



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Marko Puurula

**SISÄINEN MARKKINOINTI PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN ALALLA ESIMIEHEN
NÄKÖKULMASTA**

Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin koulutusohjelma
Huhtikuu 2020

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Puurula Marko		Työn valvoja Juga Jari, professori	
Työn nimi Sisäinen markkinointi päivittäistavarakaupan alalla esimiehen näkökulmasta			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Huhtikuu 2020	Sivumäärä 87 + 4
Tiivistelmä			
<p>Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja analysoida, kuinka sisäinen markkinointi näyttäytyy päivittäistavarakaupan alalla esimiesten näkökulmasta. Aiheeseen lähestyttiin laadullisen tutkimuksen ottein. Kyseessä on yhden tapauksen tapaustutkimus, jossa empiirinen aineisto on kerätty tapausorganisaatiosta teemahaastattelujen avulla. Aineistoon syvennyttiin teoriaohjaavan (teoriasidonnaisen) sisällönanalyysin keinoin. Varsinainen aineiston analysointi suoritettiin teemoittelua hyödyntäen teoriaa ja empiriaa vertailemalla.</p> <p>Esimiesten rooli sisäisen markkinoinnin toteuttajina on merkittävä. Esimiehet omalla toiminnallaan joko edistävät tai estävät sisäisen markkinoinnin toteutumisen omassa yksikössään. Sisäiselle markkinoinnille asetetut tavoitteet ovat olennaisessa osassa toimivassa sisäisessä markkinoinnissa. Esimiesten näkökulmasta keskeiset sisäisen markkinoinnin tavoitteet tämän tutkielman perusteella ovat henkilökunnan osaamistason nostaminen, työtyytyväisyyden parantaminen, henkilökunnan asiakaslähtöisyyden nostaminen, asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, työnantajabrändin parantaminen sekä organisaation tuottavuuden nostaminen. Ennen kaikkea työntekijöiden osaamisen parantaminen on keskiössä, sillä se mahdollistaa myös muiden tavoitteiden saavuttamisen.</p> <p>Esimiesten hyödyntämät keinot sisäisen markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi heijastelevat teoriaosuudessa määriteltyjä keinoja toteuttaa sisäistä markkinointia käytännössä. Rekrytointi, sisäinen kommunikointi, työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen, motivointi, vastuuttaminen sekä seuranta ovat olennaisessa osassa tavoitellussa sisäisen markkinoinnin päämääriä. Tutkielman perusteella työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen on keskeisimmässä osassa yhdessä vastuuttamisen kanssa ennen kaikkea työntekijöiden osaamistason nostamisessa, joka tämän tutkielman perusteella vaikuttaa vahvasti niin työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen, asiakastyytyväisyyteen kuin organisaation tuottavuuteenkin. Rekrytoinnin merkitys korostuu ennen kaikkea asiakaslähtöisyyteen pyrittäessä. Motivoinnilla on taas suuri merkitys työskentelyn tehostamisessa sekä laadukkaaseen työnjälkeen pyrittäessä, joka vaikuttaa erityisesti organisaation tuottavuuteen. Seurannan avulla voidaan puuttua havaittuihin ongelmakohtiin sekä seurata, missä ollaan menossa ja mitä kohti pyritään. Seurannassa pääpainon muodostavat ei-taloudelliset seurantavälineet, kuten työtyytyväisyyden seuranta sekä asiakastyytyväisyys.</p> <p>Tutkimuksen tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti. Koska kysymyksessä on yhden tapauksen tapaustutkimus, ei tuloksia voida lähtökohtaisesti yleistää koskemaan muita palvelualan organisaatioita. Lisäksi on syytä huomioida konteksti, jossa tutkimus toteutettiin. Muina rajoittavina tekijöinä mainittakoon tutkijan työskentely tutkimuksen teon aikaan kyseisessä yksikössä sekä rajallinen aika, joka tämän tutkimuksen valmiiksi saattamiseen oli.</p>			
Asiasanat Sisäinen markkinointi, päivittäistavarakauppa, esimies			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen metodologia	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	SISÄINEN MARKKINOINTI	11
2.1	Sisäisen markkinoinnin taustaa	11
2.2	Sisäisen markkinoinnin käsite	12
2.3	Sisäisen markkinoinnin päämäärät.....	13
2.4	Sisäisen markkinoinnin keinot.....	16
2.4.1	Rekrytointi	18
2.4.2	Sisäinen kommunikaatio	19
2.4.3	Kouluttaminen ja kehittäminen.....	22
2.4.4	Motivointi	24
2.4.5	Valtaistaminen	25
2.4.6	Mittaaminen / seuranta.....	27
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	31
3.1	Tutkimuksessa käytetty metodologia	31
3.2	Kohdeyritys.....	32
3.3	Empiirisen aineiston keräys sekä analysointimenetelmät	33
3.4	Empiirisen aineiston analysointi.....	35
4	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI	38
4.1	Sisäisen markkinoinnin tunnettavuus tapausyksikössä	38

4.2	Sisäisen markkinoinnin päämäärät esimiestasolla	40
4.2.1	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet yleisesti sekä organisaation asettamat tavoitteet esimiehille tapausyksikössä.....	40
4.2.2	Esimiesten omat tavoitteet sisäiselle markkinoinnille	42
4.3	Sisäisen markkinoinnin keinot esimiestasolla	43
4.3.1	Rekrytointi	44
4.3.2	Sisäinen kommunikaatio	48
4.3.3	Kouluttaminen ja kehittäminen.....	52
4.3.4	Motivointi	56
4.3.5	Valtaistaminen	60
4.3.6	Sisäisen markkinoinnin mittaaminen ja seuranta tapausorganisaatiossa esimiestasolla.....	63
4.4	Empiirisen osuuden yhteenveto sekä tulokset	66
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
5.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	70
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	77
5.3	Tutkielman luotettavuus.....	78
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	80
LÄHTEET	82
LIITTEET	88
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	88

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys sisäisen markkinoinnin tavoitteista ja keinoista 30

Kuvio 2. Empirian pohjalta täydennetty sisäisen markkinoinnin malli 69

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelut. 33

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja analysoida, miten sisäinen markkinointi näyttäytyy päivittäistavarakaupan alalla esimiehen näkökulmasta. Päivittäistavarakaupan kontekstissa esimiesten rooli sisäisen markkinoinnin toteuttajina on tutkimustiedon valossa puutteellinen, joten tällä tutkielmalla pyritään kuvailemaan ja analysoimaan esimiesten roolia sisäisen markkinoinnin toteuttajina.

Ensimmäinen luku rakentuu aiheeseen johdattamisen ja perustelujen kautta tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin läpikäyntiin, tutkimuksessa käytetyn metodologian esittelyyn sekä tutkimuksen rakenteen selventämiseen.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Joshin (2007) mukaan on vahvaa näyttöä siitä, että yrityksen investoidessa sisäisiin asiakkaisiin eli työntekijöihin, on sillä pitkäkestoisia vaikutuksia palveluorganisaatioiden taloudelliseen suorituskykyyn. Nykyaikana yhä useampi yritys toimii palveluvaltaisesti. Päivittäistavarakauppa on tyypillinen esimerkki palveluvaltaisesta alasta. Päivittäistavarakauppa ry:n (2019) mukaan elintarvikekauppa työllistää Suomessa vuosittain yli 80 000 työntekijää. Tyypillistä palvelualoille, kuten päivittäistavarakaupan alalle, on työntekijöiden runsas vaihtelu sekä osa-aikaiset työsuhteet. Kaupan liiton (2018) katsauksen perusteella jopa joka neljäs kaupan alan palkansaaja on osa-aikainen, kun vähittäiskaupassa luku on jo melkein 60 prosenttia. Esimerkiksi Shockeyn ja Muellerin (1994) mukaan osa-aikaiseen työskentelyyn voidaan liittää negatiivisia tekijöitä, kuten heikompaa asiakaspalvelun laatua ja heikompaa sitoutumista organisaatioon. Greene, Walls ja Schrest (1994) toteavatkin sisäisen markkinoinnin olevan erityisen tärkeää palvelualoilla. Grajdierun (2017) mukaan sisäisen markkinoinnin toiminnoilla voidaan kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Josh (2007) taas toteaa sellaisten yritysten, jotka ovat onnistuneesti panostaneet sisäiseen markkinointiin, vaikuttaneen positiivisesti niin yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn kuin asiakasuskollisuuteen, joka on mahdollistanut kilpailuedun saavuttamisen ylivoimaisen palvelun ansiosta. Lisäksi tällainen kilpailuetu on pysyvää eikä helposti kopioitavissa.

Tieteellisessä keskustelussa sisäistä markkinointia käsitellään usein joko työntekijöiden tai organisaation näkökulmasta käsin. Esimerkiksi Wieseke, Ahearne, Lam ja Dick (2009) toteavat niukasti tehtyjen empiiristen tutkimusten sisäisestä markkinoinnista keskittyvän sen tuloksiin työntekijöiden näkökulmasta; jotkin tutkimukset taas keskittyvät enemmänkin sisäisen markkinoinnin vaikutuksista loppuasiakkaiden tuloksiin, kuten palvelun laatuun. Tutkijat toteavatkin useiden sisäisen markkinoiden tutkimusten olevan käsitteellisiä ja likimääräisiä, joiden lisäksi se, kuinka sisäisen markkinoinnin positiivisia elementtejä voidaan tukea esimiesten tai johdon näkökulmasta, on vielä melko tuntematonta aluetta tutkijoille. Vaikka esimiesten osuudesta sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa onkin niukasti tutkimustietoa, voidaan esimiehillä nähdä olevan tärkeä rooli sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa. Esimerkiksi Weber (2015) korostaa keskijohdon merkitystä, sillä hänen mukaansa sisäinen markkinointi joko alkaa tai pysähtyy heidän toimintaansa. Myös Wieseke ym. (2009) korostavat esimiesten tärkeää roolia. Niinpä sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa tässä voidaan nähdä olevan tutkimusaukko, johon tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan.

Perusteluina kyseiselle aihevalinnalle toimii osaltaan myös tutkijan oma mielenkiinto kaupan alaa ja sisäistä markkinointia kohtaan. Sisäistä markkinointia esimiesten näkökulmasta päivittäistavara-alalla ei juurikaan ole tutkittu, joten aiheita voidaan pitää perusteltuna niin tieteensisäisesti kuin yhteiskunnallisesti. Ymmärtämällä paremmin sisäisen markkinoinnin roolia esimiesten näkökulmasta, voidaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys niin organisaation, henkilökunnan kuin yhteiskunnallisen perspektiivin valossa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, kuinka sisäinen markkinointi näyttäytyy päivittäistavara-alalla esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota etenkin esimiesasemassa oleville keinoja hyödyntää sisäistä markkinointia osana menestyksekkästä toimintaa. Esimerkiksi Ahmed ja Rafiq (2002) toteavat, että jos esimiehet haluavat hyödyntää sisäistä markkinointia lisätäkseen organisaationsa tehokkuutta sekä sen toimivuutta, täytyy heidän ensin rakentaa, itsensä

mukaan lukien, syvällinen ymmärrys sisäisestä markkinoinnista. Päättökysymys on seuraava:

Miten sisäisen markkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää esimiestyössä päivittäistavarakaupan alalla?

Päättökysymyksen lisäksi tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan myös kolmeen alatutkimuskysymykseen, jotka tukevat päättökysymystä. Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä toimii:

Mitkä ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin tavoitteita esimiesten näkökulmasta?

Toisena alatutkimuskysymyksenä toimii:

Mitkä ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin keinoja käytännön esimiestyössä?

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä toimii:

Miten esimiehet mittaavat ja seuraavat sisäisen markkinoinnin toteutumista esimiestyössään?

Tässä tutkimuksessa pyritään siis vastaamaan näihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on kuvata ja analysoida sisäistä markkinointia päivittäistavarakaupan alalla esimiehen näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen menetelmäsuuntauksena käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Alasuutarin (2011, s. 83 - 84) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä katsella ilmiötä monelta suunnalta ja kyseenalaistaa jokaista itsestään selvääkin näkökohtaa. Tästä syystä laadulliselle tutkimukselle on luontaista kerätä sellaista aineistoa, joka mahdollistaa aiheen käsittelyn monesta eri näkökulmasta. Empiirinen aineisto tässä tutkielmassa kerätään haastattelujen avulla kohdeorganisaatiosta. Haastattelumuotona hyödynnetään puoli-strukturoitua

teemahaastattelua, jolloin kysymysrunko muotoillaan tämän työn teoriaosuuden pohjalta, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Alasuutarin (2011, s. 83) mukaan tutkimuksessa käytetyn metodin tulisikin tukea tutkimuksen teoreettista viitekehystä mahdollisimman hyvin. Haastatteluihin valitut henkilöt edustavat kohdeorganisaatiossa olevia esimiehiä, jotka toimivat eri esimiesasemissa. Tämä mahdollistaa monipuolisen näkemyksen sisäisestä markkinoinnista päivittäistavarakaupan alalla esimiesten näkökulmasta ja tukee tämän työn tarkoitusta.

Empiirisen aineiston kerääminen haastatteluiden avulla valittiin menetelmäksi ottaen huomioon aiheen melko tuntematon näkökulma. Koska esimiesten roolia sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa ei ole monipuolisesti käsitelty, voidaan haastattelun nähdä tarjoavan hyvän alustan tutkittaville kertoa omia kokemuksiaan sisäisestä markkinoinnista käytännön esimiestyössä. Näin pyritään saamaan teoreettisen ymmärryksen lisäksi myös käytännön tietoa sisäisestä markkinoinnista esimiesten näkökulmasta. Tutkimusmenetelmiä käydään tarkemmin läpi luvussa kolme.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu seuraavasti: ensimmäinen luku koostuu johdannosta, jossa lukija johdatellaan aihealueeseen sekä perustellaan aiheen valinta. Tämän jälkeen käydään läpi tämän tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Näiden jälkeen on vuorossa tämän tutkimuksen metodologian sekä rakenteen läpikäynti.

Toinen luku alkaa sisäisen markkinoinnin taustan sekä määritelmän läpikäymisellä, jonka jälkeen käydään läpi yleiset päätavoitteet sekä tarkastellaan kohta kohdalta keskeisimpiä sisäisen markkinoinnin keinoja. Tämä luku toimii tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä, jonka pohjalta muodostetaan teemahaastattelurunko ja analysoidaan empiirinen aineisto.

Kolmannessa luvussa keskitytään tutkielmassa käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Ensin esitellään perusteellisimmin tutkimuksessa hyödynnetty metodologia. Metodologian jälkeen on vuorossa lyhyt yleinen kohdeyrityksen esittely, joka toimii tämän tutkielman tapausyrityksenä. Tapausorganisaation jälkeen käydään läpi perusteellisesti empiirisen aineiston keräys sekä kuvaus analysointimenetelmistä.

Luku päättyy empiirisen aineiston analysoinnin läpikäyntiin, jossa keskitytään siihen, kuinka aineistoa on analysoitu.

Neljännessä luvussa analysoidaan empiirinen aineisto. Analysointi etenee pääsääntöisesti viitekehysten sekä teemahaastattelurungon mukaisesti. Ensin käydään läpi sisäistä markkinointia yleisellä tasolla tapausorganisaatiossa. Tällä pyritään kartoittamaan, kuinka tuttu sisäisen markkinoinnin tavoitteet sekä keinot ovat esimiesten keskuudessa. Tämän avulla pääsemme käymään läpi sisäisen markkinoinnin tavoitteita esimiestasolla, jossa keskitytään organisaation asettamiin tavoitteisiin sekä esimiesten omiin tavoitteisiin. Seuraavaksi analysoidaan sisäisen markkinoinnin keinoja, jossa käydään läpi esimiesten hyödyntämiä erilaisia keinoja toteuttaa sisäistä markkinointia käytännön esimiestyössä. Luku päättyy empiirisen osion yhteenvetoon.

Viidennessä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän pohjalta esitellään myös liikkeenjohdolliset johtopäätökset, jotka tämän tutkielman perusteella voidaan esittää. Luku päättyy luotettavuuden arviointiin sekä mahdollisten jatkotutkimusehdotuksien esittelyyn.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI

Tämä luku alkaa sisäisen markkinoinnin taustan sekä moniulotteisen käsitteen määrittelyllä, jonka jälkeen syvennyttään tarkastelemaan sisäisen markkinoinnin päämääriä. Päämäärien jälkeen tarkastellaan yleisimpiä aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseita sisäisen markkinoinnin keinoja, jonka jälkeen syvennyttään tarkemmin valittuihin keinoihin kohta kohdalta. Tämä luku muodostaa teoreettisen viitekehyksen tälle tutkielmalle.

2.1 Sisäisen markkinoinnin taustaa

Tieteellisessä keskustelussa sisäiselle markkinoinnille ei ole olemassa täsmällistä määritelmää. Berry, Hensel ja Burke (1976) käyttivät ensimmäisen kerran sisäisen markkinoinnin termiä vuonna 1976. Heidän lähtökohtansa sisäiselle markkinoinnille oli, ettei ulkoisten asiakkaiden tarpeita pystyttäisi tyydyttämään kunnolla ennen kuin sisäisten asiakkaiden tarpeet oli tyydytetty. Perusteluina tutkijat mainitsevat vähittäiskaupan henkilöstön vaikuttavan merkittävästi siihen, kuinka kulusmyönteisiä asiakkaat ovat. Lähtökohta sisäisen markkinoinnin tutkimuksille olikin, että asiakastyytyväisyys on lopulta riippuvainen työntekijätyytyväisyydestä (Foreman & Money 1995).

Kirjallisuusanalyysin mukaan sisäinen markkinointi on mahdollista luokitella neljään eri luokkaan sen perusteella, millä ulottuvuudella ja näkökulmalla aihetta tarkastellaan (Sincic & Vokic 2007):

- 1) sisäinen markkinointi ainoastaan henkilöstöhallinnon synonyymina,
- 2) sisäisen markkinoinnin käyttö markkinointitekniikkana sisäisillä markkinoilla,
- 3) sisäinen markkinointi ehtona tyytyväisille ulkoisille asiakkaille sekä
- 4) sisäinen markkinointi kilpailuedun lähteenä.

Kuten tämän luokittelun perusteella huomataan, sisäisen markkinoinnin näkökulma on kehittynyt ja muotoutunut aikojen saatossa. Catalin, Andreea ja Adina (2014) toteavatkin sisäisen markkinoinnin kehittyneen palvelumarkkinoinnin lisäksi koskemaan kaikkia organisaatioita, jotka pyrkivät kehittämään liiketoimintaansa

ylivertaiseksi sekä sisäisen markkinoinnin olevan välttämättömyys sellaisille organisaatioille, jotka toteuttavat tai tavoittelevat kokonaisvaltaista markkinointivisiotaan. Grönroosin (2015, s.447) mukaan sisäisen markkinoinnin yhä merkittävämpi tarve johtuu siitä, että yrityselämässä inhimillistä vuorovaikutusta pidetään jatkuvasti tärkeämpänä. Hänen mukaansa niin palvelujen merkityksen kasvaminen kuin myös työntekijöiden tärkeyden kasvu useilla toimialoilla on tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä asemassa.

Sisäistä markkinointia voidaan tarkastella niin filosofisesta, strategisesta kuin vuorovaikutuksellisen prosessin näkökulmasta. Filosofinen puoli ilmenee siinä, että se huomioi lähtökohtaisesti organisaation kaikki toiminnot, jonka lopullisena tarkoituksena ovat tyytyväiset asiakkaat läpi koko toimitusketjun sekä organisaation tuottavuuden parantaminen jatkuvan huomion ja parantamisen avulla. Strategisesta näkökulmasta sisäistä markkinointia voidaan pitää tekijänä, joka mahdollistaa strategian toteutumisen laatujohtetun asiakastyytyväisyyden avulla. Vuorovaikutteisen prosessin näkökulmasta korostuu otollisen ilmapiirin ja ympäristön luominen, jossa työntekijät rohkaistuvat luomaan, koordinoimaan sekä kehittämään koko liiketoimintaa, joka lopulta heijastuu asiakastyytyväisyyteen. (Ahmed & Rafiq 2002, s. 116.)

2.2 Sisäisen markkinoinnin käsite

Greene, Walls ja Schrest (1994) määrittelevät sisäisen markkinoinnin markkinoinniksi työntekijöille. Heidän mukaansa asiakasrajapinnassa työskenteleviin henkilöihin tulisi soveltaa markkinoinnin filosofiaa ja käytäntöjä, jotta parhaat mahdolliset ihmiset työllistetään ja myös pidetään organisaation palveluksessa, sekä mahdollistetaan työn tekeminen niin hyvin kuin mahdollista. Ydinajatuksena on työntekijöiden kohtelemine sisäisinä asiakkaina ja työsuoritteiden näkemine sisäisinä tuotteina, tarkoituksena lopulta saada tuotteet kohtaamaan asiakkaiden tarpeet paremmin, toisin sanoen saada työsuoritteet kohtaamaan työntekijöiden tarpeet paremmin.

Grönroos (2015, s. 443) toteaa sisäisen markkinoinnin olevan lähtöisin ajatuksesta, jossa työntekijät muodostavat organisaation sisäiset eli ensimmäiset markkinat, ja mikäli markkinointi heille epäonnistuu, ei voida olettaa ulkoisille asiakkaille

tapahtuvan markkinoinninkaan onnistuvan. Joshi (2007) mainitsee sisäisen markkinoinnin keskittyvän sellaisiin markkinointikonsepteihin ja teorioihin, jotka ovat omaksuttavissa ja sovellettavissa sisäisille asiakkaille, eli työntekijöille, ja jonka päämääränä on lopulta se, että työntekijät sisäistävät asiakastyytyväisyyden ideologian ja osaavat arvostaa sitä. Joshin mukaan laajemmasta perspektiivistä katsottaessa, sisäiset asiakkaat eli tyytyväiset työntekijät ovat vastuussa tyytyväisistä asiakkaista, ja päinvastoin.

Vaikka sisäiselle markkinoinnille ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, ovat tutkijat kuitenkin melko yksimielisiä sisäisen markkinoinnin prosessin pääpiirteistä. Ensinnäkin, sisäisen markkinoinnin omaksuminen voidaan ajatella olevan ikään kuin yrityksen filosofiana koskien yritystä ja sen työntekijöiden välisiä suhteita, ja jota sekä organisaatiokulttuurin että kaikkien työntekijöiden, hierarkiastasostaan riippumatta, tulisi tukea, jotta prosessi olisi tehokas. Toisena tekijänä sisäisen markkinoinnin voidaan nähdä olevan johtamisprosessi, jota ohjaa markkinointivisio. Kolmantena, sisäinen markkinointi ottaa huomioon sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset suhteet, eli toisin sanoen huomioi sekä asiakaskeskeisyyden että työntekijäkeskeisyyden. (Catalin, Andreea & Adina 2014.)

Grönroos korostaa sisäisen markkinoinnin kohdalla voitavan puhua niin asenne- kuin viestintäjohtamisesta. Näitä molempia tarvitaan, jotta voidaan päästä tavoiteltuihin päämääriin. Asennejohtamisessa on tärkeää johtaa työntekijöiden asenteita, jotta he ovat mahdollisimman motivoituneita toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtamisella taas mahdollistetaan se, että henkilökunnalla on riittävästi tietoa käytössään, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään. (Grönroos 2015, s.449.)

2.3 Sisäisen markkinoinnin päämäärät

Kuten sisäisen markkinoinnin määritelmälle, ei myöskään sen tavoitteille voi antaa yhtä oikeaa listausta. Eri tutkijat määrittelevät tavoitteet eri lailla. Seuraavaksi käydään läpi aiemmissa tutkimuksissa esiintyneitä yleisimpiä sisäisen markkinoinnin päämääriä.

Grönroosin mukaan sisäisen markkinoinnin päämääriä on kolme. Ensinnäkin päämääränä on kiinnittää oikeita työntekijöitä oikeille paikoille organisaatiossa. Toisekseen, hyvien työntekijöiden säilyttäminen organisaation palveluksessa. Kolmanneksi, työntekijöiden motivointi ja ohjaus siten, että heistä tulisi entistä markkinointisuuntautuneempia työskennellessään, joka on edellytyksenä vuorovaikutteisen markkinoinnin onnistumisessa. (Grönroos 1983, s.56.) Grönroosin uudemman näkemyksen mukaan on löydettävissä neljä yleistavoitetta. Ensinnäkin varmistaa työntekijöiden motivoituneisuus asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen toimintaan täyttämällä osa-aikaisen markkinoijan velvollisuutensa. Toiseksi hyvien työntekijöiden saaminen organisaation palvelukseen, tavoitteena pitkäaikaiset työsuhteet. Kolmanneksi huolehtia, että niin organisaatiossa kuin verkostossakin huomioidaan asiakaskeskeisyys sisäisissä palveluissa. Neljänneksi antaa riittävästi niin johtamis- kuin teknistäkin tukea ihmisille, jotta he ovat kykeneväisiä toimimaan osa-aikaisen markkinoijan roolissa. (Grönroos 2015, s. 451.)

Berry ja Parasuraman (1991, s.151) määrittelevät sisäisen markkinoinnin tavoitteeksi pätevien työntekijöiden houkuttelemisen organisaatioon, heidän kehittämisenä, motivoimisensa sekä säilyttämisen sellaisella tavalla, joka tyydyttää työntekijöiden tarpeet. Valey ja Lewis (1999) taas toteavat sisäisen markkinoinnin tavoitteena olevan tiedon jakaminen kaikille sisäisille ryhmille, jotka osallistuvat organisaation markkinointitoimintoihin, ja joka täten mahdollistaa tehokkaat markkinointipäätökset. Toisena tavoitteena on työntekijöiden taitojen kehittäminen ja kolmantena kehittää sekä ylläpitää kannustin- ja motivaatiojärjestelmiä.

Ahmed ja Rafiq (2003) mainitsevat sisäisen markkinoinnin tehtävänä olevan kehittää työntekijöiden tietoutta omista rooleistaan sekä auttaa heitä sitoutumaan aktiiviseen osallistumiseen markkinointi- tai vaihdantaprosessissa. Heidän mukaansa sisäistä markkinointia voidaan pitää ikään kuin organisaatiota yhtenäistävänä filosofiana. Keskiössä on asiakkaiden tyytyväisyys ja organisaation tuottavuus, joka voidaan saavuttaa kiinnittämällä siihen jatkuvaa huomiota ja parantamalla sekä työntekijöiden työskentelyä että työympäristöä. Catalin ym (2014) toteavatkin henkilöstön motivaation sekä tyytyväisyyden olevan minkä tahansa sisäisen markkinointisuunnitelman päämääränä. Tämä onkin nähtävissä sisäistä markkinointia

koskevista tutkimuksista, sillä kaikki korostavat enemmän tai vähemmän sisäisen markkinoinnin vaikutuksia henkilöstön motivaatioon sekä tyytyväisyyteen.

Kaurav, Prakash, Chowdhary ja Briggs (2016) toteavat, että aiempien kirjallisuuskatsausten perusteella voidaan erottaa 13 eri käsitettä, jotka sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa ovat rakentaneet sen ydinrakenteen:

- 1) toimintojen välinen koordinointi ja integrointi
- 2) asiakassuuntautuneisuus
- 3) markkinointimainen lähestymistapa
- 4) työtyytyväisyys
- 5) valtaistaminen (empowerment)
- 6) sidosryhmien motivaatio
- 7) palvelun laatu
- 8) sidosryhmien kehittyminen
- 9) yrityksen visio
- 10) strategiset palkinnot
- 11) sisäinen kommunikaatio
- 12) vanhempi johto (senior leadership)
- 13) koulutus ja kehittyminen

Rafiq ja Ahmed (2000) mainitsevat sisäisestä markkinoinnista tunnistettavan viisi pääelementtiä:

- 1) työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys,
- 2) asiakassuuntautuneisuus ja asiakastyytyväisyys,
- 3) toimintojen välinen koordinointi ja integrointi,
- 4) markkinointimainen lähestymistapa ylläoleviin sekä
- 5) erityisten yritys- ja toiminnallisten strategioiden toteuttaminen.

Kuten voimme eri pääelementtien perusteella havaita, sisäinen markkinoinnin runko on moninainen. Yhteisenä päämääränä näyttäisi kuitenkin olevan etenkin henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen liittyvät tekijät, jotka taas vaikuttavat henkilöstön

sitoutumisessa organisaatioon. Lisäksi henkilökunnan asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys (sitoutuneet asiakkaat) korostuvat voimakkaasti tutkimuksissa sisäisen markkinoinnin alueella. Tämä onkin nähtävissä sisäistä markkinointia koskevissa tutkimuksissa, sillä kaikki korostavat enemmän tai vähemmän sisäisen markkinoinnin vaikutuksia henkilöstön motivaatioon sekä tyytyväisyyteen. Tutkimukset taas osoittavat tällä olevan vaikutusta henkilöstön palvelualltiudessa, joka heijastuu positiivisesti niin sisäisissä kuin ulkoisissa asiakaskohtauksissa. Grönroosin (2015, s. 472) mukaan sisäisen markkinoinnin lopullisena päämääränä onkin ulkoiseen markkinointiin vaikuttaminen parantamalla jokaisen työntekijän asiakaskeskeisyyttä sekä palveluhenkisyttä, joka lopulta heijastuu yrityksen ulkoiseen markkinointiin. Samaa korostavat esimerkiksi Ahmed ja Rafiq (2002).

Perustuen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, tämän tutkimuksen sisäisen markkinoinnin tavoitteiden teoriaosuuden voidaan tiivistää neljään ydinkohtaan: työntekijöiden tyytyväisyys, työntekijöiden asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys ja organisaation tuottavuus. Seuraavaksi käydään läpi keinoja, kuinka sisäistä markkinointia toteutetaan käytännössä.

2.4 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisen markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi on olemassa erilaisia keinoja. Kuten sisäisen markkinoinnin tavoitteiden kohdalla, myös sen toteuttamisesta on olemassa monia eri näkökulmia. Esimerkiksi Papasolomou, Kitchen ja Christofi (2017) toteavat organisaatioiden käyttävän vaihtelevasti sisäisen markkinoinnin keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Grönroos (2015, s. 455) toteaa, ettei ole olemassa kaiken kattavaa luetteloa niistä keinoista, joita sisäisen markkinoinnin toteuttaminen vaatii, vaan laueasti katsottuna kaikki sellaiset keinot, millä työntekijöiden palveluhenkisyteen ja asiakaskeskeisyyteen voidaan vaikuttaa niin välittömästi kuin välillisestikin, voidaan laskea sisäisen markkinoinnin keinoiksi.

Sisäinen markkinointi voi toimia vain, jos organisaatio pyrkii kehittämään ja ylläpitämään organisaation sisällä kolmea asiaa: ymmärrystä ja läheisyyttä, luottamusta sekä sitoutumista. Psykologinen turvallisuuden tunne on tärkeää, jotta ihmiset voivat avoimesti kertoa, mitä he ajattelevat ja tuntevat. Tämä taas tarkoittaa,

että luottamuksen on oltava kunnossa aina esimiehistä systeemeihin asti. Tämä taas sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Ahmed & Rafiq 2003.) Joshin (2007) mukaan onnistuminen sisäisessä markkinoinnissa vaatii panostamista sisäisten suhteiden sekä kommunikaation rakentamisessa, yksiköiden ja osastojen välisiä yhteisiä pyrkimyksiä ja tiimityötä, sekä henkilökunnan kyvykkyyden, pätevyyden, taitojen sekä tietojen edistämistä.

Kukrejan (2017) mukaan markkinointitoimenpiteiden kohdentaminen työntekijöille kattaa koulutuksen ja kehittämisen, palkinnot ja tunnustukset, työntekijöiden valtaistamisen (employee empowerment), toimintojen välisen koordinoinnin, työtyytyväisyyden, sisäisen kommunikoinnin sekä säännöt ja ohjeistukset, jotka kaikki vaikuttavat organisaatiokansalaisuuteen (organization citizenship behavior). Kaur ja Sharma (2015) päättelivät tutkimuksessaan, että esimiesten tulisi antaa painoarvoa tasaisesti niin kommunikaatiolle, valtaistamiselle, palkitsemiselle kuin myös käytäntöjen kehittämiseksi organisaatiossa. Ylimmän johdon tulisi niin ikään pyrkiä antamaan selkeä visio ja ohjata organisaatiota kohti kokonaisvaltaista asiakastyytyväisyyttä sisäiset asiakkuudet mukaan luettuna. Jotta tämä voidaan saavuttaa, tulisi keskittyä erityisesti organisaation rakenteeseen ja ympäristöön, jonka tulisi olla riittävän joustava sekä edistää innovatiivisuutta ja muutosvalmiutta. Weber (2015) korostaa esimiesten roolia, sillä he joko jarruttavat tai edistävät sisäisen markkinoinnin toteutumista omalla toiminnallaan.

Hyvän katsauksen tunnetuimmista sisäisen markkinoinnin keinoista antaa Ueno (2010), jonka mukaan voidaan erottaa 12 pääelementtiä, jotka eri tutkimuksissa ovat nousseet esille:

- 1) työntekijöiden rekrytoiminen ja valitseminen
- 2) koulutus
- 3) tiimityö
- 4) valtaistaminen
- 5) suoritusten mittaaminen ja palkitseminen
- 6) kommunikaatio
- 7) kulttuuri
- 8) ylimmän johdon sitoutuminen, osallistuminen ja johtajuus

- 9) työntekijöiden sitouttaminen ja osallistaminen
- 10) sisäisen markkinoinnin segmentointi ja kohdentaminen
- 11) sisäisen markkinoinnin tutkimus
- 12) henkilöstöhallinnolliset (HR) tekijät sisältäen motivaation ja työtyytyväisyyden.

Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin eri sisäisen markkinoinnin keinoja. Tutkimuksellisista syistä tutkija ei käsittele tässä kaiken kattavia keinoja, vaan keskittyy niihin, jotka hän kokee olevan tärkeitä esimiehen näkökulmasta katsottuna päivittäistavara-kaupan alalla. Kuten Ahmed, Rafiq ja Saad (2003) toteavat, sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa ei ole yhtenevää ymmärrystä sen toteutuksesta, mutta aiempien tutkimusten perusteella on löydettävissä tietyt pääelementit, kuinka sisäistä markkinointia käytännössä toteutetaan. Tarkemmin valitut keinot on valittu osaltaan sisäisen markkinoiden päätavoitteiden mukaan, jotka tämän tutkimuksen teoriaosuuden mukaan ovat siis työntekijöiden työtyytyväisyys, työntekijöiden asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys ja organisaation tuottavuus.

2.4.1 Rekrytointi

”Olipa yrityksellä millaista tekniikkaa tahansa, se on vain niin hyvä kuin sen ihmiset” (Grönroos 2015, s. 471). Grönroosin mukaan kaikki alkaa rekrytoinnista, sillä mitä parempia ihmisiä kyetään rekrytoimaan yritykseen, sitä paremmin he myös tyypillisesti suoriutuvat tehtävistään. Haasteena useille yrityksille on kuitenkin saada laadukasta ja osaavaa työvoimaa. (Grönroos 2015, s.471.) Grönroos myös korostaa työnkuvauksen tärkeyttä, jossa huomioidaan myös sellaisten työntekijöiden ”osa-aikaisen” markkinoijan tehtävät, jotka eivät ole suorassa vuorovaikutuksessa loppuasiakkaiden kanssa (Grönroos 1998, s. 294).

Sousa, Ferreira, Arriscado ja Quesado (2016) toteavat, että on tärkeää oppia tuntemaan työntekijät sekä heidän arvonsa, asenteensa, taitonsa ja odotuksensa, joka mahdollistaa oikeiden ihmisten sijoittamisen oikeille paikoille organisaatiossa. Tällä on vaikutusta niin organisaation tuloksellisuuteen kuin myös työntekijöiden motivaatioon. Rekrytoitaessa joko uusia henkilöitä organisaatioon tai organisaation sisäisissä rekrytoinneissa, olisikin tärkeää myös miettiä, onko työ luonteenomaista kyseiselle

henkilölle. Esimerkiksi Kukreja (2017) toteaa henkilölle luonteenomaisen työn vaikuttavan työntekijän motivaatioon. Voitanee päätellä, että henkilön luonteen sopiessa työtehtävään, hän myös viihtyy työssään ja suoriutuu siitä paremmin. Tätä näkemystä tukee esimerkiksi Hennig – Thurau (2004).

Työntekijöiden asiakassuuntautuneisuus on merkittävässä roolissa palveluorganisaatiossa. Mitä asiakassuuntautuneempia työntekijät ovat, sitä tyytyväisempiä myös asiakkaat ovat. Tämä taas vahvistaa asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan, joka on edellytyksenä asiakkaiden säilyttämiseen. Työntekijöitä rekrytoitaessa olisikin tärkeää kiinnittää huomiota heidän persoonallisuutensa, sillä asiakassuuntautuneisuuden lisäksi tärkeässä roolissa ovat empatiakyky, sosiaaliset taidot sekä motivaatio asiakkaiden palvelemiseen. Nämä ovat tekijöitä, mihin rekrytointitulaisuudessa tulisi keskittyä. (Hennig-Thurau 2004.)

Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä organisaatioon on tärkeää myös miettiä, millaisen kuvan organisaatiosta antaa potentiaalisille hakijoille. Kuten sisäisen markkinoinnin tavoitteista käy ilmi, eräs tavoite on houkutella päteviä työntekijöitä organisaatioon (esim. Berry & Parasuraman 1991, s.151; Grönroos 2015, s. 451; Greene, Walls & Schrest 1994). Jotta uusia työntekijöitä saadaan houkuteltua organisaatioon sekä myös pysymään organisaation palveluksessa, vaatii se perinteisen henkilöstöhallinnon yhdistämisen sellaisiin innovatiivisiin käytäntöihin, joilla ihmisiä voidaan kehittää entistä paremmiksi työssään. Olennaisena tekijänä esiin nousee markkinointi- ja kommunikointitaidot. On myös tärkeää ymmärtää, mitä organisaatiosta ajatellaan, mitä organisaatiota kohti tunnetaan ja mitä siltä halutaan. Organisaation tulisi niin ikään pyrkiä täyttämään nämä odotukset toiminnallaan (Sousa, Arriscado, Ferreira & Quesado 2016.)

2.4.2 Sisäinen kommunikaatio

Sisäinen kommunikaatio voidaan määritellä monilla tavoilla. Ehkä laveimman käsityksen tarjoaa Kalla (2005), joka toteaa sisäisen kommunikoinnin käsittävän niin muodollisen kuin epämuodollisenkin kommunikoinnin organisaation sisällä kaikki organisaation tasot huomioon ottaen.

Catalin, Andreea ja Adina (2014) toteavat sisäisen kommunikoinnin olleen aluksi vain yksisuuntaista johdon kommunikointia alaisilleen päin, mutta koska tällaisessa mallissa ei huomioida palautetta eikä kommunikointi ole vuorovaikutteista, tulee sisäisestä kommunikoinnista väistämätöntä tehotonta. Esimerkiksi Grönroos (2015, s. 449) korostaa kommunikoinnin kaksisuuntaisuuden tärkeyttä. Lings (2000) päätteli tutkimuksessaan, että vuorovaikutteinen kommunikointi esimiesten ja alaisten välillä vaikuttaa vahvasti organisaation markkinasuuntautuneisuuteen kuin myös organisaation menestykseen, esimerkiksi parantamalla työntekijöiden suoriutumista tehtävistään.

Tehokkaalla sisäisellä kommunikaatiolla tulisi olla kolme tavoitetta. Ensinnä, työntekijöiden tulee ymmärtää viestin sisältö sekä kunnioittaa sen sisältöä. Toiseksi, sen tulisi motivoida, ohjata, informoida tai osallistaa työntekijöitä. Kolmanneksi, lopputuloksen tulisi kehittää jotain organisaation päätavoitteista, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tai työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Spitzer & Swidler 2003.)

Sisäinen kommunikointi palvelee useita toimintoja organisaatiossa. Kuusi toimintoa nousevat kuitenkin keskeisesti esiin: tiedottaminen, sääntely, integroiminen, johtaminen, vakuuttaminen sekä sosialisointi. Tiedottamisella varmistetaan, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot käytössään. Sääntelyn avulla taas voidaan seurata, että organisaation toimintaa noudatetaan. Integroinnin avulla keskitytään koordinoimaan toimintoja, työtehtäviä ym. kohti yhteisiä päämääriä. Johtamisen työkaluna taas varmistetaan työntekijöiden tekemän heille kuuluvat tehtävät, oppimalla muilta sekä luomalla suhteita alaisten kanssa. Vakuuttamisen avulla esimies voi taas pyrkiä saamaan työntekijän tekemään erityisesti jonkin tietyn tehtävän. Sosialisoinnin avulla voidaan selvittää, kuinka työntekijä pärjää organisaatiossa (Jakubiec 2019.)

Sisäinen kommunikointi voi olla jatkuvaa tai satunnaisempaa. Jatkuva kommunikaatio mahdollistaa henkilökunnan olemisen jatkuvasti ajan tasalla ja motivoituneina, kun taas satunnaisemmat sisäisen kommunikoinnin instrumentit edistävät nopean, orientoituneen ja systemaattisen tiedon jakamista ja työntekijöiden motivaatiota. Esimerkiksi viikoittaiset sisäiset uutiskirjeet, ilmoitustaulun käyttö ja koulutukset kuuluvat jatkuvan kommunikoinnin välineisiin, kun taas seminaarit, konferenssit, sisäiset sähköiset viestit, oppaat ja käyttöohjeet toimivat esimerkkinä

satunnaisemmista sisäisen kommunikaation tavoista. (Catalin, Andreea & Adina 2014.)

Jotta sisäinen markkinointi olisi tehokasta, tulisi tehostaa ja rakentaa organisaation sisäisiä suhteita sekä verkostoitumista. Tämän voidaan nähdä kasvattavan sosiaalisia verkostoja, jolla voidaan saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Henkilökohtaiset kontaktit ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus kaikilla organisaation tasoilla niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti auttavat sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa. Samaan aikaan on kuitenkin tärkeää pitää mielessä organisaation tavoitteet, tarkoitus ja prioriteetit. Kun ihmiset sitoutuvat tähän prosessiin tunnetasolla, mahdollisten konfliktien riski organisaatiossa vähenee. On kuitenkin tärkeää huomata, että onnistuakseen tämä vaatii aktiivista otetta sisäisiltä asiakkailta. (Joshi 2007.) Fuciu ja Dumitrescu (2018) toteavatkin sisäisen markkinoinnin vaativan jatkuvaa huolenpitoa, huomiota ja strategian mukautumista tarpeen vaatiessa sekä sen hienosäätämistä.

Onnistunut sisäinen kommunikaatio voi toimia merkittävänä kilpailuedun lähteenä. Sisäinen markkinointi pakottaa organisaation toimimaan empaattisella tavalla viestinnässään, koska jos organisaatio ei huomio erilaisia työntekijäsegmenttejä ja edelleen näiden segmenttien erilaisia tarpeita, haluttua viestiä on vaikeaa saada läpi. Tämä voi johtaa työntekijöiden ja organisaation etäisemmiksi toisistaan sekä aiheuttaa jopa sekaannusta toiminnassa. (Ahmed & Rafiq 2003.) Tässä yhteydessä voidaan puhua segmentoinnista, jossa työntekijät ikään kuin jaetaan segmentteihin esimerkiksi samankaltaisten luonteenpiirteiden sekä halujen ja tarpeiden mukaan (Ahmed & Rafiq 2002, s. 36). Esimiesten olisi tärkeää kohdella työntekijöitään mieluummin työkollegoina kuin käyttäytyä muodollisempaan tyyliin, sillä tämä mahdollistaa tietojen keräämisen, levittämisen ja jakamisen sen perustella, mitkä ovat työntekijöiden tarpeet ja halut (Lings 2000). Dolphinin (2005) tutkimuksessa nousee taas esiin, että pelkän tietojen jakamisen sijaan tulevaisuudessa tulee korostumaan enenevässä määrin suhteiden luominen sisäisen kommunikoinnin avulla, joka osaltaan rakentaa esimerkiksi luottamusta henkilöstön ja esimiesten välille.

Mukherjee ja Maihotra (2006) toteavat tutkimuksessaan roolien selkeydellä olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemaan palvelun laadukkuuteen, joka voidaan saavuttaa sisäisen kommunikoinnin avulla. Roolien selkeyteen vaikuttaa niin ikään

merkittävästi palautteen anto, osallistaminen ja tiimin tuki, jolla voidaan nähdä olevan positiivinen vaikutus niin työtyytyväisyyteen kuin organisaatioon sitoutumiseen. Tutkijoiden mukaan esimiesten olisikin tärkeää osallistaa työntekijöitä mukaan päätöksiin, jotka koskevat heidän töitään. Lisäksi jatkuvan ja rakentavan palautteen anto niin esimiesten kuin kollegoiden puolelta selkeyttää omien roolien ymmärrystä. Toimiva tiimin tuki taas takaa sen, että ihmiset voivat jakaa kokemuksiaan ja oppia toisiltaan, sekä jakaa ”hiljaista” informaatiota keskenään sellaisissa työasioissa, joihin ei ole olemassa virallisia ohjeita. (Mukherjee & Maihotra 2006.) Ferdous (2008) taas toteaa sisäisellä kommunikoinnilla voitavan vaikuttaa ennen kaikkea sisäisen brändin kirkastamiseen, työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen sekä luottamuksen rakentamiseen.

Jakubiec (2019) tekemän tutkimuksen mukaan haasteita voi aiheuttaa esimerkiksi luottamuksen puute, riittämätön informaation määrä tai liian suuren määrän informaatiota kerralla saaminen sekä riittämätön kommunikointi henkilökunnan välillä. Monet haasteista voitaisiin kuitenkin välttää yksinkertaisesti parantamalla keskinäistä kommunikointia.

2.4.3 Kouluttaminen ja kehittäminen

Perinteisesti työntekijöiden kouluttamisen tarkoituksena on parantaa työntekijöiden suoriutumista nykyisissä työtehtävissään, kun taas työntekijöiden kehittämisellä pyritään valmistelevaan työntekijöitä mahdollisesti tuleviin työtehtäviin organisaatiossa, joihin henkilöllä ei välttämättä ole vielä valmiuksia. Olennaista on työntekijöiden tietoihin, taitoihin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen, joka tulisi voida siirtää osaksi päivittäisiä toimintoja (Kumpikaite & Ciarniene 2008.)

Grönroosin (2015, s. 456) mukaan sisäinen ja ulkoinen koulutus ovat tärkeässä osassa. Grönroosin mukaan tämä voidaan jakaa kolmeen eri osaan. Ensimmäinen koskee laaja-alaisen näkemyksen kouluttamista, jolla hän tarkoittaa palvelustrategian toimintaa ja yksilön tärkeyttä tuon strategian toteuttamisessa. Toisena työntekijöiden myönteisten asenteiden kokonaisvaltainen kehittäminen. Kolmantena niin palvelu- myynti- kuin viestintätaitojen parantaminen työntekijöiden keskuudessa.

Työntekijöiden tietotaitoja voidaan kehittää tehostamalla sisäistä kommunikaatiota sekä erilaisten esitelmien ja esimerkkien avulla, joka osaltaan auttaa työntekijöitä ymmärtämään mitä tehdä, milloin tehdä ja kuinka tehdä. Tämä myös selkeyttää työntekijöiden oman roolin ymmärrystä sekä voi auttaa työntekijöitä ”ostamaan” organisaation tavoitteet (Ahmed & Rafiq 2002, s. 43.) Sherman ja Freas (2004) korostavat vuorostaan ihmisläheisyyttä. Heidän mukaansa luottamuksellisten välien rakentaminen ja jatkuvan palautteen anto on tärkeässä roolissa kehitettäessä työntekijöitä. Esimiehen tulisi auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet samalla, kun siirtää tietoja ja taitoja työntekijöille, joiden avulla jatkuva kehittyminen on mahdollista. Tärkeää on löytää jokaisen omat kehityksen kohteet ja kasvumahdollisuudet. Tutkijat korostavat myös tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, jotka tulisivat lisäksi olla jotenkin mitattavissa.

Broady-Preston ja Steel (2002) mainitsevat, että tarjoamalla henkilökunnalle riittävästi koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia, mahdollistaa se työntekijöiden hyvän suoriutumisen työtehtävissä sekä voi myös alentaa työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa. Myös Hennig-Thurau (2004) korostaa säännöllisten koulutusten merkitystä. Hänen mukaansa työntekijöiden tietotaidolla on merkittävä vaikutus etenkin asiakastytyväisyyteen.

Grugulis ja Bevitt (2002) toteavat koulutuksella olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden itsevarmuuteen sekä itsetuntoon. He myös huomasivat koulutuksella olevan vaikutusta koulutettavien motivaatioon sekä organisaatioon sitoutumiseen. Kaiken kaikkiaan tutkijat huomasivat koulutuksen vaikuttavan työntekijöiden motivaation kautta heidän sitoutumiseensa organisaatioon, joka taas vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen. Tämä taas saa aikaan työtyytyväisyyden kasvun. Toisaalta tutkijat pohtivat, vaikuttiko tuloksiin jo lähtökohtaisesti se, että koulutettavat olivat vapaaehtoisesti hakeutuneet koulutukseen ja täten olivat jo valmiiksi hyvin sitoutuneita organisaatioon sekä motivoituneita. (Grugulis & Bevitt 2002.)

Esimerkiksi Falola, Osibanjo ja Ojo (2014) mainitsevat työntekijöiden kouluttautumisella olevan positiivinen yhteys työntekijöiden suorituskykyyn ja organisaation tehokkuuteen. Näin voidaan kasvattaa työntekijöiden tietoja ja taitoja, joka niin ikään kehittää luovuutta sekä ongelmanratkaisutaitoja. Toisaalta Slavicin ja

Berberin (2019) tutkimuksen perusteella koulutuksella ja organisaation tehokkuudella ei voitu nähdä olevan tilastollisesti merkittävää yhteyttä.

Ozuem, Limb ja Lancaster (2018) suosittelevatkin organisaatioiden panostavan työntekijöiden kouluttamiseen, sillä heidän mukaansa koulutuksen ansiosta työntekijöillä on syvällisempi ymmärrys niin heidän omasta arvostaan organisaatiolle kuin myös sellaisista toiminnoista, jotka muodostavat organisaation ytimen. Valtaosa tutkijoista on sitä mieltä, että työntekijöiden kouluttamisella on selvä positiivinen vaikutus niin työntekijöiden motivaatioon, tietotaitoon, asiakastyytyväisyyteen kuin organisaatioon sitoutumiseen (esim. Grugulis & Bevitt 2002; Hennig-Thurau 2004).

2.4.4 Motivointi

Työntekijöiden tarpeet ovat sekä tunne- että järkipäisiä. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta haasteena on, kuinka saadaan sekä organisaation tarpeet että työntekijöiden tarpeet kohtaamaan. Jos tämä saadaan tasapainoon, edistää se motivointistrategian toimeenpanoa sekä menestystä pitkällä aikavälillä. Motivoinnin kohdalla sisäinen markkinointi voidaankin nähdä ikään kuin tunneperäisesti älykkäänä filosofiana, sillä työntekijät arvoivat pitkäaikaista kiinnostustaan yritystä kohtaan perustuen omiin subjektiivisiin tunteisiinsa sekä empaattiseen tietoisuuteensa. (Ahmed & Rafiq 2003.) Lings (2000) toteaaakin tyytyväisten ja motivoituneiden työntekijöiden olevan äärimmäisen tärkeässä roolissa palveluorganisaation menestymisessä.

Ozuem, Limb ja Lancaster (2018) toteavat tutkimuksensa perusteella motivaatiotekijöiden vaihtelevan eri henkilöillä, eikä ole olemassa yhtä oikeaa keinoa motivoida erilaisia työntekijöitä. Voisikin ajatella, että eräs esimiesten tärkeimmistä työkaluista on oppia tuntemaan henkilöstönsä ja löytämään ne tekijät, mitä kutakin yksilöä motivoivat. Esimerkiksi Lingsin ja Greenleyn (2005) ehdottama tapa kerätä tietoja henkilöstöstä esimerkiksi epävirallisesti kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen keinoin voisi auttaa paljastamaan henkilökunnan tarpeet ja halut, joiden avulla voisi pyrkiä pääsemään kiinni heitä motivoiviin tekijöihin.

Akroushin, ym. (2013) mukaan sisäisen markkinoinnin käytännöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Heidän mukaansa työntekijöiden rekrytoimisella,

valinnalla, työllistämällä, koulutuksella ja sisäisellä kommunikoinnilla on suuri merkitys motivaatioon. Esimerkiksi Grugulis ja Bevitt (2002) toteavat koulutuksella olevan selkeä vaikutus motivaatioon, jonka voidaan nähdä taas vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen ja työssä menestymiseen. Kaur ja Sharma (2015) taas päättelivät tutkimuksessaan palkintojen toimivan motivaation lähteenä.

Kukrejan (2017) mukaan uralla eteneminen sekä mahdollisuus kehittyä motivoivat työntekijöitä eniten. Lisäksi tarpeeksi haastavien ja mielenkiintoisten työtehtävien suorittaminen nähtiin tärkeäksi. Kolmanneksi, melko yllättäen, paljastui se, että työntekijöiden saavutuksista kerrotaan julkisesti organisaatiossa. Sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa korkealla motivaatiolla on aivan keskeinen merkitys sen onnistumisessa. Hänen mukaansa motivaatioon voidaan vaikuttaa palkinnoilla, mahdollisuudella kehittyä, luonteenomaisella työllä, sisäisellä kommunikaatiolla sekä tavoitteiden asettamisella.

Motivoinnin tavoitteena voidaan nähdä olevan ennen kaikkea organisaation tuottavuuden sekä toiminnan parantuminen yksilön tehokkaammalla toiminnalla. Olennaisena tekijänä esiin nousee ennen kaikkea tyytyväiset työntekijät. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, vaikuttaa se taloudelliseen suorituskyykyyn siten, että työntekijät toimivat tehokkaammin. (Sood & Boruah 2018.) Valtaosa tutkimuksista (esim. Kukreja 2017) on sitä mieltä, että motivoitunut henkilöstö on myös tyytyväinen työhönsä, joka edelleen heijastuu positiivisesti ulkoisiin asiakaskohtaamisiin ja näin ollen vaikuttaa olennaisesti organisaation menestykseen.

2.4.5 Valtaistaminen

Jotta sisäistä markkinointia voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti, on tärkeää ymmärtää sekä valtaistamisen (empowerment) että mahdollistamisen (enabling) käsitteet. Grönroosin mukaan valtaistamisella tarkoitetaan työntekijöille annettavaa valtaa ryhtyä toimenpiteisiin sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Grönroos 2015, s.467.) Johnson (1994) taas määrittelee valtaistamisen siten, että ihmisille annetaan valta tehdä tehtäviensä vaatima työ. Grönroosin mukaan tärkeää on, että työntekijä tietää valtuutensa ja ne on määritelty selkeästi. Tavoitteena on parantaa työntekijöiden työskentelyn tasoa. (Grönroos 2015, s. 467.)

Johnson (1994) mainitsee esimiesten voivan valtauttaa työntekijöitä motivoimalla sekä tukemalla heitä. Suuremman vastuun antaminen työntekijöille, informaation jakaminen ja rakentavan palautteen anto ovat niin ikään tärkeässä osassa tässä prosessissa. Johnson myös korostaa läsnäolon merkitystä valtaistamisprosessissa. On tärkeää, että esimiehet viettävät riittävästi aikaa työntekijöidensä kanssa, joka osaltaan tukee valtaistamisprosessia. Olennaista on myös pyrkiä niin sanottuun valtaistamisen mielentilaan, joka ruokkii suurempaa vastuun ottamista, innovatiivisuutta ja kykyä ottaa riskejä. Haasteena voi kuitenkin olla johdon uskallus ryhtyä toimenpiteisiin, sillä valtaistamisprosessissa perinteiset auktoriteetit usein murtuvat, työntekijät uskaltavat haastaa entistä enemmän sekä esimiehet voivat kokea asemansa jopa uhatuiksi, sillä valtaistamisen vuoksi esimiehet usein delegoivat entistä vaativampia tehtäviä alaisilleen. (Johnson 1994.)

Työntekijöiden valtauttamisella haetaan pääsääntöisesti kahta vaikutusta: työntekijöiden motivaatioon ja tuottavuuteen vaikuttamista sekä asiakaspalvelun parantamista ja markkinoinnin tehostamista asiakkaille. Antamalla enemmän valtaa asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille, voidaan vaikuttaa niin työntekijöiden asenteellisiin tekijöihin kuin käyttäytymiseenkin, joka osaltaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Lisäksi työntekijöiden kokema stressi voi alentua, epäselvyydet omista rooleistaan vähentyä sekä työntekijöiden luotto omaan kykyihin nousta (Ahmed & Rafiq 2002, s. 72 – 73.)

Grönroosin mukaan valtaistaminen vaatii rinnalleen kuitenkin tietyt toimintaedellytykset. Mahdollistaminen tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että työntekijöitä tuetaan, jotta he ovat kykeneväisiä tekemään valtaistamisen kautta päätöksiä. Grönroosin mukaan mahdollistaminen koostuu kolmesta osasta: johtamistuesta, osaamistuesta ja teknisestä tuesta. (Grönroos 2015, s. 468.)

Melhemin (2004) mukaan luottamuksella ja tiedolla on keskeinen merkitys valtaistamisen onnistumisessa. Myös kaksisuuntaisella kommunikaatiolla esimiesten ja alaisten kesken sekä riittävällä informaatiovirralla todettiin olevan merkittävä vaikutus menestyksekkäässä valtaistamisen toteuttamisessa. Sen sijaan esimerkiksi rahallisilla kannusteilla ei hänen mukaansa ollut merkittävää vaikutusta. Bowen ja Lawler (1995) toteavatkin osuvasti, että valtaistamiseen ei riitä se, että esimiehet

kertovat työntekijöiden olevan valtaistettuja, vaan tämän täytyy näkyä niin organisaation rakenteissa, käytännöissä kuin toimintatavoissakin.

2.4.6 Mittaaminen / seuranta

Tieteellisessä keskustelussa sisäisen markkinoinnin mittaamiseen ei ole olemassa tiettyjä kriteerejä. Esimerkiksi Grönroos (2015, s. 467) toteaa sisäisen markkinoinnin mittaamisesta olevan tehty niukasti tutkimuksia. Mittaaminen on kuitenkin perusteltua. Esimerkiksi Piercy ja Morgan (1991) korostavat, että sisäistä markkinointia tulisi hoitaa yhtä intensiivisesti kuin ulkoistakin markkinointia. Onkin perusteltua sanoa, että aivan kuten ulkoista markkinointia mitataan, on mittaaminen myös sisäisessä markkinoinnissa olennaista.

Sisäisen markkinoinnin mittaamisen yhteydessä on luonnollista ensin miettiä, mitä halutaan mitata. Tavoitteet luonnollisesti muodostavat perustan sisäisen markkinoinnin mittaamiselle. Seuraavaksi käydään läpi, kuinka sisäisen markkinoinnin tavoitteita voidaan mitata. Kuten luvussa 2.3 todettiin, tässä tutkielmassa sisäisen markkinoinnin tavoitteet tiivistetään neljään ydinkohtaan: työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen, asiakastyytyväisyyteen ja organisaation tuottavuuteen.

Mittaaminen tarjoaa tietoa siitä, kuinka organisaatiossa menee. Tämä auttaa organisaatiota kehittymään. Esimerkkinä sisäisestä mittarista on työntekijöiden kokema työtyytyväisyys. Määriteltyjen kriteerien ja standardien avulla voidaan mitata kehitystä kohti yrityksen asettamia päämääriä. (Ahmed & Rafiq 2002, s. 99, 105.) Sisäisen markkinoinnin mittaamisen pioneereina voidaan kenties pitää Lingsia ja Greenleytä (2005), jotka ovat ehdottaneet, että sisäistä markkinointia voitaisiin mitata sisäisen markkinointilähtöisyyden näkökulmasta (*internal market orientation*).

Sisäisen markkinalähtöisyyden mittaamisen voidaan katsoa koostuvan neljästä käyttäytymiseen liittyvästä elementistä: virallisen tiedon tuottaminen, epävirallisen tiedon tuottaminen, tietojen levittäminen sekä reagoiminen informaatioon. Virallisen tiedon tuottaminen tarkoittaa työntekijöiden arviointia muodollisten menetelmien avulla. Tämä voi tapahtua keräämällä tietoa kirjallisesti, kuten kyselyiden avulla, tai

kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. Epävirallisessa tiedon tuottamisessa esimiehet arvioivat alaisiaan päivittäisen kanssakäymisen lomassa epävirallisesti. Tietojen levittäminen tarkoittaa sellaisen tiedon jakamista työntekijöille, joka on olennaista työssä hyvin menestymiseen. Sisäinen kommunikointi on olennaisessa osassa, joka mahdollistaa tietojen keräämisen esimerkiksi työntekijöiden halusta ja tarpeista. (Lings & Greenley 2005.) Grönroosin (2015, s. 466) mukaan tähän kategoriaan kuuluu myös esimiesten säännöllisesti pitämät kokoukset, joissa keskustellaan esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden asiakkaille koituvista hyödyistä ja sisällöistä sekä organisaation päämääristä ja strategioista. Reagoiminen kerättyihin tietoihin tarkoittaa, että esimiehet puuttuvat havaittuihin ongelmiin (Lings & Greenley 2005). Sisäisen markkinalähtöisyyden avulla saadaan kerättyä tietoa ennen kaikkea työntekijöiden asiakaslähtöisyydestä ja työtyytyväisyydestä.

Koska sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja määritelmät ovat vaihtelevia, ei ole olemassa tiettyä keinoa mitata sisäistä markkinointia. Niinpä organisaation tulisikin ensin pohtia, mikä on sen sisäisen markkinoinnin tavoite, ja luoda mittarit tukemaan tätä tavoitetta. Esimerkiksi Foreman ja Money (1995) mittasivat sisäistä markkinointia kolmen ulottuvuuden kautta: visio, palkinnot ja kehittyminen. Huang ja Rundle-Thiele (2015) kehittivät kolmiulotteisen käsitteen mittaamaan sisäistä markkinointia, joka koostuu sisäisestä markkinatutkimuksesta, koulutuksesta ja kommunikaatiosta. Sahibzada, Jianfeng, Latif ja Shafait (2019) hyödynsivät mittaamisessa kuutta eri toimintoa: sisäinen kommunikaatio, koulutus ja kehittyminen, keskinäiset riippuvuudet (interrelations), motivaatio, palkinnot sekä työn tuki. Kuten tutkijat toteavat, valtaosa sisäisen markkinoinnin mitta-asteikoista (scale) ovat moniulotteisia. Kuten havaitaan, sisäisen markkinoinnin mittaaminen perustuu toimintojen mittaamiseen. Toimintoja taas ohjaavat organisaation tavoitteet sisäiselle markkinoinnille. Pyrittäessä mittaamaan sisäistä markkinointia, onkin siis tärkeää miettiä tavoitteisiin liittyvät toiminnot, joita mitataan.

Dumitrescun, Cetinan ja Pentescun (2012) mukaan työntekijöiden työtyytyväisyyden mittaamisen tulisi olla systemaattista, täsmällistä sekä perustua tieteelliseen lähestymistapaan. Heidän mukaansa mittaamiseen liittyy olennaisesti kolme kohtaa: metodin valitseminen tiedonkeruuta varten, kyselylomakkeen sisällön luominen sekä metodin valitseminen mittaamista varten (subjektiivinen tai objektiivinen). Voidaan

olettaa, että samat kohdat pätevät myös asiakaslähtöisyyden ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen.

Yleisin kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä on tasapainotettu mittaristo eli tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC). Mittaristo koostuu neljästä osasta: asiakkaan näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, innovoivuuden ja oppimisen näkökulma sekä taloudellinen näkökulma. Asiakkaan näkökulma tarkoittaa sellaisten mittareiden luontia, jotka edustavat asiakkaille tärkeitä asioita. Sisäisten prosessien näkökulmassa keskitytään sellaisten mittareiden luontiin, jotka organisaation täytyy tehdä organisaation sisäisesti pystyäkseen tyydyttämään asiakkaidensa odotukset. Innovoivuuden ja oppimisen näkökulmassa korostetaan mittareiden luontia, jotka koskevat organisaation kykyyn innovoida, oppia ja parantaa toimintaa, joiden avulla asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata entistä paremmin. Taloudellinen näkökulma mittaa, kuinka asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen näkyy organisaation tuloksessa. (Kaplan & Norton 1992.) Vaikka mittaria ei ole kehitetty sisäisen markkinoinnin tarpeisiin, voitaneen sitä hyödyntää myös sisäisen markkinoinnin mittaamiseen ja seurantaan. Mittarin avulla voidaan mitata esimerkiksi niin työntekijöiden työtyytyväisyyttä, asiakaslähtöisyyttä, asiakastyytyväisyyttä kuin organisaation tuottavuutta ja huomata, kuinka tekijät vaikuttavat toisiinsa.

Tasapainotetussa mittaristossa taloudellisten näkökulman mittaaminen on suhteellinen yksinkertaista, mutta muiden tekijöiden mittaaminen tapahtuu ensisijaisesti käyttämällä ei-taloudellisia mittareita. Toiminnan seuranta, asiantuntijoiden arviot, kyselyt tai haastattelut toimivat esimerkkeinä, kuinka tällaisia tekijöitä voidaan mitata. Tärkeää on kuitenkin pitää mielessä mittareiden reliabiliteetti ja valideetti, eli mitataan riittävän tarkasti sitä tekijää, mitä halutaan mitata. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, s. 131.) Laitisen, Leppiniemen, Puttosen, Laitisen ja Kinnusen (2010, s. 147) mukaan esimerkkeinä eri mittareista toimivat esimerkiksi palvelu, joilla voidaan mitata asiakkaan näkökulmaa. Sisäisten prosessien näkökulmassa voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden taitoja ja tuottavuutta. Innovoivuuden ja oppimisen näkökulmassa mittareina voivat toimia esimerkiksi organisaation kykyyn synnyttää asiakkaalle enemmän arvoa. Taloudellista suorituskykyä mitataan eri taloudellisilla mittareilla, kuten pääoman tuottoprosentilla.

Kuten Ikäheimo ym. (2014, s. 131) toteavat, muiden kuin taloudellisen näkökulman mittaaminen tapahtuu pääosin hyödyntämällä ei-taloudellisia mittareita. Niinpä työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä tulisivikin mitata esimerkiksi haastattelujen, kyselyjen tai aktiivisesti toiminnan seuraamisen kautta. Sen sijaan organisaation tuloksellisuutta voidaan seurata esimerkiksi suhteuttamalla myynti käytettyihin työtunteihin.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys sisäisen markkinoinnin tavoitteista ja keinoista.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa hyödynnetty metodologia, esitellään tämän tutkimuksen kohdeyritys sekä perehdytään empiirisen aineiston keräykseen ja aineiston analysointimenetelmiin. Lopuksi kerrotaan empiirisen aineiston analysoinnista tarkemmin.

3.1 Tutkimuksessa käytetty metodologia

Tämä tutkimus pohjautuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole tilastolliset yleistykset, vaan mieluummin pyrkimys esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti miellyttävä tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 98). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuudesta lähtien. Perusajatuksena toimii todellisen elämän kuvaaminen, joka on kuitenkin moninaista, ja jossa asiat limittyvät toisiinsa. Tavoitteena on mieluummin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin jo todentaa olemassa olevia totuudeksi uskottuja väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, s.161.)

Laadullinen tutkimus oli luonnollinen metodologinen valinta tutkimuksen luonne huomioon ottaen. Koska esimiesten roolia sisäisen markkinoinnin toteuttajina päivittäistavarakaupan alalla ei ole kattavasti käsitelty, aihepiiriä voidaan pitää melko tuntemattomana tutkijoiden keskuudessa. Laadullisen tutkimuksen keinoin pyritään kuvailemaan ja analysoimaan, kuinka esimiehet hyödyntävät sisäistä markkinointia päivittäisessä esimiestyöskentelyssä. Täten laadullinen tutkimus mahdollistaa aiheen syvällisen käsittelyn ja tarjoaa tässä tapauksessa parhaan lähestymistavan kyseessä olevaan aiheeseen.

Kyseessä on yhden tapauksen tapaustutkimus, eli tutkija perehtyy aiheeseen yhden tapauksen kautta. Tässä pro gradu - työssä tapauksena toimii suuren kansainvälisen päivittäistavaraorganisaation yksi tuloksikkö. Tutkimuksellisista ja käytännön syistä tapaustutkimus palvelee tätä tutkielmaa parhaiten.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan yleisesti ottaen tutkimusta, jossa keskiössä yksi tai enintään muutamaa tapausta, jotka on valittu tietyllä tarkoituksella. Tyypillinen tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa, esimerkiksi osasto tai tulosityksikkö, kuten tässäkin tutkimuksessa. Tapaus voi olla tyyliltään kriittinen, tai se voi vahvistaa, haastaa tai laajentaa jo olemassa olevaa teoriaa. Toisaalta se voi olla myös ääritapaus, omalaatuinen tai paljastava. Tapaustutkimusta pidetään mieluummin tutkimusotteena kuin varsinaisena menetelmänä, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja pyrkiä analysoimaan kerättyjä tapauksia. Tapaustutkimus antaa painoarvoa spesifisyydelle ja tuo esille monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin. Se myös auttaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti melko realistisesti kuvatussa ympäristössä. Tyypillisesti tutkimuksessa käytetty tapaus on melko rajattu, jossa aineiston keruuta määrää kysymyksenasettelu ja teoria, ja jossa tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat voimakkaasti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, s. 154 – 161.)

3.2 Kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeyritys kuuluu suureen kansainväliseen päivittäistavarakaupan ketjuun. Kyseessä on yrityksen yksi toimipiste. Tutkimukseen valitut henkilöt työskentelevät eri esimiesasemissa kyseisessä organisaatiossa ja yksikössä. Kohdeyrityksessä työskentelevillä esimiehillä on vaihteleva määrä esimiesvuosia takanaan.

Kuten jo aiemmin kerrottiin ensimmäisessä luvussa, päivittäistavarakauppa on tyypillinen esimerkki palveluvaltaisesta alasta. Palvelualoille on tyypillistä työntekijöiden runsas vaihtuvuus ja osa-aikaiset työsuhteet. Kuitenkin, tämän tapausyksikön tapauksessa työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suhteellisen pientä. Monella työntekijällä on pitkiäkin työskentelyvuosia alla kyseisessä yksikössä. Tämän voidaan nähdä olevan melko poikkeuksellista, sillä kuten johdantoluvussa tulee ilmi, palvelualoille on tyypillistä runsas työntekijöiden vaihtuvuus sekä osa-aikaiset työsuhteet (Päivittäistavarakauppa ry 2019).

3.3 Empiirisen aineiston keräys sekä analysointimenetelmät

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston aineistonhankintamenetelmänä hyödynnettiin haastatteluja kohdeorganisaatiosta. Haastattelurunkona hyödynnettiin puoli-strukturoitua teemahaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 48) toteavat teemahaastattelun keskittyvän yksityiskohtien sijaan tiettyjen teemojen ympärille, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Ideana on laatia ennemminkin teema-alueuuttelo kuin tarkkaan määritelty kysymyspatteristo, jonka tulisi toimia haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana apukeinona. Teemahaastattelulle on ominaista, että myös tutkittava toimii tarkentajana tutkijan lisäksi (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 66.) Vallin ja Aaltolan (2015, s. 29) mukaan ennalta päätettyjen teemojen läpikäynti ja laajuus voivat vaihdella eri haastatteluissa, kunhan kaikki pääteemat käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi mieleisessä järjestyksessä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87 – 88) toteavatkin tällaisen aineistonkeruun etuna olevan, että se mahdollistaa tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen haastateltavien vastausten perusteella.

Taulukko 1. Haastattelut

Henkilö	Haastattelupaikka	Asema organisaatiossa	Haastattelun pituus
Z	Kaupan taukotila	Esimies	01:05:56
X	Kaupan taukotila	Esimies	00:36:32
Y	Kaupan taukotila	Esimies	00:37:38
W	Kaupan taukotila	Esimies	00:54:20

Empiirinen aineisto kerättiin siis kohdeorganisaatiossa työskenteleviä esimiehiä haastatteleamalla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Esimiehet toimivat kohdeorganisaatiossa eri tasoilla esimiesasemissa, joka mahdollisti monipuolisen aineiston saamisen. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi esimiesten

tarkempaa esimiesasemaa ei tuoda tässä tutkimuksessa ilmi, vaan kaikki haastateltavat kategorisoidaan esimies – termin alle. Haastateltavat henkilöt valittiin mukaan harkinnanvaraisesti, tutkijan omaa harkintaa hyödyntäen. Laadullista tutkimusta tehdessä puhutaankin usein harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 58 – 59). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 98) mukaan haastateltavia henkilöitä tutkimukseen valittaessa on tärkeää huomioida, että henkilöillä on joko tietoa tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai henkilöillä on jollain tavalla kokemusta asiasta, joten tutkijan vastuulle jää harkittujen ja tarkoituksen mukaisien haastateltavien valinta. Tähän tutkimukseen valitut esimiehet omaavat eripituisia kokemuksia esimiestyöskentelystä päivittäistavarakaupan alalla, jonka voidaan nähdä rikastuttavan kerättyä aineistoa. Tutkimukseen valitut esimiehet ovat toimineet esimiestehtävissä 4 – 14 – vuotta, pääosin kyseisessä organisaatiossa. Täten voidaan sanoa, että esimiehillä on vaihteleva määrä kokemusta päivittäistavarakaupan esimiestehtävistä, joka rikastuttaa aineistoa.

Haastattelun runkona toimi tässä työssä muodostettu teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta kysymykset laadittiin ennakkoon. Kysymyksenasettelua ohjasi tämän työn tutkimuskysymykset. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2020 aikavälillä 9.3.2020 – 10.3.2020. Yhteensä tutkija haastatteli neljää eri esimiesasemissa toimivaa henkilöä. Tutkija oli varautunut haastattelemaan mahdollisesti enemmänkin esimiehiä kyseisestä yksiköstä, mutta totesi alkuperäisesti suunnitellut haastattelut tehtyään, ettei se olisi tuonut tutkimukselle mainittavaa lisäarvoa. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 58) toteavatkin, että haastateltavien määrään vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus ja on hyvä haastatella niin monta henkilöä, jotta saa tarvittavan tiedon. Viimeisen haastattelun kohdalla tutkija havaitsi, että vastaukset alkoivat toistaa samaa valittujen teemojen kohdalla, joten enemmän haastattelumäärälle ei ollut tarvetta. Eskola ja Suoranta (2008, s. 18) korostavatkin aineiston määrän sijaan sen laatua. Tutkijan miettiessä aineiston saturaatiopistettä, täytyy olla ehdottoman selvillä, mitä aineistostaan hakee. Saturaatiopistettä ei aina voi ennustaa etukäteen, vaan sitä tulee tarkkailla tutkimusta tehdessään. Tutkijan vastuulla on tutkimuskohtaisesti päättää, milloin aineisto kattaa tutkimusongelman ja sitä on kerätty riittävästi. (Eskola & Suoranta 2008, s.63.)

Yhteen haastatteluun varattiin aikaa noin tunnin verran. Keskimäärin haastattelu kesti noin 48 minuuttia, lyhimmän haastattelun ollessa noin 37 minuuttia ja pisimmän noin

tunti ja kuusi minuuttia. Haastattelupaikkana toimi kyseisen yksikön taukokuone, joka oli rauhoitettu muulta toiminnalta haastattelujen ajaksi. Näin ollen tutkija ja haastateltava saivat tehdä haastattelut rauhallisessa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Tutkimuksellisista syistä tutkija ei lähettänyt haastattelukysymyksiä haastateltaville etukäteen. Näin pyrittiin saamaan tietoa nimenomaan haastateltavien omien kokemusten ja ajatusten kautta. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla sanelukoneen ja kännykän tallentimen avulla, jotta haastattelut saatiin taltioitua ja tutkija pystyi palaamaan haastatteluihin jälkeensä. Lisäksi tutkija kirjasi omia muistiinpanoja ylös tärkeiksi kokemistaan asioista. Välillä tutkija esitti tarkentavia kysymyksiä sekä lisäkysymyksiä, jolla varmistettiin, että asia oli ymmärretty. Tämä myös tarjosi lisätietoa tärkeistä teemoista sekä antoi haastateltaville paremmin mahdollisuuksia tuoda omia näkemyksiään ilmi. Tutkija toi myös harkiten esille omia mielipiteitään, yrittämättä kuitenkaan ohjailla haastateltavia.

Haastattelujen suorittamisen jälkeen alkoi tutustuminen kerättyyn aineistoon. Ensin tutkija kuunteli kaikki haastattelut kertaalleen läpi, jotta voitiin varmistua aineiston laadukkuudesta. Samalla tutkija sai hyvän yleiskuvan haastattelujen sisällöstä sekä pystyi kirjaamaan ylös muistiinpanoja. Tämän jälkeen alkoi aineiston järjestelmällisempi läpikäynti litteroimalla ensin empiirinen aineisto kokonaan auki sanasta sanaan tietokoneelle. Litteroinnin jälkeen tutkija luki haastattelut useampaan kertaan läpi, jotta kokonaiskuvan hahmottaminen selkeytyi. Aineiston litteroinnin jälkeen oli vuorossa aineiston varsinainen analyysivaihe, josta tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.4 Empiirisen aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysissä pyrkimyksenä on kasvattaa informaatioarvoa. Keskeistä on tiivistää aineisto mielekkäämpään kokonaisuuteen ilman, että sisältö kärsii ja näin pystytään luomaan selkeyttä hajanaiseen kokonaisuuteen. Tämä mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen. (Eskola & Suoranta 2008, s.137.) Hirsjärvi ja Hurme (2010, s.224) mainitsevatkin laadullisessa analyysissä korostuvan ennen kaikkea ymmärtämiseen pyrkimisen, jossa toimiva analyysitapa on sellainen, joka mahdollistaa tutkimustehtävään tai – ongelmaan vastaamisen.

Tässä tutkielmassa empiirisen aineiston analysoinnissa metodina hyödynnetään sisällönanalyysia. Tarkemmin sanottuna analysoinnissa hyödynnetään teoriaohjaavaa analyysia. Teoriaohjaavassa (sisällön)analyysissä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan empiirisestä aineistosta, jossa teorian tehtävänä on mieluummin auttaa tai ohjata analyysia kuin testata jotain tiettyä teoriaa. Täten analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava vaan ennemminkin uusia ajatuksia mahdollistava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 109.) Tässä tutkielmassa analyysi on tehty teoriaa ja empiriaa vertailemalla, jossa ensin on lähdetty aineistolähtöisesti liikkeelle, mutta lopussa teoria otetaan vahvemmin mukaan.

Laadullisen analyysin voidaan sanoa koostuvan kahdesta osasta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Todellisuudessa nämä ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Havaintojen pelkistämisessä olennaista on ymmärtää, että aineistoa ensinnäkin tarkastellaan aina jostain tietystä teoreettisesta näkökulmasta käsin, sen mukaan mikä on tutkimuksen kannalta keskeistä. Toisekseen havaintojen yhdistämisellä voidaan edelleen tiivistää aineistoa yksinkertaisempaan muotoon. Poikkeamat tulisi niin ikään suhteuttaa kokonaisuuteen. Arvoituksen ratkaisemisessa pyritään ratkaisemaan haluttu mysteeri, jossa tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden avulla voidaan tehdä tulkintoja kyseisestä ilmiöstä. Olennaisessa osassa on ensimmäisessä vaiheessa muodostetut pelkistetyt havainnot, joiden avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan mysteeri erilaisten vihjeiden, teorian ja johtolankojen avulla. (Alasuutari 2011, s.39 – 48.)

Varsinaisessa analysointivaiheessa tutkija hyödynsi analyysitekniikkana teemoittelua, jossa empiirinen aineisto purettiin omiin teema-alueisiinsa. Alasuutarin (2011, s.82) mukaan keskeistä on, että metodi sopii tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, sillä viitekehys toimii pohjana sille, millaista aineistoa on syytä kerätä ja millaista menetelmää analysoinnissa voidaan käyttää. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s.135) toteavatkin, että se, millä keinoilla aineistoa aiotaan analysoida, tulee olla selvillä aineistoa kerätettäessä. Teemoittelu oli luonnollinen valinta analysointimenetelmäksi, sillä sen avulla pystyttiin parhaiten vastaamaan tässä tutkimuksessa oleviin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tämän tutkielman teoreettinen viitekehys tuki teemoittelun valitsemista, sillä viitekehys on rakennettu keskeisten teemojen

ympärille. Teemoittelun valitsemista tuki niin ikään aineiston keruutapa, jossa hyödynnettiin teemahaastattelua. Teemoittelun avulla aineistoa pystyttiin tehokkaasti pelkistämään sekä tiivistämään.

Teemoittelu toteutettiin käytännössä siten, että tutkija kokosi aineiston perusteella keskeiset aineistosta nousseet teemat omiksi teema-alueikseen. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s.173) toteavat tällä tarkoitettavan aineistosta esiin nousevia yhteisiä tekijöitä useammalle haastateltavalle. Teema-alueet vastasivat pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä olleita teemoja, mutta myös uusia teema-alueita syntyi aineiston perusteella. Teemoittelu suoritettiin Word-ohjelmalla ”leikkaa-liimaa” menetelmää käyttäen.

Teemoittelun jälkeen oli vuorossa aineiston yhdistely ja tulkinta. Aineiston yhdistelyssä tutkija pyrki löytämään aineistosta samankaltaisuuksia eri teemojen välille. Tämä osio suoritettiin erilaisten värikoodien avulla, joita tutkija hyödynsi myös teemoittelun tukena aineistoa analysoidessaan ennen varsinaista teema-alueiden muodostamista. Viimeisenä vaiheena oli tulkintojen tekeminen. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s.151 – 152) mukaan tulkintaa ei kuitenkaan pelkästään voi pitää omana irrallisena osionaan, vaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tulkintaa tapahtuu jatkuvasti, kuten myös tässä tutkielmassa. Tulkinnassa tuli ilmi hyvin tämän tutkielman teoriaohjaava lähestymistapa aiheeseen, sillä teorialla on keskeinen merkitys tulkintojen tekemisessä tässä tutkielmassa, teorian ohjatessa ja auttaessa tulkintojen tekemistä. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.109 – 110) toteavat, tämä ilmenee usein siten, että aineiston analyysivaihe alkaa aineistolähtöisesti, mutta loppua kohden teoria linkitetään analyysia ohjaavaksi ajatukseksi.

4 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSINTI

Tämä luku koostuu empiirisen aineiston analyysistä. Empiriaa käydään läpi teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastattelurungon mukaisesti tapausorganisaation tasolla. Ensin käydään sisäisen markkinoinnin tunnettavuutta läpi tapausyksikössä esimiesten tasolla. Seuraavaksi paneudutaan päämääriin esimiestasolla, jonka jälkeen käydään tarkemmin läpi empiirisen aineiston perusteella esimiesten hyödyntämät keinot toteuttaa sisäistä markkinointia. Luku päättyy empiirisen aineiston yhteenvetoon.

4.1 Sisäisen markkinoinnin tunnettavuus tapausyksikössä

Sisäisen markkinoinnin käsite on moniulotteinen, kuten teoriaosuudesta havaitaan. Tapausorganisaation tapauksessa sisäinen markkinointi käsitteenä oli osalle tutumpi, osalle ei aivan yhtä tuttu. Kukaan haastateltavista ei ollut syvällisesti perehtynyt sisäiseen markkinointiin. Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi opiskeluissa joskus olevan käyty sisäistä markkinointia läpi, mutta kukaan ei ollut varsinaisesti aihetta opiskellut koulussa. Työn ohessa tapahtuvaa sisäisen markkinoinnin koulutusta ei myöskään ollut kysyttäessä käyty läpi, tosin yksi vastaaja totesi, että on ollut koulutusta siihen, miten koulutetaan muita työntekijöitä. Kysyttäessä, miten haastateltavat määrittelisivät sisäisen markkinoinnin, kaikki haastateltavat mainitsivat sisäisen markkinoinnin koskettavan erityisesti yrityksen henkilöstöä.

”On se käsitteenä tuttu et se on niinku mulle hirveen, siis tietysti laaja käsite, ja se on sitä mitä tapahtuu tässä meidän niinku henkilökunnan kesken tavallaan. Siis että kun ulkoinen on se mitä asiakkaille näkyy nii sisäinen on se mitä me tavallaan henkilökunnan kesken tai miten henkilökunnalle toimitaan. Kiteyttäisin sen silleen järkevästi.” (Esimies W)

”Tuttu ei oo, mutta niin tota, sanotaan näin, että mitenkä mää markkinoin nyt työntekijöille ja muille asioita. Mitä meillä tulee uutta ja kaikkee mahdollista niin... Kuitenkin eletään semmoisessa organisaatiossa että missä muutoksia tulee koko ajan. Että saahaan menemään ne uudet asiat perille ja kaikkea tuommosta. Vähän semmonen mielikuva mulla.” (Esimies X)

”No siis, en oo ihan varma, mut mun mielestä se on sitä, että kun on niinku ulkoinen markkinointi, et se niinku annetaan tavallaan asiakkaille, ja sisäinen markkinointi on taas sitä että halutaan et niinku markkinoijaa tavallaan

työntekijöiden kautta. Työntekijöiden kautta niinku firman asioita. Että joskus oon luku jonku uutisen missä on niinku sanottu, että sisäinen markkinointi on tavallaan vahvempi tapa saaha asiakkaat uskomaan kuin ulkoinen markkinointi.” (Esimies Y)

”Ite mietin vaan yksinkertasesi että okei, on sisäistä markkinointia ja on sit ulkoista markkinointia. Nii sisäinen markkinointi on ehkä sit se, että ihan nimensä mukaisesti mitä me täällä yrityksen sisällä.--Mitenköhän mä sanoisin sen niinku... Jos sisäinen markkinointi toimii niinku tosi hyvin nii sit tavallaan meidän työntekijät on tavallaan niinku firman miehii ja naisii. Et ne niinku suosittelee firmaa eteenpäin.” (Esimies Z)

Aineiston perusteella sisäinen markkinointi koskee siis erityisesti organisaation työntekijöitä, kuten teoriaosuudenkin mukaan. Aineistosta käy ilmi, että sisäisen markkinoinnin pääasiallisena kohderyhmänä pidetään organisaation henkilöstöä. Kaikki haastateltavat pitävät sisäistä markkinointia laajana aihealueena, ja yksinkertaisen määritelmän antaminen koettiin jokseenkin vaikeaksi aiheen laajuuden vuoksi. Tämä tukee teoriaosuutta, jonka mukaan sisäisen markkinoinnin yksiselitteinen määrittelyminen on vaikeaa.

Mielenkiintoinen havainto on, että sisäisestä markkinoinnista ei tapausorganisaatiossa juuri puhuta, ainakaan sen omalla nimellä. Aihetta kyllä sivutaan, mutta se koetaan jokseenkin taustalla vaikuttavana tekijänä.

”Et se (sisäinen markkinointi) on ehkä semmonen asia mitä niinku, paljon siis meillä pääkonttorilla tehdään, mutta ei sitä niinku valitettavasti meille hirveesti kouluteta.” (Esimies Z)

”Se (sisäinen markkinointi) tavallaan monessa asiassa tulee siinä sivussa. Tavallaan et jos käsitellään jotain toista asiaa nii se myös käsittelee sitä sisäistä (markkinointia).” (Esimies W)

Aineiston perusteella sisäisestä markkinoinnista ei aktiivisesti keskustella esimiestasolla. Selittävänä tekijänä on mahdollisesti se, että sisäistä markkinointia pidetään tyypillisesti organisaation ylimmän johdon alueena, vaikka teoriaosuuden mukaan sisäisen markkinoinnin tulisi ideaalitapauksessa koskettaa koko organisaation henkilöstöä, jossa kaikki antavat oman panoksensa sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa.

”Nii, se (sisäinen markkinointi) on taustalla mut siitä ei puhuta et mikä meidän tila niinku täl hetkellä on tai et ollaanko me onnistuttu siinä tai näin. Nii se ei oikeen tälle meidän tasolle niinku näy.” (Esimies Z)

Toisaalta, vaikka sisäisestä markkinoinnista ei aktiivisesti keskustella tapausorganisaatiossa, sitä kuitenkin aineiston perusteella hyödynnetään esimiesten toiminnassa. Seuraavaksi käydään läpi sisäisen markkinoinnin päämääriä esimiestasolla.

4.2 Sisäisen markkinoinnin päämäärät esimiestasolla

Aineiston perusteella sisäisen markkinoinnin tavoitteet näyttäytyvät tapausorganisaatiossa monipuolisesti. Tavoitteita tulee sekä organisaation puolelta että esimiesten omasta puolesta. Seuraavaksi käydään läpi empiirisestä aineistosta esiin nousseita tavoitteita sisäiselle markkinoinnille.

4.2.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet yleisesti sekä organisaation asettamat tavoitteet esimiehille tapausyksikössä

Teoriaosuudessa sisäisen markkinoinnin päämääriä voidaan havaita olevan lukuisia. Vaikka päämäärien määrä on runsas, voidaan teoriaosuuden perusteella havaita keskeisimmät sisäisen markkinoinnin tavoitteet. Yleisimpiä tavoitteita teoriaosuuden mukaan ovat etenkin työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttaminen. Lisäksi työntekijöiden sitouttaminen, henkilöstön palveluhenkisyys ja asiakaslähtöisyyden parantaminen sekä asiakastyytyväisyys ja organisaation tuloksellisuus korostuvat sisäisen markkinoinnin tavoitteissa. Muita teoriaosuudessa mainittuja tavoitteita ovat esimerkiksi palvelun laatuun vaikuttaminen, työntekijöiden houkuttelemine organisaatioon, tietoisuus omista rooleista sekä oikeiden työntekijöiden valitseminen oikeisiin tehtäviin.

Haastateltavilta kysyttäessä sisäisen markkinoinnin tavoitteista yleisesti, vastauksissa korostuivat työtyytyväisyyden ja henkilökunnan osaamistason parantaminen. Osaamistason parantamisen vastaajat näkivät tärkeäksi niin motivaation kannalta, kuin työn mielekkyyden ja yksikön menestymisenkin vuoksi. Myös motivoitunut henkilökunta nähtiin tärkeänä osana sisäisen markkinoinnin tavoitteita. Yksi

haastateltavista korosti vahvasti henkilökunnan sitouttamista sisäisen markkinoinnin tavoitteena, ja sen johdosta pitkien työurien tavoittelua organisaation palveluksessa. Muita päämääriä mainittiin esimerkiksi henkilökunnan yhtenäinen olemus (työvaatteet), me-hengen parantaminen, työnantajamielikuvan parantaminen ja vaihtelevien työtehtävien mahdollistaminen, asioista tiedottaminen sekä uralla eteneminen.

Organisaation asettamista tavoitteista esille nousi ennen kaikkea työtyytyväisyyden tavoittelu. Työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista puhutaan organisaatiotasolla paljon ja sen tavoittelu on voimakkaasti läsnä myös kyseisessä yksikössä.

”No varmaan organisaatiolta tulee paljon tätä työhyvinvointia, siis niinkun on painotettu viimevuosina mun mielestä tosi paljon, et on tullu nää e-passit ja sitten esimerkiks tää meidän #-henkilöstökyselyt ja tämmöset, et meidän pitää luoda just noi toimenpidesuunnitelmat että mitenkä niinku yhteiset pelisäännöt yrityksessä ja kaikki tämmöset.” (Esimies W)

Toisaalta, vaikka työtyytyväisyyden merkitystä korostettiin, ei sille nähty kuitenkaan olevan varsinaisia konkreettista tavoitetta.

”Mutta niinku just se työtyytyväisyys nii siinä ei periaatteessa oo ihan konkreettisia tavoitteita. Kyl me sitä niinku seurataan ja ehkä se on niinku harmi, että siinä ei oo tavoitteita, koska sit se jää vähän semmoseks niinku harmaaks alueeks. Et varmaan ihan yees, et ei me oikeen ees tiietä, että ollaanks niinku tyytyväisii.” (Esimies Z)

Organisaation asettamista tavoitteista aineistosta nousi vahvasti esiin organisaation asettamat tunnusluvulliset (numeeriset) tavoitteet. Kaikki korostivat tunnusluvullisten tavoitteiden, kuten myynnin ja poistojen, merkitystä. Organisaation asettamat tunnusluvulliset tavoitteet ohjaavat voimakkaasti työskentelyä ja kaikille esimiehille on selvää, mihin pyritään ja mitä kohdin ollaan menossa.

”No meillähän organisaatio asettaa tosi paljon erilaisii niinku tunnusluvullisii tavoitteita, niinku myynti, tehot, poistot.” (Esimies Z)

Aineiston perusteella kaikki toiminnot tähtäävät lopulta näiden numeeristen tavoitteiden parantamiseen, ja kaikki haastateltavat ovat tietoisia siitä, mitä tavoitteita

organisaatiolla kyseisen yksikön tunnuslukujen, kuten myyntien ja poistojen, suhteen on.

”...tehot, myynti, poistot, nii kyl se sit tavallaan kumpuaa, tai siis niin hyvii lukui meil on ku meillä on sit työntekijöitä täällä. Et jos mul on sit pitkään olleet työntekijät, jotka on motivoituneita ja osaa laajasti kaikkee, nii kyl se näkyy sit siellä tunnusluvuissa.” (Esimies Z)

Lisäksi henkilökunnan osaamistason nostaminen nähtiin tärkeäksi tavoitteeksi organisaation puolelta. Organisaatio panostaa henkilökunnan kouluttamiseen paljon, ja osaava henkilökunta on keskeisessä merkityksessä organisaation asettamissa tavoitteissa esimiehille. Esimiehillä nähdään olevan tärkeä rooli henkilökunnan kouluttajina, sillä vaikka organisaation puolesta tulee määrätty koulutusohjeet ja -vaatimukset, on esimiesten vastuulla huolehtia, että koulutus laitetaan myös käytäntöön.

4.2.2 Esimiesten omat tavoitteet sisäiselle markkinoinnille

Esimiesten omissa tavoitteissa sisäiselle markkinoinnille korostuu ennen kaikkea henkilökunnan osaamistason nostaminen. Osaamistason nostaminen nähdään olevan kenties tärkein sisäisen markkinoinnin päämäärä, sillä sen nähdään toimivan perustana kaikelle tekemiselle.

”Sit varmaan itelle just se on niinku et haluan et henkilökunta oppii, pystytään kouluttamaan paljon niitä, ja että meillä ois niinku tosi motivoitunut, hyvinvoiva henkilökunta. Mulle on ainaki se tärkeetä. Et siis on tietotaitoo ihmisille.” (Esimies W)

”Sammaa asiaa käyn nyt läpi taas että kun on sitä koulutusta ja uutta, sitä on jatkuvaan, että millä tavalla se saatas semmoseks mielekkääks ja muuta et se menee varmasti perille ja sitte se otetaan mielekkäästi vastaan, että ei koeta semmosena pakkopullana.” (Esimies X)

Työtyytyväisyyden tavoittelu korostui kaikissa haastatteluissa yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi esimiesten omassa työskentelyssä. Henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia pidetään keskeisenä tavoitteena puhuttaessa sisäisestä markkinoinnista. Haastateltavien omissa tavoitteissa sisäiselle markkinoinnille tuli

esiin myös ulkoisen markkinoinnin näkökulma, joka pohjaa pitkälti tyytyväisyydelle.

”Ja sitten myöskin se, et työnteko ei saa kumminkaan olla liian vakavaa. Et siis huumori auttaa. Et se näkyy sit myös asiakkaille. Sieltä tulee sit myös se ulkoisen markkinoinnin näkökulma.” (Esimies W)

Haastateltavien tavoitteissa korostui myös motivoituneen henkilökunnan merkitys. Henkilökunnan vahvaa motivaatiota pidetään tärkeänä tavoitteena, johon esimiehet pyrkivät omassa esimiestyössään.

”Sehän on jos saadaan hommat luistamaan nii se nostaa sitä työmotivaatiota ja mikä on just meillä nii kun päivän sana on se tehokkuus niin ne vaikuttaa kaikki siihen. Ja työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen ja kaikki tuommonen.” (Esimies X)

Mielenkiintoinen havainto esimiesten omissa tavoitteissa on, että ainoastaan yksi haastateltava puhui henkilökunnan sitouttamisen olevan sisäisen markkinoinnin tavoite. Toisaalta, aineistosta käy ilmi, että henkilökunnan osaamistason nostaminen on tärkeässä roolissa esimiesten omissa tavoitteissa, joka aineiston perusteella nostaa tyytyväisyyttä. Teoriaosion perusteella tyytyväiset työntekijä taas oletetusti sitoutuvat organisaatioon paremmin.

Aineiston perusteella yksikön taloudellinen menestys on keskeinen tavoite esimiehille. Aineistosta esiin nousee kuitenkin yksikön tehokkuuteen vaikuttaminen ennen kaikkea henkilökunnan osaamistason nostamisella. Vaikka aineiston perusteella esimiesten omat tavoitteet tukevat yksikön tehokkuuteen pyrkimistä, ei esimiesten omilla tavoitteilla sisäiselle markkinoinnille ollut yksikön tehokkuus päällimmäisenä mielessä, vaan tehokkuus koettiin ennemminkin laadukasta työskentelyä seuraavaksi tekijäksi.

4.3 Sisäisen markkinoinnin keinot esimiestasolla

Kuten teoriaosuudessa käytiin aiemmin läpi, keinoja sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen löytyy runsaasti. Kuten päämäärienkin kohdalla, myös sisäisen markkinoinnin keinoissa oli löydettävissä teoreettisen osuuden mukaisesti

keskeisimmät keinot. Tutkimuksellisista syistä ei ollut mielekästä käydä kaikkia keinoja läpi, vaan tutkija päätyi ratkaisuun, jossa käsitteli kuutta eri keinoa toteuttaa sisäistä markkinointia. Teoriaosuuden mukaisesti nämä keinot ovat rekrytointi, sisäinen kommunikointi, työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen, motivointi, valtaistaminen sekä sisäisen markkinoinnin mittaaminen ja seuranta.

Sisäisen markkinoinnin keinovalikoimasta yleisellä tasolla oli toisille tutumpi, toisille ei niinkään. Tutkijan pyytäessä haastateltavia kertomaan omasta mielestään yleisiä sisäisen markkinoinnin keinoja, puolet haastateltavista eivät osanneet nimetä yksittäisiä yleisiä sisäisen markkinoinnin keinoja. Yksi haastateltava mainitsi kouluttamisen sisäisen markkinoinnin keinona. Yhdessä haastattelussa taas mainittiin kouluttamisen lisäksi tiedon jakaminen, etenemismahdollisuuksien tarjoaminen, palkitseminen, motivointi sekä työntekijän ja organisaation arvojen kohtaaminen.

Yleisellä tasolla sisäisen markkinoinnin tietyt konkreettiset keinot koettiin melko haastavaksi alueeksi nimetä. Syynä voitaneen pitää sisäisen markkinoinnin moniulotteisuutta. Kuten teoriaosuudessa havaitaan, organisaatiot käyttävät monenlaisia sisäisen markkinoinnin keinoja. Sisäisestä markkinoinnista ei myöskään juuri keskustella esimiestasolla ainakaan sen omalla nimellä, joka osaltaan voi vaikuttaa, ettei aihe ole syvällisemmin tuttu. Tämä saattaa selittää sen, ettei teoriatasolla tunneta sisäisen markkinoinnin olennaisia keinoja, vaikka niitä aktiivisesti hyödynnettäisiin omassa työssä.

Mielenkiintoinen havainto on, että vaikka yleisten sisäisen markkinoinnin keinojen nimeäminen tuotti vaikeuksia, haastateltavat hyödyntävät sisäisen markkinoinnin keinoja monipuolisesti esimiestyössään. Seuraavaksi käydään läpi aineiston perusteella käytetyimmät sisäisen markkinoinnin keinot.

4.3.1 Rekrytointi

Jokainen haastateltava korosti rekrytoinneissa hakijoiden sopivan luonteenpiirteen tärkeyttä menestyksellisessä rekrytoinnissa. Ennen kaikkea korostuivat hakijoiden sosiaaliset taidot ja sosiaalisuus, joita pidettiin tärkeänä persoonallisuuden piirteenä työssä menestymiselle. Tämä painottui etenkin uusia henkilöitä rekrytoitaessa

organisaatioon. Myös aiemman kokemuksen merkitystä korostettiin, mutta sitä ei pidetty tärkeimpänä tekijänä. Merkityksellisempänä seikkana pidettiin henkilön sopivuutta kyseiseen työtehtävään ja kyseiseen tiimiin. Ensivaikutelman nähtiin olevan myös tärkeässä osassa. Kuten teoriaosiossa mainitaan, etenkin palveluorganisaatioon työntekijää rekrytoitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota henkilön persoonallisuuteen ja luonteenpiirteisiin. Sosiaalisuus ja luonteenomainen työ ovat teoriaosuuden mukaan tärkeitä kriteereitä ottaa huomioon rekrytoitaessa palveluorganisaation henkilöä, joka empiriassa ilmenee ennen kaikkea esimiesten pohtiessa henkilön sopivuutta kyseiseen työtehtävään ja -yhteisöön.

Aineistosta esiin nousutta persoonallisuustekijöiden vaikutusta rekrytointeja tehtäessä, eritoten sosiaalisuuden ja sosiaalisten taitojen korostumista, näyttää empirian perusteella korostuvan monessa eri yhteydessä. Ilmi nousee selvästi, että henkilön persoonallisuuspiirteet vaikuttavat laajalla skaalalla monessa eri asiassa. Ulkoisen markkinoinnin näkökulma tulee ensinnäkin vastaan siinä, ettei sisäänpäin suuntautuneet persoonat lähtökohtaisesti sovi asiakasrajapinnassa tapahtuvaan työskentelyyn. Tämä osaltaan tukee viitekehyksen tavoitteena olevaa asiakaslähtöisyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä sisäisen markkinoinnin tavoitteina.

”Sanotaan näin, että millä tavalla se henkilö niinkö, onko semmonen avoin ja iloinen, tai sanotaan siinä että tietysti se jännittää aina tilannetta mutta semmonen niinku, että siinä saa kuitenkin pienen kuvan siitä että minkälainen vois olla asiakaspalvelijana. Että tulee toimeen. Et se on erittäin tärkeä se asiakaspalvelu että ei oo semmonen sissäänpäinsuuntautunu.” (Esimies X)

Kaikki haastateltavat korostivat rekrytoinnin tavoitteena palkata hyviä tyyppejä, jotka sopivat myös työporukkaan. Tämän nähtiin olevan tärkeässä osassa organisaation menestymisessä. Kaikkien haastateltavien mukaan henkilön sopivuus työyhteisöön on merkityksellinen tekijä rekrytointi päätöksiä tehtäessä. Koska kaupan alalla korostuu tiimityöskentely, sosiaalisuuden merkitys korostuu myös työporukassa toimimisessa.

”Sit kyl (haetaan) sellasta niinku tiimipelaajaa, sellasta niinku sosiaalista, avointa tyyppiä. Koska se on, vaikka ois kuinka hyvä kokemus, mut sit jos on semmonen niinku sisäänpäin sulkeutunu tyyppi. No okei, se ei lähtökohtaisesti sovi asiakaspalvelutyöhön sovi, mutta sitte se, että voi olla, että alkaa myrkyttää sitte sitä niinku omaa tiimiä. Et se ei ainakaan sitä silloin paranna.” (Esimies Z)

Haastattelujen perusteella sopivien henkilöiden rekrytointi vaikuttaa ennen kaikkea työyhteisöön, joka näkyy välillisesti myös muissa toiminnoissa. Kun työyhteisö on hyvä, nostaa se esimerkiksi me-henkeä myymälässä, joka osaltaan vaikuttaa niin työhyvinvointiin kuin asiakaskohtaamisiin. Tämän lisäksi kaksi haastateltavaa kertoi katsovansa myös pidemmälle tulevaisuuteen ja pohtivansa, olisiko henkilö kykeneväinen myös työskentelemään pidempiaikaisesti tarpeen vaatiessa. Tämä korostui etenkin kesärekrytointeja tehdessä, koska tilanteet voivat aina muuttua.

Yksi vastaaja korosti rekrytoinnin tavoitteena ennen kaikkea runsaan hakijamäärän saamisen positiivisen työnantajamielikuvan kautta, jotta olisi massaa mistä valita sopivat työntekijät. Tähän ei kuitenkaan koettu voitavan itse vaikuttaa rekrytointi-ilmoitusten osalta, sillä pääkonttorin rekrytointiosasto hoitaa kaikki rekrytointi-ilmoitukset. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työnantajamielikuva on tärkeässä roolissa rekrytoinneissa, ja onkin tärkeää miettiä, millainen kuva organisaatiosta annetaan työnhakijoille. Toisaalta, vaikka aineiston perusteella työnhakuilmoitukset tekee pääkonttorilla toimiva rekrytointiosasto, paljastaa aineisto työnantajamielikuvaan pystyttävän vaikuttamaan ennen kaikkea sillä, mitä henkilökunta kertoo eteenpäin organisaatiossa työskentelystä. Jos organisaatiossa työskentely koetaan mieluisana, hyvä sana kiirii eteenpäin ja parantaa osaltaan työnantajamielikuvaa.

”...meillähän just vältetään ilta-aamu-yhistelmiä ja että ois kaks päivää vapaata ja tälleen, että niinku tavallaan niinku hyvän kuvan siitä firmasta, että miten se kohtelee omia työntekijöitään. -- ... kyllähän ne työntekijät kertoo etteenpäin, että onko täällä hyvä olla töissä vai eikö oo olla hyvä.” (Esimies Y)

Enemmistö piti hakijoiden nuorta ikää haasteena rekrytoinnin kannalta. Päivittäistavarakauppa on tyypillisesti nuorten ensimmäisiä työpaikkoja, joka nähtiin haasteena. Nuorta henkilöä palkatessa on aina suurempi riski kuin kokeneempaa henkilöä palkatessa, koska esimerkiksi työelämän pelisäännöt voivat vielä olla hukassa.

”Mut monellehan tää on ensimmäinen työ, et siis tavallaanhan se luo omat haasteensa, koska joudut ihan niinku kaikki pelisäännöt opettaa.” (Esimies W)

Kahden haastateltavan mukaan hakija voi antaa itsestään eri kuvan haastattelussa kuin mitä todellisuudessa on, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Tämä voi osaltaan johtaa virherekrytointeihin. Siksi olisikin tärkeää pyrkiä selvittämään, vastaako henkilön hakemus todellista persoona ja saada aito kuva siitä, millainen henkilö tosiasiaissa on. Teoriaosuuden mukaisesti rekrytoinneissa tulee selvittää, onko työ luonteenomaista kyseiselle henkilölle, joten empiria tukee teoriaa tältä osin.

”Varmaan osittain myös se niinku hakemusten käsittelyvaiheessa, ymmärtää tavallaan se teksti mitä ne on halunnu sanna. Ku seki, että sekään ei oo niin itsestäänselvää, et se mitä se on kirjottanu nii sitä se myös tarkoittaa.” (Esimies Y)

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työn luonteenomaisuus on olennaisessa osassa rekrytointeja tehdessä. Aineistossa tämä tulee ilmi eritoten sopivaa persoona etsittäessä. Jos henkilö on ulospäinsuuntautunut ja sosiaalisesti taitava, voidaan olettaa henkilön menestyvän myös itse työssä. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti luonteenomainen työ vaikuttaa niin ikään henkilön motivaatioon, joka edistää henkilöstön sitoutumista työhön ja mahdollistaa työssä menestymisen.

Toinen haastateltava taas korosti rehellisyyden tärkeyttä rekrytointitilanteessa, jossa hakijalle tulisi antaa todellinen kuva työn sisällöstä.

”Kyl me pyritään niinku aika rehellisesti kertoo siel haastattelussa, mitä tää työ on. Täällä on kova kiire ja ollaan mopin varressa, ollaan kassalla, hyllyttämässä, tää on fyyistä työtä.” (Esimies Z)

Pääkonttorin tehdessä rekrytointi-ilmoituksia, ei varinaiisiin työnpaikkailmoituksiin pystytä itse vaikuttamaan ja tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei hakijoiden odotukset vastaa todellisuutta. Teoriaosuuden perusteella olisi kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä potentiaaliset työnhakijat organisaatiota kohtaan tuntevat, mitä siltä halutaan ja odotetaan. Eräs haastateltava myös korosti omien ennakkoolettamuksiensa poissulkemisen haasteellisuutta, joka korostuu etenkin pienellä paikkakunnalla toimiessa.

Haastattelujen perusteella rekrytoinnin haasteet liittyvät pääsääntöisesti rekrytoitavien henkilöiden persoonallisuustekijöihin. Jos rekrytoitava henkilö on kovin ujo tai

sisäänpäin suuntautunut, vaikuttaa se negatiivisesti niin asiakaskohtaamisiin myymälässä kuin työyhteisöönkin. Aineistosta esiin nousee myös persoonallisuustekijöiden vaikuttavan siihen, kuinka halukkaasti henkilö haluaa ottaa tietoa vastaan. Tämä voi aiheuttaa vaikeuksia niin henkilön kouluttamisessa kuin motivoinnissakin, koska jos henkilön persoonallisuus on kovin sisäänpäin suuntautunut, aiheuttaa se haasteita laajalla skaalalla. Teoriaosuuden mukaisesti työntekijöiden persoonan merkitystä palveluorganisaation rekrytoinneissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä asiakassuuntautuneet, sosiaaliset persoonat vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, joka on edellytys asiakasuskollisuuteen organisaatiota kohtaan. Empiirisen aineiston perusteella rekrytoinnilla voidaan joko edesauttaa tai estää asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden saavuttaminen ennen kaikkea henkilön persoonallisuuden vuoksi.

4.3.2 Sisäinen kommunikaatio

Sisäinen kommunikointi koetaan tapausorganisaatiossa äärimmäisen tärkeäksi. Sillä koetaan olevan ratkaiseva merkitys yksikön menestymisessä. Kun tietoa tulee paljon, sisäisen kommunikoinnin merkityksen nähdään olevan olennaisessa osassa.

”No varsinkin täs firmassa ku tietoo tulee nii älyttömästi, nii se (sisäinen kommunikointi) on niinku todella tärkeässä osassa. -- Et kyl mä nään et jos se ei toimi nii sieltä tulee nii paljon niitä kompastuskivii monessa eri jutussa.”
(Esimies Z)

Aineiston perusteella sisäinen kommunikointityyli vaihtelee sen mukaan, kenen kanssa kommunikoidaan. Poikkeuksena yksi haastateltava, jonka mukaan hänen oma kommunikointityylinsä ei juuri poikkea sen perusteella, kenen kanssa kommunikointi tapahtuu. Toisaalta henkilö toteaa samassa, että tietyt asiat ovat sellaisia, että niitä käydään vaan muiden esimiesten kanssa läpi. Muilla haastateltavilla kommunikointityyli kuitenkin vaihtelee.

Haastattelujen perusteella kommunikointityyliin vaikuttaa eritoten se, kenelle kommunikoi. Alaisille kommunikoitaessa tyyli on enemmän ohjaava ja neuvovaa, jopa käskevää. Toisille asia täytyy sanoa napakammin, toisille taas ei voi käyttää

samaa tyyliä. Selittävänä tekijänä näyttäytyy persoonallisuuserot kuin myös se, kuinka kauan kyseinen henkilö on työskennellyt organisaatiossa.

”...työntekijät on kaikki yksilöllisiä. Toisille pittää sanoo vähän napakammin ja toisille sitte taas se napakasti sanominen ei oo hyvä. Se pitää ottaa huomioon. Ja sit myös se että niinku millä tasolla se työntekijä on siinä firmassa. Et jos sä oot vasta aloittanut myyjä nii sulle on pakko kertoa se asia tarkemmin kuin #:lle ja #:lle, jotka on ollu täällä pitkään.” (Esimies Y)

”No ehkä se on myyjille enemmän käskevää. Tavallaan se, että tottakai sekin vaihtelee että kuinka pitkään työskennellyt myyjä on kellekkä puhun tai onks kuinka uusi, et mitenkä tarkkaan sitä pittää niinku ohjeistaa. Mut että, se on enemmän semmosta käskevää ja semmosta niinkun, no neuvovaa. Käskeväkään ei välttämättä oo oikea sana aina oo vaan semmosta neuvovaa ja ohjaavaa. Että siinä vaiheessa tottakai me neuotaan myös esimiesten kesken toisiamme mutta se on sitte enemmänki tämmöstä informoivaa monesti...” (Esimies W)

Aineistosta käy ilmi esimiesten kesken tyylin olevan pikemminkin informoivaa ja vuorovaikutuksellisempaa. Kollegoiden ja esimiestiimin kesken koettiin voivan myös kommunikoida suuremmin vaikeistakin asioista.

”Kyl se (kommunikointityyli) vaihtelee ja se vaihtelee silleen, että kyl me niinku kollegoiden kesken puhutaan niinku tosi suoraan...” (Esimies Z)

Aineistosta esiin nousseet erilaiset työntekijät ja erilaiset persoonallisuudet näyttävät tukevan teoriassa ilmennyttä ajatusta erilaisista työntekijäsegmenteistä, jossa työntekijät tulisi jaotella ajatuksen tasolla erilaisiin segmentteihin heidän luonteenpiirteidensä sekä tarpeidensa ja halujensa mukaan. Näin toimimalla haluttu viesti saadaan helpommin menemään perille. Empirian perusteella työntekijät jaetaan erilaisiin segmentteihin perustuen työntekijöiden persoonallisuuteen, asemaan organisaatiossa sekä osaamistasoon.

Sisäisessä kommunikoinnissa tapausorganisaatiossa hyödynnetään monia erilaisia kommunikointivälineitä. Käytetyimmät kommunikointikeinot ovat kasvotusten tapahtuma kommunikointi, perinteiset paperilaput, puhelimella kommunikointi, erilaiset viikko- ja kuukausipalaverit sekä tietokoneen kalenteri. Aineiston perusteella etenkin puhelimen whatsapp-ryhmät koetaan toimivaksi kommunikointikanavaksi, kun tieto pitää välittää suurelle määrälle ihmisiä. Toisaalta kasvotusten tapahtuvaa

kommunikointia pidetään tehokkaimpana keinona saada asia perille. Myös kuulokemikrofonien käyttö koetaan tärkeäksi nopeaan tiedonvälitykseen hektisessä ympäristössä. Sisäiset kommunikointivälineet tukevat teoriassa ilmennyttä jaottelua jatkuvasta ja satunnaisemmasta sisäisestä kommunikoinnista, jossa jatkuva kommunikointi on nimensä mukaisesti jatkuvasti tapahtuvaa kommunikointia ja satunnaisempi kommunikointi enemmän systemaattisen, orientoituneen täsmätiedon jakamista. Aineiston perusteella molempia teoriassa ilmennyttä jaottelua hyödynnetään sisäisessä kommunikoinnissa tapausyksikössä.

Sisäisen kommunikoinnin tavoitteena esiin nousi eritoten tiedon välittäminen oikeille henkilöille siten, että tieto myös ymmärretään. Tämän nähtiin olevan tärkeä toiminnallisuuden parantamiseksi. Erään vastaajan mukaan tavoitteena on tiedon vastaanottamisen lisäksi se, että se otetaan vastaan mielekkäästi. Kaikki korostivat sisäisen kommunikoinnin merkitystä organisaation toiminnallisuudelle. Empiria tukee täältä osin teoriassa ilmennyttä organisaation tuottavuutta eräänä sisäisen markkinoinnin tavoitteena. Lisäksi yhden haastateltavan mukaan sisäinen kommunikointi nähtiin tärkeäksi sitouttamisen keinoksi, kun toinen taas korosti sen merkitystä motivaation kannalta. Aineisto tukee teoriassa ilmennyttä kolmivaiheista tavoitetta sisäiselle kommunikoinnille, jossa henkilökunnan ensinnäkin tulee kunnioittaa ja ymmärtää viestin sisältö, toisekseen viesti joko motivoi, ohjaa, informoi tai osallistaa sekä lopulta tukee jotakin organisaation päätavoitetta. Aineiston perusteella tapausyksikössä sisäinen kommunikointi ei ole hajanaista kommunikointia kommunikoinnin ilosta, vaan siihen liittyy kiinteästi erinäisiä tavoitteita.

”No sitä tietysti (tavoittelen) että tieto kulkee. Että menis tieto perille ja kaikille. Ja silleen että se ois selkeesti se, että kaikki myös ymmärtää sen, mitä sillä on haettu.” (Esimies X)

”Mutta erittäin tärkeitä on niinku se tiedon jakaminen, ihan jo sen takii, että me pystytään niinku toimia. Jos tulee nyt joku, että jonku tuotteen saatavuudessa on ongelmii ja me ei kerrota siitä koko porukalle jotka on töissä, nii sielt ku tulee niitä asiakkaita kysymään, niin meidän tavallaan toiminnallisuus siinä kärsii jos myyjä ei osaa sanoa, et tällä on tämmösi ongelmii ja näin. Et sen takii se on tärkeä.” (Esimies Z)

”No, mitä nyt aikasemminkin sanoin, niin se niinku tiedon jakaminen ja kouluttaminen, nii uskon et se lisää niinku porukan motivaatiota ja sitouttaa.” (Esimies Z)

Aineistosta nousi esiin poikkeuksetta runsas sisäisen informaation määrä. Tämä koettiin haasteena sisäisessä kommunikoinnissa. Tiedonkulun haasteena nähtiin esimerkiksi se, että usea porras organisaatiossa suodattaa tietoa ja näin ollen voi jäädä olennaisia asioita pois tiedonkulun piiristä. Haasteena koetaan myös saada oikeille henkilöille oikeaa tietoa. Tiedon suodattaminen koetaankin haasteelliseksi tehtäväksi johtuen runsaasta informaation määrästä.

”Nii, oikeille tyypeille oikeeta tietoo ja se on niinku tosi valtava haaste. Ku sitä tulee nii monesta eri välineestä sitä tietoo ja sit kuitenkin...Periaatteessa kaikki tieto on tärkeetä ja sitte ku kaikkee ei pysty niinku väläyttää kaikille tyypeille. Et se pitää niinku osaa suodattaa, osaa jakaa se tieto. Sit se on paha jos kaikki portaot, jotka niinku suodattaa ja jakaa sitä tietoo nii ei oo siinä hyviä. Nii sitte joku organisaation taso niinku suodattaa vaikka liikaa sitä tietoo. Nii sit jääki vaikka jotain tärkeitä juttuja pois kokonaan. Nii se on kyllä tollasta niinku taiteilua.” (Esimies Z)

Tiedonkulkuun haasteita aiheuttaa myös ihmisten oleminen töissä eri aikaan sekä henkilöiden erilaiset tavat jakaa tietoa. Kun sisäinen kommunikointi ei ole yhtenäistä, aiheuttaa se haasteita tiedonkulussa.

”...toiset meistä on hirveen hanakoita jakamaan sitä tietoa ja toiset taas ei, niin että ne saattaa jättää sen niin että, no, lukekoon kaikki sen ite täältä ja sit sitä paperia ei kohta enää vaikka oookaan. Et se on se haaste, että kaikille pitäs saaha se sama et mistä asioista ilmoitetaan tai laitetaan kuvia tai näin. -- ja sit kun on päätettiin ihmiset töissä nii saattaa olla että minä oon tännään töissä ja # on vasta kahen vuoron päästä, ja minä oon vaikka silloin vappaalla ja muuta, nii mun on jotenki keksittävä se keino miten mä saan sen tiedon sille.” (Esimies Y)

Toistuvasti korostui myös ihmisten halu ottaa tietoa vastaan. Jos tiedon ottamisen halukkuudessa on haasteita, aiheuttaa se ongelmia sisäiselle kommunikaatiolle.

”Et sit haasteet on myös se, että kuinka ihmiset ottaa vastaan sen tiedon. Se on yks tosi iso haaste. Et se että niinku vaikka sä kuinka yrität, jos se ihminen ei sitä ota vastaan tai halua ottaa vastaan tai aina on laput silmillä niin, ei sitä vaan kukaan voi sulle syöttää sinne päähän.” (Esimies W)

Empirian perusteella haluan ottaa uutta tietoa vastaan vaikuttaa erityisesti henkilön persoonallisuus, rutinoituminen tuttuihin kaavoihin sekä motivaation taso.

”...persoonana myös vaikuttaa ja sit se että niinkun kuinka motivoitunut se on tekemään töitä, kuinka motivoitunut se on siinä niinku asemassa olemaan. Et se vaikuttaa tosi paljon. Ja sitten ku toisille... Toiset on niin selkeesti se, että työ on vaan työ ja that's it, mä teen sen ja mua ei niinku kiinnosta muu. Niin semmosille ihmisille se on yleensä sit tosi vaikee ottaa mittään ylimäärästä vastaan. Myöskin sitten se, että jos oot kauan ollu samassa työssä niin toisille on vaikee myös ottaa uutta vastaan.” (Esimies W)

Esiin nousseet haasteet tukevat teoriaosuudessa esitettyä haasteellisuutta oikean informaatiomäärän saamisesta. Jos informaatiota jaetaan liikaa, aiheuttaa se tietoähkyn. Toisaalta liian vähäinen informaation määrä aiheuttaa esimerkiksi luottamuksen puutetta. Aineiston perusteella merkittävää on kuitenkin myös oma aktiivisuus, kuinka aktiivisesti tietoa halutaan ottaa vastaan.

”Noita henkilöstökyselyjä ku on ollu nii välil sieltä tulee myyjiltä semmosta palautetta, että niillä on semmonen fiilis, että niille ei kerrota kaikkee.” (Esimies Z)

”...jossain vaiheessa meillä oli hirveesti sitä että tieto ei kulje, et niinku ihmiset ei tiiä mitään asioita ja tälleen, et nyt sitä ei voi sannoo, että tieto ei kulje. Sitä tulee joka tuutista. Sitä tulee tuolta Leonilta, sitä tulee infoteeveestä, on sovelluksia, infoja täällä seinillä, kaikkee. Et se on ihan itestään tosi paljon kiinni et haluaako sitä tietoo ottaa.” (Esimies W)

4.3.3 Kouluttaminen ja kehittäminen

Tapausorganisaatiossa työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä pidetään olennaisessa osassa, johon pyritään myös panostamaan paljon. Aineiston perusteella työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen voidaan jakaa kahteen osaan: työntekijöiden viralliseen (muodolliseen) kouluttamiseen ja kehittämiseen sekä epäviralliseen kouluttamiseen ja kehittämiseen.

Työntekijöiden virallisessa kouluttamisessa ja kehittämisessä perustan muodostavat tietyt ennalta määritetyt koulutusalueet, jotka koulutetaan työntekijöille koulutusohjelman mukaan. Nämä koulutukset dokumentoidaan erikseen koulutuspöytäkirjaan, joka toimii apuna kouluttamisessa ja sillä myös varmistetaan,

että asia on käyty asianomaisen kanssa läpi. Viralliset koulutukset sisältävät tyypillisesti ensin asian opettelu teorian kautta, jonka jälkeen aihetta käydään läpi käytännössä. Esimerkkinä virallisesta koulutuksesta tapausorganisaatiossa toimii uusien työntekijöiden perehdyttäminen, josta vastuun ottaa pääsääntöisesti perehdytyksestä vastaava työntekijä. Toisena esimerkkinä aineistosta nousee esiin kehityskeskustelut, joissa ennalta määritellään kirjallisesti kunkin yksilön koulutus- ja kehitystarpeet.

”No siis kaikellahan koulutuksella yleensä on joku runko. Et jos lähetään kouluttaa nii yleensähan on tuo, et se saa jonkun, miten se sanotaan, kirjallisen, tai sit tavallaan et sä teet yksin jotakin tai niinku tuolla Leonin kautta. Monesti se sisältää sen, että sä teet ekaks sen. Mul on yleensä se et tavallaan se faktatieto siinä, et mitä mä lähen (kouluttamaan). Mut sit lähetään monesti tekemään asioita ihan vaikka ensimmäisiä kertoja yhdessä. Sit mä annan niinku toimia yksin ja sit tottakai käyään läpi, pyrin antamaan palautteen siinä.” (Esimies W)

Aineiston perusteella epävirallinen työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen on kuitenkin tärkeämmässä roolissa esimiesten päivittäisessä työskentelyssä. Työntekijöiden epävirallisella kouluttamisella ja kehittämisellä tässä yhteydessä tarkoitetaan sellaista kouluttamista ja kehittämistä, jolle ei ole olemassa valmiita dokumentteja tai tiettyjä tarkkaan määriteltyjä muodollisuuksia, vaan se tapahtuu pääsääntöisesti päivittäisen työskentelyn lomassa omiin havaintoihin tukeutuen.

Työntekijöitä koulutetaan ja kehitetään monella eri tavalla tapausorganisaatiossa. Kaikki haastateltavat korostivat vastuuttamisen merkitystä työntekijöiden kouluttamisessa ja kehittämisessä. Vastuuttaminen nähdään tärkeässä osassa henkilökunnan osaamisen kehittämisessä. Kun työntekijöille annetaan lisää itsenäistä valtaa, pidetään tärkeänä myös seurata tekemistä jatkuvasti ja antaa tarvittaessa kehittävää palautetta. Jos jokin asia on huolimattomasti tai väärin tehty, paras keino on antaa työstä välitön palaute ja käydä virheet läpi henkilön kanssa. Myös suoraa kysymistä pidettiin hyvänä, missä työntekijä haluaisi kehittyä.

”...koulutan ja kehitän niin, että jos huomaan että joku vaikka työskentelee silleen, että tekee vähän väärällä tavalla nii käyn saman tien neuvomassa sen. Tai sitte jos tulee joku uus asia nii mieluummin neuon sen käestä pitäen kun annan vaan paperin ja sanon että mee tekemään. Et käytännön kautta tosi moni oppii paremmin ku että teoriassa. Ja sitten kyselen hyvin usein, että haluatko

jottai lisäkoulutusta tai tuleeko mieleen mittään mitä haluaisit tietää lissää tai näin. Hyvin usein vastaus on en. Mutta yritän kuitenkin (naurua).” (Esimies Y)

Aineiston perusteella esimiehillä on pyrkimys ennen kaikkea jatkuvaan työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen, joka korostui myös teoreettisessa viitekehyksessä. Tätä jatkuvaa kehittämistä pidetään tärkeänä osana päivittäistä työskentelyä. Olennaisena asiana aineistosta nousee esiin työntekijöiden osaamistason seuranta ja seurannan perusteella työntekijöiden jatkuva kehittäminen. Työn tarkistamisen merkitys nähdään niin ikään olennaisena tekijänä.

”Jatkuva (työntekijöiden) kehittäminen ja seuranta silleen, että katotaan, että on menny perille oppi.” (Esimies X)

Työntekijöiden kouluttamisessa ja kehittämisessä pääpaino on jatkuvassa havainnoinnissa päivittäisen työn ohella. Jatkuva palautteen anto, ohjeistaminen, henkilöltä itseltään kysyminen sekä tiedon jakaminen nähdään olevan merkittävässä osassa kehitettäessä työntekijöitä. Empirian perusteella esimiehillä on vuorovaikutteinen ote työntekijöiden kouluttamiseen päivittäisen työn ohessa. Tämä osaltaan tukee teoriassa ilmennyttä ajatusta siitä, että esimiesten tulisi aktiivisesti antaa palautetta, osallistaa työntekijöitä sekä tarjota tiimin tuen, joka osaltaan auttaa ihmisiä hahmottamaan oman roolinsa ja vaikuttaa lopulta niin työtyytyväisyyteen kuin organisaatioon sitoutumiseen.

Tavoitteena työntekijöiden kouluttamiselle ja kehittämiselle kaikki korostivat osaamistason nostoa. Henkilökunnan osaamistason nostaminen nähdään olevan perustana kaikelle toiminnalle.

”Sehän on se osaamistason nosto koko ajan. Mahollisimman monipuoliseksi se osaamistaso. Ja sillähän sitte taas monipuolistetaan sitä työtehtävien kierto. Sehän on se tärkeintä että osaava henkilökunta.” (Esimies X)

Mielenkiintoinen havainto on, että vaikka osaamistason nostoa pidetään työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen tärkeimpänä tavoitteena, se mahdollistaa myös muiden tavoitteiden saavuttamisen. Aineiston perusteella osaamistason noston nähdään tärkeänä esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyydelle. Kun henkilökunnan

osaamistaso nousee, heidän itsevarmuutensa nousee ja voi luottaa siihen, että työn jälki on hyvä.

”...onhan se mukavempi niille työntekijöillekkinä että niinku ne kokee sen että ne osaa sen homman. Ja että pystyy tekemään silleen että niillä on varma fiilis siitä että tää menee nyt oikeen.” (Esimies Y)

Työntekijöiden osaamistason nostoon liittyvää työtyytyväisyyttä vaikuttaa aineiston perusteella moni asia. Mitä monipuolisempi henkilökunnan osaaminen on, sitä monipuolisemmin he voivat erilaisia töitä tehdä. Työn monipuolistaminen korostui kaikissa vastauksissa tärkeäksi tavoitteeksi tapausorganisaatiossa. Mitä monipuolisemmin erilaisia töitä päästään tekemään, sitä paremmin taas osaamistaso itsessään nousee. Aineiston perusteella monipuolisen osaamisen mahdollistama vaihtelevien työtehtävien tekeminen nähtiin keinona vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, joka taas voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja näin ollen organisaation taloudelliseen menestymiseen.

”...haluun et vaikka monipuolisesti meidän työntekijät osaa tehdä, ei oo pelkästään vaikka kassatyöntekijä tai pelkästään paistaja, että monipuolisesti osataan ja sit se ehkä nostaa työtyytyväisyyttä ja ollaan sitten niinku pidempään. Ja toisinpäin.” (Esimies Z)

Aineistosta nousi esiin myös laajan osaamistason mahdollistama laajemman vastuun antaminen työntekijöille. Kun työntekijöille annetaan enemmän vastuuta, se kehittää sekä motivoi työskentelemään paremmin. Haastattelujen perusteella esimiehet hyödyntävät motivoinnissa ennen kaikkea monipuolisten työtehtävien tarjoamista, jossa olennaisena osana on vahva osaamistaso koulutuksen avulla. Kun työntekijöiden osaamistaso nousee koulutuksen avulla, heille voidaan antaa enemmän itsenäistä vastuuta.

”...siinä vaiheessa kun ihmisistä näkee sen, että ne osaa hoitaa ne tietyt hommat, nii siinä vaiheessa aina rupee antamaan vaan enemmän ja enemmän vastuuta siihen tekemiseen.” (Esimies Y)

Yhdessä haastattelussa korostui muista poiketen kouluttamisen merkitys henkilökunnan sitouttamisessa. Haastateltavan mukaan kouluttamisella voidaan ennen kaikkea sitouttaa henkilö organisaatioon pidemmäksi aikaa. Toisaalta, vaikka muut

haastateltavat eivät suoraan maininneet työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen vaikuttavan sitoutumiseen, korostui heidän vastauksissaan sen vaikutus esimerkiksi työn mielekkyyteen ja organisaation suositteluun eteenpäin, joita voitaneen pitää merkinä siitä, että työntekijä on vahvasti sitoutunut kyseiseen organisaatioon.

Haasteena kouluttamisessa ja kehittämisessä koettiin esimerkiksi se, ymmärtääkö koulutettava henkilö asiat oikein. Lisäksi kun persoonia on monia, toisille oppi menee tehokkaammin perille kuin toisille. Tämän koettiin vaikeuttavan kouluttamista ja työntekijöiden kehittämistä, sillä aikaa on usein rajallisesti käytettävissä. Haastavana koettiin löytää ne tekijät, miten oppi menee parhaiten perille juuri tietyille yksilöille. Lisäksi kun monia persoonia on paljon, eräs haastateltava nosti esiin sen, etteivät kaikki uskalla kysyä neuvoa.

”...toiselle selität niiku kaikkia pikku nyanseja käyttäen, nii sit toiselle sä joudut selittää vaan niinku että tässä on tämä, laita se tähän. Et sä et voi siihen laittaa niitä ylimääräisiä, siinä menee niinku viuh, ihan suorilta, kuuluu vaan semmonen humahus ja se mennee ohi. Et ihmiset on niin erilaisia et toiset ymmärtää ne pikkukohatki mut toiset ei.” (Esimies W)

”...on niin monta eri persoonaa, että siinä vaiheessa niinku pittää vähän miettiä mitenkä mä nää ihmiset koulutan. Ja sit toisille pittää niin kun kertoo sama asia monta kertaa ja toisille se menee taas sitte kerralla jakeluun. (Esimies Y)

Haasteena tapausyksikössä koettiin myös se, kuinka tietoa ja koulutusta halutaan ottaa vastaan. Tähän koettiin vaikuttavan ennen kaikkea niin henkilön persoonallisuus, kuin myös henkilön motivaatio. Tätä havaintoa tukee aineistossa aiemmin sisäisen kommunikoinnin alaluvussa ollut ajatus persoonan vaikutuksesta tiedonottamishalukkuuteen.

”Ja sitten kyselen hyvin usein että haluatko jottai lisäkoulutusta tai tuleeko mieleen mittään mitä haluaisit tietää lissää tai näin. Hyvin usein vastaus on en. Mutta yritän kuitenkin (nauraa).” (Esimies Y)

4.3.4 Motivointi

Aineiston perusteella kaikki hyödyntävät motivointia sisäisen markkinoinnin keinona. Käytetyimpiä motivointikeinoja ovat vastuuttaminen, palautteen antaminen,

työtehtävien monipuolistaminen, työntekijöiden kouluttaminen sekä etenemismahdollisuuksien tarjoaminen. Lisäksi esiin nousi oman esimerkin näyttäminen, tiedon jakaminen, ”porkkanan” hyödyntäminen, etenemismahdollisuudet sekä erinäiset kilpailut tiimien välillä. Yksi haastateltava nosti myös palkan esiin motivaatiokeino. Haastateltavan mukaan palkka on eräs motivointikeino, mutta sitä ei koettu voitavan hyödyntää osana omaa esimiestyöskentelyä, koska palkkaustasoon ei voitu itse vaikuttaa.

Kaikki haastateltavat hyödyntävät erilaisia motivointikeinoja eri henkilöihin eri tilanteissa. Motivointikeinojen valinnassa painottui voimakkaasti henkilön tunteminen, mikä juuri kyseistä yksilöä motivoi. Henkilön tuntemista pidettiin olennaisena tekijänä motivoinnissa. Empiria tukee teoriaa tältä osin, sillä kuten teoriasta käy ilmi, henkilöitä motivoivat eri asiat ja on tärkeää oppia tuntemaan, mikä kyseistä yksilöä motivoi.

”Näistä vanhemmista työntekijöistä, jotka meillä on ollu pitkään, niin siis nehän jo tuntee, että tietää mitä ne haluaa. Mut sit niinku aina uuet on semmonen et aina vähän pittää tutkailla, että mitähän se niinku haluaa ja tutustua. Ja sit sitä kautta vähän keksiä et miten motivoi niinku sitä ihmistä just.” (Esimies Y)

”No, se (motivointi) siis riippuu siitä mistä se henkilö motivoituu. Että kyllä mun täytyy sitä mukailla, että joitain mun alaisesimiehiä motivoi vaikka niinku tunnuslukuihin pääsy niinku paljon ja sit mä niinku tuuttaan niille vähän enemmän sitte niinku tietoa siitä.” (Esimies Z)

Kaikki haastateltavat korostavat hyödyntävänsä vastuuttamista osana henkilökunnan motivointia. Vastuuttamisen lisäksi aineistosta nousi esiin eritoten työn monipuolistamisen merkitys henkilöiden motivaatioon. Mielenkiintoinen havainto on, että vastuuttaminen ja työtehtävien monipuolistaminen näyttävät kulkevan melko käsi kädessä toistensa kanssa, sillä vastuuttamalla työntekijöitä enemmän, myös työtehtävät monipuolistuvat. Tämä osaltaan lisää motivaatiota.

”No toki mä saatan olla sillee, jos mä tuun vaikka iltavuoroon niin voin olla sillee että tehään tännään hirveesti hommia ja tehään kaikki hyvin ja näin. Ja sit jaan tehtäviä. Ja sit yritän just esim. iltavuorossa monesti ku meillä on aika passiiviset noi tavat miten me työskennellään nii sit esim se että jos esim paistaja pahvittais ja minä ajan lattiat ja tälle että vähän vaihtuis ne työtehtävät. Et kyllä se varmaan motivoi ku ei aina tarvi joka päivä tehdä sammaa.” (Esimies Y)

”...työ pysyy mielekkäänä kun saa tehdä myöskin eri asioita ku sitä mitä niinkun on tottunu tekemään. Et siinä just tavallaan oppii, joutuu miettimään, joutuu käyttämään päätään ja niinkun, tavallaan oppimaan uutta. Nii se tuo ehkä monelle sen, että haluaa tehdä.” (Esimies W)

Palautteen annon sekä oman esimerkin näytön merkitys työntekijöiden motivoimisessa korostui haastatteluissa voimakkaasti. Etenkin palautteen antamisella koetaan voitavan vaikuttaa voimakkaasti henkilöstön motivaatioon.

”Koitan sitä niinku palautetta antaa varsinkin, noh, voihan se olla kehittävää tai positiivista mutta yleensä sit motivoimiseen ehkä positiivista. -- ...huomannu, et ku antaa sitten sellaista niinku positiivista tsemppaavaa palautetta nii sit se saattaaki olla, että alkaa loksahda vähän palaset kohalleen. Tai sillee näkee niinku ihan ilmeestä et okei, yes yes yes, ja sit jaksaa taas painaa sen pari viikkoo.” (Esimies Z)

Kaksi haastateltavaa korostivat työntekijöiden kouluttamisen merkitystä motivointikeinona. Loput haastateltavat eivät suoraan nimenneet työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä motivointikeinona, mutta vastauksissa heidän osaltaan korostui nimenomaan työn vaihtelevuus, jonka pohjana toimii työntekijöiden vahva osaamistaso, joka saavutetaan riittävällä kouluttamisella. Tämä taas voidaan aineiston perusteella nähdä välillisesti motivoivan työntekijöitä, sillä haastateltavat korostivat sen vaikutusta esimerkiksi työskentelyn tehoon.

Muita mainittuja motivointimenetelmiä aineiston perusteella ovat tiimien väliset kilpailut, etenemismahdollisuuksien tarjoaminen sekä palkkioiden hyödyntäminen. Tiimien väliset kilpailut ovat erään vastaajan mukaan merkityksellisiä etenkin me – hengen luonnissa. Lisäksi esimiestasolla järjestetään erilaisia koulutuspäiviä eri esimiesasemassa työskenteleville, jotka osaltaan nostavat niin motivaatiota kuin mehenkeä.

Niin ikään etenemismahdollisuuksien tarjoaminen nähdään eräänä keinona motivoida henkilöstöä. Aineistosta käy ilmi, että etenemismahdollisuuksien tarjoamiseen vaikuttaa ennen kaikkea se, millainen henkilö on ollut aiemmassa tehtävässään. Tämä näyttää toimivan merkittävänä motivaatiokeinona, jos tavoitteena on uralla eteneminen.

”Jos nyt vaikka vuoropäällikkö lähettäis hakemaan, minkälainen henkilö se on niinku myyjänä. Et tavallaan se oma edellisessä tehtävässä oleva asenne ja ammattitaito ja halu kehittyä. Et sit myöskin siinä tulee ne sosiaaliset taidot ja se että niinkun paineensietokyky.” (Esimies W)

Motivoinnin tavoitteena aineistossa korostui työn sujuvuuden merkitys. Kun ihmiset ovat motivoituneita, työn jälki on parempaa ja yksikkö toimii kokonaisuudessaan paremmin. Motivoitunut henkilöstö mahdollistaa yksikön toimisen tehokkaasti. Kaikki haastateltavat korostivat motivoinnin päämääränä parempien tuloksien saavuttamista, ennen kaikkea taloudellisesti. Voidaankin päätellä, että motivoitunut henkilökunta on ehto organisaation tuottavuudelle, joka on teoriaosuudessa nimetty yhdeksi sisäisen markkinoinnin tavoitteista. Motivoinnin tavoitteena esiin nousee myös itseohjautuvuus, joka nähdään tärkeänä tavoitteena sisäiselle markkinoinnille. Kun henkilökunta on itseohjautuvaa, vapauttaa se esimiesten energiaa muuhun tuottavaan toimintaan ja lisäksi henkilökunta kokee, että heihin luotetaan.

Aineiston perusteella eräs tavoite motivoinnille on myös me-hengen nostatus myymälässä. Kun henkilöstö on motivoitunutta, vaikuttaa se positiivisesti yhteishenkeen. Hyvä yhteishenki taas näyttää aineiston perusteella vaikuttavan erityisesti työssä viihtymiseen ja tätä kautta työhyvinvoinnin kasvamiseen.

Haasteina motivoinnissa korostuivat eritoten erilaiset persoonallisuudet sekä löytää ne keinot, millä eri yksilöt motivoituvat. Koska kaikkia yksilöt ovat omia persoonallisuuksia, on tärkeää tietää, miten kyseistä yksilöä motivoi. Toisaalta aineistosta käy ilmi, että jos yksilön motivaatiotaso on jo lähtökohtaisesti heikko, voi motivointi olla vaikeaa. Lisäksi erilaiset persoonallisuuspiirteet vaikuttavat siihen, kuinka yksilöä kannattaa motivoida.

”No tulee silleen ehkä semmonen pieni haaste, että osa ei oikeen halua ottaa vastaan sitä, että niinku on myös niitä persoonia, tavallaan jos suoraan sanotaan, niin niitä ei kiinnosta vittuakaan mitä sää yrität, mutta sitte taas niistäkin on oppinut sen, että no, ehkä ne motivoituu siitä, että niille ei puhu tai antaa niitten vaan olla, et niinku, jos ei tarvi puuttua, nii sit ei puutu.” (Esimies Y)

Motivoinnin nähdään myös helposti välillä jäävän ikään kuin taka-alalle, koska työtä tehdään rutiininomaisesti. Mielenkiintoinen ristiriita on, että aineiston mukaan

toisaalta työntekijöitä kouluttaessa ja kehitettäessä pyritään tietyllä lailla rutinoimaan työskentely, joka vaikuttaa osaltaan esimerkiksi yksikön tehokkuuteen. Toisaalta, motivoinnin yhteydessä rutiininomainen työskentely nähdään haasteena, sillä kun työtä tehdään rutiininomaisesti, motivointi voi jäädä taka-alalle.

”No varmaan (haasteena) joskus on yksinkertasesetikin se kiire. Ja sit se niinkun muistat esimerkiks kiittää ja näin. Että se on varmaan tässä niinkun...Ja sitte se että kun teet rutiininomaisesti sitä työtä nii just se, että ei tuu välttämättä sanottua. Just se ehkä liittyy siihen muistamiseen. Ne on varmaan ehkä semmoset suurimmat haasteet. Ja muistas näyttää sitten miten sitä arvostaa sitä työtä.” (Esimies W)

4.3.5 Valtaistaminen

Valtaistamisen (vastuuttamisen) käsite ei ollut kaikille suoranaisesti tuttu. Kuitenkin tutkijan hieman avatessa termin merkitystä, kaikki kertoivat hyödyntävänsä vastuuttamista osana esimiestyöskentelyä. Haastateltavat käsittivät vastuuttamisen ennen kaikkea tehtävien delegoimisena ja vastuun lisäämisenä.

”Than siis niinku nyt esimerkiks tehtävien delegointia. Eli just niinku vastuuttamista. -- Tehtävien antamista niinku toiselle tyyppille. Tottakai silleen, että se on tavallaan niinku jonkinlaisessa narun päässä. Mun tehtävä on sitte ehkä tarkistaa se, että miten se sen tehtävän teki, antaa siitä palaute.” (Esimies Z)

”Kyllähän niitä vastuutetaan tietysti. Mahollisimman paljonhan pyritään antamaan sitä vastuuta että ois semmosia, esimerkiks vuoropäälliköilläki ku kuitenkin tilaustaitoja ja muuta, että ne ottais niitä tillausvuoroja peräkkäin ja muuta, et ne sit kahtois niitten päivien aikaan et se homma toimii.” (Esimies X)

Aineiston perusteella haastateltavat korostivat vastuuttamisen yhteydessä olennaisena työn seurantaa. Työntekijöiden vastuutetaan ennen kaikkea antamalla lisää itsenäistä valtaa työntekijöille. Aineistosta käy kuitenkin hyvin ilmi, että vastuuttaminen tarvii rinnalleen aktiivista työn seurantaa.

”...sit se on tosi tärkeä että esimerkiks sitte taas jos ajatellaan myyjää, nii sitte tavallaan jos se tekee jotakin hommaa, nii se tarkistetaan se työ samantien, ja jos siinä on jotain korjattavaa käyään yhdessä korjaamassa se, ettei tehä sitä, että minä korjaan tän nyt tästä perästä ja kerron sille, et tee ens kerralla silleen.” (Esimies W)

Tapausorganisaatiossa vastuutetaan työntekijöitä ennen kaikkea antamalla uusia tehtäviä työntekijöille, toisin sanoen monipuolisia työtehtäviä tarjoamalla. Vastuuttaminen koetaan tärkeäksi ennen kaikkea siksi, että henkilökunta huomaa, että heihin todella luotetaan ja he kokevat olevansa tärkeitä.

”No (vastuutan) siksi, että ne oppisi uusia asioita ja ne kokis olevansa tärkeitä tässä työyhteisössä, et ne saa myös muuta ku sitä perus kassatyöskentelyä, pahvitusta ja tämmöstä. Ainaki itelleni, ja oon huomannu että monelle muullekkin, se uuden tekeminen on aina hirveen jännittävää ja kutkuttavaa ja mukavaa. Sen takia annan vastuuta et ne kokee olevansa tärkeitä.” (Esimies Y)

”Joo, ja se, että tavallaan ne huomaa, et mä pystyn luottaan niihin ja ne saa myös just sitä vastuuta siinä. Mä sanon että hoida sää tää tän päivän aikana tää homma. Tottakai sitten et jos ei saa tehtyä, niin pyrkii sit siihen et joku tekee sen sit loppuun. Mutta että tavallaan myöskin se, että tuoda heidän työhön vaihtelevuutta.” (Esimies W)

Kaikki haastateltavat korostivat vastuuttamisen merkitystä henkilökunnan osaamisen nostamisessa. Aineiston perusteella osaamista nostaa ennen kaikkea uusien, monipuolisempien työtehtävien tekeminen, joita ennen ei ole tullut tehtyä tai on tehty vain harvakseltaan. Lisäksi korostui vastuuttamisen rooli henkilökunnan motivointikeinona, joka korostui myös aiemmassa teoriassa. Haastattelujen mukaan vastuuttamisen seurauksena nousutta motivaatiota selittää ennen kaikkea monipuolisempien työtehtävien teko. Vastuuttamisen seurauksena nousutta motivaatiota näyttää lisäävän myös aiempaa vaativampien tehtävien teko.

”No miksi pyrin vastuuttamaan? Ihan sen niinku, joillekkin tyypeille se saattaa toimii niinku just motivaation keinona. Varsinkin, jos ne on semmosia asioita, mitkä on vaikka vähä niinku mun omii tehtävii periaatteessa.” (Esimies Z)

Myös henkilökunnan työn monipuolistuminen nähtiin tärkeänä vastuuttamisen sivutuotteena. Lisäksi oma työskentely koettiin helpottuvan vastuuttamisen vuoksi. Kun henkilökuntaa vastuutetaan, mahdollistaa se paremmin keskittymisen olennaisempiin asioihin sekä henkilökunta huomaa, että heihin luotetaan. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi vastuuttamisen henkilökunnan sitouttamisen keinona.

Luottamus korostui voimakkaasti vastuuttamisen mahdollistamana tekijänä. Lisäksi henkilön tuntemista pidettiin olennaisena osana, kun ihmistä vastuutetaan. Niin ikään luottamuksen puute ja ihmisen huono tunteminen nähtiin mahdollisena haasteena.

”...mut on sit erityisen tärkeää (vastuuttamisessa), että mä tunnen sen työntekijän ja sitte että pystyn niinku luottamaan häneen. Muuten jos mä en tunne työntekijää enkä varsinkaan pysty luottaan häneen, nii kyl mä sitte pidän ne langat käsissä itelläni ja ehkä sen takii teen sitte ne, että ne menis kerralla sit oikeen ja näin. Et kyl se sen luottamuksen tarvii.” (Esimies Z)

Haasteena nähtiin myös, että kun työntekijälle annetaan lisää valtaa, henkilö tekee tehtävän myös huolellisesti. Tärkeänä koettiin työn tarkastaminen ja palautteen anto. Jos työn tekemistä ei seurata aktiivisesti, aiheuttaa se ongelmia. Vastuutettaessa työntekijöitä, myös saatetaan luottaa liikaa henkilöön.

”No se haaste on varmaan siinä, että liian helposti luottaa, että se homma on tehty hyvin ja saattaa olla että jättää tarkastamatta tai unohtaa sen asian. Että okei, sit se tulee sanomaan et nyt se on valmis ja sit oot vaan sillee että okei, hyvä juttu, ja näin, ja sit jossai vaiheessa kävelet sen ohi ja oot silleen että ei helvetti (naurua). Tai sit # tulee ja sanoo että kuka tän on tehny. Noh, se teki, mutta minä annoin sille luvan. No, se on minun vika siinä vaiheessa. Että tuota, se on se haaste tavallaan että pitäs aina muistaa se työn jälki käyä tarkastamassa ja antaa se palaute.” (Esimies Y)

Lisäksi eräs haastateltava nosti esiin persoonallisuuserot. Toisille vastuuttaminen sopii, toisille ei, sillä se voi aiheuttaa yksilössä stressiä. Tämä on ristiriidassa teoriaosuuden mukaan, jonka perusteella vastuuttaminen pikemminkin lisää työtyytyväisyyttä esimerkiksi alentamalla koettua stressiä, selkeyttämällä rooleja sekä lisäämällä luottoa omiin kykyihin. Toisaalta ristiriitaa selittänee jo osaltaan mainitut persoonallisuuserot työntekijöiden välillä.

Mielenkiintoisena havaintona aineistosta nousi esiin erään haastateltavan mukaan mahdollinen valtakamppailu vastuuttamisen seurauksena.

”No sehän (vastuuttaminen) kasvattaa motivaatiota mutta sieltä voi tulla se valtataistelukin.” (Esimies X)

Valtakamppailu nousi aineistossa esiin myös sisäisissä rekrytoinneissa, jossa yhtä paikkaa saattaa tavoitella useampi henkilö. Kun yksilö saa entistä enemmän vastuuta, voi se vaikuttaa hetkellisesti negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin.

”...se voi aiheuttaa myöskin sit sitä närää siinä työporukassa sitten, että kun siinä on esimerkiksi vaikka neljä ihmistä jotka haluaa sen paikan, yks niistä saa sen. Sit siinä on yleensä, tulee semmonen vähän niinku selän takana puhuminen tietyks aikaa. Mutta myöskin se pitää stopata koska sit se vaikuttaa siihen, että kun ketään ei kumminkaan saa kiusata eikä muutakaan. Sit se on niinku esimiesten tehtävä puuttua siihen.” (Esimies W)

4.3.6 Sisäisen markkinoinnin mittaaminen ja seuranta tapausorganisaatiossa esimiestasolla

Kukaan haastateltavista esimiehistä ei varsinaisesti mitannut sisäistä markkinointia millään lailla. Sisäisen markkinoinnin mittaaminen koettiin vaikeaksi, kun varsinaisia mittareita ei ole käytössä. Esimiehiltä ei myöskään odotettu mittaamista. Sen sijaan kaikki mainitsivat seuraavansa sisäistä markkinointia.

”No en kyllä millään tavalla mittaa. Mutta sitte että seuraanko? No pyrin kyllä niinku seuraamaan”. (Esimies Z)

”No emmää millään tavalla mittaa mut kyllä mää nyt seuraan sitä -- Ei oo varsinaisia mittareita”. (Esimies X)

Seurannassa korostui etenkin ei-numeeristen seurantavälineiden käyttö. Kyseleminen, yleinen havainnointi ja yleinen seuranta ovat käytetyimmät menetelmät seurannassa. Poikkeuksena voitaneen mainita organisaation tunnusluvulliset tavoitteet, joita kaikki ilmaisivat seuraavansa aktiivisesti, esimerkkinä myynti ja poistot, ja joihin on olemassa selkeät tavoitteet. Yhteisenä nimittäjänä seuraamisen syystä kaikki korostivat, että seurataan sellaisia asioita, mitä esimiesten odotetaankin seuraavan.

Yleisellä tasolla seurantaa pidetään tärkeänä, jotta tiedetään missä mennään. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös se, että tiedetään oikean henkilön olevan oikeassa paikassa organisaatiossa. Teoriaosion mukaisesti oikeiden henkilöiden sijoittaminen oikeille paikoille organisaatiossa on eräs sisäisen markkinoinnin tavoite.

”Varmaan se kun on tietyt tavoitteet mihin pitää päästä, niin myöskin sitten et mulla on oikeet työntekijät oikeissa paikoissa ja päästään niihin tavoitteisiin ja reagoidaan niihin asioihin, jos ei päästä, ja päinvastoin sitten.” (Esimies W)

Toiminnoista seurannan keskiössä on organisaation numeeriset tunnusluvut, kuten myynti ja poistot. Tätä voisi selittää se, että numeeriset tunnusluvut ovat helposti seurattavissa ja niiden seuraamista esimiehiltä myös odotetaan. Numeeristen tunnuslukujen avulla voidaan seurata yksikön tuottavuutta selkeästi ja helposti.

”No sitä (tehokkuutta) seuran kyllä sitte joo niinku paljon. Minkä takii sit seuran sitä paljon nii sen takii, et siinä meillä on selkee tavote. Et ehkä niissä asioissa missä on selkeet tavoitteet ja vaikka omalta esimieheltä tulee selkeet odotukset, et mitä se multa odottaa, nii niitä asioita mä sit seuran.” (Esimies Z)

Empiirisestä osiosta nousee esiin ymmärrys siitä, että taloudellisten, helposti seurattavien taloudellisten tavoitteiden pohjana toimii sisäisen markkinoinnin muut osa-alueet. Kun kokonaisuus on kaikilta osin tasapainossa, näkyy se tunnusluvullisissa tavoitteissa.

”...niin hyvii lukui meil on ku meillä on sit työntekijöitä täällä. Et jos mul on sit pitkään olleet työntekijät, jotka on motivoituneita ja osaa laajasti kaikkee, nii kyl se näkyy sit siellä tunnusluvuissa.” (Esimies Z)

Aineiston perusteella voimakas painotus on myös työtyytyväisyyden seuraamisessa. Kaikki haastateltavat seurasivat työtyytyväisyyttä pääasiassa organisaation teettämien työtyytyväisyyskyselyiden sekä oman havainnoinnin kautta. Mielenkiintoinen ristiriita on, että vaikka kaikki korostivat työtyytyväisyyden seuraamista, ei sille nähty olevan mitään konkreettisia tavoitteita esimiesten kohdalla. Kaikki haastateltavat korostivat tyytyväisten työntekijöiden merkitystä, mutta varsinaisia tarkkaan suunniteltuja tavoitteita työtyytyväisyydelle ei olla asetettu. Tavoitteet näyttävät tulevan tapausorganisaatiossa ennen kaikkea työtyytyväisyyskyselyiden perusteella mahdollisesti havaituissa ongelmakohdissa.

”...henkilöstölle tehään kerran vuodessa se työtyytyväisyyskysely ja sittenhän ne käydään läpi et mitä sieltä ilmenee sitte semmosia mitkä henkilökunta on kokenu, et mikä ei toimi täällä. Niin sitte tietysti niitten perusteella niitä kehittämisiä mietitään.” (Esimies X)

”...kyllä mä jos jollain näyttää että ei oo niinko oikeen hyvä fiilis tai näin nii saatan kysyä, et onks kaikki hyvin tai näin, et kyllä mä silleen seuraan sitä.” (Esimies Y)

Henkilökunnan osaamisen seuraaminen nousee myös keskeiselle sijalle aineistosta. Osaamista seurataan niin itse havainnoimalla, kyselemällä kuin myös osaamispöytäkirjojen avulla. Aineiston perusteella osaamisen seuranta on jatkuvaa ja sitä seurataan ennen kaikkea oman esimiestyön ohessa.

”Ja se että niinku samoin kuitenkin ku meillä on näitä tehtäviä tässä useita niin silleen että jos huomaa henkilössä että sillä potentiaalia löytyy ja muuta niin aina tietysti kysellään että kiinnostasko. Ja sitte opettaa uusia (asioita) vaikka ne ei oo siellä missään kehityskeskusteluissa sovittuja juttuja. Tietysti aina viii sitä osaamistaitoo, tasoo etteenpäin.” (Esimies X)

Empiirisen osion perusteella myös ulkoisen markkinoinnin seuraaminen on keskeisessä osassa esimiesten työskentelyssä. Kuten teoriaosuudessa havaitaan, ulkoinen ja sisäinen markkinointi tukevat toisiaan, joten ulkoisen markkinoinnin seuraaminen antaa osaltaan osviittaa sisäisen markkinoinnin onnistumisesta. Aineiston mukaan esimiehet seuraavat niin asiakasuskollisuutta kuin asiakastyytyväisyyttäkin. Seurannassa pääpainon muodostivat pääkonttorilta tulevat kootut asiakaspalautteet, joita pyrittiin hyödyntämään asiakastyytyväisyyden seurannassa. Myös omaehtoinen havainnointi nousi tärkeäksi seurantavälineeksi. Lisäksi myymälässä kasvokkain saatua palautetta asiakkailta sekä kanta-asiakkaiden säännöllinen asioiminen myymälässä nähtiin asiakastyytyväisyyden seurannassa tärkeänä.

”Ja sitten semmonen yks asia mikä ei taas liity niinkun, tai no, se liittyy asiakkaisiin, niin hirveesti kiinnitän huomioo siihen että käykö meillä samat ihmiset niinku. Esim vakioasiakkaat, nii yks kaks saattaa olla silleen, että se ei oo käyny muuten kahteen viikkoon et mihinkähä se on hävinny.” (Esimies Y)

Asiakaspalvelutaitoja ja työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä seurataan niin ikään aktiivisesti päivittäisen työn ohessa.

”...kun käyn siinä vaikka (kassan) lähettyvillä niin kyllä mä kuuntelen, oon silleen avoinna koko ajan, että mitä siinä niinku tapahtuu. Miten myyjät puhuu asiakkaille ja tietyissä tapauksissa puutun ja kysyn, että mikä tilanne oli. Et semmosta seurantaa teen kyllä vaikka en sitä sanokkaan... Mut sitä koko ajan kumminkin seuraa, että tervehtiikö työntekijät asiakkaita niinku tuolla myymälän puolella, miten ne

käyttäytyy, miten ne puhuu, puhuuko ne niinku minkälaisia asioita, ja kaikkee siis. Se on varmaan just vaan rutiininomaista työskentelyä mitä tekkee.” (Esimies W)

Kuten aineiston perusteella käy ilmi, tapausorganisaatiossa hyödynnetään pääsääntöisesti ei-taloudellisia seurantavälineitä, kuten aiemmassa teoriassakin korostetaan. Poikkeuksena kuitenkin on, ettei varsinaisesti kukaan esimiehistä mittaa sisäistä markkinointia. Tämän voisi kuvitella johtuvan siitä asiasta, että sisäisen markkinoinnin mittaaminen on keskitetty pääkonttorille, eikä sen mittaamiseen koeta tarvetta esimiesten tasolla. Aineisto tukee tätä ajatusta. Haastattelujen perusteella sisäinen markkinointi on eritoten pääkonttorin vastuulla, josta myymälä saa kootun palautteen ja jonka pohjalta toimenpiteisiin esimiesten tasolla voidaan ryhtyä.

”Nii, ne seuraa pääkonttorilla sitä että on tällasta ja tämmöstä. Mut et sit tavallaan meille tulee se data siihen tyyliin kerran vuoteen, ne käyään läpi palaverissa ja thats it. Niin sit se monesti on, et se ei ehkä jää.” (Esimies W)

Empirian perusteella sisäistä markkinointia siis seurataan esimiestasolla, mutta ei mitata. Sisäisen markkinoinnin seuraamisen perustan muodostavat erilaiset raportit ja dokumentit, jotka myymälän esimiestiimi saa käyttöönsä ja jotka muodostavat pohjan seurannalle. Toisaalta, aineiston perusteella olennaisemmassa osassa on päivittäiseen työhön yhdistetty seuranta. Kun seuranta on päivittäistä, voi toimintaa mukauttaa nopeasti vaaditulle tasolle ja reagoida mahdollisiin ongelmiin.

4.4 Empiirisen osuuden yhteenveto sekä tulokset

Empiirisen aineiston perusteella sisäisestä markkinoinnista ei tapausorganisaatiossa juuri puhuta. Sisäinen markkinointi näyttäytyy esimiestasolla ikään kuin taustalla olevana tekijänä, joka kuitenkin on päivittäisessä työssä vahvasti mukana. Aineiston valossa tätä näyttää selittävän ennen kaikkea se, ettei sisäistä markkinointia tunneta teoriatasolla kovin syvällisesti. Tapausyksikössä aiheeseen lähestytään enemmän konkretian kautta kuin teoreettisesti.

Empiirisen aineiston perusteella esimiesten tavoitteena sisäiselle markkinoinnille on ennen kaikkea työntekijöiden työtyytyväisyyden parantaminen ja osaamistason nostaminen. Nämä tavoitteet ovat linjassa organisaation asettamien tavoitteiden

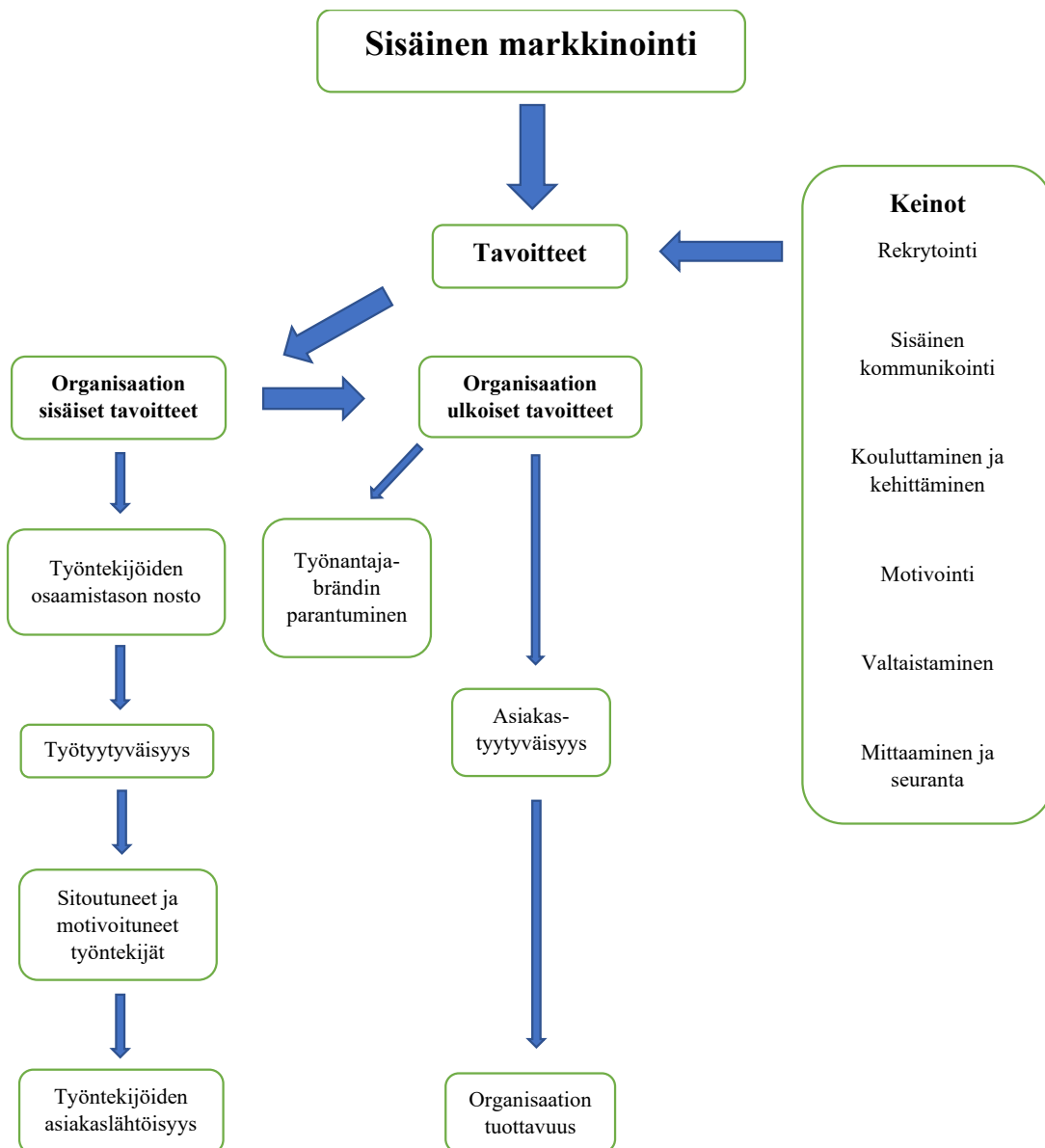
kanssa. Empirian perusteella niin työtyytyväisyyden tavoittelu kuin osaamistason nostaminen ovat vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Osaamistason nostaminen mahdollistaa työtyytyväisyyden saavuttamisen ennen kaikkea monipuolisempien työtehtävien avulla. Monipuoliset työtehtävät taas aineiston valossa nostavat osaamistasoa sekä motivaatiota. Tämä tukee niin ikään aineiston valossa henkilökunnan sitoutumista organisaatioon, jossa koulutus sekä tiedon jako on tämän tutkielman mukaan keskeisessä roolissa. Sitoutuneet työntekijät taas vaikuttavat organisaation menestymiseen taloudellisesti. Ehkä hieman yllättävänä tavoitteena aineistosta nousi esiin myös työnantajabrändin parantamisen tavoite. Tulos on sikäli yllättävä, ettei työnantajamielikuvan parantuminen suoraan vaikuta esimiesten päivittäiseen toimintaan. Toisaalta hyvän työnantajamielikuvan voitaneen ajatella vaikuttavan positiivisesti laadukkaiden työhakemusten määrään, jota empiirinen aineisto myös tukee. Tätä tavoitetta tukee teoreettisessa viitekehyksessä eräänä tavoitteena hyvien työntekijöiden houkuttelevuus organisaatioon, vaikkei se ollutkaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeisin tavoite sisäiselle markkinoinnille.

Myös työntekijöiden asiakaslähtöisyys nousi esiin esimiesten tavoitteissa. Aineiston perusteella työntekijöiden asiakassuuntautuneisuuteen pyritään vaikuttamaan ennen kaikkea oikeiden henkilöiden rekrytoimisella yritykseen. Empirian perusteella etenkin työntekijän sosiaalisiin taitoihin sekä sosiaalisuuteen pyritään kiinnittämään huomiota. Tätä näyttää selittävän ennen kaikkea työn luonne: myymälässä työskennellessä sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat tärkeässä roolissa. Teoreettisessa viitekehyksessä ilmi noussut ajatus työn luonteenomaisuudesta tukee tätä ajatusta. Jos työ on luonteenomaista kyseiselle yksilölle, vaikuttaa se teorian mukaan esimerkiksi yksilön motivaatioon. Motivoitunut yksilö taas aineiston perusteella sitoutuu työhönsä, viihtyy työssä sekä näin ollen tulokset kaikilla mittareilla katsottuna ovat paremmat.

Empiirisen aineistosta käy ilmi, että lopulta tärkein tavoite sisäiselle markkinoinnille tapausyksikössä on yksikön menestyminen taloudellisesti. Tämä on lopullinen päämäärä, johon kaikki muut tavoitteet ovat nidottuja. Aineiston perusteella tavoitetta ei kuitenkaan voida saavuttaa ilman muita tässä tutkielmassa käytyjä tavoitteita, joten tavoitteiden voidaan nähdä tukevan toisiaan isossa kuvassa.

Aineiston perusteella esimiesten hyödyntämät keskeiset keinot toteuttaa sisäistä markkinointia mukailevat pitkälti aiempaa teoriaa. Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen, motivointi, vastuuttaminen ja tiedon jakaminen ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Ennen kaikkea kouluttamisella ja kehittämisellä nostetaan työntekijän osaamistasoa. Kun osaamistaso nousee, vaikuttaa se positiivisesti työssä suoriutumiseen, joka nostaa itseluottamusta ja täten työtyytyväisyyttä. Osaamistason nousu mahdollistaa myös vastuuttamisen hyödyntämisen, joka tapausorganisaatiossa tarkoittaa monipuolisempien työtehtävien tekoa. Tämä osaltaan nostaa osaamistasoa entisestään sekä toimii motivaatiota lisäävänä tekijänä. Motivoitunut henkilöstö taas on aineiston perusteella avainasemassa organisaation menestymisessä. Sisäisellä kommunikoinnilla voidaan niin ikään edistää tavoitteisiin pääsyä ennen kaikkea tehokkaan tiedonkulun ansiosta.

Haastattelujen perusteella työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen, motivointi, vastuuttaminen sekä tiedon jako vaikuttavat ennen kaikkea niin työtyytyväisyyteen kuin organisaation tuottavuuteenkin. Rekrytoinnin merkitys aineistossa korostuu ennen kaikkea asiakaslähtöisyyteen pyrittäessä, joka osaltaan taas heijastelee asiakkaiden kokemaan asiakastyytyväisyyteen. Seuraaminen niin ikään auttaa esimiehiä seuraamaan tavoitteisiin pääsyä ja mahdollistaa puuttumisen havaittuihin epäkohtiin.



Kuvio 2. Empirian pohjalta täydennetty sisäisen markkinoinnin malli.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä käydään läpi tämän tutkielman teoreettinen kontribuutio. Tämän jälkeen käydään läpi liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, jotka syntyivät tätä tutkielmaa tehtäessä.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkielmassa tavoitteena oli kuvata ja analysoida, kuinka sisäinen markkinointi näyttäytyy päivittäistavarakaupan alalla esimiehen näkökulmasta. Tässä alaluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä käydään läpi teoreettiset johtopäätökset, jotka tämän tutkielman pohjalta voidaan muodostaa.

Tämän tutkielman ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä toimi: *Mitkä ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin tavoitteita esimiesten näkökulmasta?* Tähän vastataan seuraavasti:

Teoriaosiossa käy ilmi, että sisäisen markkinoinnin tavoitteet voidaan tiivistää työtyytyväisyyteen, työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen, asiakastyytyväisyyteen sekä organisaation tuottavuuteen. Teorian perusteella sisäisen markkinoinnin tavoitteena on ennen kaikkea organisaation ulkoiseen markkinointiin vaikuttaminen (tuloksellisuuteen) panostamalla organisaation sisäisiin tavoitteisiin, kuten henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen (esim. Grönroos 2015, s.472; Ahmed & Rafiq 2002). Aiemman teorian valossa korostui organisaation voivan saavuttaa ulkoiset markkinointitavoitteensa ennen kaikkea keskittymällä organisaation sisäisiin tavoitteisiin.

Empiiriset tutkimustulokset mukailevat pääsääntöisesti teoriaosuuden tavoitteita sisäiselle markkinoinnille. Toisaalta empiirisen aineiston perusteella henkilökunnan osaamisen parantaminen on lähtökohtana kaikelle tekemiselle, joka ei teoreettisessa viitekehyksessä ollut yksittäinen tavoite sisäiselle markkinoinnille. Osaava henkilökunta on aineiston valossa lopulta se, joka vaikuttaa eniten yksikön menestymiseen ja mahdollistaa myös muiden tavoitteiden saavuttamisen. Empiirisen

osion perusteella osaamistason nostaminen korreloi vahvasti työtyytyväisyyden kanssa. Aineiston perusteella tyytyväiset työntekijät taas sitoutuvat organisaatioon ja suoriutuvat työtehtävistään paremmin, joka edelleen vaikuttaa ulkoisiin tavoitteisiin, kuten yksikön menestymiseen. Tulos näin ollen tukee aiempaa teoriaa, joskin tässä tutkielmassa osaamisen parantaminen korostui vahvasti. Tulosta selittänee toisaalta haastateltavien käytännöllinen suhtautuminen tutkimusaiheeseen: aihetta tarkasteltiin oman työskentelyn perspektiivistä käsin, jossa henkilökunnan vahva osaaminen on keskeistä.

Empiriasta keskeiseksi tavoitteeksi esimiesten näkökulmasta nousi myös työnantajabrändiin vaikuttaminen. Tulos on sikäli yllättävä, ettei työnantajabrändi näy suoraan esimiesten päivittäisessä työssä. Toisaalta teoreettisessa viitekehyksessä erääksi sisäisen markkinoinnin tavoitteeksi on mainittu työntekijöiden houkuttelemisen organisaatioon (Grönroos 2015, s. 451; Berry & Parasuraman 1991, s.151), joten tämä tukee aiempaa teoriaa. Työnantajabrändin nousua yhdeksi merkittäväksi tavoitteeksi voisi selittää osaltaan se, että päivittäistavarakaupan alalle hakee töihin tyypillisesti nuoria kokemattomia työntekijöitä, joka on aina suurempi riski verrattuna kokeneempiin hakijoihin, kuten empiriasta käy ilmi. Paremmalla työnantajabrändillä voidaan näin ollen nähdä vaikutusta siinä, että alalle hakeutuvat myös jo kokeneemmat työntekijät, jotka edesauttavat esimiesten tavoitteiden saavuttamista omassa yksikössään. Kuten Grönroos (2015, s.471) toteaa, haasteena yrityksille on saada laadukasta ja osaavaa työvoimaa, joten työnantajabrändin parantaminen voidaan nähdä eräänä merkittävänä keinona parantaa tilannetta. Palvelualoilla tämä haaste voidaan nähdä olevan tavallista yleisempi, sillä johtuen alan luonteesta, osaavat henkilöt eivät välttämättä hae kyseisiin työtehtäviin.

Empiiriset tulokset siis tukevat aiemmassa teoriassa ilmennyttä ajatusta siitä, että organisaation ulkoiset tavoitteet voidaan saavuttaa vain saavuttamalla ensin sisäiset tavoitteet. Tämän tutkielman mukaan keskeisenä sisäisenä tavoitteena esimiesten näkökulmasta on kuitenkin henkilökunnan osaamistason nostaminen, joka tukee muiden tavoitteiden saavuttamista. Teoreettisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että aiemman teorian valossa sisäisen markkinoinnin tavoitteet näyttävät toteutuvan päivittäistavarakaupan alalla hyvin, keskeisenä tavoitteena esimiesten näkökulmasta ennen kaikkea työtyytyväisyyden ja organisaation menestymisen tavoittelussa.

Toisena alatutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa toimi: *Mitkä ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin keinoja käytännön esimiestyössä?* Tähän vastataan seuraavasti:

Esimiesten hyödyntämät sisäisen markkinoinnin keinot mukailevat pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita keinoja. Tulos on sikäli odotettu, että jokaista keinoa käytiin omana teemanaan haastatteluissa läpi. Empiirisen tutkimuksen perusteella rekrytoinnin tärkein tehtävä on ennen kaikkea sopivien persoonallisuuksien löytäminen työyhteisöön. Aineiston perusteella sosiaaliset taidot ja sosiaalisuus ovat avainasemassa etenkin uutta henkilöä palkattaessa. Tämä vaikuttaa aineiston perusteella niin työtyytyväisyyteen, asiakaslähtöisyyteen kuin asiakastyytyväisyyteen. Selittävänä tekijänä paljastui henkilön sopivuus kyseiseen työhön ja työyhteisöön, jota määrittelee henkilön persoonallisuus. Tämä tukee Henning – Thuraun (2004) näkemystä rekrytoinnin tärkeydestä palveluorganisaatiolle, jossa henkilön asiakassuuntautuneisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Empiria tukee niin ikään Kukrejan (2017) korostamaa luonteenomaisen työn tärkeyttä.

Sisäinen kommunikointi näyttäytyy tapausorganisaatiossa ennen kaikkea tiedon jakamisena. Empirian mukaan kommunikointityyli vaihtelee valtaosalla sen perusteella, kenelle kommunikoidaan. Selittävänä tekijänä esiin nousi persoonallisuuserot, kokemus sekä asema organisaatiossa. Empiria tukee teoriassa ilmennyttä ajatusta erilaisista työntekijäsegmenteistä, jossa on tärkeää ajatuksen tasolla jakaa työntekijät omiin segmentteihinsä ja mukauttaa kommunikointia sen perusteella (Ahmed & Rafiq 2002, s.36). Aineisto tukee aiempaa teoriaa sen vaikutuksesta tehokkaaseen kommunikointiin, jossa viesti näin saadaan tehokkaammin perille. Kommunikoinnissa tapausorganisaatiossa hyödynnetään teoriaosuudessa ilmennyttä jatkuvaa ja satunnaisempaa kommunikointia (Catalin, Andreea & Adina 2014), jatkuvan kommunikoinnin ollessa kuitenkin tärkeämmässä osassa. Sisäisen kommunikoinnin kohdalla tavoitteellisuus korostui haastatteluissa, joissa tavoitteena nähtiin tiedon jakamisen ja sisäistämisen ohella koko yksikön toiminnallisuuden parantuminen sisäisen kommunikoinnin keinoin. Teoreettisen osion mukaisesti Spitzerin ja Swidlerin (2003) mukaan tavoitteena on, että henkilökunta ymmärtää ja hyväksyy viestin, viesti motivoi, ohjaa tai informoi sekä tukee jotakin päätavoitetta. Haasteellisena empirian perusteella koettiin runsas informaatiomäärä,

jonka suodattaminen ja jakaminen aiheuttaa haasteita. Tiedonkulkuun ja tiedon vastaanottavuuteen vaikuttaa niin ikään oleminen eri aikaan töissä, motivaation taso, erilaiset tavat jakaa tietoa sekä persoonallisuus. Aiemmassa teoriassa korostettiin ennen kaikkea oikean informaatiomäärän haasteellisuutta (esim. Jakubiec 2019), joten empirian perusteella tiedon kulkuun vaikuttavia tekijöitä voidaan täydentää motivaatiolla sekä persoonallisuuspiirteillä.

Työntekijöiden kouluttamisella ja kehittämisellä on teoreettisen osion mukaisesti merkittävä vaikutus niin työntekijöiden tietotaitoon, työssä suoriutumiseen, organisaatioon sitoutumiseen, asiakastyytyväisyyteen sekä työtyytyväisyyteen. Empiria tukee näitä tavoitteita. Aineiston perusteella kuitenkin olennaisin tekijä on osaamistason nostaminen. Mitä osaavampi henkilökunta on, sitä monipuolisemmin he voivat erilaisia töitä tehdä. Tämä taas vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon ja edelleen yksikön menestymiseen taloudellisesti. Empiriaa tukee näin ollen teoriassa esitettyä ajatusta siitä, että organisaation ulkoinen menestys lähtee organisaation sisäisistä tavoitteista (Grugulis & Brevitt 2002; Grönroos 2015; Ahmed & Rafiq 2002). Aineiston perusteella työntekijöiden kouluttamisessa ja kehittämisessä pääpaino on päivittäisen työn ohella tehtävässä jatkuvassa työntekijöiden kehittämisessä ja kouluttamisessa.

Ozuem, Limb ja Lancaster (2018) toteavat kaikkien yksilöiden motivoituvan eri asioista. Onkin tärkeää ymmärtää, mikä kutakin yksilöä motivoi. Empiirinen aineisto tukee tätä teoriaa. Aineiston perusteella esimiehet pyrkivät mukauttamaan motivointikeinoja sen perusteella, mistä kukin yksilö motivoituu. Haastattelujen perusteella motivointikeinoina hyödynnetään ennen kaikkea monipuolisten työtehtävien tarjoamista, vastuuttamista, tiedon jakoa sekä palautteen antamista. Aineisto tukee teoriaa tältä osin, mutta esimerkiksi Kukrejan (2017) mainitsemalla työntekijöiden rekrytoinnilla ei tässä tutkimuksessa nähty olevan suoraa vaikutusta motivaatioon. Haasteellisina tapausorganisaatioissa pidettiin ennen kaikkea löytää ne tekijät, mitkä yksilöä motivoivat.

Valtaistaminen on tapausyksikössä keskeinen keino ennen kaikkea työntekijöiden motivointiin ja osaamistason nostamiseen sekä luottamuksen näyttämiseen. Aiemmasta teoriasta poiketen empiriassa korostui vahvasti vastuuttamisen merkitys

osaamistason nostamisessa. Olennaisena tekijänä vastuuttamisen yhteydessä korostettiin luottamusta, jonka täytyy olla kunnossa. Tämä tukee teoriaosiossa esitettyä luottamuksen tärkeyttä valtaistamisprosessissa (Melhem 2004). Haasteina vastuuttamisessa tapausyksikössä koettiin ennen kaikkea työn seurannan muistaminen, henkilöiden persoonallisuuserot sekä se, että työt tehdään huolella. Ristiriita aiempaan teoriaan verrattuna on kuitenkin vastuuttamisen aikaansaama työtyytyväisyys, sillä aineiston perusteella se voi lisätä yksilön kokemaa stressiä. Ahmedin ja Rafiqin (2002, s. 72 – 73) mukaan vastuuttaminen päinvastoin nostaa työtyytyväisyyttä. Selittävä tekijänä aineiston perusteella on persoonallisuus. Tämän perustella voitaneen päätellä, että mikäli organisaatioon on onnistuttu rekrytoimaan oikeanlainen persoona, on valtaistamisella positiivinen vaikutus työsuorituksiin.

Tämän tutkielman perusteella teoriaosuudessa esiteltyjä sisäisen markkinoinnin keinoja hyödynnetään päivittäistavarakaupan alalla hyvin, pääpainon ollessa ennen kaikkea työntekijöiden kouluttamisessa ja kehittämisessä, vastuuttamisessa sekä sisäisessä kommunikoinnissa. Vastuuttaminen ja työntekijöiden motivointi kulkevat tiiviisti rinnakkain, jossa olennaista on monipuolisten työtehtävien tekeminen. Rekrytoinnin osuutta voidaan sikäli pitää vähäisempänä, että se ei kuulu päivittäisiin toimintoihin, joskin rekrytoinnin roolia ei voi väheksyä, sillä vaikutukset ovat kauaskantoisia. Sisäisellä kommunikoinnilla voidaan ennen kaikkea tukea tavoitteiden saavuttamista sekä varmistaa yksikön laadukas toiminta.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa toimi: *Miten esimiehet mittaavat ja seuraavat sisäisen markkinoinnin toteutumista esimiestyössään?* Tähän vastataan seuraavasti:

Aiemman teorian perusteella sisäistä markkinointia tulisi seurata ja mitata yhtä aktiivisesti kuin ulkoista markkinointia (Piercy & Morgan 1991). Empiria ei tue teoriaa täysin, sillä aineiston perusteella sisäistä markkinointia ei mitata esimiesten toimesta. Tätä selittänee se, että sisäisen markkinoinnin mittaaminen hoidetaan pääkonttorilla, eikä se kuulu esimiesten päivittäisiin työtehtäviin. Pääpaino on sen sijaan sen seurannassa. Teorian perusteella sisäisen markkinoinnin seurannassa pääpaino tulisi olla ennen kaikkea ei – taloudellisia seurantavälineitä hyödyntämällä,

kuten kyselemällä ja havainnoilla (Ikäheimo ym. 2014, s.131). Aineisto tukee teoriaa seurannan osalta, sillä käytetyimmät tavat seurata sisäistä markkinointia ovat oma havainnointi, kyseleminen, seuranta, oma havainnointi, kasvokkain saatu palaute sekä erilaiset raportit. Seurannassa korostuvat sisäisen markkinoinnin tavoitteiden mukaisesti työtyytyväisyyden, asiakaslähtöisyyden, asiakastyytyväisyyden sekä yksikön tuloksellisuuden seuraaminen, pääpainon ollessa kuitenkin tuloksellisuuden seuraamisessa.

Aineiston perusteella työntekijöiden työtyytyväisyyden sekä asiakaslähtöisyyden seurannassa hyödynnetään osittain Lingsin ja Greenleyn (2005) kehittämää sisäisen markkinalähtöisyyden seurantaa, joka koostuu teoriaosion mukaisesti neljästä eri ulottuvuudesta: virallisen tiedon tuottaminen, epävirallisen tiedon tuottaminen, tietojen levittäminen sekä reagoiminen informaatioon. Empiirisen aineiston perusteella työntekijöitä arvioidaan virallisesti esimerkiksi koulutuspöytäkirjojen avulla sekä työtyytyväisyyskyselyillä. Epävirallisen tiedon tuottaminen nousee aineistosta vahvasti esiin, jossa esimiehet arvioivat työntekijöitä epävirallisesti päivittäin tapahtuvan työn lomassa, esimerkkinä havainnointi ja seuranta. Olennaisia tietoja levitetään myös työntekijöiden käyttöön. Aineiston perusteella tässä toimii ennen kaikkea sisäisen kommunikoinnin keinot, kuten kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu, whatsapp-ryhmien hyödyntäminen, kuulokemikrofonit sekä perinteiset laput. Mahdollisiin tietoihin reagoidaan tapausorganisaatiossa nopeasti, esimerkiksi neuvomalla asia uudelleen tai lisäkouluttamalla työntekijöitä, jos havaitaan puutteita.

Vastattuamme tämän tutkielman alatutkimuskysymyksiin, on aika vastata varsinaiseen päätutkimuskysymykseen. Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksenä toimi: *Miten sisäisen markkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää esimiestyössä päivittäistavarakaupan alalla?* Tähän vastataan seuraavasti:

Tutkielman perusteella sisäisen markkinoinnin keinot ovat keskeisessä osassa sisäisen markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseen. Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa ennen kaikkea työntekijän asiakaslähtöisyyden kuin asiakastyytyväisyydenkin tavoitteluun sopivan persoonallisuuden avulla. Tämä tukee aikaisempaa teoriaa (Henning-Thurau 2004; Kukreja 2017). Sisäisellä kommunikoinnilla voidaan niin ikään vaikuttaa ennen kaikkea tehokkaaseen tiedon jakamiseen sekä tukea organisaation tai esimiesten

asettamia tavoitteita sisäiselle markkinoinnille. Tämän tutkielman perusteella rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa sisäiseen kommunikointiin myös siten, että palkataan sopiva persoona osaksi työyhteisöä. Tämän työn tulokset tukevat myös teoriaosuudessa esitettyä ajatusta siitä, että sisäinen kommunikointi mahdollistaa tiedon keräämisen seurantatarkoitukseen (Lings & Greenley 2005). Työntekijöiden kouluttamisella ja kehittämisellä on niin ikään keskeinen rooli sisäisen markkinoinnin tavoitteiden saavuttamisessa, sillä työntekijöiden osaamisen nostaminen toimii pohjana tämän tutkielman mukaan kaikille muille päätavoitteille, ennen kaikkea kuitenkin työtyytyväisyydelle, asiakastyytyväisyydelle ja organisaation tuottavuudelle. Tämän tutkielman perusteella osaamistason noston mahdollistamat seuraukset ovat ennen kaikkea seurausta monipuolisemmista työtehtävien teosta. Esimerkiksi Kukreja (2007) korostaa kehittymisen mahdollisuuden motivoivan työntekijöitä, joten tämä tutkielma tukee tätä ajatusta. Motivoinnilla voidaan aineiston perusteella vaikuttaa työsuoritusten tasoon ja työnjälkeen sekä edistää organisaation taloudellisia tavoitteita, kuten aiemmassa teoriassa havaitaan (esim. Sood & Boruah 2018) Vastuuttamalla työntekijöitä voidaan kehittää niin ikään työntekijöiden osaamista, motivoimaan sekä lisäämään työtyytyväisyyttä. Tämä mukailee pitkälti Ahmedin ja Rafiqin (2002, s. 72 – 73) ajatuksia, sillä heidän mukaansa työntekijöiden motivaation ja tuottavuuden lisäksi pyritään vaikuttamaan organisaation ulkoiseen menestykseen. Työntekijöiden motivaatiolla on taas niin aineiston kuin aiemman teorian perusteella selkeä vaikutus tuottavuuden nostamisessa. Seurannalla varmistetaan, että keskeisiin tavoitteisiin päästään ja tarpeen vaatiessa puututaan havaittuihin epäkohtiin. Tämän tutkielman mukaan seuranta voidaan hyödyntää myös tietojen keräämiseen Lingsin ja Greenleyn (2015) ehdottamalla tavalla, mikä edelleen auttaa esimiehiä toteuttamaan sisäistä markkinointia paremmin.

Edellä esiteltyjen teoreettisten johtopäätösten valossa voidaan sanoa, että päivittäistavarakaupan alalla sisäisellä markkinoinnilla on aivan keskeinen osuus menestyksekkäässä toiminnassa. Osviittaa tästä antaa tämän tutkielman tapausorganisaationa toiminut yksikkö, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on ollut poikkeuksellisen pientä. Teoreettisena johtopäätöksenä todettakoon, että esimiesten rooli sisäisen markkinoinnin toteuttajina omassa yksikössään on keskeinen, jossa rekrytoinnilla, sisäisellä kommunikoinnilla, työntekijöiden kouluttamisella ja kehittämisellä, motivoinnilla, valtaistamisella ja seurannalla on keskeinen merkitys.

Näiden avulla voidaan tavoitella ennen kaikkea sisäisiä sisäisen markkinoinnin tavoitteita, jotka heijastelevat positiivisesti myös ulkoisen markkinoinnin tavoitteisiin.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Palvelualoille, kuten päivittäistavarakaupan alalle, on tyypillistä osa-aikaiset työsuhteet ja runsas työntekijöiden vaihtuvuus. Lisäksi palvelualat ovat työvoimavaltaisia aloja, jossa henkilöstö on merkittävä kustannus, mutta myös merkittävä resurssi – jos henkilöstö saadaan valjastettua toimintaan oikealla tavalla.

Tämän tutkielman perusteella liikkeenjohtoa suositetaan ensinnäkin kouluttamaan päivittäistavarakaupan alan, miksei muidenkin palvelualojen, esimiehiä sisäistämään sisäisen markkinoinnin ideologian osaksi päivittäisiä rutiineja. Esimiehillä on ratkaiseva merkitys sisäisen markkinoinnin jalkauttamisessa työntekijätasolle. Tutkielman perusteella organisaatioiden tulisi ensin määritellä konkreettiset sisäisen markkinoinnin tavoitteet esimiehille. Näiden tavoitteiden on hyvä olla konkreettisia, sillä tämän tutkielman perusteella konkreettisten tavoitteiden seuraaminen on selkeää ja esimiehet tietävät, mihin organisaatio pyrkii ja mitä esimiehiltä itseltään odotetaan. Ilman konkreettisia sisäisen markkinoinnin tavoitteita on vaarana, että koko sisäinen markkinointi jää ajatuksen tasolle esimiestasolla ilman konkreettisia toimintatapojen muutoksia. Organisaation visio ja strategia voivat toimia perustana konkreettisille tavoitteille, mutta pelkän vision tai strategian tavoittelu ilman konkreettisempia tavoitteita on haastavaa. Organisaation johdon tehtävä tulisi niin ikään olla muodostaa sellaiset konkreettiset tavoitteet, jotka tukevat sen pitkäaikaista visiota, toiminta-ajatusta ja strategiaa.

Liikkeenjohtoa suositetaan tavoitteiden perusteella määrittelemään ne konkreettiset keinot, joilla esimiehet voivat heille asetetut sisäisen markkinoinnin tavoitteet saavuttaa. Työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen tulisi muodostaa perustan sisäisen markkinoinnin keinovalikoimassa. Muita toimivia menetelmiä ovat vastuuttamisen lisääminen, motivointikeinojen kehittäminen, sisäisen kommunikoinnin tehostaminen sekä rekrytoinneissa kiinnittäminen huomio eritoten rekrytoitavan henkilön persoonallisuuteen ja työyhteisöön sopimiseen.

Tutkielman perusteella sisäistä markkinointia tulisi seurata aktiivisesti – aivan kuten ulkoistakin markkinointia seurataan. Sisäisen markkinoinnin tavoitteiden konkreettisuus esimiehille osaltaan auttaa tässä prosessissa. Vaikka sisäistä markkinointia seurattaisiin aktiivisesti organisaation ylimmällä tasolla, voi sen seuraamisen tärkeyden myös esimiesten tasolla nähdä olennaisena tekijänä. Kun esimiehet tietävät tarkkaan mitä seurata ja mitä heiltä odotetaan, voi se motivoida esimiehiä toteuttamaan sisäistä markkinointia aktiivisesti myös oman päivittäisen työnsä ohessa. Tutkielman perusteella sisäistä markkinointia ei mitata tapausyksikössä esimiestasolla, mutta sisäisen markkinoinnin mittaaminen voisi edelleen tukea sen toteuttamista esimiestasolla. Toisaalta aikaa on esimiehilläkin rajallisesti käytettävänä, joten liikkeenjohdon tulee pohtia, paljonko lisävastuuta se esimiehille antaa sisäisen markkinoinnin mittaamisessa ja seurannassa.

5.3 Tutkielman luotettavuus

Tutkielman tekijä työskenteli tutkimuksen teon aikana kyseisen organisaation yksikössä, joka voi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta samasta syystä, luottamuksen rakentaminen oli helppoa tutkijan ja haastateltavien välillä. Tutkija koki, että avoin ilmapiiri edisti tutkimuksen luotettavuutta, kun asioista keskusteltiin avoimesti jokaisen tutkimukseen osallistuneen henkilön kanssa. Tutkielman luotettavuuteen saattaa kuitenkin vaikuttaa pienehkö empirisen aineiston koko. Tutkija kuitenkin päätyi ratkaisuun olla keräämättä lisää aineistoa, sillä haastattelut alkoivat loppua kohden toistaa itseään, ja tutkija teki tästä omat johtopäätöksensä.

Tutkielman luotettavuuteen voi vaikuttaa myös, että kyseessä on yhdessä yksikössä toteutettu tapaus tutkimus. Näin ollen tutkielman yleistettävyyteen tulee suhtautua kriittisesti, eikä tutkielman tuloksia lähtökohtaisesti voi yleistää. Toisaalta tässä tutkielmassa tarkoituksena ei ollutkaan yleistää ilmiötä, vaan kuvata ja analysoida sisäistä markkinointia esimiesten näkökulmasta. Tutkielman luotettavuutta pohtiessa on myös hyvä arvioida, mikä merkitys tutkimustuloksiin on sillä, että kyseinen tapausyksikkö kuuluu suureen päivittäistavarakaupan ketjuun. Onko esimerkiksi yksiköiden välillä eroavaisuuksia ja olisiko toisessa yksikössä tutkimustulokset olleet erilaisia suhteessa tapausyksikköön? On myös tärkeää huomioida, että tutkielma

keskittyi nimenomaan päivittäistavarakaupan esimiehiin, joten yleistyksiä muihin palvelualoihin ei voida lähtökohtaisesti tehdä.

Keskeisiä käsitteitä tutkielman luotettavuuden arvioinnissa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, miten jokin väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, jota niiden on tarkoituskin ilmaista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ristiriidattomuutta, eli toisin sanoen sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti mitataan haluttua ilmiötä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, s.254 – 255.) Tässä tutkielmassa validiteettia pyrittiin parantamaan erityisesti tarkalla haastateltavien valinnalla sekä pyrkimällä muodostamaan laadukas teemahaastattelurunko aikaisempaan tieteelliseen tietoon pohjautuen. Reliabiliteettia pyrittiin niin ikään parantamaan tarkalla kuvauksella, miten kyseiseen tutkimustulokset on saatu sekä pyrkimällä läpinäkyvyyteen koko tutkimusprosessin ajan.

Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija on kykeneväinen joko hyväksymään tai hylkäämään tutkijan tulkinnat. Edellytyksenä on, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Analyysin toistettavuudella tarkoitetaan, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty siten, että tutkimusta toistettaessa on mahdollisuus päästä samoihin lopputuloksiin. (Mäkelä 1990, s.53.) Tässä tutkielmassa analyysin arvioitavuutta on pyritty parantamaan kertomalla tarkkaan, miten tulkinnat on tehty. Tutkijan tulkintoja on pyritty tukemaan teorian ja empirian aktiivisella hyödyntämisellä. Niin ikään analyysin toistettavuudessa on pyritty samaan.

Tutkimuksessa hyödynnetyn teorian kokoamisessa on pyritty käyttämään mahdollisuuksien mukaan vertaisarvioituja artikkeleita laadun takaamiseksi. Toisaalta aina tämä ei ollut mahdollista ja välillä tutkija joutui turvautumaan myös muihin materiaaleihin. Lisäksi osa tutkimuksessa hyödynnetystä materiaalista on iäkkäämpää, joka saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta aina uudempaa materiaalia ei ollut löydettävissä, joten valinta oli ennemminkin pakon sanelema kuin tutkijan oma valinta. Tutkielman luotettavuutta arviotaessa on myös syytä nostaa esiin, että suoraan päivittäistavarakauppaan liittyvää sisäisen markkinoinnin taustakirjallisuutta oli äärimmäisen niukasti saatavilla: tutkimukset keskittyivät pääsääntöisesti tarkastelemaan aihetta esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden palvelualojen näkökulmasta.

Rajoittavana tekijänä esiin nousee myös tutkimukseen käytetty aika. Tutkija työskenteli tutkimusta tehdessään kyseisen organisaation palveluksessa, joten aikaa oli vain rajallisesti käytettävissä. Lisäksi on hyvä huomioda, että tutkijan työskennellä kyseisessä organisaatiossa, voi sillä olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Tätä pyrittiin minimoimaan muodostamalla aiempaan tieteelliseen tietoon perustuen teemahaastattelurunko sekä esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja pyytämällä esimerkkejä. On kuitenkin syytä korostaa, ettei tutkija saanut tätä tutkielmaa tehdessään rahallista korvausta eikä kysymyksessä ollut tilattu tutkimus tapausorganisaation puolelta. Tämä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä näin toimimalla tutkija pyrki paremmin olemaan ”neutraalilla maaperällä”.

Laadullisen tutkimuksen luonne huomioon ottaen, ehkä suurimpana rajoitteena voidaan pitää tutkijaa itseään. Eskolan ja Suorannan (2008, s.210) mukaan tärkein tutkielman luotettavuuteen vaikuttava tekijä on lopulta tutkija itse. Koska tutkija toimii keskeisenä tutkimusvälineenä, tulisi tutkielman luotettavuutta arvioitaessa arvioida koko tutkimusprosessia alusta loppuun. Tässä tutkielmassa on pyritty lisäämään luotettavuutta kuvailemalla ja perustelemalla tehdyt valinnat läpinäkyvästi koko tutkimusprosessin ajan aina johdannosta tähän lukuun asti.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja analysoida, kuinka sisäinen markkinointi näyttäytyy päivittäistavarakaupan alalla esimiehen näkökulmasta. Tämän tutkielman tekeminen avasi muutamia mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia kyseiseen aiheeseen.

Tutkielman perusteella olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja keinot eroavat organisaation ylimmän johdon ja kaupan esimiesten välillä. Tämä voisi osaltaan auttaa ymmärtämään mahdollisia haasteita sisäiselle markkinoinnille. Etenkin jos johdon tavoitteet sisäiselle markkinoinnille ovat ristiriidassa esimiesten omille tavoitteille, ei yhtenäisen sisäisen markkinoinnin toteuttaminen ole mahdollista.

Tämän tutkielman sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja keinot toteutuvat tapausyksikössä hyvin. Tutkimus herätti kuitenkin pohtimaan, mikä merkitys tuloksiin on sillä, että kyseessä on suuri kansainvälinen organisaatio. Olisiko tulokset olleet erilaisia eri organisaatioissa? Olisi perusteltua tutkia, kuinka sisäinen markkinointi näyttäytyy saman alan eri organisaatioissa, joka voisi osaltaan lisätä ymmärrystä toimivista menetelmistä.

Tutkielman perusteella nousi ajatus myös tutkia, kuinka asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät kokevat sisäisen markkinoinnin ja kuinka nämä kokemukset eroavat esimiesten tasolla, ja mikä mahdollisesti selittäisi nämä eroavaisuudet. Sisäisen markkinoinnin tulisi kuitenkin koskettaa koko organisaatiota, joten tämä voisi osaltaan auttaa ymmärtämään ilmiötä paremmin.

LÄHTEET

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing : Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090560310498813>

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090560310486960>

Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., & Odetallah, A. L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.

Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E., III. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73.

Broady-Preston, J., & Steel, L. (2002). Employees, customers and internal marketing strategies in LIS. *Library Management*, 23(8/9), 384-393. <https://doi-org.pc124152 oulu.fi:9443/10.1108/01435120210439861>

Catalin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9-17.

Dolphin, R. (2005). *Internal communications: Today's strategic imperative* Routledge. doi:10.1080/1352726042000315414

DUMITRESCU, L., CETINĂ, I., & PENTESCU, A. (2012). *Employee satisfaction measurement - part of internal marketing* Academy of Economic Studies Bucharest.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8.painos) Tampere: Vastapaino.

FALOLA, H. O., OSIBANJO, A. O., & OJO, S. I. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7(1), 161-170.

Ferdous, A. S. (2008). Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *Marketing Review*, 8(3), 223–235.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.

Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). On internal marketing--concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economica*, 70(5).

GRAJDIERU (COMAN), E. (2017). Neuromarketing and its internal marketing applications. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 10, 17-24.

Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *The Journal of Services Marketing*, 8(4), 5. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/08876049410070682>

Grönroos, C. (1983). *Miten palveluja markkinoidaan*. Espoo: Weilin + Göös.

Grönroos, C. (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla* (4. uud. p.). Helsinki ; Porvoo ; Juva: WSOY.

Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (5. painos). Helsinki: Talentum.

Grugulis, I., & Bevitt, S. (2002). The impact of investors in people: A case study of a hospital trust. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 44-60.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09564230410564939>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (3.painos) Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita* (15-16. painos). Helsinki: Tammi.

Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *The Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>

Ikäheimo, S., Ikäheimo, S., Laitinen, E. K., Laitinen, T., & Puttonen, V. (2014). *Yrityksen taloushallinto tänään*. Sundom: Vaasan Yritysinformaatio.

JAKUBIEC, M. (2019). *The importance of internal communication for management of an organisation* Silesian Technical University, Organisation & Management Faculty. doi:10.29119/1641-3466.2019.134.4

Johnson, P. R. (1994). Brains, heart and courage: Keys to empowerment and self-directed leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 17-21.

Joshi, R. (2007a). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *ICFAI Journal of Services Marketing*, 5(4), 28-36.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302-314. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13563280510630106>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard--measures that drive performance* Harvard Business School Publication Corp.

Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Internal marketing: Scale development and validation. *Vision (09722629)*, 19(3), 236-247. doi:10.1177/0972262915597088

Kaurav, R. P. S., Prakash, M., Chowdhary, N., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81-95.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kukreja, J. (2017). A study of employee motivation as a tool for implementation of internal marketing. *Amity Business Review*, 18(1), 92-103.

Kukreja, J. (2017). Internal Marketing: a prelude or an outcome of Employee Motivation? *BVIMSR Journal of Management Research*, 9(1), 54-59

Kumpikaitė, V., & Čiarnienė, R. (2008). *New training technologies developing human resources* Kaunas University of Technology, Faculty of Economics & Management.

Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V., Laitinen, E. K., & Kinnunen, J. (2010). *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen* (4.painos) Helsinki: KY-palvelu.

Lings, I. N. (2000). The impact of internal market orientation on external market orientation and business performance: An empirical study of the UK retail market. Paper presented at the *Proceedings of ANZMAC 2000 Conference, Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, 697-702.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.

Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26(1), 72-93.

Mukherjee, A., & Maihotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? *International Journal of Service Industry Management*. doi:10.1108/09564230610689777

Mäkelä, K., Apo, S., Ehnrooth, J., Eskola, K., Heiskala, R., Hoikkala, T., . . . Vilkkö, A. (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.

Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356-372.

Papasolomou, I., Kitchen, P. J., & Christofi, M. (2017). Internal marketing under disguise: Misplaced application. *Journal of Customer Behaviour*, 16(1), 5-18. doi:10.1362/147539217X14909732699453

Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.

Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, F., & Shafait, Z. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management*. doi:10.1108/JEIM-09-2018-0206

Sherman, S., & Freas, A. (2004). *The WILD WEST of executive coaching* Harvard Business School Publication Corp.

Shockey, M. L., & Mueller, C. W. (1994). At-entry differences in part-time and full-time employees. *Journal of Business & Psychology*, 8(3), 355-364. doi:10.1007/BF02230378

Sinčić, D., & Pološki Vokić, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *EFZG Working Paper Series*, (12), 1-13.

Slavic, A., & Berber, N. (2019). The role of training practice in improving organizational performance in selected countries of the danube region. *Engineering Economics*, 30(1), 81-93. doi:10.5755/j01.ee.30.1.17857

Sood, K., & Boruah, A. (2018). Impact of Motivation on Employee Performances. *International Journal of Business & Engineering Research*, 11, 1–19.

Sousa, B., Ferreira, P., Arriscado, P., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: The case of a leading portuguese business group. *Revista Portuguesa De Marketing*, 19(36), 23-42.

Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). *Using a marketing approach to improve internal communications* John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/ert.10076

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ueno, A. (2010). What are the fundamental features supporting service quality? *Journal of Services Marketing*, 24(1), 74-86. doi:10.1108/08876041011017907

Valli, R., & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, metodin valinta ja aineistonkeruu : Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (4. uud. ja täyd. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090569910285869>

Weber, J. M. (2015). The development of a scale for the measurement of internal marketing in service firms. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(2), 145-155.

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Dick, R. v. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145. doi:10.1509/jmkg.73.2.123

ELEKTRONISET LÄHTEET

Päivittäistavara ry (2019) Päivittäistavarakauppa 2019. Saatavilla:
https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2019_vuosijulkaisu.pdf Viitattu 3.12.2019

Kaupan liitto (2018). Kauppa tarvitsee osa-aikatyötä. Saatavilla:
<https://kauppa.fi/uutishuone/2018/12/05/kauppa-tarvitsee-osa-aikatyota/> Viitattu 11.11.2019

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot:

- Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?
- Kauanko olet työskennellyt esimiesasemassa kyseisessä organisaatiossa?
- Onko sinulla aiempaa esimieskokemusta muista organisaatioista?

Sisäinen markkinointi yleisesti:

- Onko sisäisen markkinoinnin käsite tuttu? Mitä käsität sisäisellä markkinoinnilla tarkoitettavan? Määrittelisitkö omin sanoin sisäisen markkinoinnin ytimekkäästi?
- Oletko saanut itse koulutusta sisäisestä markkinoinnista / perehtynyt aiheeseen jollain muulla tavoin?

Sisäisen markkinoinnin päämäärät?

- Onko sisäisen markkinoinnin tavoitteet tuttuja? Millaisia tavoitteita omasta mielestäsi kuuluu sisäiseen markkinointiin yleisesti?
- Asettaako organisaatio / asetatko itse tavoitteita sisäiselle markkinoinnille? Jos kyllä, millaisia?
- Näkyykö sisäisen markkinoinnin tavoitteet päivittäisessä esimiestyöskentelyssä? Jos kyllä, miten?

- Mitkä ovat keskeisiä sisäisen markkinoinnin tavoitteita omassa esimiestyössäsi?

Sisäisen markkinoinnin keinot?

- Onko sisäisen markkinoinnin keinovalikoima tuttu? Jos on, mitä keinoja siihen mielestäsi kuuluu?
- Käytätkö mielestäsi joitain tiettyjä sisäisen markkinoinnin keinoja esimiestyössäsi?

Rekrytointi:

- Millaisia tekijöitä otat huomioon rekrytointeja tehdessäsi?
- Millaisiin piirteisiin keskityt hakijoissa?
- Tavoitteesi rekrytointeja tehdessä?
- Mahdollisia haasteita?

Sisäinen kommunikointi

- Miten määrittelisit sisäisen kommunikoinnin?
- Kuinka kommunikoit alaistesi / kollegoidesi kanssa? Vaihteleeiko kommunikointityylisi?
- Mitä tavoitteet sisäisellä kommunikoinnilla? Mitä kommunikointivälineitä tai -keinoja käytät?
- Mahdollisia haasteita sisäisessä kommunikoinnissa?

Kouluttaminen ja kehittäminen

- Miten koulutat ja kehität alaisiasi? Mihin tekijöihin kiinnität huomiota?
- Mihin tällä pyrit? Mitkä ovat tavoitteesi työntekijöiden kouluttamiselle ja kehittämiselle?
- Mahdollisia haasteita?

Motivointi

- Kuinka motivoit työntekijöitäsi?
- Käytätkö eri motivointitapoja eri työntekijöihin / eri tilanteissa? Jos kyllä, millaisia motivointikeinoja käytät?
- Mihin pyrit motivoinnin avulla?
- Mahdollisia haasteita?

Valtaistaminen (vastuuttaminen)

- Onko käsite tuttu? Määrittelisitkö, mitä vastuuttamisella tarkoitetaan?
- Vastuutatko työntekijöitä? Jos kyllä, niin miten vastuutat ja miksi vastuutat?
- Mahdollisia haasteita?

Mittaaminen / seuranta

- Mittaatko / seuraatko itse sisäistä markkinointia? Jos kyllä, miksi?

- Miten seuraat sisäistä markkinointia? Millaisia menetelmiä käytät? (esim. asiakaspalautteiden kautta, itse havainnoimalla, kyselemällä, jne.)
- Seuraatko/mittaatko erityisesti joitain tiettyjä toimintoja? Käytätkö jotain valmista mittaristoa/seurantavälinettä?
- Mahdollisia haasteita?

Muuta:

- Jäikö jotain olennaista mielestäsi käsittelemättä? Haluaisitko lisätä vielä jotain?