



# Sisäisen markkinoinnin käsikirjan suunnittelu ja toteutus



Malin, Paulina

2009 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## SISÄISEN MARKKINOINNIN KÄSIKIRJAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Paulina Malin  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2009

Paulina Malin

### Sisäisen markkinoinnin käsikirjan suunnittelu ja toteutus

Vuosi	2009	Sivumäärä	44
-------	------	-----------	----

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin projektihankkeena ja sen tarkoituksena oli tuottaa sisäisen markkinoinnin käsikirja. Kohdeyrityksenä on ICT-alan palveluyhtiö Merit Consulting Oy. Projektin aihe on ainutlaatuinen, koska yritykselle ei ole aikaisemmin tehty sisäisen markkinoinnin katsausta. Tarkoituksena oli, että käsikirjan viitekehysten avulla yritykselle voi luoda tulevaisuudessa sisäisen markkinoinnin suunnitelma. Käsikirjan tavoitteena oli auttaa ymmärtämään sisäisen markkinoinnin ajatuksia sekä luomaan myös uusia näkökantoja ja toimintatapoja, jotka koskevat sisäistä markkinointia yrityksessä. Käsikirjan yhtenä tavoitteena oli korostaa sisäisen markkinoinnin vaikutusta henkilöstön käytökseen.

Projektihankkeen taustalla oli kehittämistoimeksianto kohdeyritykseltä. Toimeksiantajana toimi Merit Consulting Oy:n toimitusjohtaja. Opinnäytetyön aihe syntyi kohdeyrityksen tarpeesta tunnistaa sisäisen markkinoinnin haasteet ja mahdollisuudet yhtiön tulevaa toimintaa ajatellen.

Käsikirjan teossa hyödynnettiin kerättyä teoriaa kirjallisuudesta, Internetistä sekä alan lehdistä. Henkilöstön asenteiden ja yrityksen sisäisen markkinoinnin tavoitteiden kartoittamiseen suoritettiin pienimuotoinen kysely esimiehille. Kohdeyrityksen sisäiset tiedonlähteet ja keskustelut henkilökunnan kanssa toimivat myös tiedonlähteinä käsikirjan kehittämisessä.

Projektissa syntynyt sisäisen markkinoinnin käsikirja suunnattiin yrityksen johdon sekä mahdollisen markkinointihenkilökunnan käyttöön avuksi sisäistä markkinointia suunniteltaessa.

Asiasanat: sisäinen markkinointi, markkinointi, sisäinen tiedotus

Paulina Malin

**Designing and Realizing of an Internal Marketing Manual**

Year	2009	Pages	44
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis was carried out as a project and it aimed at producing a manual for internal marketing. The target company is an ICT field based service company, Merit Consulting Ltd. The project's topic is unique as the company has not had its internal marketing reviewed before. The aim was that with the help of the manual's guidelines, one could create a plan for internal marketing in the future. The goal of the manual was to assist in understanding the thoughts of internal marketing and also to create new aspects and methods which have to do with the company's internal marketing. One of the manual's goals was to highlight the effect of internal marketing on the staffs' behavior.

The project's background was a development commission from the target company. The commissioner was the CEO of Merit Consulting Ltd. The topic of the thesis was arisen from the target company's need of recognizing the challenges in internal marketing and the possibilities concerning the company's future actions.

Theories from literature, the Internet, business newspapers and magazines were used in developing the manual. A small questionnaire was conducted with the supervisors to establish knowledge of the staffs' attitudes and the company's goals of internal marketing. The target company's internal sources and conversations with the staff were also utilized in the writing process.

The manual for internal marketing, which was formed as a result of the project, was aimed at the company's management and possible marketing staff to use and to help with the planning of internal marketing.

Key words: internal marketing, marketing, internal informing

## Sisällys

1	Projektin lähtökohdat .....	6
1.1	Tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Projektin rajaukset .....	6
1.3	Projektin keskeiset käsitteet.....	7
1.4	Projektin ohjaussuunnitelma ja organisaatio .....	7
1.5	Kohdeorganisaation esittely.....	8
1.6	Kohdeorganisaation strategia .....	9
2	Sisäinen markkinointi.....	10
2.1	Yleiskatsaus markkinointiin .....	10
2.2	Markkinoinnin suunnittelu .....	12
2.3	Määritelmä .....	13
2.4	Tavoitteet .....	13
2.5	Kanavat ja keinot .....	14
2.6	Sisäinen tiedotus .....	18
3	Sisäisen markkinoinnin suunnittelu .....	20
3.1	Liikeidea .....	20
3.2	Budjetointi .....	21
3.3	Imago ja näkyvyys.....	22
4	Projektin toteutus .....	22
4.1	Projekti työmenetelmänä.....	22
4.2	Projektin kuvaus, aikataulu ja tehtävät .....	24
4.3	Projektin eteneminen .....	25
4.4	Vaikuttaminen henkilöstön asenteisiin .....	26
4.4.1	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet Merit Consulting Oy:ssä .....	27
4.4.2	Päämäärien asettaminen .....	28
4.4.3	Hyötyajattelu.....	28
4.4.4	Tiedonkulun vaikutus muutosmyönteisyyteen .....	28
4.5	Projektin tulos .....	30
5	Projektin arviointi .....	31
5.1	Käsikirjan hyödyn arviointi .....	32
5.2	Oman oppimisen arviointi .....	33
	Lähteet .....	35
	Taulukot .....	37
	Kuvat .....	38
	Liitteet.....	39

## 1 Projektin lähtökohdat

Projektin kohteena on toimintaansa vasta aloittava yritys. Aikaisemmin toiminta on ollut toisen yrityksen osana eli työntekijät tuntevat toisensa ja heillä on jo jonkinlaisia ajan myötä vakiintuneita toimintatapoja. Tarkoituksena on luoda heille uusia näkökantoja ja toimintatapoja, jotka koskevat uutta organisaatiota. Projektin aihe on ainutlaatuinen, koska yritykselle ei ole aikaisemmin tehty sisäisen markkinoinnin katsausta. Projekti on tärkeä yrityksen tulevaa toimintaa ajatellen. Se vaikuttaa muun muassa työilmapiiriin, tehokkuuteen ja tärkeimpään osa-alueeseen eli tulokseen. Projektin toteuttajalle se tuottaa runsaasti tietoa ja taitoa sisäisen markkinoinnin parissa. Työn kautta opitaan kuinka teoriaa voi soveltaa käytännössä.

### 1.1 Tausta ja tavoitteet

Merit Consulting Oy:n toimintaa ajatellen sisäinen markkinointi voi olla ongelma, jos sitä ei suunnitella millään tavalla. Sisäisellä markkinoinnilla on suora yhteys työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitouttamiseen. Sen takia on ensiarvoisen tärkeää panostaa sisäisen markkinoinnin tietämykseen ja erilaisten kanavien sekä toteuttamiskeinojen suunnitteluun. Käsikirjan tavoitteena on auttaa ymmärtämään sisäisen markkinoinnin ajatuksia. Käsikirja auttaa luomaan myös uusia näkökantoja ja toimintatapoja, jotka koskevat sisäistä markkinointia yrityksessä. Sen lisäksi käsikirja sisältää sisäisen markkinoinnin kanavia ja keinoja, joita yrityksen on mahdollista hyödyntää luodessaan uusia toimintatapoja.

Sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen. Sisäisen markkinoinnin avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen, omistajilleen sekä kumppaneilleen. Käsikirjan yksi tärkeimmistä ajatuksista onkin ottaa kantaa nimenomaan siihen, kuinka sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkäyttäytymiseen.

Käsikirja on toteutettu yrityksen johdon sekä mahdollisen markkinointihenkilökunnan käyttöön ja avuksi sisäistä markkinointia suunnitellessa. Tarkoituksena on, että käsikirjan viitekehysten avulla yritykselle voi luoda sisäisen markkinoinnin suunnitelma.

### 1.2 Projektin rajaukset

Aiheen rajaaminen on tärkeää työn onnistumisen kannalta. Projektin aloittamista helpottaa tarkkaan valittu ja rajattu aihe. Sillä tavalla työ saa nopeammin alkunsa ja vähentää turhaa työtä. Tehtävänasettelussa pitää olla tarpeeksi kriittinen ja valita hallittavissa oleva aihekokonaisuus. Tutkimus pitää kohdistaa johonkin organisaation havaitsemaan tiettyyn ongelmaan johon halutaan ratkaisu. (Hakala 2004, 62-65.) Selkeällä rajauksella työstä tulee jäsennellympi ja parempi kokonaisuus.

Käsikirjan aihe on rajattu sisäisen markkinoinnin ja Merit Consulting Oy:n ympärille. Aiheen rajauksella halutaan vastata ongelmaan, joka käsittelee sitä, mitä sisäisen markkinoinnin keinoja yrityksessä voidaan hyödyntää. Tärkeintä on kuitenkin käydä läpi ja lisätä tietämystä sisäisen markkinoinnin teoriasta, sisäisen markkinoinnin kanavista, keinoista ja tavoitteista.

Projektissa käytetään sisäisen tiedottamisen teorioita, koska selkeä tiedonkulku on oleellinen osa sisäistä markkinointia. Alussa esitellään markkinointia yleisesti, jotta olisi selvää, mihin suurempaan kokonaisuuteen sisäinen markkinointi liittyy. Käsikirjassa selvitetään myös sitä, kuinka sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden käytökseen.

### 1.3 Projektin keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tekeminen projektihankkeena on luontevaa, koska sen pohjana on yritykseltä saatu kehittämistoimeksianto, joka suoritetaan tietyssä rajatussa ajassa (liite 5). Tällaisessa toiminnallisessa opinnäytetyössä on kaksi vaihetta. Ensimmäisessä projektin osassa tuotetaan sisäisen markkinoinnin käsikirja kohdeyritykselle ja seuraavassa osassa kuvataan projektin kulku ja sen onnistumisen arviointi. Projektin keskeisiä käsitteitä ovat sisäisen markkinoinnin käsikirja, markkinointi yleisesti, sisäinen markkinointi ja sen suunnittelu. Tärkeänä käsitteenä toimii myös ajatus siitä, kuinka sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja työkäyttäytymiseen.

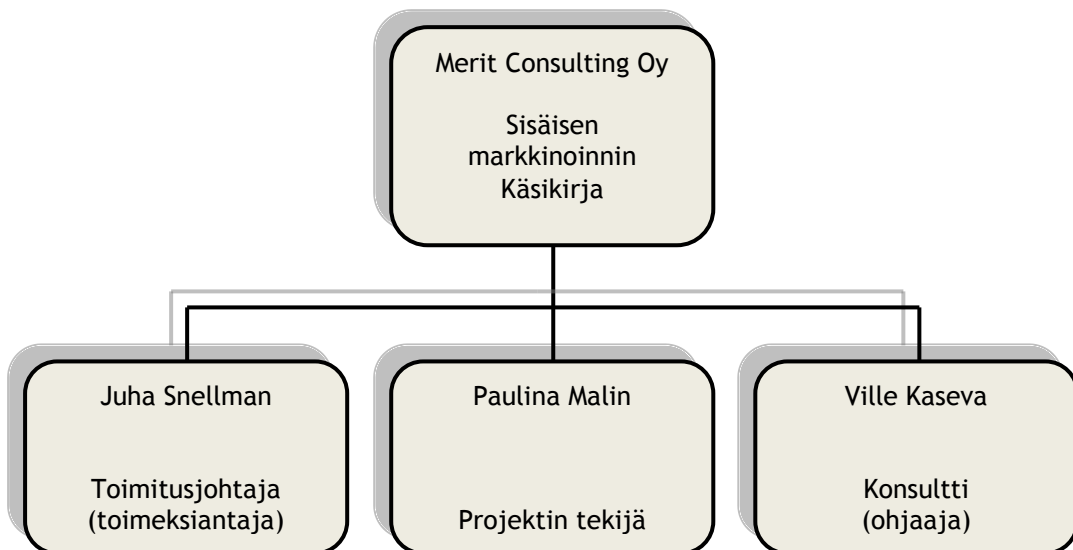
Projektityöskentelystä työmenetelmänä on tämän opinnäytetyön osalta monia hyötyjä. Suurimpana hyötynä on sen organisoitu luonne. On helppoa lähteä toteuttamaan projektia, kun on suunnitellut ensin muun muassa työtehtävät ja niihin kuluva ajan. Suunnittelun kautta hahmotetaan paljon paremmin kokonaisuus, jonka yksittäiset osa-alueet muodostavat. Jo suunnitteluvaiheessa nähdään, mitä asioita pitäisi miettiä uudelleen ja mitkä ovat kriittisiä työn läpiviennin kannalta. Työn tavoitteet ovat alusta asti selkeämpiä toimeksiannon pohjalta.

### 1.4 Projektin ohjaussuunnitelma ja organisaatio

Projektioorganisaatio on todella pieni ja se koostuu pääasiassa ainoastaan projektin toteuttajasta, opinnäytetyön toimeksiantajasta ja ohjaajasta (kuva 1). Projektin onnistumisen kannalta kohdeyrityksestä seurataan jatkuvasti sisäisen markkinoinnin käsikirjan teon työvaiheita ja aikaansaannoksia. Projektin ohjaamiseen ja valvontaan on kiinnitettävä erityistä huomiota sillä projekti edustaa aina tiettyä riskiä organisaatiolle (Ruuska 2007, 29). Seuranta suorittaa yrityksen puolesta yhteyshenkilö, joka toimii ohjaajana käsikirjan teossa. Osatehtävissä raportoidaan yhteyshenkilölle sekä kirjallisesti että suullisesti.

Ohjaaja haluaa olla selvillä, missä vaiheessa mennään, jotta apua voidaan tarvittaessa antaa. Lopullisen tuotoksen eli sisäisen markkinoinnin käsikirjan raportointi tehdään myös toimitusjohtajalle. Hänen kanssaan käydään läpi projektin kokonaisarviointia. Lopullinen tuotos luovutetaan sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa. Projektin tekijä on vastuussa prosessista ja sen tekemisestä kokonaisuudessaan.

Projektin valvontaa varten on sovittava säännöllisin väliajoin tapahtuvat palaverit, joissa käydään läpi aikaansaannoksia sekä päätetään jatkotoimenpiteistä (Virkki & Somermeri 2000, 64). Palaverit käydään noin kahden viikon välein yhteyshenkilön tullessa paikan päälle toimistolle. Keskustelua käydään myös viikoittain puhelimitse. Yhteyshenkilölle toimitetaan dokumentointia aina, kun sitä on saatavilla. Esimerkiksi projektisuunnitelma lähetetään yhteyshenkilölle, jotta hän tietäisi, missä mennään. Työn onnistumisen kannalta on hyvä, että yrityksessä joku tietää, mitä ollaan tekemässä ja liikutaanko oikeilla jäljillä toimeksiantoa ajatellen.



Kuva 1: Projektioorganisaatio.

### 1.5 Kohdeorganisaation esittely

Merit Consulting Oy (Merit Consulting konsernin Suomen tytäryhtiö) on ICT-alan palveluyhtiö, joka on erikoistunut Lawson M3 -toiminnanohjausjärjestelmän toimittamiseen sekä käyttöön liittyvien palveluiden tuottamiseen. Yritys suunnittelee ja toteuttaa ratkaisuja, jotka tukevat asiakkaiden toimintaa ja prosesseja. Liikekumppaneina toimivat muun muassa Microsoft, Lawson ja IBM. Laajan kumppaniverkoston ansiosta asiakkaiden tarpeisiin vastataan entistä paremmin. Merit Consulting on Lawsonin kokenein partneri Euroopassa ja laajenee nopeasti sekä nykyisillä että uusilla toiminta-alueilla. Tällä hetkellä toiminta sijoittuu Suomeen, Norjaan ja Iso-Britanniaan.



Merit Consulting on täysin työntekijäomisteinen yhtiö, jolla on kannattava ja vakavarainen pohja. Yrityksessä toimii yhteensä noin sata asiantuntijaa, joilla on vankka koulutus ja kokemus alalta. Yrityksen toiminta juontaa juurensa aina 70-luvulle asti ja sen Suomen tytäryhtiön Merit Consulting Oy:n liikevaihto on noin neljä miljoonaa euroa.

Toiminnan ydin on asiakaslähtöisyys, jota ylläpidetään toimimalla lähellä asiakkaita ja tuottamalla heille jatkuvasti lisäarvoa. Osa kokemuksesta on paketoitu lisäarvotuotteiksi, joita yritys kehittää ja myy itse. Merit Consultingin tarjoamat ratkaisut kattavat kaikki oleelliset prosessit ja sovellusalueet. Toiminta keskittyy suuriin yrityksiin.

### 1.6 Kohdeorganisaation strategia

Merit Consulting Oy:n toiminta on vasta alkuvaiheessa ja organisaation rakentuminen vielä kesken. Organisaatorakenne on hyvin matala ja yksinkertainen. Työntekijöitä on noin 30, ja heillä kaikilla on osakkuus yrityksessä. Strategia ei ole vielä täysin muokkautunut, mutta seuraavaksi kerrotaan muutamista asioista, jotka tulevat toimimaan strategian pohja-ajatuksina.

Meritillä on hyvä asema Suomessa, koska se on ainoa Lawsonin partneri kotimaan markkinoilla. Yritys on ollut markkinoiden edelläkävijä jo pitkään. Etulyöntiasema johtuu pääosin siitä, että arkkitehtuuri modernisoitiin jo ennen muita alalla toimijoita. On silti tärkeää kehittää toimintaa kilpailukykyiseksi tulevaisuutta ja palveluiden laatua ajatellen. Alkuvaiheessa on tärkeää saada muodostetuksi asiakkaille yhtenäinen ja selkeä kuva yrityksestä. Nykyisille asiakkaille suunnatulla markkinoinnilla pyritään saamaan hyvä pohja lisämyynnille.

Yrityksen kasvupyrkimykset halutaan toteuttaa maltillisesti ja harkitusti. Tarkoituksena on palkata 2-4 työntekijää neljännesvuosittain. Näin taataan palvelun hyvä laatu. Laajan nykyasiakaskunnan tarpeisiin vastaaminen on tärkeää asiakastyytyväisyyden takaamiseksi ja parantamiseksi. Jotta tämä onnistuu, tekijöitä ja resursseja on lisättävä. Tärkeimpänä onnistumisen edellytyksenä pidetään sitä, että henkilöstö kokee yrityksen omakseen ja ymmärtää työntekijäomisteisuuden merkityksen. Vain tiiminä taataan yhteinen onnistuminen, hyvä tulos, josta jokainen omistaja hyötyy. Henkilöstön asenteet vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen, joka on tärkein onnistumisen mittari. Yrityksen asiakaslähtöinen imago on kaiken toiminnan lähtökohta. Palveluasenne ja luotettavuus tulevat olemaan jatkossakin korostettavia asioita, joihin tullaan panostamaan. Oman henkilöstön on tiedettävä yrityksen strategia ja suunta, ollakseen toiminnassa aidosti mukana.

Yritys haluaa panostaa Merit Ylläpito -sopimusten myyntiin. Merit Ylläpito on tärkeä lisäarvotuote, jolla turvataan hyvin tulosten syntyminen pitkällä aikavälillä.

Yrityksessä koetaan, että paikalliselle tukipalvelulle on kysyntää ja halutaan olla tarjoamassa lisäarvoa asiakkaille parhaalla mahdollisella tavalla. Paikallisen tukipalvelun kautta henkilökunta pääsee myös lähemmäs asiakkaita, jolloin on suuremmat mahdollisuudet myydä jatkosakin uusia tuotteita ja lisäpalveluja olemassa oleville asiakkaille.

## 2 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on kokonaisvaltainen näkemys, jossa huomioidaan henkilöstön tarpeet. Se auttaa ohjaamaan koko yritystä ja on sen toimintojen tärkeä osa. (Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti.) Aktiivinen kuuntelu ja yhteydenpito ovat sisäisen markkinoinnin peruskiviä. Työntekijät eivät ole vain työvoimaa, he ovat yrityksen tärkeää pääomaa. Henkilökuntaan pitää panostaa ja sijoittaa, jotta heistä saadaan irti mahdollisimman paljon. (Drucker 2002, 76.) Parhaimmillaan yrityksen työntekijät voivat olla vahvin kilpailullisen etulyöntiaseman tekijä (Kotler 2005b, 178). Sisäinen markkinointi on juuri se työkalu ja keino, jolla henkilökunnan kautta pyritään parhaaseen mahdolliseen onnistumiseen. Tavoitteena on motivoida koko henkilökunta asiakaskeskeiseen toimintaan (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1996, 124). Sisäisellä markkinoinnilla pyritään parantamaan työyhteisön toimivuutta sekä sitouttamaan henkilöstö ja sen osaaminen yritykseen pitkälle aikavälille. Sisäisellä markkinoinnilla on oma tapahtumaketju, jossa muun muassa:

- Selvitetään henkilöstön tarpeet ja odotukset
  - Tiedotetaan näitä tarpeita ja odotuksia tyydyttävistä toimista
  - Pannaan toimet käytäntöön henkilöstöä ajatellen
  - Pyritään luomaan pitkäaikaisia työsuhteita
- (Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti)

### 2.1 Yleiskatsaus markkinointiin

Markkinoinnin voi ajatella filosofiaksi, joka ohjaa koko liiketoimintaa (Lampikoski ym. 1996, 26). Markkinointi on tieteenala, jossa käytäntöjen avulla tutkitaan, luodaan ja saadaan aikaan arvoa tyydyttääkseen kohdemarkkinan tarpeita kannattavalla tavalla. Markkinointi alkoi hahmottua itsenäiseksi kokonaisuudeksi 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa korkeakouluissa, jotka käsitelivät opetuksessaan tuotteiden jakelua, tukku- ja vähittäiskauppaa. Markkinoinnin ajatukset täyttivät aukkoja, jotka jättivät jälkeensä kansantaloustieteilijät. Kansantaloustiede onkin markkinoinnin alkutiede kysyntä- ja tarjontakäyrineen. (Kotler 2005a.) Markkinoinnin sisältö on laaja ja sen lähtökohta on markkinat ja sen tarpeet (Anttila & Iltanen 2001, 12).

Markkinoinnin tehtävä on tunnistaa tyydyttymättömiä tarpeita ja toiveita sekä määritellä markkinan koko ja sen tarjoama tulospotentiaali. Tällä hetkellä toimivimpia markkinointistrategian avaimia ovat kohdistaminen, asemointi ja erilaistaminen. Markkinoinnin ydinprosesseja ovat:

- tilaisuuksien tunnistaminen ja määrittely
  - uusien tuotteiden kehittäminen
  - asiakkaiden hankkiminen
  - asiakkaiden pitäminen ja asiakasuskollisuuden rakentaminen
  - tilausten toimittaminen
- (Kotler 2005a.)

Markkinoinnin onnistumisen edellytyksenä on, että yritys tuottaa asiakkaalle luvattun arvon ja tyydyttää asiakkaan odotukset. Markkinointi ei ole toteutettavissa samalla tavalla jokaisessa yrityksessä. Tehokas markkinointi on aina paikallisesti sovellettua. (Kotler 2005a.) Markkinoinnin teorioita on monia, mutta tietyt markkinoinnin periaatteet säilyvät vakaina ajasta toiseen. Tällaisia markkinoinnin periaatteita ovat seuraavat:

- Markkinointistrategioiden suunnitteluvaiheessa on kunnioitettava asiakkaiden, kilpailijoiden ja jakeluteiden keskeistä asemaa.
  - Markkinat pitää segmentoida. Markkinointi kohdennetaan niihin segmentteihin, jotka ovat lupaavimpia yrityksen osaamisen ja päämäärien kannalta.
  - Jokaisen kohdesegmentin asiakkaiden tarpeet, mielipiteet, arvostukset ja ostoprosessit on tutkittava erikseen.
  - Menestys saavutetaan sillä, että ylivoimainen arvolupaus kohdemarkkinaa varten määritellään tarkasti, luodaan ja toteutetaan.
- (Kotler 2005a, 3.)

Markkinoinnin kilpailukeinona 4P:tä on edelleen ajankohtainen ja hyödyllinen tapa lähestyä markkinoinnin suunnittelua (kuva 2). Markkinointimixiä käytetään myyntiin vaikuttamiseen (Kotler 2005b, 91). Markkinointimix on yrityksen tavoitteiden kannalta valittu mahdollisimman toimiva markkinointikeinojen eli kilpailukeinojen yhdistelmä (Anttila & Iltanen 2001, 13-14; Lampikoski ym. 1996, 124).

<p style="text-align: center;"><b>PRODUCT</b> (tuote)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tuoteominaisuudet</li> <li>▪ pakkaus, valikoima</li> <li>▪ laatu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRICE</b> (hinta)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hinnan muodostuminen</li> <li>▪ luottoehdot</li> <li>▪ alennukset</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PLACE</b> (jakelu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jakelutiet</li> <li>▪ varastointi</li> <li>▪ jälleenmyyjät</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PROMOTION</b> (markkinointiviestintä)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mainonta</li> <li>▪ julkisuus</li> <li>▪ myynnin edistäminen, henkilökohtainen myyntityö</li> </ul>

Taulukko 1: Markkinointimix kilpailukeinona.

## 2.2 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnitteluvaiheessa on oltava ensin näkemys siitä, millaisia asiakkaita ja minkälaisilla resursseilla halutaan palvella. On luotava niin sanotusti ideaalityyppejä asiakkaista, jotka halutaan saavuttaa markkinointistrategian kautta. Yrityksen on tiedettävä suunta, jota kohti kehitetään toimintatapoja. Samanlainen katsaus olisi hyvä tehdä myös yrityksen tarjoomasta, eli minkälaisiksi halutaan palvelut ja tuotteet, joita tullaan tarjoamaan asiakkaille. Tulosten mittaaminen on helpompaa, kun on tarkat määritelmät ja suunnitelmat. Kohottaakseen palveluprosessien ja asiakaspalvelun laatua sekä tasaisuutta, henkilöstön on myös sisäistettävä nämä strategiset seikat. (Tikkanen 2005, 177-178.) Kotlerin mukaan markkinointisuunnitelman tulisi sisältää kuusi vaihetta. Näitä vaihteita ovat tilanneanalyysi, tavoitteet, strategia, taktiikat, budjetti sekä seuranta. (Kotler 2005a, 89-90.)

Tärkeä askel suunnitteluvaiheessa on resursointi. Markkinoinnin resursointia tarvitaan, jotta voidaan päättää jatkotoimenpiteistä. Ei riitä, että päätetään pelkästään budjeteista, vaan on osattava hahmottaa eri osa-alueet kokonaisuutena. Ennen ulkoisen markkinoinnin suunnittelua on suunnattava katse yrityksen sisälle.

Markkinointiosaamisen taso, henkilökunnan riittävyys, toimintaprosessien ajantasaisuus, asiakas- ja markkinatiedon osaaminen ja palveluiden laatu ovat esimerkkejä asioista, joihin on kiinnitettävä huomiota markkinoinnin suunnitteluvaiheessa.

### 2.3 Määritelmä

Sisäinen markkinointi on lähes rajaton käsite. Sitä käytetään eri puolilla yritystä ja siihen voi osallistua monia eri tahoja yrityksen sisällä. Sisäinen markkinointi kytkeytyy yritystä koskeviin asiakaslähtöisiin prosesseihin. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään muun muassa edistämään innovaatiokykyä yrityksessä, parantamaan henkilöstön reaktiokykyä ja tilannetajua, sitouttamaan työntekijöitä tekemään parhaansa yrityksen tuloksen eteen ja markkinoimaan sisäisesti uusia teknologisia ratkaisuja tai uutta imagoa. Organisaation sisällä voidaan myös vaikuttaa yrityskulttuurin muuttamiseen. Tärkeänä pidetään varsinkin kommunikointia yrityksen strategisista ja markkinointiin liittyvistä asioista. (Markkanen 1999, 70.)

Sisäisen markkinoinnin filosofia keskittyy asiakkaan tyytyväisyyteen sekä organisaation tuottoisuuden jatkuvan henkilökunnan työpanoksen ja työympäristön kehittämisen kautta. Sisäinen markkinointi pyrkii rakentamaan syvempää ja selkeämpää ymmärrystä yrityksen kaikista toiminnoista ja vastaamaan jatkuvaan kilpailuun markkinoilla. Se on keino, jolla yhdistetään kaikki yrityksen pienetkin osa-alueet kokonaisuudeksi. Vuorovaikutteinen yrityskulttuuri työntekijöiden ja yrityksen johdon kesken auttaa luomaan motivoivan työympäristön, jossa jatkuvasti kehitetään uutta ja parannetaan yhdessä yhtiön toimivuutta. Vain ymmärtämällä ja tyydyttämällä henkilökunnan tarpeita voidaan tuottaa ulkoisille asiakkaille laadukasta palvelua. (Pervaiz & Rafiq 2003, 1177-1186.)

Sisäistä markkinointia pidetään eräänlaisena johtamistyylinä, jossa panostetaan esimiestyöhön saavuttaakseen motivoitunut ja osaava työyhteisö. Oikeanlaisella johtamistyyllillä työntekijöille viestitään, että he tekevät arvostettua työtä. Johtamistavalla pyritään myös siihen, että henkilökunta omaksuu markkinointi- ja palvelupainotteisen toimintatavan. Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla nostetaan myyntiä, asiakasmäärää ja kannattavuutta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 92-93.)

### 2.4 Tavoitteet

Sisäisellä markkinoinnilla on tarkoitus vaikuttaa työntekijöiden työiihtyvyyteen, työtehtävien osaamiseen ja ennen kaikkea työmotivaatioon. Oikeanlaisella johtamistyyllillä nämä kaikki asiat ovat saavutettavissa. Henkilökunta on saatava sisäistämään yrityksen periaatteet sekä johdon käsitykset. (Hämeen uusyrityskeskus ry; Lahtinen & Isoviita 1998, 93.)

Sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan oman henkilökunnan käytökseen ja asenteisiin yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Se on motivoivaa toimintaa, jolla saadaan henkilökunta tekemään parempaa tulosta tehokkaammin. Suunnitelmallisen sisäisen markkinoinnin toiminnan ja toimenpiteiden seurauksena luodaan motivoitunut ja innostunut ilmapiiri. Tavoitteena on saada työntekijät viihtymään paremmin työssään ja olemaan lojaaleja yritystä kohtaan. Tyytyväinen työntekijä kokee olevansa koko ajan yrityksen edustaja ja kertoo kaikissa mahdollisissa tilanteissa yleensä yrityksestään sekä sen tuotteista. Tällä tavoin yritys on edustettuna laajasti, ja positiivinen mielikuva yrityksestä leviää luonnollisella tavalla. (Rope 1999, 227.) Jo olemassa olevan henkilökunnan sitouttaminen on yritykselle edullisempaa kuin uusien työntekijöiden palkkaaminen (Valkila 2008, 31).

Yksi sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä tavoitteista on varmistaa, että henkilöstöllä on kaikki tarvittava tieto ja taito työn onnistumisen kannalta. Koko henkilökunnasta on tarkoitus saada markkinointihenkisiä:

*”Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda sisäinen ilmapiiri, joka inspiroi koko henkilökuntaa kiinnostumaan asiakkaista sekä markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta” (Lehtonen 1998).*

## 2.5 Kanavat ja keinot

Sisäisen markkinoinnin kanavilla ja keinoilla on olennaisinta korostaa yrityksen positiivisia piirteitä ja tällä tavalla edistää henkilöstön positiivista suhtautumista yritykseen. On oltava tarpeeksi hyviä välineitä, joilla lähetetään haluttua viestiä työntekijöille.

Sisäisen markkinoinnin kanavat ja keinot:

- Tehokas ja toimiva sisäinen tiedotusjärjestelmä, aktiivinen tiedottaminen
- Kannustaminen, motivointi
- Koulutukset sekä koulutusmahdollisuudet
- Toimiva kannustejärjestelmä (esim. bonukset ja henkilökuntaedut)
- Yhteishengen luominen juhlissa (esim. pikkujoulut, saunaillat, illanvietot)
- Yhdessä tekeminen harrastustoiminnan kautta
- Uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointitoimien esittely
- Uuden brändi- ja viestintästrategian esille tuominen
- Kannustava esimiestyö
- Palautteen antamisen tehokas hyödyntäminen
- Merkkipäivien muistaminen
- Tuloksen julkistamistilaisuus (tärkeää työntekijäomisteisessa yhtiössä)

STRATEGIAN ESILLE TUOMINEN - Yritykset tekevät usein virheen ja jalkauttavat visiotaan suoraan ulkoisille markkinoille unohtaen samalla tärkeimmän asian eli henkilöstönsä. Yrityksen tekemä tulos riippuu paljolti omasta henkilöstöstä - heidät on siis pidettävä ajan tasalla muutoksista ja päätöksistä. Strategia on viestittävä perusteellisesti ensin omalle työyhteisölle ennen kuin keskitytään ulkoisiin markkinointiponnistuksiin. Oikein toteutettu markkinointi mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen. (Valkila 2008, 30.) Tehokas sisäinen markkinointi varmistaa, että henkilöstö tuntee strategian ja osaa toimia halutulla tavalla.

KANNUSTEJÄRJESTELMÄ - Palkitsemisen perusteena voidaan käyttää koko yrityksen, sen osaston tai yksittäisen työntekijän suorituksen tulosta. Rahan ohella on tärkeää luoda henkilökunnalle myös muita motivoivia ja sitouttavia kannusteita. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi tulokseen ja työviihtyvyyteen. (Jabe 2007, 48-49.) Palkitsemisen keinoja voivat olla:

- Tulospalkkiot
- Pikapalkkiot
- Palkankorotukset
- Työaikajoustot
- Eläkesäätiöt, sairaskassat, sairaskuluvakuutus
- Julkinen tai kahdenkeskinen kiitos
- Kehittymismahdollisuudet
- Erilaiset tapahtumat ja tilaisuudet

Kannusteita on syytä listata ja käydä läpi tasaisin väliajoin, jotta nähdään miten ne vaikuttavat. Esimiesten on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa, jotta tulee selvitettyä myös heidän mielipiteensä kannusteiden toimivuudesta. Myös tiettyjen kannusteiden poistamista tai vaihtamista ajateltaessa on otettava henkilökunnan mielipide huomioon. Perinteisistä kannusteista poiketen tehokkaaksi on havaittu antaa työntekijöille vapaat kädet. Tällöin työntekijät saavat miettiä mihin etuun he käyttäisivät tietyn rahasumman. Myös se miten esimies käyttää erilaisia kannusteita, vaikuttaa niiden aikaansaamaan motivaatioon. Yllättävät palkkiot ovat erityisen tehokkaita ja saavat positiivista palautetta. (Jabe 2007, 48-49.)

TIEDOTUS-/VIESTINTÄJÄRJESTELMÄ - Työntekijät, prosessit ja osaaminen hajaantuvat yrityksen koon ja laajentumisen myötä. Varsinkin isommilla yrityksillä on toimipisteitä eri kaupungeissa tai jopa eri maissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tietojen ajantasaisuus, yhtenäisyys ja nopea saatavuus on varmistettava. Hallittu viestintä näkyy suoraan onnistuneena asiakaspalveluna. Parempi kilpailukyky saadaan aikaiseksi joustavilla, yhtenäisillä ja helposti hallittavilla viestiyhteyksillä. (Fiilin 2007b, 38-39.)

Henkilökunnan työtä helpottaa huomattavasti jos jokaisessa toimipisteessä on käytössä samat järjestelmät. Yhtenäinen viestintäratkaisu tehostaa yrityksen toimintaa, parantaa asiakaspalvelua sekä työntekijöiden tavoitettavuutta. Markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun tehokkaaseen toimimiseen on luotava toimiva ja yhtenäinen kommunikaatiokokonaisuus. (Fiilin 2007b, 38-39.) Yksi tärkeä tiedotus- ja viestintäjärjestelmän kuuluva osa-alue on sisäinen tiedotus, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.5.

**KOULUTUS** - Henkilöstön osaamista pitää jatkuvasti päivittää ja ylläpitää. Koulutuksista saa uusia näkökulmia työhön ja sitä kautta on mahdollista lisätä työn mielekkyyttä. Henkilöstö saa itseluottamusta ja ammatillista varmuutta, jotka auttavat selviämään työelämän haasteista. Yritykselle koulutus tuottaa uutta osaamista ja sitä kautta parantaa yhtiön tehokkuutta. Ammatillinen osaaminen on nykypäivänä erittäin tärkeää ja yritysten on oltava halukkaita kehittämään sitä. (Pohtio 2008, 52.)

Perehdytys on olennainen osa koulutuskokonaisuutta. Varsinkin uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä, on helpointa hyödyntää hänen vanha osaaminen ja opettaa talon tavoille jo heti alussa. Järjestelmällisyyden tuloksena uusi henkilö pääsee helpoiten sisään organisaatioon ja tehtäviinsä. Perehdytysprosessi opettaa monia tärkeitä asioita yrityksestä, kuten esimerkiksi strategia ja työpaikan erilaiset roolit. Yrityksen sisältä tarvitaan perehdytykseen asiantuntevaa henkilöstöä. Perehdytys pitää suunnitella jo etukäteen, jotta saadaan uusista työntekijöistä paras mahdollinen hyöty irti entistä nopeammin. (Hopia 2008, 27.)

**MOTIVOINTI** - Motivoitunut henkilökunta palvelee asiakasta asiakaslähtöisellä tavalla sekä haluaa onnistua yrityksen asettamissa tavoitteissa. Työntekijän tekemää työtä pitää arvostaa ja osoittaa se arvostus jollain tapaa. Pelkästään rahalliset etuudet, kuten palkkaus, bonukset ja muut rahalliset korvaukset eivät riitä tyydyttämään työntekijöitä täysin. Ihminen haluaa arvostusta tekemästään työstä. Työllä pitää olla selkeä tarkoitus ja tarve, jotta se koetaan mielekkääksi. Johtamistyylin pitää olla aidosti motivoiva ja auttaa henkilöstöä erilaisin keinoin saavuttamaan motivoitunut asenne. Henkilökunnalle pitää osoittaa kiitosta, silloin kun työssä onnistutaan ja saadaan esimerkiksi uusi sopimus aikaiseksi. Kehuminen lisää työntekijän tyytyväisyyttä ja näin ollen hän palvelee asiakkaita paremmin. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)

Esimiehen johtamistaidot ja motivointi vaikuttavat suoraan siihen minkälaisen kuvan työntekijä välittää yrityksestä ulospäin. Esimies vaikuttaa toiminnallaan tehokkuuteen, jolla henkilöstö palvelee asiakkaita. Johtoportaan on otettava vastuu työntekijöistä, joiden varassa yrityksen toiminta on ja motivoitava heitä eteenpäin. (Drucker 2002, 75.)



TAPAHTUMAT - Sisäinen markkinointi on pääasiassa ihmissuhdetyötä. Sen takia juhlien ja tapahtumien järjestämistä ei pidä väheksyä. Työpaikan yhteiset tapahtumat luovat siteitä ja niistä voi tulla traditio. (Rope 1999, 170-171.) Juhlille löytyy aina joku syy, kuten esimerkiksi pikkujoulut, kesäjuhlat, ystävänpäivät tai yrityksen hyvän tuloksen juhliminen. Ne ovat oiva tapa tutustua paremmin työtovereihin sekä päästä irti arjen rutiineista. Joskus erikoisemmat tapahtumat toimivat myös palkitsemiskeinona, jolla sitoutetaan. Sisäisen markkinoinnin kannalta tapahtumissa saa kerättyä arvokasta tietoa jos on tarkkana. Siellä kuulee paremmin ihmisten asenteita ja odotuksia yritystä kohtaan, koska ihmiset ovat rentoutuneempia juttelemaan asioista kuin työaikana.

Yhdessäolo tuo mukavasti työlle vastapainoa. Henkilöstölle osoitetaan tätä kautta, että heitä arvostetaan ja hyvä tiimihenki näkyy myöhemmin työntekijän työpanoksena. Tapahtumia järjestettäessä on muistettava, että yrityksessä on hyvinkin erilaisia persoonia, joten yhteisen tekemisen pitäisi kiinnostaa mahdollisimman monia. Sisältö on yksi tärkeimmistä asioista tilaisuuksia ajatellen. Järjestäminen vaatii aikaa, rahaa ja vaivannäköä, mutta tapahtumat ovat parhaimmillaan onnistunutta brandiviestintää ja hyvää johtamista. Sisäisiin tapahtumiin tulisi panostaa yhtä paljon kuin ulkoisiin. (Tervola 2008, 38-39.)

Kokenut viestintäjohtaja Katiye Vuorela on laatinut kymmenkohtaisen teesilistan, jolla saadaan aikaan onnistunut yritystapahtuma:

1. Ota selvää osallistujien kiinnostuksen kohteista ja tarjoa kohderyhmälle tärkeää tietoa.
2. Laadi kustannustehokas budjetti.
3. Suunnittele yhdessä - se palkitsee.
4. Järjestä mieluummin yksi hyvä tilaisuus kuin viisi keskinkertaista.
5. Panosta sisäisiin tilaisuuksiin yhtä paljon kuin ulkoisiin.
6. Osallistuta osallistujat. Älä teetä liian vaativia tehtäviä: kaikki eivät halua laulaa tai esiintyä ryhmänjohtajina.
7. Iltaohjelma on yhtä tärkeä kuin tapahtuman virallinen osuus.
8. Ole rohkea ja ennakkoluuloton.
9. Luo rento tunnelma.
10. Pyydä palautetta ja ota opiksi. (Tervola 2008, 38.)

PALAUTEJÄRJESTELMÄ - Henkilökunnan on saatava palautetta kehittyäkseen ja tiedettävä suunta mihin ollaan menossa. Avoin vuorovaikutuskulttuuri on hyvinvoivan työpaikan piirre ja edellytys sille, että palaute saadaan kulkemaan. Keskusteleva ja pohtiva arviointi on palautteenannon ja vastaanottamisen lähtökohta.

Useimmiten pienten asioiden hoitamiseen riittää pelkkä käytäväkeskustelu. Palautteen antamista ja ottamista pitää opetella, jotta siitä saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. Tärkeintä on lisätä keskustelua työyhteisössä. Esimiehillä on oltava luottamusta henkilöstön keskuudessa, jotta palautetta uskalletaan antaa rehellisesti. Palautteen antamisen tulee olla arvostettua ja sen antamisen turvallista. Esimies on siis tärkeässä roolissa, jotta palautetta saadaan kerättyä aktiivisesti. Psykologi Jari Ranteen mukaan hyvä, avoin työkuultuuri sallii erehtymisen, oppimisen ja kehittymisen pomolle. (Kivimäki 2006, 17-18.)

Kaikki työntekijöiden tarpeet ja mielipiteet saadaan paremmin esille, kun yrityksessä on toteutettuna palautejärjestelmä. Toteutustapoja voi olla monia, kuten esimerkiksi yksinkertaisin on laatikko mihin voi tiputtaa lapun. Palautetta tulisi saada antaa anonymisti, sillä kaikki eivät muuten välttämättä kerro kaikkea rehellisesti. Palautteet tulee katsoa säännöllisesti läpi. Ei riitä, että ainoastaan tiedetään, millä kannalla henkilöstö on, vaan tämä tapa antaa lisää tietoa työntekijöiden tarpeista, jotka tulisi ottaa huomioon. Palautekanavia voi olla monia rinnakkaisesti. Keräämällä palautteet ja analysoimalla niitä, voidaan tarttua ongelmiin, jotka kaipaavat selkeästi toimenpiteitä.

## 2.6 Sisäinen tiedotus

Tiedotustoiminta voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tiedottamiseen, mutta usein niissä käytetään samanlaisia tiedottamiseen tarkoitettuja välineitä. Sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen raja on hämärtnyt viime aikoina ja niitä on pyritty integroimaan yhdeksi kokonaisuudeksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 103.) Yksi keskeisimmistä asioista tiedottamisessa on systemaattisuus. Sisäinen tiedotus on tiiviisti liitetty osaksi sisäistä markkinointia. Sisäisen tiedotuksen kohderyhmänä toimii yrityksen koko henkilöstö, mutta siihen voidaan liittää omistajat ja yhteistyökumppanit. (Rope 2005, 360-361.) Sisäisellä tiedottamisella luodaan henkilöstölle yhteinen tiedon perusta sekä vaikutetaan työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja työmotivaatioon (Åberg 2006, 111).

Varsinkin nykyään yritykset haluavat olla läpinäkyviä ja avoimia, joten kaikkien yritykseen liittyvien henkilöiden tulisi olla osana sisäisen tiedottamisen kohderyhmää. Läpinäkyvyyden ja avoimuuden ilmapiirin pitäisi aloittaa ensisijaisesti henkilöstöstä, sillä heidän viestivät jokapäiväisessä elämässään yrityksestä eteenpäin. Läpinäkyvyydellä yritys osoittaa pitävänsä kiinni arvoistaan sekä ottavansa kantaa vastuullisesti yhteiskuntaan, ympäristöön ja politiikkaan liittyviin riskeihin. Varsinkin sijoittajille ja sidosryhmille on tärkeää osoittaa avoimesti, että toimintatapoja korjataan tarpeen mukaan ja ennakoivasti. Yritys viestii läpinäkyvyydellään hyvää hallinto- ja johtamistapaa. Kysymyksiä herättäviä teemoja on hyvä nostaa esille jo ennen kuin niitä ehditään ihmetellä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 29.)

Kaikille pitäisi tiedottaa siitä, miten yrityksellä menee, mitä se tällä hetkellä tekee ja mitä tulevaisuuden suunnitelmia ja hankkeita sille on suunnitteilla. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä pienemmistä asiakokonaisuuksista ja suunnitellummin pitää tiedottaa. Pieni yritys ei välttämättä tarvitse hyvin säännöllistä ja aikataulutettua tiedotusjärjestelmää, sillä siellä tieto kulkee ihmisten tavatessa tai puhuessa päivittäin. Erona tosin organisaatiot, joissa henkilökunta ei ole yhteyksissä toisiinsa usein pienestä lukumäärästä huolimatta. Toimiva sisäinen tiedotusjärjestelmä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja se on yksi sen tärkeimmistä tehtävistä tiedon jakamisen lisäksi. (Rope 2005, 360-361.) Sisäisen tiedottamisen tärkeimpiä tavoitteita ovat avoin tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224).

Sisäisessä tiedottamisessa on kahdenlaisia välineitä, pitkäaikaisia sekä ajankohtaisia, riippuen niiden käytötavasta. Pitkäaikaisvälineet on suunniteltu käytettäväksi jatkuvasti eikä niitä jouduta päivittämään kovin usein. Tällaisia pitkäaikaisia yleismateriaaleja ovat esimerkiksi perehdyttämisoppaat, yrityksen arvojen julkistuspaperit sekä Tervetuloa talon - oppaat uusille työntekijöille. Ajankohtaiset välineet ovat puolestaan jatkuvasti näkyvillä ja helposti saatavilla. Ne päivittyvät usein ja on tärkeää, että ne ovat ajan tasalla nimensä mukaisesti. Ajankohtaisvälineitä ovat esimerkiksi sisäiset tiedotuslehdet, verkkotiedotteet, intranet, ilmoitustaulu (perinteinen tai sähköinen) ja uutiskirjeet. Sisäisiin tiedottamisen keinoihin kuuluvat myös keskustelut, kokoukset, erilaiset tiedotustilaisuudet sekä sähköposti (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 227).

Pitkäaikais- ja ajankohtaisvälineiden lisäksi yrityksille on yhteistoimintalaissa määritelty tiedotusvelvollisuudet seuraavista asioista: tilinpäätös, selvitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta, henkilöstösuunnitelma, henkilöstöryhmien palkkatilastot, henkilöstöasioiden hoitamisen pääperiaatteet ja toimintaorganisaatio. Näiden lisäksi tulisi tiedottaa muutoksista edellä mainituissa asioissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 225.)

Kaikkien tiedotusvälineiden pitäisi olla harkitusti toteutettuja. Niiden pitäisi sisältää relevanttia tietoa, mutta lisäksi niiden tulisi auttaa yhteishengen luomisessa. Yrityksen kulttuurin ja hengen näkyminen välineissä saa aikaan uniikimman ilmeen. Sisäiset tiedottamisen välineet ja varsinkin sellaiset, jotka ovat pelkästään yrityksen henkilökunnalle suunnattuja ovat helposti lähestyttäviä ja siksi esimerkiksi huumorintajuinen toteutustapa on suotavaa. (Rope 2005, 360-361.)

### 3 Sisäisen markkinoinnin suunnittelu

Sisäiseen markkinointiin kannattaa panostaa, sillä se johtaa siihen, että myynti ja asiakkaiden määrä lisääntyvät ja kannattavuus paranee. Pitkäjänteisellä ja tavoitteellisella toiminnalla saavutetaan parhaat tulokset. Sisäisen markkinoinnin tulisi olla yhtenä osana yrityksen markkinointisuunnitelmaa. Eri markkinoinnin osat muodostavat markkinoinnin perustan ja toimivat parhaiten, jos niihin liitetään vielä huolellinen suunnittelu. Markkinointisuunnitelman tulisi sisältää käytettävät markkinointitoimenpiteet, kohderyhmät ja toteutustavat, aikataulun sekä vastuuhenkilöt. Lisäksi olisi hyvä tehdä markkinointibudjetti, jotta tiedetään mitä markkinointitoimenpiteitä voidaan suunnitella ja panna käytäntöön. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)

Sisäisen markkinoinnin tulee olla kunnossa ennen kuin aloitetaan ulkoisen markkinoinnin suunnittelu. Ulkoisen markkinoinnin onnistumisen edellytyksenä on se, että henkilöstö on omaksunut yrityksen tuotteet ja tavoitteet ja on valmis tekemään työtä yrityksen tuloksen parantamisen eteen. Asiakaslähtöinen asenne auttaa luomaan pitkiä ja onnistuneita asiakassuhteita. (Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti.)

Sisäistä markkinointia ja viestintää suunniteltaessa tulee olla selkeä visio siitä, mitä halutaan saada aikaiseksi. Ei ole mitään järkeä markkinoida vain sen tähden, että saataisiin jotain tehtyä. Konkreettiset tavoitteet ja suunnitelmat selkeyttävät linjoja ja sillä tavalla saadaan tarkoituksenmukaista jälkeä aikaan. (Rope 1999, 90-91.) Suunnittelu aloitetaan tavoitteiden asettamisella. Kun tietää, mitä haluaa saavuttaa, suunnittelun aloitus on helpompaa. Markkinoinnissakin tavoitteet ohjaavat aina toimintaa. Markkinoinnin tehtävänä on tehdä sellaisia toimenpiteitä, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Jokaisella teolla on merkityksensä määränpään tavoittamista ajatellen.

Varsinkin ennen sisäisen markkinoinnin suunnitelman tekoa on hyvä tehdä henkilöstölle tyytyväisyystutkimus. Se on yksi keinoista saada selvitettyä henkilöstön mielipiteet ja tarpeet. Tällä tavalla myös osoitetaan se, että ollaan kiinnostuneita yksittäisten työntekijöiden ajatuksista.

#### 3.1 Liikeidea

Yrityksen pitää määritellä tarkkaan liikeideansa, sillä se toimii sisäisen markkinoinnin perustana. Perustan puuttuessa toimivia sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä ja suunnitelmia ei voi edes tehdä, sillä sisäisen markkinoinnin ideana on nimenomaan liikeidean toteutuminen joka-päiväisessä toiminnassa. (Rope 2005, 609.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada henkilöstö sisäistämään yrityksen liikeidea ja sitoutumaan sen toimintaperiaatteisiin sekä tavoitteisiin.

Onnistuneen sisäisen markkinoinnin mittarina voisi pitää liikeidean tuntemusta. Jokainen työntekijä tuntee liikeidean ja tietää, miten oma toiminta vaikuttaa käytännössä sen toteutumiseen. Liikeideaketju toimii sisäisen markkinoinnin perustana ja liiketoiminnan kuvausmallina. Liikeidea voidaan muodostaa eri tasoilla, kuten konserni-, bisnes- sekä osasto- ja yksikköliikeidea. Konserniliikeidea kertoo yleisesti, mitkä ovat yrityksen toimialat ja kytkeytyvätkö ne yhteen. Tässä kohti määritellään yrityksen tapa toimia ja sen imago. Jos liiketoimintalueita on monia, niiden kytkeytymisessä voi hyödyntää ja käyttää ainakin osittain samoja voimavaroja. Bisnesliikeidea määrittelee liiketoimintatasolta markkinasegmentit, tuotteet, toimintatavat ja imagotavoitteen. Kun yritys on konsernin osana, sen tulee ilmaista yhteistoimintaperiaatteet, joiden mukaan ollaan yhteistyössä muiden konsernin osien kanssa. Osasto- ja yksikköliikeidea puolestaan kuvaavat tietyn osaston tai yksikön asiakaskohderyhmistä, tuotteista, toimintatavasta ja imagotavoitteesta. Osastolla tarkoitetaan esimerkiksi talous-, henkilöstö- tai varasto-osastoa. Yksiköitä voivat olla esimerkiksi toimisto, myymälä tai asennuspiste. Pilkkomalla yritystä pienempiin osasiin saadaan kytkettyä sisäinen markkinointi entistä lujemmin kaiken toiminnan lähteeksi. Mentäessä syvemmälle yrityksen sisälle saadaan henkilökunta sisäistämään liikeidea onnistuneesti sekä toimimaan sen pohjalta. Tärkeää on määrittää konkreettisella tasolla nämä osasto- ja yksikkötason liikeideat kirjallisesti. Jokaisen työntekijän tulee tietää yrityksen kokonaisrakenne sekä oman yksikön ja itsensä rooli yhteisessä tekemisessä. Yksittäisten henkilöiden kautta liikeidea, toiminnan laatu sekä asiakastyytyväisyys toteutuvat, sen takia on ensisijaisen tärkeää pilkkoa liikeidea henkilötasoisiksi toimintatavoiksi. (Rope 2005, 607-609.)

### 3.2 Budjetointi

Markkinoinnissa, niin kokonaisvaltaisessa kuin sisäisessäkin ei ole tarkoitus säästää mahdollisimman paljon varoja, vaan budjetointi on tehtävä tavoiteperusteisesti (Rope 1999, 96-99). Niin kuin kaikissa yrityksen toimielimissäkin, markkinointiin tulee satsata tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Ensin on tehtävä toimintasuunnitelma, jonka jälkeen vasta tulee budjetin laatiminen. Markkinointi vaikuttaa niin moneen asiaan, että siitä ei saa leikata heti ensimmäisenä kuluja pois.

Varsinkin yrityksen perusmarkkinointimateriaaleihin tulee satsata, sillä ne ovat pitkällä aikavälillä ja monella taholla käytössä. Usein peruselementit tulevat ensin huomatuiksi ja arvostetuiksi. Ei kannata ottaa sitä riskiä, että visuaaliset elementit aiheuttavat huonon ensivaikutelman. Peruselementit ovat osana yrityksen imagon luomista. (Rope 1999, 101.) Varsinkin toimintaansa vasta aloittelevan yrityksen tulisi satsata laadukkaaseen markkinointimateriaaliin. Henkilöstölläkin on paljon uskottavampi ja ylpeämpi olo, kun heillä on käytössään asiakasvierailuilla ammattimaiset käyntikortit ja esitteet.

### 3.3 Imago ja näkyvyys

Yrityksen pitää luoda selkeä tavoitekuva minkälaisen haluaa imagonsa olevan (Isohookana 2007, 20; Rope 1999, 42-43). Sen pohjalta voidaan määrittää, millä tavoin imago rakennetaan uskottavaksi kokonaisuudeksi. Imago ei vaikuta ainoastaan asiakkaiden ostoperusteisiin vaan myös yrityksen henkilöstön mielikuvaan yhtiöstä. Henkilöstö on tehokas markkinointikeino, joten heille pitää luoda haluttu tapa kertoa yrityksestä eteenpäin. Imago vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen. Työntekijä haluaa olla osana sellaista yritystä, jonka imagosta hän on ylpeä. Hän tulee jakamaan eteenpäin positiivisella tavalla tietoja työpaikastaan.

Näkyvyyden saaminen on erittäin tärkeää markkinoinnin onnistumisen kannalta (Rope 1999, 103). Henkilöstölle tarkoitettu sisäisen markkinoinnin materiaali tulisi olla harkitusti sijoitettuna esimerkiksi yrityksen toimitiloihin tai sähköisiin viestintävälineisiin. Vaikka materiaali olisi kiitettävästi toteutettu, sillä ei ole mitään merkitystä jos sille ei saada huomionarvoa. Hyviä ja melko perinteisiä toteutustapoja ovat ilmoitustaulu ja erilaiset hyllyköt. Niille saa sijoitettua selkeästi, siististi ja näkyvästi painetut materiaalit. Sijoituksen tulisi olla näkyvällä paikalla, jossa työntekijät viettävät säännöllisesti aikaansa tai kävelevät siitä ohi. Muutamia tällaisia paikkoja perinteisessä toimistossa ovat esimerkiksi yrityksen taukotila, sisäänkäynnin vierusta tai jos olemassa niin aula tai eteinen. Taukotila on paras siinä mielessä, että ihmisillä on siellä ollessaan aikaa selailla materiaaleja ja katsella ilmoituksia. Materiaalien pitäisi löytyä yhdestä tai kahdesta paikasta keskitetysti eikä ripoteltuna eri tiloihin. On paljon selkeämpää toiminnan kannalta, kun kaikki tietävät, mistä mikäkin löytyy. Tämä ratkaisu on helppo kohdeyrityksessä, koska tilat eivät ole kovin suuret. Esillä oleva materiaali tulisi käydä läpi säännöllisin väliajoin, jotta se olisi ajan tasalla.

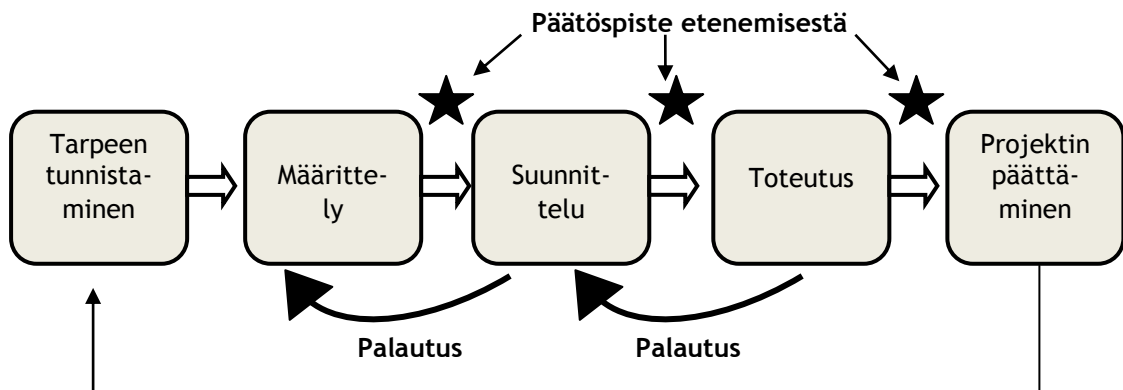
## 4 Projektin toteutus

### 4.1 Projektin työmenetelmä

Projektilla on selkeä tavoite, joka saavutetaan tietyssä rajatussa ajassa. Projekti perustuu yrityksen tarpeesta riippuen tilaukseen, jossa asetetaan vaatimuksia ja rajoituksia. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä, jotta lopputuloksesta tulisi onnistunut. Projekti on ainutkertainen eikä kahta samanlaista projektia ole. Kokonaisuuden täytyy olla loogisesti rajattu ja vastuu on keskitetty yhteen pisteeseen. Vaiheita projektilla voi olla monia ja muutoksia tapahtuu lukuisia riippuen projektin laadusta. Osa muutoksista ei vaikuta lopputulokseen millään tavalla, mutta yllättäviä käännteitä saattaa tulla.

Projektin vaiheet seuraavat tiiviisti toisiaan ja meneillään oleva vaihe vaikuttaa seuraavan tapahtumiin. Projektin lopputulos ei aina ole tuote, vaan se voi olla esimerkiksi ratkaisu johonkin ongelmaan. Projekti on aina selkeästi mitattavissa sillä tavoitteet on määritelty jo alussa. (Field & Keller 1998, 2-3; Ruuska 2007, 19-20; Virkki & Somermeri 1992, 4.) Projektityöskentelyn luonteeseen liittyy aina riskejä, jonka takia tarkalla suunnittelulla ja rajauksella niitä pyritään estämään mahdollisimman hyvin. Riskien hallinnalla pyritään varautumaan odottamattomiin tilanteisiin sekä potentiaalisiin ongelmiin. Riskit ovat useimmiten monen tapahtuman summa eikä yksi tekijä vaikuta niiden toteutumiseen. Ongelma-alueet on kartoitettava hyvissä ajoin, jotta tarvittaviin toimenpiteisiin on helpompi ryhtyä. Riskit minimoidaan jos annetun tehtävän suorittamiseksi on laadittu tarkka suunnitelma ja se pannaan sellaisenaan täytäntöön. Jos havaittavissa on poikkeamia, on ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Koko projektia koskeva tarkka suunnitelma ja toiminnan seuranta on siis kaiken avain. (Field & Keller 1998, 48; Ruuska 2007, 248-249.)

Yleisesti ottaen pienissä ja selkeissä projekteissa käytetään pelkistettyä jonokaaviomallia (kuva 3). Siinä projekti on jaettu vaiheisiin, jotka seuraavat tiiviisti toisiaan tai menevät osittain toistensa päälle. Projekti etenee vaiheesta toiseen, mutta tarvittaessa voidaan palata edelliseen vaiheeseen, jos se koetaan tarpeelliseksi. Ensin tunnistetaan tarve projektin toteuttamiselle, jonka jälkeen määritellään sen toteutuskelpoisuus ja kannattavuus. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan vielä kerran tavoitteita ja niistä tehdään suunnitelmat. Suunnittelu-vaiheen tuotoksena syntyy projektisuunnitelma. Vielä tässä vaiheessa projekti voidaan keskeyttää ennen kuin se pääsee toteutusvaiheeseen, jonka aikana keskeyttäminen tulisi kalliiksi. Toteutusvaiheessa seurataan projektisuunnitelmaa ja yritetään pysyä mahdollisimman paljon määritellyllä tiellä. On muistettava, että projektin toteutus aina elää jonkun verran suunnitellusta. Toteutusvaiheen tuloksena saadaan aikaiseksi itse projektin lopullinen tuotos. Päätämisen vaihe sisältää loppuraportoinnin, projektiorganisaation purkamisen sekä jatkosta sopimisen. Lopulta voi syntyä uusia projekti-ideoita, jotka kannattaa ottaa käsittelyyn. (Ketunen 2003, 41-43.)



Kuva 2: Projektin yleinen kulku.

#### 4.2 Projektin kuvaus, aikataulu ja tehtävät

Kohdeyritys määritteli tämän kyseisen projektin tavoitteen toimeksiannolla (liite 5), joka luovutettiin projektin tekijälle. Projektissa oli pieni projektiorganisaatio ja yksi henkilö oli vastuussa projektin läpiviemisestä sekä toteuttamisesta. Vuorovaikutusta käytiin tiiviisti toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa, jotta tavoitteet saavutettaisiin halutulla tavalla. Projektilla ei varsinaisesti ollut budjettia, sillä se tehtiin osana työharjoittelua. Projektissa oli määritelty resursseihin ainoastaan työtunnit, sillä kustannuksia ei projektista syntynyt.

Projektin työnimenä toimi Sisäisen markkinoinnin käsikirjan suunnittelu ja toteutus. Projektin aloituspäivämääräksi asetettiin alustavasti toimeksiannossa 11.11.2008 ja päättymispäivämääräksi 11.2.2009. Projektin kesto oli yhtenevä toteuttajan työharjoittelun kanssa. Projekti-suunnitelma tehtiin valmiiksi projektin alkupuolella ja siihen määriteltiin alustavat päivämäärät ja tehtävät. Seuraavalla sivulla löytyy listattuna projektin kulun päätehtävät (kuva 3) ja tarkemmin ne löytyvät päivämäärineen myös Gant-kaaviosta (liite 3). Gant-kaavio on yleinen ja tehokas tapa projektin sekä sen tehtävien suunnitteluun ja aikataulutukseen (Field & Keller 1998, 182). Gant-kaaviossa päättymispäivämääräksi on asetettu 29.1.2009, jolla varauduttiin muutaman viikon aikataulujen venymiseen. Työmääräksi arvioitiin yhteensä 432 tuntia ja tarkempi erittely löytyy liitteenä olevasta aikabudjettikaaviosta (liite 4).

Projektin tehtävien laatiminen auttaa selkeyttämään työmääriä ja pysymään aikataulussa. Tehtävillä on oltava aina määritelty alku ja loppu. Varsinkin suunnitteluvaiheessa on pyrittävä listaamaan kaikki mahdolliset tehtävät, sillä niiden unohtaminen voi aiheuttaa aikatauluvirheitä. (Pelin 2008, 115.)



Nro.	Projektin tehtävän nimi	Aloituspvm.	Lopetus pvm.
1.	Projektin aloitus	17.11.2008	17.11.2008
2.	Projektisuunnitelman laatiminen	18.11.2008	24.11.2008
3.	Teoriataustan selvittäminen	25.11.2008	22.12.2008
4.	Sisäisen markkinoinnin nykytilan kartoitus	23.12.2008	5.1.2009
5.	Sisäisen markkinoinnin suunnittelu	6.1.2009	12.1.2009
6.	Käsikirjan laatiminen	13.1.2009	28.1.2009
7.	Projektin päättäminen	29.1.2009	29.1.2009

Taulukko 2: Projektin tehtäväluettelo.

#### 4.3 Projektin eteneminen

Projektin käynnistämisen aikana määritellään selkeät tavoitteet, projektiorganisaation jäsenien tehtävät ja projektisuunnitelman laatimisen käynnistys. Kick-offilla luodaan pohja projektin alkamiselle ja selkeytetään vastuut, työkalut sekä tiedonkulku (Pelin 2008, 77-82).

Projektin aloituksen, projektisuunnitelman tekemisen ja valmiiksi saamisen jälkeen oli taustateorian keräämisen aika. Taustateoriaa tarvittiin aika runsaasti sisäisen markkinoinnin käsikirjaa varten. Se oli myös olennainen asia jatkotoimenpiteitä ajatellen. Taustateorian keräämiseen oli tarkoituksella varattu runsaasti aikaa, koska jos sitä ei tehdä kunnolla se voi vaikuttaa muiden tehtävien epäonnistumiseen.

Taustateoriaa kerättiin kirjallisuudesta, Internetistä ja alan lehdistä. Haut rajattiin muutamaasi asiaan: sisäinen markkinointi, markkinointi, sisäinen tiedotus, sisäinen viestintä sekä markkinointiviestintä. Haut rajattiin tarkoituksella vähän isompaa kokonaisuutta sivuaviksi, jotta aineistoja olisi tarpeeksi käytettävissä. Arvio soveltuvuudesta tehtiin asiantuntijoiden ja julkaisun ilmestymisvuoden perusteella. Aineistot pyrittiin rajaamaan viimeistään kymmenen vuotta sitten ilmestyneisiin, jotta materiaali ei olisi vanhentunutta.

Taustateoriaosuuden ollessa valmis aloitettiin kohdeorganisaation nykytilan kartoitus, jotta ymmärrettäisiin yrityksen tilannetta ja tarpeita paremmin. Tällä tavalla saatiin tietoa siitä, mitä johto haluaa sisäisen markkinoinnin käsikirjalta. Tilanneanalyysi suoritettiin lähinnä teorian hankinnalla erilaisista yrityksen sisäisistä lähteistä. Yrityksen nykytilan kartoitukseen keskusteltiin johdon kanssa ja käytiin läpi yrityksen kirjallisia aineistoja. Jotta saataisiin tietoa, mitä haetaan sisäiseltä markkinoinnilta ja mihin henkilöstön käytöksessä halutaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin kautta, suoritettiin pienimuotoinen haastattelu yrityksen muutamille esimiehille. Henkilöstön asenteita seurattiin käytäväkeskusteluissa ja koulutuksissa.

Kerätystä aineistoista koottiin käsikirjaan tarvittava teoriaosuus ja soveltamalla kerättiin yritykselle hyödylliset sisäisen markkinoinnin keinot ja tavat. Sisäisen markkinoinnin suunnitteluvaiheessa analysoitiin kerättyjä aineistoja ja valittiin yritykselle parhaiten sopivat asiat, joilla yritys voi kehittää sisäistä markkinointiaan. Kun kaikki aineistot ja lähteet oli kerätty ja analysoitu, ruvettiin suunnittelemaan itse tuotosta eli sisäisen markkinoinnin käsikirjaa. Oli päätettävä, mitkä asiat otetaan sen osaksi, mitä karsitaan ja minkälainen tulisi olemaan sen sisällön jäsentely. Tuotoksen toteutusvaiheeseen kuului myös sen ulkoasun määrittely. Kaiken ollessa valmiina käsikirja luovutettiin yrityksen käyttöön.

Kuten jokaisessa projektissa, tuotoksen ollessa valmiina tulee eteen raportointi ja arviointivaihe. Siinä käydään läpi muun muassa projektin onnistumista, tuotoksen laatua ja odotusten saavuttamista. Vasta loppuvaiheessa voi arvioida, saatiinko tuotoksesta suunnitellun oloinen ja millä tavalla projekti saatiin läpivietyä. Projektin lopullisesta arvioinnista tarkemmin luvussa 5.

#### 4.4 Vaikuttaminen henkilöstön asenteisiin

Käsikirjan yhtenä tavoitteena oli korostaa sisäisen markkinoinnin vaikutusta henkilöstön käytökseen. Millä tavoin voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin sisäisen markkinoinnin kautta? Jotta tähän voidaan vastata tulisi ensin ottaa selvää siitä minkälaiset henkilöstön asenteet ovat tällä hetkellä. Henkilöstön asenteita analysoimalla saadaan selvitettyä mihin sisäisellä markkinoinnilla pitäisi puuttua. Tammikuussa 2009 tehtiin kysely esimiehille, jossa pyrittiin saamaan selville työntekijöiden vallitsevia asenteita, odotuksia ja tarpeita yritystä kohtaan (liite 1). Kyselyn perusteella tehtiin henkilöstön asenneanalyysi (liite 2). Ilman henkilöstön tuntemusta ei voida tietää, miten ja millä tavoin näihin asenteisiin voitaisiin vaikuttaa. Kyselylomaketta esimerkkinä käyttäen nykytilan kartoituksia pitäisi tehdä säännöllisin väliajoin kohdeyrityksessä.

Työntekijät, joille on tarkoitus suunnata sisäistä markkinointia on ajateltava asiakkaina. Potentiaaliset asiakkaat kuuluvat aina johonkin tiettyyn segmenttiin, jolla on tietty arvomaailma. Segmentin profiilin mukaan valitaan asiakkaille sopivat tuotteet, joiden uskotaan sopivan heidän arvomaailmaansa ja tyyppiominaisuuksiinsa. (Rope 1999, 32-35.) Näin ollen yrityksen jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset tarpeet, joihin vastataan sisäisen markkinoinnin kautta. On tiedettävä, mikä vetoaa työntekijöihin parhaiten, jotta sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa heidän käyttökseen.

#### 4.4.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet Merit Consulting Oy:ssä

Yrityksen esimiehille lähetetyssä kyselyssä (liite 1) selvitettiin, mitkä tavoitteet yritys haluaa asettaa sisäiselle markkinoinnille tulevaisuuden toimintaa ajatellen. Sisäistä markkinointia halutaan hyödyntää yrityksessä henkilökunnan asenteiden muokkaamisessa. Henkilökunnan pitää ymmärtää paremmin asiakasnäkökulmaa, jotta asiakastyytyväisyys saadaan nousuun. Sisäisen markkinoinnin avulla henkilökunnalle halutaan antaa oikea ja haluttu kuva yrityksen toiminnan kehittymisestä sekä innostamaan kaikki mukaan toiminnan kehittämiseen. Koko työyhteisön pitää asennoitua vastuuntuntoisesti yrityksen menestymisen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Hyvä tiimihenki pitää saavuttaa yhteishengen luomisen avulla, jotta tiimivas-  
tuu saadaan tavoitettua.

Asiakastyytyväisyys on Merit Consulting Oy:n yksi tärkeimmistä asioista, jolla yhtiön menestyminen saadaan jatkumaan. Yrityksen on varmistettava, että henkilökunta ymmärtää työskentelevänsä asiakasta ei yritystä varten (Kotler 2005b, 178). Sen takia henkilökunnan pitää ymmärtää, että yrityksen toiminnassa tärkeintä on se mitä asiakkaat saavat. Kokonaisuus on tärkein, ei pelkästään yksittäiset aktiviteetit (palvelun laatu, nopeus, tarkoituksenmukaisuus ja tapa, jolla se toimitetaan). Työntekijät pitää saada aidosti kiinnostumaan asiakastyytyväisyydestä ja sen varmistamisesta.

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena Merit Consultingissa on muuttaa henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä positiivisempaan suuntaan. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä kokee olevansa yksi yrityksen omistajista ja tärkeistä edustajista. Jokaisen tulisi ylpeänä kertoa aina sopivan tilaisuuden tullen yrityksen toiminnasta ja sen tuotteista. Tavoitteena on päästä siihen, että kaikilla yksittäisillä työntekijöillä on vahva halu olla osana organisaatiota ja tehdä töitä sen menestymisen eteen. Yrityksen menestymisen ymmärtäminen on erittäin tärkeää ja työntekijöiden tulisikin tietää mistä, miten ja kuinka menestyminen kehittyy. Sisäisen markkinoinnin keinoja käyttämällä halutaan parantaa tiedottamista varsinkin uusista tuotteista, työntekijöistä sekä yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Myös hiljaisen tiedon jakamista on tehostettava, alhaalta ylöspäin. Yrityksen pitää saavuttaa yhtenäinen tapa kommunikoida asiakkaiden kanssa, jotta yrityksestä välitetään yhtenäinen ja luotettava kuva.

Työtehtäviin liittyen sisäisellä markkinoinnilla halutaan parantaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta, asioiden loppuun viemistä sekä yhtenäistää toistuvia prosesseja selkeyttääkseen ja tehostaakseen työntekoa.

#### 4.4.2 Päämäärien asettaminen

Ensin tulisi saavuttaa tietyt päämäärät vaiheittain, jotta työntekijät todella osaisivat työtehtävänsä ja heidän panostus olisi ensiluokkaista. Päämäärän saavuttaminen on helpompaa jos sen pilkkoo pienempiin osa-alueisiin ja panostaa niihin yksi kerrallaan. Ensisijaisesti työntekijöiden pitäisi tuntea yritys, jossa työskentelevät. Organisaation ja sen toimintamallien tunteminen auttaa saavuttamaan henkilöstölle asetetut tavoitteet. Työntekijälle pitäisi muodostaa yrityksestä myönteinen mielikuva, jotta tämä todella haluaa saada aikaan myyntituloksia. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)

Motivoitunut työntekijä saa aikaan toiminnallaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kannattavia asiakassuhteita. Jos työntekijä ei koe yritystä ja sen tuotteita omakseen, hän ei tule onnistumaan pitkällä aikavälillä asiakassuhteiden luomisessa ja kehittämisessä. Asiakkaisiin heijastuu tyytymätön ja turhautunut käytös, eivätkä he näin ollen halua jatkaa asiointia sellaisen osapuolen kanssa. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)

#### 4.4.3 Hyötyajattelu

Tuotteita pitää myydä niiden hyödyn perusteella. Tuote ratkaisee tietyt tarpeet, ongelmat tai toiveet. (Rope 1999, 50-51.) Samalla tavalla kuin yritys kaupaa tuotteitaan tai palveluitaan, sen pitää kaupata itseään henkilöstölle. Työntekijöille pitää tehdä selväksi, minkälaiset hyödyt he saavat ollessaan osana yritystä. Henkilöstön tarpeet vaikuttavat tässäkin. Kun yritys tuntee henkilöstönsä tarpeet, se osaa sisäisen markkinoinnin avulla tuoda esille hyötynsä.

Hyödyt on tuotava jokapäiväisessä toiminnassa selviksi ja helposti havaittaviksi, jotta työntekijä pysyy koko ajan tyytyväisenä. Hyödyt eivät saa olla pelkästään lupauksia, joita ei koskaan täytetä. Yrityksen hyötyjä henkilöstölleen on tarpeen mukaan muokattava, jotta ne vastaavat tarpeita. Henkilöstön tarpeiden mittaaminen ja havainnointi on siis jatkuvaa työtä, koska ihmiset ja heidän mielet muuttuvat.

#### 4.4.4 Tiedonkulun vaikutus muutosmyönteisyyteen

Organisaatiomuutoksilla kehitetään aktiivisesti toimintaa ja luodaan kilpailukykyä tulevaisuutta ajatellen. Usein ihmiset, jotka ovat osana isoja muutoksia kokevat tilanteen hämmentäväksi.

Tiedon jakaminen on elinehto muutostilanteissa, sillä muuten herää liian paljon avoimia kysymyksiä ja vääriä oletuksia, jotka voivat estää kehityksen kulun. Johtaminen on erittäin tärkeässä asemassa muutosta hallitessa ja hyvällä muutosjohtamisella sekä suunnitelmallisella toiminnalla kohdataan muutokset paremmin. Ihmisiä on autettava ymmärtämään, että muutokset auttavat luomaan yritykselle menestyksekkään tulevaisuuden. Rohkaisemalla henkilöstöä on pyrittävä avoimeen ja keskustelemaan ilmapiiriin, jossa uskalletaan vaihtaa mielipiteitä vaikka ne olisivat eriäviä kuin muilla. On tähdättävä työkulttuuriin, jossa tieto on keskeisessä asemassa ja tiedon jakaminen elämäntapa. (Fiilin 2007a.) Muutos on osattava nähdä askeleena kohti oppimista ja kehittymistä, johon vaaditaan kaikkien organisaation yksilöiden panos (Isohookana 2007, 231).

Asennetta työntekijäomisteisuuteen pitäisi saada muutettua Merit Consulting Oy:ssä. Henkilöstön pitäisi sisäistää se, että kaikki ovat yhteisesti vastuussa yrityksen tuloksesta. Kaikkien pitäisi olla kiinnostuneita yrityksen kehittämistä ja siitä miten asiat tulisi hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla. Mielipiteitä jakamalla toimintatavat saadaan parhaiten kaikille sopiviksi. Kun yritys toimii tehokkaasti, se vaikuttaa suoraan positiivisesti tulokseen, joka taas tulee näkymään hyötynä työntekijöille yrityksen omistajina.

Kohdeyrityksen muutostilanne jatkuu vielä ja vie jonkun aikaa, ennen kuin saadaan kaikki käytännöt ja toimenpiteet vakiinnutettua. Sen takia henkilöstölle on osoitettava se, että uudet asiat ovat tärkeä askel kohti hyvin toimivaa työyhteisöä. Uudet asiat on otettava positiivisesti sekä avoimesti vastaan ja jokaisen työntekijän on tehtävä oma osuus kiitettävästi. Jos työyhteisössä on paljon negatiivisia asenteita uusia toimintatapoja kohtaan, se voi vaikuttaa loppujen lopuksi myös asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaat huomaavat nopeasti jos yrityksessä on eripuraa eri asioista. Henkilöstön työtyytyväisyydellä on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen (Europaeus 2008, 37).

Uusien käytäntöjen omaksuminen vaatii sen, että tietoa on tarpeeksi tarjolla. Henkilöstön käytössä tulisi olla enemmän yhtenäistä tietoa ja materiaaleja käytössään, jotta työ koettaisiin mielekkäämmäksi ja vaivattomammaksi. Usein tiedon ja työkalujen puute aiheuttaa konflikteja ja työ koetaan epämieluisaksi. Tiedon tulisi olla helposti saatavilla, sillä se helpottaa työntekijöiden työtä huomattavasti. Sen takia yhteisessä käytössä oleva tietokanta, johon on koottu kaikki olennaiset työkalut on tärkeässä roolissa. Tällä hetkellä Merit Consulting Oy:n sisällä tieto ei kulje tarpeeksi hyvin. Henkilöstön puheista on saatu sellainen kuva, että nykytilanteeseen ei olla tyytyväisiä. Eri konsulteilla ja projektitiimeillä on tarpeeksi tuntemusta vain omista asiakkaistaan. On hyvä, että erikoistutaan eri asiakkaisiin, mutta yleisellä tasolla kaikkien tulisi tuntea yrityksen koko asiakaskunta. Saattaa tulla tilanteita, jolloin esimerkiksi asiakkaan oma vakiokonsultti on tavoittamattomissa, jolloin jollekin muulle työntekijälle asiakastuntemuksesta on varmasti hyötyä.

Henkilöstön käytössä pitäisi olla tietokanta, johon kerätään kaikki oleelliset tiedot yrityksestä ja asiakkaista. Tietokantaan voisi myös kerätä listaa yrityksen työntekijöistä, heidän asiakas-tuntemuksestaan ja osaamisalueistaan.

Tämäkin asia tuli esille työntekijöiden keskusteluista. Yrityksen työntekijät eivät tunne toisi-aan kovinkaan hyvin. Yritys on tarpeeksi pieni, jotta kaikki tietäisivät edes suurin piirtein toisistaan tärkeimpiä asioita liittyen työtehtäviin. Tietokannasta löytyisi tietoa, jos sitä tarvi-taan ja haetaan. Tietokannan tulisi sisältää listauksen yrityksen tehdyistä sopimuksista, esi-merkiksi Merit Ylläpito -sopimuksista. Lisäämällä henkilöstön tuntemusta yrityksestä ja sen sisäisistä asioista saadaan parannettua asennetta työntekijäomisteisuutta kohtaan. Tieto saa henkilöstön pitämään yritystä enemmän omanaan ja tällä tavalla sitouttaa heitä. Jokaisen työntekijän tulisi päästä yritykseen ja sen toimintaan oikeasti sisälle.

Anneli Valpolan mukaan organisoituneessa yhteisössä kaikki tietävät paikkansa ja tehtävänsä sekä tietävät kenen kanssa työskennellä, ja osallistamisessa kaikki saadaan sitoutumaan yh-teisiin päämääriin. Osaava henkilökunta ajaa yritystä kohti menestystä vaativissakin olosuh-teissa. Jatkuvasti uutta oppimalla ja mahdollistamalla jatkuvaa kehitystä varmistetaan orga-nisaation ja sen kaikkien osien tulevaisuus. (Fiilin 2007a, 41.)

#### 4.5 Projektin tulos

Tässä projektissa lopputuloksena on tuotos eli sisäisen markkinoinnin käsikirja. Sisäisen mark-kinoinnin käsikirja on erillinen aineisto, jonka kansilehti löytyy liitettynä opinnäytetyön lopus-sa (liite 6). Itse käsikirja ei ole liitteenä, mutta sen sisältämät asiat on sisällytetty osaksi opinnäytetyön teoriaosuuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki asiat, joita on käsitelty käsi-kirjassa löytyvät opinnäytetyöstä.

Sisäisen markkinoinnin käsikirja on tehty Microsoft Word -ohjelmalla. Sen pituudeksi tuli 26 sivua ja kirjasinkokona toimi pääsääntöisesti 10. Käsikirjan ulkoasu on hyvin huoliteltu, jotta se olisi ammattimaisen ja viimeistellyn oloinen. Jokaisella sivulla on sininen paksu reunus ja ylä-tunnisteesta löytyy Merit Consulting Oy:n logo. Käsikirjan voi tallentaa yrityksen käyttöön sekä sähköisessä muodossa että paperiversiona, jotta se olisi helposti saatavilla ja jaettavissa. Käsikirjan alussa on selkeä sisällysluettelo, josta löytää helposti jokaisen käsiteltävän aiheko-konaisuuden.

Käsikirja käsittelee pääsääntöisesti sisäisen markkinoinnin ja sen suunnittelun aihekokonai-suuksia. Käsikirjan avulla voidaan luoda yritykselle uusia toimintatapoja ja näkökantoja sisäis-tä markkinointia koskien. Käsikirja sisältää sisäisen markkinoinnin kanavia ja keinoja, joita yrityksen on mahdollista hyödyntää omassa toiminnassaan.

Lisäksi yksi tärkeimmistä ajatuksista oli ottaa kantaa siihen, kuinka sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen.

Käsikirjaa varten opinnäytetyön tekijä kirjoitti yrityksen strategian toimitusjohtajan haastattelua apuna käyttäen. Käsikirjan alussa esitelläänkin ensin kohdeyritys lyhyesti sekä sen strategia. Sen jälkeen siirrytään markkinoinnin yleiskatsaukseen, jotta lukijalle olisi selvää mihin aihekokonaisuuteen sisäinen markkinointi pohjautuu. Sisäisen markkinoinnin osio tulee seuraavaksi. Siinä selitetään selkeästi ja tarkasti, mitä sisäinen markkinointi on, jotta tietämätönkin lukija saisi kattavan kuvan mistä puhutaan. Määritelmien jälkeen tulee sisäisen markkinoinnin tavoitteiden, kanavien ja keinojen sekä sisäisen tiedottamisen osuudet. Sisäisen markkinoinnin suunnittelu käydään tarkasti läpi käsikirjan seuraavissa osissa läpi. Käsikirjan viimeisessä osassa käsitellään sisäisen markkinoinnin vaikutusta henkilökunnan käytökseen.

Käsikirja pyrittiin rakentamaan selkeäksi ja ajankohtaiseksi kokonaisuudeksi, josta olisi yritykselle käytännön hyötyä. Tavoitteena oli rakentaa tuotos, joka kestää aikaa. Sen takia jotkut analyysit ja ohjeistukset laitettiin liitteiksi, koska ne koskivat tätä hetkeä. Käsikirjaa voi siis lukea vuosien päästä ja se on silti ajankohtainen.

Materiaali käsikirjaa varten oli kerätty pääsääntöisesti kirjallisuudesta sekä alan lehdistä ja Internet-sivuilta. Kerättyä aineistoa sovellettiin yritykselle sopivaksi. Esimiehiltä kerättiin informaatiota ja käytössä olivat yrityksen sisäiset tiedonlähteet. Tärkeässä asemassa olivat keskustelut henkilöstön kanssa sekä havainnointi, jonka pohjalta etsittiin ratkaisuja yrityksessä todettuihin tarpeisiin. Esimiehille tehdyn kyselyn perusteella kartoitettiin sisäisen markkinoinnin tavoitteet yrityksessä sekä henkilöstön vallitsevat tarpeet ja odotukset yritystä kohtaan.

## 5 Projektin arviointi

Projektin tuotoksen ollessa valmis se luovutettiin tilaajaorganisaatiolle eli Merit Consulting Oy:lle. Luovutuksen yhteydessä tilaajan velvollisuuksiin kuuluu tarkistaa tuotos ja varmistaa, että se on tehty määrittelyn mukaisesti. Projektin toimeksiantajan luvan mukaan projekti hyväksytään ja eteen tulee sen päättämisvaihe. Projekti on sen tekijälle oppimisprosessi, joten tavan mukaan siitä tehdään loppuraportti. Loppuraportin sisältöön kuuluu yleensä projektin yleiskuvaus, tavoitteet, organisointi, lopputuotteen kuvaus, ajan ja resurssien käyttö sekä yhteenveto kokonaisuunnistumisesta. (Ruska 2007, 266-272.) Tämän projektin tapauksessa loppuraportti on osa opinnäytetyötä, jossa kuvataan itse projektia ja sen arviointia.

## 5.1 Käsikirjan hyödyn arviointi

Sisäisen markkinoinnin käsikirjaa voitiin pitää onnistuneena kohdeorganisaatiolta saadun palautteen perusteella. Käsikirjaa pidettiin selkeästi laadittuna ja tiiviinä kokonaisuutena. Uskon, että Merit Consulting Oy:lle projekti oli antoisa ja hyödyllinen, sillä he eivät ole aikaisemmin ottaneet huomioon sisäisen markkinoinnin mahdollisuuksia. Projektin toimeksiantajan mukaan käsikirja kokosi kattavasti sisäisen markkinoinnin periaatteet eri lähteitä monipuolisesti käyttämällä. Kohdeorganisaatio pystyy hyödyntämään käsikirjaa esimiesten ja mahdollisen markkinointihenkilökunnan perehdyttämisen välineenä sisäiseen markkinointiin. Se toimii viitekehyksenä sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi ja suunnittelulle. Kohdeorganisaatio oli kiitollinen varsinkin monista tehokkaista vinkeistä, joilla sisäistä markkinointia voidaan parantaa pienellä vaivalla.

Yksi käsikirjan tavoitteista oli ottaa kantaa sisäisen markkinoinnin vaikutuksista henkilökunnan käyttöön. Siinä onnistuttiin kattavasti suoritetun kyselyn ja sen analysoimisen kautta. Henkilökunnan kanssa käydyt keskustelut ja havainnointi toivat uusia näkökulmia ja parannusehdotuksia, jotka sisällytettiin osaksi käsikirjaa. Toimeksiantaja piti ajatuksesta, että käsikirjassa otettiin kantaa asioihin, jotka eivät ole välttämättä välittyneet työntekijöille. Työntekijöiden asenneanalyysin perusteella yritys tiedostaa paremmin henkilökunnan tarpeet ja odotukset sekä työkäyttäytymiset, joita pitää pyrkiä muuttamaan sisäisellä markkinoinnilla.

Yleisesti ottaen käsikirja on hyödyllinen työelämän tahoille, monen kokoisille yrityksille. Yllätyksenä tuli työn edetessä, kuinka monisäikeistä sisäinen markkinointi voi olla yrityksissä. Sisäiseen markkinointiin otetaan liian vähän kantaa organisaatioissa, vaikka se on erittäin hyödyllinen väline. Oikealla tavalla toteutettu sisäinen markkinointi voi yllättää positiivisesti monella tapaa. Hämmästyin etsiessäni teoriaa käsikirjaa varten, että aiheesta ei löydy paljoakaan suoraan hakusanaa käyttäen. Perehtyessäni lisää aiheeseen huomasin, että sisäistä markkinointia käsitellään monessa alan kirjallisuudessa, mutta eri nimillä. Voidaan todeta, että samalla tavalla yrityksissäkin sisäistä markkinointia toteutetaan paljon, mutta siitä käytetään eri nimityksiä. Sisäistä markkinointia käytetään johtamisen mallina sekä markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon osana. Sisäinen markkinointi ei ole siis harvinaista, mutta se on erittäin hajautettua yrityksissä. Luomani käsikirjan avulla eri tahoja, jotka osallistuvat sisäisen markkinoinnin toteutukseen yrityksessä, voitaisiin perehdyttää aiheeseen. Tällä tavalla luodaan uutta osaamista ja pohjaa muutoksille, joiden tarve on huomattu sisäisen markkinoinnin parissa. Käsikirjan avulla eri osastot ja johto ymmärtäisivät, kuinka laaja näkökulma ja toiminta-alue sisäisellä markkinoinnilla on. Käsikirjaa käyttämällä yritysten sisäistä markkinointia voisi yhdistää kokonaisuudeksi ja eri osastot tekisivät yhteistyötä sitä toteuttaessa.



Löytyy toki yrityksiä, jotka eivät ole ottaneet huomioon sisäistä markkinointia ollenkaan missään muodossa. Heille käsikirja loisi hyvän pohjan sisäisen markkinoinnin tietämykselle ja antaisi lisäpotkua sen suunnittelulle. Yrityksen johdolla tulisi olla vastuu käsikirjan käytöstä yrityksen sisällä sillä valvonta on näin ollen helpompaa johdon ollessa perillä asioista. Pienikin organisaatio voi hyötyä käsikirjan käyttöönotosta sillä sisäinen markkinointi on kytkeytyneenä läheisesti asiakaslähtöisiin prosesseihin. Pienellä yrityksellä asiakaslähtöisyys merkitsee todella paljon, koska asiakkaita halutaan saada lisää ja olemassa olevat asiakassuhteet säilyttää pitkälle aikavälille. Pienessä organisaatiossa asiakassuhteiden menettäminen on vakavampaa kuin suuressa organisaatiossa. Johtaminen ja sisäinen markkinointi liittyvät läheisesti toisiinsa. Omien havaintojeni pohjalta voidaan todeta, että johdon velvollisuuksiin kuuluu huolehtia ja valmistella strategisia ja muita tärkeitä asioita liiketoiminnan kannalta. Sisäinen markkinointi on työkalu, jonka avulla näitä asioita jalkautetaan ja pannaan käytäntöön yrityksen sisällä.

Päätämisvaiheessa huomasin, että projektista voi syntyä muutama projekti-idea lisää tulevaisuudessa toteutettavaksi. Projektiaiheita jatkossa voivat olla muun muassa:

1. Sisäisen markkinoinnin suunnitelman toteutus.
2. Sisäisen markkinoinnin yhdistäminen kokonaisuudeksi yrityksen sisällä eri osastojen kesken.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Projektin kokonaisvaltainen suunnittelu oli haastava, mutta samalla antoisa kokemus. Olen osallistunut aikaisemmin koulun kautta projektin tekoon, mutta tällä kertaa tein kaiken suunnittelusta toteutukseen itse. Vaikein vaihe oli alkuun pääseminen, sillä oli vaikea arvioida mitä kaikkea pitää ottaa huomioon. Ennen opinnäytetyön ja projektin tekoa osallistuin kurssille, jolla tehtiin projektisuunnitelma ja käsiteltiin projektin ositusta. Siitä oli suurta apua ja näin ollen eteenpäin pääseminen projektissa oli sen jälkeen helpompaa. Onnistunut projektin läpivieminen vaatii selkeää tehtävien ositusta ja aikataulutusta. Aloitin projektin toteutuksen aikataulun mukaan ja siihen oli suunniteltuna kolme kuukautta. Aikataulut pitivät ja sainkin sisäisen markkinoinnin käsikirjan ajallaan tehtyä. Asiaa auttoi toki se, että suoritin projektin työharjoittelun ohessa ja työtunteja tuli käytettyä aktiivisesti käsikirjan toteuttamiseen. Opinnäytetyön tekemisen aloitin vasta käsikirjan ollessa valmis. Oli mielenkiintoista käydä läpi ja kirjoittaa projektin eri vaiheista sekä analysoida kaikkea tekemääni.

Koko opinnäytetyöprosessi oli täynnä uuden oppimista. Pehdyin laajasti teorioihin ja niiden etsimiseen kriittisellä otteella eri lähteistä. Myös kyselyn toteuttaminen ja vastausten analysoiminen oli uutta ja palkitsevaa tekemistä.

Matkan varrella yritin ottaa pienistäkin asioista mahdollisimman paljon irti tulevaisuutta ajatellen. Olen oppinut todella paljon sisäisestä markkinoinnista, projektin toteuttamisesta ja johtamisesta tämän projektin aikana. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka tärkeä sisäinen markkinointi on yrityksen liiketoiminnan kannalta ja kuinka moneen asiaan sillä pystytään vaikuttamaan. Kokonaisuutta ajatellen opinnäytetyön tekeminen oli merkittävä kokemus, joka lisäsi huomattavasti tietouttani käsiteltäviä asioita kohtaan. Opinnäytetyö ylitti odotukseni ja onnistuin siinä mielestäni hyvin.

## Lähteet

Julkaistut lähteet:

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5.painos. Helsinki: WSOY.

Drucker, P.E. 2002. They're not employees, they're people. Harvard Business Review, February 2002, s. 70-77.

Europaeus, J. 2008. Millainen on hyvä työpaikka? Myynti & Markkinointi 3/2008, s. 36-37.

Field, M. & Keller, L. 1998. Project management. London: The Open University.

Fiilin, P. 2007a. Kohti muutosmyönteisyyttä. Fakta 2/2007, s. 40-41.

Fiilin, P. 2007b. Lisätehoa yhtenäisillä viestiyhteyksillä. Fakta 11/2007, s. 38-39.

Hakala, J.T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille . Helsinki: Gaudeamus kirja.

Hiila, I. 2008. Vaikea tyyppi myrkyttää työyhteisön. Myynti & Markkinointi 2/2008, s. 45.

Hopia, A. 2008. Kunnon perehdytys säästää rahaa. Myynti & Markkinointi 6/2008, s. 27.

Hämeen uusyrityskeskus ry. Markkinointiopas yrittäjälle. Mistä asiakkaita? Ja miten? (Luettu 10.12.2008). <<http://www.hel2.fi/taske/hup/material/markkinointiopas.pdf>>

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Jabe, M. 2007. Näkyviä etuja, pieniä yllätyksiä. Fakta 10/2007, s. 48-49.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WSOY.

Kivimäki, O. 2006. Palautteen käytön oppii. Myynti & Markkinointi 6/2006, s. 17-18.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. 4.-7.painos. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5.painos. Helsinki: Edita.

Kotler, P. 2005a. Kotlerin kanta, markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Maskun Kirjapaino.

Kotler, P. 2005b. Markkinoinnin avaimet. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä : kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1996. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-3.painos. Porvoo: WSOY.

Lehtonen, J. 1998. Communicata: portfoliojulkaisu. 62. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä.

- Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Juva: WSOY.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Pervaiz, K.A. & Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing Vol.37 No.9, 2003, s. 1177-1186.
- Pohtio, A. 2008. Muuttuvassa työelämässä tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Myynti & Markkinointi 2/2008, s.52.
- Rope, T. 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Juva: WSOY.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2.painos. Jyväskylä: Talentum Media.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6.painos. Helsinki: Talentum Media.
- Tervola, M. 2008. Pirskeillä pitää olla tarkoitus. Fakta 9/2008, s. 38-39.
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. 2.painos. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti. ”Moduuli 4. Tuotanto ja markkinointi.” ( Luettu 10.12.2008 ). <<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyyssvayla/?page=291>>
- Valkila, O. 2008. Myynnin ja markkinoinnin mokat. Myynti & Markkinointi 7/2008, s. 30-31.
- Virkki, P. & Somermeri, A. 2000. Projektityö, kehittämisen moottori. 4.-6.painos. Helsinki: Edita.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! : esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

**Taulukot**

Taulukko 1: Markkinointimix kilpailukeinona. ....	12
Taulukko 2: Projektin tehtäväluettelo. ....	25

**Kuvat**

Kuva 1: Projektorganisaatio. ....	8
Kuva 2: Projektin yleinen kulku. ....	23

**Liitteet**

Liite 1. Kyselylomake ja saatekirje .....	40
Liite 2. Henkilöstön asenneanalyysi .....	41
Liite 3. Gant-kaavio .....	42
Liite 4. Aikabudjetti - kaavio .....	43
Liite 5. Toimeksianto .....	44
Liite 6. Sisäisen markkinoinnin käsikirjan kansilehti.....	45

Helsinki, 06.01.2009

Hyvä vastaanottaja,

Niin kuin tiedättekin suoritan Merit Consulting Oy:lle projektia liittyen opinnäytetyöhöni Laurea-ammattikorkeakoulussa. Tämän kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa sisäisen markkinoinnin toteutuksesta, sen tavoitteista ja henkilöstön asenteista. Vastauksia tullaan hyödyntämään yrityksen sisäisen markkinoinnin nykytilan kartoitukseen. Kysely tulee toimimaan myös pohjana yrityksen sisäisen markkinoinnin suunnittelua varten. Kysely on tarkoitukselle lähetetty vain muutamalle työntekijälle, esimiesasemassa olevalle. Jatkoa ajatellen on helpompi mitata sisäisen markkinoinnin onnistumista, jos muu henkilökunta ei ole tietoinen toimenpiteistä.

Kysely sisältää kuusi avointa kysymystä, joihin toivon mahdollisimman rehellisiä ja kattavia vastauksia. Kyselyyn vastaaminen saattaa viedä aikaanne noin puoli tuntia. Vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä eikä Teitä tulla mainitsemaan opinnäytetyössä. Saaduista vastauksista saan arvokasta tietoa, joka on todella tärkeää jatkoa ja onnistumista ajatellen.

Toivon saavani vastaukset viimeistään maanantaihin 12.1.2009 mennessä. Vastaukset voi palauttaa osoitteeseen paulina.malin@laurea.fi tai vastaamalla tähän sähköpostiviestiin.

Kiitos vastauksestanne!

Ystävällisin terveisin,

Paulina Malin

#### **AVOIMET KYSYMYKSET**

Pyydän teitä vastaamaan seuraaviin henkilöstön asenteita koskeviin kysymyksiin sen pohjalta, mitä itse arvelette/tiedätte:

1. Minkälaisia tarpeita ja odotuksia henkilöstöllä on yritystä kohtaan?
2. Minkälaisia asenteita yritystä kohtaan henkilöstöllä on?

Pyydän teitä vastaamaan seuraaviin sisäistä markkinointia koskeviin kysymyksiin sen pohjalta, mitä itse olette niistä mieltä:

1. Mitä parannettavaa työyhteisösi sisäisessä markkinoinnissa on?
2. Mitä onnistunutta työyhteisösi sisäisessä markkinoinnissa on?
3. Mihin sisäisellä markkinoinnilla haluaisitte vaikuttaa?
4. Mihin henkilöstön käytöksessä haluaisitte vaikuttaa sisäisen markkinoinnin avulla?

**KIITOS VASTAUKSESTASI!**



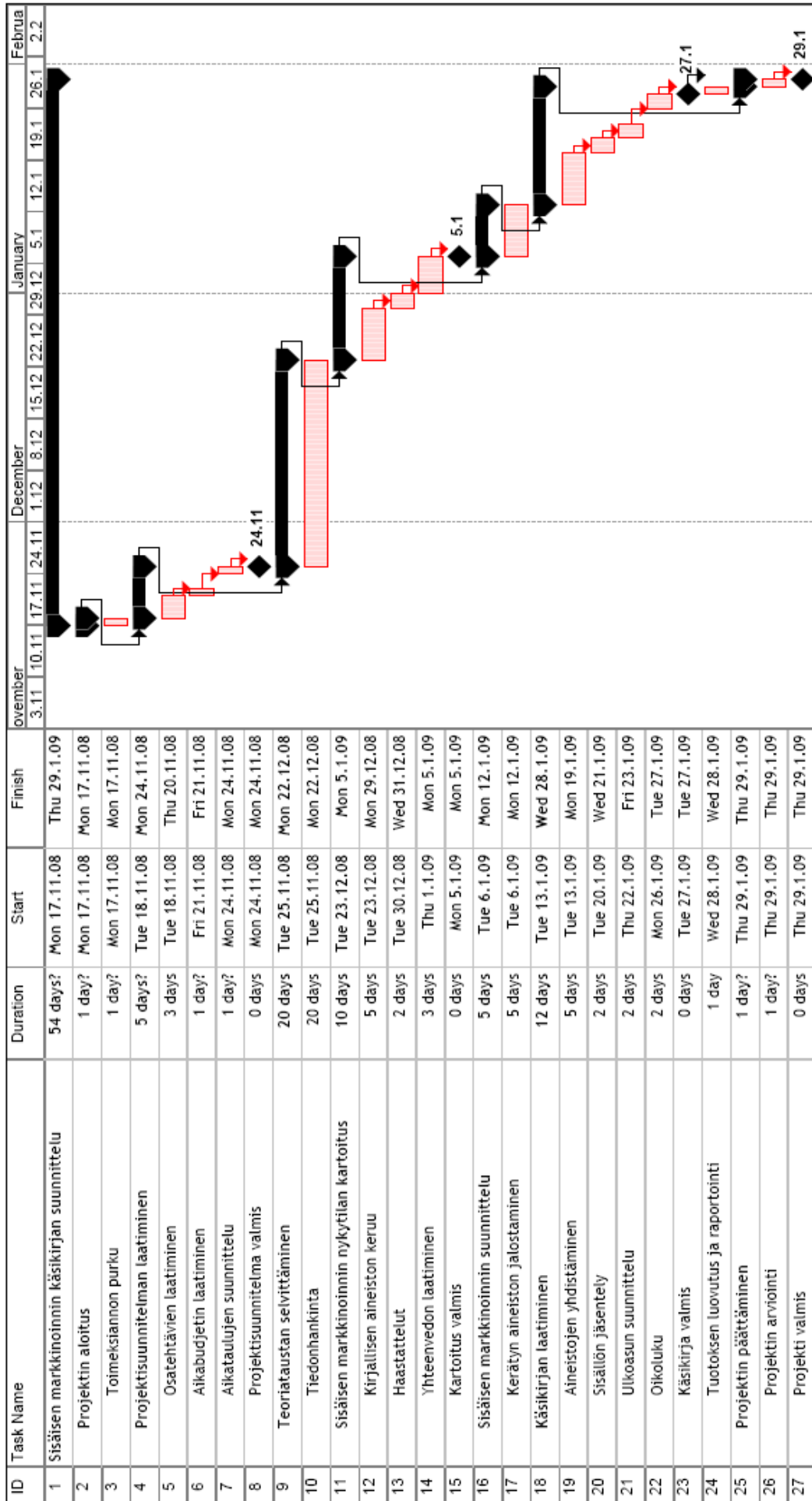
## Henkilöstön asenneanalyysi 20.1.2009

Henkilöstön asenteista tehtiin pieni analyysi esimiehiltä saatujen vastausten perusteella. Kysymyslomake (liite 1) oli lähetetty ainoastaan yrityksen muutamalle esimiehelle. Vastauksien perusteella on analysoitu ja huomattu tiettyjä asioita työntekijöiden tarpeista ja odotuksista yritystä kohtaan. Alla on kerrottu tärkeimmistä asioista, jotka kannattaa ottaa huomioon sisäistä markkinointia suunnitellessa ja toteutettaessa.

Työn jatkuvuus, mielenkiintoiset ja vaihtelevat työtehtävät sekä kohtuullinen ja ajan tasalla oleva palkkausjärjestelmä ovat ajankohtaisimpia henkilöstön tarpeita. Varsinkin nykyisessä taloustilanteessa kannetaan huolta työn turvaamisesta pitkälle aikavälille. Asiantuntijaorganisaatiossa arvostetaan kouluttautumismahdollisuuksia, joiden kautta halutaan sekä syventää olemassa olevaa osaamista että laajentaa sitä. Henkilökunnan keskuudessa kaivataan entistä avoimempaa keskusteluilmapiiriä esimiesten ja muun henkilökunnan kanssa. Kaikkien mahdollisten yrityksen asioiden pitäisi olla aidosti avoimia kaikille. Tasavertainen työtehtävien ja työmäärien jako henkilökunnan kesken koetaan haasteelliseksi. Henkilöstö on varautunut siihen pystytäänkö työkuormaa ja osaamista jakaa onnistuneesti. Henkilökunta kantaa huolta tulevaisuudesta muutosten vallitessa yrityksessä. Sen takia työntekijöiden työkäyttäytyminen voi olla epävarmaa, koska turva pitkäaikaisesta työsuhteesta ei ole niin varma. Sitoutuminen yritykseen voi kärsiä epävarmuuden takia, jonka aiheuttavat muutokset yrityksessä. Varsinkin yrityksen nuoruuden takia suhtaudutaan varovaisesti sen menestykseen. Vaikka muutoksia on ollut paljon, niin silti henkilökunnan suhtautuminen yritykseen on menossa positiivisempaan suuntaan. Henkilökunta alkaa tottua tilanteeseen ja huomaa, että tilanne on parempi Merit Consultingin Oy:n ollessa oma yrityksensä.

Työyhteisö on kokenut monia muutoksia lyhyen aikavälin sisällä. Varsinkin suuret muutokset saattavat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin. Uusia muutoksia ei välttämättä osata nähdä positiivisena pyrkimyksenä parempaan päin jos niistä ei olla tarpeeksi avoimia. Henkilöstön kanssa on käytävä jatkuvaa keskustelua ja tiedotettava tärkeistä ajankohtaisista yrityksen liiketoiminnallisista toimenpiteistä. Seuraamalla työntekijöiden käytöstä on huomattu kuinka yksikin negatiivinen työntekijä voi vaikuttaa monien muidenkin käytökseen negatiivisella tavalla. Sen takia on tärkeää pyrkiä kaikkien työtyytyväisyyden ylläpitämiseen tarvittavalla tavalla. Työn tehokkuus voi laskea huonon työilmapiirin seurauksena ja pahimmillaan koko työorganisaation toimintakyky heikkenee (Hiila 2008).

Jotkut työntekijät kokevat edelleen olevansa kuin tavallisia työntekijöitä eivätkä tiedosta tarpeeksi sitä, että ovat myös yrityksen omistajia. He odottavat, että työnantaja huolehtii kaikesta. Työntekijäomisteisuus ei merkitse tarpeeksi henkilöstölle, sillä he eivät koe sitä ajatusta tarpeeksi omakseen. Henkilöstössä on monia mielipiteitä siitä, että työntekijäomisteisuus ei ole vaikuttanut millään tavalla heihin ja he eivät ole saaneet siitä näkyvää etua. Työntekijäomisteisuuden positiivisia vaikutuksia on korostettava, jotta se osataan ottaa vastaan positiivisena ja hyödyllisenä asiana.



Project: Project1\_kasikirja  
Date: Wed 15.4.09

Task	Legend
Task	
Critical Task	
Progress	
Milestone	
Summary	
External Tasks	
Project Summary	
Group By Summary	
Deadline	
Rolled Up Task	
Rolled Up Critical Task	
Rolled Up Milestone	
Rolled Up Progress	
Split	

## Projektin osituksen ja resurssien suunnittelu

Tehtävä tai osaprojekti	Työmäärä (hlötyötunnit)	Kesto (pv)	Kuormitus (h/pv)	Hlöresursseja (kpl)
<b>Projektin aloitus</b>				
Toimeksiannon purku	8	1	8,0	1
<b>Projektisuunnitelman laatiminen</b>				
Osatehtävien laatiminen	24	3	8,0	1
Aikabudjetin laatiminen	8	1	8,0	1
Aikataulujen suunnittelu	8	1	8,0	1
Projektisuunnitelma valmis	0	0		1
<b>Teoriataustan selvittäminen</b>				
Tiedonhankinta	160	20	8,0	1
<b>Sisäisen markkinoinnin nykytilan kartoitus</b>				
Kirjallisen aineiston keruu	40	5	8,0	1
Haastattelut	16	2	8,0	1
Yhteenvedon laatiminen	24	3	8,0	1
Kartoitus valmis	0	0		1
<b>Sisäisen markkinoinnin suunnittelu</b>				
Kerätyn aineiston jalostaminen	40	5	8,0	1
<b>Käsikirjan laatiminen</b>				
Aineistojen laatiminen	40	5	8,0	1
Sisällön jäsentely	16	2	8,0	1
Ulkoasun suunnittelu	16	2	8,0	1
Oikoluku	16	2	8,0	1
Käsikirja valmis	0	0		1
Tuotoksen luovutus ja raportointi	8	1	8,0	1
<b>Projektin päättäminen</b>				
Projektin arviointi	8	1	8,0	1
Projekti valmis	0	0		1
<b>Projektin kokonaistyömäärä</b>	<b>432</b>			



## Toimeksianto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä Merit Consulting Oy:lle sisäisen markkinoinnin käsikirja. Työ on projektiluontoinen ja osana opinnäytetyötä. Tuotokseen kootaan sisäisen markkinoinnin taustateoriaa, joka auttaa yritystä ymmärtämään sisäisen markkinoinnin ajatuksia. Sen lisäksi käsikirja tulee sisältämään sisäisen markkinoinnin kanavia ja keinoja, joita yrityksen on mahdollista hyödyntää luodessaan uusia toimintatapoja.

Projektin kesto: 3kk ( 11.11.2008 - 11.2.2009 )

Toteutustapa: Projektin toteutetaan työharjoittelun ohessa

Raportointi: Ensisijaisesti opinnäytetyön ohjaajalle (Ville Kaseva) suullisesti sekä kirjallisesti.

Projektin toteuttaja: Paulina Malin

# SISÄISEN MARKKINOINNIN KÄSIKIRJA



**Merit Consulting Oy**

**Helsinki - Tampere - Turku**

**[www.meritconsulting.fi](http://www.meritconsulting.fi)**