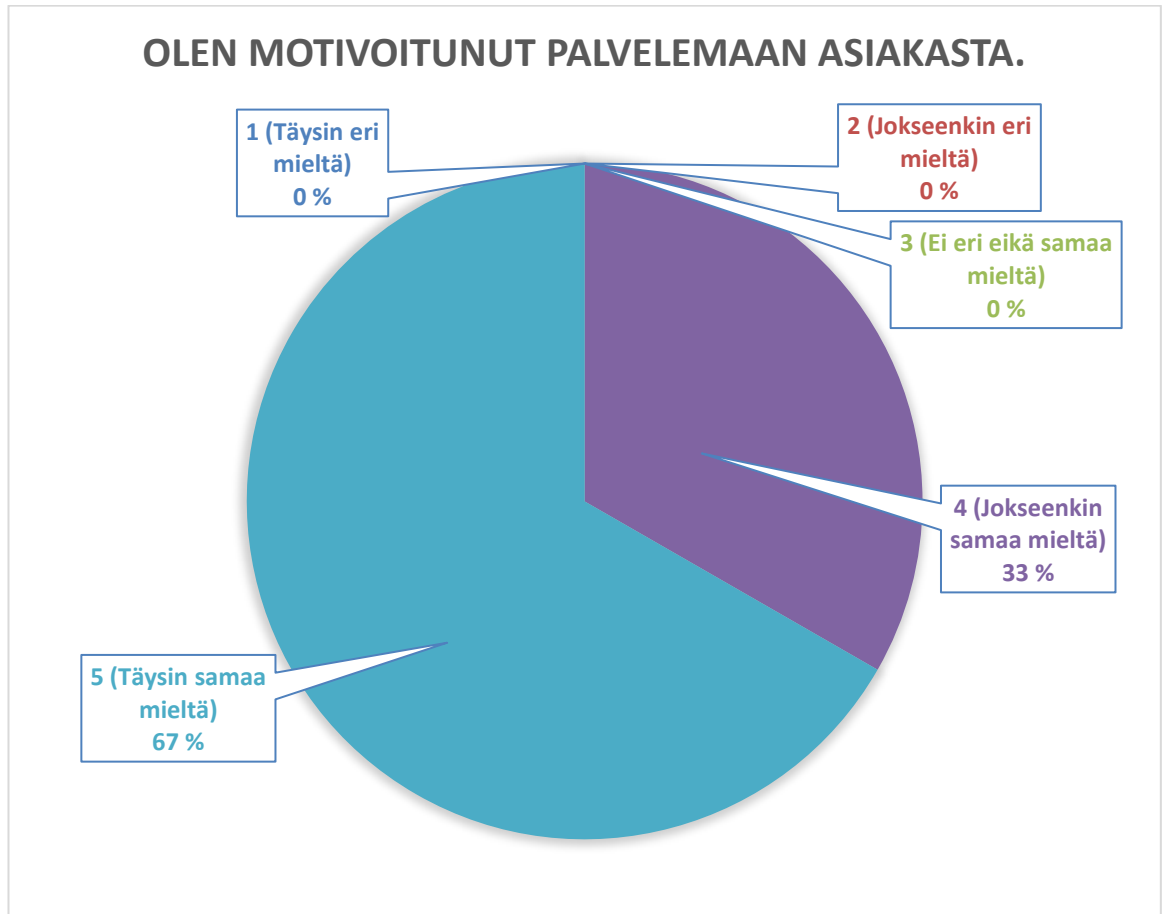
”Yhteisiä palavereita ja muutenkin yhteistä tekemistä.”

”Kaikkien pitää olla samanarvoisia, tiedonkulku on yksi osa sitä, toiset tietää toista ja toiset ei ole kuullu mitään.”

Muutamalla vastaajalla ei ollut antaa ehdotuksia tai mielipiteitä palautteen antamisesta, kannustamisesta tai yhteishenkeen liittyen.

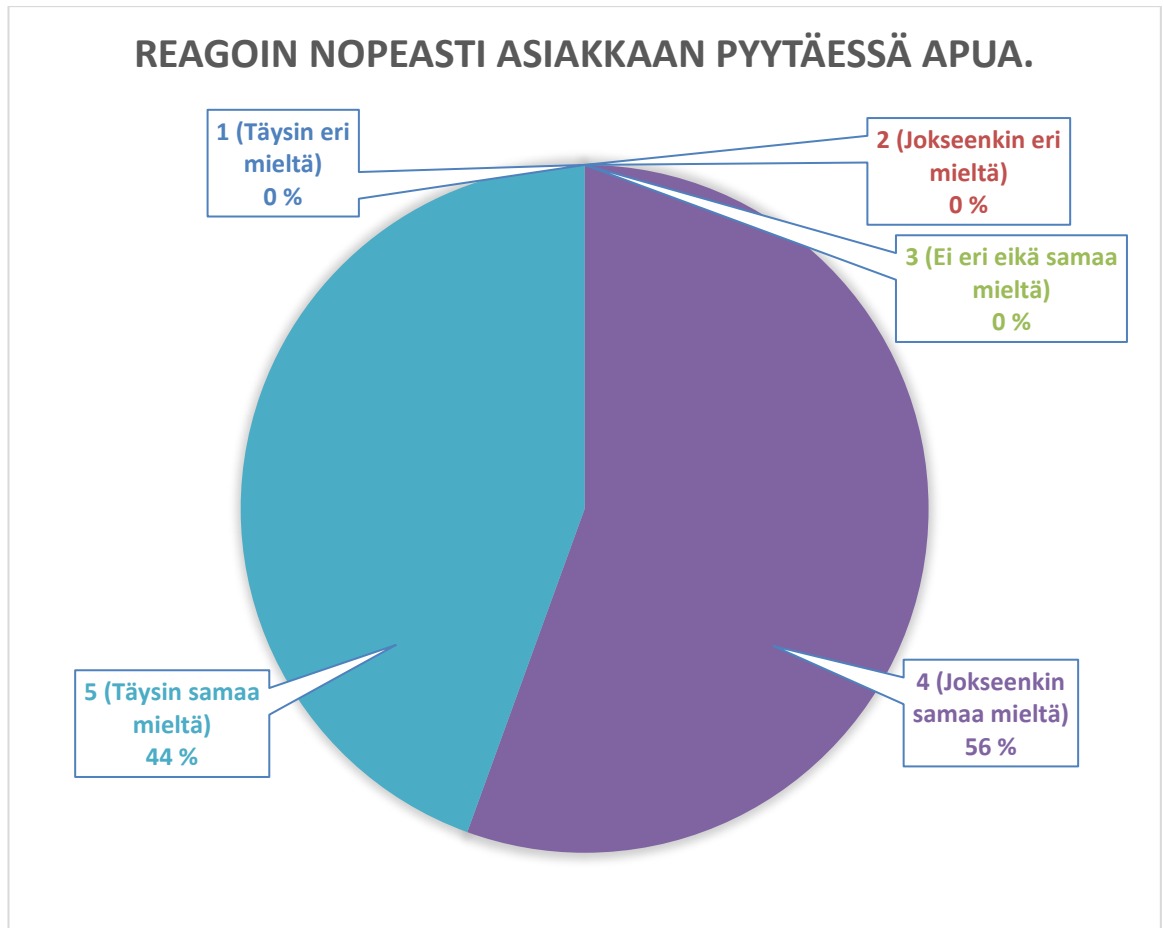
3.2.4 Asiakaspalvelu

Asiakaspalveluaiheessa oli viisi väittämää ja yksi avoin kysymys.



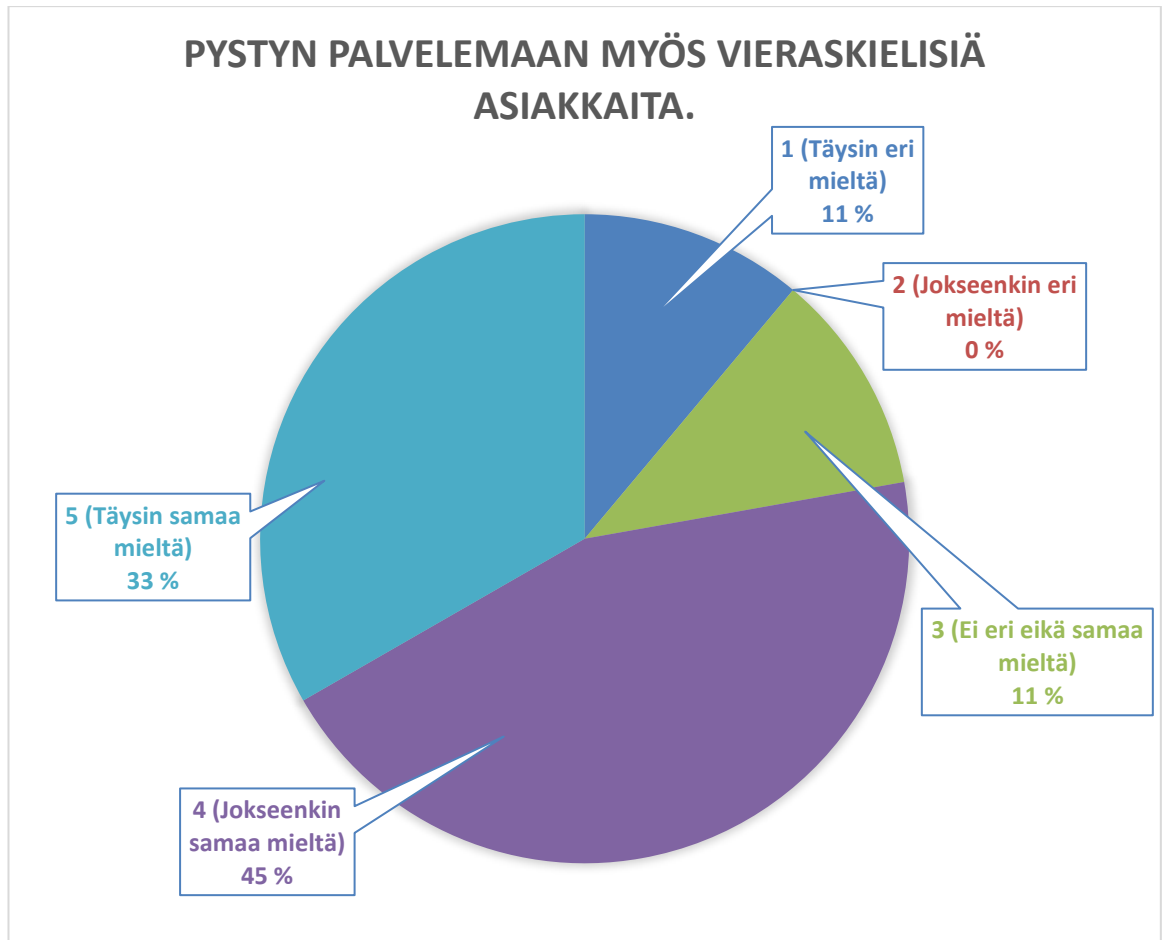
Kuvio 21. Olen motivoitunut palvelemaan asiakasta.

Väitteessä 24 67% vastauksista sai kohta 5 (Täysin samaa mieltä). 33% vastauksista sai kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä). 0% vastauksista sai kohdat 1 (Täysin eri mieltä), 2 (Jokseenkin eri mieltä) ja 3 (Ei eri eikä samaa mieltä).



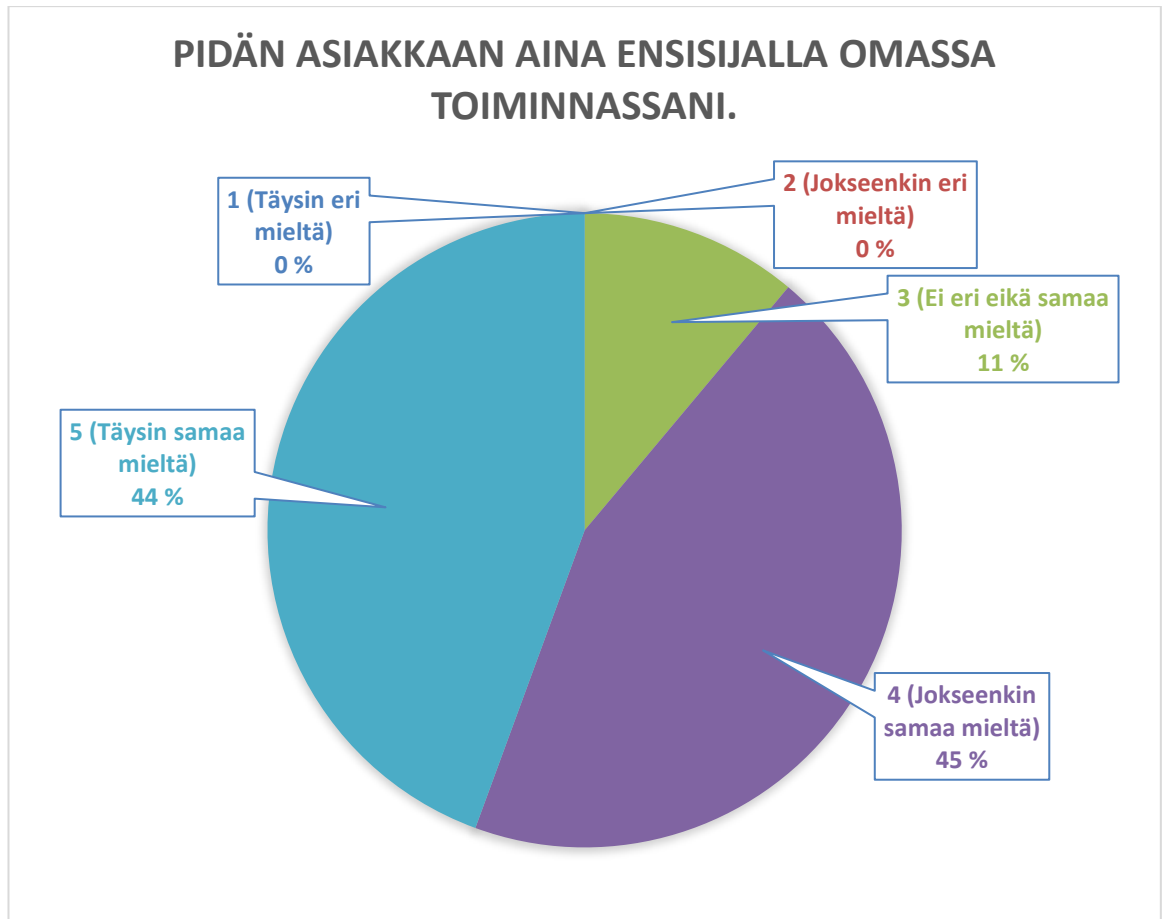
Kuvio 22. Reagoin nopeasti asiakkaan pyytäessä apua.

Väitteessä 25 56% vastauksista sai kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä). 44% vastauksista sai kohta 5 (Täysin samaa mieltä). 0% vastauksista sai kohdat 1 (Täysin eri mieltä), 2 (Jokseenkin eri mieltä) ja 3 (Ei eri eikä samaa mieltä).



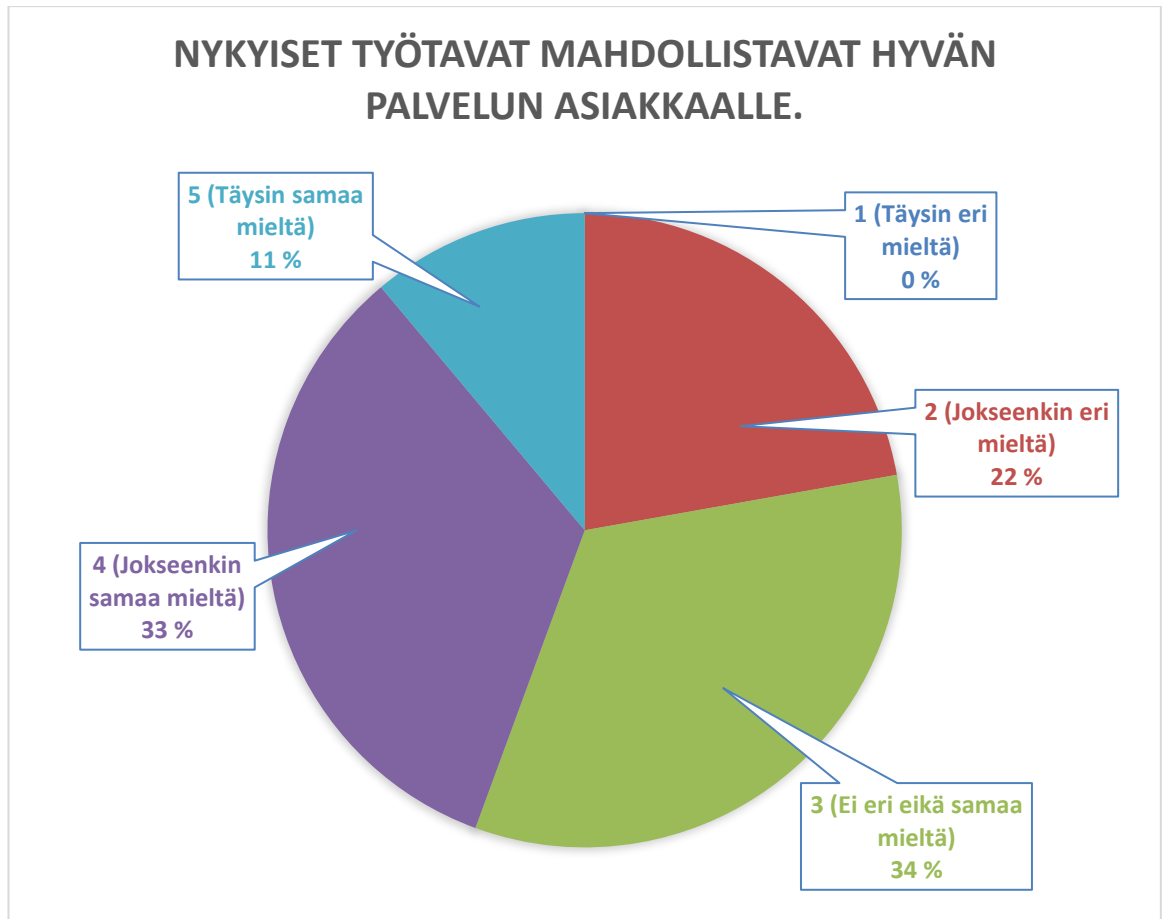
Kuvio 23. Pystyn palvelemaan myös vieraskielisiä asiakkaita.

Väitteessä 26 kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 45% vastauksista. Kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 33% vastauksista. Kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) saivat 11% vastauksista. Kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä) sai 0% vastauksista.



Kuvio 24. Pidän asiakkaan aina ensisijalla omassa toiminnassani.

Väitteessä 27 kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 45% vastauksista ja kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 44% vastauksista. Kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä) sai 11% vastauksista. Kohdat 1 (Täysin eri mieltä) ja 2 (Jokseenkin eri mieltä) saivat 0% vastauksista.



Kuvio 25. Nykyiset työtavat mahdollistavat hyvän palvelun asiakkaalle.

Väitteessä 28 suurimman vastausmäärän 34% sai kohta 3 (Ei eri eikä samaa mieltä). Kohta 4 (Jokseenkin samaa mieltä) sai 33% vastauksista. 22% vastauksista sai kohta 2 (Jokseenkin eri mieltä). Kohta 5 (Täysin samaa mieltä) sai 11% vastauksista. Kohta 1 (Täysin eri mieltä) sai 0% vastauksista.

Avoin kysymys 29. Miten asiakaspalvelua pystyisi mielestäsi parantamaan?

Vastauksissa tulee ilmi, että asiakaspalvelulle haluttaisiin saada enemmän aikaa. Iltavuoroon halutaan enemmän työntekijöitä, koska asiakkaat tarvitsevat myös silloin apua.

”Yhteistyön ja yhteishengen parantaminen auttaa sitoutumaan.”

”Kaikille selväksi että jokaista asiakasta tervehditään. Se juontaa huonosta perehdytyksestä.”

”Jatkuva kiire saattaa näkyä asiakkaalle sellaisena että asiakas on yh-dentekevä.”

”Yritetään toteuttaa asiakkaitten toiveet mahdollisimman hyvin.”

”Myös laajempi myymälän toiminnan ymmärrys auttaa vastaamaan asiakkaan kysymyksiin, esim puuttuvasta tuotteesta tai hyllypaikoista”

Vastaajat kokevat, että työnkuvan pitäisi olla selkeämpi, jotta olisi enemmän aikaa asiakaspalvelulle. Omasta työstä voi olla vaikea lähteä neuvomaan asiakasta varsin kassalta, jos on jonoa. Työtehtäviä voisi jakaa tasapuolisemmin kaikkien kesken, jotta olisi aikaa asiakkaille.

”Jos hyödyttämistä ei ehdi suorittaa, asiakas tuntuu häiritsevän.”

”...miten toimia jos tuotetta ei ole saatavilla tai se on loppunut, annetaanko alennusta tai tilataanko tuotetta?”

”Myös muut laittaisivat asiakkaat ensisijalle”

”Some mukaan aktiivisemmin”

3.2.5 Vapaa sana

Avoin kysymys 30. Mitä mielestäsi olisi vielä hyvä huomioida tai parantaa liittyen työpaikan sisäiseen toimintaan?

Vastaajat kokevat, että työntekijöillä on omat työtavat toimia ja niitä opetetaan uusille työntekijöille. Uudet työntekijät turhautuvat, koska he eivät tiedä mikä on oikea tapa toimia. Vastauksista käy ilmi, että työntekijöiden piittaamattomuus ohjeisiin ja kohdeyrityksen tapoihin voi johtua siitä, että työntekijät ovat olleet kauemmin samassa paikassa töissä kuin yrityksen johto. Työntekijöiden toivottaisiin muuttavan omaa toimintaansa nykyaikaan sopivaksi. Työtapojen erot vain lisäävät erimielisyyksiä henkilökunnan sisällä ja ilmapiiri näkyy myös asiakkaille.

”Perehdytystä tarkemmin mm. pullokoneen, verkkokaupan ja veikkauksen kanssa.”

”Ensimmäisessä iltavuorossa (päivystäjänä) olisi hyvä jos voisi olla yksi ylimääräinen työkaveri mukana, se helpottaisi iltavuorojen aloittamista.”

”Työvuorot aiemmin seinälle.”

”Viikonlopputöitä tasapuolisemmin, esim. kierto johon osallistuu myös kauppiaat.”

Yhteishengen koetaan olevan huono ja henkilökunnan erimielisyyksiin tulisi puuttua. Yhteishengen luomiseen pitäisi vastaajien mielestä kiinnittää enemmän huomioita esimerkiksi yhteisellä tekemisellä työajan ulkopuolella.

”Kunnioitetaan työkaveria ja kiitetään.”

”Kaikille tasapuolinen kohtelu.”

”Avointa keskustelua.”

”Tiedonkulun parantaminen.”

”Mikä sovitaan se pidetään ja tehdään, jos se ei onnistu siitä keskustellaan.”

Asioiden käsittelyn koetaan jäävän puolitiehen. Asiat eivät etene tai niille ei kuitenkaan tehdä mitään, vaikka niin on puhuttu. Palavereja pitäisi olla useammin.

Kohdeyrityksen henkilökunta kokee olevansa väsynyt nykyiseen tilaan. Työntekijöitä kaivattaisiin lisää.

”Meillä on hyvä porukka töissä, nyt vaan on ajettu niin ahtaalle että ollaan väsyneitä, vähän helpotusta työtehtäviin niin jaksetaan palvella asiakkaat hymyssä suin.”

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä sisäisen markkinoinnin tekijöihin ja kyselyn avulla tutkia sitä kohdeyrityksessä. Kyselyn avulla oli tarkoitus saada henkilökunnan kokemuksia ja näkemystä sisäisen markkinoinnin toimivuudesta kohdeyrityksen sisällä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kyselyn avulla löytää välineitä sisäisen markkinoinnin kehittämiseen. Toisena tavoitteena oli avata sisäisen markkinoinnin merkitystä palveluvalmiuteen.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa huomaa, että kyselyn väitteet ja avoimet kysymykset ovat hieman ristiriidassa toistensa kanssa. Syynä vastausten ristiriitaisuuteen voi olla, että vastaajat kokivat, ettei henkilökunnalla ole tietoa, mitkä kohdeyrityksen säännöt ja käytänteet ovat. Kaikki tekevät omalla tavallaan. Kuitenkin henkilökunta kokee olevansa palveluhenkisiä.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kohdeyrityksen sisällä henkilökunta on jakautunut kahtia ja ilmapiiri on työntekijöiden keskuudessa huono. Tyytymättömyys yrityksen yhteisiin sääntöihin on ilmiselvää. Voidaan päätellä, että sisäinen markkinointi ei toimi kunnolla ja sitä pitäisi parantaa. Tiedonkulku on yksi tärkeimmistä parannuskohteista, koska osa henkilökunnasta koki, että heille ei kerrota asioista, jotka todennäköisesti pitäisi myös heidän tietää.

Esimerkiksi yhteisessä palaverissa voidaan tuoda esille tutkimuksen tuloksia ja miettiä yhdessä niihin konkreettiset ratkaisut. Puhumalla asioista yhdessä ääneen ja kehittävästi huonoa ilmapiiriä voidaan purkaa. Toisaalta tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että näin on jo tehty, mutta ratkaisuja ei jostain syystä ole otettu yrityksessä käyttöön. Herää kysymys, että onko yrityksessä toimiva vuorovaikutus johdon ja henkilökunnan välillä? Ottaako johto henkilökunnan mielipiteet ja kokemukset tosissaan sekä onko yrityksellä liian vähän työntekijöitä ja vastuuta jaettu vain muutamille henkilöille?

Kohdeyritys voisi helpottaa henkilökunnan työntekoa laatimalla yhteiset käyttäytymissäännöt ja yrityksen omat pysyvät käytänteet. Säännöt ja käytänteet käytäisiin yhdessä läpi perusteluineen, miksi näin toimitaan. Kaikkia uudistuksia ei kannata

lähteä tekemään yhtä aikaa, jotta muutos ei tuntuisi liian raskaalta tai pakotetulta. Vastauksien perusteella yhteisiä pelisääntöjä kaivataan yrityksen sisälle.

Kirjoittajan mielestä kohdeyrityksen kannattaa keskittyä enemmän avointen kysymysten vastauksiin, mutta kuitenkin huomioida väitteiden tuloksia. Väitteiden tulokset antavat suuntaa henkilökunnan niin sanotusta yhteisestä mielipiteestä. Täytyy huomioida, että kyselyyn jätti vastaamatta neljä henkilöstön jäsentä, joiden vastaukset olisivat vaikuttaneet tuloksiin.

Kohdeyrityksen kannattaisi nyt keskittyä käymään läpi ja konkreettisesti näyttämään yrityksen omia käytäntöjä ja toistaa niitä niin kauan kuin on tarvetta. Yhteisten palaverien avulla voidaan myös aistia työpaikan ilmapiiriä. Kohdeyrityksen kannattaa jatkossa toteuttaa tämän tutkimuksen kaltaisia kyselyjä tai haastatteluja säännöllisesti, jotta tiedetään, tapahtuuko henkilökunnan mielestä muutosta ja onko toimitattavat toimivia. Asiat eivät muutu, jos niille ei anneta niiden tarvitsemaa huomiota, aikaa ja tekoja.

Kirjoittajan mielestä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat. Kyselyn avulla saatiin välineitä, joilla voisi parantaa yrityksen sisäistä markkinointia. Opinnäytetyöprosessissa oli muutamia viivytyksiä, mutta lopulta ne eivät paljon vaikuttaneet itse työhön. Aiheeseen tutustuminen ja lähteiden etsintä vei aikansa, mutta lopulta kirjoittajan mielestä teoriaosuus on ihan hyvä ja toimii myös apuvälineenä kohdeyrityksen sisäisen markkinoinnin kehittämisessä. Tutkimuksen kyselyn tekeminen oli kanssa hieman hankalaa ehkä johtuen, että aiheeseen ei kuitenkaan ollut syventynyt tarpeeksi. Tutkimuksen olisi myös voinut tehdä haastatteluina, mutta niiden analysointiin olisi mennyt liikaa aikaa ja opiskeluaika oli loppumassa. Myös väsymys koko opinnäytetyöprosessia kohtaan nousi esiin puolelta välissä ja stressikin vaikutti kyselyn tekemiseen.

Tästä prosessista kirjoittaja oppi, että aiheeseen kannattaa tutustua tarkasti ajankanssa ja kirjoitella asioita ylös, jotta ajatus työn rakenteesta alkaa hahmottua ajoissa. Väkisin ei myöskään kannata työtä tehdä vaan tarvittaessa ottaa taukoja, kun huomaa, että ajatus ei kulje.

LÄHTEET

- Berry, L. L. & Parasuraman, A. 2000. Services marketing starts from within. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 173–191. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Chaston, I. 2000. Internal marketing in small manufacturing firms: extending the concept to encompass organisational learning. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 93–108. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Collomb, J. 2018. How Employee Satisfaction Drives Customer Satisfaction. [Viitattu 18.9.2019]. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <https://www.myfeel-back.com/en/blog/employee-satisfaction-drives-customer-satisfaction>
- Craig, W. 2019. The Importance Of Motivating Employees With Ongoing, Forward-Looking Feedback. [Viitattu 6.10.2019]. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2019/07/23/the-importance-of-motivating-employees-with-ongoing-forward-looking-feedback/#1e0ee30d3b29>
- Dunne, P. A. & Barnes, J. G. 2000. Internal marketing: a relationships and value-creation view. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 192–220. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Flipo, J-P. 2000. Effectiveness implies leaving myths aside. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 63–74. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Fogel, E. 2012. The Importance of Internal Marketing. [Viitattu 16.9.2019]. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <https://elainefogel.com/2012/05/15/the-importance-of-internal-marketing/>
- Generate UK. Internal Marketing: Your Secret Key to Brand Success. [Viitattu 20.9.2019]. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <https://www.generateuk.co.uk/blog/internal-marketing-your-secret-key-to-brand-success/>.
- Gilmore, A. 2000. Managerial interactions of internal marketing. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 75–92. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. p. Helsinki: WSOY.

- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Gummesson, E. 2000. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 27–42. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Halal, W. E. 2000. From hierarchy to enterprise. Internal markets are the foundation for a knowledge economy. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 3–23. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heathfield, S. M. 2019. What People Want From Work: Motivation. [Viitattu 18.9.2019]. [Verkojulkaisu]. Saatavana: <https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>
- Hiriappa, B. 2008. Organizational Behaviour. [Verkkokirja]. New Delhi. [Viitattu 20.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. 2. p. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hooley, G., Piercy, N. F. & Nicoulaud, B. 2012. Marketing strategy & competitive positioning. 5. p. New York: Pearson Financial Times; Prentice Hall
- Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. 2007. Organizational Behaviour. 6. p. England: Pearson Education Limited.
- Huhtala, Marjo. 2015. Asennejohtaja Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Konetuumat Oy.
- Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä -näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kunsmann, T. 2019. Internal Marketing: Why Your Company Should Prioritize it. [Viitattu 16.9.2019]. [Verkojulkaisu]. Saatavana: <https://everyonesocial.com/blog/internal-marketing/>
- Kurvinen, J. & Sipilä, L. 2014. Mieliä johtaja voittajan resepti toimialasi valloitukseen. Helsinki: Talentum.

- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 9. p. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 2. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lucidchart Content Team. 2019. Why Giving Feedback Matters to Your Employees. [Viitattu 6.10.2019]. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <https://www.lucidchart.com/blog/how-to-give-feedback>
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. p. Helsinki: Edita.
- Marr, B. 2009. Managing and Delivering Performance. U. K.: Elsevier Ltd.
- Maxwell, J. C. 2006. Asenne – Mitä jokaisen johtajan tulee tietää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- McManus, J. 2006. Leadership: Project and human capital management. Iso-Britannia: Elsevier Cima Publishing.
- Mitchell, C. 2002. Selling the Brand Inside. Harvard Business Review. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.9.2019]. Saatavana: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>. Vaatii rekisteröitymisen kolmen eri artikkelin lukemisen jälkeen.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1. p. Helsinki: WSOYpro.
- Sirviö, Jelena. 2012. Yrityksen sisäinen markkinointi. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44383/sirvio_jelena.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Srinivasan, A. 2017. How Your Employees Affect Your Customers' Behaviour. [Viitattu 18.9.2019]. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <http://customerthink.com/how-your-employees-affect-your-customers-behavior/>.
- Thomson, K. & Hecker, L. A. 2000. The business value of buy-in: how staff understanding and commitment impact on brand and business performance. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 160-172. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Watkis, N. 2018. What is internal marketing, why is it so important and how can organisations embed it into their organisations? [Viitattu 16.9.2019]. [Verkköjulkaisu]. Saatavana: <https://www.mycustomer.com/marketing/strategy/what-is-internal-marketing-and-why-is-it-important>.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki – Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje kyselylle

Liite 2. Kysely

Liite 1. Saatekirje kyselylle.

Hei!

Suoritan tradenomitutkintoa Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa.

Tämä kyselylomake on osa opinnäytetyötäni. Kysely liittyy sisäiseen markkinointiin, jolla pyritään kartoittamaan työntekijöiden palveluvalmiutta.

Kyselyssä on väitteitä sekä avoimia kysymyksiä. Kaikki kohdat ovat pakollisia. Kyselyn tekemiseen menee arviolta 10-15 minuuttia. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Kysely on auki 31.10. – 7.11.2019 klo 23.00 asti

Kyselylomakkeen linkki: <https://link.webpolsurveys.com/S/C23E5DB4997AAA1C>

Kiitos vastauksista!

Terveisin

Emmi Jaakkola

Liite 2. Kysely

Kysely palveluvalmiudesta (arviointi 1-5 ja muutama avoin kysymys)

Koulutus

1. Uusien työntekijöiden perehdytys on riittävää.
2. Minulla on tarpeeksi toimintaedellytyksiä asiakaskohtaamisissa.
3. Olen saanut riittävästi tietoa kaupan toiminnoista.
4. Olen saanut riittävästi turvallisuuskoulutusta.
5. Olen saanut riittävästi muuta koulutusta (kassajärjestelmä, muut laitteet).
6. Jaan oppimaani toisille henkilökunnan jäsenille.
7. Mitä koulutusta tai tietoa haluaisit lisää, jos mielestäsi näissä asioissa on puutteita?

Tiedotus

1. Tiedottaminen on avointa.
2. Tiedottaminen on vuorovaikutteista.
3. Ymmärrän tiedotetun sisällön hyvin.
4. Tiedottamista on liian vähän.
5. Tiedottaminen on riittävän aktiivista.
6. WhatsApp on tiedonjakokanavana toimiva.
7. Onko sinulla ehdotuksia tiedottamisen parantamiseen?

Kannustus/Yhteishenki/Palaute

1. Saan riittävästi palautetta työstäni.

2. Annan muulle henkilökunnalle palautetta huomattessani heidän tarvitsevan sitä.
3. Saamani palaute on rakentavaa.
4. Voin tarvittaessa pyytää apua helposti toisilta henkilökunnan jäseniltä.
5. Saan tarvittaessa apua.
6. Koen että työtäni arvostetaan.
7. Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.
8. Oma käyttäytymiseni ja toimintani on yhteishenkeä parantavaa.
9. Ehdotuksia tai mielipiteitä palautteen antamisesta, kannustamisesta tai yhteishenkeen liittyen?

Asiakaspalvelu

1. Olen motivoitunut palvelemaan asiakasta.
2. Reagoin nopeasti asiakkaan pyytäessä apua.
3. Pystyn palvelemaan myös vieraskielisiä asiakkaita.
4. Pidän asiakkaan aina ensisijalla omassa toiminnassani.
5. Nykyiset työtavat mahdollistavat hyvän palvelun asiakkaalle.
6. Miten asiakaspalvelua pystyisi mielestäsi parantamaan?

7. Vapaa sana. Mitä mielestäsi olisi vielä hyvä huomioida tai parantaa liittyen työpaikan sisäiseen toimintaan?

Kiitos vastauksista.