



Turun yliopisto  
University of Turku

# **KAUPAN PALVELULUPAUS JA SISÄINEN MARKKINOINTI**

**Esimerkkiyrityksenä Sokos-tavaratalo**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Minna Kaseva

Ohjaajat:  
KTT Heli Marjanen  
KTM Kaisa Saastamoinen

28.2.2011  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Henkilöstö yrityksen menestystekijänä.....	7
1.2	Sisäinen markkinointi ja asiakaslupaukset kaupan toimintaympäristössä.....	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja viitekehys .....	11
2	YRITYS, TYÖNTEKIJÄT JA ASIAKKAAT SUHDEMARKKINOINNIN OSAPUOLINA.....	14
2.1	Suhdemarkkinoinnin määritelmiä .....	14
2.2	Suhdemarkkinoinnin ulottuvuudet .....	15
2.2.1	Suhdemarkkinoinnin osapuolet, prosessit ja lupaukset .....	15
2.2.2	Päämääränä kestävät asiakassuhteet .....	18
2.2.3	Yrityksen suhde työntekijöihin.....	19
2.2.4	Yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välinen suhde.....	20
3	SISÄISEN MARKKINOINNIN MÄÄRITELMÄT, KOHDERYHMÄT, TAVOITTEET JA JOHTAMINEN .....	24
3.1	Sisäisen markkinoinnin määritelmiä.....	24
3.2	Sisäinen markkinointi ja henkilöstö .....	26
3.2.1	Sisäisen markkinoinnin kohderyhmät.....	26
3.2.2	Sisäinen markkinointi ja yrityksen johto .....	28
3.3	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja johtaminen .....	29
3.3.1	Strategisen ja taktisen tason tavoitteet .....	29
3.3.2	Asenne- ja viestintäjohtaminen.....	31
4	SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAMINEN .....	33
4.1	Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen malleja.....	33
4.2	Sisäisen markkinoinnin osa-alueet ja keinot .....	36
4.2.1	Työntekijöiden rekrytointi .....	36
4.2.2	Työntekijöiden kehittäminen .....	38
4.2.3	Työntekijöiden tukeminen .....	41
4.2.4	Työntekijöiden säilyttäminen .....	43
4.3	Sisäinen viestintä ja motivointi osana sisäistä markkinointia .....	45
4.3.1	Sisäinen viestintä .....	45
4.3.2	Työntekijöiden motivointi .....	47

5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS .....	50
5.1	Tutkimusstrategia- ja metodit: teemahaastattelun ja kyselytutkimuksen toisiaan täydentävä käyttö .....	50
5.2	Tutkittava organisaatio ja tutkimukseen osallistujat .....	51
5.3	Aineiston keruu teemahaastatteluin .....	56
5.3.1	Haastattelurunkojen valmistelu.....	56
5.3.2	Yksilö- ja ryhmähaastattelut .....	60
5.3.3	Haastatteluiden tallentaminen ja käsittely .....	61
5.4	Aineiston keruu kyselylomakkeella .....	62
5.5	Aineiston analysointi.....	64
5.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettiset näkökulmat .....	65
6	PALVELULUPAUS JA SISÄINEN MARKKINOINTI SOKOS-TAVARATALOSSA.....	69
6.1	Sokos-tavaratalon palvelulupaus.....	69
6.2	Sisäisen markkinoinnin määrittely ja tavoitteet .....	71
6.3	Myyjän toimenkuva sekä työssä tarvittavat tiedot ja taidot .....	73
7	SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAMINEN SOKOS-TAVARATALOSSA.....	77
7.1	Myyntihenkilöstön rekrytointi.....	77
7.2	Myyntihenkilöstön kehittäminen.....	81
7.3	Myyntihenkilöstön tukeminen.....	86
7.3.1	Myyntityötä tukevat järjestelmät .....	87
7.3.2	Johdon tuen muodot.....	89
7.3.3	Näkemykset johdon tuen muodoista.....	90
7.3.4	Kyselyn tulokset johdon tuesta .....	95
7.4	Myyntihenkilöstön säilyttäminen.....	97
7.5	Sisäinen viestintä ja motivointi osana sisäistä markkinointia .....	101
7.5.1	Sisäinen viestintä .....	101
7.5.2	Myyntihenkilöstön motivointi .....	106
7.6	Koetut edellytykset toimia palvelulupauksen mukaisesti .....	109
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	112
8.1	Johtopäätökset .....	112
8.2	Yhteenveto .....	116
	LÄHTEET.....	119

LIITE 1	YKSILÖHAASTATTELUIDEN RUNKO .....	127
LIITE 2	RYHMÄHAASTATTELUIDEN RUNKO .....	130
LIITE 3	KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE.....	132
LIITE 4	KYSELYLOMAKKEEN TIETOSUOJASELOSTE.....	133
LIITE 5	KYSELYLOMAKE.....	134
LIITE 6	ANALYYSISSÄ KÄYTETYN TEEMOITTELUN RUNGOT .....	138

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Tutkimuksen viitekehys .....	12
Kuvio 2	Suhdemarkkinoinnin käsitehierarkia.....	15
Kuvio 3	Suhdemarkkinoinnin kolme ulottuvuutta .....	16
Kuvio 4	Lupausten antamisen ja lunastamisen prosessi .....	17
Kuvio 5	Palveluiden tuottavuuskolmio .....	21
Kuvio 6	Yhteys työntekijöiden ja asiakkaiden asenteiden ja käyttäytymisen välillä.....	22
Kuvio 7	Sisäisen markkinoinnin osa-alueet ja keinot asiakasorientoituneen palveluntuotannon saavuttamiseksi.....	35
Kuvio 8	Kyselylomakkeen vastaajien ikäjakauma.....	54
Kuvio 9	Kyselylomakkeen vastaajien ja haastateltavien työvuosien jakauma	55
Kuvio 10	Tutkimukseen osallistuneiden jakautuminen kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin myyjiin .....	55
Kuvio 11	Myyjän työssä tarvittavat tiedot ja taidot .....	75
Kuvio 12	Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset rekrytoinnin osa-alueen keinoista.....	77
Kuvio 13	Arviot Sokos-tavaratalon perehdytyksestä.....	79

Kuvio 14	Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset kehittämisen osa-alueen keinoista.....	81
Kuvio 15	Arviot Sokos-tavaratalon koulutuksen tämän hetkisestä tilasta .....	86
Kuvio 16	Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset tukemisen osa-alueen keinoista.....	87
Kuvio 17	Arviot Sokos-tavaratalon johdon tuesta myyntihenkilöstölle .....	95
Kuvio 18	Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset säilyttämisen osa-alueen keinoista.....	98
Kuvio 19	Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset sisäisestä viestinnästä ja tiedottamisesta .....	101
Kuvio 20	Arviot Sokos-tavaratalon tiedonkulusta .....	105
Kuvio 21	Arviot työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä .....	108
Kuvio 22	Yhteenveto johdon ja myyntihenkilöstön näkemyksistä sisäisen markkinoinnin keinoista .....	113

## **Taulukkuuettelo**

Taulukko 1	Yrityksen sisäiset ja ulkopuoliset päätoimiset ja osa-aikaiset markkinoijat.....	27
Taulukko 2	Työntekijäviestinnän tavoitteita .....	46
Taulukko 3	Sisäisen markkinoinnin viestintäkanavat .....	47
Taulukko 4	Teoriataustan, teemojen ja haastattelukysymysten yhteenveto .....	57
Taulukko 5	Teoriataustan ja kyselylomakkeen yhteenveto .....	63
Taulukko 6	Johdolta ja esimieheltä kaivattuja tuen muotoja.....	97



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Henkilöstö yrityksen menestystekijänä

Ihmiset ja vuorovaikutus heidän välillään toimivat kanavana liiketoimille ja yritysten suhteille. Kaupanteko on aina sosiaalinen tapahtuma, johon yksilöt ja heidän persoonalliset piirteensä tuovat väriä ja jännitteitä. Yritysten suhteet ja suhdemarkkinointi ovat olleet markkinoinnin kentällä kuuma puheenaihe 1990-luvulta lähtien. (Sin, Tsea, Yaub, Chowb, Leeb & Lauc 2005; Halinen & Salmi 2001, 208; Möller & Halinen 2000.) Suhdemarkkinoinnin on arvioitu täydentävän, muokkaavan tai jopa kokonaan korvaavan nykyisen markkinoinnin paradigman (Payne 2006; Gummesson 2004; Grönroos 1994). Suhdemarkkinoinnin ajatellaan luovan yritykselle kilpailuetua ja vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintaan (Sin ym. 2005).

Markkinointi on monessa yrityksessä alettu ymmärtää koko organisaation asiana. Tämä vaikuttaa oleellisesti markkinointiin suhtautumiseen. Jotkut yritykset ovat jopa kokonaan luopuneet myynti- ja markkinointiosastoistaan. Markkinoinnin katsotaan kuuluvan jokaisen työntekijän tehtäviin ja jokainen työntekijä voi vaikuttaa yrityksen asiakassuhteisiin. Tällöin johto sekä tuki- ja kontaktihenkilöstö jakavat vastuun asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden tuottamisesta, tehokkaan palvelun toimittamisesta sekä yrityksen imagosta huolehtimisesta. (Gummesson 2004, 103–110; Palmer 2000, 51; Dunne & Barnes 2000, 208.)

Suhdemarkkinoinnissa työntekijät ovat merkittävässä roolissa asiakassuhteiden rakentajina ja ylläpitäjinä. Työntekijöiden roolin merkityksen ymmärtäminen on lisännyt kiinnostusta sisäistä markkinointia kohtaan. Yrityksen tuleekin huolehtia ensin työntekijöistään, sillä tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin ja tehokkaammin. Tämä on tärkeää myös vähittäiskaupan alalla, jossa on suuri työntekijöiden vaihtuvuus, joka johtuu keskinkertaisista työoloista ja jatkuvasta muutospaineesta. Näistä tekijöistä johtuen työntekijöillä ei ole motivaatiota mainostaa yrityksen tuotteita ja palveluita. Sisäisen markkinoinnin konseptin käyttöönoton pitäisi tehostaa yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden suhdetta ulkoihin asiakkaisiin. (Panigyrakis & Theodoridis 2009; Lämsä & Uusitalo 2003; Payne 1993, 163.)

Sisäisen markkinoinnin tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta kirjoittaa profiilituotealan yrityksen Profiler Solutions Finland Oy:n hallituksen jäsen Pertti Ura 3.2.2010 yrityksen blogissa otsikon alla ”Sisäisen markkinoinnin renessanssi on NYT!”. Johdantona käytetään ennustuksia eri mediaryhmien voittajista ja häviäjistä. Mediamainonnan osuuden uskotaan pienenevän, samoin menettäjiä ovat liikelahjat ja digitaalisuuden en-

nustetaan jatkavan kasvuaan. Ura kuitenkin uskoo sisäisen markkinoinnin merkityksen kasvavan ja huomion kiinnittyvän henkilöstöön. Alla suora lainaus Uran blogikirjoituksesta (Ura 3.2.2010).

”Varsinaisen markkinoinnin voittajan uskoisin kuitenkin olevan omalle henkilökunnalle annettavat kannusteet. ... Palkankorotuksia ei tässä tilanteessa voi antaa, myynnin perinteiset palkintomatkat ja henkilöstön bonusohjelmatkin ovat pannassa. Miten siis osoittaa omalle henkilökunnalle arvostusta ja kannustusta näinä aikoina?

Sisäisen markkinoinnin merkitys tulee jatkossa rajusti kasvamaan. Henkilöstö on se segmentti, johon kannattaa viesti ensiksi ja painavasti kohdistaa. Se on jokaisen yrityksen tulevaisuuden tärkein media ja tuo absoluuttisesti parhaan tuoton. Ainoastaan sen päälle kannattaa muu maineen rakennus perustaa. Jos sisäisesti asiat eivät ole selviä ja taisteluhenki viritetty, ei kannata ulospäinkään lähteä julistamaan yrityksen tai brandien uutta erinomaisuutta.”

Uran tekstistä nousee esiin samoja ajatuksia kuin tämän tutkielman suhde- ja sisäisen markkinoinnin kirjallisuuteen perustuvassa teoreettisessa osuudessa; sisäinen markkinointi on ulkoisen markkinoinnin onnistumisen edellytys ja henkilöstö on liiketoiminnan menestymisen kannalta avainasemassa (Armstrong & Kotler 2005, 251; Gummesson 2004, 279; Hennig-Thurau & Hansen 2000, 5; Liljander 2000, 161). Etenkin palveluyrityksissä henkilöstön rooli korostuu, sillä ne eivät voi kilpailla tehokkaasti ilman tehokasta palvelua, jonka tavalla toisella tuottaa yrityksen henkilöstö. Voidaan jopa sanoa, että palveluyritys voi olla ainoastaan yhtä hyvä kuin sen muodostavat ihmiset. (Berry & Parasuraman 2000, 173, 190.)

Myös kauppayritys voidaan mieltää palveluyritykseksi, jossa menestymisen ratkaisee onnistuminen asiakkaan kohtaamisessa. Tällöin asiakaspalvelun osaavan ja tavarat sekä kaupan palvelut hallitsevan henkilöstön merkitys on erityisen tärkeä. (Neilimo 2006, 182.) Toisaalta voidaan ajatella, että jokaisen markkinoilla toimivan yrityksen toimintaan liittyy palvelun komponentti ja toiminta voi olla siitä myös riippuvainen. Näissä olosuhteissa työntekijät ovat elintärkeitä ja muodostavat kriittisen voimavaran pitkän ajan menestykselle kaikissa yrityksissä, ei vain palveluyrityksissä. (Dunne & Barnes 2000, 192.) Yritysten on siis entistä enemmän kiinnitettävä huomioita ulkoisten asiakkuuksien rinnalla sisäisiin asiakkuuksiin.

## **1.2 Sisäinen markkinointi ja asiakaslupaukset kaupan toimintaympäristössä**

Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena ovat sisäinen markkinointi ja asiakkaille annettavat lupaukset kaupan toimintaympäristössä. Sisäinen markkinointi on kehittynyt palveluiden ja suhdemarkkinoinnin tutkimuksesta, josta se on eriytynyt omaksi tutkimusalueekseen (Kalliomaa 2004, 2–6). Palveluiden markkinointia ei tässä tutkielmassa



käsitellä omana kokonaisuutenaan, mutta se vaikuttaa taustalla voimakkaasti, sillä sisäisen markkinoinnin kirjallisuus nojautuu vahvasti palveluiden markkinointiin. Palveluiden markkinointi kehittyi 1980-luvulla ja se pyrki osoittamaan, että koko organisaatio on markkinointiorganisaatio ja yrityksen palveluiden markkinointi on koko organisaation tehtävä. Näiden ajatusten kautta on opittu ymmärtämään asiakkuus laajemmin ja havaittu monilla yrityksen osastoilla olevan yhteys asiakkaaseen – ainakin siten, että niiden toimilla vaikutetaan siihen, miten asiakas kokee asiakkuuden yritykseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 18–19.)

Tässä tutkielmassa suhdemarkkinointi nähdään Paynen (2006, 22) määritelmän tavoin sidosryhmäsuhteiden johtamisena, jonka avulla yritys tähtää asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakasarvon kasvattamiseen. Yrityksen sidosryhmistä keskitytään asiakkaisiin ja työntekijöihin. Suhdemarkkinoinnissa keskeinen elementti on lupauksen käsite eli lupauksen antaminen asiakkaille sekä niiden mahdollistaminen ja lunastaminen (Grönroos 2007, 277–278).

Ketjun asiakaslupaukset ja ydinvahvuudet ovat osa konseptien strategista määrittystä. Asiakaslupaus on yrityksen liiketoimintastrateginen elementti, jonka avulla yritys ilmaisee, mitä asiakas saa käyttäessään yrityksen tuottamia tuotteita tai palveluita ja miten yritys tuottaa asiakkaalle yliverstaista arvoa. Asiakaslupaukseen vaikuttavat konseptin asiakaskohderyhmät sekä heidän arvostamansa tekijät. Asiakaslupaus auttaa yrityksen sisällä henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin ja ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakaslupauksen pitäisi olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate, jota tuodaan voimakkaasti esiin markkinointiviestinnässä ja toiminnassa. Asiakaslupauksen tarkoituksena on viestiä, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen enemmän, paremmin ja eri tavalla kuin kilpailijansa. (Kuusela & Neilimo 2010, 60; Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 116–117; 2007a, 8–9, 35; Kaplan & Norton 2004, 38–42.)

Asiakaslupaus määrittelee yrityksen strategian asiakkaalle kuvailemalla asiakkaalle yrityksen ainutlaatuisen tuotteiden, hinnan, palvelun, suhteiden ja imagon yhdistelmän. Asiakaslupaus mahdollistaa keskittymisen yrityksen ydinsaamiselle tuote- ja palvelutarjonnassa. (Kaplan & Norton 2004, 38–42.) Asiakaslupaus voi perustua taloudellisuuteen (edullinen hinta), toiminnallisuuteen (helppo ostospaikka, hyvä valikoima), elämyksellisyyteen (hyvä palvelu, kattavat brändivalikoimat, prerium status) tai näiden yhdistelmään. Lähtökohtaisesti päivittäistavarakaupassa markettyyppiset yritykset painottavat kustannustehokkuutta, kun taas tavaratalokaupassa pyritään huomioimaan enemmän asiakkaan tarpeita. Sokos ja Stockmann tavaratalot edustavatkin elämyksellisen asiakasarvoon panostavia kauppayrityksiä. (Kuusela & Neilimo 2010, 88–89; Neilimo 2006, 178.)

Tavaratalojen asiakaslupauksissa korostuu usein palvelu-ulottuvuus, joka voi tarkoittaa esimerkiksi lupausta asiantuntevasta henkilöstöstä tai markkinoiden parhaasta palvelusta (Kuusela & Neilimo 2010, 88–89). Palvelu-ulottuvuudessa yrityksen työntekijät erilaistavat yrityksen kilpailijoista ja johtavat kilpailuedun syntymiseen (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007). Tässä tutkielmassa palvelu-ulottuvuus erotetaan asiakaslupauksesta omaksi suppeammaksi kokonaisuudeksi, josta käytetään nimitystä palvelulupaus. Asiakaslupauksesta poiketen palvelulupauksessa keskitytään vain palveluun eli tapahtumiin työntekijän ja asiakkaan välillä. Näin asiakkaille annettavat lupaukset mielletään myös Sokos-ketjuun kuuluvissa tavarataloissa, joilla on ketjun yhteinen asiakas- ja palvelulupaus. Sekä asiakas- että palvelulupaus on ketjun sisällä tarkkaan määritelty, mutta niitä ei ole julkilausuttu ketjun ulkopuolella. Siksi niiden sisältöä ei myöskään tässä tutkielmassa käsitellä seikkaperäisemmin.

Pelkkä asiakas- ja palvelulupausten julkilausuminen ei riitä, vaan ne pitää elää todeksi. Lupausten lunastaminen onkin kaupan ja koko arvoketjun keskeisin tehtävä. Siihen yritys tarvitsee henkilöstöään. (Kautto ym. 2008, 116–117; Peltola 2007, 251.) Asiakas- ja palvelulupaukset antavat henkilökunnalle suuntaviivat ja ohjeet lupausten lunastamiseksi käytännön liiketoiminnassa. Yrityksen sisällä lupaukset tulee kääntää selkeästi ymmärrettäviksi ja mitattaviksi tekijöiksi, jotta henkilöstö voi työskennellä niiden parantamiseksi. (Kaplan & Norton 2004, 38–42.) Palvelulupauksen johtamisessa on keski-tyttävä palvelujen johtamisen erityispiirteisiin, joita ovat asiakkaiden tarpeiden tulkitsemisen, ostopäätöksen tukemisen, sekä asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja seurannan lisäksi ammattimainen henkilöstö, joka taitaa ensiluokkaisen asiakaspalvelun, henkilöstön valitseminen, palkkaus ja koulutus, sisäinen viestintä, motivointi ja henkilöstön sitouttaminen. (Kuusela & Neilimo 2010, 88–93.)

Voimakas kansainvälistyminen ja tietotekniikan kehittyminen ovat merkittävästi kasvattaneet osaamisvaatimuksia kaupan alalla. Osaava, hyvin koulutettu, motivoitunut ja toimintaan sitoutunut johto ja henkilöstö muodostuvatkin tulevaisuudessa yhä kriittisemmiksi kilpailussa menestymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön lisäksi yhtenä vähittäiskaupparyityksen menestymisen avaimena voidaan pitää henkilöstön työtyytyväisyyttä, joka välittyy asiakkaille työntekijöiden innostuneisuutena, iloisuutena, positiivisuutena sekä palvelualltiutena. Lähivuosina kaupparyityksissä tullaankin entistä enemmän kiinnittämään huomiota ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointiin sekä johdon ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2007b, 92; Neilimo 2006, 182.) Palvelulupauksen johtamisessa sekä osaavan henkilöstön palkkaamisessa, säilyttämisessä ja kehittämisessä voidaan sisäisellä markkinoinnilla katsoa olevan merkittävä rooli.

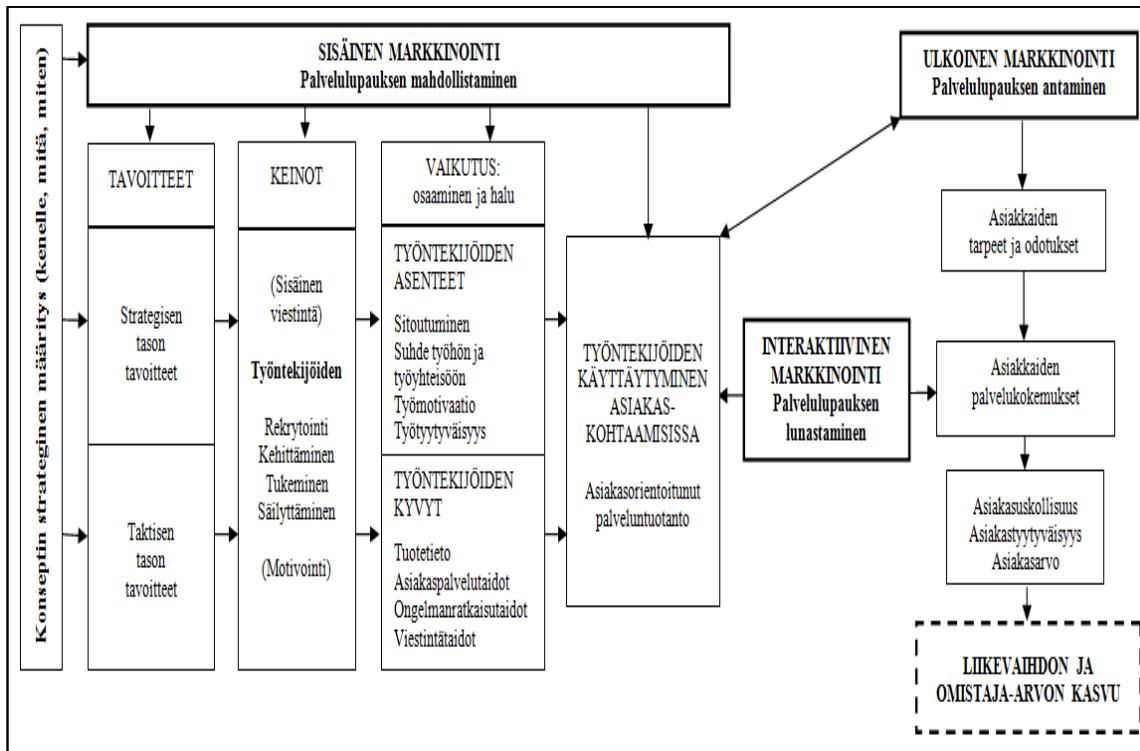
### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja viitekehys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sisäistä markkinointia ja palvelulupauskaupan toimintaympäristössä. *Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen on esimerkkiyrittäjien asiakkailleen antama palvelulupaus sekä miten esimerkkiyrittäjä sisäisen markkinoinnin keinoin valmistaa työntekijänsä asiakkaan kohtaamiseen ja mahdollistaa palvelulupauksen lunastamisen.* Asiaa tarkastellaan yrityksen johdon ja työntekijöiden näkökulmasta sekä selvittää mahdollisia näkemyseroja. Johdon ja työntekijöiden näkemyksiä selvitetään seuraavien kysymysten avulla:

1. Minkälainen on yrityksen asiakkailleen antama palvelulupaus?
2. Mitkä ovat yrityksen sisäisen markkinoinnin lähtökohdat (määrittely ja tavoitteet)?
3. Minkälaisia tietoja ja taitoja palvelulupauksen mukaisesti toimiminen myyjiltä edellyttää?
4. Minkälaisin sisäisen markkinoinnin keinoin yritys varmistaa näiden tietojen ja taitojen olemassaolon?
5. Minkälaiset valmiudet yritys antaa työntekijöilleen asiakkaan kohtaamiseen ja palvelulupauksen lunastamiseen?

Tutkimuksen esimerkkiyrittäjäksi valittiin yksi Sokos-tavarataloista. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin säilyttämiseksi tutkittavan tavaratalon tai tutkittavien henkilöiden nimiä ei käytetä. Myöhemmin tutkittavaan Sokos-tavarataloon viitataan käyttämällä yleisesti nimitystä Sokos-tavaratalo.

Kuviossa 1 esitellään tutkimuksen viitekehys. Tutkimuksen viitekehys kokoaa yhteen tehtyä kirjallisuuskatsausta sekä luo raamit toteutetulle empiiriselle tutkimukselle. Viitekehyksessä lähdetään liikkeelle yrityksen *konseptin strategisesta määrittelystä*, joka toimii yrityksen operatiivisten prosessien lähtökohtana ja vastaa kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Lisäksi viitekehys pitää sisällään suhdemarkkinoinnin kolmion kolme pääprosessia, joita ovat sisäinen, ulkoinen ja interaktiivinen markkinointi.



Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys

Konseptin määrittelyn jälkeen mallissa edetään suhdemarkkinoinnin prosesseista *sisäiseen markkinointiin*, jossa keskitytään yrityksen ja sen työntekijöiden välisiin suhteisiin. Tässä tutkielmassa sisäinen markkinointi nähdään yrityksen sisäisenä prosessina, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä strategioiden toimeenpanossa sekä *palvelulupauksen mahdollistamisessa ja työntekijöiden valmistamisessa asiakkaan kohtaamiseen*. Yritys asettaa sisäiselle markkinoinnille *tavoitteita* yrityksen konseptin, asiakkaille annetun palvelulupauksen sekä muiden muuttuvien tekijöiden mukaisesti ja pyrkii saavuttamaan ne erilaisin *sisäisen markkinoinnin keinoin*. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan *työntekijöiden asenteisiin sekä kykyihin* palvella asiakasta ja tuloksena odotetaan syntyvän työntekijöiden toivottua käyttäytymistä eli *asiakasorientoitunutta palveluntuotantoa*.

Suhdemarkkinoinnin toisen prosessin eli *ulkoisen markkinoinnin* tehtävänä on *palvelulupauksen antaminen* yrityksen asiakkaille. Erilaisin ulkoisen markkinoinnin keinoin voidaan vaikuttaa *asiakkaiden tarpeisiin sekä odotuksiin* palvelun laadusta. Ulkoisella markkinoinnilla voidaan lisäksi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja päinvastoin.

Kolmas suhdemarkkinoinnin prosessi on *interaktiivinen markkinointi*, jonka tarkoituksena on työntekijöiden ja asiakkaiden välisen kanssakäymisen kautta *lunastaa annettu palvelulupaus*. Asiakkaiden *palvelukokemukset* määrittelevät sen, onko lupauksen lunastamisessa onnistuttu. Palvelukokemukseen vaikuttavat sekä asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelun laadusta että työntekijöiden käyttäytyminen asiakaskohtaamisissa.

Mikäli kaikissa prosesseissa onnistutaan ja pystytään vastaamaan tai jopa ylittämään asiakkaan tarpeet ja odotukset, voidaan saada aikaan asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä sekä asiakasarvoa. Mikäli näiden tuottamisessa onnistutaan, voi tuloksena olla *liikevaihdon ja omistaja-arvon kasvu*.

Tutkielma koostuu kahdeksasta luvusta, joista ensimmäisessä eli johdantoluvussa käsitellään tutkimuksen taustaa ja määritellään tutkimuksen tavoitteet. Koska tässä tutkielmassa sisäisen markkinoinnin ja henkilöstön katsotaan vahvasti liittyvän ja vaikuttavan yrityksen suhteisiin, teoriaosuuden alussa luvussa kaksi kuvaillaan lyhyesti suhdemarkkinoinnin määritelmiä ja ulottuvuuksia. Suhdemarkkinointi käsittää yrityksen suhteet kaikkiin sen sidosryhmiin, mutta tässä tutkielmassa suhdemarkkinoinnin tarkastelu on rajattu yrityksen ja sen asiakkaiden sekä työntekijöiden välisiin suhteisiin.

Sisäistä markkinointia käsitellään luvuissa kolme ja neljä. Kolmannessa luvussa esitellään sisäisen markkinoinnin määritelmiä, sisäisen markkinoinnin kohderyhmät sekä tavoitteet ja johtaminen. Luku neljä keskittyy sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen ja siinä kuvaillaan sisäisen markkinoinnin neljä strategista osa-aluetta sekä kunkin osa-alueen keinot. Toteutettua empiiristä tutkimusta esitellään luvussa viisi, tutkimuksen tuloksia käsitellään luvuissa kuusi ja seitsemän. Luvussa kahdeksan esitellään tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä tutkielman yhteenveto.

## **2 YRITYS, TYÖNTEKIJÄT JA ASIAKKAAT SUHDEMARKKINOINNIN OSAPUOLINA**

### **2.1 Suhdemarkkinoinnin määritelmiä**

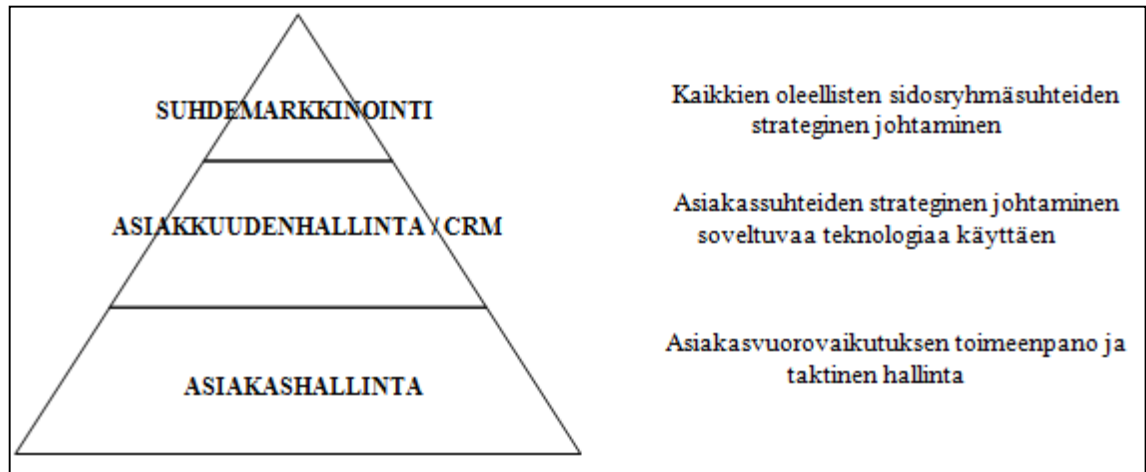
Markkinointikirjallisuudessa suhdemarkkinoinnilla viitataan yleisesti markkinointifilosofiaan, jonka mukaan yritys saavuttaa pitkäaikaisia kilpailuetuja lujittamalla olemassa olevia asiakassuhteitaan (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 19). Grönroos (1994) määrittelee suhdemarkkinoinnin seuraavasti: ”Suhdemarkkinointi on suhteiden luomista, ylläpitämistä ja kehittämistä asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa tuottavasti siten, että kaikkien osapuolten tavoitteet saavutetaan. Tämä saavutetaan vastavuoroisella vaihdannalla ja lupauksen täyttämällä.” Lyhyemmin sanottuna suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia (Gummesson 2004, 21).

Suhdemarkkinointiin liittyvät siis hyvin oleellisesti käsitteet suhde, verkosto ja vuorovaikutus. Suhde edellyttää vähintään kaksi toisiinsa yhteyttä pitävää osapuolta. Markkinoinnin näkökulmasta perussuhde on asiakkaan ja yrityksen välinen suhde. Verkosto puolestaan muodostuu toisinaan hyvinkin monimutkaisesta suhteiden joukosta. Sekä yksinkertaisten suhteiden että monipuolisten verkostojen osapuolet pitävät aktiivisesti yhteyttä toisiinsa eli ovat vuorovaikutuksessa. (Gummesson 2004, 22–23.) Suhdemarkkinoinnille tyypillistä on pyrkimys yrityksen ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön ja pitkiin suhteisiin. Yhteistyön kautta pyritään luomaan yhteistä arvoa ja saavuttamaan win-win tilanne eli asetelma, jossa molemmat osapuolet kokevat saavansa hyötyä ja olevansa voittajia. (Grönroos 2000, 29–30.)

Payne (2006, 8–9) määrittelee suhdemarkkinoinnin sidosryhmäsuhteiden johtamiseksi, jossa pyritään asiakkaiden säilyttämiseen ja elinikäisen asiakasarvon kasvattamiseen. Suhdemarkkinointi sisältää ymmärryksen siitä, että yrityksen tulee luoda suhteita lukuisten sidosryhmien kanssa saavuttaakseen menestystä markkinoilla sekä näkemyksen markkinoinnista koko yrityksen, ei pelkästään markkinointiosaston asiana. Myös tässä tutkielmassa suhdemarkkinointi nähdään Paynen määritelmän tavoin yrityksen kaikkien työntekijöiden asiana ja sen avulla tähdätään asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakasarvon kasvattamiseen. Tässä tutkielmassa korostetaan ulkoisten sidosryhmäsuhteiden rinnalla sisäisten sidosryhmäsuhteiden hoitamista.

Kuviossa 2 kuvataan kolmitasoinen suhdemarkkinoinnin käsittehierarkia. Hierarkian alimmalla tasolla on asiakashallinta (engl. customer management) eli asiakasvuorovaikutuksen toimeenpano ja taktinen hallinta. Toisella tasolla on asiakkuudenhallinta (engl. customer relationship management, CRM) eli asiakassuhteiden strateginen johtaminen

ja ylimpänä suhdemarkkinointi (engl. relationship marketing) eli sidosryhmäsuhteiden strateginen johtaminen. (Payne 2006, 22.)



Kuvio 2 Suhdemarkkinoinnin käsittehierarkia (Payne 2006, 22)

Suhdemarkkinointi on siis Paynen (2006, 22) mukaan sidosryhmäsuhteiden johtamista. Yrityksellä on suhteita lukuisiin sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin, kuten tavarantoimittajiin, kilpailijoihin, suosittelijoihin ja vaikuttajiin, sekä potentiaalisiin työntekijöihin ja asiakkaisiin (Lahtinen & Isoviita 2001, 70). Suhdemarkkinoinnin teorioissa keskitytään usein erityisesti asiakassuhteisiin ja yrityksen suhteita eri tahoihin käsitellään toisistaan erillisinä. Asiakasfokus on ymmärrettävää, sillä asiakastytyväisyys ja asiakkaiden tekemät transaktiot näkyvät suoraan tuloksessa. Kuitenkin yrityksen muilla suhteilla on oleellinen merkitys asiakastytyväisyyden luomisessa ja suhteita tulisi käsitellä kokonaisuuksina. Yksi merkittävimmistä yrityksen suhteista on yrityksen suhde sen työntekijöihin. Mikäli yritys haluaa tosissaan toteuttaa suhdemarkkinointia, se ei voi jättää huomioimatta sisäistä ulottuvuutta. (Liljander 2000, 159–161.)

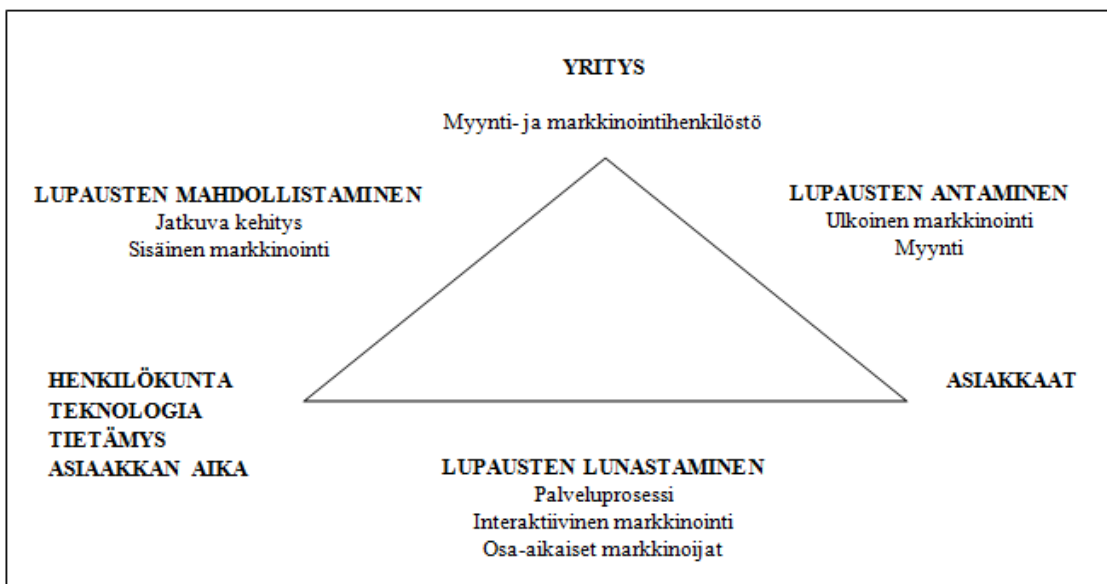
## 2.2 Suhdemarkkinoinnin ulottuvuudet

### 2.2.1 *Suhdemarkkinoinnin osapuolet, prosessit ja lupaukset*

Suhdemarkkinointia käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty useita eri variaatioita palveluiden markkinoinnin kolmiosta (esim. Teboul 2006, 28–40; Armstrong & Kotler 2005, 251; Liljander 2000, 163). Palvelukolmioita käsitellessään Teboul (2006, 31–40) korostaa siirtymistä transaktioista suhdepainotteiseen toimintaan. Hän käyttää myös

kaksoiskumppanuuden (engl. dual-partnership) käsitettä korostaakseen yrityksen suhdetta työntekijöihin ja asiakkaisiin. Työntekijät ja asiakkaat ovat kolmiossa samalla jallustalla ja ovat yritykselle yhtä tärkeitä. Työntekijöitä tulisikin käsitellä kuin asiakkaita ja päinvastoin.

Myös Grönroos (1998a) on lähestynyt suhdemarkkinointia palveluiden markkinointikolmion avulla, joka on esitetty kuviossa 3. Kolmio muodostuu kolmesta osapuolesta, joita ovat yritys, henkilökunta ja asiakkaat. Suhdemarkkinoinnin prosesseissa keskitytään lupauksen vaihtoon ja lunastamiseen näiden osapuolten välillä. Lupauksen vaihdosta ja lunastamisesta muodostuu kolme pääprosessia, joita ovat ulkoinen markkinointi, interaktiivinen markkinointi ja sisäinen markkinointi. Ulkoisen markkinoinnin tehtävä on realististen lupauksen antaminen asiakkaille, interaktiivisen markkinoinnin tehtävä annettujen lupauksen lunastaminen ja sisäisen markkinoinnin tehtävä asiakkaille annettujen lupauksen mahdollistaminen. (Grönroos 2007, 277–278; 1998a; Bitner 1995.)

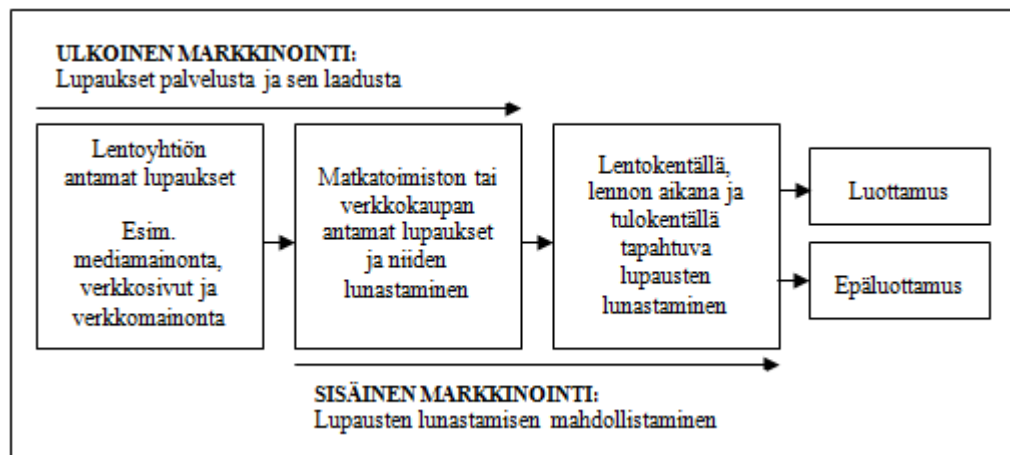


Kuvio 3 Suhdemarkkinoinnin kolme ulottuvuutta (Grönroos 1998a)

Ulkoisissa markkinointikampanjoissaan organisaatio antaa asiakkailleen yrityksen tuotteisiin ja palveluihin sekä niiden toimittamiseen liittyviä lupauksia. Asiakas muodostaa odotuksia yritystä kohtaan ja ne perustuvat yrityksen antamiin lupauksiin, aikaisempiin kokemuksiin, suusta suuhun liikkuvaan tietoon sekä mielessä olevaan palveluntuottajan imagoon. Yritys toivoo antamiensa lupauksen vastaavan kohderyhmän joka päiväisiä toimia ja prosesseja sekä henkilökohtaisia arvoja, tarpeita ja toiveita. Lupauksen tulee olla realistisia, jotta ne on mahdollista lunastaa. Sekavat lupaukset tai lupaukset, joita ei voida lunastaa heikentävät asiakassuhteiden kehittämistä. (Grönroos 2007, 455–466; 2001, 90–93; 1998b, 319–321; Bitner 1995).



Kuviossa 4 on esitetty esimerkki lupauksen antamisen ja lunastamisen prosessista. Lentomatka on esimerkki palveluhyödykkeestä, joka muodostuu eri vaiheissa annetuista lupauksista. Asiakkaalle annetaan lupauksia hinnasta, palvelun sisällöstä ja laadusta, lentojen turvallisuudesta ja aikataulujen pitävyydestä. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että annetut lupaukset ovat yhdenmukaisia, ja että ne lunastetaan matkan jokaisessa vaiheessa. Asiakkaan kokemus palvelun kokonaislaatu syntyy kaikkien eri vaiheiden onnistumisen tuloksena. (Isohookana 2007, 17–18.)



Kuvio 4 Lupauksen antamisen ja lunastamisen prosessi (Isohookana 2007, 18)

Työntekijät ovat keskeisessä asemassa lupauksen lunastamisen onnistumisessa. Interaktiivisessa markkinoinnissa eli työntekijöiden ja asiakkaiden välisessä kanssakäymisessä asiakkaat arvioivat yrityksen ja työntekijöiden onnistumista odotuksiin vastaamisessa ja lupauksen lunastamisessa. Näissä kohtaamisissa suhteet syntyvät tai tuhoutuvat. *Lupauksen lunastaminen onkin yritykselle yhtä tärkeää kuin asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden säilymisen ja pitkänajan kannattavuuden saavuttaminen.* (Grönroos 2007, 277 – 278; 2001, 90–93; 1998b, 319–321; Bitner 1995.)

Jotta työntekijät pystyisivät lunastamaan ulkoisessa markkinoinnissa annetut lupaukset, heillä pitää olla käytössään tarvittavat tiedot, kyvyt ja välineet sekä halukkuutta lunastaa lupaukset. Toisin sanoen lupauksen lunastaminen täytyy mahdollistaa. *Tämä suhdemarkkinoinnin tärkeä elementti tunnetaan myös sisäisen markkinoinnin käsitteenä.* Sisäinen markkinointi onkin välttämätön edellytys palvelulupauksen lunastamiselle. Lupauksia on helppo antaa, mutta mikäli sopivia työntekijöitä ei rekrytoida, kouluteta tai mikäli heille ei tarjota sopivia työkaluja ja järjestelmiä, ei lupauksia voida lunastaa. Työntekijöitä voidaan valmistaa asiakkaan kohtaamiseen sisäisillä markkinointitoimilla eli luomalla ja ylläpitämällä palvelukulttuuria, markkinoimalla aktiivisesti uusia tavaroita ja palveluita sekä toteuttamalla työntekijöihin kohdistuvia markkinointikampanjoita ja -toimia. (Grönroos 2001, 90–93; 1998b, 319–321; Bitner 1995.)

### 2.2.2 *Päämääränä kestävät asiakassuhteet*

Markkinoijat haluavat luoda taloudellisesti ja sosiaalisesti vahvoja suhteita tarjoamalla jatkuvasti erinomaista arvoa. Asiakkuudenhallinta on strateginen lähestymistapa, jossa yrityksen sidosryhmille luodaan arvoa kehittämällä suhteita avainasiakkaiden ja asiakassegmenttien kanssa. Asiakkuudenhallinta hyödyntää informaatioteknologiaa ja suhdemarkkinoinnin strategioita luodakseen asiakasarvoa ja asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kannattavia ja pitkäaikaisia suhteita. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on siis tuottaa korkeaa asiakaspääomaa (engl. customer equity) eli yrityksen kaikkien asiakkaiden elinikäisen arvon yhteismäärää. (Payne 2006, 22–23; Armstrong & Kotler 2005, 10, 35; Zeithaml & Bitner 2003, 157–158; Payne 1993, 31–32.)

Asiakkuudenhallintaa voidaan tarkastella kolmesta eritasoisesta näkökulmasta. Se voidaan nähdä jonkin tietyn teknologialla ratkaistavan projektin läpivientinä, asiakaslähtöisten teknologiaratkaisujen läpivientinä tai kokonaisvaltaisena asiakassuhteiden johtamisen strategisena lähestymistapana, jossa suhteita johtamalla luodaan sidosryhmille arvoa (engl. shareholder value). Asiakkuudenhallintaan liittyvät käsitteet strateginen CRM, e-CRM ja PRM eli partner relationship marketing. PRM viittaa asiakkuudenhallinnan toimintoihin, joita suoritetaan yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden välillä ja e-CRM elektronisten kanavien ja verkkokaupan työkalujen käyttöön asiakkuudenhallinnassa. Strategisella CRM:llä viitataan yrityksen liiketoimintastrategiaan, jonka tarkoituksena on pitkäaikaisia asiakassuhteita luomalla tuottaa sidosryhmille arvoa. (Payne 2006, 1–3.) Tässä tutkielmassa asiakkuudenhallinta käsitetään viimeksi mainitulla tavalla strategisena CRM:nä.

Asiakaskeskeisyys ja asiakasarvo ovat kaupan liiketoiminnan ja kestävien suhteiden luomisen lähtökohtia. Asiakkaan kokemukset arvosta ja asiakastyytyväisyys syntyvät vuorovaikutustilanteissa asiakkaan asioidessa kaupassa ja kuluttaessa sieltä hankkimaan tavaroita tai palveluita. Tuotteen tai palvelun hankinta on asiakkaalle prosessi, jonka vaiheissa hänellä on erilaisia odotuksia ja tarpeita palvelun suhteen. Asiakkaalle pitäisi pystyä tarjoamaan odotuksia vastaavaa palvelua jokaisessa ostoprosessin vaiheessa. Asiakastyytyväisyyttä syntyy palvelun vastatessa asiakkaan odotuksia. Asiakkaat ovat tyytymättömiä, mikäli palvelu alittaa odotukset, tyytyväisiä, mikäli palvelu vastaa odotuksia ja mielissään, mikäli palvelu onnistuu ylittämään asiakkaan odotukset. Kauppojen tulee olla tietoisia asiakkaiden muuttuvista tarpeista ja tarjottava ratkaisuja heidän ongelmiinsa. (Kautto ym. 2008, 29–35; Armstrong & Kotler 2005, 35.)

Möller (2006) jakaa arvonmuodostuksen kolmeen osaan, joita ovat perusarvo, differoiva lisäarvo sekä tulevaisuuden arvo. Perusarvo takaa asiakkaalle, että kaupan perustoiminta on kunnossa ja asiakas saa haluamansa tuotteet tarvitsemanaan ajankohtana aina edulliseen hintaan. Perusarvon on oltava kunnossa, sillä muuten ei voida siirtyä seuraavaan, differoivan lisäarvon vaiheeseen. Kanta-asiakasjärjestelmät ovat esimerkki

differoivaa lisäarvoa tuovista elementeistä. Tulevaisuuden arvon luomisessa huomioidaan asiakasryhmien tulevaisuuden tarpeet ja mukailaan tarjontaa muuttuvia tarpeita vastaavaksi.

Suhdemarkkinoinnin keskiössä on asiakasuskollisuus. Johtoajatuksena on luoda pitkäaikaiset suhteet yrityksen ja asiakkaiden välille, minkä vuoksi on olennaista pitää asiakasvaihtuvuus alhaisella tasolla ja saada olemassa olevat asiakkaat yritykselle uskollisiksi. Jotta tähän päästäisiin, on asiakkaille tarjottava etuja, jotka saavat heidät luottamaan yritykseen. (Blomqvist ym. 1993, 22.) Asiakasuskollisuuden luomiseen ja luottamuksen kasvattamiseen on kehitetty erilaisia malleja, joista yksi on asiakasuskollisuusportaatt (esim. Gummesson 2004, 41; Payne 1995, 33–35). Mallin periaatteena on edetä portaissa uusien asiakkaiden houkuttelusta asiakkaiden pitämiseen ja tarkoituksena on kehittää ja vahvistaa asiakassuhteita. Kuten aiemmin on jo todettu, ovat yrityksen työntekijät avainasemassa asiakassuhteiden, asiakasuskollisuuden ja asiakasarvon luomisessa.

### **2.2.3 Yrityksen suhde työntekijöihin**

Vaikka yritysten päämääränä ovat tyytyväiset asiakkaat ja kannattava liiketoiminta, ei yritys voi jättää huomioimatta työntekijöidensä merkittävää roolia näiden päämäärien tavoittamisessa. Yksi yrityksen merkittävimmistä pääomista ja voimavaroista on sen henkilöstö. Henkilöstön merkitys etenkin palveluyrityksen menestyksen kannalta on noussut viime aikoina vahvasti esille. Asiakassuhteiden kehittäminen henkilökohtaisiksi, luottamuksellisiksi, uskollisuuteen ja yhteistyöhön perustuviksi kumppanuuksiksi korostaa henkilöstön merkitystä suhteiden rakentajana ja ylläpitäjänä. Henkilöstön innovatiivisuus, osaaminen ja taito saada tämä osaaminen yhteisesti toimivaksi käytännöksi on noussut kilpailutekijäksi perinteisten tuote- ja markkinointistrategioiden rinnalle. (Lämsä & Uusitalo 2003, 139; Thomson & Hecker 2000, 172; Klemi 1985, 47.)

Yritykset käyttävät henkilöstönsä sekä henkisiä että fyysisiä voimavaroja päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin. Parhaimmassa tapauksessa työntekijät tukevat yritystä tekemällä yhteistyötä strategioiden toimeenpanemiseksi. Kuitenkin työntekijät voivat muodostaa myös epävarmuustekijän strategioiden onnistumiselle. Tämä voidaan välttää luomalla motivoitunutta ja kannustavaa ilmapiiriä sekä ottamalla työntekijöitä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Halinen & Salmi 2001, 208, 222; Lahtinen & Isoviita 2001, 62; Pitt & Foreman 1999.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevää myyntihenkilöstöä voidaan pitää yhdistävänä tekijänä asiakkaiden ja johdon välillä. Tässä asemassa myyntihenkilöstö on myös parhaassa asemassa yrityksen strategiseen keskusteluun osallistumisessa. Myyntihenkilöstö

voi välittää eteenpäin asiakkailta saamaansa palautetta sekä ideoita ja asemansa puolesta he voivat oleellisesti vaikuttaa yrityksen strategiaan suuntauksiin. Myyntihenkilöstön osallistuminen strategiseen keskusteluun on vahva ennuste yksilöiden myyntimenestykselle. Myyntihenkilöstö osallistuu strategiseen keskusteluun todennäköisemmin, mikäli he ovat vakuuttuneita siitä, että pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yritykselle merkittäviä. (Flaherty & Pappas 2009.)

Foreman, Pitt, Berthon ja Money (1995) mieltävät yrityksen ja sen työntekijöiden välisen suhteen samankaltaiseksi kuin palveluyrityksen ja sen asiakkaiden välinen suhde. Tällä he viittaavat siihen, että palveluiden markkinoinnissa asiakas on osa palveluiden tuottamisen prosessia ja yritys toimii yhteistyössä asiakkaan kanssa. Työntekijöitä tulisi siis palveluyrityksen asiakkaiden tavoin ottaa aktiivisemmin mukaan yrityksen aktiviteetteihin ja päätöksentekoon. Tällä tavoin lisätään työntekijöiden ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan ominaisuuksista ja ongelmista. Työntekijöiden ollessa osa tuotantoprosessia he myös ymmärtävät oman vastuunsa työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden tuottamisessa sekä kaksisuuntaisessa prosessiin sitoutumisessa.

Herington, Johnson ja Scott (2009) ovat tutkineet yrityksen ja sen työntekijöiden välisen suhteen vahvuutta. He määrittelevät yrityksen ja sen työntekijöiden suhteen rakentamisen päällimmäiseksi tavoitteeksi työntekijöiden sitouttamisen yritykseen. Suhteen vahvuutta voidaan lujittaa tekemällä yhteistyötä, viestinnällä, vallanjaolla, yhteisillä tavoitteilla ja arvoilla, luottamuksen rakentamisella sekä haavoittavien konfliktien välttämällä.

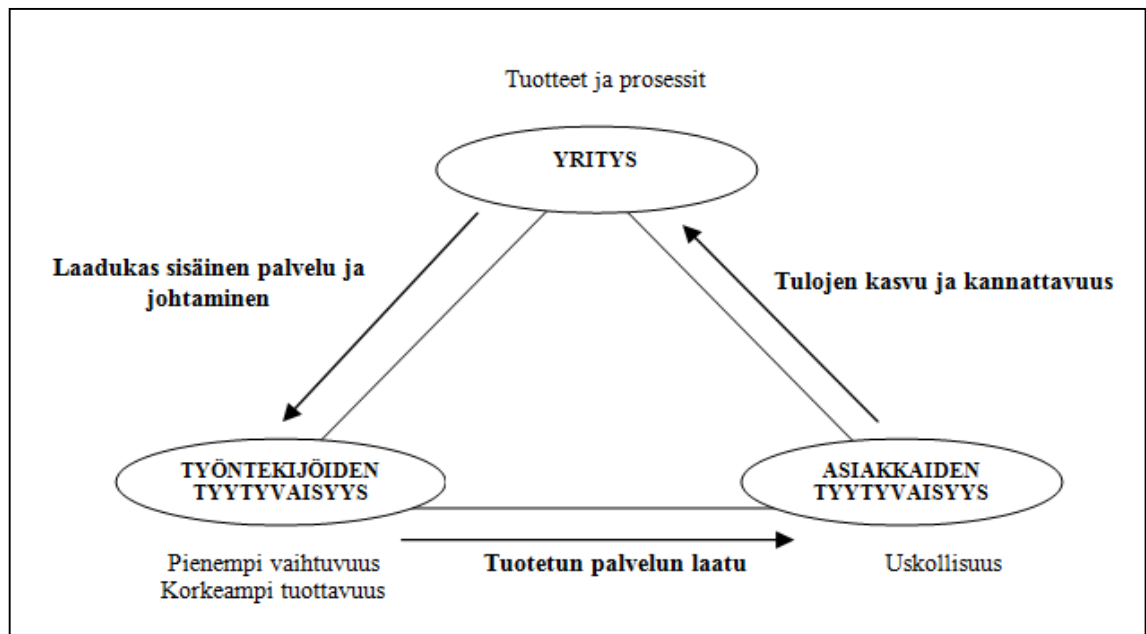
Conduit ja Mavondo (2001) ovat tutkineet sisäisen markkinaorientaation vaikutusta ulkoiseen markkinaorientaatioon. Tutkimus osoittaa sisäinen markkinaorientaation olevan tärkeä ulkoisen markkinaorientaation kannalta. Yritysten on siis luotava, ylläpidettävä ja kehitettävä sisäistä asiakkuutta ja markkinaorientaatiota samanaikaisesti. Mikäli yritys ei pyri tyydyttämään työntekijöidensä tarpeita, erinomaisen arvon luominen kaikissa arvoketjun tasoissa estyy eikä loppuasiakas saa optimaalista tuotetta tai palvelua.

#### **2.2.4 Yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välinen suhde**

Yrityksen suhteet sen asiakkaisiin sekä työntekijöihin ovat menestyksen kannalta oleellisia tekijöitä ja kumpaankin suhteeseen tulee panostaa. Nämä suhteet kuitenkin muodostavat vasta kaksi osaa suhdekolmiosta ja kolmas osa, suhde asiakkaan ja työntekijöiden välillä on menestyksen kannalta merkittävä.

Henkilöstön ja asiakkaiden voidaan katsoa olevan riippuvuussuhteessa toisiinsa. Mikäli henkilöstöresurssi ei toimi, on vaarana asiakkaiden menetys toimivammille yrityksille. Toisaalta henkilöstön toimiessa tehokkaasti voidaan asiakaskuntaa saada lisättyä. (Klemi 1985, 47.) Yrityksen henkilösuhteiden onkin todettu vaikuttavan muun muassa

asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen (Halinen & Salmi 2001, 209). Tätä näkemystä tukevat myös palveluiden tuottavuusketju ja siitä edelleen jalostettu, kuviossa 5 esitetty palveluiden tuottavuuskolmio (engl. service-profit triangle), josta on havaittavissa yhteys kannattavuuden, asiakastyytyväisyyden ja työntekijöiden tyytyväisyyden välillä. Sisäisen palvelun hyvä laatu johtaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työntekijöiden pysyvyyteen ja tuottavuuteen. Tyytyväinen ja tuottava työntekijä puolestaan pystyy tarjoamaan asiakkaalle arvokasta palvelua, joka saa aikaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita. Lopulta yritys ylittää tulojen ja kannattavuuden kasvuun. (Teboul 2006, 38–39.)



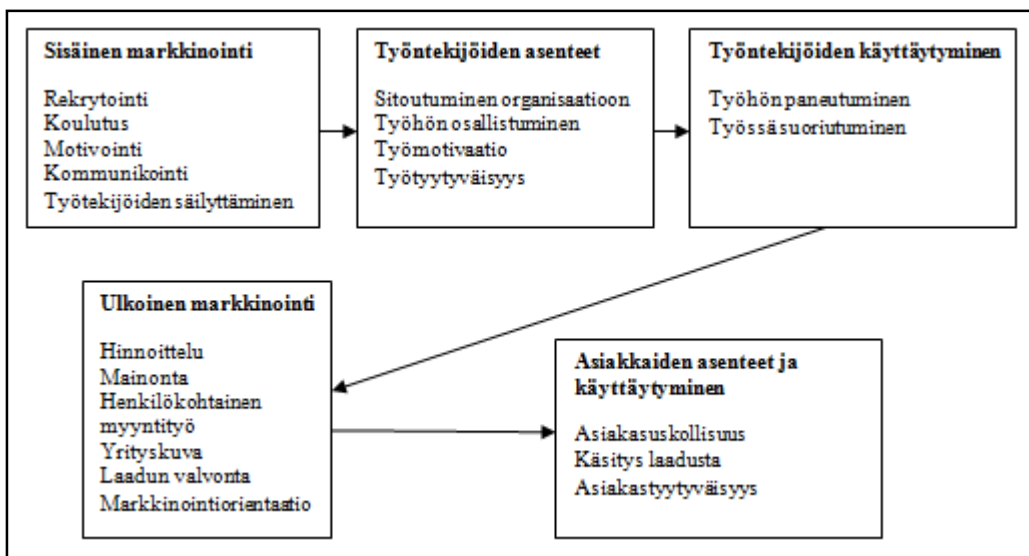
Kuvio 5 Palveluiden tuottavuuskolmio (Teboul 2006, 39)

Myös Dabholkar ja Abston (2008) ovat todenneet sekä taloudellisen että eitaloudellisen (esimerkiksi tunnustuksen antamisen ja motivoinnin) sisäisen markkinoinnin lisäävän työtyytyväisyyttä ja sitä kautta parantavan työsuorituksia. Hwangin ja Chin (2005) tutkimuksen tulokset osoittavat, että sisäisellä markkinoinnilla on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Sekä sisäisellä markkinoinnilla että työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet Thomson ja Hecker (2000), Lings (2004) sekä Gounaris (2006), jotka toteavat sisäisen markkinointisuuntautuneisuuden nostavan yrityksen kilpailukykyisyyttä, sillä sisäisen markkinoinnin toimet aikaansaavat sitoutuneempia, tuottavampia ja tyytyväisempiä asiakaspalvelijoita. Tyytyväisemmät asiakaspalvelijat puolestaan mahdollistavat tyytyväisemmät asiakkaat.

Chen ja Quester (2009) puolestaan tutkivat johdon tuen, työntekijöiden työpanosten, asiakastyytyväisyyden ja asiakassäilyvyyden välisiä vaikutussuhteita. Tutkimus osoit-

taa, että sekä työntekijöiden johdolta saama tuki että asiakkailta saatu palaute vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden asenteisiin (tyytyväisyyteen) sekä käyttäytymiseen (työpaikassa pysymiseen) ja ne motivoivat työntekijöitä toimimaan asiakasarvoa tuottavalla tavalla. Tämä puolestaan vaikuttaa kehämäisesti asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden pysyvyyteen. Tyytyväiset asiakkaat siis lisäävät työntekijöiden motivaatiota, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa (Lahtinen & Isoviita 2001, 62).

Myös Tansuhaj, Randall ja McCullough (1988) ovat tutkimuksessaan keskittyneet kuvaamaan työntekijöiden merkittävää roolia asiakastyytyväisyyden luomisessa. He ovat etsineet linkkiä sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin välillä. Kuvion 6 mallissa esitetään yhteys työntekijöiden sekä asiakkaiden asenteiden ja käyttäytymisen välillä.



Kuvio 6 Yhteys työntekijöiden ja asiakkaiden asenteiden ja käyttäytymisen välillä (Tansuhaj ym. 1988)

Sekä ulkoisen että sisäisen markkinoinnin perimmäinen tarkoitus on vaikuttaa käyttäytymiseen. Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka suosittelee yritystä muille ja sisäisen markkinoinnin tavoitteena sitoutunut työntekijä, joka on valmis ponnistelemaan yrityksen tuloksen parantamiseksi. (Crosby & Johnson 2003.) Kuten kuvio 6 huomataan, Tansuhajin ym. (1988) mallissa sisäisen markkinoinnin keinoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Organisaatioonsa sitoutuneet, motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät paneutuvat työhönsä ja suoriutuvat työstään paremmin, mikä puolestaan vaikuttaa yrityksen ulkoiseen markkinointiin. Ulkoisen markkinoinnin tekijöillä, kuten mainonnalla, henkilökohtaisella myyntityöllä ja yrityskuvalla on puolestaan suora vaikutus asiakkaiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, kuten asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen.

Jokainen asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleva työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan asiakastyytyväisyyteen. Työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyden, laadun ja asenteiden välillä vallitsee positiivinen suhde. Yrityksen on siis huolehdittava työntekijöidensä sitouttamisesta ja tyytyväisyydestä, sillä sitoutunut työntekijä viihtyy työssään pidempään ja palvelee asiakkaitaan paremmin. (Liljander 2000, 162.)

Bell, Mengüç ja Stefani (2004) ovat tutkineet sisäisen markkinoinnin suhteita ja niiden vaikutusta myyntihenkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen vähittäiskaupan ympäristössä. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään asiakasvalitusten vaikutusta näihin suhteisiin. Yrityksen sisäisistä suhteista keskityttiin organisaation ja työntekijöiden sekä lähiesimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä niiden vaikutukseen myyntihenkilöstön työmotivaatioon sekä asiakaspalveluun sitoutumiseen. Tutkimus osoitti organisaation tuen vaikuttavan positiivisesti vain työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Etenkin asiakasvalitusten kasvaessa organisaation tuen ja asiakaspalvelutehtäviin sitoutumisen positiivinen suhde laski, koska työntekijät kokivat joutuvansa organisaation odotusten ja palveltavien asiakkaiden väliin. Sen sijaan lähiesimieheltä saatu tuki vaikutti positiivisesti sekä työtyytyväisyyteen että asiakaspalvelutehtäviin sitoutumiseen. Myös asiakasvalitusten määrä lujitti työntekijöiden ja lähiesimiesten välistä suhdetta, sillä esimiehillä on tarjota keinoja tilanteista selviämiseen. Tutkimuksen tulokset siis osoittavat vahvojen sisäisten verkostojen tukevan yrityksen ja ulkoisten asiakkaiden välisten suhteiden menestymistä.

Useiden tutkimusten ja käytännön kokemusten perusteella hyvä työtyytyväisyys edesauttaa yrityksen menestystä. Se merkitsee työntekijöiden innostusta, iloisuutta, positiivisuutta ja palvelualltiutta. Myös asiakkaat kokevat ja vaistoavat yksittäisen kaupan ilmapiirin ja asioivat mieluiten kaupoissa, joiden ilmapiiri tuntuu myönteiseltä. (Kautto & Lindblom 2004, 18.) Tyytyväisyyden kehän voidaan siis katsoa lähtevän liikkeelle yrityksen ja sen henkilöstön välisestä hyvästä suhteesta sekä tyytyväisistä työntekijöistä. Yrityksen ja sen työntekijöiden välisiä hyviä suhteita pyritään luomaan ja ylläpitämään sisäisen markkinoinnin keinoin.

### **3 SISÄISEN MARKKINOINNIN MÄÄRITELMÄT, KOHDERYHMÄT, TAVOITTEET JA JOHTAMINEN**

#### **3.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmiä**

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan palveluiden markkinoinnin yhteydessä sekä asiakasrajapinnassa että kaikissa tukipalveluissa työskentelevän henkilöstön kouluttamista ja motivointia työskentelemään tiiminä asiakastyytyväisyyden tuottamiseksi. Yrityksen on saatava koko henkilöstönsä työskentelemään asiakaskeskeisesti. Käytännössä sisäisen markkinoinnin tulisi kulkea ulkoisen markkinoinnin edellä, sillä yritys ei voi menestyä ulkoisilla markkinoilla ennen kuin se on huolehtinut sisäisistä markkinoistaan eli työntekijöistä. (Armstrong & Kotler 2005, 251; Gummesson 2004, 279; 2000, 27; Liljander 2000, 161.)

Laajennetun sisäisen markkinoinnin käsitteessä sisäinen markkinointi voidaan nähdä päämäärätavoitteisena sosiaalisena prosessina ja käsitteellisenä järjestelmänä, joka reagoi mikro- ja makroympäristöönsä luoden jatkuvaa strategista organisatorista muutosta. Makroympäristö voidaan käsittää yhteiskuntana (engl. society) ja mikroympäristö organisaation muodostavana yhteisönä (engl. community). Laajennetussa käsitteessä korostetaan, että liiketoiminnan tehokas johtaminen vaatii monen erikoistoiminnon yhdistymistä ja sisäisen markkinoinnin nähdään yhdistävän aiemmin erillään olleita johtamisteknologioita, kuten henkilöstön kehittämisen, suhteet työntekijöihin, strategisen johtamisen, laatujohtamisen, yrityksen viestinnän sekä makromarkkinoinnin. (Varey & Lewis 1999.)

Edelliset määritelmät ovat muutamien tutkijoiden näkemyksiä sisäisestä markkinoinnista sekä sen kohderyhmistä. Sisäisen markkinoinnin käsite on kuitenkin vielä selkiytymätön ja siitä johtuen se voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Tässä luvussa käsitellään erilaisia sisäiselle markkinoinnille annettuja määritelmiä. Määritelmiä esitellään käsitteen teoreettisen kehittymisen vaiheiden mukaan, joita on erotettavissa kolme eli työntekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden, asiakkaisiin suuntautumisen sekä strategian implementoinnin ja muutosjohtajuuden vaiheet (Ahmed & Rafiq 2003; 2002).

*Ensimmäiselle vaiheelle* tyypillistä oli keskittyminen työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tämä oli seurausta siitä, että sisäistä markkinointia lähdettiin alun perin kehittämään palvelun tason parantamiseksi. Työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisen nähtiin parantavan työntekijöiden motivaatiota, pysyvyyttä ja työtyytyväisyyttä, jotka puolestaan mahdollistivat paremman ulkoisen asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden luomisen. Johtoajatukseksi siinä oli, että saadakseen tyytyväisiä asiakkaita on yrityksellä oltava tyytyväisiä työntekijöitä. (Ahmed & Rafiq 2003; 2002, 4–9.)



Berry ja Parasuraman (1991, 151) määrittivät sisäinen markkinoinnin laadukkaiden työntekijöiden houkutteluksi, kehittämiseksi, motivoinniksi ja säilyttämiseksi heitä tyydyttävien ”työtuotteiden” (engl. job-product) avulla. Sisäinen markkinointi on myös filosofia, jonka mukaan työntekijöitä tulee kohdella kuin asiakkaita. Myös Dunmore (2002, 10) korostaa työntekijöiden motivointia ja tyytyväisyyttä. Voidakseen palvella asiakkaita tehokkaasti tulee työntekijöiden viihtyä työssään. Lisäksi työntekijöiden tulee nähdä itsensä kollegoidensa asiakkaina. Tämän käsityksen mukaan työntekijät mielle-tään sisäisiksi asiakkaiksi ja heidän työpaikkansa ja siihen kuuluvat tehtävät tuotteiksi. Työpaikkojen tulisi siis olla työntekijöitä kiinnostavia ja tehtävien houkuttelevia ja moti-voivia. Ahmed ja Rafiq (2002, 4–9) kuitenkin näkevät tällaisessa ajattelutavassa useita pulmakohtia, sillä esimerkiksi ulkoiseen markkinatilanteeseen verrattuna työntekijöillä ei aina ole mahdollisuutta valita haluamaansa tuotetta (eli työtä) tai valittu tuote (työ) voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia työntekijöille (esimerkiksi vapaa-ajan menetyt). Myös Mudie (2003) toteaa ajatuksen työntekijöistä asiakkaina ongelmalliseksi, sillä perinteisen asiakkaan käsitettä ei voi suoraan rinnastaa työntekijän rooliin organisaati-ossa.

*Toiselle vaiheelle* oli tyypillistä korostaa asiakaskeskeisyyttä ja työntekijöiden palveluhenkisyttä. Toisen vaiheen merkittävimpiä tutkijoita on suomalainen Christian Grön-roos. Koska työntekijät ovat osallisina interaktiiviseen markkinointiin, ei Grönroosin mukaan riitä, että työntekijät haluavat toimia paremmin, vaan sen lisäksi heidän tulee olla asiakasorientoituneita. (Ahmed & Rafiq 2002, 6.) Yrityksen koko henkilöstön joh-toportaasta lähtien tulee ymmärtää ja kokea liiketoiminta asiakaskeskeisesti ja kaikkien työntekijöiden on oltava valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti (Grön-roos 1998b, 281–282). Grönroos ei Berryn tavoin rinnasta työntekijöitä asiakkaisiin. Hänen näkemyksessään huomiota ei kiinnitetä työntekijöiden tarpeiden tyydyttämiseen ja motivointiin, vaan asiakasorientaation luomiseen vaikutusprosessin kautta. (Rafiq & Ahmed 2000.)

*Kolmannessa vaiheessa* sisäisen markkinoinnin käsitettä laajennettiin, kun se alettiin nähdä organisaation strategian toteuttamisen ja tavoitteisiin pääsemisen työkaluna. Si-säisellä markkinoinnilla nähtiin myös olevan merkittävä rooli yrityksen eri toimintoja yhdistävänä tekijänä. Ulkoisessa markkinoinnissa käytetyt keinot tuotiin sisäisen mark-kinoinnin käsitteeseen ja sisäisen sekä ulkoisen markkinoinnin välistä yhteyttä alettiin korostaa. Sisäisen markkinoinnin nähtiin olevan paljon muutakin kuin työntekijöiden motivointia asiakaskeskeisyyteen. Sisäinen markkinointi alettiin nähdä osana muutos-johtajuutta, sillä laajennetun määritelmän mukaan minkä tahansa organisatorisen muu-toksen läpivienti edellyttää sisäistä markkinointia. Työntekijöitä ei myöskään enää näh-ty sisäisinä asiakkaina, vaan alettiin keskittyä enemmän tehtäviin ja toimiin, joita tarvi-taan asiakastyytyväisyyteen tähtäävässä markkinoinnissa. Työntekijöiden keskeinen

rooli yrityksen menestymisessä silti huomioitiin. (Ahmed & Rafiq 2002, 4–9; Rafiq & Ahmed 2000.)

Sisäisen markkinoinnin määritelmiä ja lähestymistapoja on lukemattomia. Rafiq ja Ahmed (2000) listaavat erilaisten määritelmien ja edellä esiteltyjen kehitysvaiheiden pohjalta viisi sisäisen markkinoinnin ominaisuutta. Niitä ovat työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys, asiakasorientaatio ja asiakastyytyväisyys, toimintojen välinen koordinaatio ja integrointi, markkinoinnillinen lähestymistapa edellä lueteltuihin ominaisuuksiin sekä organisaatio- ja toimintastrategioiden toimeenpano. Kaikki ominaisuudet eivät ole olleet kaikissa kehitysvaiheissa läsnä ja niiden painotus on ollut erilaista. Näiden ominaisuuksien pohjalta Rafiq ja Ahmed (2000) ovat määritelleet sisäisen markkinoinnin suunnitelmalliseksi pyrkimykseksi markkinointimaista lähestymistapaa käyttäen voittaa organisaation muutosvastarinta, suunnata ja motivoida sekä toimintojen välisesti koordinoita ja integroida työntekijät tehokkaasti toimeenpanemaan yrityksen ja toimintojen strategiat. Asiakastyytyväisyyttä pyritään tuottamaan motivoituneita ja asiakasorientoituneita työntekijöitä luovan prosessin avulla.

Sisäisen markkinoinnin käsite rakentuu sosiaalisesti ja se riippuu asiayhteydestä. Sitä ei myöskään voi ymmärtää irrallaan organisaatiosta tai henkilöstä, joka sille on antanut merkityksen. (Ahmed & Rafiq 2002, 208.) Jokainen tutkija myös antaa käsitteelle hieman erilaisen määritelmän tai ainakin korostaa sen ominaisuuksia hieman eri tavoin. Tämän tutkielman lähestymistapa sisäiseen markkinointiin saa vahvasti vaikutteita etenkin Grönroosin näkemyksistä. Sisäinen markkinointi nähdään yrityksen sisäisenä prosessina, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä strategioiden toimeenpanossa sekä työntekijöiden valmistamisessa ulkoisen asiakkaan kohtaamisen ja palvelulupauksen lunastamiseen. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin sekä kykyihin palvella asiakasta.

## **3.2 Sisäinen markkinointi ja henkilöstö**

### ***3.2.1 Sisäisen markkinoinnin kohderyhmät***

Sisäinen markkinointi on kehittynyt ajatuksesta, että henkilöstö edustaa sisäistä (tai ensimmäistä) markkinaa yrityksen sisällä (Gummesson 2002, 226; Gilmore 2000, 76). Yrityksen sisäiset markkinat koostuvat yksilöistä, tiimeistä, johtajista ja päälliköistä. Henkilöstöä ei pitäisi käsitellä massamarkkinana, vaan joukkona yksilöllisiä niche markkinoita. Sisäisen markkinoinnin toimia voidaan kohdistaa joko yrityksen koko henkilöstöön tai tietyille henkilöstöryhmille, toiminnoille tai osastoille. (Gummesson 2004, 278; Foreman & Money 1995; Thomson 1990, 100–110.)

Gummesson (2004, 104) ryhmittelee yrityksen resurssit ulkopuolisiin ja sisäisiin resursseihin sekä markkinoijaroolit päätoimisiin ja osa-aikaisiin markkinoijiin. Jakoa on kuvattu taulukossa 1. Jokaisella organisaation jäsenellä on oma roolinsa yrityksen markkinoijana. Oleellista on huomioida, ettei yrityksen markkinointi voi toimia eristyksissä muista funktioista. Markkinointitehtäviä hoidetaan käytännössä jokaisessa yrityksen osassa ja markkinointi- ja myyntiosaston osuus koko markkinointityöstä voi olla melko vähäinen. Joistakin yrityksistä saattaa kokonaan puuttua erillinen myynti- ja markkinointiosasto, jolloin markkinoinnin nähdään olevan osa jokaisen työntekijän työtä. (Gummesson 2004, 103.)

Taulukko 1 Yrityksen sisäiset ja ulkopuoliset päätoimiset ja osa-aikaiset markkinoijat (Gummesson 2004, 104)

<b>Resurssit</b> <b>Markkinoijarooli</b>	<b>Sisäiset</b>	<b>Ulkopuoliset</b>
<b>Päätoiminen markkinoija</b>	Markkinointi- ja myyntihenkilöstö	Jakelijat, mainostoimistot jne.
<b>Osa-aikainen markkinoija</b>	Kaikki, jotka eivät ole päätoimisia markkinoijia	Asiakkaat, sijoittajat, tiedotusvälineet jne.

Taulukossa 1 päätoimiset markkinoijat ovat henkilöitä, jotka on palkattu markkinointi- ja myyntitehtäviin ja osa-aikaiset markkinoijat yrityksen työntekijöitä sekä yrityksen ulkopuolisia ihmisiä, jotka muuten vaikuttavat yrityksen markkinointiin. Jako päätoimisiin ja osa-aikaisiin markkinoijiin vaikuttaa oleellisesti markkinointiin suhtautumiseen. Sen mukaan markkinointi ei ole vain myynti- ja markkinointiosaston vastuulla, vaan jokaisella on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa asiakassuhteisiin. Jokainen yrityksen työntekijä on joko päätoiminen tai osa-aikainen markkinoija ja kärjistetysti sanoen ne työntekijät, jotka eivät päätoimisesti tai osa-aikaisesti vaikuta suoraan tai epäsuorasti asiakassuhteisiin, ovat turhia. (Gummesson 2004, 103–110.)

Osa-aikaisilla markkinoijilla on yrityksessä siis kaksijakoinen rooli. Toisaalta heidän työtehtäviinsä kuuluu jonkin tietyn osa-alueen, kuten taloushallinnon, hankinnan tai valmistuksen toimintoja ja toisaalta merkittäviä markkinoinnillisia tehtäviä, koska heillä on keskeisiä suhteita asiakkaisiin. Suhdemarkkinoinnissa interaktiivisesta markkinoinnista tulee olennainen osa markkinoinnin toimintoja. Interaktiivinen markkinointi vaatii menestyäkseen yrityksen kaikkien asiakkaisiin yhteydessä olevien tahojen yhteistyötä ja

toinen toistensa tukemista, jotta asiakkaiden tyytyväisyys saavutettaisiin. (Grönroos 1994.)

Henkilöstön jaottelussa voidaan käyttää myös muita perusteita. Grönroos (2007, 391–392) jakaa henkilöstön neljään pääasialliseen kohderyhmään, joita ovat ylin johto, keski- ja työnjohto, kontaktihenkilöstö ja tukihenkilöstö. Grönroos korostaa, että työntekijä voi toimia useammassa edellä esitellyssä asemassa. Esimerkiksi kontakti- tai tukihenkilöstön esimiehet saattavat toimia myös asiakaspalvelutehtävissä ja myös ylimmällä johdolla voi olla asiakaskontakteja. Kaikkia työntekijöitä, joilla on kontakteja asiakkaisiin, voidaan pitää yrityksen osa-aikaisina markkinoijina. (Grönroos 2007, 391–392.)

Tässä tutkielmassa sisäisten kohderyhmien jaottelussa on käytetty Ylikosken (1999, 66) tekemää henkilöstöjaottelua ja esimerkkiyrityksen henkilöstö on jaettu ylimpään johtoon, keski- ja työnjohtoon, asiakaspalvelijoihin ja muuhun henkilöstöön. Esimerkkiyrityksessä ylintä johtoa edustaa tavaratalonjohtaja, keskijohtoa tutkittavan osaston esimies ja asiakaspalvelijoita tutkittavan osaston myyjät. Esimerkkiyrityksen muun henkilöstön muodostavat logistiikan, somistamon ja konttorin työntekijät.

### 3.2.2 *Sisäinen markkinointi ja yrityksen johto*

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä organisaation johdon työvälineenä, joka antaa johdolle mahdollisuuden lähestyä yrityksen toimintoja järjestelmällisemmin ja strategisemmin. Sisäinen markkinointi on tyypillinen ylimmän johdon vastuualue eikä sitä voi delegoida alaspäin. Mikäli yritys delegoisi sisäisen markkinoinnin henkilöstösihteerin tai markkinointiassistentin vastuulle, henkilökunta päättelisi, ettei asia ole kovin tärkeä, koska ylin johto ei sitoudu siihen. Sisäisen markkinoinnin ensimmäinen ja tärkein kohderyhmä onkin yrityksen johto, jonka tulee kokonaisuudessaan hyväksyä sisäisen markkinoinnin idea. Ylimmän johdon jälkeen keskijohdon ja työnjohdon tulee sisäistää ja hyväksyä oma roolinsa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja käyttäytyä sen mukaisesti. Tämä mahdollistaa sen, että asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät voivat sisäistää oman paikkansa sisäisen markkinoinnin toteuttajina. Jotta kaikki tämä saavutettaisiin, on johdon kyettävä valitsemaan ja toteuttamaan oikeanlaisia strategioita sisäisen markkinoinnin toimeenpanemiselle. (Grönroos 2001, 444; 2000, 339; Lahtinen & Isoviita 2001, 63; Klemi 1985, 42.)

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä myös prosessina, jossa johtajat pyrkivät juurruttamaan alaisiinsa ykseyden tunteen yrityksen kanssa. Muodollisesti tätä voidaan kutsua myös organisatorisen identifikaation prosessiksi, joka tapahtuu yksiköiden päälliköiden ja myyntihenkilöstön sekä alueellisten johtajien ja yksiköiden päälliköiden välillä. Ykseyden tunne organisaation kanssa on menestyksen kannalta oleellista, sillä se on

asiakaspalvelijoiden myyntituloksen sekä tulosyksiköiden taloudellisen menestymisen vahva ennuste. Johtajilla, etenkin keskijohdolla on merkittävä rooli sisäisen markkinoinnin ytimen eli organisaation jäsenten identifikaation rakentamisessa. Keskijohto ilmentää organisatorista identiteettiä vastaavaa käyttäytymistä sekä viestittää organisaation arvoja alaisilleen, mikä edesauttaa alaisten organisatorisen identifikaation syntyä. Sisäisessä markkinoinnissa tulisikin keskittyä työntekijöiden ja ylimmän johdon lisäksi keskijohtoon, sillä heidän sivuuttamisensa merkitsee myös organisatorisen identifikaation prosessin katkeamista. (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick 2009.)

Myös Crosby ja Johnson (2003) korostavat johdon ja esimiesten merkittävää asemaa työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen. Sitoutunut työntekijä sisäistää yrityksen tavoitteet paremmin ja on valmis panostamaan yhteiseen menestykseen. Sisäinen markkinointi pitää nähdä jatkuvana ja integroituna johtamisstrategiana, jossa johtajat pyrkivät jatkuvasti hahmottamaan toivottua käyttäytymistä ja tunnistamaan työntekijöiden joukosta ne, jotka käyttäytyvät sen mukaisesti. (Crosby & Johnson 2003.)

### **3.3 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja johtaminen**

#### **3.3.1 Strategisen ja taktisen tason tavoitteet**

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet johdetaan sisäisen markkinoinnin päämääristä. Ne tulee suunnitella samalla tavalla ja vakavuudella kuin yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, realistisia, haastavia ja aikataulutettuja. (Lahtinen & Isoviita 2001, 63.)

Sisäiselle markkinoinnille voidaan asettaa useita eri tavoitteita organisaatiosta ja tilanteesta riippuen. Zeithaml ja Bitner (2003, 345) näkevät sisäisen markkinoinnin tavoitteina sopivien ihmisten palkkaamisen, työntekijöiden kehittämisen tuottamaan laadukasta palvelua, tarvittavien tukijärjestelmien tuottamisen sekä parhaiden työntekijöiden säilyttämisen. Sisäisen markkinoinnin lopullisena tavoitteena voidaan nähdä olevan työntekijöitä tehokkaaseen markkinointikäyttäytymiseen kannustaminen eli sellaisista markkinoijista koostuva organisaation luominen, jotka ovat kyvykkäitä ja halukkaita luomaan todellisia asiakassuhteita yritykselle (Berryn & Parasuraman 1991, 151). Sisäisen markkinoinnin tavoitteena voi olla myös työntekijöiden kannustaminen tehokkaaseen käyttäytymiseen, joka puolestaan houkuttelee asiakkaita yritykseen (Payne 1993, 163).

Tarkasteltaessa sisäistä markkinointia suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tavoitteena nähdään kumppanuussuhteiden synnyttäminen johdon ja muun henkilöstön sekä funkti-

oiden välille ja työntekijöiden sitoutuminen, yhteisymmärrys sekä motivaatio. Johdon ja työntekijöiden välillä nähdään olevan interaktiivinen suhde, jossa molemmat markkinoivat sisäisesti toisilleen. Johdon ja esimiesten tärkeitä vastuutehtäviä ovat henkilösuhhteiden kehittäminen ja säilyttäminen läheisinä sekä informaation jakaminen. Työntekijöitä motivoi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yrityksen toimiin. Sisäisten suhteiden luomisen lisäksi tavoitteena on lisätä sekä asiakaspalvelu- että tukihenkilöstön tietoa yrityksen tarjonnasta sekä ymmärrystä liikeideasta, tavoitteista, strategioista ja organisatorisista prosesseista. (Gummesson 2004, 276–284; Davis 2001; Liljander 2000, 163.)

Grönroos (1998b, 285–286) jakaa sisäisen markkinoinnin kokonaistavoitteet kahteen osaan. Ensimmäisenä tavoitteena on varmistaa työntekijöiden motivoituneisuus asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen, jolla he täyttävät edellä esitellyn osaikaisen markkinoijan velvollisuutensa vuorovaikutteisissa markkinointitehtävissään. Toinen tavoite on seurausta ensimmäisestä ja sen tarkoituksena on houkutella hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä. Tarkastellessaan sisäistä markkinointia suhdemarkkinoinnin näkökulmasta Grönroos lisää sisäiselle markkinoinnille vielä kaksi yleistavoitetta. Niistä ensimmäinen on varmistaa, että organisaatiossa tuotetaan sisäisiä palveluita asiakaskeskeisesti ja toinen on antaa sisäisiä ja ulkoisia palveluja toimittaville työntekijöille riittävästi johtamis- ja teknistä tukea osaikaisen markkinoijan tehtävästä selviämiseen. (Grönroos 2001, 439–440.)

Kaksi ensin esiteltyä tavoitetta vastaavat strategisen tason tavoitetta, joka on luoda henkilöstön keskuuteen asiakastietoisuutta ja myyntihenkisyyttä tukeva yrityskulttuuri. Tällaisen yrityskulttuurin luominen edellyttää tavoitetta tukevia johtamismenetelmiä, henkilöstöpolitiikkaa, sisäisiä koulutuskäytäntöjä sekä suunnittelu- ja kontrollointimenettelytapoja. Kaksi jälkimmäistä tavoitetta puolestaan vastaavat taktisen tason tavoitetta, jonka Grönroos määrittelee olevan asiakkaisiin suuntautumisen ja markkinointivastuun ajatuksen, olemassa olevien ja uusien palveluiden, tukipalveluiden, mainoskampanjoiden ja muiden ulkoisten markkinointitoimien aktiivista myyntiä koko henkilöstölle. (Grönroos 1984, 94–97.)

Edellä esitellyistä kokonaistavoitteista voidaan muodostaa erityistavoitteita kulloisenkin tilanteen mukaan. Sisäistä markkinointia tarvitaan esimerkiksi tilanteissa, joissa luodaan yritykseen palvelukulttuuria ja pyritään kehittämään ja ylläpitämään henkilöstön palveluhenkisyyttä tai esitellään työntekijöille uusia tavaroita ja palveluja sekä markkinointikampanjoita ja -toimia. Palvelukulttuurin Grönroos määrittelee seuraavasti: ”kulttuuri, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa sitä arvostetaan”. (Grönroos 2001, 440; 1998b, 285–286, 301.)

Palvelukulttuurin ja asiakaskeskeisen palvelun luomisen ja ylläpitämisen lisäksi yrityksen strategisena tavoitteena voi olla palveluloisto. Se on Peltolan (2007, 252–256)

luoma käsite, jonka hän määrittelee seuraavasti: ”Palveluloiston ydin on antaa enemmän vastinetta rahalle. Tavara ei muuksi muutu, mutta palvelu kasvaa antajansa otteessa. Palveluloisto syntyy sydämessä, näkyy silmän pilkkeenä ja siirtyy asiakkaalle.” Palveluloiston ajatuksen mukaan ei riitä, että asiakasta palvellaan keskinkertaisesti tai hyvin. Jokaisen yrityksen tulee päivittäin ylittää edellisen päivän palvelun taso. Yrityksen tulee tarjota asiakkailleen särmikästä, sielullista, vetovoimaista ja sytyttävää palvelua ja kokemuksia.

Palveluloisto ei synny itsestään, vaan sitä pitää luoda. Palveluloistoa ei voi matkia, vaan se pitää löytää yrityksen sisältä. Jokaisen yrityksen työntekijän on sisäistettävä palveluloiston mukainen palveluhenki ja arvostava kauppakulttuuri. Lisäksi on toimittava yhdessä asiakkaiden kanssa ja kehitettävä yhteistyössä jotakin uutta ja innostavaa. Palveluloisto ei synny pakon vaan oivalluksen kautta. On oivallettava, että kaupan teossa on todella kyse loiston synnyttämisestä eikä pelkästään myymisestä ja ostamisesta, tuoton tekemisestä tai palvelemisesta. Palveluloistolla saadaan aikaan se, että asiakas poistuu ihastuneena, iloisesti yllättyneenä, huojentuneena tai haltioissaan siitä, mitä hän on löytänyt tai miten häntä on kohdeltu. Palveluloiston synty puolestaan estyy, mikäli ihmiset ymmärtävät tehtävänsä olevan vain konseptin teknistä toteuttamista, mikäli ihmisiä johdetaan huonosti, ja mikäli asiakas nähdään vain kukkaron kantajana. Mikäli yritys onnistuu palveluloiston avulla kohottamaan asiakkaidensa arkea uudelle tasolle, sen ei tarvitse kantaa huolta myynneistä ja tuloksesta. (Peltola 2007, 252–256.)

### ***3.3.2 Asenne- ja viestintäjohtaminen***

Jotta edellä esiteltyihin tavoitteisiin päästäisiin, tulee toimintaa johtaa tarkoituksenmukaisella tavalla. Sisäisen markkinoinnin toimeenpaneminen edellyttää kolmen A:n (engl. attitude, awareness and ability) sisäistämistä yrityksessä (Thomson 1990, 52–58, 147). On siis keskityttävä työntekijöiden asenteisiin, tietoisuuteen ja kykyihin. Työnteon pitää tuntua työntekijöistä hyvältä, mikäli heiltä edellytetään innostuneisuutta ja paneutumista työhön (asenne). Heidän pitää myös tietää toimintojen perusteet eli se, miksi toimitaan niin kuin toimitaan (tietoisuus). Kun tekeminen tuntuu työntekijöistä hyvältä, heille voidaan kertoa, miten työtä tulee tehdä ja tarjota siihen välineitä (kyky). Thomson korostaa myös, että näitä osa-alueita pitäisi yrityksessä käsitellä tässä järjestyksessä.

Ihmisen onnistuminen työssään perustuu osaamiseen ja haluun eli siihen, mitä hän osaa tehdä ja siihen, mitä hän haluaa tehdä. Henkilöstöä voidaan opettaa ja ohjata tekemään kaikki oikein ja hyvin, mutta mikäli he eivät halua tehdä näin, ei toivottua tulosta synny. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään tietämyksen ja hyväksymisen kautta lisäämään työntekijöiden innostuneisuutta työhön ja tuloksenteekoon, halua henkilökoh-

taisiin onnistumisiin sekä koko yhteisön menestymiseen. Sisäisessä markkinoinnissa on siis kyse sekä työntekijöiden asenteellisesta että tietämyksellisestä johtamisesta. (Siukosaari 1999, 122.)

Grönroos (1998b, 283–285) jakaa sisäisen markkinoinnin johtamisprosessin toisiinsa sidoksissa oleviin asenne- ja viestintäjohtamiseen. Asennejohtamisessa on kyse työntekijöiden asenteiden johtamisesta sekä heidän motivoimisestaan työskentelemään halutulla tavalla, yleisimmin asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti.

Henkilöstö tarvitsee myös tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään. Tietoa tarvitaan muun muassa työruutiineista, tavaroiden ja palveluiden piirteistä, asiakkaille esimerkiksi mainoskampanjoissa annetuista lupauksista ja niin edelleen. Tämän tiedon välitystä kutsutaan *viestintäjohtamiseksi*. Viestintäjohtamisessa on oleellista viestinnän kaksisuuntaisuus eli myös työntekijöiden on osallistuttava viestintään kertomalla yrityksen johdolle omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan sekä työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden tulisi jakaa työssään asiakkaiden tarpeista, toiveista ja käyttäytymistavoista kerääntynyttä tietoa eteenpäin yrityksen johdolle sekä muille työntekijöille. (Grönroos 2007, 387–388; Ballantyne 2003.)

Hyviin tuloksiin pääsemiseksi tarvitaan sekä asenne- että viestintäjohtamista. Mikäli asennemuutos ja motivaation kasvattaminen jäävät puutteellisiksi, eivät työntekijät ota saamaansa tietoa kunnolla vastaan tai sisäistä sitä toiminnoissaan. (Siukosaari 1999, 122; Grönroos 1998b, 284.) Asenne- ja viestintäjohtamisen avulla voidaan myös sovittaa yhteen työntekijöiden kyvyt ja asiakkaiden tarpeet sekä toimittaa tarpeita tyydyttäviä tuotteita ja palveluita (Zeithaml & Bitner 2003, 344).



## 4 SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen malleja

Sisäistä markkinointia voidaan lähestyä näkökulmasta, jossa ulkoisessa markkinoinnissa käytettyjä keinoja sovelletaan sisäisesti. Grönroos (1984, 66) kutsuu tätä lähestymistapaa taktiseksi sisäiseksi markkinoinniksi. Muun muassa Morgan (1991) sekä Ahmed ja Rafiq (2002) edustavat tätä lähestymistapaa sisäiseen markkinointiin. Morgan (1991, 195–196) esittää neliosaisen sisäisen markkinointimixin, joka koostuu 4P:n tuotteesta, hinnasta, viestinnästä ja jakelutiestä. Mallissa tuote on strategia, suunnitelma tai muutos, joka yrityksessä pyritään toimeenpanemaan ja hinta koostuu sekä fyysisistä kuluista että työntekijöiden kuluista (esimerkiksi menetetty aika), jotka aiheutuvat suunnitelman tai strategian toimeenpanemisesta. Viestintä on tyyli ja menetelmät, joilla suunnitelmasta tai muutoksesta viestitään yrityksessä. Jakelukanavalla viitataan sekä ihmisiin, joille suunnitelma tai muutos suunnataan että kanaviin (esimerkiksi muistiot ja esitykset), joiden kautta niitä toteutetaan. Ahmed ja Rafiq (2002, 25–28) ovat laajennetun eli 7P:n mallin käytön kannalla, jolloin 4P:n lisäksi huomiota kiinnitetään palvelun tuottamisen konkreettisiin elementteihin, prosessiin sekä ihmisiin.

Sisäisessä markkinoinnissa voidaan käyttää perinteisiä markkinoinnin työkaluja, kuten myyinnedistämistä, viestinnän keinoja, henkilökohtaisia ja vuorovaikutteisia suhteita sekä jossain määrin massamarkkinointia. Näitä tulisi kuitenkin yhdistellä luovasti ja huomioida, ettei pelkkä intranetin tai sisäisen uutislehden käyttö riitä. Kaiken tämän rinnalla myös erilaiset henkilöstön sosiaaliset tapaamiset ovat tärkeitä. (Gummesson 2004, 276–284; 2002, 226.) Muita esimerkkejä sisäisen markkinoinnin käytännön keinoista ovat tiedotustilaisuudet, palaverit ja keskustelut, koulutustapahtumat, ulkoinen tiedotus ja ilmoittelu, omien tuotteiden markkinointi henkilöstölle sekä kirjallisessa muodossa jaettu materiaali, kuten sisäiset tiedotus- ja henkilöstölehdet, tiedotteet esitteet ja vuosikertomukset (Siukosaari 1999, 122–124).

Sisäisen markkinoinnin toimiin voidaan lukea lähes kaikki toiminnot ja tehtävät, joiden avulla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden palveluhenkisyteen tai asiakaskeskisyteen. Vaikka täydellistä listausta sisäisen markkinoinnin keinoista ei ole, Grönroos (1998b, 291–295) luettelee viisi tyypillisiä sisäisen markkinoinnin toimintoa. Niitä ovat koulutus, johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset, sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki, henkilöstöhallinnolliset keinot ja inhimillisten resurssien hallinta sekä ulkoinen joukkoviestintä. Myös Tansuhaj ym. (1988) jaottelevat sisäisen markkinoinnin keinot viiteen osaan, joita ovat rekrytointi, koulutus, motivointi, kommunikointi ja työntekijöiden säilyttäminen.

Ahmed, Rafiq ja Saad (2003) ovat luoneet sisäisen markkinoinnin toteuttamisen mallin viitekehyyksi markkinointistrategioiden toimeenpanemiselle. Mallissa sisäisen markkinointimixin keinoin pyritään motivoimaan työntekijät käyttäytymään asiakasorientoituneesti. Sisäisen markkinointimixin keinoja ovat strategiset palkkiot, sisäinen viestintä, koulutus ja kehittäminen, organisaation rakenne, ylempi johtajuus, fyysinen ympäristö, henkilöstöhallinta, henkilöstön valinta ja mahdollisuudet työssä etene- miseen, toimintojen välinen yhteistyö, kannustinjärjestelmät, valtaistaminen (engl. em- powerment) sekä operationaaliset ja prosessimuutokset. Mallia testattaessa markkinoin- timixin keinoista organisaation rakenne jätettiin pois, mutta kaikkien muiden keinojen todettiin olevan luotettavia mittareita ja vahvasti sidoksissa liiketoiminnallisen menes- tymisen kanssa. Tutkimus vahvisti myös organisaation kyvykkyyksien, kuten työnteki- jöiden tyytyväisyyden ja yksilöllisten kykyjen vaikuttavan sisäisen markkinointimixin ja liiketoiminnallisen menestymisen suhteeseen. (Ahmed ym. 2003.)

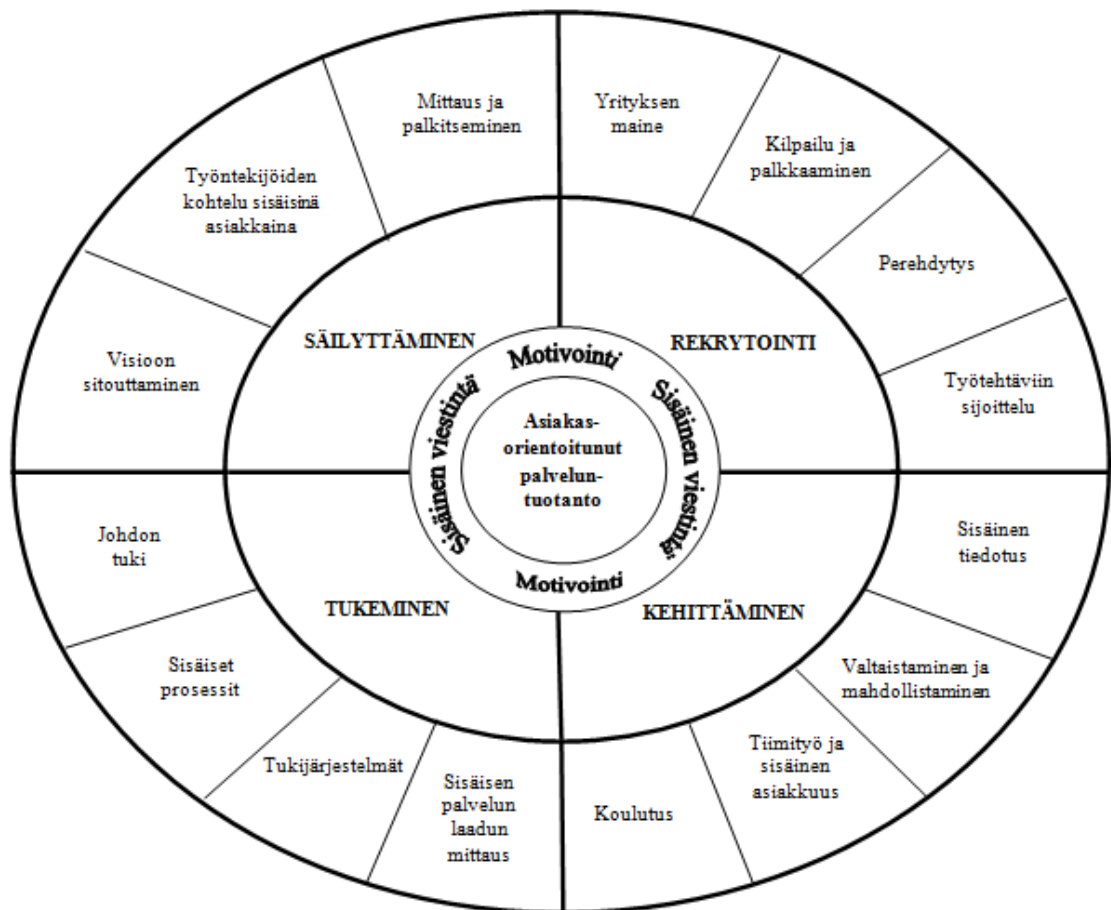
Panigykaris ja Theodoridis (2009) ovat tutkineet sisäisen markkinoinnin vaikutusta liiketoiminnan menestymiseen vähittäiskaupan kontekstissa. Sisäisen markkinoinnin määritelmässään he ovat yhdistäneet sisäisen markkinaorientaation (engl. internal mar- ket orientation, IMO) sekä sisäisen asiakasorientaation (engl. internal customer orienta- tion, ICO) käsitteet. Sisäisellä markkinaorientaatiolla tarkoitetaan sisäisen markkinoin- nin lähestymistapaa, jossa työntekijöiden tarpeiden selvittäminen ja tyydyttäminen näh- dään ulkoisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen edellytyksenä. Sisäisellä asiakasorien- taatiolla puolestaan viitataan lähestymistapaan, jossa laatu nähdään yrityksen arvontuo- tantoketjun sisäisenä asteittain etenevänä toimintona. Mitä korkeatasoisempaa sisäisen palvelun laatu on, sitä parempaa laatua pystytään tuottamaan ulkoisille asiakkaille.

Panigykariksen ja Theodoridiksen (2009) tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin käsi- te koostui viidestä ulottuvuudesta, joita olivat muodollinen vuorovaikutus, palkintojär- jestelmät, palaute, sisäiset menettelytavat ja sisäinen asiakasorientaatio (*ICO*). Liike- toiminnan menestystekijät jaettiin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, joita olivat kokonaisynti, myynnin kasvu ja käyttökate sekä markkinaosuus, tilan tuotta- vuus, varaston ikä, työntekijöiden tuottavuus ja myynnin tuotto. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että edellä esitellyillä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksilla on positiivinen vaikutus liiketoiminnan menestykseen.

Berryn ja Parasuramanin (1991, 152–172) sisäisen markkinoinnin toteuttamisen mal- lissa pyritään sisäisen markkinoinnin keinoin houkuttelemaan, kehittämään, motivoi- maan ja säilyttämään hyviä työntekijöitä sekä tyydyttämään heidän tarpeitaan. Keinoja mallissa ovat kilpailu parhaista työntekijöistä ja heidän rekrytointi, yrityksen tavoittei- den ja vision jakaminen henkilöstölle, henkilökunnan valmistaminen ulkoisen asiakkaan kohtaamiseen, tiimin jäsenten toisiaan kannustavan tiimityöskentelyn painotus, vapauk- sien ja valtuuksien antaminen työn hoitamiseen, työntekijöiden rohkaiseminen hyviin

suorituksiin tavoitteiden mittaamisella ja palkitsemisella sekä pyrkimys sisäisen asiakkaan tuntemiseen markkinatutkimuksen avulla.

Kuviossa 7 on esitetty Zeithamlin ja Bitnerin (2003, 325–341) mukailtu malli sisäisen markkinoinnin osa-alueista ja keinoista asiakasorientoituneen palvelun saavuttamiseksi. Alkuperäisen mallin mukaan asiakasorientoituneen ja palveluhenkisen henkilöstön kehittäminen vaatii neljän strategisen osa-alueen käyttöä, joita ovat oikeiden ihmisten palkkaaminen (*rekrytointi*), työntekijöiden kehittäminen laadukkaan palvelun tuottamiseen (*kehittäminen*), tarvittavien tukijärjestelmien tuottaminen (*tukeminen*) sekä parhaiden työntekijöiden pitäminen yrityksessä (*säilyttäminen*). Alkuperäisessä mallissa nämä neljä strategista osa-aluetta on jaoteltu kukin vielä kolmeen sisäisen markkinoinnin keinoon. (Zeithaml & Bitner 2003, 325–341.)



Kuvio 7 Sisäisen markkinoinnin osa-alueet ja keinot asiakasorientoituneen palveluntuotannon saavuttamiseksi (mukaillen Zeithaml & Bitner 2003, 328)

Zeithamlin ja Bitnerin alkuperäinen malli sisältää useita, mutta ei kaikkia kirjallisuudessa ja tutkimuksissa yleisimmin esiin nousevia sisäisen markkinoinnin keinoja. Mallia on täydennetty aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuen ja siihen on lisätty yleisimpiä sisäisen markkinoinnin keinoja. Rekrytoinnin osa-alueeseen on lisätty perehdytys ja työtehtäviin sijoittelu, kehittämisen osa-alueeseen sisäinen tiedotus ja valtaistamisen rinnalle mahdollistaminen sekä tukemisen osa-alueeseen johdon tuki.

Lisäksi malliin on lisätty työntekijöiden motivointi ja sisäinen viestintä. Ne on sijoitettu mallissa keinoja ja osa-alueita sisemmälle kehälle. Tämä kuvastaa tutkielmaan valittua näkemystä siitä, että nämä sisäisen markkinoinnin välineet liittyvät jokaiseen osa-alueeseen ja keinoon. Kuvion 7 keskiössä on asiakasorientoitunut palveluntuotanto, joka edellyttää että yrityksellä on motivoitunutta ja osaavaa henkilökuntaa palvelemissa heidän asiakkaitaan ja siihen sisäisen markkinoinnin toimilla tähdätäänkin. Sisäisen markkinoinnin toimintojen johtamisessa tarvitaan asenne- ja viestintäjohtamista. Niiden avulla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon toimia asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti sekä varmistamaan, että jokainen työntekijä saa kaiken työssään tarvitsemansa informaation. (Grönroos 2007, 387–388.) Jokaisen sisäisen markkinoinnin strategisella osa-alueella tarvitaan sekä asenne- että viestintäjohtamista, sillä jokaisella osa-alueen keinolla voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja puolestaan jokaisen osa-alueen keinon tukena tarvitaan sisäistä viestintää.

Tässä tutkielmassa sisäisen markkinoinnin toteuttamista jäsenetään Zeithamlin ja Bitnerin mukaillun mallin pohjalta. Heidän mallinsa vastaa tutkielman näkökulmaa sisäisestä markkinoinnista, jossa sisäinen markkinointi nähdään yrityksen sisäisenä vaikutusprosessina, jolla pyritään vaikuttamaan henkilöstön asiakasorientaatioon ja palveluhenkisyyteen. Tämän lisäksi malli kokoaa hyvin yhteen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esiin nousevat yleisimmät sisäisen markkinoinnin toteuttamisen keinot. Seuraavaksi tarkastellaan sisäisen markkinoinnin osa-alueita ja niiden keinoja lähemmin kuviossa 7 esitetyn mukaillun mallin pohjalta.

## 4.2 Sisäisen markkinoinnin osa-alueet ja keinot

### 4.2.1 Työntekijöiden rekrytointi

Sisäisen markkinoinnin ensimmäisen osa-alueen *työntekijöiden rekrytoinnin* keinoja ovat yrityksen maine, kilpailu hyvistä työntekijöistä sekä heidän palkkaaminen, perehdytys ja työtehtäviin sijoittelu. Parhaiden työntekijöiden *palkkaaminen* on yksi menestyneen liiketoiminnan perusedellytyksistä. Markkinointia pitäisi käyttää myynnin markkinaosuuden kasvattamisen lisäksi kykyjen markkinaosuuden (engl. talent market share)

kasvattamiseen. (Berry & Parasuraman 1991, 152–153, 325.) Parhaiden työntekijöiden houkuttelussa auttaa *yrittäjien hyvä maine*, sillä työpaikaksi valitaan mieluiten menestyvä ja hyvämaineinen yritys (Kautto & Lindblom 2004, 18). Työnantajan mielikuvaa voidaan kohentaa muun muassa tarjoamalla laajoja mahdollisuuksia koulutukseen ja uralla etenemiseen, hyvää sisäistä tukea sekä houkuttelevia kannustimia. Työntekijöiden rekrytoimisessa oleellista on *kilpailla parhaista työntekijöistä* sekä huomioida tehtävää suoriutumisen edellyttämien tietojen ja taitojen lisäksi myös henkilön palveluhalukkuus. Työntekijän pitäisi jo lähtökohtaisesti olla halukas palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. Usein teknisiä taitoja on helpompi kehittää jälkikäteen kuin muokata työntekijöiden asenteita. Siksi pyrkimyksenä tulisikin olla asenteiden, ei niinkään taitojen palkkaaminen. (Payne 2006, 376; Zeithaml & Bitner 2003, 325–330; Lahtinen & Isoviita 2001, 65.)

Menestyksekkäs sisäinen markkinointi alkaa rekrytoinnista ja palkkaamisesta. Tämä vuorostaan edellyttää sopivia työnkuvauksia, joissa huomioidaan kontakti- ja tukihenkilöstön osa-aikaisen markkinoijan tehtävät. Työnkuvauksia, palkkausjärjestelmiä, urasuunnittelua, palkka- ja kannustinjärjestelmiä sekä muita henkilöstöhallinnollisia työkaluja tulisi käyttää niin, että ne edistäisivät sisäisen markkinoinnin tavoitetta. (Grönroos 2001, 448–449.)

Työntekijöiden rekrytointiin liittyy myös *perehdyttäminen*. Perehdyttäminen nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista, helpottaa häntä pääsemään sisään töihin sekä auttaa työntekijää onnistumaan työssään, hälventää mahdollisia kielteisiä ennakkoluuloja, opettaa noudattamaan organisaation tapoja ja edistää viihtymistä työssä sekä työyhteisössä (Siukosaari 1999, 98). Perehdyttäminen voidaan jakaa työyhteisöön ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttämisen tarkoituksena on viestiä henkilöstölle yhteisön yhteisistä pelisäännöistä. Työyhteisöön perehdyttämiseen kuuluvia osa-alueita ovat muun muassa organisaation normit, työsäännöt, toimintaperiaatteet, henkilöstöpalvelut (esimerkiksi työterveyshuolto) ja työturvallisuus. (Åberg 2000, 203–208.)

Työhön perehdyttäminen on työyhteisöön perehdyttämistä yksityiskohtaisempaa. Sen tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiossa asioita tehdään. Perehdyttäminen alkaa itse asiassa jo työpaikkailmoituksessa ja työhönottohaastattelussa. Virallista perehdytystä voidaan antaa perehdytyskoulutuksessa tai erilaisten oppaiden ja lehtisten muodossa. Perehdytystä voivat antaa esimiehet sekä muut työryhmän jäsenet ja siihen voivat osallistua sekä uudet että vanhat työntekijät. (Åberg 2000, 203–208.)

Myös *työtehtäviin sijoitteluun* pitäisi kiinnittää huomiota. Kokemattomimpia tai osa-aikaisia työntekijöitä ei tulisi ensimmäisenä sijoittaa tärkeisiin asiakaspalvelutehtäviin. He ovat usein ammattitaidottomia ja saavat alempaa palkkaa. Tällainen menettely ei muodosta työnantajasta positiivista mielikuvaa ja vaarantaa myös asiakkaiden positiivisten palvelumielikuvien syntymisen. Myös henkilöstö- ja urakehitysstrategia saattaa

olla epälooginen ja esimerkiksi asiakaspalvelussa menestyneitä henkilöitä ylennetään esimies- ja johtotehtäviin. Tällaiset henkilöt saattavat olla esimiestehtävissä paljon tehottomampia kuin asiakaspalvelutehtävissä. (Grönroos 2001, 449.)

#### 4.2.2 *Työntekijöiden kehittäminen*

Luodakseen ja säilyttääkseen asiakasorientoituneita ja palvelun laatuun keskittyviä työntekijöitä yrityksen on kehitettävä henkilöstöään. Työntekijät rekrytoituaan yrityksen tulee kouluttaa heitä ja työskennellä heidän kanssaan laadukkaan palvelun takaamiseksi. (Zeithaml & Bitner 2003, 330–335.) Työntekijöiden *kehittämisen osa-alue* pitää sisälleen sisäisen tiedotuksen, teknisen ja vuorovaikutuksellisen koulutuksen, valtaistamisen (engl. empowerment) ja mahdollistamisen (engl. enabling) sekä työntekijöiden kannustamisen tiimityöskentelyyn ja sisäisen asiakkuuden.

*Sisäisen tiedottamisen* tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena yhteisön uutisista ja ajankohtaisista asioista, kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Lisäksi on tärkeää tiedottaa henkilökunnalle yrityksen tavoitteet ja tulokset sekä keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Myös muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden suunnitelmista on tiedotettava. Sisäisen tiedotuksen keinoina ja kanavina voidaan käyttää muun muassa esimiesviestintää, palavereja ja kokouksia, tiedotustilaisuuksia henkilöstölle, sisäisiä tiedotteita, ilmoitustauluja, henkilöstölehtiä tai sisäistä radiota ja tv:tä. Edellä mainitut keinot ja välineet voidaan katsoa yrityksen viralliseksi tiedottamiseksi, mutta tiedottamista tapahtuu myös epävirallisesti työtovereiden ja puskaradion kautta. (Isohookana 2007, 228–229, 241–242; Dunmore 2002; Siukosaari 1999, 79 – 119.)

Sisäiseen markkinointiin liittyvä tiedotus voidaan jakaa kahteen osioon, joita ovat perustiedotus ja ajankohtaistiedotus. Perustiedotuksella tarkoitetaan kaikkea sitä liiketoiminnan toteuttamiseen kytkeytyvää sisäistä tiedotustoimintaa, joka tähtää siihen, että henkilöstöllä on tiedossaan kaikki ne seikat, jotka vaikuttavat kunkin henkilön mahdollisuuksiin toimia suunnitellun liikeidean mukaisella toimintamallilla. Ajankohtaistiedotuksella puolestaan tarkoitetaan niitä tiedotustoimenpiteitä, jotka tähtäävät pitämään henkilöstön ajan tasalla yrityksen toimintasuunnitelmasta. (Rope 2000, 611.) Sisäistä tiedotusta laajempi käsite on sisäinen viestintä, jota käsitellään luvussa 4.3.1.

Asiakkaiden tarveongelmien ratkaisut vaativat henkilökunnalta eri toimialoilla ja konsepteissa erilaista osaamista ja ammattitaitoa. Korkeatasoista erikoisosaamista ja opastusta asiakkaat voivat tarvita esimerkiksi kodin sisustamisessa tai vapaa-ajanvälineiden hankinnassa. Asiakkaiden ongelmanratkaisun helpottaminen hyvällä asiantuntemuksella onkin näiden toimialojen konsepteissa ratkaiseva kilpailuetu ja siksi on tärkeää panostaa henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. (Kautto &

Lindblom 2005, 77–79.) Lisäksi liiketoimintaan vaikuttavat tekijät muuttuvat niin nopeasti, että henkilöstön toimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Pysyäkseen ajan tasalla ja pysyäkseen tarjoamaan laadukasta palvelua on työntekijöiden saatava jatkuvaa *koulutusta*. (Lämsä & Uusitalo 2003, 123; Zeithaml & Bitner 2003, 330–332; Rope 1986, 67.)

Koulutusjärjestelmät voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia järjestelmiä (Rope 2000, 616). Jotkut yritykset pitävät työntekijöiden kehittämistä ja kouluttamista niin tärkeänä menestymisen edellytyksenä, että ne ovat perustaneet omia kouluja työntekijöidensä kouluttamista varten (Normann 1991, 72–73). Empiirisen tutkimuksen esimerkkiyritys Sokos-tavaratalo kuuluu S-ryhmään, jolla on oma oppimis- ja valmennuskeskus Jollas-Instituutti.

Koulutus voi liittyä teknisiin ja vuorovaikutuksellisiin taitoihin sekä tietämykseen. Esimerkki kaupan alalla tarvittavasta teknisestä taidosta on kassapäätteen hallinta. Teknisten taitojen lisäksi asiakaspalvelijat tarvitsevat vuorovaikutustaitoja, jotka mahdollistavat kohteliaan, asiakkaasta välittävän, vastaanottavaisen ja empaattisen palvelun tarjoamisen. Asiakaspalvelussa ja myynnissä on tarkoituksena etsiä ja myydä ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen. Tässä tehtävässä tarvitaan asiakastuntemuksen lisäksi tietoa oman yrityksen strategiasta, toimintaperiaatteista ja prosesseista. Ne tiedostaessaan työntekijät tietävät, mikä yrityksessä on mahdollista ja mikä ei. Koulutuksella voidaan vaikuttaa myös ryhmätyötaitoihin sekä asenteisiin. Koulutustavan valintaan vaikuttaa aina yritys, sen henkilökunta ja koulutukselle asetetut tavoitteet. Koulutus voi olla muodollista koulutusta tai työssä oppimista. (Lämsä & Uusitalo 2003, 123; Zeithaml & Bitner 2003, 330–332; Normann 1991, 72–74; Rope 1986, 67.)

Tieto lisää ymmärrystä ja mahdollistaa työntekijöiden oman roolin sisäistämisen organisaation osa-aikaisena markkinoijana sekä ulkoisen ja sisäisen asiakkaan palvelijana. Sisäiseen markkinointiohjelmaan onkin hyvä sisällyttää ainakin joko sisäistä tai ulkoista koulutusta. Ohjelmaan voi liittyä kolmenlaista koulutusta: kokonaisvaltaisen näkemyksen opettamista palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin, myönteisten asenteiden kehittämistä palvelustrategiaa ja osa-aikaista markkinointia kohtaan tai työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittämistä. (Grönroos 2001, 445–446.)

Vähittäiskaupan alalla koulutus on perinteisesti järjestetty työn ohella ja epävirallisesti. Se on myös keskittynyt enemmän johtotasoon kuin myymälän puolella työskentelevään henkilöstöön. (Davison, Messenger & Williams 1998.) Myyntiin liittyvä koulutus keskittyy useimmiten yleiseen ”näin se tehdään” -tyyppiseen lähestymistapaan ilman teoreettista tai empiiristä pohjaa ja huomioimatta kontekstisidonnaisuutta. Koulutusta ei pidä nähdä vain yksittäisinä tapahtumina, kuten viikon mittaisina kursseina tai vuosittaisina seminaareina. Koulutusta tulee pitää jatkuvasti yllä, sillä oppiminen kohottaa motivaatiota ja itseluottamusta. (Millman 1995, 141; Berry & Parasuraman 1991, 159.)

Jotta asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan, asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät tulisi valtaistaa asiakkaiden pyyntöihin mukautumiseen sekä tilanteen korjaamiseen virheen sattuessa. *Valtaistamisella* tarkoitetaan, että esimerkiksi asiakaspalvelijoille annetaan valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimiin mahdollisissa ongelmatilanteissa. Pelkkä valtuus tehdä asioita ei kuitenkaan yksin riitä, vaan työntekijöille on annettava myös tietoa ja työkaluja päätösten tekemiseen. Tätä Grönroos (2001, 454 - 455) kutsuu *mahdollistamiseksi* eli työntekijöiden tulee saada tarvitsemaansa tukea. Valtaistamisen mahdollistaminen edellyttää johtamistukea eli johtajilta saatua tietoa sekä apua päätöksenteossa, tietotukea eli tietoja ja taitoja analyysien ja päätösten tekemisen tueksi sekä teknistä tukea eli tukihenkilöstön, järjestelmien ja tekniikan tuottamia tietoja ja palveluita, joita asiakaspalvelijat tarvitsevat kohtaamiensa tilanteiden hoitamisessa. Tutkimukset osoittavat, että valtaistaminen vaikuttaa positiivisesti työperäiseen stressiin, työtyytyväisyyteen, mukautuvaisuuteen sekä asiakasarvoon. (Payne 2006, 378–379; Zeithaml & Bitner 2003, 333; Grönroos 2001, 453–456; Berry & Parasuraman 1991, 164–166.)

Valtaistamisen yhteydessä myös keskijohdon asenteisiin tulee kiinnittää huomiota, sillä he saattavat kokea työntekijöiden valtaistamisen asettavan oman asemansa uhatuksi. Valtaistaminen ei kuitenkaan tarkoita esimiesten johtamisvastuun supistumista, vaan vastuun luonteen muuttumista. Esimiehiltä edellytetään enemmän esimerkiksi työntekijöitä ohjaavaa ja tukevaa toimintaa kuin pelkkää hallinnollista johtamista sekä itsenäisempää arviointia ja harkintaa kirjoihin perustuvan johtamisen sijaan. (Grönroos 2007, 403; Zeithaml & Bitner 2003, 333.)

Yksi työntekijöiden kehittämisen osa-alue on *tiimityöskentely*. Tiimityöskentely ei välttämättä edellytä tiimien perustamista. Organisaatiossa voidaan puhaltaa yhteen hiileen ja tehdä tiimityötä ilman muodollisia tiimejäkin. (Berry & Parasuraman 2000, 175.) Tiimeissä työntekijät pystyvät jakamaan työssään kohtaamiaan ongelmatilanteita ja turhaumia. Tiimiltä saatu tuki on yksilöille tärkeää. Tiimit voivat myös tukea jäsentensä palveluhalukkuutta. Tiimityöhön voidaan kannustaa asettamalla tiimeille tavoitteita ja palkitsemalla tiimejä niiden saavuttamisesta sekä luomalla organisaatioon ajatusta *sisäisestä asiakkuudesta* eli painottaa jokaisella työntekijällä olevan asiakas, olkoon se sitten sisäinen tai ulkoinen. Jokaisen työntekijän on siis nähtävä oma roolinsa laadukkaan palvelun tuottamisessa loppuasiakkaalle. (Kalliomaa 2004, 43; Zeithaml & Bitner 2003, 333–335; Liljander 2000, 162; Foreman & Money 1995.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on riippuvainen muiden toimintojen henkilökunnalta saamastaan palvelusta, eli sisäisistä asiakkuuksista. Jokainen yrityksen työntekijä on jonkun toisen työntekijän sisäinen asiakas ja näin ollen nämä keskenään muodostavat sisäinen suhteen. Sisäisen palvelun laatu vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta lopulta asiakastyytyväisyyteen. Korkea sisäisen palvelun laatu ja sisäinen asiakaskeksisyys ovat yhtä tärkeitä kuin ulkoinen palvelun laatu ja asiakaskeksisyys.



Sen vuoksi sisäinen markkinointi koskee koko henkilöstöä, ei vain asiakasrajapinnassa työskenteleviä. Vastuu vuorovaikutussuhteiden onnistumisesta ja osaamisesta on sekä johtajalla että johdettavilla. Työntekijöiden ja johtajien tulee yhdessä ymmärtää ja hyväksyä, mikä organisaation kannalta on pitkän ajan tähtäimellä parasta, ja miten jokainen osapuoli voi siitä hyötyä. Asiakaspalvelun laadun syntymiseen vaikuttaa siis yrityksen koko henkilöstö. (Kalliomaa 2004, 43; Liljander 2000, 162; Varey & Lewis 1999; Foreman & Money 1995.)

Järvi (2000, 27) on tutkimuksessaan nostanut esiin sisäisen asiakkuuden merkityksen päivittäistavarakaupan asiakkuusjohtamisessa. Asiakassuhteiden hoitamisen kannalta on tärkeää, että työntekijöiden välinen yhteistoiminta sekä yhteistoiminta esimiehen suuntaan on sujuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi ongelmatilanteissa työntekijä saa spontaanisti apua esimieheltään sekä muilta työtovereiltaan, ja että yhteistyö sujuu kitkatta.

### 4.2.3 Työntekijöiden tukeminen

*Työntekijöiden tukemisen* osa-alueen keinoina voidaan käyttää sisäisen palvelun laadun mittaamista, toimintaa tukevien teknologioiden ja laitteiden tarjoamista, palveluorientoituneiden sisäisten prosessien kehittämistä sekä johdon tukea. Jotta asiakaspalvelijat pystyisivät toimimaan työssään tehokkaasti, he tarvitsevat asiakaskeskeisiä sisäisiä tukijärjestelmiä. Ilman *asiakaskeskeistä sisäistä tukea* ja asiakasorientoituneita ja toimivia järjestelmiä asiakaspalvelijan on halustaan huolimatta lähes mahdotonta tuottaa laadukasta palvelua. Asiakaspalvelijoiden työtä voidaan helpottaa erilaisten asiakastietokantojen ja muiden *tukijärjestelmien* avulla. Toimivat järjestelmät helpottavat työstä suoriutumista ja vähentävät työntekijöiden turhautumista. Tänä päivänä tietotekniikalla ja intraneteilla on suuri vaikutus sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen markkinointiin. Tekniikan käyttämisen kanssa tulee kuitenkin olla varuillaan, sillä se saattaa myös johtaa epäsosiaaliseen käyttäytymiseen, mikäli viestintää hoidetaan vain tietotekniikan välityksellä. (Zeithaml & Bitner 2003, 335–337; Grönroos 2001, 450.)

Tukevien sisäisten suhteiden syntyä saattaa edesauttaa *sisäisen palvelun laadun mittaaminen*. Tässä auttaa edellä mainittu asennoituminen sisäiseen asiakkuuteen ja ajatukseen, että jokaisella työntekijällä on asiakas. Mittaamisessa tulee kuitenkin huomioida, että lopulta kyse on kuitenkin ulkoisen asiakkaan palvelemisesta hyvin eikä sisäisen asiakkuuden hoitamisesta saa tulla päätavoitetta. (Zeithaml & Bitner 2003, 335–337.)

Yksi työntekijöiden tukemisen muoto on *johdon antama tuki*. Yrityksen johdon tehtävänä on tarjota henkilökunnalle ihanteelliset työskentelyolosuhteet niin fyysisesti kuin järjestelmien ja laitteiden suhteen. Johdon tulee tukea henkilökuntaa myös tarvittavien

tietojen ja taitojen hankinnassa ja ylläpidossa. Ylimmän johdon onkin osoitettava jatkuvasti tukensa sisäisille markkinoinnin prosesseille. (Grönroos 2001, 434–439, 444.) Puolestaan keskijohdon ja myyntijohdon tärkeimpiä tehtäviä ovat henkilöstön palkitseminen sekä heidän motivointi ja suuntaaminen kohti tuottavampia asiakassuhteita (Mallin & Pullins 2009).

Esimiesten, työnjohtajien ja tiimien vetäjien tulee osoittaa johtajuutta eikä ainoastaan hallinnollista johtamista tai valvontaa. Johto voi antaa työntekijöille monenlaista tukea. Se voi olla esimerkiksi virallisten koulutusohjelmien täydennystä jokapäiväisillä johdon toimilla, alaisten aktiivista rohkaisua jokapäiväisen johtamisen yhteydessä, alaisten ottamista mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, alaisille annettavaa palautetta, tiedottamista ja kaksisuuntaista viestintää virallisissa ja epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa tai avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luomista. Esimiesten antamalla tuella pyritään motivoimaan työntekijöitä tekemään heille annettu työ hyvin. Ihmiset motivoituvat hoitamaan työnsä hyvin, mikäli he kokevat saavansa arvostusta työlleen. Esimiesten tehtäviin kuulukin osoittaa arvostusta jokaisen työntekijän tekemää työtä kohtaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62; 208; Grönroos 2001, 446–447; Dunne & Barnes 2000.)

Johdon tulee tukea koulutuksessa käyneitä työntekijöitä, olla kiinnostuneita heidän kehityksestään sekä kannustaa heitä soveltamaan oppimaansa käytännössä. Tarvittaessa johdon tulee tarjota työntekijöilleen jatkokoulutusta. Tunnustuksen ja palautteen antaminen työntekijöille sekä palautteen vastaanottaminen on osa johtamistukea. Johtajien tulisi ottaa työntekijöitä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, sillä se edesauttaa työntekijöiden sitoutumista sekä työtehtäviin että yritykseen. (Grönroos 2001, 447; Rope 1986, 70.)

Myös johtamistyyli on sisäiseen markkinointiin liittyvä kysymys, sillä esimiesten ja työnjohtajien työssään käyttämä johtamistyyli vaikuttaa välittömästi työskentelyympäristöön ja sisäiseen ilmapiiriin. Esimiesten tulee osata soveltaa erilaisia johtamistyyliä, sillä yksi tyyli ei sovi kaikkiin tilanteisiin. (Grönroos 2001, 447; Rope 1986, 70.) Keskijohdon ja esimiestyössä toimivien henkilöiden johtamistyyliin sekä kanssakäymiseen alaisten kanssa pitäisi sisäisessä markkinoinnissa kiinnittää huomiota, koska useimmiten synnä työstä eroamiseen on suhde lähiesimieheen. Tämä on tärkeää, sillä myyntihenkilöstön koulutuskustannukset ovat korkeat ja vaihtuvuus suurta. Esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin keskittymällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä myyntihenkilöstön strategiseen käyttäytymiseen. (Flaherty & Pappas 2009; Wieseke ym. 2009.) Tutkimukset osoittavat positiivisen suhteen lähiesimieheltä saadun tuen sekä työntekijöiden työmotivaation sekä asiakaspalvelutoimintoihin sitoutumisen välillä (Bell ym. 2004).

#### 4.2.4 Työntekijöiden säilyttäminen

Hyvien työntekijöiden löytäminen, rekrytointi, kehittäminen ja tukeminen eivät yksin riitä, vaan työntekijät pitää saada myös pysymään yrityksessä. Sekä uusien asiakkaiden että uusien työntekijöiden houkutteluun menee paljon aikaa ja rahaa. Asiakkaiden kohdalla pyritään luomaan pitkäaikaisia suhteita ja samaa pitäisi tavoitella myös työntekijöiden kanssa. Jotta työntekijät jäisivät yritykseen, heidän tulisi *ymmärtää organisaation visio sekä oma roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta*. Palkka ja muut edut houkuttelevat jonkin aikaa, mutta parhaat työntekijät siirtyvät eteenpäin uusien haasteiden perässä, mikäli he eivät ole sitoutuneita organisaation visioon. Organisaation visio on viestittävä työntekijöille säännöllisesti ja mielellään ylimmän johdon, kuten toimitusjohtajan toimittamana viestinä. Sisäisessä markkinoinnissa viestin lähettäjällä on merkitystä ja on tärkeää, että viesti tulee oikealla organisaatiotasolla olevalta ihmiseltä. (Zeithaml & Bitner 2003, 337; Ahmed & Rafiq 2002, 35.)

Yksi keino työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseen on *työntekijöiden kohtelu asiakkaiden tavoin*. Työntekijät jäävät todennäköisemmin yritykseen, mikäli heidän tarpeensa otetaan huomioon ja he kokevat olevansa arvostettuja. Mikäli työntekijöitä käsitellään yrityksen asiakkaina, heihin voidaan kohdistaa ulkoisessa markkinoinnissa käytettyjä markkinointimenetelmiä. Työ on verrattavissa 4P:n tuotteeseen. Työntekijöille voidaan tarjota työtä sen etuineen sekä laadukasta työelämää. Selvittääkseen työntekijöidensä tarpeita ja tyytyväisyyttä yritys voi kausittain toteuttaa sisäisen markkinoinnin tutkimuksia. (Zeithaml & Bitner 2003, 339–340.)

Sisäisen markkinointitutkimuksen lisäksi yritys voi soveltaa myös muita ulkoisen markkinoinnin menetelmiä työntekijöihinsä. Esimerkiksi työntekijöiden segmentointi voi helpottaa joustavien etuohjelmien ja urapolkujen suunnittelussa sekä oikeanlaisten ihmisten sijoittelussa organisaation eri työtehtäviin. Myös mainonta ja muunlainen työntekijöille suunnattu viestintä voi nostaa työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta sekä vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. (Zeithaml & Bitner 2003, 340; Grönroos 2001, 451.)

Työntekijät ovat lähes aina hyvin vastaanottavainen yleisö myös yrityksen ulkoisille kampanjoille, suhdetoiminnalle ja muille joukkoviestinnän keinoille. Mainoskampanjat, esitteet ja erillismainokset tulisikin esitellä työntekijöille ennen niiden levittämistä yrityksen ulkopuolelle. Vielä tehokkaampaa saattaisi olla kampanjoiden kehittäminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Näin toimittaessa voidaan odottaa työntekijöiden sitoutuvan paremmin asiakkaille annettavien lupauksen lunastamiseen. (Grönroos 2001, 449–450.)

Mikäli yritys haluaa säilyttää parhaat asiakaspalvelijat, heitä täytyy *palkita ja kannustaa*. Palkitsemisjärjestelmät ovat yksi tapa kohottaa henkilöstön motivaatiota. Työn-

tekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta on tärkeä sisäisen markkinoinnin työkalu. Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Työnantajat saavat prosessissa työntekijöiden työpanoksen ja työntekijät panoksestaan korvauksen. Palkitsemista käytetään johtamisen välineenä, koska sillä uskotaan voitavan ohjata henkilöstön toimintaa. Palkitsemalla hyvistä työsuorituksista halutaan motivoida ja sitouttaa päteviä ja osaavia työntekijöitä. Työntekijöiden pitää olla tietoisia siitä, että heidän *toimintaansa mitataan ja hyvin toimimisesta palkitaan*. (Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005, 282–285; Zeithaml & Bitner 2003, 340–341.)

Valitettavan usein mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät mittaavat jotakin muuta kuin erinomaista palvelua, kuten esimerkiksi kustannustehokkuutta, tuottavuutta, myyntiä tai muuta hyvän palvelun vastaista määrettä. Nämä mittarit eivät kerro asiakastyytyväsyydestä eivätkä myöskään kannusta asiakaskeskeiseen toimintaan. Palkitsemisjärjestelmässä tulee käydä ilmi, että yritys arvostaa hyvää palvelua. Palkitsemisjärjestelmien tulisi olla kytköksissä yrityksen visioon ja tuloksiin sekä liiketoiminnan menestyksen kannalta merkittäviin tekijöihin, kuten asiakastyytyväsyyteen ja -uskollisuuteen. (Zeithaml & Bitner 2003, 340–341; Grönroos 2001, 449; Berry & Parasuraman 1991, 166–167; Rope 1986, 68–70.)

Palkitsemistavat jaetaan kokonaispalkitsemisen idean mukaisesti aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin eli rahapalkkaan. Aineettomat palkitsemistavat ovat asioita, joihin työpaikoilla voidaan vaikuttaa johtamiskäytäntöjen avulla. Niihin kuuluvat muun muassa työntekijöiden kehittymis- ja etenemismahdollisuudet, palaute, vaikutusmahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys, työajan järjestely sekä arvostus. Aineellisen palkitsemisen palkkaustavat jaetaan perinteisesti aikapalkkaan ja suorituspalkkaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 20–24.)

Asiakaskeskeisyyteen ja asiakastyytyväsyyteen tähtäävien mittaus- ja palkitsemisjärjestelmien palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi korkeampi palkka, ylennys, kertaluontoiset rahalliset palkkiot tai muut palkinnot. Kannustimena voivat toimia myös erilaiset jaettavat tunnustukset, kuten kollegoiden valitsema paras asiakaspalvelija tai muut tunnustukset. Palkkioita voidaan jakaa myös tiimeille tai koko henkilöstölle, esimerkiksi illanvieton merkeissä asiakastyytyväsyyteen asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kunniaksi. Tärkeää on myös huomioida, että päivittäiset pienet tunnustukset ja voitot auttavat sekä yritystä että sen työntekijöitä kehittymään eteenpäin. Huomionarvoista on myös, että jokaisella työntekijällä, ei vain myyntihenkilöstöllä, pitää olla yhtäläiset mahdollisuudet palkkioihin. Jokainen työntekijä tarjoaa jonkinlaista palvelua jollekin, kaikkien toimintaa voidaan mitata ja jokaisella tulee olla mahdollisuus menestyä ja tulla huomioiduksi. (Zeithaml & Bitner 2003, 340–341; Berry & Parasuraman 1991, 167–168; Rope 1986, 69.)

Mittaamisen pitäisi olla palkitsevaa ja rangaistuksia tulisi käyttää harkiten. Niiden vaikutus käyttäytymiseen saattaa olla epätoivottavaa, sillä ne voivat aiheuttaa esimerkiksi vihamielisyyttä toimintaa kohtaan tai alentaa motivaatiota. Palkitseminen ohjaakin käyttäytymistä haluttuun suuntaan huomattavasti rangaistusta tehokkaammin. Palautetta menestyksestä tulee antaa reaaliaikaisesti ja säännöllisesti, eikä esimerkiksi vain kerran vuodessa. (Buchanan & Huczynski 1997, 125; Berry & Parasuraman 1991, 168.)

Yritysten toimivilla mittaus- ja palkitsemisjärjestelmillä on mahdollista kannustaa työntekijöitä hyvän tuloksen tekemiseen ja hyviin työsuorituksiin. Niillä on yhteys yrityksen hyvään tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen. Sen lisäksi ne voivat vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja yksilöiden kehittymiseen. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 55.)

### **4.3 Sisäinen viestintä ja motivointi osana sisäistä markkinointia**

#### **4.3.1 Sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä on sisäisen markkinoinnin lähikäsite ja se on käsitteenä laajempi kuin sisäinen tiedotus. Sisäinen tiedotus nostettiin edellä esiin yhtenä sisäisen markkinoinnin keinoista. Tässä tutkielmassa tiedotus mielletään lähinnä tiedolla varustamiseksi ja tiedon antamiseksi eli johdolta työntekijöille suuntautuvaksi yksisuuntaiseksi tiedon välittämiseksi. Viestintä on sen sijaan kaksisuuntaista ja pelkän tiedon välittämisen sijaan tavoitteena voi olla esimerkiksi pyrkimys vaikuttaa asenteisiin. (kts. esim. Kunelius 2009.)

Sisäinen viestintä on yrityksessä kaikkien yhteinen asia ja se liittyy yhteen yrityksen henkilöt, tasot, osastot ja prosessit toimivaksi kokonaisuudeksi. Sisäisen viestinnän yleisenä tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä sekä sisäisiä suhteita ja vaikuttaa siten yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan siihen, että jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö voi suoriutua jokapäiväisistä työtehtävistään. Henkilöstölle tulee antaa kaikki se tieto, joka mahdollistaa työn tekemisen ja vuorovaikutuksen yrityksen sisällä eri tahojen kanssa. Tämän lisäksi viestinnällä motivoidaan ja luodaan yhteisöllisyyden tunnetta ja vaikutetaan näin työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. (Isohookana 2007, 221–223, 248.)

Sisäisessä markkinoinnissa työntekijöille suunnattua viestintää voidaan kutsua työntekijäviestinnäksi. Työntekijäviestinnän merkitys kasvaa koko ajan kilpailukentän, markkinointikonseptien ja asiakkaiden vaatimusten muuttuessa yhä nopeammin, tuotteiden elinkaarten lyhentyessä ja uusien teknologisten innovaatioiden ilmestyessä yhä

tiheämmin. Tämä synnyttää tarpeen räätälöidylle, nopealle ja kohdennetulle työntekijäviestinnälle, joka samanaikaisesti hyödyntää työntekijöitä tiedon lähteinä. Työntekijäviestinnällä on tärkeä rooli asiakasorientoituneiden ja motivoituneiden työntekijöiden voittamisessa, kehittämisessä ja sitouttamisessa yritykseen. Työntekijäviestinnän tehtävä on tarvittavien taitojen ja asiakkaisiin liittyvän informaation välittäminen yrityksessä. Työntekijäviestinnän tavoitteet on esitelty taulukossa 2. Ne voidaan jakaa kolmeen osaan; tietämykseen, asenteisiin sekä käyttäytymiseen liittyviin tavoitteisiin. (Stauss & Hoffman 2000, 141–143.)

Taulukko 2 Työntekijäviestinnän tavoitteita (Stauss & Hoffmann 2000, 144)

Tietämys	Asenteet	Käyttäytyminen
Asiakkaiden vaatimukset	Asiakasorientoitunut ajattelu	Asiakasorientoitunut käyttäytyminen
Tuotevalikoima, - innovaatiot ja -muunnelmat	Johdon päätösten ymmärtäminen	Vastuullisuus Itsenäisyys
Markkinointikonseptit ja -strategiat	Samaistuminen yritykseen	Sitoutuminen
Muutokset yrityksessä	Asenne taloudellisia kysymyksiä kohtaan	Aktiivinen ja informatiivinen palaute

Tietämyksen tasolla yrityksessä on tärkeää viestittää tietoa asiakkaiden tarpeisiin, yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, markkinointikonsepteihin ja -strategioihin sekä muuhun liiketoimintaan liittyen. Asennetasolla päätavoitteena on asiakas- ja palveluorientoituneiden asenteiden luominen. Tietämys sekä asenteet näyttäytyvät käyttäytymisen tasolla työntekijöiden toimiessa vastuullisesti ja itsenäisesti löytääkseen asiakasorientoituneen ratkaisun, kerätessään ja välittäessään aktiivisesti informaatiota sekä osallistuessaan yrityksen sisäiseen vuoropuheluun. (Stauss & Hoffmann 2000, 143–144.)

Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet mukailevat hyvin paljon sisäiselle markkinoinnille asetettuja tavoitteita. Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan sisäisen markkinoinnin tavoitteiden tavoin kiteyttää pyrkimyksiksi vaikuttaa työntekijöiden tietämykseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Sekä työntekijöiden rekrytoinnissa, kehittämisessä, tukemisessa että säilyttämisessä tarvitaan erilaisia viestintäkanavia ja eri suuntiin kulkevaa viestintää. Sisäisen viestinnän kanavia siis voidaan ja niitä tulee käyttää jokaisella sisäisen markkinoinnin osa-alueella ja ne auttavat sisäisen markkinoinnin lopullisen tavoitteen, asiakasorientoituneen palvelutuotannon saavuttamisessa.

Davis (2001) näkee sisäisen markkinoinnin lähestymistapana johtamiseen sekä jatkeena sille, miten johtajat viestivät ja tulevat toimeen työntekijöidensä kanssa. Johtajat voivat viestiä sanallisesti virallisten lausuntojensa kautta sekä sanattomasti käyttäytymisensä kautta. Useimmiten vaikuttavimmat viestit välittyvät sanattomasti toiminnan

suunnitteluun ja arviointiin, viestintään ja tiedon jakamiseen, päätöksentekoon, työntekijöiden vastuuseen ja sitoutumiseen ja suhteiden kehittämiseen liittyvien toimien välityksellä. Taulukossa 3 esitellään Davisin listaamia sisäisen markkinoinnin viestintäkanavia. (Davis 2001.)

Taulukko 3 Sisäisen markkinoinnin viestintäkanavat (Davis 2001)

Kasvokkain tapahtuva viestintä	Intranet	Sisäiset kyselyt
Ryhmätapaamiset	Tulosteet (sanomalehdet, lehdet)	Osastokuvaukset
Suusta suuhun leviävä tieto	Suoramainonta	Nimikoidut kirjeet
Puhelin	Videot	Muistiot
Puheposti	Televisio	Visuaalinen työpaikka / sisäinen mainonta
Sähköposti	Erikoistapahtumat (juhlat)	

Viestintäkanavia voidaan jaotella esimerkiksi sen mukaan kuinka henkilökohtaisia ne ovat, onko niissä vastaamisen mahdollisuutta ja missä suunnassa viestit kulkevat. Viestit voivat kulkea esimerkiksi ylhäältä alaspäin (johdolta työntekijöille), alhaalta ylöspäin (työntekijöiltä johdolle) tai horisontaalisesti (tiimien, projektien tai osastojen välillä). (Isohookana 2007, 221–223; Davis 2001; 248; Stauss & Hoffmann 2000, 145.) Kanavavalinnoissa tulisi käyttää harkintaa, sillä valinnat heijastavat yrityksen johdon ja henkilöstön välisen suhteen tilaan ja vaikuttavat oleellisesti siihen, mitä viestejä vastaanotetaan, ja miten ne tulkitaan. Valitut kanavat vaikuttavat myös henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon ja ne voivat joko kehittää tai tuhota suhteet henkilöstöön. (Davis 2001.)

Persoonattomien ja yhdensuuntaisten kanavien, kuten muistioiden, kirjeiden, lehtien ja videoiden käyttö voi soveltua esimerkiksi yksityiskohtaisen tiedon välittämiseen tai tiedottamiseen, jonka tavoitteena on informoida henkilöstöä ilman vastauspyyntöä. Puhelimen ja sähköpostin käytön etuja ovat nopeus ja suuren henkilöstömäärän tavoittaminen yksilöllisesti. Useimmiten henkilöstön keskuudessa arvostetuin viestintäkanava on kasvokkain tapahtuva viestintä, joka on myös suhdemarkkinoinnissa korvaamaton viestinnän kanava. Sitä voidaan käyttää keskusteluun, luottamuksellisen tiedon viestittämiseen, huonojen uutisten välittämiseen sekä uusien ideoiden testaamiseen. (Davis 2001.)

#### 4.3.2 Työntekijöiden motivointi

Sisäisen viestinnän lisäksi kaikkia sisäisen markkinoinnin strategisia osa-alueita ja niiden keinoja yhdistää työntekijöiden motivointi. Käskeminen työhön motivoitumiseen ei saa työntekijöitä työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla, vaan työympäristöä

on muokattava siten, että se innostaisi työntekijöitä oma-aloitteisesti toimimaan asiakasta arvostavasti ja palveluhenkisesti. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132–145; Lahtinen & Isoviita 2001, 65, 214.) Työmotivaatioon ja motivoivaan työympäristöön voidaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin keinoin.

Erilaiset työt ja tehtävät voivat vaatia erilaista motivaatiota ja lisäksi jokaisen ihmisen motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä. Työmotivaatiotutkimuksissa on havaittu, että työmotivaatiotekijät vaihtelevat eri aikoina ja kulloinkin voimakkain motiivi määrittää sen, millaisia tuloksia saadaan aikaan. Henkilöiden motiiveihin ja mielenkiinnon kohteisiin vaikuttavat erot ihmisten temperamentissa sekä aiemmat kokemukset ja oppiminen. Koska kaikkia ihmisiä eivät motivoi samat asiat, yksilölliset erot tulisi ottaa huomioon myös työelämässä ja palkitsemisessa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132–145; Lahtinen & Isoviita 2001, 65, 214.)

Iän, sukupuolen, elämäntilanteen ja muiden tekijöiden lisäksi myyntihenkilöstön motivaatiotekijöiden vaihteluun vaikuttaa uran vaihe. Esimerkiksi uransa alkuvaiheessa olevaa myyjää saattavat motivoida enemmän työstä itsestään saatavat motivoivat kokemukset, kuten uudet opitut taidot tai haastavat työtehtävät. Myöhemmässä vaiheessa taas aineelliset palkkiot saattavat motivoida työntekijöitä enemmän. Saattaa käydä myös niin, että aiemmin motivoivista tekijöistä voi tulla hygieniatekijöitä, eli ne eivät sinällään enää motivoi työntekijöitä, mutta niiden puuttuminen vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. (Mallin & Pullins 2009.)

Suurimmalla osalla ihmisistä voimakkaita motivaattoreita ovat sosiaalisuus ja läheisyys. Erityisesti esimiehen tai läheisten työtovereiden tuki ja rohkaisu ovat tämän vuoksi korvaamattomia palkitsemisvälineitä työelämässä. Myös autonomia motivoi monia henkilöitä. Tämä tulisi ottaa huomioon työelämässä entistä paremmin ja autonomiaa voisi laajentaa myös ryhmiin ja työyhteisöihin. Lisäksi ihmiset haluavat olla päteviä ja asiantuntevia työssään (kompetenssi) eli he haluavat nähdä itsensä ja kykynsä myönteisinä. Positiivista palautetta pitäisi antaa aina, kun siihen on mahdollisuus, mutta julkisen negatiivisen palautteen antamista pitäisi välttää ja negatiivinen palaute tulisi muutenkin antaa rakentavasti ja ratkaisuja tarjoten. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132–145.) Edellisten keinojen lisäksi yritykset voivat kohottaa henkilöstönsä motivaatiota muun muassa palkka- ja palkkiojärjestelmillä, statustekijöillä, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla, työkierrolla ja urasuunnittelulla (Rope 1986, 68–70). Tehokkaimpia myyjien motivointikeinoja ovat koulutus, myyntikilpailut, kiittäminen, provisiopalkkaus sekä auto-, ravinto- ja puhelinedut. (Lahtinen & Isoviita 2001, 214.)

Perustuen edellä esiteltyyn teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin sisäisen markkinoinnin keinoista, voidaan usealla keinolla todeta olevan vaikutusta työmotivaatioon. Motivaatiotekijöistä sosiaalisuuteen, läheisyyteen sekä tiimien autonomiaan voidaan sisäisen markkinoinnin keinoista parhaiten vaikuttaa kannustamalla tiimityöskentelyyn, korostamalla sisäisten asiakkuuksien merkitystä, mittaamalla sisäisen palvelun laatua



sekä johdon tuella. Työntekijöiden kehittämistä oman työnsä asiantuntijoiksi voidaan tukea perehdytyksellä sekä jatkuvalla koulutuksella. Työn ammattimainen hoitaminen edellyttää myös, että yritys huolehtii sisäisestä tiedottamisesta sekä asiakaspalvelua tukevista sisäisistä prosesseista ja tukijärjestelmistä. Motivaatiotekijöistä positiiviseen palautteeseen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä kiittämiseen voidaan vaikuttaa parhaiten johdon tuella. Useat motivaatiotekijät liittyvät sisäisen markkinoinnin keinoista mittaamiseen ja palkitsemiseen, kuten myyntikilpailut, palkkiojärjestelmät, provisiopalkkaus sekä muut edut.

Hyvä työmotivaatio ei takaa hyviä tuloksia, se vain mahdollistaa ne. Myyjän on tunnettava täysin tuotteet, yritys ja toimialan erityispiirteet. Hyvä työn laatu syntyy, mikäli myyjä omaa hyvät esiintymistaidot, taidon saada asiakkaat ostamaan sekä kyvyn kehittää kanta-asiakassuhteita. Kykyjen lisäksi on oltava myös halua tehdä hyviä tuloksia. Osaava myyjä tekee myös laadukasta työtä asiakkaansa hyväksi ja valitsee oikeat työn kohteet. (Lahtinen & Isoviita 2001, 214.) Myyjän onnistuminen asiakassuhteissa ja tunne siitä, että hän pystyi olemaan avuksi asiakkaan ongelmatilanteessa luovat tyydytystä, ylpeyttä ja saavuttamisen iloa. Tämä puolestaan parantaa motivaatiota myyntityötä kohtaan. (Mallin & Pullins 2009.) Myyjän motivaatio ja osaaminen vaikuttavat tuloksellisuuteen. Mitä motivoituneempi myyjä on, sitä parempiin tuloksiin hän pääsee. Hyvin työhönsä motivoitunut myyjä tekee enemmän ja parempaa työtä kuin huonosti motivoitunut myyjä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 214.)

## **5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TO- TEUTUS**

### **5.1 Tutkimusstrategia- ja metodit: teemahaastattelun ja kyselytutkimuksen toisiaan täydentävä käyttö**

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Termi tutkimusmetodi on erotettava siitä suppeampana käsitteenä. Valittu tutkimustehtävä tai tutkimuksen ongelmat sekä tarkoitus ovat tutkimuksen lähtökohtia ja määräävät tutkimusstrategian samoin kuin yksittäiset tutkimusmenetelmätkin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 120; Uusitalo 1991, 50.)

Vaikka perinteisesti markkinatutkimuksen avulla on selvitetty asiakkaiden tarpeita ja haluja sekä markkinointitoimien vaikutusta niihin, voidaan samaa prosessia soveltaa myös yrityksen työntekijöihin. Henkilökunnalle voidaan tarjota mahdollisuus antaa palautetta johdolle työskentelyolosuhteista, yrityksen käytännöistä yleisesti sekä työntekijöiden näkemyksistä siitä, mistä asiakkaan kokema laatu muodostuu. Myös sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa voidaan käyttää yhdistettyjä tutkimusstrategioita ja tietoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselylomakkeilla, ryhmähaastatteluilla sekä työntekijöiden syvähaastatteluilla. Vaikka työntekijöille suunnatut kyselyt vaativat erittäin harkitsevaista ja huolellista käsittelyä, ne voivat tuottaa arvokasta tietoa työntekijöiden tyytyväisyydestä sekä auttaa tunnistamaan mahdolliset kommunikaatiokatkokset jo aikaisessa vaiheessa. Myös organisaation eri osastojen keskinäinen suhde sekä suhde ylimpään johtoon ovat merkityksellisiä, sillä niiden toisilleen antama tuki vaikuttaa oleellisesti myös asiakkaalle tarjotun palvelun laatuun. (Proctor 2000, 369–371.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla tutkittavien henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta sekä tuoda heidän äänensä esille. Tätä tarkoitusta tukee parhaiten kvalitatiivisen haastattelumenetelmän käyttö (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88; Hirsjärvi ym. 2001, 152–155). Tutkimusstrategiaksi valittiin yhdistetty tutkimusstrategia (Hirsjärvi & Hurme 2006, 28–33), jossa menetelmiä käytettiin ajallisesti peräkkäin eli kvalitatiivista teemahaastattelututkimusta seurasi kvantitatiivinen kyselytutkimus. Menetelmiä käytettiin toisiaan täydentäen eli pyrkimyksenä oli eri menetelmin lisätä erilaisia näkökohtia samasta asiasta.

Ennako-oletuksena oli myös, että tutkittavilla olisi toisistaan hyvin poikkeavia näkemyksiä palvelulupauksesta sekä sen määrittämisestä ja sen mukaisesti toimimisesta. Oletettavaa oli lisäksi, että omia kokemuksia ja näkemyksiä kuvaileviin teemoihin ja kysymyksiin saataisiin paremmin vastauksia kasvokkain ja suullisia tiedonkeruun menetelmiä käyttäen kuin kirjallisessa muodossa kysyen, sillä laajoihin kysymyksiin kirjallisesti vastaaminen olisi tutkittavalle melko työlästä. Sisäiseen markkinointiin liittyy

kuitenkin työntekijöiden kannalta myös arkaluontoisia asioita, eivätkä kaikki välttämättä halua esimerkiksi kritisoida asioita ääneen tai muiden kuullen. Tämä huomioon ottaen kvalitatiivista tutkimusta täydennettiin kyselyllä eli kvantitatiivisella aineistonkeruun menetelmällä (Alkula, Pöntinen & ylöstalo 2002, 118; Hirsjärvi ym. 2001, 172, 178–180). Näin työntekijöille tarjottiin mahdollisuus myös anonyymin vastauksen antamiseen sekä haastatteluissa esiin nousseiden näkökulmien täydentämiseen tai toisaalta niiden vahvistamiseen. Haastatteluihin valittiin rajallinen määrä haastateltavia, joten kyselylomakkeella saatiin tutkimusta lisäksi kohdennettua laajemmalle joukolle.

## 5.2 Tutkittava organisaatio ja tutkimukseen osallistujat

Usein laadullisessa liiketoimintatutkimuksessa informaation lähteenä käytetään organisaatioita ja ihmisiä. Mikäli tutkimuksessa ei tukeuduta pääsääntöisesti olemassa olevaan aineistoon, kuten dokumentteihin tai muiden tekemiin haastatteluihin, on tunnistettava, mitkä organisaatiot, ryhmät tai yksilöt voisivat tutkimukseen osallistua. Tärkeitä tekijöitä tutkittavien valinnassa ovat tutkimukseen osallistuvien saavutettavuus ja soveltuvuus käsillä olevaan tutkimukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 51.)

Tutkimuksen esimerkkiyritykseksi valittiin yksi Sokos-tavarataloista. Sokos-tavaratalot ovat osa S-ryhmän kattavaa palvelutarjontaa. Sokos-tavaratalot sijaitsevat maamme suurimpien kaupunkien ydinkeskustoissa ja ketjuun kuuluu 11 isoa ja 11 pienempää, kauneuteen sekä naisten ja miesten pukeutumiseen keskittyvää Sokosta. Sokoksen valikoimiin kuuluu kotimaisten ja kansainvälisten merkkituotteiden lisäksi sen omia merkkejä. Tavaratalojen yhteydessä toimii usein myös päivittäistavaroita myyvä S-market tai Sokos Herkku. Sokos ilmoittaa internetsivuillaan, että sen valikoimia ja esillepanoja on kehitetty vastaamaan vaativankin kuluttajan tarpeita, ja että Sokoksella hyvä palvelu tarkoittaa viihtyisää ja elämyksellistä ostoympäristöä, laadukasta ja muodikasta tuotevalikoimaa, ystävällistä ja asiantuntevaa henkilökuntaa sekä korkeatasoisia täydentäviä palveluja. (Sokos-tavaratalot 2010.)

Sisäinen markkinointi on tai ainakin sen pitäisi olla keskeinen aihe kaikissa organisaatioissa. Kun sisäiseen markkinointiin on tässä tutkimuksessa yhdistetty myös palvelulupaus, ovat tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavia sellaiset organisaatiot, joissa asiakkaiden henkilökohtainen palveleminen on keskeisessä asemassa. Kaupan alalla kilpailu asiakkaista on kovaa ja etenkin tavaratalokaupassa yksi merkittävistä kilpailuedun muodostajista on hyvä palvelu (Kuusela & Neilimo 2010, 88–89). Näin on tilanne myös Sokos-tavaratalossa. Siellä on lisäksi viimeisten vuosien aikana kiinnitetty erityistä huomiota palvelulupaukseen ja sen jalkauttamiseen, joten yritys soveltuu hyvin

tutkimuksen esimerkkiorganisaatioksi. Tutkimukseen liittyvät aineiston keruut saatiin myös toteuttaa työajalla, mikä lisäsi tutkimukseen osallistuvien saavutettavuutta.

Tutkittavan tavaratalon organisaation johdossa on tavaratalonjohtaja. Hänen alaisuudessaan toimivat myyntipäälliköt, joilla on erikokoisia vastuualueita henkilöstömäärän, liikevaihdon ja pinta-alan suhteen. Myyntiosastoja ja myyntipäälliköitä organisaatiossa on viisi kappaletta. Jokaisella myyntipäälliköllä on alaisuudessaan oma työryhmänsä, joka muodostuu myyjistä. Vaikka kaikki myyjät on palkattu myyjän nimikkeellä, toimii jokaisella osastolla kahdesta viiteen myyntiryhmävastuullista myyjää. Heille on annettu lisävastuuta, toimenkuva on hieman erilainen ja työstä saa vastuulisän. Myyntipäällikkö on osaston ainoa varsinainen esimies, joka voi kuitenkin delegoida työnjohdollista valtaansa myyntiryhmävastaavalle poissa ollessaan. Myyntiosastojen lisäksi organisaatiossa toimii logistiikan jaosto, jossa työskentelee logistiikan esimies sekä hänen alaisuudessaan muutama logistiikan työntekijä. Lisäksi organisaatiossa toimii palvelupäällikkö, joka hoitaa neuvontaa ja S-pankkia.

Sokos-tavaratalossa työskenteli tutkimuksen toteutushetkellä kaiken kaikkiaan 165 henkilöä, joista noin 90 prosenttia oli naisia. Henkilöstöstä puolet työskenteli koko-aikaisesti ja puolet osa-aikaisesti. Osa-aikaiset työntekijät voitiin määräaikaaisesti koko-aikaistaa esimerkiksi joulun tai kesälomien aikaan. Tavaratalo remontoitiin perusteellisesti ja se avautui uudenaikaisena ja laajennettuna vuonna 2008. Silloin vakinaisille työntekijöille tarjottiin koko-aikaista työsuhdetta. Monet ottivat tarjouksen vastaan, mutta toiset kieltäytyivät omista elämäntilanteistaan, esimerkiksi opiskeluista tai pienistä lapsista johtuen. Vanhojen työntekijöiden lisäksi palkattiin lisää henkilökuntaa osa-aikaisiin työsuhteisiin. Tavaratalossa on perinteisesti ollut hyvin pitkiä työsuhteita, eivätkä yli neljäkymmenen vuoden työsuhteet ole harvinaisuus. Kuitenkin toinen ääriolita oli opiskelijat, jotka tekevät töitä osa-aikaisesti opintojen ohella ja jotka vaihtavat työpaikkaa valmistuttuaan ja saatuaan vakituisen, omaa alaa vastaavan työpaikan. Havaittavissa oli kuitenkin kulttuurissa tapahtuvaa muutosta eikä nuoremmalle sukupolvelle samasta työpaikasta kiinni pitäminen vaikuttanut yhtä tärkeältä kuin taloon 1970–80-luvulla töihin tulleeelle henkilöstölle.

Tässä tutkimuksessa kohdejoukoksi voidaan mieltää siis Sokos-tavaratalon koko henkilöstö eli noin 165 henkilöä. Pro gradu -tutkielman laajuisen tutkimuksen puitteissa ei ole mahdollisuuksia haastatella koko henkilöstöä, joten sitä edustamaan valittiin harkinnanvaraisesti osasta henkilökuntaa muodostuva näyte (Fink 2003, 1–2, 9–10; Tuomi & Sarajarvi 2002, 87–88; Eskola & Suoranta 1998, 18; Lotti 1998, 109). Kohdejoukko vaikuttaa siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan haastateltaviksi. Tutkittaessa yritystä, on usein perusteltua jakaa haastateltava henkilöstö ryhmiin hierarkkisen aseman suhteen ja selvittää, miten nämä eri ryhmät tutkittavan asian kokevat. Ryhmät voidaan jakaa esimerkiksi johtoportaaseen sekä muuhun henkilökuntaan, joka jaetaan

edelleen hierarkkisesti esimerkiksi osastopäälliköiden, muiden esimiesasemassa olevien sekä muiden työntekijöiden ryhmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 59.)

Tavaratalon henkilöstö jaettiin hierarkkisesti ylimpään johtoon, esimiehiin ja myyntihenkilöstöön. Sisäisen markkinoinnin kannalta oleellista on ylimmän johdon ja esimiesten sitoutuminen sisäisen markkinoinnin ideoihin, jotta sitä voidaan onnistuneesti toteuttaa koko henkilöstön keskuudessa. Tämän vuoksi tutkimuksen tekeminen aloitettiin ylimmän johdon ja esimiesten tasolta. Ylimmän johdon edustajaksi valikoitui Sokos-johtaja nimikkeellä toimiva tavaratalonjohtaja. Hän on työskennellyt S-ryhmässä ja Sokoksessa yli kaksikymmentä vuotta, joista viimeiset kolme vuotta Sokos-johtajan nimikkeellä ja sitä ennen muun muassa apulaistavaratalojohtajan sekä tavaratalojohtajan nimikkeillä.

Muuten näytteeseen valittiin työntekijöitä yhdestä tavaratalon suurimmista osastoista. Tähän ratkaisuun vaikutti osaston koko, sillä kooltaan suuremmalta osastolta oli mahdollista irrottaa useampi työntekijä kerrallaan työajalla haastatteluihin. Esimiestasoa haastatteluissa edusti tutkittavan osaston esimies. Myös hän oli työskennellyt talossa yli kaksikymmentä vuotta, joista suurimman osan hän oli työskennellyt esimiehenä myyntipäällikön nimikkeellä useammalla eri osastolla. Myyntihenkilöstöä tutkimuksessa edusti tutkittavan osaston myyjät. Tutkittavan osaston ja haastateltavan esimiehen valitsemisessa auttoi tavaratalonjohtaja ja haastateltavan myyntihenkilöstön valitsemisessa tutkittavan osaston esimies.

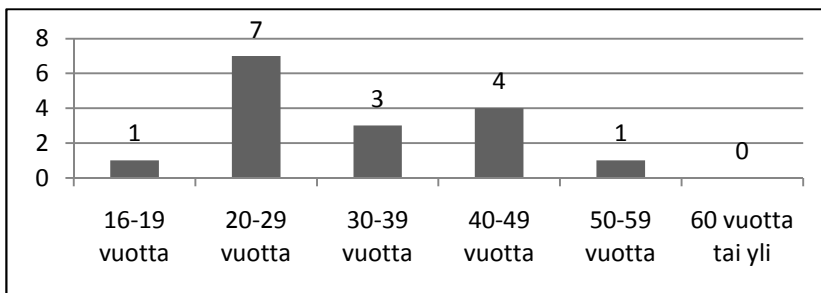
Myyntihenkilöstön näkemyksiä tutkittiin ryhmähaastatteluin ja kyselytutkimuksella. Osaston esimies valitsi ja kutsui haastatteluihin kahdeksan haastattelupäivinä työvuorossa olevaa myyjää. Ryhmän kooksi valittiin kahdeksan, koska jos haastatteluun olisi kutsuttu esimerkiksi kymmenen henkilöä ja kaikki olisivat päässeet paikalle, se olisi ollut liikaa, ja toisaalta jos kahdeksasta jää muutama pois, jää jäljelle vielä hyvä ryhmäkoko. Toiseen haastatteluun osallistui kaikki kahdeksan henkilöä, mutta toinen haastattelupäivistä oli kaupallisesti vilkas päivä ja henkilökuntaa tarvittiin osastolla, joten haastatteluun pääsi osallistumaan vain viisi henkilöä. Yhteensä haastateltavia oli siis 13.

Mitään rajoitteita haastateltavien valinnalle ei asetettu. Aluksi rajoitukseksi pohdittiin jakoa kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin tai virkaiältään vanhempiin ja nuorempiin työntekijöihin. Tavaratalonjohtajan mukaan työntekijät olivat kokoaikaisia ja osa-aikaisia erilaisista syistä johtuen eikä sen uskottu olevan tutkimuksen kannalta oleellinen taustamuuttaja. Suurin osa tutkittavan osaston työntekijöistä oli työskennellyt organisaatiossa jo vähintään kaksi vuotta eikä osastolla työskennellyt lainkaan esimerkiksi jouluapulaisia. Näin ollen myöskään rajoituksia virkaikäen perustuen ei katsottu perustelluiksi.

Kyselylomake toimitettiin koko tutkittavalle osastolle ja siihen vastasi 16 myyjää. Sekä haastattelussa että kyselylomakkeella kerättävissä taustatiedoissa kysyttiin osastoa tai tuotealuetta, jolla myyjät pääsääntöisesti työskentelevät. Sekä haastatteluun osallis-

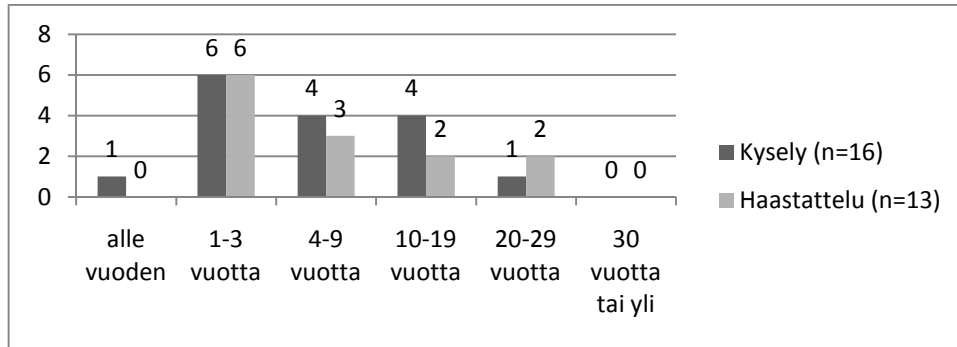
tuneet että kyselylomakkeeseen vastanneet myyjät työskentelivät pääsääntöisesti samalla osastolla, mutta tuotealueet vaihtelivat. Haastateltavilla oli yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta vastuullaan jokin tuotealue tai tuotemerkki. Haastateltavien joukossa oli lisäksi kaksi myyntiryhmävastaavaa.

Haastatteluun osallistuneilta ei kysytty ikätietoja, mutta kyselylomakkeella tätä tietoa kysyttiin. Kyselylomakkeen vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 8. Eniten vastaajia oli 20–29-vuotiaiden ikäluokassa (7 vastaajaa). Vastaajista neljä oli 40–49-vuotiaita, kolme 30–39-vuotiaita ja 16–19-vuotiaita ja 50–59-vuotiaita oli kummastakin ikäluokasta yksi vastaaja. Vastaajien joukossa ei ollut yhtään yli 60-vuotiasta henkilöä.



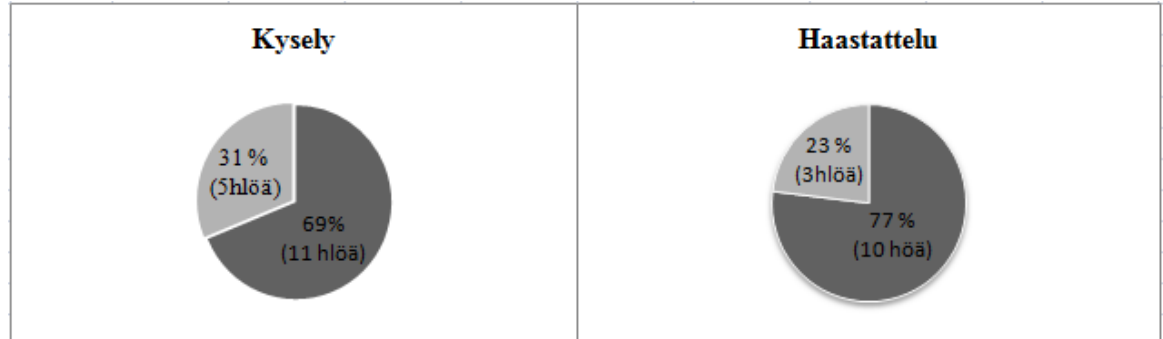
Kuvio 8 Kyselylomakkeen vastaajien ikäjakauma (n=16)

Kuviossa 9 on esitetty sekä haastatteluun osallistuneiden että kyselyyn vastanneiden työvuosien jakauma. Sekä haastateltavista että kyselyyn vastaajista kuusi oli työskennellyt organisaatiossa 1–3 vuotta. Koska haastattelujen taustatiedoissa vastauskenttä oli vapaa, saatiin työvuosista tarkempi tieto. Kaikki nämä kuusi haastateltavaa olivat aloittaneet kaksi vuotta ja kolme kuukautta sitten eli heidät oli palkattu uudistuneen tavaratalon avajaisten yhteydessä. Oletettavasti tilanne oli sama kuuden kyselyyn vastanneen osalta. Organisaatiossa 4–9 vuotta työskennelleitä myyjiä kyselyyn vastasi neljä ja haastatteluun osallistui kolme. Vastaavasti 10–19 vuotta työskennelleitä myyjiä kyselyyn vastasi neljä ja haastatteluun osallistui kaksi. Haastateltavista kaksi ja kyselyyn vastaajista yksi oli työskennellyt organisaatiossa 20–29 vuotta. Haastatteluun ei osallistunut eikä kyselyyn vastannut yhtään yli 30 vuotta talossa työskennellyttä henkilöä. Haastatteluun ei osallistunut myöskään yhtään alle vuoden talossa työskennellyttä henkilöä, mutta kyselyyn vastasi yksi.



Kuvio 9 Kyselylomakkeen vastaajien ja haastateltavien työvuosien jakauma

Kuviossa 10 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden myyjien jakautuminen osa-aikaisiin ja kokoaikaisiin työntekijöihin. Haastateltavista 77 prosenttia (10 henkilöä) ja kyselyyn vastanneista 69 prosenttia (11 henkilöä) työskenteli pääsääntöisesti kokoaikaisesti. Pääsääntöisesti osa-aikaisesti työskenteli 23 prosenttia haastateltavista (3 henkilöä) ja kyselyyn vastanneista 31 prosenttia (5 henkilöä). Kaikki tutkimukseen osallistuneet myyjät olivat naisia. Tutkittavien myyjien näyte ei rakenteellisesti täysin vastaa koko organisaation rakennetta, sillä tutkimukseen ei osallistunut yhtään miespuolista myyjää ja kokoajikaisten osuus tutkittavista oli keskimääräistä korkeampi.



Kuvio 10 Tutkimukseen osallistuneiden jakautuminen kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin myyjiin

Jotta ryhmiä ja sitä kautta niihin osallistuneita henkilöitä ei voitaisi tutkimuksesta tunnistaa, ei ryhmiä nimetä eikä ryhmiin liittyvää aineistoa käsitellä tiettyyn ryhmään yhdistyvällä tavalla. Tutkimuksen tuloksissa esitettävissä suorissa lainauksissa tavaratalonjohtajaan on viitattu tavaratalonjohtaja nimikkeellä, osaston esimieheen viitataan esimiehen nimikkeellä ja myyjiin annetuilla koodeilla, esimerkiksi merkinnällä HA viitataan haastateltavaan A.

## 5.3 Aineiston keruu teemahaastatteluin

### 5.3.1 Haastattelurunkojen valmistelu

Haastattelut voivat olla täysin strukturoituja ja standardoituja, puolistrukturoituja tai täysin strukturoimattomia, epävirallisia, avoimia ja narratiivisia (Eriksson & Kovalainen 2008, 80–81). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia palvelulupauksesta sekä käytetyistä sisäisen markkinoinnin keinoista. Aineiston keruun tarkoituksena oli saada vastauksia tiettyihin, ennalta määrättyihin teemoihin ja kysymyksiin, mutta kuitenkin jättää tilaa haastateltavien äänelle. Tähän tarkoitukseen strukturoidut menetelmät olivat liian rajattuja ja toisaalta strukturoimattomat liian avoimia. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta sopivin haastattelun muoto oli puolistrukturoitu menetelmä, jota teemahaastattelu edustaa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47–48).

Puolistrukturoiduissa menetelmissä jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Ennen aineiston keruuta tutkija perehtyy tutkittavan ilmiön tärkeisiin osiin, rakenteisiin, prosesseihin sekä kokonaisuuteen ja muodostaa tutkimukselleen viitekehysten. Tämän tehtyään tutkija valmistelee haastattelurungon käyttäen ilmiöstä tekemiänsä havaintoja ja valitsee haastatteluun teemat viitekehukseen perustuen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47–48, 103; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.)

Taulukossa 4 on esitetty teoriataustan, teemojen ja haastattelukysymysten yhteenvehto. Haastattelujen teemat on muodostettu tutkielmassa tarkasteltuihin teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä niistä koottuun tutkimuksen viitekehukseen perustuen. Haastattelujen teemoja olivat palvelulupaus, sisäisen markkinoinnin määrittely, suunnittelu ja toteuttaminen, vastuut sekä tavoitteet ja niiden mittaus, myyjän työssä tarvittavat tiedot ja taidot (sisäisen markkinoinnin toivottu vaikutus) sekä käytetyt sisäisen markkinoinnin keinot. Jokaista keinoa käsiteltiin omana teemanaan. Taulukossa sisäisen markkinoinnin keinoja käsittelevät teemat on ryhmitelty sisäisen markkinoinnin osa-alueiden alle.



Taulukko 4 Teoriataustan, teemojen ja haastattelukysymysten yhteenveto

		Johto ja esimies	Myyntihenkilöstö
	<b>Teoriatausta / teemat</b>	<b>Kysymys</b>	
	Taustatiedot	a-f	g-k
	Palvelulupaus	1	32-34
Sisäinen markkinointi - Lupauksen mahdollistaminen	Sisäisen markkinoinnin määrittely, suunnittelu ja toteuttaminen, vastuut, tavoitteet ja niiden mittaaminen	2-4	-
	Tarvittavat tiedot ja taidot (toivottu vaikutus)	5	35
	Käytetyt sisäisen markkinoinnin keinot	6-7 (8-30)	36 (37-57)
	<b>Rekrytointi</b>		
	Yrityksen maine, parhaista työntekijöistä kilpailu ja palkkaus	8-9	37
	Perehdytys	10	41-43
	<b>Kehittäminen</b>		
	Sisäinen tiedotus ja viestintä	21-23	52-55
	Tiimityö	19	40
	Koulutus	11-13	44-46
	Valtaistaminen ja mahdollistaminen	18	51
	<b>Tukeminen</b>		
	Tukijärjestelmät	14-15	47-48
	Johdon tuki	16-17	49-50
	Sisäiset prosessit	20	40
	<b>Säilyttäminen</b>		
	Työntekijöiden kohtelu sisäisinä asiakkaina	24	38
	Mittaus ja palkitseminen	27-30	56-57
	Motivointi	25-26	39
	<b>Yhteenveto</b>	31	58

Tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa, joka löytyy liitteestä 1. Myyntihenkilöstön haastattelurunko rakennettiin samalla periaatteella, mutta sitä muokattiin jonkin verran johdon ja esimiehen haastatteluiden tulosten perusteella. Myyntihenkilöstön haastattelurunko löytyy liitteestä 2. Tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastatteluissa lähdettiin liikkeelle yksinkertaisilla taustakysymyksillä. Taustatiedoissa haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta taustastaan Sokos-tavaratalossa sekä kertomaan laajemmin koko organisaatiosta. Lisäksi esimiestä pyydettiin kuvailemaan osastoaan. Myös myyntihenkilöstön haastattelun avaamiseksi suunniteltiin aluksi lyhyttä esittelykierrrosta, jossa jokainen olisi päässyt ääneen ja kertonut taustatiedoistaan. Tästä suunnitelmasta kuitenkin luovuttiin rajallisen ajan vuoksi ja ryhmäkeskusteluihin osallistuvia pyydettiin haastattelun aluksi vastaamaan lyhyesti paperille taustatietokysymyksiin.

Taustatietoja käsittelevien kysymysten lisäksi haastattelurunkoihin muodostettiin jo kaista teemaa koskien kysymyksiä. Taulukossa 4 haastattelurungon kysymykset on jaoteltu pääkysymyksiin ja niitä tarkentaviin kysymyksiin (Rubin & Rubin 2005, 13). Tavaratalon johtajalle ja esimiehelle esitetyillä pääkysymyksillä 1–7 ja myyntihenkilöstölle esitetyillä pääkysymyksillä 32–36 pyrittiin saamaan aikaan niin paljon spontaaneja

vastauksia kuin mahdollista ja haastateltavia nostamaan itse esiin mahdollisimman paljon tietoa käytettävistä sisäisen markkinoinnin keinoista. Johdon haastattelussa lähdettiin liikkeelle palvelulupauksesta ja sen muotoutumisesta (kysymys 1), jonka jälkeen siirryttiin sisäistä markkinointia koskeviin kysymyksiin. Johdon ja esimiehen haastattelussa kysymykset 2–4 liittyivät sisäisen markkinoinnin määrittelyyn, suunnitteluun ja toteuttamiseen, vastuunjakoon sekä tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen. Myös myyntihenkilöstön haastattelussa lähdettiin liikkeelle palvelulupauksesta (kysymykset 32–34), mutta sisäisen markkinoinnin määrittelyyn ja tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä ei heille esitetty. Sisäisen markkinoinnin vaikutusta eli työntekijöiden toivottua asennoitumista ja tarvittavia kykyjä selvitettiin kysymyksillä 5 ja 35. Kysymyksillä 6 ja 7 tutkittiin johdon näkemyksiä sisäisessä markkinoinnissa käytettävistä keinoista, joilla varmistetaan kysymyksen 5 yhteydessä esiin nousseet työntekijöiden toivotut asenteet ja kyvyt sekä palvelulupauksen mukaisesti toimiminen. Myyntihenkilöstön näkemyksiä samasta aiheesta selvitettiin kysymyksellä 36.

Pääkysymyksiä tarkentavia kysymyksiä oli tarkoitus käydä läpi, mikäli niissä käsiteltävät teemat eivät nousseet spontaanisti esiin haastatteluiden aikana (Rubin & Rubin 2005, 13). Tällaisia kysymyksiä johdolle ja esimiehille olivat kysymykset 8–30 ja myyntihenkilöstölle 37–57. Kaikkia sisäisen markkinoinnin osa-alueita koskevaa motiivointia käsiteltiin kysymyksissä 25–26 ja 39. Sisäisen markkinoinnin osa-alueista rekrytointia käsiteltiin kysymyksissä 8–9 ja 37, jotka koskivat yrityksen mainetta, parhaista työntekijöistä kilpailua ja palkkausta sekä perehdytystä myyntityöhön koskevissa kysymyksissä 10 ja 41–43. Kehittämisen osa-alueita käsiteltiin sisäistä tiedotusta ja viestintää käsittelevissä kysymyksissä 21–23 ja 52–55 ja tiimityötä (19, 40), koulutusta (11–13, 44–46) sekä valtaistamista ja mahdollistamista käsittelevissä kysymyksissä (18, 51). Tukemisen osa-alueeseen liittyivät kysymykset tukijärjestelmistä (14–15, 47–48), johdon tuesta (16–17, 49–50) sekä sisäisistä prosesseista (20, 40). Neljättä, säilyttämisen osa-alueita tutkittiin kysymyksillä 24 ja 38, jotka liittyivät työntekijöiden kohteluun sisäisinä asiakkaina sekä mittaukseen ja palkitsemiseen liittyvillä kysymyksillä 27–30 ja 56–57. Haastattelun päätöskysymykset (31, 58) olivat yhteenvedonomaaisia (Lindlof & Taylor 2002, 203–204), joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan, minkälaiset valmiudet Sokos-tavaratalo työntekijänä tarjoaa myyntihenkilöstölleen asiakkaan kohtaamiseen ja palvelulupauksen mukaisesti toimimiseen.

Haastattelussa voidaan edetä noudattaen tarkasti enakkoon tehtyä suunnitelmaa haastatteluista (engl. interview schedule). Näin toimimalla varmistetaan, että kaikille haastateltaville esitetään kysymykset suurin piirtein samalla tavalla sallien kuitenkin spontaanit lisä- ja tarkennuskysymykset. Haastattelussa voidaan käyttää myös edellistä vapaamuotoisempaa ja joustavampaa lähestymistapaa, jossa ennen haastattelua on suunniteltu ryhmitelmä aiheista ja kysymyksistä, joita haastattelija voi kysyä parhaaksi katsomassaan järjestyksessä ja muodossa (engl. interview guide). Käytännössä haastat-

telijat käyttävät usein näiden kahden lähestymistavan yhdistelmää. (Lindlof & Taylor 2002, 194–195.)

Myös tässä tutkimuksessa on käytetty näiden lähestymistapojen yhdistelmää ja pyritty hyödyntämään haastattelun joustavuutta. Haastatteluihin valmisteltiin listaus kysymyksistä, johdolle ja myyntihenkilöstölle omansa. Kysymysten tarkoituksena oli kuitenkin toimia enemmän haastattelun tukena ja kysymykset muotoutuivat tilanteissa hieman erilaisiksi, niiden järjestys vaihteli eikä kaikkia kysymyksiä välttämättä esitetty lainkaan. Tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastatteluissa edettiin melko pitkälti ennalta laaditun haastattelurungon mukaan ja heille esitettiin pääkysymysten lisäksi lähes kaikki niitä tarkentavat kysymykset. Etenkin toinen ryhmistä keskusteli aktiivisesti ja toi muutamilla ensimmäisillä pääkysymyksillä itsenäisesti esiin lähes kaikki läpikäytäväksi suunnitellut teemat eikä tarkentavia kysymyksiä juuri tarvittu. Vaikka toinenkin ryhmä oli keskustelevainen, käytettiin haastattelun tukena enemmän pääkysymyksiä tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltavalle ennen haastattelua etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että tiedonantajat voivat tutustua kysymyksiin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. Käytännössä tämä toteutuu, kun haastatteluvasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. Vaikka tutkija ja haastateltava sopivat ennalta käsiteltävät aiheet, tulee haastateltavalla olla mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta esitettyihin kysymyksiin, eikä haastattelijalla voi pakottaa haastateltavaa vastaamaan. (Mäkinen 2006, 96; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.)

On kuitenkin huomioitava, että mikäli kysymykset annetaan haastateltaville ennakoon, se vaikuttaa jonkin verran myös vastausten sisältöön. Koska haastattelukysymyksillä oli tarkoitus saada aikaan mahdollisimman paljon spontaaneja vastauksia, ei haastattelukysymyksiä lähetetty haastateltaville ennakoon. Tavaratalonjohtajalla oli tutkitavasta aiheesta eniten ennakkotietoa, koska hän toimi myös tutkimuksen aikana yrityksen yhteyshenkilönä ja hänen kanssaan käytiin ennen aineiston keruuta läpi tutkimuksen sisältöä, tarkoitusta ja aihepiirejä. Tavaratalonjohtaja oli myös esimiesten palaverissa käynyt aihetta läpi, joten myös esimiehellä oli jonkin verran tietoa aiheesta etukäteen. Sekä tavaratalonjohtajalla että esimiehellä oli tietokone ja muun muassa kuvaus palvelulupauksesta näytöllä haastattelun aikana auki, joten kaikki vastaukset eivät tulleet täysin spontaanisti. Myyntihenkilöstölle tutkimuksen aiheen kerrottiin käsittelevän palvelulupausta ja asiakkaan kohtaamista. Sisäisen markkinoinnin käsitettä ei heidän kanssaan käytetty.

### 5.3.2 *Yksilö- ja ryhmähaastattelut*

Tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Sokos-tavaratalolle valittu tutkimusajankohta oli hieman haasteellinen, sillä joulunaika on myynnillisesti vuoden vilkkainta aikaa. Haastatteluille järjestyi kuitenkin aikaa ja aineiston keruu aloitettiin tavaratalonjohtajan ja osaston esimiehen haastatteluilla marraskuun puolivälissä 2010. Nämä haastattelut toteutettiin peräkkäin saman päivän aikana. Haastattelupaikkoina olivat haastateltavien omat työhuoneet. Aikaa kullekin haastattelulle oli varattu kaksi tuntia.

Tavaratalonjohtajalla oli haastattelun aikana puhelin päällä ja haastattelu keskeytyikin muutaman kerran hänen ottaessa tärkeitä puheluita vastaan. Myös esimiehen haastattelu keskeytyi hetkeksi työntekijän käydessä työhuoneessa, jossa olimme. Muuten haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja keskustelu sujuvaa. Keskustelut etenivät pitkälti ennalta suunnitellun haastattelurungon mukaan.

Ryhmähaastattelut ovat haastatteluita, joissa on paikalla samalla kertaa useita haastateltavia. Ryhmähaastattelu on tehokas menetelmä, sillä siinä saadaan kerralla haastateltua useampia ihmisiä. Ryhmähaastattelun etuna on asioiden puntarointi monelta näkökannalta ja heikkoutena ryhmäläisten mukautuminen mahdollisen dominoivan henkilön mielipiteeseen sekä epävarmojen henkilöiden pelko tuoda omia näkökulmia esiin. (Alasuutari 1999, 155; Eskola & Suoranta 1998, 97; Lotti 1998, 65–66.) Ryhmiltä voidaan kerätä aineistoa käyttäen metodina ryhmähaastattelua tai ryhmäkeskustelua. Vaikka toteutettujen ryhmähaastatteluiden tavoitteena oli mahdollisimman vapaamuotoinen keskustelu (Mäkinen 2006, 96; Eskola & Suoranta 1998, 98) ja vaikka siihen melko hyvin päästiinkin, käytetään tilanteista kuitenkin haastattelun nimitystä, sillä sitä ne muistuttivat enemmän kuin vapaata keskustelua tai dialogia. Eskolan ja Suorannan toteamalla tavalla (1998, 98) osallistujat kyllä viittasivat toistensa puheisiin, jakoivat mielipiteitä ja toivat itsenäisesti paljon aihealueita esiin, mutta kuitenkin haastattelukysymysten käyttö ohjasi keskustelua enemmän haastattelun suuntaan.

Molemmat ryhmähaastattelut toteutettiin samassa Sokos-tavaratalon neuvotteluhuoneessa. Tilaa järjesteltiin niin, että haastattelijat istui kaikkia haastateltavia vastapäätä ja he istuivat haastattelijan molemmilla puolilla. Toisen haastattelun aikana seinän takana oli toinen palaveri meneillään, josta kuului melko hyvin puhe läpi haastattelutilaan. Se ei kuitenkaan tuntunut häiritsevän haastateltavia ja palaveri loppuikin melko pian haastattelun alettua.

Aikaa haastatteluille oli varattu kaksi tuntia. Haastatteluiden aloitus venyi noin 5-10 minuutilla, ennen kuin saatiin kaikki osallistujat paikan päälle. Haastattelut aloitettiin esittelemällä lyhyesti haastattelijat, tutkimusaihe, mihin haastattelua tehdään ja mihin sitä käytetään. Kaikkia osallistujia kiitettiin osallistumisesta ja korostettiin jokaisen osallistumisen tärkeyttä. Alkupuheissa painotettiin, että haastattelu ei sellaisenaan päädy

Sokokselle tai mihinkään muuallekaan. Haastattelua toki käytetään aineistona ja sitä käsitellään, mutta kukaan ei ole haastattelusta tunnistettavissa eikä kenenkään nimiä käytetä. Nauhoitukseen tulee aina saada haastateltavan suostumus (Mäkinen 2006, 94), jota haastateltavilta pyydettiin materiaalin käsittelyn helpottamiseksi. Haastattelun kulua kuvailtiin niin, että keskustelu on vapaamuotoista eikä puheenvuoroja tarvitse erikseen pyytää, ellei ajatuksia tule paljon yhtä aikaa. Haastateltaville kerrottiin, että valmiina on jonkin verran kysymyksiä ja niitä käydään sen mukaan läpi, miten keskustelu etenee. Lisäksi painotettiin, että kysyä ja keskeyttää saa, mikäli kysymys on epäselvä tai muuten vain haluaa tarkennusta.

Molemmat ryhmät olivat hyvin keskustelevaisia. Toisessa ryhmässä keskusteluun osallistuivat kaikki haastateltavat, mutta toisessa ryhmässä oli kaksi haastateltavaa, jotka eivät osallistuneet yhteiseen keskusteluun lainkaan. Kuten aiemmin mainittiin, alun perin suunnitellusta lämmittelevästä esittelykierroksesta luovuttiin ajan rajallisuuden vuoksi. Keskustelun avaaminen esittelykierroksella olisi saattanut vaikuttaa muutaman hiljaisena pysyneen haastateltavan käyttäytymiseen. Haastattelijat ei kuitenkaan paljoa puuttunut keskustelun kulkuun, eikä esimerkiksi puuttunut vaitonaisuuden pysyneiden haastateltavien osallistumiseen, vaan antoi heidän seurata keskustelua rauhassa. Ehkäpä he antoivat äänensä kuuluviin kyselylomakkeen muodossa. Muutaman kerran palattiin haastateltavalle ”olit sanomassa jotakin”, jos joku oli puhunut päälle tai pyydettiin tarkentamaan jotakin vastausta. Jonkin verran tuli päällekkäistä puhetta, mutta haastateltavat antoivat hyvin toisilleen tilaa puhua. Usein he myös täydensivät toistensa vastauksia tai kannustivat kertomaan tapauksia, mitä toiselle oli tapahtunut.

Haastattelussa käytettiin apuna myös fläppitaulua, johon haastattelijat kirjoitti haastateltavien vastausten perusteella palvelulupauksen ja sen vaiheet sekä tietoja ja taitoja, joita sen mukaisesti toimiminen edellyttää. Tarkoituksena oli helpottaa haastateltavien vastaamista, sillä kysymysten vastaukset olivat kytköksissä toisiinsa ja niitä seuraaviin kysymyksiin. Molemmissa ryhmähaastatteluissa käytettiin sovittu haastattelu-aika hyvin tarkkaan. Lopuksi vielä kiitettiin kaikkia osallistuneita ja keuhuttiin, kuinka hyvin he olivat keskustelleet ja nostaneet itsenäisesti esiin ennalta suunniteltuja aihealueita.

### **5.3.3 Haastatteluiden tallentaminen ja käsittely**

Aluksi suunniteltiin ryhmähaastatteluiden tallentamista videoimalla. Videointi olisi mahdollistanut ryhmän keskinäisen käyttäytymisen tarkastelun haastattelun jälkeen sekä helpottanut puheenvuorossa olevien tunnistamista. Ajatuksesta kuitenkin luovuttiin, koska ennako-oletuksena oli muutenkin, että haastateltavat saattaisivat kertoa aiheesta melko varautuneesti. Kaikki haastattelut tallennettiin kahdella tallentimella, jolla var-

mistettiin, että etenkin ryhmäkeskusteluissa kaikkien ääni kantautuisi tallentimeen asti. Lisäksi haastattelun aikana kirjattiin muistiin tärkeimpiä vastauksia. Tämä auttoi vastausten jäsentelyssä ja haastattelutilanteessa jatkokysymysten muodostamisessa sekä helpotti aineiston käsittelyä ja analysointia. (kts. esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 85; Hirsjärvi & Hurme 2006, 63; Lindlof & Taylor 2002, 187–188.)

Tutkija litteroi kaiken materiaalin itse. Vaikka litterointi on työläs ja aikaa vievä vaihe, se on toisaalta hyvin merkittävä vaihe aineiston analysoinnin kannalta. Kaikista haastatteluista kirjoitettiin auki kaikki puhe täytesanontoja myöden. Johdon ja esimiehen haastattelun litterointi ja alustava aineiston käsittely oli oleellista tehdä ennen myyntihenkilöstön haastatteluja, sillä vastaukset oli tarkoitus ottaa huomioon seuraavia haastatteluja suunniteltaessa. Myös ryhmähaastattelut oli tärkeää purkaa mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, tilanteiden ja haastateltavien äänien sekä vastauksien ollessa vielä tuoreena tutkijan mielessä. Haastattelun aikana haastateltavien istumajärjestyksestä tehtiin kartta ja kirjoitettiin ylös joitakin huomioita, jotta haastateltavien tunnistaminen helpottuisi. Haastattelun aikana syntyi joitakin hetkiä, joista oli vaikeampi saada selvää, kun haastateltavat puhuivat yhtä aikaa. Vain esimiehelle toimitettiin hänelle tehty auki kirjoitettu haastattelu. Hän pyysi sitä haastattelutilanteessa, jotta voisi tarvittaessa palata aiheeseen, mikäli mieleen nousisi vielä jotakin muuta. (kts. esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 85; Lindlof & Taylor 2002, 204–207; Eskola & Suoranta 1998, 99.)

## 5.4 Aineiston keruu kyselylomakkeella

Myyntihenkilöstön kyselytutkimusta lähdettiin toteuttamaan käyttäen sähköistä lomake-työkalua E-lomaketta. Myyntihenkilöstön yhteyshenkilölle lähetettiin sähköpostitse saatekirje (liite 3), joka sisälsi linkin lomakkeelle. (Fowler 2009, 61.) Kyselylomakkeen vastauksien saaminen oli haasteellista, joka johtui osaltaan kyselyn toteuttamisesta kiireelliseen aikaan joulukaupan alla sekä vastaamista hankaloittavista käytännön järjestelyistä tavaratalossa. Aluksi vastausaikaa pidennettiin ja lomakkeelle vastaaminen mahdollistettiin myös kotona. Tämä ei kuitenkaan tuottanut lisää vastauksia. Vastaamisen helpottamiseksi osastolle toimitettiin postitse paperilomakkeita. Kaiken kaikkiaan E-lomakkeen kautta vastauksia saatiin neljä ja paperilomakkeilla 12 eli yhteensä 16 kappaletta. Osaston kokoa ja tarkkaa vastausprosenttia ei määritellä osaston tunnistamattomuuden varmistamiseksi, mutta vastausprosentin voidaan todeta olleen kohtuullinen.

Kyselytutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta (liite 5), jonka kysymykset muodostuivat Likert-asteikollisista kysymyksistä (Valli 2001, 34–36), monivalintakysymyksistä sekä vapaista tekstikentistä (Fowler 2009, 100–101). Kyselylomakkeen täyttämisen nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi kysymyksissä oli mahdolli-

simman paljon valmiita vastausvaihtoehtoja (Malhotra 2009, 214; Hirsjärvi ym. 2001, 182; Proctor 2000, 169–170). Joissakin kysymyksissä vastaajalla oli myös mahdollisuus vapaasti kirjoittaa oma vastaus. Näin varmistettiin, että vastaajilta saatiin vastausvaihtoehtoja, joita ei ennakkoon lomaketta laadittaessa osattu ottaa huomioon. Kyselylomaketta esiteltiin kaksi tutkijan lähipiiriin kuuluvaa henkilöä ja lomaketta paranneltiin heidän antamansa palautteen perusteella.

Kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin haastattelukysymysten tavoin sisäisestä markkinoinnista laadittuun teoriaan pohjautuen. Lomakkeen kysymyksissä ja vastausvaihtoehtoisissa huomioitiin myös johdon ja myyntihenkilöstön haastatteluiden tulokset. Lomake muodostui kaikkiaan 12 kysymyksestä. Kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin taustakysymykset, joihin oli helppoa ja nopeaa vastata. Taustakysymyksissä 1–4 kysyttiin osastoa tai tuotealueita, joilla vastaaja pääsääntöisesti työskentelee, vastaajan ikää, työvuosia Sokos-tavaratalossa sekä sitä, työskenteleekö vastaaja pääsääntöisesti kokovai-osa-aikaisesti.

Taulukossa 5 on esitetty teoriataustan ja kyselylomakkeen kysymysten yhteenveto. Kysymys 5 oli kysymyksistä laajin ja siinä vastaajaa pyydettiin lyhyesti kuvailemaan Sokos-tavaratalon palvelulupaus asiakkaalle. Kysymyksessä 6 kysyttiin myyntihenkilöstön työssään tarvitsemia tietoja ja taitoja. Valmiiksi vastausvaihtoehtoisiksi oli koottu johdon, esimiehen ja myyntihenkilöstön haastatteluista esiin nousseita tekijöitä, joista vastaajaa pyydettiin valitsemaan viisi mielestään tärkeintä. Vaihtoehtona oli myös ”muu, mikä” ja vastausvaihtoehdon sai kirjoittaa omin sanoin avoimeen vastauskenttään.

Taulukko 5 Teoriataustan ja kyselylomakkeen yhteenveto

	<b>Teoriatausta</b>	<b>Kysymys</b>
	Taustatiedot	1-4
	Palvelulupaus	5
	Tarvittavat tiedot ja taidot (toivottu vaikutus)	6
<b>Käytetyt sisäisen markkinoinnin keinot</b>	Perehdytys	7
	Koulutus	8
	Tukijärjestelmät	9
	Johdon tuki	11
	Tiimeiltä ja sisäisistä prosesseista saatava tuki	10
	Sisäinen tiedotus ja viestintä	10
	Motivointi	12

Kysymykset 7–12 koskivat sisäisen markkinoinnin keinoja ja niistä kysymykset 7–11 esitettiin väittäminä, joihin vastaajaa valitsi mielipidettään vastaavan vaihtoehdon viisiportaiselta Likert-asteikolta, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Neutraa-

lia vastausvaihtoehtoa ei annettu, koska kysymysten katsottiin olevan muotoiltu sillä tavalla, että jokaisella työntekijällä olisi mielipide asiaan. Näin mittarista saatiin sellainen, että vastauksista voitiin laskea keskiarvoja. Samalla vähennettiin en osaa sanoa - vastausten eli nolla-vastausten lukumäärää. (Valli 2001, 34–36, Proctor 2000, 143–146, 149.) Mitään kysymyksistä ei asetettu pakolliseksi, eli vastaaja pystyi halutessaan jättämään vastaamatta tiettyihin kysymyksiin tai yksittäisiin väittämiin.

Kysymyksen 7 väittämät koskivat perehdytystä, kysymyksen 8 koulutusta, kysymyksen 9 tukijärjestelmiä, kysymyksen 11 johdon työntekijöille antamaa tukea ja kysymyksen 10 sekä tiimeiltä ja sisäisistä prosesseista saatavaa tukea että sisäistä tiedotusta ja viestintää. Näitä kaikkia kysymyksiä tarkennettiin avoimilla kysymyksillä, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Ohjeistuksessa vastaajia pyydettiin vastaamaan tarkentaviin kysymyksiin etenkin, mikäli he olivat väittämien kanssa eri mieltä. Viimeisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arviomaan viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = jonkin verran tärkeä, 4 = melko tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä), kuinka tärkeitä vaihtoehtoisia annettuja tekijöitä olivat vastaajan työmotivaation kannalta. Vastausvaihtoehdot muodostuivat sekä teoriassa että haastatteluissa esiin nousseista tekijöistä. Valittavana oli myös ”muu, mikä” vaihtoehto, johon vastaaja sai kirjoittaa oman vastauksen. Kyselylomakkeen lopussa oli vapaa vastauskenttä, johon oli mahdollista kirjoittaa palautetta tai muita kommentteja.

## 5.5 Aineiston analysointi

Analyysin avulla on tarkoitus tiivistää aineisto hajanaisesta selkeäksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi (Eskola & Suoranta 1998, 138). Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysillä pyritään luomaan ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, aineiston informaatiota kadottamatta. Sisällönanalyysin voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, joita ovat päättää, mikä kerätyssä aineistossa on kiinnostavinta ja pitäytyä päätöksessä, käydä läpi aineisto ja merkitä kiinnostukseen sisältyvät asiat ja jättää kaikki muu tutkimuksen ulkopuolelle, kerätä yhteen merkityt asiat, pelkistää ja luokitella aineisto sekä kirjoittaa aineistosta yhteenveto. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 94.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa on edetty pääpiirteittäin edellä esitetyllä tavalla. Aineistoa analysoitiin osittain jo aineiston keruun aikana. Koska työntekijöiden haastattelurungon suunnittelussa oli tarkoituksena hyödyntää tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastatteluista esiin nousseita tuloksia, käytiin tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastattelut läpi ja niistä tehtiin alustavat johtopäätökset ennen myyntihenkilöstölle tehtyjä haastatteluja. Kaikki haastatteluaineisto käytiin läpi myös ennen kyselyn toteutta-



mista, sillä haastatteluiden tuloksia hyödynnettiin kyselylomakkeen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen laatimisessa.

Aineiston sisällön analyysi tapahtui teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Ennen aineiston hankintaa eri lähteiden pohjalta koottiin suhdemarkkinointiin ja sisäiseen markkinointiin liittyviä aihealueita, joiden pohjalta aineiston keräämiselle muodostettiin runko. Aineiston analyysin luokittelu perustui pääsääntöisesti haastattelurungon ja kyselylomakkeen teemoihin. Liitteessä 6 on esitetty mallit, joita käytettiin aineiston käsittelyn apuna eli taulukko teoriataustan, teemojen ja haastattelukysymysten yhteenvedosta sekä Zeithemlin ja Bitnerin (2003, 328) mukailtu malli sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä osa-alueista ja keinoista. Aineistoa käsiteltäessä jokaiselle teemalle annettiin kirjain-, numero- ja väriyhdistelmästä muodostuva koodi, jonka perusteella aineistosta alleviivattiin ja merkittiin koodilla kaikki kyseiseen teemaan liittyvät kohdat. Usean läpilukemisen ja edellä esitellyn teemoihin perustuvan merkitsemisen jälkeen aineistosta kerättiin yhteen samalla tavoin merkityt kohdat. Analyysin ulkopuolelle jätettiin merkkeamattomat kohdat, eli asiat, jotka eivät liittyneet tutkittavaan aiheeseen. Tämän jälkeen jäljelle jääneeseen aineistoon perustuen kirjoitettiin tutkimuksen tulokset sekä yhteenveto.

Kyselylomakkeen tilastollisessa analysoinnissa käytettiin E-lomake -palvelun analysointitoimintoja sekä PASW Statistics 18 -ohjelmaa (SPSS). Koska aineisto jäi melko pieneksi, aineiston analysoinnissa käytettiin ainoastaan suoria jakaumia. Muita analysointi-menetelmiä ei ollut mielekäästä käyttää vastausten pienen määrän vuoksi. Aineistoa on käsitelty myös excelillä, jolla on laadittu vastausten frekvenssejä ja prosentiosuuksia kuvaavia kuvioita.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettiset näkökulmat

Perinteisiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä voidaan jakaa edelleen sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Sisäisellä validiteetilla pyritään varmistamaan, että mittaukset vastaavat tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Mikäli tutkimus on ulkoisesti validi, myös muut tutkijat tulkitsevat tutkimuksesta saadut tutkimustulokset samalla tavoin. Tutkimus on puolestaan sisäisesti reliaabeli, mikäli mittaustulokset ovat samat mitattaessa samaa tilastoyksikköä useampaan kertaan. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291–292; Heikkilä 2001, 185–187; Uusitalo 1991, 84.)

Tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin parantamaan operationalisoimalla muuttujat teoriaosuuteen pohjautuen. Sekä haastattelujen että kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin sisäistä markkinointia käsittelevään teoriaan perustuen. Sisäisen markki-

noinnin keinoista muodostettiin teemoja, joista rakennettiin kysymyksiä sekä kyselylomakkeelle vastausvaihtoehtoja. Haastattelujen ja kyselylomakkeen kysymysten yhteyttä teoriaan esitellään taulukoissa 4 ja 5 (s. 57 ja 63) sekä niihin viittaavissa kappaleissa. Sisäistä reliabiliteettia pyrittiin parantamaan mittaamalla henkilöstön näkemyksiä haastatteluilla ja kyselylomakkeella. Molemmilla tavoilla saatiinkin samansuuntaisia tutkimustuloksia.

Analysoitaessa aineistoa kvalitatiivisesti perinteinen reliabiliteetin käsite koskee aineiston laatua. Siihen vaikuttavat sekä tutkija että tiedon antajat. Tutkimuksen aineistoa on käsitelty Alasuutarin (1999, 90–92) esittelemästä faktanäkökulmasta käsin. Faktanäkökulmalle on tyypillistä tehdä ero maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välillä. Tekstiä tarkastellaan puhunnan kohteesta välitettyjen faktojen näkökulmasta ja vain haastateltavien sanomisilla on merkitystä. Faktanäkökulman kannalta tutkimuksen luotettavuuteen liittyviksi kysymyksiksi nousee annetun informaation totuudenmukaisuus tai tiedon antajan rehellisyys. Sekä tavaratalonjohtajalla että esimiehellä on pitkä työhistoria osuuskaupassa ja Sokos-tavaratalossa, joten organisaatioon liittyvät kommentit ja kokemukset ovat oletettavasti relevantteja. Myös myyntihenkilöstön oletetaan kertoneen kokemuksistaan ja näkemyksistään totuudenmukaisesti. Valittu tutkimusmetodi on kuitenkin saattanut vaikuttaa ryhmähaastatteluissa annettujen vastausten laatuun. Kaikki eivät välttämättä halunneet kertoa asioista ainakaan kriittisesti muiden ryhmäläisten kuullen ja keskinäinen luottamuksen tunne on saattanut vaikuttaa vastauksiin tai vastaamattomuuteen.

Reliabiliteetti koskee lisäksi tutkijan toimintaa ja tutkijan tekemän analyysin luotettavuutta eli esimerkiksi onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. Tärkeää on myös, että tulokset heijastavat niin pitkälle kuin mahdollista tutkittavien ajatusmaailmaa. Näin määriteltynä tutkimuksen reliabiliteettiin voidaan vaikuttaa aineiston laadun tarkkailulla eli kiinnittämällä huomiota haastateltavien valintaan, suunnittelemalla etukäteen tutkittavan aiheen kannalta tarkoituksenmukainen haastattelurunko, huolehtimalla haastattelun aikana teknisen välineistön kunnosta sekä litteroimalla aineisto mahdollisimman tarkasti. (Eskola & Suoranta 1998, 211; Hirsjärvi & Hurme 2006, 184–189; Eriksson & Kovalainen 2008, 295.)

Haastatteluaineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Kysymykset ilman valmiita vaihtoehtoja ja joustava kysymysten etenemisjärjestys jättivät tilaa haastateltavien haastattelutilanteessa mieleen nouseville ajatuksille. Ennalta suunniteltu haastattelurunko piti keskustelun tutkimuksen kannalta oleellisissa aihepiireissä. Haastattelupaikat olivat rauhallisia, tosin tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastattelut keskeytyivät hetkellisesti työntekijän käydessä työhuoneessa ja haastateltavan vastatessa puheliin. Haastattelut nauhoitettiin käyttäen kahta tallenninta. Haastatteluaineistot kirjoitettiin puhtaaksi heti haastatteluiden jälkeen, haastatteluiden ollessa vielä tuoreena muistissa. Koska haastattelut nauhoitettiin, haastateltavien vastaukset oli mahdollista kirjoit-

taa auki sanasta sanaan. Nauhoittaminen vapautti tutkijaa myös muistiinpanojen tarkalta kirjaamiselta, mikä mahdollisti tarkemman tilanteen havainnoimisen ja vastauksiin keskittymisen.

Eriksson ja Kovalainen (2008, 294–295) nostavat esiin perinteisten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareiden reliabiliteetin ja validiteetin rinnalle alun perin Lincolnin ja Guban (1985) esittelemät neljä tekijää, joita ovat uskottavuus (engl. *credibility*), siirrettävyys (engl. *transferability*), luotettavuus (engl. *dependability*) sekä vahvistettavuus (engl. *confirmability*). Tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä tarjoamalla lukijalle mahdollisimman paljon tietoa sekä rakentamalla tutkimuksesta mahdollisimman loogisesti etenevä ja hyvin dokumentoitu kokonaisuus. Siirrettävyydellä viitataan samankaltaisuuteen aikaisempien tutkimusten kanssa. Kyse ei ole tutkimuksen ja tulosten toistosta, vaan yhtäläisyyksien osoittamisesta muiden aihealueen tutkimusten kanssa. Luotettavuudella viitataan loogiseen linkitykseen havaintojen ja niistä tehtyjen kategorioiden välillä. Toisten tutkijoiden pitäisi päätyä samansuuntaisiin tuloksiin tutkimuksen väittämien kanssa. Vahvistettavuudella tarkoitetaan puolestaan löydösten ja tulkintojen linkittämistä dataan helposti ymmärrettävällä tavalla.

Tutkimuksen uskottavuutta on pyritty parantamaan kirjoittamalla ylös mahdollisimman seikkaperäisesti tutkimusprosessin kaikki vaiheet, jotta lukija saisi tarkan käsityksen siitä, miten ja millaisissa olosuhteissa tutkimuksen aineisto on kerätty ja käsitelty. Tutkimuksesta ja raportista on myös pyritty kokoamaan loogisesti etenevä ja hyvin dokumentoitu kokonaisuus. Tutkimuksen uskottavuutta on pyritty parantamaan myös haastatteluista poimituilla suorilla sitaateilla. Siirrettävyyttä on pyritty todistamaan viitattaamalla aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan aineistoa analysoitaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. Havaintojen ja teemojen linkitys aloitettiin jo ennen varsinaista haastattelua, sillä haastattelurungoissa käytettiin teoriasta nousevia teemoja. Näitä käytettiin edelleen analysoinnin ja tulosten käsittelyn runkona.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi tärkeää saada tutkittavasta ilmiöstä tarpeeksi edustava otos. Kyselylomakkeella suoritettavissa tutkimuksissa tätä voidaan pyrkiä edistämään vaikuttamalla vastaajien vastaamisinnokkuuteen. (Malhotra 2009, 214; Mäkinen 2006, 93; Hirsjärvi ym. 2001, 213–215.) Kyselylomaketta esitettiin kahdella henkilöllä ja heiltä saatu palaute otettiin huomioon kyselyä muokattaessa. Kyselylomake pyrittiin rakentamaan mahdollisimman helposti ja nopeasti täytettäväksi. Kysymysten määrää rajoitettiin kyselyn pituuden minimoimiseksi ja suurin osa kysymyksistä muotoiltiin monivalintakysymyksiksi, joihin oli helppoa ja nopeaa vastata. Näitä seikkoja korostettiin myös saatekirjeessä ja lomakkeen ohjeistusosiossa. Valmiita vastausvaihtoehtoja täydentämään lomakkeelle lisättiin avoimia kenttiä, joihin vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa omia vastausvaihtoehtojaan tai muita huomioita. Mitään kysymyksistä ei asetettu pakollisiksi vastata. Saatujen vastausten määrään olisi mahdollisesti

pystytty vaikuttamaan siirtämällä kyselyn toteuttaminen kaupallisesti rauhallisempaan ajankohtaan, jolloin henkilökunnalla olisi saattanut olla enemmän aikaa lomakkeen täyttämiseksi. (Malhotra 2009, 214; Mäkinen 2006, 93; Hirsjärvi ym. 2001, 213–215.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäksi tutkijan on huolehdittava aineiston eettisestä ja luottamuksellisesta käsittelystä. Yhteydet tutkittavien ja heitä identifioivien tekijöiden välillä tulee minimoida. (Fowler 2009, 166.) Tutkittavien taustatiedoissa ei missään vaiheessa kysytty tutkittavien koko nimeä. Kyselylomakkeella tätä tietoa ei kysytty lainkaan. Myyntihenkilöstön ryhmähaastattelussa oli nimilaput, mutta niiden tarkoituksena oli ainoastaan helpottaa tarvittaessa puheenvuorojen antamista tai tarkentavien kysymysten esittämistä. Tutkittavien nimiä ei käytetty missään analyysin vaiheessa ja esimerkiksi jo litterointivaiheessa tutkittavien vastauksiin viitattiin heille annetuilla koodinimillä. Suorissa lainauksissa käytetään haastateltavien koodinimiä, esimerkiksi HA = haastateltava A. Haastattelussa ja kyselylomakkeella kerättyä aineistoa ei myöskään sellaisenaan luovutettu kenellekään, vaan ainoastaan niiden perusteella muodostetut tutkimustulokset.

Sekä ryhmähaastatteluiden alussa että kyselylomakkeen saatekirjeessä ja ohjeistuksessa korostettiin vastaamisen tärkeyttä, kiitettiin vastaajia jo etukäteen vastaamisesta sekä korostettiin tietojen luottamuksellista käsittelyä. Kyselylomakkeelta oli myös linkki tietosuojaselosteeseen (liite 4), jossa kerrottiin rekisterin pitäjän tiedot sekä kerättävän tiedon käyttötarkoitus. Näin menettelemällä pyrittiin kasvattamaan vastaajien luottamusta tutkimusta kohtaan.

## 6 PALVELULUPAUS JA SISÄINEN MARKKINOINTI SOKOS-TAVARATALOSSA

### 6.1 Sokos-tavaratalon palvelulupaus

Asiakaslupauksessa yrityksen tuotteista, hinnasta, palvelusta, suhteista ja imagosta pyritään muodostamaan kilpailijoihin nähden erilainen ja erinomaista asiakasarvoa tuottava yhdistelmä (Kaplan & Norton 2004, 38–42). Palvelulupauksessa puolestaan keskitytään vain palvelu-ulottuvuuteen ja lupaukset perustuvat esimerkiksi asiantuntevaan henkilöstöön tai markkinoiden parhaaseen palveluun (Kuusela & Neilimo 2010, 88–89). Näin asiakas- ja palvelulupaus mielletään myös Sokos-ketjussa. Sokosten asiakaslupaus koskee siis muutakin kuin pelkkää palvelua, kuten puitteita, valikoimaa ja tuotteita. Palvelulupaus puolestaan liittyy vain siihen, mitä asiakkaan ja myyjän välillä tapahtuu.

Asiakkaille annettavien lupauksen tarkoituksena on auttaa yrityksen sisällä henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin. Ulkoisesti niitä käytetään yrityksen asemoinnissa asiakkaiden mielissä ja niitä tuodaankin voimakkaasti esiin markkinointiviestinnässä ja toiminnassa. (Kuusela & Neilimo 2010, 60; Kautto ym. 2008, 116–117.) Sokos-ketjuun kuuluvilla tavarataloilla on yhteinen asiakas- ja palvelulupaus. Ne ovat Sokoksella tarkkaan määriteltäviä, mutta niitä käytetään sellaisenaan vain sisäisiin tarkoituksiin. Vaikka asiakaslupauksen osia korostetaan mainonnassa ja muussa viestinnässä, ei sitä ole esimerkiksi teesien muodossa lausuttu julki asiakkaille. Tavaratalonjohtaja kokee palvelulupauksen kokemusperäiseksi ja asiaa pitäisi hänen mielestään tarkastella asiakkaan näkökulmasta ja kokemuksesta käsin. Palvelulupausta on siis vaikea viestiä, koska se syntyy asiakkaan kokemuksen kautta.

Sokoksen palvelulupaus perustuu asiakkaan polkuun ja se pitää sisällään asiakkaan palvelun koko sen ajan, kun asiakas asioi tavaratalossa. Palvelulupaus pitää sisällään tarkkaan määritellyt vaiheet sekä kuvaukset siitä, mitä vaiheiden aikana tapahtuu. Ydinajatus ja vaiheet olivat sekä tavaratalonjohtajalla, esimiehellä että myyntihenkilöstöllä hyvin tiedossa. Ryhmähaastatteluisia jotkut haastateltavista pyrkivät hiukan oikomaan vaiheissa ja niiden kuvailussa, mutta toiset haastateltavat tarkensivat ja selittivät vaiheita seikkaperäisemmin. Myyntihenkilöstö ei pelkästään luetellut vaiheita ja toimenpiteitä, vaan selittivät myös, miksi ne olivat tärkeitä ja miksi niiden mukaan tuli toimia. Tämä osoittaa, että palvelulupaus oli sisäistetty osaksi toimintamallia eikä ainoastaan opeteltu ulkoa asiaa sen tarkemmin ajattelematta.

Tavaratalonjohtaja muisteli Sokoksen nykyisen palvelulupauksen syntyneen noin 6–7 -vuotta sitten ketjun yhteistyön tuloksena. Palvelulupauksen ja sen eri vaiheiden työstöön pääsi osallistumaan koko henkilöstö. Suunnittelu aloitettiin johtotasolla, jonka jäl-

keen se tuotiin päällikkötasolle. Myyjätasolla mietittiin, mitä palvelulupaus tarkoittaa itse kunkin kohdalla. Palvelulupaus ei siis ollut tullut annettuna, vaan koko henkilöstö oli otettu suunnitteluun mukaan. Tällä pyrittiin edesauttamaan henkilöstön sitouttamista palvelulupauksen toteuttamiseen johdosta myyjätasolle asti. Toinen myyntihenkilöstön haastatteluryhmistä muisti osallistuneensa palvelulupauksen suunnitteluun, mutta toinen ryhmistä muisteli sen tulleen ketjun puolelta annettuna.

Myyntihenkilöstön vastaukset palvelulupausta koskien olivat melko yhteneväiset haastatteluissa ja kyselylomakkeella. Kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin lyhyesti kuvailemaan yrityksen palvelulupaus asiakkaalle (kysymys 5). Kuusi vastaajaa listasi palvelulupauksen kaikki vaiheet ja kaksi vastaajaa listasi vaiheet hieman oikoen. Muissa vastauksissa nostettiin esiin yleisempiä asioita palvelulupauksesta, kuten nopea, asiantunteva ja henkilökohtainen palvelu, jolla saadaan asiakas tyytyväiseksi ja palaamaan uudelleen. Kyselylomakkeen vastauksissa nousi esiin, etteivät kaikki vastaajat olleet kuulleet palvelulupauksesta.

Suurin yksittäinen tapahtuma palvelulupauksen jalkauttamisessa tutkittavan tavaratalon henkilöstön keskuuteen oli valmennus uudistuneen tavaratalon avajaisten yhteydessä noin kaksi vuotta sitten. Silloin palvelulupaus käytiin uusien ja vanhojen työntekijöiden kanssa läpi ja kerrottiin, että se oli Sokoksen tapa toimia. Sekä tavaratalonjohtaja, esimies että myyntihenkilöstö olivat samaa mieltä siitä, että palvelulupauksen läpikäyminen kerran ei riitä, vaan jatkuva kertaaminen ja muistuttaminen pitivät sen paremmin mielessä. Palvelulupausta kerrattiin ja käsiteltiin lähinnä läpikäytävän asiakaspalautteen muodossa tavaratalonjohtajan johdolla myyntipäälliköiden kanssa pidettävissä palaverissa ja koko henkilökunnan kanssa pidettävissä henkilöstöpalaverissa sekä myyntipäällikön johdolla osaston sisällä pidettävissä osastopalaverissa.

Myyntihenkilöstö piti palvelulupausta lähtökohtaisesti hyvänä asiana. Kuitenkin sen ”orjallisessa” noudattamisessa nähtiin myös negatiivisia puolia. Esimerkiksi palvelulupauksen mukaiseen kassatyöskentelyyn liittyi monta muistettavaa ja asiakkaalta kysyttävää asiaa. Myyntihenkilöstön mukaan jopa asiakkaan hermostumista oli havaittavissa, kun kassalla asiakkaalle esitellään kaikki vaaditut tiedot ja kysytään kaikki vaaditut kysymykset. Esimerkiksi haastattelujen aikaan oli meneillään joululeimakampanja, tupla-bonus ja alennus tietystä tuoteryhmästä sekä näiden lisäksi normaalisti esitettävät kysymykset S-etukortista ja paikoitusedun hyödyntämisestä. Lisäksi asiakkaille jaettiin usein flyereita tulevista kampanjoista tai tarjouksista, joista asiakkaille tuli myös kertoa. Yksi haastateltavista kuvaili tavarataloa ”kuponkitaloksi”, ja vaikka asiakkaat tiettyyn pisteeseen asti arvostivat kuponkien saamista, niiden käytössä voitiin myyntihenkilöstön mukaan mennä myös liiallisuuksiin. Esimerkkeinä mainittiin flyerit, joilla ilmoitetaan tarjouksesta, jonka saa erillisellä kupongilla. Flyer ei siis vielä oikeuttanut tarjoukseen, vaan asiakkaan piti hakea vielä itse kuponki.

Myyntihenkilöstön kertoman mukaan palvelulupauksen liian orjallinen noudattaminen voi myös kääntyä itseään vastaan. Etenkin asiakastyytyväisyyskyselyiden vastausten valmistuttua palvelulupausta teroitetaan ja sen järjestelmällistä noudattamista valvotaan esimiesten ja johdon toimesta hyvin tarkkaan. Tämä puolestaan aiheuttaa myyntihenkilöstön kaavamaisista ja jäykkää toimintaa, josta puuttuu luontevuus ja ”pelisilmän” käyttäminen. Tunne esimiehen valvonnasta sai myyjissä aikaan myös asiakkaan kannalta epätoivottavaa käyttäytymistä, esimerkiksi jokaisen myyjän käydessä vuorollaan tervehtimässä asiakasta tai kysymässä voisiko auttaa. Tämä oli aiheuttanut myös palautetta siitä, ettei tavaratalossa saa lainkaan katsella rauhassa.

Myyntihenkilöstön kertoman mukaan vaatimuksissa noudattaa palvelulupausta esiintyi jonkin verran ristiriitaisuuksia. Välillä henkilökunnalta vaaditaan palvelulupauksen vaiheiden tarkkaa noudattamista, ja kun toiminta koetaan johdon puolelta liian jäykäksi, vaaditaan työskentelyyn taas rentoutta. Ristiriitaiseksi koettiin myös, että vaikka palvelulupauksen merkitystä korostettiin ja kaikkien asiakaskohtaamisten pitäisi edetä mallin mukaisesti, kuitenkin myynnin määrää pidettiin talossa tärkeämpänä kuin palvelulupauksen noudattamista. Alla on suora lainaus myyjän kommentista aiheeseen liittyen:

H1: ”Ja sillonhan, kun on paljon ihmisiä, ni siel on enemmän niitä, joita ei palvella. Siis kiireaikana ja sillon kun rahaa tulee sinne kassaan joka suunnasta. Ni sillonhan me ei pystytä toteuttaa mejän palvelulupausta. Koska sillon me ollaan kassamagneetteja ja kiireisiä. Ja sitä pidetään kuitenkin sit parempana. Ni se on hassuu.”

Myyntihenkilöstö kuitenkin piti palvelulupauksen runkoa ja sen olemassaoloa hyvänä asiana, sillä se helpotti muun muassa perehdyttämistä ja sitä pidettiin edelleen asian ytimenä. Se oli talon toimintatapa ja kaikki tiesivät sen. Edellä mainitut ylilyönnit ja koettu luottamusputa eli tunne siitä, että epäillään, ettei myyntihenkilöstö toimi palvelulupauksen mukaisesti vaikuttivat kuitenkin myyntihenkilöstöön motivaatiota alentavasti.

## **6.2 Sisäisen markkinoinnin määrittely ja tavoitteet**

Tavaratalonjohtajaa sekä osaston esimiestä pyydettiin määrittelemään sisäinen markkinointi sekä se, mitä se henkilökohtaisesti heille tarkoittaa. Näkemykset erosivat jonkin verran toisistaan ja osittain myös teoriaosuudessa esitetyistä määrityksistä sekä tutkimukseen valitusta näkökulmasta.

Tavaratalonjohtaja näki sisäisen markkinoinnin palvelulupauksen mukaisen käyttäytymisen selvittämisenä sekä tukemisena. Henkilöstölle pitää ensin kertoa, miten tulee toimia ja saadun asiakaspalautteen mukaan palkita hyvästä käyttäytymisestä ja puuttua siitä poikkeavaan käyttäytymiseen. Palvelulupaus käydään ensimmäisen kerran läpi

perehdytyksessä ja siihen palataan esimerkiksi tilanteissa, joissa myyjä ei ole toiminut sen mukaisesti. Tavaratalonjohtaja käy viikoittain läpi myyntipäälliköiden kanssa asiakaspalautetta ja velvoittaa myyntipäälliköitä käymään kriittistä palautetta läpi osastoiltaan, jotta palaute menee myyjätasolle asti. Koska tavaratalonjohtaja ei ole läsnä perehdytyksessä, kehityskeskusteluissa tai osastopalaverissa, hänen työssään sisäisen markkinoinnin konkreettisin asia on hyvien suoritusten esiin nostaminen. Mikäli myyjä on onnistunut tekemään enemmän kuin asiakas odotti ja asiakas antaa siitä palautetta, myyjä huomioidaan henkilöstöpalaverissa ruusulla. Järjestelmää kutsutaan ruusupalautteeksi. Lisäksi tavaratalonjohtaja saattaa antaa hyvää palautetta myyjille myös kasvotusten tavaratalokierroksellaan.

Esimies puolestaan näki sisäisen markkinoinnin tarkoittavan ennen kaikkea miljöötä, esillepanoja ja tilaratkaisuja. palvelulupauksen kautta myös henkilökunta on osa sisäistä markkinointia. Sisäisessä markkinoinnissa esimiesten tehtävänä on vastata osastonsa toiminnasta, johon kuuluu esillepanot, houkuttelevuus ja ajankohtaisuus. Osastojen tukena sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa toimii somistamo.

Jokainen tutkija antaa sisäisen markkinoinnin käsitteelle hieman erilaisen määrittelyn tai ainakin korostaa ominaisuuksia hieman eri tavoin. Tutkimuksen tulosten mukaan tavaratalonjohtaja ja esimies määrittelivät sisäisen markkinoinnin hyvin eri tavoin. Tässä tutkielmassa sisäinen markkinointi määriteltiin yrityksen sisäiseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä strategioiden toimeenpanossa sekä työntekijöiden valmistamisessa ulkoisen asiakkaan kohtaamisen ja palvelulupauksen lunastamiseen. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin sekä kykyihin palvella asiakasta. Tavaratalonjohtajan näkemys oli siis yhtenevä tutkielmaan otetun sisäisen markkinoinnin näkökulman kanssa.

Tavaratalonjohtajan ja esimiehen näkemykset sisäisen markkinoinnin tavoitteista muuttivat määrittelyjä enemmän toisiaan. Molemmat nostivat palvelun organisaation kilpailutekijäksi ja muista samassa markkinassa toimivista liikkeistä erottavaksi tekijäksi. Palvelusta tulee aito kilpailutekijä, kun asiakkaat ovat sitä mieltä, että Sokos-tavaratalossa on paras palvelu. Kun lisäksi varmistetaan, että tuotetarjonta on kunnossa, syntyy ylivoimainen kokonaisuus. Tämän perusteella Sokos-tavaratalon muista erottaviksi tekijöiksi muodostuvat palvelu ja sitä kautta yrityksen henkilöstö (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007) ja asiakkaille annettavissa lupauksissa voidaan nähdä yhdistyvän toiminnallisuus (hyvä valikoima) sekä elämyksellisyys (hyvä palvelu) (Kuusela & Neilimo 2010, 88–89).

Sokos-tavaratalossa sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada aikaan markkinoiden parasta palvelua ja sitä kautta enemmän kävijöitä, kanta-asiakkaita, asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä sekä viime kädessä enemmän myyntiä. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään varmistamaan, että henkilöstö toimii palvelulupauksen mukaisesti. Palvelulupaus määrittää talon toimintatavat, joten se voidaan rinnastaa osaksi talon yri-



tyskulttuuria. Näin ollen sisäiselle markkinoinnille asetettujen tavoitteiden voidaan nähdä vastaavan Grönroosin (1984, 94–97) strategisen tason tavoitetta, eli asiakastietoisuuden ja myyntihenkisyyttä tukevan yrityskulttuurin luomista henkilöstön keskuuteen. Sokos-tavaratalon sisäisen markkinoinnin lähtökohtaa voidaan pitää vastaavana sisäisen markkinoinnin osa-alueita ja keinoja käsittelevän mallin kanssa (kuvio 7, s. 35), eli sisäisen markkinoinnin keinoin tavoitellaan asiakasorientoitunutta palveluntuotantoa.

Sokos-tavaratalon sisäiselle markkinoinnille asetettuja tavoitteita mitataan mystery shopping tutkimuksilla, asiakastyytyväisyyskyselyillä ja jatkuvalla asiakaspalautteella. Vuosien saatossa asiakastyytyväisyydessä oli tapahtunut parannusta, mutta niin suurta kehitystä parempaan ei ollut tapahtunut kuin uudistuneen tavaratalon avaamisella odotettiin saavutettavan. Mielikuvat ovat ihmisten päässä vahvana ja ne muuttuvat hyvin hitaasti.

### **6.3 Myyjän toimenkuva sekä työssä tarvittavat tiedot ja taidot**

Sisäisen markkinoinnin perimmäinen tarkoitus on vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen (Crosby & Johnson 2003). Työntekijöitä tulee siis motivoida työskentelemään palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti sekä tarjota kaikki työssä tarvittavat tiedot (Grönroos 2007, 387–388; 1998b, 283–285). Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään varmistamaan, että työntekijöillä on osaamista ja halua palvella asiakkaita palvelulupauksen mukaisesti. Osaaminen perustuu työntekijöiden kykyihin, kuten tuotetietoon, tarvittavan tekniikan hallintaan sekä asiakaspalvelu-, ongelmanratkaisu- ja viestintätaitoihin. Työntekijän haluun palvella asiakasta vaikuttaa puolestaan asenteelliset tekijät, kuten sitoutuminen, suhde työhön ja työyhteisöön, työmotivaatio ja tyytyväisyys. Organisaatioonsa sitoutuneet, motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät paneutuvat työhönsä ja suoriutuvat työstään paremmin, mikä puolestaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen (Tansuhaj ym. 1988). Empiirisessä tutkimuksessa tarkasteltiin sisäisen markkinoinnin toivottua vaikutusta eli työssä tarvittavia tietoja ja taitoja Sokos-tavaratalon näkökulmasta.

Myyjän toimenkuva Sokos-tavaratalossa on hyvin monipuolinen. Ryhmähaastattelun alussa myyntihenkilöstö kirjoitti taustatietoihinsa kuvaukset työtehtävistään. Kolmesta toista haastateltavasta yhdeksän mainitsi työtehtävikseen myynnin, kahdeksan esillepannon ja siisteyden tai siivouksen, kuusi kassatyöskentelyn, kuusi asiakaspalvelun, kaksi hinnoittelun ja kaksi myyntiryhmävastaavan työt, kuten paperityöt ja kuukausibudjetit. Muita yksittäisiä vastauksia olivat esimerkiksi merkkien ylläpito, tavarain esillelaitto ja purkaminen, osaston ilmeen muutokset sekä hälyttimien lisääminen tuotteisiin. Huomionarvoista on, että suurin osa toi vastauksissaan esiin rahastamisen ja myynnin tai

asiakaspalvelun erikseen. Myyjät siis tiedostivat, ettei pelkkä rahastaminen ollut aktiivista myyntiä tai asiakaspalvelua.

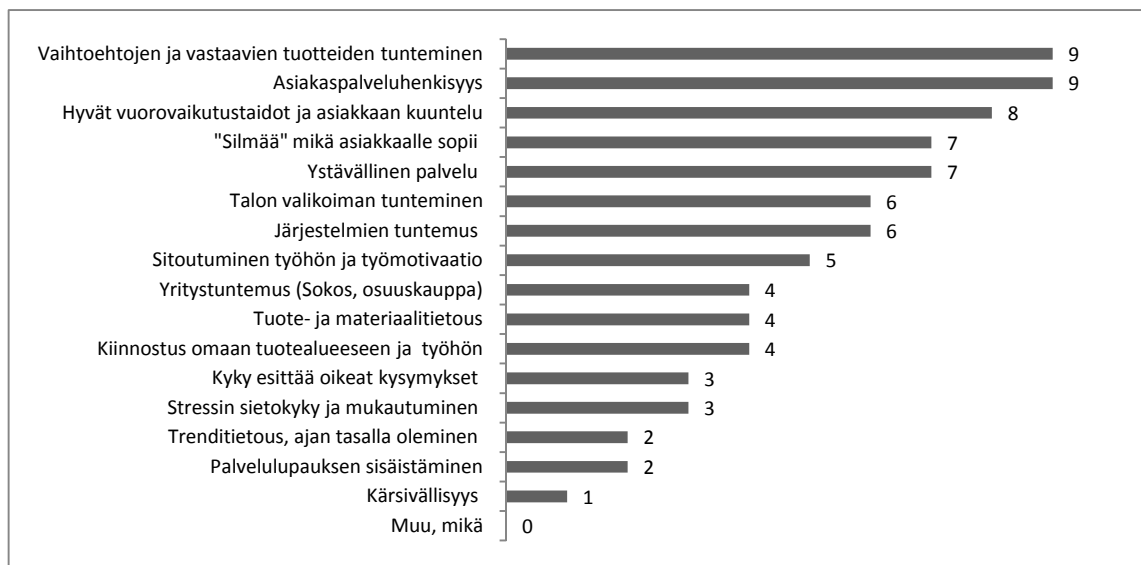
Myyjien toimenkuvaan liittyvät työt olivat lisääntyneet. Aiemmin esimerkiksi ”aamulatauksen” yhteydessä purettiin yön aikana saapuneet tavararullakot. Rullakot oli tarkoitus tyhjentää ennen kuin ovet aukesivat asiakkaille ja yleensä se ehdittiinkin tekemään. Nykyisin aamulatauksen tehtävälistaan kuului tavaran purkamisen lisäksi siivousta, eli tavaroiden paikalleen laittamista, käytävien reunojen siistimistä sekä pöyjen pyyhkimistä. Tehtävien lisääntyminen aiheutti keskustelua myyjän roolista sekä vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun. Alla on suora viittaus aiheesta käytyyn keskusteluun:

**HH:** ”... Me tullaan aamul seittemää töihin, ni nyt meil onki tehtävänä, ei oookkaan uuden tavaran purkaminen, vaan me siivotaan, eli me mennään pölyrätin kaa tuol pitkin hyllyjen välii niin kauan kunnes pölyt on pyyhitty. Ja sen jälkeen ruvetaan laittaa tavaraa esil ja se yleensä tapahtuu sitten vasta, kun asiakas on jo tavaratalossa. Et meil on rekit ja häkit osastolla.” **HC:** ”Ja me ollaan kuitenkin palkattu siivoojati tänne, et seki on aika jännä. Ollaaks me niin ku siivooji vai myyji vai mitä me oikeen ollaan?” **HF:** ”Se on myynnin edistämistä.” **HH:** ”Mää just sanoin, et ku meil on työsopimuksessa, meil lukee et myyntityö ja myyntiä edistävät toiminnot, niin siihen toimintoihin saa kyllä mahtumaan aika paljon asiaa. Et meillähän on sitten hinnottelu, hälyttäminen, esillepano ja. Jos on väärät vaatepuut, ni vaihdetaan ja. Kaikki tää täytyy tapahtuu samaan aikaan, kun asiakkaat on talossa. Ni silloin herää kysymys, et miten me pystytään huolehtimaan tosta palvelusta. Et se ajan puute, se on se ongelma tässä oikeestaan.”

Sekä tavaratalonjohtajalta, esimieheltä että myyntihenkilöstöltä kysyttiin, minkälaisia tietoja ja taitoja myyjän työssä ja asiakkaan palvelemisessa palvelulupauksen mukaisesti tarvittiin. Kaikki nostivat tärkeimmäksi tekijäksi myyjän asenteen. Tavaratalonjohtaja mainitsi asenteen olevan rekrytointivaiheessa merkittävintä, sillä kaiken muun voi opettaa. Tämä mukailee teoriaosuudessa esitettyä ajatusta siitä, että usein teknisiä taitoja on helpompi kehittää jälkikäteen kuin muokata työntekijöiden asenteita. Siksi pyrkimyksenä tulisi olla asenteiden eikä taitojen palkkaaminen. (Payne 2006, 376; Zeithaml & Bitner 2003, 325–330; Lahtinen & Isoviita 2001, 65.)

Haastatteluissa esiin nousseet tiedot ja taidot voidaan jakaa myyjän henkilökohtaisiin asenteellisiin ominaisuuksiin ja omaksuttaviin asioihin. Näistä jälkimmäisiä yritys pystyy melko helposti kartuttamaan ja kehittämään esimerkiksi koulutuksen avulla. Tällaisia tietoja ja taitoja ovat muun muassa yritystuntemus, valikoiman, vaihtoehtojen ja vastaavien tuotteiden tuntemus, tuote- ja materiaalitietous, järjestelmien tuntemus, kyky esittää oikeat kysymykset, trenditietous sekä ”silmää” nähdä mikä asiakkaalle sopii. Palvelulupauksen voi opettaa, mutta sen sisäistäminen osaksi toimintatapaa on myyjästä itsestään kiinni. Myös kiinnostus omaan työhön, asiakaspalveluhenkisyys, ystävällinen palvelu, vuorovaikutustaidot, kärsivällisyys, stressinsietokyky ja sitoutuminen työhön ovat pitkälti myyjän yksilöllisiä ja asenteellisia ominaisuuksia. Niihin voidaan kuitenkin vaikuttaa jonkin verran tarjoamalla hyvät puitteet työn tekemiseen.

Edellä mainitut haastatteluissa esiin nousseet tiedot ja taidot toimivat myös vastausvaihtoehtoina kyselylomakkeella kysymyksessä 6. Vastaajia pyydettiin valitsemaan heidän mielestään viisi tärkeintä tietoa ja taitoa, joita myyjän työssä ja asiakkaan palvelimisessa palvelulupauksen mukaisesti tarvitaan. Vaihtoehtona oli myös ”muu, mikä” ja sille vapaa vastauskenttä. Kuviossa 11 on esitetty vastausten jakauma, eli kuinka monta vastaajaa on valinnut vaihtoehdon viiden tärkeimmän tekijän joukkoon. Valintojen lukumäärän perusteella tärkeimmiksi tiedoiksi ja taidoiksi valittiin vaihtoehtojen ja tuotteiden tunteminen, asiakaspalveluhenkisyys, hyvät vuorovaikutustaidot ja asiakkaan kuuntelu, ”silmää” mikä asiakkaalle sopii sekä ystävällinen palvelu. Viiden tärkeimmän joukossa oli sekä myyjän asenteellisia ominaisuuksia että opetettavissa olevia asioita.



Kuvio 11 Myyjän työssä tarvittavat tiedot ja taidot (n= 16)

Ryhmähaastatteluissa myyjät viittasivat usein myyjän tarvitsevan tilanteiden hallinnassa ja asiakkaan lukemisessa ”pelisilmää”. Tähän viitattiin muun muassa keskusteltaessa asiakkaan teitittelystä ja tilanneherkkyydestä. Asiakkaat suhtautuvat teitittelyyn eri tavoin ja myyjän pitäisi ”pelisilmän” avulla löytää kutakin asiakasta miellyttävä puhutelmun muoto. Myyjältä vaaditaan myös tilanneherkkyyttä, sillä asiakas saattaa hakea tuotteita hautajaisista iloisein tapahtumiin ja kaikkeen siltä väliltä. ”Pelisilmää” vaaditaan siis asiakkaisiin ja tilanteisiin mukautumisessa, sillä kaikkia ei voida palvella samalla tavoin. Myyjän tulee mukauttaa toimintansa tilanteen ja asiakkaan mukaan äänenpainosta ja puhetyylistä lähtien. Asiakkaan hakiessa tuotteita esimerkiksi iloisempiin juhliin, saadaan asiakas helpommin innostumaan myös myytävistä lisätuotteista, jos myyjä on tilanteessa iloinen ja ”kupliva”.

Haastatteluissa nousi esiin myös asiantuntijuuden merkitys, joka koostuu useasta kuviossa 11 esitellystä tiedosta ja taidosta. Myyjien mukaan asiantunteva palvelu muodos-

tuu oman tuotealueen hallitsemisesta, joka pitää sisällään valikoima-, tuote- ja materiaalitietouden. Ne helpottavat myyntityötä, auttavat asiakkaan kysymyksiin vastaamisessa sekä asiakkaan vakuuttamisessa. Pelkkä oman osaston valikoiman tunteminen ei kuitenkaan riitä, vaan valikoima pitäisi tuntea yli oman osaston rajojen. Koska tämä on tavaratalossa käytännössä lähes mahdotonta, myyjän ammattitaitoon kuuluu myös kysyä apua muilta osastoilta ja muilta työntekijöiltä. Mikäli myyjä ei tiedä, asiakkaalle ei myydä ”ei oo:ta”, vaan asiasta otetaan selvää. Pidemmälle vietyinä myyjät laajensivat valikoiman tuntemisen kilpailijoihin asti. Mikäli oman talon valikoimasta ei löydy asiakkaan etsimää tuotetta, myyjät kokevat hyväksi palveluksi etenkin vanhojen ihmisten auttamisen löytämään etsitty tuote vaikka muilta toimijoilta esimerkiksi internetin avulla.

Tavaratalonjohtajan ja esimiehen haastatteluissa nousi esiin kaksi tapaa, jolla myyjä voi työssään toimia. Tavaratalonjohtajan mukaan vaihtoehdot ovat ”normi- ja huippusuoritus” ja esimiehen mukaan rahastaminen ja myyminen. Alla on suorat lainaukset näiden kahden tavan kuvailuista:

... ”Kun sen työn voi tehdä niin ku, siel olemassa niin ku se normisuoritus. Että mä teen kaiken, mä sanon päivää ja mä myyn, kun mies tulee ostaa valkosta paitaa, niin mä myyn sille valkosen paidan. Ja sit me mennään kassalle ja mä osaan rahastaa, ottaa kaikki maksukortit, mä osaan ne ja mä tiedän nää kaikki jutut ja tiedän ja osaan hoito-ohjeet sille kertoa ja kaikki nää. Se on ihan normisuoritus. Mutta sitten kun pitäis päästä siihen, et se asiakas saa siitä jonkun enemmän kuin normi, mikä on se huippusuoritus, niin... Niin siis, et jos se on sitoutunut ja motivoitunut niin sillonhan se kyllä yleensä antaa parastaan, tekee enemmän. Se ei tule tänne sen takia, että liksa tulee 15. päivä tilille. Vaan se tykkää tästä työstä ja se tykkää olla asiakkaitten kanssa, ihmisten kanssa ja sillä on halu auttaa niitä. Niin kyllä sillon pääsee parempiin tuloksiin.” (Tavaratalonjohtaja)

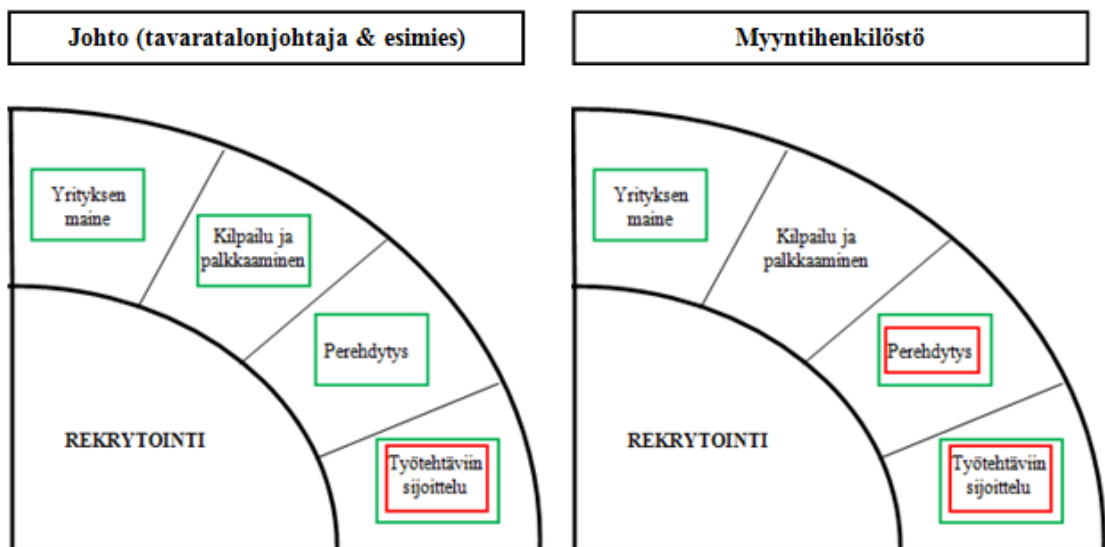
... ”Et kun on kaks eri tapaa ottaa ne asiakkaan rahat, joko oikeesti myydä sille se tuote, siis myydä sille asiakkaalle tavaraa ja hakee vaihtoehtoja. Tai sit vaan olla kassalla ja rahastaa. Et siin on kaks ihan niin ku eri asiaa, sillonhan sä et ole vielä myynyt mitään, sä olet vaan hoitanu sen teknisen puolen. Elikkä asiakas on vähän itse käyny shoppailemassa ja mejän myyjä vaan ottaa rahat pois. Sehän on niin ku se kärjistetty tilanne. Ni ihanaa sit oikeesti, kun nähdään sen asiakkaan eteen vaivaa ja tehdään todella isoja kauppoja.” (Esimies)

Edellä esitellyissä kuvauksissa nousee esiin myös myyjien näkemys siitä, että asiakaspalvelu, myynti ja rahastaminen ovat eri asioita. Tavaratalonjohtajan mainitsema huippusuoritus edellyttää myyjällä olevan useita työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. Huippusuoritukseen yltävän myyjän tulee olla motivoitunut ja asiakaspalveluhenkinen sekä kiinnostunut työstään ja asiakkaista. Tämän lisäksi tarvitaan valikoima-, tuote- ja materiaalitietoutta sekä järjestelmien tuntemusta. Huippusuorituksessa tarvitaan siis sekä myyjän asenteellisia ominaisuuksia että tietämyksellisiä asioita.

## 7 SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAMINEN SOKOS-TAVARATALOSSA

### 7.1 Myyntihenkilöstön rekrytointi

Rekrytoinnin osa-alueen keinoiksi on tässä tutkielmassa määritelty yrityksen maine, parhaista työntekijöistä kilpailu ja palkkaaminen, perehdytys sekä työtehtäviin sijoittelu. Sokos-tavaratalon johdon (tavaratalonjohtajan ja esimiehen) sekä myyntihenkilöstön näkemyksiä ja näkemyseroja keinojen käytöstä kuvataan kuviossa 12, johon sisäisen markkinoinnin osa-alueita ja keinoja kuvaavasta mallista (kuvio 7, s. 35) on otettu rekrytoinnin osa-alue ja sen keinot. Keinon korostaminen vihreällä suorakaiteella kuvastaa, että keino on Sokos-tavaratalossa käytössä, keino on noussut aineiston keruun yhteydessä esiin ja siihen on liitetty neutraaleja tai positiivisia näkemyksiä. Vastaavasti keinon korostaminen punaisella suorakaiteella kuvastaa vastaajien nostaneen esiin keinoon liittyen haasteita, huonoja puolia tai kehittämistä vaativia kohtia. Jäljempänä muiden osa-alueiden keinojen käyttöä on kuvattu samoilla periaatteilla.



Kuvio 12 Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset rekrytoinnin osa-alueen keinoista

Sokos-tavaratalossa on käytössä kaikki rekrytoinnin osa-alueen keinoista. Kuten kuvioista 12 voidaan havaita, sekä Sokos-tavaratalon johto että myyntihenkilöstö suhtautuivat *yrityksen maineeseen* positiivisesti. Tavaratalonjohtaja ja esimies kokivat Sokos-tavaratalon ja ylipäänsä osuuskaupan sekä S-ryhmän houkuttelevina työnantajina ja

uskoivat houkuttelevuuden perustuvan yrityksen kokoon ja tunnettuuteen sekä hyvin työntekijöitään kohtelevan yrityksen maineeseen. Suuremmissa organisaatioissa koulutus- ja uralla etenemisen mahdollisuudet ovat yleensä pienempiä organisaatioita paremmat ja työskentely on muutenkin turvatumpaa kun tiedetään, että lakeja ja asetuksia noudatetaan. Henkilöstölle tarjottavat edut ovat laajat ja kattavat. Tarjolla on muun muassa ostoetuja omiin ja muihin toimipisteisiin, vapaa-ajanviettomahdollisuuksia, liikuntaseteleitä sekä lounasetu. Tavaratalonjohtaja perusti käsityksensä organisaation houkuttelevuudesta myös siihen, ettei avoimiin myyjän toimiin tarvitse hakea työntekijöitä ilmoituksilla, sillä ihmiset haluavat Sokokselle töihin ja avoimia hakemuksia saapuu jatkuvasti. Sokos-tavaratalon hyvän maineen voidaan siis katsoa Kauton ja Lindblomin (2004, 18) mainitsemalla tavalla helpottavan *kilpailua parhaista työntekijöistä ja heidän palkkaamista*.

Myyjät olivat johdon kanssa samaa mieltä yrityksen houkuttelevuudesta. He kokivat Sokos-tavaratalon olevan kaiken kaikkiaan hyvä ja arvostettu työnantaja, joka tarjoaa hyvät henkilökuntaedut. Myyjät kertoivat olevansa ylpeitä yrityksestä ja kunnioittavansa osuuskauppaa sekä S-ryhmää. Myös oma ja asiakkaiden asiakasomistajuus sekä kiinteä side osuuskauppaan tekivät työpaikasta erityislaatuisen.

Myyntihenkilöstöllä on käytössä taulukkopalkka, joka kasvaa kokemusvuosien mukaan. Kokoaikaisilla myyjillä on kuukausipalkka ja osa-aikaisilla on tuntipalkka. Peruspalkan lisäksi maksetaan TES:in mukaisesti ilta-, lauantai- ja sunnuntailisät sekä myyntiryhmävastuullisille myyjille myyntiryhmälisiä. Lisäksi kaikilla on mahdollisuus tulospalkkaukseen. Koska tavaratalossa arvostetaan kielitaitoa, muista Sokoksista poiketen myyjille maksetaan myös kielilisiä.

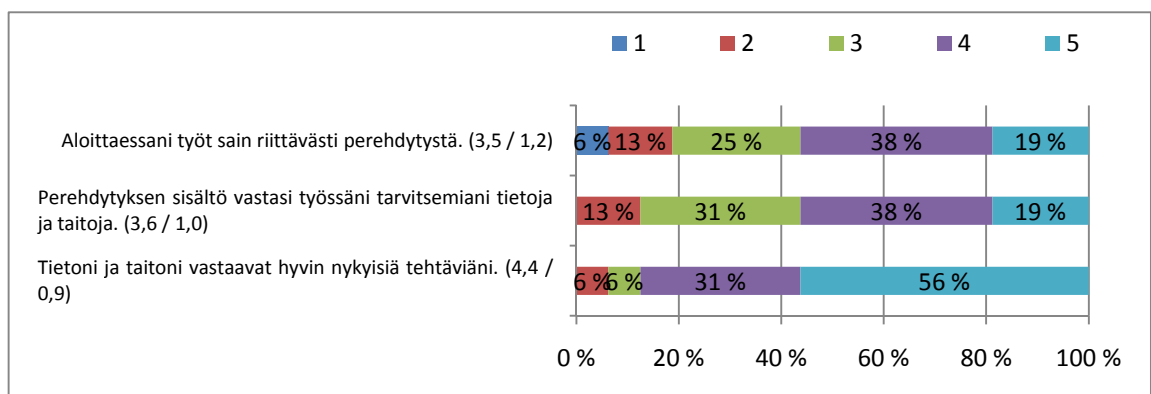
Työntekijöiden rekrytointiin liittyy myös *perehdyttäminen*. Åberg (2000, 203–208) jakaa perehdytyksen työyhteisöön ja työhön perehdyttämiseen. Sokos-tavaratalossa päävastuu perehdyttämisestä on osaston esimiehellä, mutta vastuuta voidaan jakaa eteenpäin myös muille osaston työntekijöille. Esimies ja myyntiryhmävastaavat ovat vastuussa työyhteisöön perehdyttämisestä ja he käyvät uusien työntekijöiden kanssa läpi alueosuuskaupan yhteisiä pelisääntöjä, palvelulupausta, salassapito- ja turvallisuusasioita sekä yleisiä käytännön asioita. Työhön perehdyttämisestä vastaavat myyntiryhmävastaavat tai kokeneemmat myyjät ja lisäksi kassakoulutuksesta voi huolehtia palvelupäällikkö. Olemassa on myös osuuskauppatasoinen perehdytysuunnitelma, jonka vaiheiden läpikäyntiä seurataan ja merkitään päivämäärät, kun vaihe on suoritettu.

Suurin yksittäinen perehdytystapahtuma Sokos-tavaratalossa on ollut noin kaksi vuotta sitten uudistuneen tavaratalon valmistumisen yhteydessä koko henkilöstölle pidetty avajaisvalmennus. Uudet myyjät saavat vanhojen työntekijöiden rinnalla perehdytystä muun muassa Sokos-ketjun järjestämässä trendi-infoissa sekä tavarantoimittajien pitämässä tuotekoulutuksissa. Lisäksi käytössä on internetissä suoritettava perehdytysohjelma, jossa käsitellään yleisesti esimerkiksi turvallisuusasioita sekä tietoa yritykses-

tä. Ohjelman suorittamisesta saa diplomin. Kaikkea työssä tarvittavaa tietoa ei voida sisällyttää perusperehdytykseen, sillä kerralla on mahdollista sisäistää vain rajallinen määrä tietoa. Perehdytyksessä korostuukin arjessa oppiminen, oma aktiivisuus ja työn-  
teon lomassa työtovereilta saatu tuotetieto.

Internetissä suoritettavan perehdytysohjelman ja kassakoulutuksen lisäksi myynti-  
henkilöstö ei kokenut saaneensa järjestelmällistä perehdyttämistä, vaan järjestelmät ja  
tuotteet opittiin tuntemaan töitä tehtäessä. Tämä riitti toisille myyjille ja he olivat pereh-  
dytykseen tyytyväisiä, mutta toiset kaipasivat ammattimaisempaa perehdytystä etenkin  
tuotteista. Myyjät jäävät yksin esimerkiksi iltavuoroon vasta oltuaan muutaman kuu-  
kauden työssä, siihen asti rinnalla työskentelee aina toinen myyjä. Kassapisteissä olevat  
ohjeistukset koettiin kuitenkin puutteellisiksi eikä niiden avulla pärjää yksin ongelmali-  
tanteissa. Sekä ryhmähaastatteluissa että kyselylomakkeella toivottiinkin kassapisteisiin  
ketjukohtaista perehdytyskansiota sekä osastokohtaista kansiota, joista ajantasaiset tie-  
dot löytyisivät kootusti. Yhdeltä kassapisteeltä tällainen ohjeistusmappi löytyikin jo.

Kyselylomakkeella perehdytystä tarkasteltiin kysymyksessä seitsemän, jossa vastaa-  
jia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likertin asteikolla (1=täysin eri mieltä, 2= jok-  
seenkin eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa  
mieltä), miten hyvin annetut väittämät kuvaavat vastaajan saamaa perehdytystä myynti-  
työhön. Vastauksien prosentuaaliset jakaumat on esitetty kuviossa 13. Prosentuaalisten  
jakaumien lisäksi kuviossa on esitetty kunkin vastausvaihtoehdon perässä suluissa kes-  
kiarvo ( $\bar{x}$ ) sekä keskihajonta (s). Väittämät saivat keskiarvoikseen 3,5–4,4 eli keskiar-  
vollisesti tarkasteltuna perehdytykseen ollaan oltu melko tyytyväisiä. Vastaajat olivat  
siis jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdytystä oli töiden alkaessa riittävästi  
( $\bar{x}$ =3,5), sen sisältö vastasi työssä tarvittavia tietoja ja taitoja ( $\bar{x}$ =3,6) ja että nykyiset  
tiedot ja taidot vastaavat hyvin nykyisiä tehtäviä ( $\bar{x}$ =4,4).



Kuvio 13 Arviot Sokos-tavaratalon perehdytyksestä (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä) ( $\bar{x}$ /s) (n=16)

Koska vastausten määrä oli alhainen, vaikuttavat ääripäiden arviot voimakkaammin keskiarvoon. Vastauksissa olikin jonkin verran hajontaa (0,9–1,2) ja etenkin kahdesta ensimmäisestä väittämästä oltiin myös täysin tai jokseenkin eri mieltä. Avoimissa vastauksissa oltiin sekä tyytyväisiä perehdytyksen sisältöön että kritisoitiin sitä:

”Mielestäni perehdytys ei varsinaisesti liittynyt myyntityöhön, vaan yleiseen yrityksen tuntemukseen. Toki myyntityöhön liittyviä asioita myös käsiteltiin, miten pitää yrittää myydä lisää ym. mutta ei sitä, että konkreettisesti miten. Oman osaston tuotetietämykseen ei perehdytetty lainkaan. Ainoastaan oletettiin, että pikku hiljaa oppii tai muut auttaa. Kyllähän tämä pitää paikkansa, mutta mielestäni se ei ole kovin asiantuntevaa tietoa.”

Perehdyttämisen lisäksi myös *työtehtäviin sijoitteluun* pitäisi kiinnittää huomiota. Kokemattomimpia myyjiä ei tulisi sijoittaa tärkeisiin asiakaspalvelutehtäviin. Se saattaa heikentää työntekijöiden mielikuvaa työnantajasta ja vaarantaa myös asiakkaiden positiivisten palvelumielikuvien syntymisen. (Grönroos 2001, 449.) Sokos-tavaratalossa ongelmaksi ei niinkään muodostunut kokemattomuus asiakaspalvelutehtävissä, vaan myyjien tietämättömyys tuotteista yli oman vastualueen. Sekä osaston esimies että myyntihenkilöstö nostivat työtehtäviin sijoitteluun liittyen esiin hyviä puolia että haasteita (kuvio 12, s. 77).

Esimies näki pienemmissä tuotekohtaisissa tiimeissä ja ydinryhmissä työskentelyn etuna sen, että omalla tuotealueella toimiessaan myyjä on vahvimmillaan ja pystyy tarjoamaan asiakkaalle parasta asiakaspalvelua. Kuitenkin liian tiukasti vain omalla tuotealueella työskentely aiheuttaa vaikeuksia, kun pitäisi työskennellä jossakin muualla. Silloin myyjistä usein tuntuu, ettei ammattitaito riitä. Tätä tilannetta on esimiehen mukaan pyritty parantamaan päivittäisillä tunnin mittaisilla kassavuoroilla, jolloin kukin myyjä vuorollaan poistuu omalta vastualueeltaan rahastamaan kaikkia tuotteita. Näin myyjä pääsee edes vähän näkemään, mitä tuotteita osastolle on tullut.

Myös myyjien keskuudessa keskustelua herätti työskentely useilla eri tuotealueilla tai osastoilla. Alla on ote tästä keskustelusta:

**HC:** ”Ja sit semmonen mikä on kanssa, ni täytyy kyl sanoo siitäki, et sun täytyy olla sopeutumiskykyinen. Koska tääl esimerkiks viskotaan osastolta osastolle, vaik sä et ois ikinä myynykkään jotakin tuotetta tai näitä, et vaikka sul ei ois mitään hajuakaan mistään, ni sä vaan meet sinne ja myyt. ... Kyl se on musta hyväkin asia, et saa tehdä. Mää kyl tykkään siitä ... vaik mä en niist tiedäkkään, mut kyl sen pakosta oppii. Se on ihan kivaa vaihtelua.” **HA:** ”Mut sit siin on mun mielest vähän toisaalta se, et ku nyt puhutaan kauheesti täst moniosaamisesta. Ni se on vähän semmonen kakspiippunen juttu. Et siin voi toisaalta käydä, jos sua hirveesti heitellään osastolta toiselle, ni siin voi käydä niin, et sä et periaatteessa hallitse mitään kunnolla, et sä tiät semmosii pienii juttui sielt täält.” ... **HC:** ”Mut se on kans kyl niin ku toisaalta, et must se on kyl huonoo asiakaspalvelua, et mut laitetaan johonki, mist mä en tiedä mitään, koska... Sitä mää on miettinyt monta kertaa.” **HA:** ”Koska kuitenkin sun pitäis niin ku tietää siit mitä sää myyt... **HH:** ”Asiakas ei kuitenkaan sitä tiedä...” **HC:** ”Niin, etten mä kuulu sinne osastolle.” **HH:** ”Etkä sä voi asiakkaalle sanoo, et sori vaan, etten mä tiedä mitään, ku mää olen

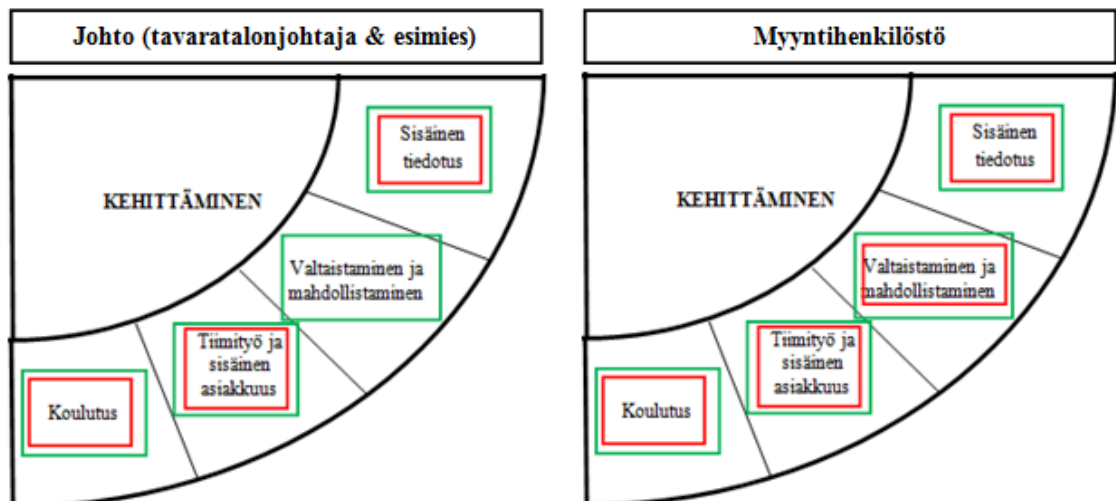


tuolt toiselt osastolt. Mut sitäki kuulee joskus kyllä.” HC: ”Mut totta kai kysytään aina työkavereilta silloin ku ei tiedä, mut on se kyl silti huonoo palveluu, et pistetään tollee noin tost vaan toiselle osastolle. Et täytyis saada jonkinlainen koulutus sitte.”

Toisilla osastoilla ja tuotealueilla työskentelyn nähtiin siis toisaalta tuovan työhön mukavaa vaihtelua, mutta esiin nostettiin myös varjopuolet. Vaarana saattaa olla, ettei myyjä opi mitään tuotealuetta kunnolla ja hyvän asiakaspalvelun nähtiin voivan vaarantua sijoittamalla tuotteista tietämättömiä myyjiä osastoille. Hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi myyjät toivoivatkin tuotekoulutusta kaikilta tuotealueilta, joille myyjä sijoitetaan työskentelemään.

## 7.2 Myyntihenkilöstön kehittäminen

Kehittämisen osa-alueen keinoiksi on tässä tutkielmassa määritelty sisäinen tiedotus, valtaistaminen ja mahdollistaminen, tiimityö ja sisäinen asiakkuus sekä koulutus. Sokos-tavaratalossa on käytössä kaikki nämä sisäisen markkinoinnin keinot. Keinoista sisäistä tiedottamista koskevia tutkimustuloksia käsitellään sisäisen viestinnän yhteydessä luvussa 7.5.1. Kuviossa 14 on kuvattu johdon ja myyntihenkilöstön näkemyksiä kehittämisen osa-alueen keinoista. Sekä johto että myyntihenkilöstö nostivat esiin kaikki keinot. Valtaistamista ja mahdollistamista lukuun ottamatta kummallakin taholla kaikkiin keinoihin liitettiin myös haasteita tai kehittämisen kohteita.



Kuvio 14 Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset kehittämisen osa-alueen keinoista

Asiakkaiden pyyntöihin mukautuminen sekä tilanteiden korjaaminen virheiden sattuessa edellyttää työntekijöiden valtaistamista ja mahdollistamista (Grönroos 2001, 454–455). Sokos-tavaratalossa *valtaistaminen ja mahdollistaminen* korostuivat poikkeamatilanteiden hoitamisessa. Poikkeaman voivat muodostaa esimerkiksi osastolla vioittunut tuote, loppumaan päässyt kampanjatuote, asiakaspalautus tai reklamaatio. Tavaratalossa on toimintaohjeet siitä, mitä myyjät voivat ja mitä heidän pitää tehdä näissä kaikissa tilanteissa sekä tietyt pelisäännöt, joiden mukaan annetaan hinnan alennusta, annetaan rahat takaisin, korjataan tai muuten hyvitetään viallinen tuote. Lähtökohtana poikkeamatilanteissa on asiakaslähtöisyys sekä pyrkimys neuvotella asiakkaan kannalta hyvä ratkaisu. Lähes kaikki reklamaatiot pyritään hyvittämään.

Sekä johto että myyntihenkilöstö kokivat valtaistamisen ongelmatilanteiden hoitamiseen riittäväksi ja ohjeistukset tilanteiden hoitamisesta selkeiksi. Myyntihenkilöstön mukaan suurin osa ongelmatilanteista pystytään hoitamaan asiakkaan läsnä ollessa näiden sääntöjen mukaisesti. Valtaistamista käsiteltiin kyselylomakkeella kysymyksessä 11 väittämässä ”Ohjeistus reklamaatioiden hoitamisesta on selkeä ja sitä noudatetaan sääntönmukaisesti”. Viisiportaisella Likertin asteikolla (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä) arvioituna väittämän keskiarvo oli 3,9 eli vastaajat olivat keskiarvollisesti jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei ollut väittämästä täysin eri mieltä, yksi oli jokseenkin eri mieltä, neljä osittain samaa mieltä ja reilusti yli puolet eli yhteensä yksitoista vastaajaa jokseenkin ja täysin samaa mieltä.

Vaikka johto ja myyntihenkilöstö olivat samaa mieltä valtaistamisesta, näkemykset mahdollistamisesta erosivat toisistaan. Johdon mukaan myyjät eivät ole poikkeamatilanteiden hoitamisen kanssa yksin, vaan osastolla on aina myyntiryhmävastaava tai kokenempi myyjä, jonka puoleen voi kääntyä ja joka tarvittaessa ottaa yhteyttä esimieheen. Kuitenkin myyjät kokivat, ettei ongelmallisissa reklamaatiotilanteissa johdolta saatu tuki ole aina riittävää. On olemassa selkeät toimintasäännöt, mutta mikäli ne eivät tyydytä asiakasta ja asiakas ottaa yhteyttä esimieheen tai tavaratalonjohtajaan, myyjän ohjeistuksen mukaan tekemä päätös useimmiten kumotaan asiakkaan tyydyttämiseksi. Alla on suora lainaus toisesta ryhmähaastattelusta asiaan liittyen:

**HC:** ”Tai meil kyl annetaan kaiken näkösii ohjeita, mut sit ne pyörretään siin vaihees, ku esimies tulee siihen tilanteeseen mukaan. Ni hän sit hylkää ja tekee periaatteessa myyjäst aivan pellen siin kohtaa. Et sä oot ensin yrittäny inttä siin sääntöjen mukaan, miten kuuluis tehdä. Sit ku soitetaan esimies siihen paikalle ...” **HA:** ”ni hän pyörtää koko asian.” **HH:** ”Et jos se asiakas ei mene niiden sääntöjen mukaan, ni sit me pyydetään esimies paikalle ja yleensä se sitten kääntyy niin, et asiakas saa sen mitä hän on halunu. Eli pitäis olla niin ku mejän kanssa samaa mieltä, jos me ollaan kerran ohjeet saatu ja niiden mukaan toimittu.” **HH:** ”Et en mä enää, jos on joku isompi asia, mä en lähde edes keskustelemaan, mää soitan heti myyntiryhmävastaavan paikalle. Ku se on ihan turha mun puhua mitään, kun se kuitenkin käännetään asiakkaan hyväksi. Mut sit jos mää teen ite jonku tommosen päätöksen, ni sit todennäkösesti mulle sanotaan, ettei tota olis saanu tehdä, hyvittää tai olis saanu korjauttaa jotain.”

Myös toisessa ryhmässä käytiin lähes identtinen keskustelu ja haastateltavat kertoivat esimerkkejä, joissa he olivat toimineet omasta mielestään selkeissä reklamaatiotilanteissa ohjeiden mukaisesti ja myös tavarantoimittajat olivat hylänneet reklamaatiot. Kuitenkin asiakkaan valittaessa esimiehelle tai tavaratalonjohtajalle tilanteet olivat kääntyneet asiakkaan eduksi, myyjä oli saanut moitteet ja joutunut hyvittelemään tapahtunutta asiakkaalle. Myyjät kokivat, että tällainen toiminta heikentää motivaatiota ja saa myyjät näyttämään asiakkaan silmissä ammattitaidottomilta. Myyntihenkilöstö toivoisi esimiehen ja johdon olevan tilanteissa myyjän tukena tai ainakin, mikäli myyjän tekemä päätös kumotaan, voisi esimies tai tavaratalonjohtaja selittää asiakkaalle, että tapauksessa on tehty poikkeus.

Yksi kehittämisen osa-alueen keinoista on *tiimityöhön kannustaminen* ja sen yhteydessä *sisäisen asiakkuuden korostaminen*. Tiimiltä saatu tuki on yksilöille tärkeää, tiimeissä jaetaan työssä kohdattuja ongelmatilanteita ja tiimit tukevat jäsentensä palveluhalukkuutta. Sisäisen asiakkuuden ajatuksen korostaminen voi kannustaa työntekijöitä tiimityöskentelyyn. (Kalliomaa 2004, 43; Zeithaml & Bitner 2003, 333–335; Berry & Parasuraman 2000, 175; Liljander 2000, 162; Foreman & Money 1995.)

Sokos-tavaratalossa osastot voidaan mieltää tiimeiksi ja suurimpien osastojen sisällä voi olla pienempiä ydintiimejä joillakin tuotealueilla. Sisäisiksi asiakkaiksi mielletään lähinnä logistiikka, somistamo, konttorihenkilö ja muut tahot, jotka eivät ole suoranaisesti myyntityössä. Vaikka johto ei erityisesti korostanut sisäistä asiakkuutta tai kannustanut tiimityöhön, kokivat myyjät keskenään voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskustelu muiden työntekijöiden kanssa työasioihin liittyen koettiin tärkeäksi ja jopa terapeutiksi asiaksi. Myyntihenkilöstö koki työtoverit työviihtyvyyden ja työmotivaation kannalta erityisen merkittäviksi tekijöiksi. Johdon näkemyksen mukaan myyjät ja eri osastot auttoivat hyvin toisiaan. Myös myyjät kokivat saavansa tietoa ja apua riittävästi toisilta työntekijöiltä ja osastoilta sekä myös itse antavansa niitä. Alla on suora lainaus ryhmähaastattelusta kollegoilta saatavaan apuun liittyen:

**HG:** ”Et kyl jos joku joskus on erehtynyt olemaan semmonen, et on sanonut, et en nyt tiä tai en kerkee, ni kyl siihen on aika äkkiä sitten älähdetty ja puututtu. Et se ei tääl ve tele, et kyl työkaveria on aina autettu ja ei kyl niit tilanteit ainakaan mun kohalle oo osunu.” **HB:** ”Koska se vaikuttaa sit kans mun mielest siihen työviihtyvyyteenkin, et miten me toisiakin kohdellaan eikä vaan asiakasta.”

Sekä myyntihenkilöstö että esimies nostivat tiimityöskentelyyn liittyen esiin myös ongelmakohtia. Myyntihenkilöstön mukaan tiimityötä ja sosiaalista toimintaa myyjien kesken rajoitti kulttuuri, jossa myyjien välistä kanssakäymistä osastolla pidetään epäso-pivana. Tätä asiaa tarkastellaan lähemmin sisäisen viestinnän yhteydessä. Esimies puolestaan nosti haastattelussaan esiin liian tiiviin ydintiimityöskentelyn aiheuttavan haas-

teita muilla tuotealueilla toimimiseen. Asiaa käsiteltiin tarkemmin edellä työtehtäviin sijoittelun yhteydessä.

Kehittämisen osa-alueen neljäs keino on *koulutus*. Sokoksella on osana S-ryhmää hyvä koulutustarjonta ja oma koulutuskeskus Jollas Instituutti. Tarjolla on muun muassa pukeutumisneuvojavalmennusta, kauneusneuvojakoulutusta, esillepanokoulutusta, myyjän ja esimiehen erikoisammattitutkinto sekä hankinnan järjestämät trendi-infot. Lisäksi esimiehille on tarjolla vuorovaikutukseen keskittyvä syväjohtaminen ja vuosittainen liikeideaan sekä konseptiikkaan keskittyvä koulutus. Koulutuksia järjestetään osittain myös itseoppimisena internetin avustuksella. Tällaisia koulutuksia myyntihenkilöstö on käynyt juuri lanseerattuun kauneuden verkkokauppaan, yleisesti osuuskauppaan ja Sokokseen sekä S-pankkiin liittyen. Etenkin S-pankkiin liittynyt koulutus koettiin hyväksi, koska se on helpottanut asiakkaiden kysymyksiin vastaamista.

Talon ulkopuolista koulutusta tarjoavat lähinnä tavarantoimittajat tuote-, merkki- ja materiaalikoulutuksen muodossa. Toiset tavarantoimittajat järjestävät enemmän koulutuksia kuin toiset ja siksi joistakin myyjistä voi tuntua, etteivät he ikinä pääse koulutukseen. Myyntihenkilöstö piti tavarantoimittajien koulutuksia tärkeinä, sillä niistä saatua tietoa voi hyödyntää muidenkin samankaltaisten tuotteiden myymisessä, koulutukset pitävät ajan tasalla materiaali- ja trendimuutoksissa ja koulutuksista saa lauseenpätkiä tai sanoja myyntityön tueksi. Siksi tällaisia koulutuksia toivottiin lisää sekä haastatte- luissa että kyselylomakkeella.

Sekä johto että myyntihenkilöstö pitivät koulutustarjontaa laajana ja olivat yhtä mieltä koulutuksen merkityksestä myynnin ja motivaation kannalta. Koulutuksen heikkoutena sekä johto että myyntihenkilöstö pitivät koulutukseen osallistumisen melko rajallisia mahdollisuuksia. Koulutuksen rajoitteeksi muodostui lähinnä raha ja resurssien puute, sillä aina ei voi istua koulutuksessa. Resurssit olivat rajalliset ja toiminta kaupassa kuitenkin se tärkein asia. Koulutukseen pääsyle ei ole ollut rajoitteena esimerkiksi kokoai- kaisen tunnit, vaan koulutukseen ovat päässeet ne, joiden vastuualueelle koulutuksen aihe on kuulunut. Myyjillä on aina ollut innostusta koulutukseen, joten kannustimia koulutukselle ei ole tarvittu.

Sekä johto että myyntihenkilöstö korostivat arjessa oppimisen tärkeyttä. Tavarantoi- mittajien koulutuksia on harvoin, vain noin kerran vuodessa eikä kaikilla tuotealueilla niinkään usein. Siksi talon omien asiantuntijoiden pitämät koulutukset ovat tärkeitä. Sitä ei koettu ehkä parhaimmaksi tai mukavimmaksi koulutukseksi, mutta se oli jokapäiväis- tä ja kustannustehokkainta.

Sokos-ketjussa koetaan olevan tarvetta muuhunkin kuin tuotekoulutukseen, kuten asiakkaan kohtaamiseen ja myyntitekniikkaan. Siksi suunnitteilla oli myyntitekniikka- koulutus. Tällaisen koulutuksen tarvetta tiedusteltiin myös myyntihenkilöstöltä. Osa myyjistä ei kokenut tällaiselle koulutukselle olevan tarvetta, sillä myyntitekniikan ja

asiakkaan kohtaamisen koettiin tulevan luonnollisesti ja selkärangasta. Asiaa perusteltiin myös seuraavasti:

**HJ:** ”Se on vähän jotenkin silleen, kun jokaisella on se oma luonne.” **HA:** ”Oma tyyli myydä.” **HJ:** ”Ni sit se tuntuis jotenki hassulta, joku tekniikka.” **HA:** ”Sit se menee semmoseks teennäiseks, sit se ei oo enää tavallaan aitoo. En mä haluu olla niin ku kotoo täysin eri ihminen ku töissä.” ...

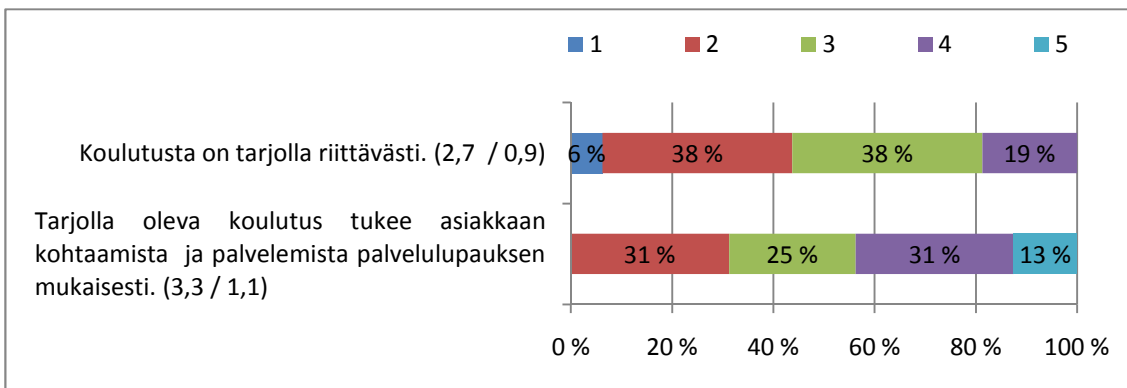
Myyjät kuitenkin keskustelivat, että tarpeellista saattaisi olla kiinnittää huomioita lausahduksiin, joita kassalla käytetään vahvistamaan asiakkaan ostopäätöstä. Esimerkkinä yksi haastateltavista mainitsi lausahduksen ”ai, tollanen löyty”, joka särähtää korvaan. Keskustelua herätti lisäksi teitittely ja sen käyttö. Kuitenkin osa myyjistä koki, että tietyllä tavalla toteutettuna asiakaskohtaamisiin ja myyntitekniikkaan keskittyvä koulutus voisi olla hyödyllinen. Alla on suora lainaus asiaan liittyvästä keskustelusta:

**HG:** ”Mut kyl mun mielest siin asiakaskohtaamisessakin ... Ni meinaa sitä, et monella, joka alottaa myyntityöt, ni asiakas lähtee sen takia, koska myyjä totee vaan sille, et ei meil oo. Koska se on ite epävarma itsestään eikä se oo varma, et löytyyks meilt esimerkiksi vaik just sitä *tuotetta*. Ni se et opetetaan sille uudelle myyjälle miten sitä apuu saa ja et sä voit oikeesti kysyy, jollet sä tiedä jotain.” **HB:** ”Mut kyl siin pitää olla tietyt järjestykset miten myydään.” **HD:** ”Mut ei se saa olla liian, tieks et annetaan valmiita argumentteja, mitä sää sanot. Koska sit siit tulee taas se jäykkä, sit me toimitaan robottimaisesti. Ja kun ei mulle sovi samanlainen myyntityöskentely ku *toiselle*. Et kyl se kuitenkin se persoonallisuus täytyy tulla läpille.” **HB:** ”Niin aidosti.” **HD:** ”Et totta kai myyntitekniikkakoulusta, joo, mut ei liian... Niin tai se et, mun pitää jokaiselle asiakkaalle sanoo nää samat jutut, niin ei se toimi niin.” ... **HG:** ”No ehkä semmoset perusasiat siin voi ja se runko. Ja sit se, et mun mielest sitä voi painottaa, et sä voit tosiaan, et jollet sä tiedä jotain, ni kysy, ettet sä vastaa vaan siihen, et ei oo. Tai sit miettii niit vaihtoehtoi tai.” **HB:** ”Tai hakee se tieto jostain.” **HD:** ”Siis semmoset perusasiat ... Siis eihän kaikki nyt oo seppiä syntyessään, et totta kai sen takia myyjien ammattitutkintojakin suoritetaan, et sää opit myymään. Et sää osaat niin ku tarjota niitä vaihtoehtoja ja osaat olla luonteva asiakkaan kanssa ja näin. Mut ei liian selkeitä sääntöjä voi antaa.” ...

Myyjien keskusteluissa nousi esiin, ettei myyntitekniikalle saa asettaa liian jykkiä kaavoja, vaan myyjän omalle tyylille tulee jättää tilaa. Tavaratalossa on haastateltavien mukaan järjestetty jonkinlaisia koulutuksia aiheeseen liittyen, joissa on ollut vetäjinä näyttelijöitä ja esimerkiksi Sarasvuo. Tällaiset koulutukset koettiin hauskoiksi, mutta niiden hyödyn jääneen käytännön työssä vähäiseksi. Koulutuksen vetäjäksi ehdotettiinkin jotakin oman alan esimerkillistä toimijaa, joka olisi tehnyt samantyyppistä myyntityötä. Yksi haastateltavista totesikin, että heidän työssä saatetaan tarvita erilaisia tekniikoita, kuin autoa myytäessä. Myyjät nostivat lisäksi esiin, että koulutukset ovat hyviä tiedon jakamisen paikkoja, ja vaikka vanhoille myyjille myyntityö on tuttua, voi koulutuksissa jakaa omia vinkkejä myös muille sekä saada uutta innostusta omaan työhön.

Koulutukset koettiin myös motivoiviksi, sillä työpaikan ajatellaan tällä tavoin osoittavan kiinnostusta myyntihenkilöstöä kohtaan.

Kyselylomakkeella koulutusta tarkasteltiin kysymyksessä 8. Vastaajat arvioivat, kuinka hyvin koulutusta koskevat väittämät vastasivat heidän mielestään koulutuksen tämän hetkistä tilaa (1= täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Kuviossa 15 on esitetty vastausten prosentuaaliset jakaumat. Keskiarvallisesti tarkasteltuna vastaajat olivat vain osittain samaa mieltä ( $\bar{x}=2,7$ ) siitä, että koulutusta on tarjolla riittävästi. Vastaajista 6 prosenttia oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja yli kolmannes (38 %) joksseenkin eri mieltä. Kuitenkin yli puolet vastaajista (57 %) oli väittämän kanssa joksseenkin tai täysin samaa mieltä. Keskiarvallisesti tarkasteltuna vastaajat olivat osittain samaa mieltä ( $\bar{x}=3,3$ ) siitä, että tarjolla oleva koulutus tukee asiakkaan kohtaamista ja palvelemista palvelulupauksen mukaisesti.



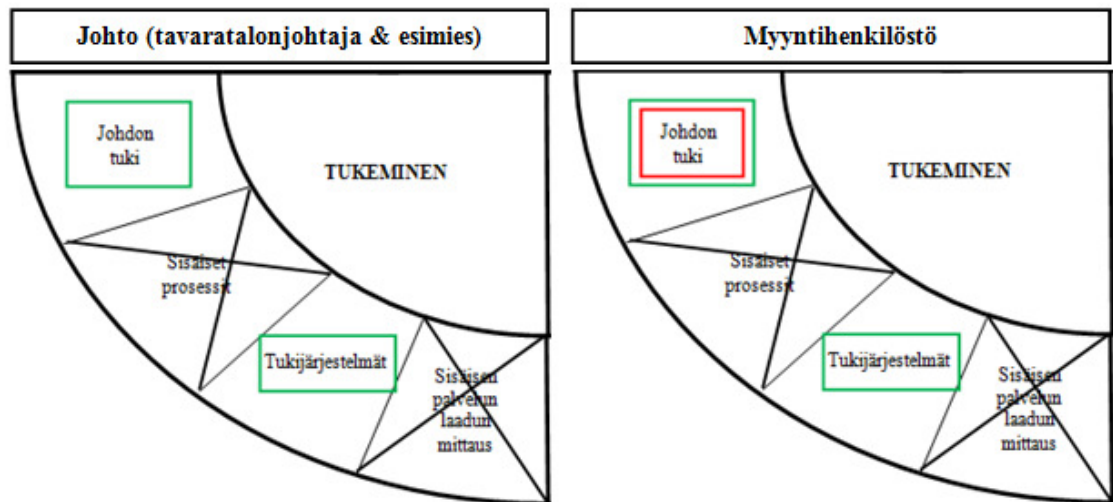
Kuvio 15 Arviot Sokos-tavaratalon koulutuksen tämän hetkisestä tilasta (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä) ( $\bar{x}/s$ ) (n=16)

Koulutusta koskevia väittämiä täydennettiin avoimella kysymyksellä, jossa tiedusteltiin, minkälaista koulutusta vastaajat kaipaisivat lisää. Kymmenen vastaajaa toivoi lisää tuotekoulutusta, kolme tuotekoulutusta merkeittäin ja neljä materiaalikoulutusta. Muita yksittäisiä toiveita olivat asiakaspalvelutaidot yhä vaativampiin tilanteisiin, turvallisuuskoulutus, kieli- ja ATK-koulutus sekä itsensä kehittäminen, esimerkiksi esimieskoulutus.

### 7.3 Myyntihenkilöstön tukeminen

Tukemisen osa-alueen keinoiksi on tässä tutkielmassa määritelty sisäisen palvelun laadun mittaus, tukijärjestelmät, palveluorientoituneet sisäiset prosessit sekä johdon tuki. Kuviossa 16 on esitetty Sokos-tavaratalon johdon ja myyntihenkilöstön näkemyksiä

kyseisistä keinoista. Sisäisen palvelun laadun mittauksen ja sisäisten prosessien keinojen päällä olevilla rasteilla kuvataan sitä, etteivät kyseiset keinot nousseet aineiston keuruun yhteydessä esiin sekä tämän perusteella tehtyä tulkintaa, etteivät keinot ole Sokos-tavaratalossa ainakaan aktiivisessa käytössä.



Kuvio 16 Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset tukemisen osa-alueen keinoista

### 7.3.1 Myyntityötä tukevat järjestelmät

Asiakaspalvelijoiden työtä voidaan helpottaa erilaisten asiakastietokantojen ja muiden tukijärjestelmien avulla (Grönroos 2001, 450). Sokos-tavaratalossa on käytössä lukuisia myyntityötä tukevia järjestelmiä. Kassajärjestelmä pitää sisällään rahastamisen, palautukset ja reklamaatiot sekä uusimpana sirukortinlukijan. Varastonhallinnan järjestelmänä käytössä on Rex sekä sen käsipäätte Piccolink. Näiden avulla voidaan muun muassa tarkastella tuotteiden saatavuustietoja omasta sekä muista tavarataloista. Lisäksi niillä tehdään inventoinnit. Praiste on ohjelma, jolla voidaan tehdä osastolle hintalappuja tai tulostaa muuta tuotetietoa hyllyihin. Esimies kertoi kannustavansa myyntihenkilöstöä tulostamaan osastolle hintatietoja, koska ne auttavat hintamielikuvan luomisessa. Lisäksi sähköposti on oleellisessa osassa tiedonvälityksessä. Sokos-intrassa on tietoa tarjolla hyvin monipuolisesti. Sieltä löytyy muun muassa raportiikka pitäen sisällään 15 minuutin välein päivittyvän myynnin seurannan, varaston ja katteen, markkinointikalenterin ja muut markkinointimateriaalit, viikkotiedotteet sekä tiedot saapuvasta tavarasta.

Tavaratalonjohtajan mukaan jokaisen myyjän pitäisi tietää, mistä myynnin näkee. Hänen mukaansa motivoitunut myyjä seuraa päivittäin myynnin kehitystä ja pyrkii pääsemään päivän tavoitteisiin. Myös muiden talojen myynnin tarkkailu omiin suorituksiin

verrattuna voi ruokkia kilpailuviettiä. Tavaratalonjohtaja näkee asialla kuitenkin olevan kaksi puolta. Tietokoneet on viety pois kassoilta, jotta myyjien huomio ei keskittyisi liikaa niihin ja olisi pois asiakkaasta. Mikäli jokainen myyjä käy vuorollaan takahuoneessa tarkkailemassa tietokoneelta myyntiä, on kaikki tämä aika pois asiakaspalvelusta. Myynninseuranta voisi ollakin enemmän esimiehen ja myyntiryhmävastaavan keino myyntihenkilöstön kannustamiseen. He voisivat kertoa myyjille myyntitavoitteiden tilanteen ja paljonko päivän aikana pitäisi vielä myydä.

Tavaratalon johto ja myyntihenkilöstö olivat yhtä mieltä siitä, että myyjät hallitsevat käytössä olevat järjestelmät riittävän hyvin. Myyntihenkilöstön mukaan järjestelmien käytön oppii käytännön kautta ja he kokivat, että kaikki osaavat järjestelmiä käyttää. Mikäli jotain ei löydy, niin aina voi kysyä joltain toiselta. Johdon mukaan myyjien järjestelmien hallinnassa on jonkin verran yksilöllisiä eroja, jotka eivät välttämättä ole ikäsidonnaista. Johto kuitenkin korostaa, ettei myyjän työssä tietotekniikka ole pääasia, vaan myyntitekniikka. Siksi johto ei nähnyt järjestelmäkoulutukselle olevan suurempaa tarvetta.

Johto ja myyntihenkilöstö kokivat käytössä olevat järjestelmät riittävän kattaviksi eikä mitään suurempia parannuksia tällä hetkellä kaivattu. Johdon mukaan pääasia olisi-kin oppia käyttämään kaikkia nykyisiä järjestelmiä tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimies nosti kuitenkin esiin, että myyntiosastolla olisi hyötyä järjestelmästä, josta voitaisiin tarkistaa, onko tavarataloon saapumassa esimerkiksi jotakin asiakkaan aikakauslehdessä näkemää uutuustuotetta.

Kassajärjestelmä päivittyy automaattisesti ja Rexiä sekä Piccolinkkiä on jo nyt kehitetty paljon käyttäjien toiveiden mukaan. Rexin käyttäjäystävällisyys herätti kuitenkin jonkin verran keskustelua myyjien keskuudessa. Osa myyjistä piti sitä kankeana ja joskus tiedon löytäminen vie paljon aikaa. Kaikki tiedot pitää hakea eri paikoista, joten myyjät toivoisivatkin, että kaikki tuotetta koskevat tiedot (tuote, tuotenumero, EAN koodi, myyntihinta ja saldot) saataisiin yhdellä haulla samaan näkymään. Toiset myyjät, joilla ei ollut vertailukohtaa muihin järjestelmiin, pitivät Rexiä ihan hyvänä ja toimivana järjestelmänä. Tarvittavaa lisätietoa mainittiin haettavan joskus internetistä, ja Sokoksen omat sivut saivat myyntihenkilöstöltä kiitosta toimivuuden sekä monipuolisen sisällön puolesta. Myös Piccolinkkiä pidettiin erityisen tärkeänä ja kätevästä myyntityötä tukevana laitteena. Kuitenkin joskus sen yhteyksissä on vikaa ja lisäksi toivottiin, että se olisi online, sillä tällä hetkellä se näyttää todellisen varastotilanteen vasta yön jälkeen.

Kyselylomakkeella järjestelmiä tutkittiin kysymyksessä 9. Vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä) väittämät ”Hallitsen käytössä olevat järjestelmät” sekä ”Käytössä olevat järjestelmät tukevat asiakkaan kohtaamista ja palvelemista palvelulupauksen mukaisesti”. Ensimmäinen väittämän keskiarvo oli 4,5 ja toisen 4,3 eli vastaajat olivat täysin ja jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa. Väittämiä tarkennettiin avoimella kysymyksellä, jossa tiedus-



teltiin, miten nykyisiä järjestelmiä voisi parantaa tai kaivataanko nykyisten rinnalle muita järjestelmiä. Vastauksissa oltiin pääosin tyytyväisiä nykyisiin järjestelmiin, mutta Rex -järjestelmä mainittiin hieman ”kankeaksi” ja Piccolinkin toivottiin päivittyvän koko ajan, jotta asiakkaalle voitaisiin kertoa ajantasaista tietoa. Kyselylomakkeen vastauksissa oltiin siis hyvin samoilla linjoilla kuin ryhmähaastatteluissa.

### 7.3.2 *Johdon tuen muodot*

Yksi tukemisen osa-alueen keinoista on johdon tuki. Sekä Sokos-tavaratalon johdon että myyntihenkilöstön vastauksissa korostui johdon tuki sen eri muotoineen yhtenä merkittävimmistä sisäisen markkinoinnin keinosta. Myyntihenkilöstön näkemyksissä korostuivat etenkin johdon tuen kehittämistä kaipaavat osa-alueet.

Tavaratalonjohtaja nosti johdon tuen spontaaneissa vastauksissaan esiin erityisen tärkeänä sisäisen markkinoinnin keinona. Alla olevassa suorassa lainauksessa tavaratalonjohtaja kommentoi, miten johdon tukea tulisi toteuttaa:

... ”Että se (johtaminen) on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kaikkia kohtaan. Ja että on säännölliset palaverit, joihin kaikilla on mahdollisuus halutessaan osallistua. Sehän on ihan hirvittävän tärkeä. Muutenhan ne ajalehtii tuolla 165:n ihmisen joukossa ja ajattelee, ai et tänään on tämmöstä.. Ja sitten myöskin, että he saavat itse äänensä kuuluviin halutessaan. Että on semmoset välit johdon, oman esimiehen ja mun kanssa, että voi tulla juttelemaan mistä vaan asioista.” (Tavaratalonjohtaja)

Johdon mukaan tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen johtamisen, palavereiden, henkilöstön kuuntelun sekä välittömien ja keskustelevien välien ylläpitämisen lisäksi Sokos-tavaratalon johdon tuen muotoja ovat perinteiset kannustamisen keinot sekä hyvien suoritusten esiin nostaminen ja niistä kiittäminen ja huonoihin tai sovitusta poikkeaviin suorituksiin puuttuminen. Äärettömän tärkeänä keinona nousi esiin myös oikein resursointi, joka oli tavaratalonjohtajan mukaan ”kaiken A&O”. Tärkeimpinä johdon tuen muotoina myyntihenkilöstön työmotivaation kannalta esimies piti henkilöstö- ja työvuorosuunnittelua sekä omia vastualueita.

Esimies nosti lisäksi esiin, että myyntihenkilöstölle tulee antaa myynnin välineet eli mahdollisuus tehdä töitä. Tämä edellyttää, että johto ja esimiehet huolehtivat tiedon kulusta ja tiedottavat henkilöstölleen markkinoinnista ja kampanjoista. Myös henkilöstöresursseja pitää ohjata oikeaan suuntaan. Vaikka valikoima on ketjukohtainen ja tulee tavarataloille pääsääntöisesti annettuna, voi johto palautteen avulla pyrkiä vaikuttamaan valikoimiin ja markkinointiin. Kun tuotteistukset ovat houkuttelevia ja oikeita, on myyjän niitä helpompi myydä. Lisäksi johdon ja esimiehen tulee varmistaa, että tuotteita on saatavilla ja saldot ovat oikeat. He myös miettivät tavaratalon ohjelmaa ja jakavat tapah-

tumia eri viikoille, jotta varmistettaisiin jatkuva asiakasvirta tavarataloon. Myyjien työtä tuetaan myös uusien konseptien toteuttamisilla.

Tavaratalonjohtajalla ja myyntipäälliköillä on myyntihenkilöstön johtamisessa hie- man erilaiset roolit, sillä myyjät eivät ole tavaratalonjohtajan suoria alaisia. Tavaratalon- johtaja pyrkii välttämään ohijohtamista sekä puuttumaan asioihin myyntipäälliköiden kautta. Tavaratalonjohtaja ei myöskään näe kaikkia tilanteita samalla tavalla kuin myyn- tipäälliköt, jotka viettävät koko päivän osastolla henkilökunnan kanssa. Myös myynti- päälliköillä on jonkin verran hallinnollisia tehtäviä, joka rajoittaa henkilöstön parissa olemista. Tavaratalonjohtaja totesikin, että kannustamisen kannalta on sitä parempi, mitä enemmän myyntipäälliköt ovat osastolla henkilökuntansa kanssa.

### 7.3.3 *Näkemykset johdon tuen muodoista*

Myyntihenkilöstön haastatteluissa keskusteltiin monessa eri asiayhteydessä johdon tues- ta tai sen puutteesta. Eniten keskustelua herätti asiakaspalaute, palautteen antaminen myyntihenkilöstölle sekä yleisesti tyyli, jolla asioita esitetään. Myyntihenkilöstö koki esimieheltä saamansa palautteen olevan 80 prosenttisesti negatiivista sekä motivaation ja palvelulupauksen kärsivän siitä, että ”heitä rankaistaa koko ajan”. Palaverihin jän- nittää mennä ja työpäivä voi olla pilalla, mikäli se alkaa palaverilla, jossa ensimmäisenä ”saa kuraa niskaan”. Myyjät toivoivatkin palautteen antamisen tyyliin muutosta. Alla on suora lainaus myyjien keskustelusta aiheeseen liittyen:

**HA:** ”Ja yleensäkin se asioiden esittäminen. Et just viimeks ku oli just näist, mitä ne oli, niit asiakaskyselyit. Ni kyl siitki tuli vähän semmonen, et kyl mul ainaki oli motivaatio seuraavat kaks päivää vähän kateis, ku tuntus, et mitä mää, mää on aika huono tapaus, ku en mää mitään osaa. Et pitäiskö mun ihan kottii jäädä, mitä mää tänne tuun, ku en mää kuitenkaa mittää osaa. Et ei se niin ku, kuten sanottu, ni asioita voi esittää niin monella tapaa.” **HH:** ”Nii, et sillai rakentavasti.” **HC:** ”Eikä lytätä toista.” **HA:** ”Et jos se lykätään sillai, et jos ei työt kiinnosta, ni voi lähtee pois”. **HC:** ”Niinhän meil esitettiin just. Et jos se on niin, et se tulee siihen tyyliin se, ni ei se oo kauheen rakentavaa kuitenkaan. ... Et en mää ainakaan ko- kenu sitä kauheen motivoivaks, eikä mulle tullu semmonen, et tsemppi tästä nou- see. Et kyl mää olin aika tyytyväinen, et mää sain lähtee palaverist suoraan kot- tiin.”

Negatiivinen palaute ja palautteen antamisen tyyli eivät liity keinoista pelkästään johdon tukeen vaan myös sisäiseen viestintään, mittaamiseen, palkitsemiseen ja rankai- semiseen sekä motivointiin. Myyjät kokivat ”lyttävän” palautteen antamisen rankaise- misena. Rangaistuksia tulisi käyttää harkiten, sillä niiden vaikutus käyttäytymiseen saat- taa olla epätoivottavaa. Ne voivat esimerkiksi alentaa henkilöstön motivaatiota. (Bucha- nan & Huczynski 1997, 125; Berry & Parasuraman 1991, 168.) Myyntihenkilöstö mai- nitsikin sen oleellisesti vaikuttavan työmotivaatioon.

Asiakaspalaute ja siihen suhtautuminen saivat aikaan ryhmähaastatteluisa samansuuntaista keskustelua, joista on alla suorina lainauksia. Niissä nousee esiin myös muissa keskusteluissa esiintyneitä myyntihenkilöstön näkemyksiä asiakaspalautteeseen liittyen.

**HE:** ... ”Ja just se, et se kysely on toteutettu semmoseen aikaan, et meillä on ollut silloin kesälomat päällä, osastolla on voinu olla vaan kaks ihmistä, kun kaikki muut on lomalla tai jotain, vapaapäivällä. Ni väkisinhan siin tulee negatiivista palautetta, kun siellä on vaan kaks ihmistä, jotka pystyy palvelemaan 20 ihmistä. ... Tai ittellee jää semmonen kuva, et niit ei huomioida, koska ne kyselyt on tehty. Ja mimmonen tilanne talossa on silloin ollu.” **HB:** ”Niin ja sit uskotaan se, mitä asiakas on sanonut. Et se uskotaan täytenä totuutena, vaikei se olis edes sitä.” **HE:** ”Et ei anneta meille tavallaan niin ku mitään mahkuja puolustautuu missään kohtaa. Et siin vaihees, kun se asiakas on sen palautteen kirjottanu, ni tavallaan peli on menetetty sit jo, se oli siin sitte.”

... **HF:** ”Luetaan vaan ne negatiiviset palautteet, kun sun ois pitäny tehdä toisin ja sun ois pitäny tehdä toisin.” **HH:** ”Mut tulokset on semmosii, ettei voi listätä henkilökuntaa.” **HC:** ”Silti syytetään.” **HA:** ”Se on sit kuitenkin mejän vika. Mä en varsinaisesti koe, et meil otettais huomioon niit tosi asioit, mitä tuol on tuol osastolla.” ... **HA:** ”Mä oon kans aatellu, et se ois ihan hyvä, jos ne (johto) vetäis nää mejän rytkyt päälle ja menis tonne alas ihan omana ittenä myymään ilman mittää tittelei, ni mä luulen et se mielipide muuttuis. Et eihän ne välttämättä saa siit mitää käsitystä, ku ne istuu tuol”. ... **HF:** ”Et mihin se sitten perustuu, että joku asiakas ei ole saanut palvelua, että ei se ole yksistään perustunu siihen, et myyjä on ollu laiska eikä oo viittyny. Vaan, et jos oot yksin töissä tai vaikka kaksin ja asiakkaita on isolla läänillä, niin eihän se nyt mitenkään onnistu, että sä tervehdit kaikkia ja palvelet kaikkia.”

Myyntihenkilöstö koki, että johto ottaa asiakaspalautteen aina täytenä totena vastaan, eikä myyjän näkökulmaa ja kantaa tapahtumiin oteta huomioon, vaikka myyjä on itse ollut tilanteissa läsnä ja tietää tapahtumien kulun. Myyjät olivat myös sitä mieltä, ettei osaston olosuhteita, kuten henkilöstöresursseja ole huomioitu palautteiden käsittelyssä. Myyjät eivät kieltäneet sitä, etteikö asiakkaiden kritiikki olisi osittain aiheellista. He kuitenkin kokivat, ettei heillä ollut resursseja toimia toisin. Henkilöstö on vähentynyt koko ajan, tilalle ei ole palkattu uusia ihmisiä eikä sairastapauksia tai lomiam enää lomitetta. Kuitenkin myyjät kokivat saavansa syyt niskoilleen huonosta asiakaspalautteesta.

Yllä olevissa keskusteluissa mainitaan ajatus, joka nousi esiin molemmissa haastatteluisissa. Myyntihenkilöstö ehdotti, että johto voisi muutaman viikon ajan tehdä myyjän työtä samantyyppisissä työvuoroissa ja samoissa työvaatteissa kuin myyntihenkilöstö ja ilman titteliliä nimikyltissä. Esimies käy silloin tällöin osastolla myymässä ja rahastamassa, mutta myyjien mielestä tilanne ja asiakkaiden reagointi on erilainen, kun titteli näkyy nimikyltissä. Myyntihenkilöstö uskoisi tällaisen kokeen avaavan johdon silmiä osastolla työskentelyn realiteeteille.

Myyntihenkilöstön mielestä asiakaspalautejärjestelmä ei muodosta todellista kuvaa osaston palvelun laadusta, sillä sitä kautta tulevat palautteet edustavat pääsääntöisesti

molempia ääripäitä. Myyjät toimivat palvelulupauksen mukaisesti ja asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun suurimmassa osassa tapauksia. Myyjät pitivätkin työmotivaation kannalta tärkeimpänä asiakkailta arjessa saamaansa palautetta, joka pitäisi heidän mielestään ”nostaa suurimmalle jalustalle”. Yksittäisiä hyviä palautteita ja niistä saatavia ruusuja ei pidetty lainkaan yhtä merkittävänä. Myyjät olivatkin suunnitelleet osastolle vihkkoa, johon kirjattaisiin asiakkaiden jokapäiväisessä työssä suoraan myyjille antamaa palautetta, jotta esimiehille voitaisiin osoittaa, miten he todellisuudessa työsäään menestyvät.

Myyntihenkilöstön näkökulmat asiakaspalautteesta vahvistavat Bellin ym. (2004) tutkimustuloksia, joiden mukaan asiakasvalitusten kasvaessa organisaation tuen ja asiakaspalvelutehtäviin sitoutumisen positiivinen suhde laskee. Kuitenkin saman tutkimuksen tulosten mukaan asiakasvalitusten määrän on nähty lujittavan työntekijöiden ja lähiesimiesten välistä suhdetta, sillä esimiehillä on tarjota keinoja tilanteista selviämiseksi. Näin ei Sokos-tavaratalossa kuitenkaan ole käynyt.

Sekä tavaratalonjohtaja että esimies viittasivat johdon tuen muodoissa hyviin ja avoimiin väleihin myyntihenkilöstön kanssa. Myyntihenkilöstön mukaan riippuu henkilöstä, kuka pystyy keskustelemaan sekä kenelle on helppo puhua. Haastatteluissa ja kyselyssä nousi esiin, että esimiehen kanssa keskusteluun vaikuttaa oleellisesti hänen mielialansa. Tämä koettiin melko suurena puutteena esimiestoiminnassa. Myös monen muun haastatteluissa esiin nousseen asian voidaan katsoa vaikuttavan johdon ja myyntihenkilöstön väleihin. Myyntihenkilöstön mukaan tavaratalonjohtajaa tapaa harvoin, lähinnä muutamia kertoja vuodessa henkilöstöpalavereissa sekä satunnaisesti tavaratalonjohtajan ollessa niin sanotulla tavaratalokierroksella. Henkilökohtainen kanssakäyminen myös tavaratalonjohtajan kanssa vaikuttaisi tärkeältä asialta myyntihenkilöstölle. Haastatteluissa mainittiin tavaratalonjohtajan pistäytyneen osastolla kehumassa esillepanoa ja hyvä palaute oli levinnyt osastolle hyvin nopeasti. Vaikka tavaratalonjohtajaa ei usein tavaratalon puolella näy, kokivat myyjät hänen kuitenkin tarkkailevan myyjien toimintaa. Välillä osastolle tulee soittoja, joissa myyjiä käsketään hajaantumaan kassalta. Tämä aiheutti myyjissä epäluottamuksen tunnetta, kun toimia tarkkaillaan kameran välityksellä.

Myyntihenkilöstö mainitsi tavaratalon työskentelyilmapiirin muuttuneen selvästi positiivisemmaksi uusitun tavaratalon avaamisen yhteydessä. Taloon palkattiin paljon lisää henkilökuntaa, oli mukava tehdä töitä, asiakkaat olivat tyytyväisiä ja hyvää palautetta saatiin sekä asiakkailta että johdolta. Myyntihenkilöstö arvioi johdon odotusten olleen liian korkealla ja sitten huomattiin, ettei tavaratalon uusi järjestely ollutkaan toimiva. Tavaratalon henkilökunta vähenee koko ajan ja monet osastoilla tehdyt muutokset on jo ehditty purkaa. Myös talon ilmapiirin koettiin jälleen kiristyneen. Myyjien tehtävät ovat lisääntyneet entisestään, osastoille on tullut paljon sääntöjä ja ohjeita, palvelulupauksen mukaista toimintaa seurataan tarkkaan ja myyjien kokemuksen mukaan ”kytätään” osas-

tojen toimintaa. Myyjät nostivat esiin, että liian jäykkä toimiminen palvelulupauksen mukaisesti sekä osastojen tarkkailu on aiheuttanut epäedullista toimintaa sekä myyjän työn että asiakaspalvelun kannalta. Alla on otteita keskusteluista näihin aiheisiin liittyen:

... **HG:** ”Et koska meillähän oli se tilanne, et kun tota, kun oli tää robottimainen käyttäytyminen tän myyntimallin mukaisesti, niin sillohan oli se, et kun nähtiin, et esimies tulee osastolle, ni sä olit jo kysyny vaiks asiakkaalta, ni siel meni myyjät ku päättömät kanat siin kohtaa. Oltii kysytty jo asiakkaalt kymmenen kertaa, et ”Hei, olisitteko apua tarvinnut?” Ja siinäki sit yks asiakas tokas mull kerran siin osastolla, niin et tää on nyt sit neljäs kerta, ku mult tullaan tääl kysymään täs näin, et kiitos kyl mää pärjään, kyl mää tuun sit hakemaan apua, kun mää tarviin, et se oikeen niin ku suuttuu siitä. Se vaan et, koska myyjätkin toimii, koska kaikki pelkää sen oman selkänahkansa puolesta, niin tavallaan täytyy väkisin tehdä siitä semmonen tilanne, koska muuten se oma esimies tulee sielt, et minkä takia sä et mee palvelemaan asiakasta.”

**HB:** ... ”Niin sitten esimerkiksi jos puhuukin jotain työasiaa ja sä oot ihan oikeella asialla ja pyydät vaikka työkaverilta neuvoa johonkin ongelmaan tai selvittää jotain. Ja sit ku se esimies tulee paikalle, ni tulee semmonen olo, et on tekemässä jotain väärää”... **HD:** ”Et oot tekemässä jotain väärää, vaik oot tekemässä just oikein.” **HE:** ”Tavallaan pakko hajaantuu, et katotaan viiden minuutin päästä tää homma loppuun.”

Myyjien kokemuksen mukaan kiristynyt ilmapiiri ja ”kyttääminen” vaikeuttavat työtä, koska toisen myyjän kanssa keskustelua osastolla ei käytännössä sallita. Esimiehen ilmestyessä osastolle kaikki työtäkin koskevat keskustelut on katkaistava. Samojen asioiden katsotaan vaikuttavan myös asiakaspalveluun asiakkaan kokiessa, ettei tavaratalossa saa asioida rauhassa.

Johdon tukeen liittyy myös vaikutusmahdollisuuksien antaminen henkilöstölle. Sekä johto että myyntihenkilöstö mainitsivat osastopalaverit yhdeksi vaikuttamisen kanavaksi. Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset myyjien mielipiteiden huomioon ottamisessa poikkesivat jonkin verran toisistaan. Esimiehen mukaan kaikkien mielipiteet huomioidaan. Vaikka kaikki ideat eivät ole toteutuskelpoisia, pyritään hyvät ideat huomioimaan esillepanoissa ja mahdollisesti paikallismainonnassa. Myyjät antavat omien sanojensa mukaan paljon palautetta ja tuovat äänensä kuuluviin, mutta esimiehen näkemyksestä poiketen myyjien kokemusten mukaan se tuottaa melko harvoin tulosta. Myyjien mukaan joskus ”tuhahdetaan, että oli tyhmä ajatus”, mutta toiset ajatukset otetaan harkintaan.

Sokoksilla on karkeasti ottaen sellainen työnjako, että hankinta hankkii tavarat ketjun tavarataloihin, joiden tehtävänä on myydä tuotteet. Tuotevalikoimaan eivät tavaratalot suoranaisesti pysty vaikuttamaan muuten kuin mahdollisesti jälkikäteen palautteen kautta. Myyjät kuitenkin toivoisivat pystyvänsä vaikuttamaan myös tuotevalikoimaan, koska he kokevat osastoilla olevan yleensä paras ja ajantasaisin tieto siitä, mitkä tuotteet menevät kaupaksi. Alla on suora lainaus aiheesta käydystä keskustelusta:

**HH:** ”Tossaki oli just, tohon me ei varmaan koskaan pystytäkään vaikuttamaan, sisäänostoon. Kun se on kuitenkin niin, et me sitä työtä tehdään, niin me hyvin äkkiä todetaan siitä tavarasta, et mikä myy ja mikä ei myy. ... Et sen näkee niin ku heti, et tota ei myydä yhtään, et se menee varmasti alennusmyyntiin.” ... **HC:** ”Palautetta saa antaa, mut ottaaks sitä sit kukaan vastaan.”

Sokos-ketjussa tuotevalikoiman lisäksi kampanjoiden suunnittelu on pääsääntöisesti keskitettyä ja esillepanoja ohjaa ketjukonsepti. Johdon mukaan myyntihenkilöstön mahdollisuudet osallistua kampanjoiden suunnitteluun ovatkin melko rajalliset. Johto näki kuitenkin myyjien roolin esillepanojen suunnittelussa ja toteuttamisessa merkittävänä. Johdon mukaan tavarantoimittajat ja ketjukonsepti rajoittavat jonkin verran vapautta esillepanoissa, mutta luovuutta ei ole tukahdutettu kokonaan.

Johdon näkemyksistä poiketen myyjät kokivat esillepanoihin vaikuttamisen mahdollisuudet melko rajallisiksi. Heidän mukaansa lähes kaikki on valmiiksi suunniteltua ja konseptin mukaista. Esillepanojen toteuttamisessa tavarantoimittajien ohjeiden mukaisesti tulevat usein myös osaston realiteetit vastaan. Osastolla ei esimerkiksi välttämättä ole samanlaisia kalusteita tai edes tuotteita kuin ohjeistuksissa. Talon ulkopuolella tehdyissä suunnitelmissa ja piirustuksissa ei ole myöskään huomioitu, että osastolle pitää mahtua suuri määrä tavaraa. Ketjun esillepanokouluttajat käyvät tekemässä malliosastoja, jotka varmasti näyttävät hyvältä, mutta joihin mahtuu vain murto-osa osaston tavaroista. Myyjät muistelivat myös, että uuden tavaratalon avajaisten yhteydessä myyjille korostettiin, että ”olkaa luovia”. Kuitenkin kokemuksen mukaan ollessaan luovia esillepanoissa palaute on, ettei se ole konseptin mukaista.

Myyntihenkilöstö kuitenkin toivoisi, että heidän mielipiteensä huomioitaisiin osastoa koskevassa päätöksenteossa, kuten alla olevassa suorassa lainauksessa todetaan:

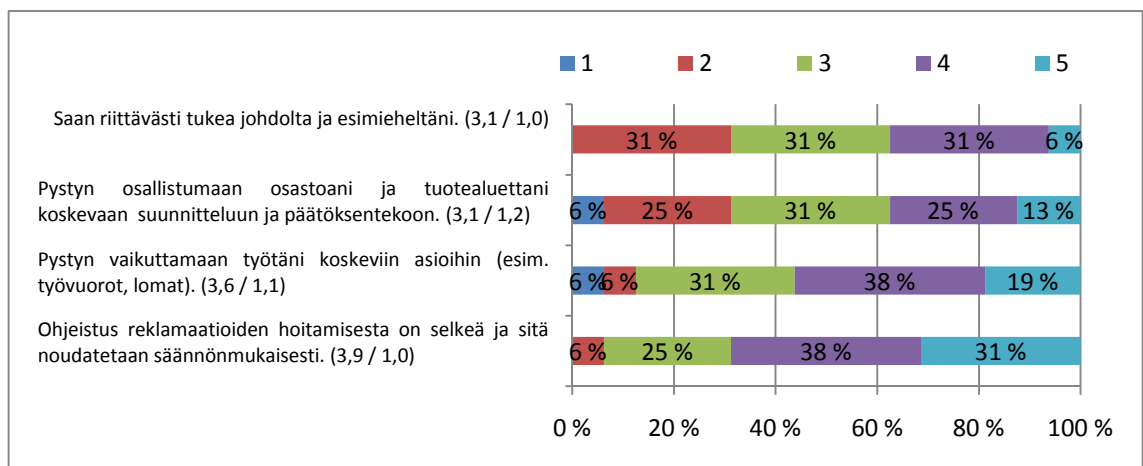
**HE:** ”Niin ja tavallaan, et ei se oo heiltä pois, jos he kysyy osaston mielipidettä johonkin muutokseen. Mikä tavallaan ois meidän näkökannasta, kun päivittäin siinä osastolla työskennellään.” **HB:** ”Ja ehkä jopa myynnin kannalta olennainen.” **HG:** ”Niin, et sekä asiakkaan, henkilökunnan ja”... **HE:** ”Me voidaan antaa semmonen näkökulma, mitä he ei osaa. Ja he osaa antaa meille sen näkökulman, mitä me ei olla taas ehkä talon puolesta osattu tarpeeks ajatella.” **HG:** ”Niin tulee hyvä kombinaatio.”

Myyjät siis uskoisivat parhaan tuloksen syntyvän johdon ja myyntihenkilöstön vuorovaikutteisella toiminnalla. Yhdistämällä myyjien päivittäisessä työssä syntynyt kokemus johdon tietämyksen kanssa saataisiin aikaan parempia tuloksia. Alla olevassa lainauksessa on yhden myyjän tekemä kiteytys myyjien vaikutusmahdollisuuksista.

**HG:** ”Mut ehkä se, mikä tässä nyt oli tärkeintä, on se, että meillekin tulis välillä tärkeä olo myyjinä, jos me pystytään vaikuttamaan asioihin ja meidänkin työllä on jokin merkitys, ettei me vaan olla täällä ja robotteina työskennellä ja meidän tehtävä on vaan myymyymy. Et haluais ehkä kokee sen ihmisarvon. Ei oo aina ihan sellainen olo.”

### 7.3.4 Kyselyn tulokset johdon tuesta

Johdon tukea käsiteltiin kyselylomakkeella kysymyksessä 11. Kuviossa 17 on esitetty vastaajien arviot (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä) johdon ja esimiehen myyntihenkilöstölle antamaa tukea koskeviin väittämiin. Viimeinen reklamaatioita koskeva väite sijoitettiin muiden väittämien kanssa samaan yhteyteen, koska ryhmähaastatteluissa keskustelu reklamaatioiden hoitamisesta keskittyi johdon ja esimiehen tukeen tai lähinnä sen puutteeseen reklamaatioprosessien hoitamisessa.



Kuvio 17 Arviot Sokos-tavaratalon johdon tuesta myyntihenkilöstölle (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä) ( $\bar{x}/s$ ) (n=16)

Keskiarvollisesti tarkasteltuna vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että he saavat johdolta ja esimieheltä riittävästi tukea ( $\bar{x}=3,1$ ), ja että he pystyvät osallistumaan omaa osastoa ja tuotealuetta koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ( $\bar{x}=3,1$ ). Vastausten keskihajonta oli 1,0–1,2 ja noin kolmannes vastaajista oli väittämien kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä, kolmannes osittain samaa mieltä ja reilu kolmannes vähintään jokseenkin samaa mieltä (vastaus 4 tai 5). Yli puolet vastaajista oli vähintään samaa mieltä (vastaus 4 tai 5) väittämän ”pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin (esimerkiksi työvuoroihin ja lomiin)” ja väittämän keskiarvo oli 3,6. Tämän väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä oli yhteensä 12 prosenttia vastaajista.

Väittämän ”ohjeistus reklamaatioiden hoitamisesta on selkeä ja sitä noudatetaan johdonmukaisesti” keskiarvo oli 3,9 eli vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan 6 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä eikä kukaan ollut täysin eri mieltä. Tulos olisi voinut olla erilainen, mikäli väite olisi jaettu kahteen osaan. Haastatteluissa nousi esiin myyjien olevan pääsääntöisesti yhtä mieltä siitä, että ohjeistukset ovat selkeät. Kuitenkin niiden säännönmukaisesti noudattamisessa koettiin ole-

van puutteita johdon puolelta. Tätä teemaa käsiteltiin tarkemmin valtuuttamisen yhteydessä luvussa 7.2.

Väittämiä täydennettiin kahdella avoimella kysymyksellä, joissa vastaajilta tiedusteltiin, minkälaista tukea he kaipaisivat johdolta ja / tai esimieheltään enemmän sekä minkälaisiin työtään koskeviin asioihin he toivoisivat pystyvänsä vaikuttamaan enemmän. Myös avoimissa vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Kaksi vastaajaa mainitsi olevansa tyytyväisiä esimieheltä saamaansa tukeen ja he kokivat saaneensa riittävästi tukea sekä hyvää informaatiota ja palautetta esimieheltään. Toinen vastaajista mainitsi lisäksi pystyvänsä myyntiryhmävastaavana vaikuttamaan aika paljon.

Taulukkoon 6 on koottu avoimia vastauksia, joissa kerrotaan minkälaista tukea johdolta ja esimieheltä kaivattaisiin enemmän. Yhdeksän vastaajaa kaipaisi johdolta ja esimieheltä enemmän kiitosta, kehuja, kannustusta, sekä positiivista palautetta että kantavaa kritiikkiä, ymmärrystä ja tukea. Yksittäisissä vastauksissa toivottiin lisäksi, että myyjien mielipiteitä ja kehitysideoita huomioitaisiin enemmän, koska osastolla on ajantasaisempi tieto siitä, miten tuotteet liikkuvat ja millaisia tuotteita kaivataan. Vastauksissa nousi esiin myös ryhmähaastatteluisissa keskustelua herättänyt myyjien päätösten kumoaminen reklamaatioprosesseissa. Johdolta ja esimieheltä toivotaan siis samanlaista sääntöjen noudattamista kuin mitä myyntihenkilöstöltä edellytetään.



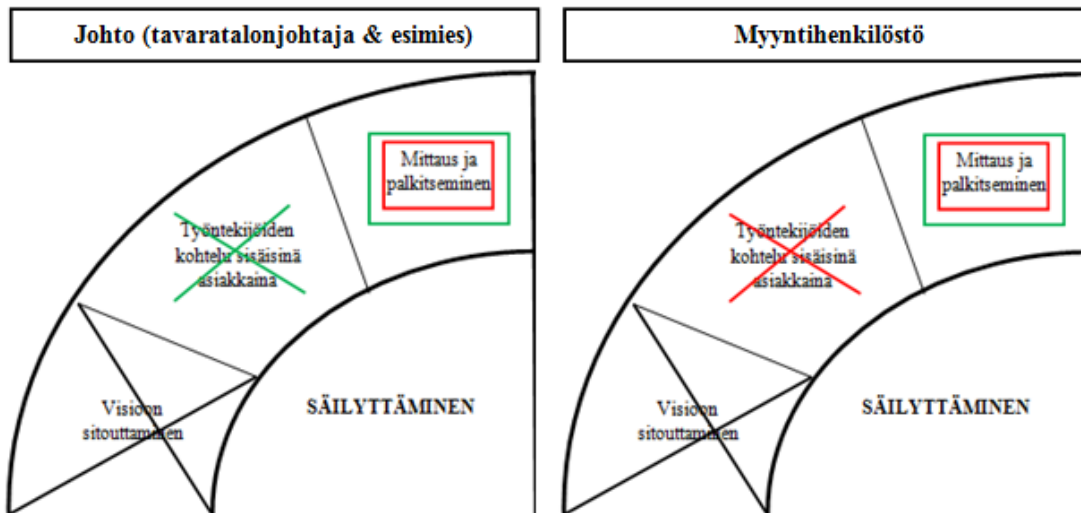
Taulukko 6 Johdolta ja esimieheltä kaivattuja tuen muotoja

<b>Kiitosta, kehuja, kannustusta, palautetta, tsemppausta, ymmärrystä, tukea</b>
Kiitosta voisi tulla enemmän eikä aina takerruttaisi huonoihin puoliin, aina ei huonot asiakaspalautteet ole kovin todenmukaisia asiakkaan taholta.
Kehuja, risuja saa pienistä, kehuja vain isoista asioista!
Osastopalavereissa voisi joskus olla myös kehuja ja kannustusta eikä aina vaan huonoja palautteita!
Tsemppausta... Esimieheltä pitäisi pystyä kysymään apua, ilman että pelkää vihaisia vastauksia & katseita! välillä olisi kiva saada edes jotain positiivista palautetta.
palautetta! Sekä myönteinen, että kantava kritiikki... ymmärrystä ja tukea edes joskus...
Ymmärrystä myyjien työstä, he kun tuntuvat kuvittelevan, että kaikki on niin helppoa, mutta myyjät vaan hieman tyhmiä.
<b>Ideoiden huomioiminen, sääntöjen noudattaminen (reklamaatiot), tiedotus</b>
Omat mielipiteet ja kehitysideat jätetään yleensä huomioimatta. Osastolla on ns. ajantasaisempi tieto miten esim. tuotteet liikkuu ja millaisia tuotteita kaivataan.
Toivoisin, että talon sääntöjä noudatettaisiin aina asiakkaan kohdalla eikä esimies kumoa myyjän jo tekemää päätöstä, jolloin myyjä on naurettava asiakkaan silmissä
Tiedotusta esim. s-postilla tulevista kampanjoista ja henkilökunnan tärkeistä asioista vaikka viikoittain.

Toinen avoin kysymys käsitteli asioita, joihin myyntihenkilöstö toivoisi pystyvänsä vaikuttamaan enemmän. Viisi vastaajaa toivoisi pystyvänsä vaikuttamaan omaa osastoa koskeviin asioihin, kuten osastojen sijoitteluun, osaston järjestelyyn käytännöllisyyden perusteella, tuotemerkkien sijoitteluun sekä osaston esillepanoihin, kuten seinien rakenteluun. Kolme vastaajaa toivoisi pystyvänsä vaikuttamaan enemmän tuotevalikoimiin ja kaksi vastaajaa työvuoroihin. Muita yksittäisiä toiveita olivat toiveet vaikuttaa positiiviseen työilmapiiriin, työvaatteisiin, alennusprosentteihin ja kauden aikana tehtäviin kampanjoihin (niitä tehdään aivan liian vähän liikkumattomista tuotteista) sekä oman työn keskittymiseen omalle osastolle (koulutusta ei ole annettu tarpeeksi, että tuntisi itsensä itsevarmaksi muiden osastoilla).

## 7.4 Myyntihenkilöstön säilyttäminen

Säilyttämisen osa-alueen keinoiksi on tässä tutkielmassa määritelty työntekijöiden sitouttaminen organisaation visioon, työntekijöiden kohtelu sisäisinä asiakkaina sekä mitaus ja palkitseminen. Kuviossa 18 on kuvattu johdon ja myyntihenkilöstön näkemyksiä näistä keinoista. Rastilla *visioon sitouttaminen* -keinon päällä kuvataan sitä, ettei keino noussut aineiston keruun yhteydessä esiin sekä tästä tehtyä tulkintaa, ettei se ole Sokos-tavaratalossa ainakaan aktiivisessa käytössä.



Kuvio 18 Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset säilyttämisen osa-alueen keinoista

Vihreällä rastilla *työntekijöiden kohtelu sisäisinä asiakkaina* -keinoon päällä kuvataan sitä, ettei aineistosta ilmennyt Sokos-tavaratalon mieltävän myyntihenkilöstöä yrityksen sisäisinä asiakkaina (kuvio 18). Käytössä on kuitenkin sisäisen markkinoinnin tutkimukseen rinnastettava työtyytyväisyyskysely (Zeithaml & Bitner 2003, 339–340). Se toteutetaan kerran vuodessa, nykyisin sähköisessä muodossa. Kyselylomakkeen aihepiirejä ovat toiminnan tavoitteellisuus, työn mielekkyys, yhteistyö ja tiedonkulku, esimiestoiminta, osuuskauppa työnantajana sekä kehittyminen ja oppiminen. Esimiehen mukaan henkilöstötutkimus antaa tuloksena henkilöstön vastauspäivän mielialan mukaisen tilan. Tulokset eivät siis välttämättä kuvaa todellisuutta, sillä ihmisillä ei välttämättä aina mene yhtä hyvin tai huonosti.

Punainen rasti *työntekijöiden kohtelu sisäisinä asiakkaina* -keinoon päällä kuvastaa myyntihenkilöstön melko negatiivisia näkemyksiä henkilöstötutkimukseen liittyen (kuvio 18). Kyselyä pidettiin melko suppeana, koska kaikki aihealueet on ennalta määriteltä ja vapaa vastaustila on vähäistä. Sähköiselle lomakkeelle pääsemisessä oli myös ongelmia, minkä vuoksi kyselyyn jäi osalta vastaamatta. Vastaajien määrä olisi myyjien mukaan saattanut olla suurempi, mikäli se olisi entiseen tapaan postitettu kotiin. Vastaamatta jätettiin myös, koska aiempien vuosien kyselyiden vastausten käsittelystä oli huonoja kokemuksia. Myyntihenkilöstö koki, että johto oli vastauksista henkilökohtaisesti loukkaantuneita ja vastauksia oli käsitelty syyttävään sävyyn:

**HA:** ”No se oli vähän semmost, et sanokaa ny, te ootte itte vastannu näihin. Et mikä tässä nyt sitten on. Mikä mättää? Se tuli mun mielest vähän niin ku semmosena, et mä aattelin, et määhän olen sinne jo vastannu, et eikö sen pitäis olla jo selvä. Et sit se otetaan vähän silleen.” **HH:**” Selkeesti oltiin loukkaantuneita, henkilökohtaisesti loukkaantuneita-

ta.” **HA:** ”Sen takia määhän ainakin totesin, et määhän en halua tänä vuonna vastata, et määhän voin ainakin siinä kohtaa vedota, et määhän en oo vastannu mihinkään mittää. Et jos joku kysyy mult, et mikä mättää, ni määhän en oo vastannu mihinkään. Et se ei jotenki, enkä mä tiiä miten niit pitäis käsitellä vai pitäiskö niit ylipäänsä käsitellä. Emmää oikeen tiiä. Onks siit periaattees mitään hyötyykään.”

Osa myyjistä arveli liian tarkkojen taustatietojen selvittämisen vaikuttavan vastaus-ten laatuun, koska esimerkiksi osasto ja tarkka ikä saattavat riittää vastaajan tunnistami-seen. Toiset olivat luottavaisin mielin siitä, etteivät vastaukset tunnistetietoineen päädy esimerkiksi omalle esimiehelle, mutta toiset suhtautuivat asiaan epäileväisemmin. Toi-set pitivät henkilöstötutkimukseen rehellisesti vastaamista erittäin tärkeänä, koska se on ainoa tapa tuoda esiin myyntihenkilöstön näkökulmia, ajatuksia ja toiveita. ”Mikäli pi-tää kaiken sisällään, eivät mitkään asiat ikinä muutu”. Toiset olivat jälleen epäileväi-sempiä sen suhteen, muuttuisivatko asiat silti.

Esimiehen mukaan myyjien työtyytyväisyyttä kartoitetaan kyselyn lisäksi kehitys-keskusteluissa sekä päivittäisessä kanssakäymisessä. Työtyytyväisyyteen pyritään vai-kuttamaan muun muassa huomioimalla työntekijöiden omat toiveet työtehtäviin sijoitte-lussa. Myös myyjät nostivat kehityskeskustelut esiin omien ajatusten välittämisen kana-vana. Niitä järjestetään kuitenkin niin harvoin, ettei silloin välttämättä muisteta kaikkia vuoden aikana mieleen tulleita ajatuksia. Myyjät pohtivatkin, että olisi hyvä pitää esi-merkiksi pukuhuoneen kaapissa pientä vihkosta, johon voisi kirjata mahdollisesti päivän aikana mieleen nousseita asioita. Myyjät nostivat esiin myös ajatuksen, ettei kehitys-keskusteiden pitäisi rajoittua pelkästään myyjän, vaan myös esimiehen kehittämiseen. Siksi kehityskeskusteluissa voisi olla paikalla myös esimiehen esimies.

Sisäiseen asiakkuuteen liittyvä asia on mainoskampanjoiden esittäminen henkilöstöl-le ennen niiden levittämistä yrityksen ulkopuolelle sekä henkilöstön sitouttaminen kam-panjoihin ottamalla heidät mukaan kampanjoiden suunnitteluun (Grönroos 2001, 449–450). Kuten johdon tuen yhteydessä todettiin, Sokos-tavarataloissa mainoskampanjat ovat pääsääntöisesti ketjukohtaisia, eikä myyntihenkilöstö pysty niihin juurikaan vaikut-tamaan. Sekä johto että myyntihenkilöstö tiedostivat tämän. Molemmat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että vaikka kampanjoiden suunnitteluun ei pääse osallistumaan niistä tiedotetaan yleensä hyvissä ajoin ennen niiden alkua ja tietoa on saatavilla useiden eri kanavien kautta. Poikkeuksia saattavat aiheuttaa myyjän poissaolot, jolloin kampanjat saattavat töihin tullessa tulla yllätyksenä.

Kolmas säilyttämisen osa-alueen keino on *mittaus ja palkitseminen*. Työntekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta on tärkeä sisäisen markkinoinnin työkalu ja yksi keino kohottaa henkilöstön motivaatiota (Ylikorkala ym. 2005, 282–285; Zeithaml & Bitner 2003, 340–341).

Sokos-tavaratalossa asiakastyytyväisyyttä mitataan vuosittaisella kyselyllä sekä jat-kuvalla asiakaspalautteella. Mikäli asiakas antaa kirjallisesti positiivista palautetta tietyn

myyjän toiminnasta, palkitaan myyjä henkilöstöpalaverissa ruusulla. Käytäntöä kutsutaan ruusupalautteeksi. Väärinkäytösten ehkäisemiseksi palkinto on haluttu säilyttää ruusuna eikä taloudellisesti hyödyttävänä korvauksena. Ruusulla halutaan symbolisesti ilmaista, että talossa arvostetaan hyvää palvelua. Myyjät kuitenkin pitivät ruusupalautetta vain ääripään palautteena ja kokivat parhaan ja palkitsevimman palautteen tulevan asiakkaalta jokapäiväisen työnteon yhteydessä.

Sokoksella ja yleisesti osuuskaupassa on käytössä myös tulospalkkiojärjestelmä. Järjestelmä koskee koko henkilöstöä ja se on kustannuspaikkakohtainen. Mikäli kustannuspaikka saavuttaa puolivuositaiselle tarkastelujaksolle asetetun myyntitavoitteen ja toimintakate on budjetoidun mukainen, saavat myyjät palkkaan suhteutetun rahapalkkion. Pelkkään myyntiin perustuvat mittarit eivät kerro asiakastyytyvyydestä eivätkä myöskään kannusta asiakaskeskeiseen toimintaan (Ylikorkala ym. 2005, 282–285; Zeithaml & Bitner 2003, 340–341). Esimiesten tulospalkkiojärjestelmä onkin mittareiltaan myyntihenkilöstön järjestelmää laajempi ja siinä huomioidaan lisäksi asiakastyytyvyys sekä asiakasomistajuus.

Tavaratalonjohtajan mukaan tulospalkkausjärjestelmästä on myyjien suunnalta tullut palautetta, että puoli vuotta kestävä tarkastelujakso on liian pitkä. Tulleen palautteen mukaan myyjä ei motivoi ajatus, että jos tänään myy hyvin, niin joskus yli puolen vuoden päästä voi olla tiedossa jokin palkkio. Tarkastelujaksoa voisi siis lyhentää, jotta järjestelmä motivoisi enemmän. Johto nosti järjestelmään liittyvänä ongelmakohtana esiin myös asetetut tavoitteet. Uudistettu tavaratalo valmistui ennen taantumaa, jolloin myyntitavoitteet asetettiin hyvin korkealle. Koska myyntitavoitteet ovat olleet hyvin korkealla ja rajoitteena on ollut lisäksi toimintakate, ei mikään osasto ole päässyt tavoiteisiinsa eikä siten myöskään kenellekään ole jaettu palkkioita. Johto koki tämän erityisen harmittavana, koska heidän näkemyksensä mukaan tavoitteiden saavuttaminen heti alussa olisi todennäköisesti parantanut järjestelmän motivoivaa vaikutusta.

Johdon näkemyksestä poiketen myyntihenkilöstö ei kokenut tulospalkkausjärjestelmää erityisen tärkeäksi tai motivoivaksi. Kaikki myyjät eivät olleet varmoja, oliko järjestelmää enää edes olemassa vai eikö tuloksiin vain oltu päästy. Tulospalkkausjärjestelmästä tietoiset myyjät puolestaan totesivat, ”ettei sillä ole talossa paljon päästy juhlimaan eikä sillä pääse ainakaan rikastumaan”. Toisessa ryhmässä oltiinkin sitä mieltä, että kiitos ja muut pienet arjessa muistamiset olisivat riittävää palkitsemista eikä sen erityisempiä tulospalkkioita kaivattaisi:

**HF:** ”Mut en mä tiiä tarvitaanko me muuta sen erityisempää palkitsemista.” **HC:** ”Tehään työmme niin ku tehää, et palkkaahan me saadaan.” **HH:** ”No se kiitos on tietysti kiva saada.” **HF:** ”Vähän jotain kannustusta ja positiivista palautetta.” **HH:** ”Mut ku ei se sitä työtantia muuta kuitenkaan miksikään, et jokainen tekee sen kuitenkin mitä tekee. Et ei se, et jos sul on tiedos joku bonus, ni et sää sen lujempaa töitä tee. Et kyl se tehdään asiakkaiden ehdoilla.” **HF:** ”Jos nyt saadaan ni otetaan.” **HC:** ”Ja se on ihan kiva, jos joskus on jossain palaverissa pullaa tai kakkua tarjolla, ni se on ihan kiva. Vir-

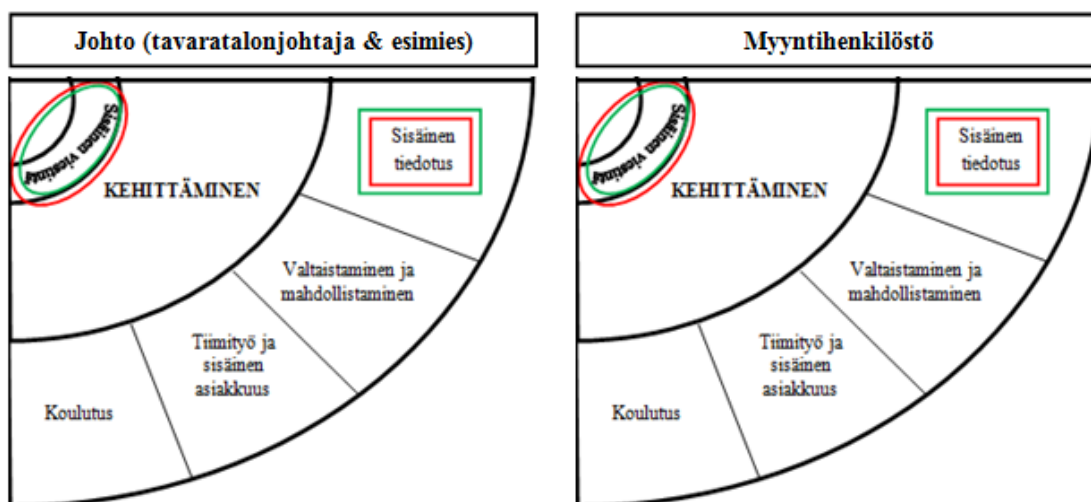
kistystä päivään.” **HF**: ”Et se ei varmaan varsinaisesti vaikuta työmotivaatioon.” **HA**: ”Ei se nyt sillai. Se on kuitenkin kivaa.” **HF**: ”Mut et ei mitkään bonukset sun muut.”

Muina kannustuskeinoina myyjät nostivat esiin hiljattain annetut Goretex-takit, kevätkjuhlat, pikkujoulut ja muut juhlat, merkkipuosisirahat sekä joulu- ja muut lahjat. Ne koettiin mukavana lisänä, mutta niiden ei erityisesti mainittu vaikuttavan työmotivaatioon.

## 7.5 Sisäinen viestintä ja motivointi osana sisäistä markkinointia

### 7.5.1 Sisäinen viestintä

Teoriaosuudessa sisäistä tiedotusta käsiteltiin yhtenä kehittämisen osa-alueen keinona ja sisäistä viestintää kaikkia osa-alueita ja keinoja yhdistävänä välineenä. Koska haastattelut pitivät sisäistä viestintää ja tiedotusta lähes toistensa synonyymeina, käsitellään niihin liittyvä tutkimustulokset yhdessä. Ne muodostavat laajan aihealueen ja ne nousivatkin esiin useasti haastatteluiden aikana. Kuviossa 19 on kuvattu johdon ja myyntihenkilöstön näkemyksiä sisäisestä viestinnästä ja tiedottamisesta. Molemmat nostivat esiin sekä niiden hyviä puolia että heikkouksia ja haasteita.



Kuvio 19 Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset sisäisestä viestinnästä ja tiedottamisesta

Sokos-tavaratalon johto ja myyntihenkilöstö luettelivat lukuisia tiedottamisessa ja viestinnässä käytössä olevia kanavia. Tavaratalonjohtaja pitää koko henkilöstölle 4-5 kertaa vuodessa henkilökuntapalavereita, joissa käydään läpi positiivista asiakaspalautetta, talon yleisiä asioita sekä tarvittaessa kerrataan pelisääntöjä. Lisäksi tehdään tilannekatsaus ja peilataan tavoitteita menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaan. Koska tavaratalonjohtajalla ei ole keinoja tehokkaaseen viestintään koko tavaratalon henkilöstölle, kiireellisistä asioista tiedottaminen ei voi olla hänen vastuullaan. Siksi osastojen esimiehet ovat pääasiassa vastuussa tiedottamisesta henkilökunnalle. Esimiehet voivat jakaa tiedottamisvastuuta myös myyntiryhmävastaaville. He olivatkin tarkasteltavalla osastolla tärkeässä asemassa osaston tiedottamisessa.

Sokos-tavaratalossa on käytössä useita Davisin (2001, taulukko 3, s. 47) listaamia sisäisen markkinoinnin viestintäkanavia, kuten ryhmätapaamiset, sähköposti, intranet ja muistiot. Tutkittavalla osastolla tärkeimmiksi viestintäkanaviksi nousivat osastopalaverit, sähköposti ja myyjältä toiselle suusta suuhun leviävä tiedon välitys. Tietoa haetaan myös internetistä, lähinnä Sokoksen omilta sivuilta. Osastopalaverit pyritään pitämään joka toinen viikko. Lisäksi myyntiryhmävastaaville pidetään omat palaverit. Koska osastopalavereita on verrattain harvoin ja niiden aika on rajallinen, täydennetään viestintää usein sähköpostitse. Lisäksi käytössä on lue töihin tullessasi -kansiot sekä joka viikko ilmestyvä tuotemaailman viikkotiedote.

Kysyttäessä tavaratalonjohtajan arviota tiedotuksen riittävydestä hän ennusti myyntihenkilöstön vastaavan, ettei tiedostusta ole riittävästi. Tiedotuksen riittämättömyys nousee esiin henkilöstötutkimuksissa ja jokapäiväisessä toiminnassa. Vaikka viestintää tapahtuisi kasvokkain palavereissa ja kirjoitettuna erilaisia kanavia pitkin toimitettuna, tavaratalonjohtajan näkemyksen mukaan myyntihenkilöstö kokee, että mikäli jotakin ei ole kerrottu henkilökohtaisesti, niin siitä ei ole tiedotettu lainkaan. Tavaratalonjohtaja korosti lisäksi, että asioista pitää ottaa selvää myös itse. Kaikesta ei ole tarvetta tiedottaa, ja myös tietotulva tulee huomioida, jotta tärkeät tiedotteet menisivät paremmin läpi.

Ryhmähaastattelujen ja kyselyn mukaan myyntihenkilöstö oli tavaratalonjohtajan ennusteesta poiketen kuitenkin melko tyytyväinen sisäisen tiedotuksen ja viestinnän nykytilaan. Etenkin toinen ryhmistä luetteli lukuisia viestintäkanavia ja kertoi tietoa jaettavan ja lisäksi saatavan hakemalla ja kysymällä. Jos palavereihin ei pääse osallistumaan, voi läpikäytyt asiat lukea muistioista. Mikäli kumpaakaan näistä ei tapahdu, koki ryhmä ongelman olevan vastaanottajassa. Toisessa ryhmässä mielipiteet jakautuvat hiukan enemmän. Oman osaston kampanjoista koettiin saatavan riittävästi tietoa, vaikkakin sen katsottiin vaativan melko paljon omaa aktiivisuutta. Yli osastorajojen ulottuvaa viestintää toivottaisiin lisää esimerkiksi sähköpostitse. Jotkut saattoivat työskennellä lähellä toista osastoa, jonka tapahtumat vaikuttivat omaan työhön, mutta niistä sai suurimpia tapahtumia lukuun ottamatta vain harvoin tietoa. Jotkut haastateltavista kokivat myös, ettei osastolle saapuneista tuotteista saa riittävästi tietoa. Aina ei ole mahdollista

keskustella aamuvuorolaisen kanssa, kirjoittaa tai lukea kassapisteissä olevia vihkoja ja kansioita tai kierrellä osastolla katselemassa.

Myyjätasolla horisontaalinen viestintä (Stauss & Hoffmann 2000, 145) koettiin erityisen merkittävänä ja myyjät mainitsivat työtoverit yhdeksi tärkeimmistä tiedon lähteistä. Työtovereiden kesken jaettiin tietoa uusista saapuneista tuotteista ja annettiin vinkkejä, mitä asiakkaille voisi myydä. Myös loppuneista tuotteista oli tärkeää tiedottaa toisille työntekijöille, jotta asiakkaita ei turhaan ohjattaisi osastolta toiselle ostamaan jotakin hyllystä loppunutta tuotetta. Myyjät kuitenkin nostivat esiin rajoitetut mahdollisuudet kommunikoida toisten myyjien kanssa. Alla on suora lainaus keskustelusta aiheeseen liittyen:

**HH:** ... ”Et jos tulee töihin iltavuoroon, ni kyllä mä kyselen työkavereilta et mitä on tullu ja... Tietyst meidän esimies ei voi tietää mistä me puhutaan, mut hän tulee kyllä huomauttamaan siitä...” **HF:** ”Mut se on just, ettei tiedä sitä todellista tilannetta ja tulee siihen. Ja sit vaan napsautetaan se kesken, ilman et tiedetään...” **HH:** ”Ja kyl sen työn tekemisenkin pitäis olla niin, et se on niiden työkavereiden välilläkin semmosta sosiaalista toimintaa. Et ei se voi olla niin, ettei me voida mitään keskenään puhua.” **HC:** ”Ihmisiä mekin vaan ollaan kuitenkin.” **HF:** ”*Et se on semmonen jännä kulttuuri tai joku, et myyjät ei voi keskustella keskenään.* ... Kyllä joka paikassa ihmiset tai työkaverit aika paljon keskustelee.” **HC:** ”Ja pakkohan se on kommunikoida, ei siit tuu muuten mittään siit hommasta. **HA:** Mut se vaikeuttaa itse asiassa työn tekemistä. Et kyllä mä nyt sen ymmärrän, et eihän me nyt voida jäädä tonne tunniks keskustelemaan, et hei mitäs teit viime viikonloppuna. ... Mut toisaalta eiköhän me nyt tiedetä kuitenkin se kaikki. Et ei me nyt varmaan niin ku toisaalta sinne jäädäkkään. Et sit ku se on semmonen, et välil tulee semmonen olo, ettei uskalla mennä työkaverilta kysymäänkään ees mitään työasiaa. Ku sit siin voi olla heti joku, et jaaha, mitäs tääl nyt tehään.” **HH:** ”Sama tää kassapisteellä oleminen, nyt kun siitä on tullu, et siel on se yks ihminen, joka on kassavuorossa, eikä muita. Sit meil on kuitenkin meidän tietokoneet, meidän kaikki tavarat mitä me tarvitaan siellä kentällä, ni ne on siel kassapisteiden takana. Eli sinne mennään ja sinne mennään lukemaan sitä reissuvihkoo tai kassavuorolistaa tai työvuorolistaa tai jotain. ... Mut nyt ei sinne uskalla mennä... jos sul on jotain, mun tarttis mennä kattomaan, mut jos sää näät, et siel on jo kaks ihmistä, ni et sä voi mennä sinne enää.” **HA:** ”Ja siin tullaan just sit taas tähän et, periaattees sun pitäis käydä lukee niit kaikkii tietoi, et sä tiiät mitä siel talos tapahtuu, mut sit sä et toisaalta voi mennä sinne, ku sit sä oot taas vääräs paikkaa.”

Myös toisessa ryhmässä samaan aiheeseen viitattiin käsiteltäessä johdon tukea ja osaston tarkkailua. Asiakaspalvelussa toimivien myyjien työympäristö poikkeaa työntekijöiden keskinäisen sosiaalisen kanssakäymisen suhteen oleellisesti muista. Myyjien välistä keskustelua tavaratalon puolella ei suvaita, mikä oleellisesti vaikeuttaa tiedon jakamista. Myös kärjistynyt kassapisteiden toiminnan tarkkailu vaikeuttaa työtä, sillä suurin osa työssä tarvittavasta materiaalista säilytetään kassapisteissä.

Sekä johto että myyntihenkilöstö pitivät sisäisen viestinnän haasteina lisäksi poikkeuksellisia työaikoja ja suurta henkilöstömäärää, jotka hankaloittavat etenkin reaaliaikaista viestintää. Esimerkiksi normaaleista toimistotyöajoista poiketen myyntityössä

työskennellään vuoroissa. Tällöin voi olla, ettei aamu- ja iltavuorolaiset kohtaa päivän aikana lainkaan tai heillä ei ole aikaa vaihtaa kuulumisia päivän tapahtumista. Palaverit saattavat osua myös vapaapäiville, vaikkakin niihin on mahdollista palkallisesti osallistua myös vapaapäivinä. Palavereita ei voida myöskään järjestää koko osastolle yhtä aikaa, sillä jonkun on aina oltava palvelemissa asiakkaita.

Viestinnässä oleellista on viestinnän kaksisuuntaisuus (Grönroos 2007, 387–388; Ballantyne 2003). Tavaratalonjohtaja ja esimies kokivat johdon ja myyntihenkilöstön välisen vuorovaikutuksen hyväksi ja myyntihenkilöstöltä välittyi asiakaspalautetta sekä suullisesti arjen keskusteluissa, osastopalavereissa ja vuosittaisissa kehityskeskusteluissa että palautelomakkeille kirjoitettuna. Myyntihenkilöstön mukaan keskustelun helpous kuitenkin riippuu henkilöstä. Toiset pystyvät puhumaan ja toiset eivät, samoin toisille pystyy puhumaan ja toisille ei. Myyntihenkilöstö kertoi välittävänsä esimiehelleen asiakkailta saatua positiivista ja negatiivista palautetta. Kehitysehdotuksista myyjät kehottivat useimmiten asiakkaita kirjoittamaan palautetta lomakkeille. Myyjät kokivat, että asiakkaan kirjoittamana niillä on suurempi painoarvo kuin heidän välittäminaan. Osastopalavereissa pyritään esimiehen mukaan käymään vuoropuhelua ja antamaan myös myyjille mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin. Myyjät kertoivatkin antavansa melko aktiivisesti palautetta muun muassa tuotevalikoimista sekä esillepanoista. He kokivat kuitenkin, että palautteet otetaan melko harvoin huomioon.

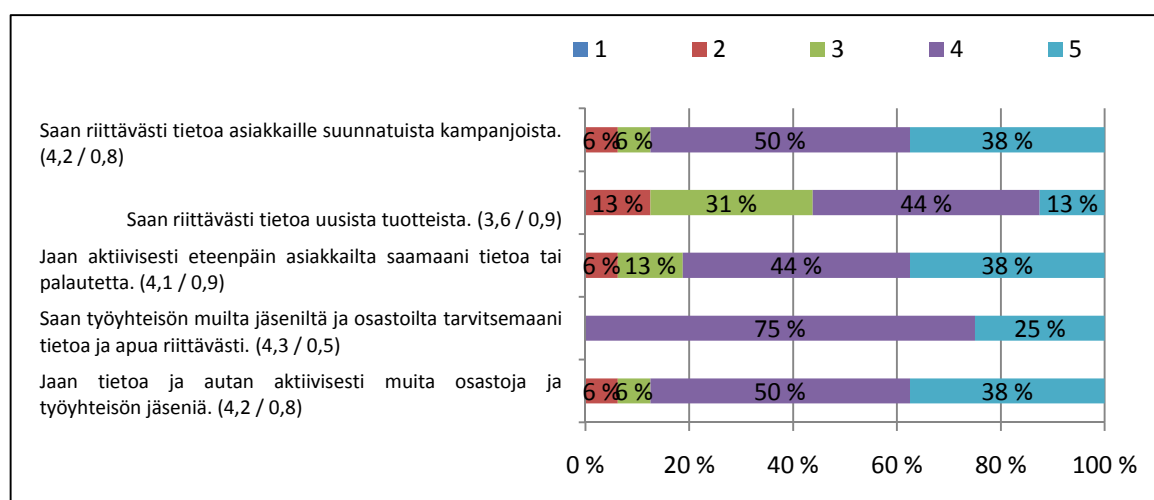
Davis (2001) korostaa, että kanavavalinnoissa tulisi käyttää harkintaa, sillä valinnat vaikuttavat oleellisesti viestin vastaanottoon ja tulkintaan sekä henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. Sokos-tavaratalossa ei niinkään noussut esiin kanavavalinnat, vaan myyntihenkilöstön tyytymättömyys viestintätyyliin, kuten johdon tuen yhteydessä mainittiin. Alla on suora lainaus yhden myyjän haastattelun lopussa tekemästä yhteenvedosta viestintätyyleihin liittyen:

**HG:** ”Et mun mielestä hyvä esimerkki siitä, miten sä voit sanoa tavallaan niin ku negatiivisen asian kannustavasti. Ni mul on jääny ... ku *tavaratalonjohtaja* sanoi näin, että tota se et kui pieni se summa on, et mitä mejän pitää tunnissa myydä lisämyyntii, et me päästään siihen omaan tavoitebudjettiin.... Ja se oli must semmonen, et miten hän silloin piti sen puheen, ni se oli musta aivan niin ku tosi hyvä. Se oli hyvä tapa ilmottaa se, et okei, meil on pikkasen nyt heikko tää tilanne täsnäi ... et voitteko, et tän verran pitäis niin ku myydä enemmän. Ja sit oli jotain niin ku päiväkohtasii. Se oli niin ku tosi vähän, mitä tarvis tehdä. Mut se, et me saatiin ihan niin ku semmonen fakta asiasta. Ja se oli musta hyvä tapa, eikä se, että minkä takia te ette nyt myy. Eli se tapa miten sä lähestyt, se on se pointti. Et asioista voi tosiaan sanoa, mut se tapa, millä sä sanot, ni siihen on aika monella vähän opittavaa.”

Myyjät siis kokivat johdon viestintätyyleissä olevan useimmiten parantamisen varaa. Palautetta saa antaa ja useimmiten se on aiheellistakin, mutta sen ilmaisemiseen pitäisi kiinnittää huomioita. Palautetta toivotaan annettavan enemmän rakentavassa ja kannustavassa hengessä, ei ”lyttävässä” ja motivaatiota huomattavasti heikentävässä muodossa.



Sokos-tavaratalon sisäistä tiedottamista ja viestintää sekä sisäistä asiakkuutta tarkasteltiin kyselylomakkeen kysymyksessä 10. Vastaajia pyydettiin arvioimaan sisäistä tiedonkulkua koskevia väittämiä (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä). Vastausten prosentuaaliset jakaumat on esitetty kuviossa 20. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin edellä esiteltyt samoihin aihepiireihin liittyvät tulokset haastatteluista. Keskiarvoisesti tarkasteltuna vastaajat olivat kaikkien väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä (keskiarvot 3,6–4,2) ja reilusti yli puolet vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä (arvio 4 tai 5) kaikkien väittämien kanssa. Väittämien kanssa ei kukaan ollut täysin eri mieltä, mutta osa oli jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskihajonta vaihteli välillä 0,5–0,9. Vastaajat olivat siis jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi tietoa asiakkaille suunnatuista kampanjoista ( $\bar{x}=4,2$ ) ja uusista tuotteista ( $\bar{x}=3,6$ ) sekä saavat työyhteisön muilta jäseniltä ja osastoilta tarvitsemaansa tietoa ja apua riittävästi ( $\bar{x}=4,3$ ). Lisäksi vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että he itse jakavat aktiivisesti eteenpäin asiakkailta saamaansa tietoa tai palautetta ( $\bar{x}=4,1$ ) sekä jakavat tietoa ja auttavat aktiivisesti muita osastoja ja työyhteisön jäseniä ( $\bar{x}=4,2$ ).



Kuvio 20 Arviot Sokos-tavaratalon tiedonkulusta (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä) ( $\bar{x}/s$ ) (n=16)

Tiedonkulkua koskevia väittämiä tarkennettiin avoimella kysymyksellä, jossa vastaajilta tiedusteltiin, minkälaista tiedotusta he kaipaivat lisää tai miten tiedotusta voisi parantaa. Kahden vastaajan mielestä tiedotus toimi jo nykyisellään riittävän hyvin. Lisää tietoa kaivattiin ympäristöasioista, tulevista trendeistä ja koulutusmahdollisuuksista sekä avoimista työpaikoista joko omaan sähköpostiin seinälehtinä tai tiedotteina. Tietoa toivottiin lisää myös kampanjoista, esimerkiksi vuoron vaihdoissa voisi olla nopea briiffi alennuksista ja kampanjoista. Vastauksissa kommentoitiin myös tiedon välittämisen

kanavia. Tietoa mainittiin tulevan paljon sähköpostitse ja koneella, vaikka suullinen tieto menisi paremmin perille. Yhden vastaajan mielestä työhön pitäisi ottaa aktiivisesti käyttöön tietokone/sähköposti eikä tulostaa kaikkea kassalle, mikä on paperin tuhlausta ja vanhanaikaista. Vastauksissa mainittiin myös ryhmähaastatteluisissa esiin noussut ongelmallisuus tietojen säilyttämisessä kassapisteessä. ”Kassapisteellä on kansio, jossa on uusimmat tiedot. Kuitenkin sitä on melko mahdoton lukea, antamatta väärää kuvaa asiakkaille, tai joutumatta palvelemaan asiakkaita kassalla, jolloin ei sitä ehdi lukea lainkaan. Tällöin minulta menee usein ohi tietoja, jotka kyllä onneksi yleensä kuulen myöhemmin toisilta myyjiltä.”

### 7.5.2 *Myyntihenkilöstön motivointi*

Mallissa, jota tutkimuksessa on käytetty sisäisen markkinoinnin osa-alueiden ja keinojen käsittelyn pohjana (kuvio 7, s. 35), motivointi on sijoitettu sisemmälle kehälle. Tämä kuvastaa sitä, että kaikilla sisäisen markkinoinnin keinoilla nähdään olevan vaikutusta motivaatioon. Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät nousivat haastatteluisissa spontaanisti esiin monessa eri asiayhteydessä. Tämä tukee edellä esitettyä näkemystä siitä, että useammalla, ellei jopa kaikilla sisäisen markkinoinnin keinoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

Sokos-tavaratalon johto arvioi useimpia myyjiä motivoivan eniten raha. Johto uskoi-kin tulospalkkion saamisen motivoivan henkilöstöä enemmän ja motivaatiota voitavan parantaa kehittämällä tulospalkkausjärjestelmää esimerkiksi tarkistamalla asetettuja tavoitteita sekä lyhentämällä tarkastelujaksoa. Myyntihenkilöstö oli kuitenkin rahan motivoivasta vaikutuksesta eri mieltä ja ryhmähaastatteluisissa keskusteltiin, ettei mahdollisesti tiedossa oleva bonus vaikuta työmotivaatioon vaan töitä tehdään asiakkaan ehdoilla. Myös kyselylomakkeella tulospalkkaus jäi tärkeysjärjestyksessä listattujen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden häntäpäähän (kuvio 21, s. 108).

Johdon ja myyntihenkilöstön näkemykset myyntihenkilöstöä motivoivista tekijöistä olivat yhtenevät siinä, että myyjiä motivoi työpaikan ilmapiiri ja hyvät työtoverit, mahdollisuus vaikuttaa työvuorosunnitteluun, positiivinen palaute sekä innostava ja kannustava esimies. Myyjät kokivat, että tavaratalossa vallitsi työntekijöiden kesken hyvä ilmapiiri. Toiset työntekijät olivat tärkeitä tiedon lähteitä, työntekijät perehdyttävät ja kouluttavat toisiaan sekä jakavat onnistumiset ja epäonnistumiset. Työvuorosunnittelun myyjät kokivat toimivan pääsääntöisesti hyvin ja mikäli toiveet eivät onnistu, pysyy vuoroja yleensä vaihtamaan työtovereiden kesken.

Positiivinen palaute ja kiitos työstä mainittiin tärkeiksi motivaattoreiksi, mutta niitä koettiin saatavan liian vähän. Johdon tuen tai sen puutteen koettiin toisinaan vaikuttavan myös käänteisesti eli negatiivisesti myyjien työmotivaatioon. Päivä voi alkaa motivaati-

tiota alentavalla palaverilla, jossa myyjien sanoman mukaan ”tulee kuraa niskaan”. Asioiden esittämiseen kaivattiin yleisesti muutosta ”lyttäävästä” rakentavampaan suuntaan. Myyjät kokivat myös, että heitä kohdellaan usein kuin pikkulapsia tai että heitä pidetään tyhminä. Tällainen tunne tulee esimerkiksi, kun tivataan ”muistatthän tervehtiä asiakasta”, asetettaessa liikaa sääntöjä ja vaatimuksia sekä tarkkailtaessa myyjien toimintaa osastolla ja puututtaessa toiminnassa liian pieniin yksityiskohtiin. Myyjät kokivat lisäksi, että joskus heillä teetetään turhalta tuntuvia tehtäviä, esimerkiksi rakennutetaan tuotealueita, jotka puretaan seuraavalla viikolla jonkin toisen tuotealueen alta.

Joulukauppa on tavaratalon odotetuinta aikaa. Silloin on paljon ihmisiä liikkeellä ja myyjiltä odotetaan erityistä joustavuutta. Myyjät kokivat saaneensa juuri joulukaupan alla erittäin negatiivista palautta palaverissa, joka laittoi miettimään, miksi ”repeäisi joka suuntaan”, jos sitä ei talossa arvosteta eikä talon puolelta haluta antaa siihen eväitä. Alla on erään myyjän tekemä loppukiteytys myyjien motivoinnista:

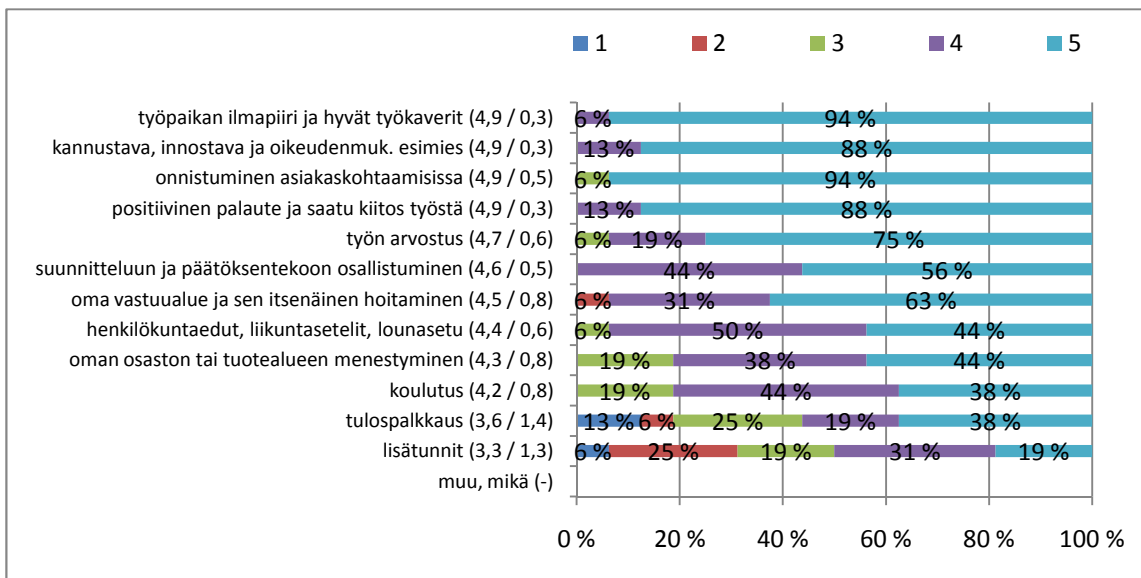
**HG:** ”Varmaan, mikä kuitenkin eniten vaikuttaa on se sun työhyvinvointi. Ni se vaikuttaa ihan kaikkeen. Elikkä siihen kui asiakaspalvelullinen sä oot, miten sä jaksat niin ku motivoituu, et motivoiks sua yleensäkään ketään. Et se mikä on tääl tosi puutteellista on se, että siis meitä ei motivoida. Siis meille annetaan käskyjä ja toimintatapoja miten tehdään, mut meitä ei motivoida. Ja se on se ongelma.”

Tavaratalon johdon tulisi huomioida, ettei käskemällä työntekijöitä saada aikaan parhaita mahdollisia tuloksia, vaan työympäristöä tulisi muokata työntekijöitä omaloitteeseen asiakasta arvostavaan toimintaan innostavaksi (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132–145; Lahtinen & Isoviita 2001, 65, 214). Tällaisen työympäristön muokkamisessa voisi auttaa arvostavampi asennoituminen myyjiä kohtaan, arkisista onnistumisista annettu hyvä palaute ja kiitos, aito kannustaminen ja rakentavampi yhteistyö myyjien ja johdon välillä.

Työtovereiden ja johdon tuen lisäksi myyjät mainitsivat asiakkaiden vaikuttavan motivaatioon sekä negatiivisesti että positiivisesti. Mikäli päivän ensimmäinen asiakas on myyjien sanoman mukaan ”haistattelijä”, on myyjällä tällaisen asiakkaan jälkeen edessä ”pieni tsemppaamisen paikka”. Toisaalta onnistuminen asiakaspalvelutilanteissa ja asiakkailta arjen myyntitilanteissa saatu hyvä palaute luo myyjille hyvää mieltä, motivoi ja auttaa jaksamaan. Tätä pidetään myös ruusupalautetta tärkeämpänä asiana.

Myyntihenkilöstön motivointia tutkittiin kyselylomakkeen kysymyksessä 12. Vastajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla (1= ei lainkaan tärkeä – 5= erittäin tärkeä), kuinka tärkeiksi he arvioivat annetut tekijät työmotivaationsa kannalta. Vastausvaihtoehdot koottiin teoriaan ja haastatteluiden tuloksiin perustuen. Vastausvaihtoehdona oli myös muu mikä. Arvioit on esitetty kuviossa 21, johon työmotivaatioon vaikuttavat tekijät on listattu arvioiden mukaisessa tärkeysjärjestyksessä.

Viiden tärkeimmän työmotivaatioon vaikuttavan tekijän joukkoon nousivat työpaikan ilmapiiri ja hyvät työkaverit ( $\bar{x}=4,9$ ), kannustava, innostava ja oikeudenmukainen esimies ( $\bar{x}=4,9$ ), onnistuminen asiakaskohtaamisissa ( $\bar{x}=4,9$ ), positiivinen palaute ja saatu kiitos työstä ( $\bar{x}=4,9$ ) sekä työn arvostus ( $\bar{x}=4,7$ ). Nämä kaikki tekijät sekä lisäksi suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen sekä oma vastuualue ja sen itsenäinen hoitaminen koettiin keskiarvollisesti tarkasteltuna erittäin tärkeiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Melko tärkeiksi tekijöiksi koettiin henkilökuntaedut, liikuntasetelit ja lounasetu ( $\bar{x}=4,4$ ), oman osaston tai tuotealueen menestyminen ( $\bar{x}=4,3$ ), koulutus ( $\bar{x}=4,2$ ) sekä tulospalkkaus ( $\bar{x}=3,6$ ). Lisätunnit koettiin jonkin verran tärkeäksi tekijäksi ( $\bar{x}=3,3$ ) ja muu, mikä vastausvaihtoehtoon ei tullut yhtään vastausta. Etenkin viiden tärkeimmän motivaatioon vaikuttavan tekijän osalta tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin myyntihenkilöstön haastatteluissa.



Kuvio 21 Arviot työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä (1= ei lainkaan tärkeä – 5= erittäin tärkeä) ( $\bar{x}/s$ ) (n=16)

Tekijöiden tärkeydestä oltiin melko samaa mieltä ja keskihajonnat vaihtelivat suurimmassa osassa tekijöitä 0,3–0,6 välillä. Keskihajonta nousi 0,8:an oman vastuualueen ja sen itsenäisen hoitamisen, oman osaston tai sen tuotealueen menestymisen sekä koulutuksen kohdalla. Keskihajonnat nousivat suurimmiksi tekijöissä tulospalkkaus (s=1,4) sekä lisätunnit (s=1,3). Vaikka tulospalkkauksen ja lisätuntien keskiarvot olivat melko alhaiset ( $\bar{x}=3,6$  ja  $\bar{x}=3,3$ ) olivat vastausten moodit kuitenkin 5 ja 4, eli suurin osa vastaajista piti niitä erittäin ja melko tärkeinä. Haastatteluiden tuloksiin perustuen voisi olettaa, että lisätunnit olisivat tärkeämpiä osa-aikaisille kuin kokoaikaisille. Kuitenkin osa-aikaisten arvio lisätuntien merkityksestä työmotivaatiolle sai keskiarvoksi 3,2 ja koko-

aikaisten 3,4. Kokoaikaiset arvioivat myös tulospalkkauksen tärkeämmäksi tekijäksi kuin osa-aikaiset. Kokoaikaisten antamien arvioiden keskiarvo oli 3,7 ja osa-aikaisten 3,4.

Myyntihenkilöstön näkemykset heitä motivoivista tekijöistä mukailevat Salmela-Aron ja Nurmen (2005, 132–145) sekä Mallinin ja Pullinsin (2009) näkemyksiä, joiden mukaan suurinta osaa ihmisiä motivoi esimiehen tai läheisten työtovereiden tuki ja rohkaisu, asiakassuhteissa onnistuminen sekä asiakkaalle avuksi oleminen. Positiivista palautetta pitäisi antaa mahdollisimman paljon ja välttää julkisen negatiivisen palautteen antamista. Negatiivinen palaute tulisi antaa rakentavasti ja ratkaisuja tarjoten.

Myyjien näkemykset johdon tuen sekä asiakaskohtaamisissa onnistumisen ja hyvän asiakaspalautteen vaikutuksista työmotivaatioon tukevat myös Chenin ja Questerin (2009) tutkimustuloksia. Niiden mukaan työntekijöiden johdolta saama tuki ja asiakailta saatu palaute vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden asenteisiin (tyytyväisyyteen) sekä käyttäytymiseen (työpaikassa pysymiseen) ja ne motivoivat työntekijöitä toimimaan asiakasarvoa tuottavalla tavalla. Tästä syntyy positiivinen kehä, jossa tyytyväiset työntekijät saavat aikaan asiakastyytyväisyyttä ja tyytyväiset asiakkaat lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota sekä palvelun tasoa edelleen (Lahtinen & Isoviita 2001, 62).

Tavaratalonjohtaja totesi Lahtisen ja Isoviidan (2001, 214) tavoin myyjän motivaation vaikuttavan tuloksellisuuteen. Mitä motivoituneempi myyjä on, sitä parempiin tuloksiin hän pääsee. Hyvin työhönsä motivoitunut myyjä tekee enemmän ja parempaa työtä kuin huonosti motivoitunut myyjä. Tulokselliseen myyntityöhön pystyvällä myyjällä on tietojen ja taitojen lisäksi oltava halua tehdä hyviä tuloksia.

## **7.6 Koetut edellytykset toimia palvelulupauksen mukaisesti**

Tavaratalonjohtajaa ja myyntihenkilöstöä pyydettiin haastatteluiden lopuksi yhteenvedomaisesti arvioimaan, minkälaiset valmiudet myyntihenkilöstölle annetaan asiakkaan kohtaamiseen ja palvelulupauksen lunastamiseen. Tavaratalonjohtajan arvion mukaan valmiudet ovat hyvät. Hän kuitenkin huomautti, että asiakaspalvelutehtävän taustalla on tehokkuusvaatimus eikä myyjillä käytännössä ole joutoaikaa. Myyjät eivät siis odottele toimettomana osastolla asiakkaita, vaan aina on jotakin tehtävää, kuten esillepanon kohentamista tai tavaroiden esillelaittoa. Tämä aiheuttaa haasteita, sillä keskityttäessä muihin tehtäviin saattaa asiakas ja asiakkaan tervehtiminen unohtua. Tämä voi tavaratalonjohtajan mukaan joissakin myyjissä herättää tuntemuksen, ettei palvelulupauksen mukaisesti toimimiseen ole edellytyksiä, koska on niin paljon muuta tekemistä. Tavaratalonjohtaja kuitenkin painotti, että aina pitäisi muistaa, että asiakas on aina se tärkein

asia. ”Muuten annetuilla eväillä pitäisi päästä ihan hyviin suorituksiin,” tavaratalon johtaja kiteytti.

Myyjät mainitsivat haastattelujen aikana muissa yhteyksissä, ettei aina ole mahdollista toimia palvelulupauksen mukaisesti. Esimerkiksi myynnillisesti kiireisimpinä päivinä myyjät ovat ”kassamagneetteja” eikä palvelulupausta pystytä silloin toteuttamaan. Myyjät kokivat myös tavaratalonjohtajan esittämällä tavalla, että monet myyinnedistämistoimet täytyy tehdä asiakkaan ollessa talossa, jolloin herää kysymys, miten palvelusta pystytään huolehtimaan.

Myyjät olivat sisäisen markkinoinnin keinoin annettavista valmiuksista tavaratalonjohtajan kanssa lähtökohtaisesti samaa mieltä. Edellytykset ovat hyvät, kunhan vain keskityttäisiin olennaiseen:

**HE:** ”Mun mielestä on niin kun hyvät edellytykset kyllä. Välillä vaan esimiestasolla kiinnitetään semmoseen epäolennaiseen huomiota, mikä sit tavallaan aiheuttaa sitä stressiä ja alentaa motivaatiotasoa.” **HB:** ”Se heijastuu asiakkaaseen ja viime kädessä heikentää tulosta.” **HG:** ”Ja sit mikä mun mielestä erityisesti edesauttaa sitä on, et meil on kyl aivan mielettömän osaava ja auttavainen henkilökunta. Niin ku työkaverit, ketkä niin ku neuvoo, jos on jotain ongelmaa. Et siel on niin ku se kaikkein paras tieto ja se voimavara on kyllä siellä.” ... **HD:** ”Mut siis kyl se on ihan hyvä se mejän perehdytysohjelma periaatteessa, et kyl sieltä saa. Ja aina välillä näit koulutuksia on, missä palvelulupausta tuodaan, et ei se niin ku unohtumaan pääse. Et niin ku sanoit, niin edellytykset on hyvät.”

Myyntihenkilöstö kuitenkin totesi, että myyjät varmasti tervehtisivät enemmän ja kyselisivät asiakkailta, mikäli se olisi mahdollista. He kokivat siis resurssien olevan rajalliset ja nyt tehtiin kaikki se, mitä pystyttiin. Myös mahdollisuudet vaikuttaa tuotevalikoimaan voisivat tuoda tavaroiden myymiseen mielekkyyttä. Myyjät pohtivat myös, olisiko työnteko hauskempaa, jos johdolla olisi erilainen, kannustavampi ja tukevampi asenne, myyjiin luotettaisiin vahvemmin ja tavaratalonjohtajakin jalkautuisi enemmän henkilöstön pariin. Vaikka työskennellään isossa talossa, toivottaisiin kaikkien olevan kuin yhtä suurta perhettä tai ainakin jotakin sinne päin. Myyjät halusivat haastattelun lopussa tuoda esiin, ettei kaikki ole niin mustavalkoista ja kaikesta huolimatta he arvostavat työntaajansa ja monessa muussa paikassa asiat ovat varmasti huonomminkin. Kuitenkin he toivoisivat johdon ymmärtävän, että myös heidän toimillaan voi olla vaikutusta nykyisiin ongelmiin.

Myös kyselylomakkeen lopussa olleeseen palautteelle ja muihin vastaajien mieleen tulleille aiheille tarkoitettuun vapaaseen vastauskenttään kirjoitettiin yhteenvetomaisia kommentteja tavaratalon ilmapiirin nykytilasta. Kommenteissa mainittiin, että henkilökuntaa tulisi kannustaa ja kehua enemmän. Nykyisellään arvostellaan ja ”kytätään”, mikä ei paranna ilmapiiriä. Myöskään konemaisuuden ei katsottu kuuluvan asiakaspalveluun, sillä jokainen on yksilö, jonka hyviä ominaisuuksia tulisi arvostaa. Kommenteissa arveltiin myös asioiden toimivan talossa paljon paremmin, jos työntekijöitä arvos-

tettaisiin enemmän. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut, mikä saa myymään enemmän ja innolla. Tällöin on myös mukava tulla töihin. Kommentin mukaan tavaratalossa on tämän suhteen vielä paljon petrattavaa ja olisi jo aika ymmärtää, ettei "piiska todellakaan ole kannustavaa, kun jo muutenkin on rankkaa".

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 8.1 Johtopäätökset

Sokos-tavaratalon asiakas- ja palvelulupauksen osia käytettiin mainonnassa, mutta niitä ei kokonaisuudessaan oltu lausuttu julki asiakkaille. Tämä linjaus poikkesi oleellisesti kirjallisuudessa esitetyistä asiakkaille annettujen lupauksen ominaisuuksista. Yleisesti asiakas- ja palvelulupauksia korostetaan markkinointiviestinnässä ja niillä pyritään viestimään asiakkaalle, miten yritys tuottaa erinomaista asiakasarvoa kilpailijoitaan paremmin ja mitä asiakas voi esimerkiksi tuotteilta ja palvelulta odottaa (Kuusela & Neilimo 2010, 60; Kautto ym. 2008, 116–117; 2007a, 8–9, 35; Kaplan & Norton 2004, 38–42). Nykyisellä toimintamallilla Sokos-tavaratalon palvelulupausta korostetaan viestinnän sijaan toiminnassa. Tarkkaan määriteltyine vaiheineen se tarjoaa hyvän ja selkeän toimintamallin myyntihenkilöstölle. Kuitenkin sen julkilausuminen selkeyttäisi asiakkaiden odotuksia ja tällöin myös heillä olisi mahdollisuus arvioida onko palvelulupauksen lunastamisessa onnistuttu.

Tutkijoiden tavoin käytännön työelämän toimijat antavat sisäiselle markkinoinnille erilaisia määritelmiä ja korostavat sen ominaisuuksia eri tavoin. Sokos-tavaratalon johtaja ja tutkittavan osaston esimies määrittelivät sisäisen markkinoinnin hyvin eri tavoin. Tavaratalonjohtaja näki sisäisen markkinoinnin palvelulupauksen mukaisen käyttäytymisen selvittämisenä sekä tukemisenä ja esimies puolestaan näki sen tarkoittavan ennen kaikkea miljöötä, esillepanoja ja tilaratkaisuja. Sisäisen markkinoinnin tavoitteiksi tavaratalon johto määritteli markkinoiden parhaan palvelun ja sitä kautta suuremman kävijöiden ja kanta-asiakkaiden määrän, asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden sekä viime kädessä suuremman myynnin. Asetettuja tavoitteita mitataan mystery shopping tutkimuksilla, asiakastytyväisyyskyselyillä sekä jatkuvalla asiakaspalautteella.

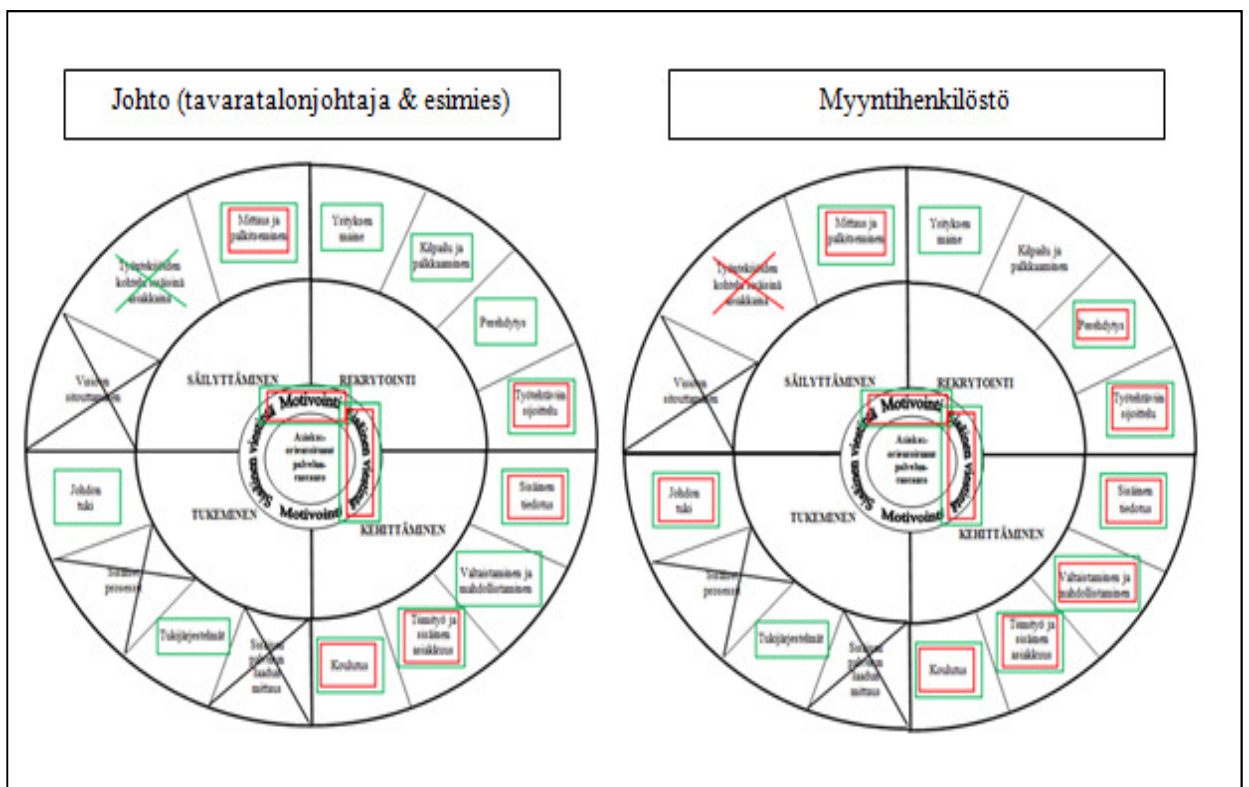
Vaikka sisäisen markkinoinnin yhtenä tarkoituksena nähtiin palvelulupauksen mukaisen käyttäytymisen selvittäminen ja tukeminen, Sokos-tavaratalon sisäisen markkinoinnin määrittely sekä tavoitteet ja niiden mittaaminen keskittyivät muuten melko voimakkaasti yrityksen ulkoisiin tekijöihin. Vaikka sisäisen markkinoinnin lopullisena tavoitteena pidettäisiin tyytyväisiä asiakkaita ja sitä kautta taloudellista menestymistä, tulisi ennen sitä huolehtia työntekijöiden työtyytyväisyydestä, tiedoista, taidoista ja muista asiakasorientoituneeseen palveluntuotantoon vaikuttavista osatekijöistä. Sisäisen markkinoinnin kokonaisvaltainen toteuttaminen vaatiikin vielä ylimmän ja keski johdon sisäisen markkinoinnin määritelmien ja tavoitteiden yhdenmukaistamista sekä suuntaamista enemmän yrityksen sisälle sen henkilöstöön.

Sokos-tavaratalossa myyjän toimenkuva on monipuolinen ja työssä tarvitaan monenlaisia tietoja ja taitoja. Johdon kuvailemista myyjien tavoista toimia työssään pitäisi



pyrkii ”huippusuoritukseen” ja myymiseen. Nämä tavat toimia edellyttävät myyjiltä tiettyjä asenteellisia ominaisuuksia ja tietämyksellisiä asioita. Myyjien tulee olla motivoituneita ja asiakaspalveluhenkisiä sekä kiinnostuneita työstään ja asiakkaista. Tämän lisäksi tarvitaan valikoima-, tuote- ja materiaalitietoutta sekä järjestelmien tuntemusta. Näiden tietojen ja taitojen sekä asenteellisten ominaisuuksien kehittämisessä ja ylläpitämisessä tarvitaan sisäisen markkinoinnin keinoja.

Tulososiossa johdon sekä myyntihenkilöstön näkemyksiä ja näkemuseroja sisäisen markkinoinnin keinojen käytöstä kuvattiin sisäisen markkinoinnin osa-alueita ja keinoja kuvaavasta mallista (kuvio 7, s. 35) erotetuilla kuvioilla. Kuviossa 22 nämä kuviot on yhdistetty takaisin kokonaisuksi malleiksi. Kuten kuviosta voidaan todeta, Sokos-tavaratalossa on käytössä lähes kaikki teoriassa esitellyt sisäisen markkinoinnin keinot työntekijöiden valmistamiseksi asiakkaan kohtaamiseen ja palvelulupauksen lunastamiseen. Kuviossa voidaan todeta myös etenkin myyntihenkilöstön nostaneen lähes kaikista keinoista esiin sekä neutraaleja tai positiivisia näkemyksiä että huonoja puolia tai kehittämistä vaativia kohtia.



Kuvio 22 Yhteenvedo johdon ja myyntihenkilöstön näkemyksistä sisäisen markkinoinnin keinoista

Sisäisen markkinoinnin keinoista sisäisen palvelun mittaaminen, sisäiset prosessit ja visioon sitouttaminen eivät nousseet tutkimuksen tuloksissa esiin. Tästä tehtiin johtopäätös,

etteivät ne ole Sokos-tavaratalossa ainakaan aktiivisessa käytössä. Visioon sitouttamisen lähtökohdana on ajatus, että työntekijät saadaan jäämään yritykseen ja työskentelemään motivoituneemmin, mikäli he ymmärtävät organisaation vision sekä oman roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta. Sokos-tavaratalossa samaa ajatusta olisi mahdollista soveltaa henkilöstön sitouttamisessa palvelulupaukseen. Palvelulupaus on tarkkaan määriteltä ja sen toteutumista seurataan. Hyvän palvelun tuottamisessa myyntihenkilöstö on avainasemassa. Sokos-tavaratalon johto voisi vielä vahvemmin positiivisessa mielessä viestittää, kuinka tärkeitä myyjät palvelulupauksen lunastamisen onnistumisessa ovat ja kuinka jokaisella myyjällä on tärkeä rooli tavoiteltaessa palvelusta todellista kilpailuetua.

Monet Sokos-tavaratalossa käytetyistä sisäisen markkinoinnin keinoista linkittyivät toisiinsa eri aihealueiden kautta. Esimerkiksi myyntihenkilöstön kokemukset hyvin rajallisesta tuote- ja materiaalitiedon määrästä nousivat esiin sekä perehdytyksen, työtehtäviin sijoittelun että koulutuksen yhteydessä. Vaikka perusperehdytyksen yhteydessä ei kaikkia osaston tuotteita ole mahdollista käydä läpi, tulisi perehdytykseen kuitenkin sisällyttää jonkin verran tuote- ja materiaalitietoutta. Hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi myyjille pitäisi tarjota tuotetietoutta kaikilta tuotealueilta, joille heidät sijoitetaan työskentelemään. Lisäksi myyntihenkilöstö koki trendien uusiutumisen ja tuoteinnovaatioiden kehittymisen yhä nopeammassa tahdissa luovan haasteita tuotevalikoiman ja materiaalien tuntemiselle sekä ajan hengessä pysymiselle. Tämä tulos puoltaa näkemystä, jonka mukaan liiketoimintaan vaikuttavat tekijät muuttuvat niin nopeasti, että pitääkseen henkilöstön ajan tasalla ja taatakseen laadukkaan palvelun, on henkilöstöä kehitettävä ja koulutettava jatkuvasti. Vaikka resurssit ovat rajalliset, tulisi riittävästä koulutuksen määrästä huolehtia. Koulutus myös lisää myyjien motivaatiota sekä parantaa asiakaspalvelun laatua eli mitä todennäköisimmin koulutuksen kustannukset pystytään ajan saatossa kompensoimaan lisääntyneen myynnin kautta.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä asioiden esittämisen tyyli linkittivät yhteen sisäisen markkinoinnin keinoista johdon tuen, työntekijöiden kohtelun sisäisinä asiakkaina, mittauksen ja palkitsemisen sekä motivaation ja sisäisen viestinnän. Myyntihenkilöstö koki hyvän ja rakentavan palautteen sekä kiitoksen saamisen vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Saadun palautteen koettiin kuitenkin olevan pääsääntöisesti negatiivista ja palautetta annettavan ”lyttävään” ja motivaatiota alentavaan tyyliin. Tämä koettiin myyntihenkilöstön keskuudessa jopa rangaistuksena. Palautteen antamista ja viestinnän tyyliä tulisikin kehittää rakentavampaan suuntaan ja myyjien palkitsemisessa ja motivaatiossa korostaa enemmän johdon antamaa kiitosta, kannustamista ja tukea.

Myös kaksisuuntaiseen viestintään ja palautteen vastaanottamiseen pitäisi Sokos-tavaratalossa kiinnittää huomiota. Myyntihenkilöstö koki, että heidän antamansa palaute otetaan vain harvoin huomioon. Tavaratalossa voitaisiin saavuttaa hyviä tuloksia myyji-

en ehdottamalla tavalla eli yhdistämällä osastoa koskevassa päätöksenteossa myyjien jokapäiväisessä työssä kertynyt kokemus johdon tietämyksen kanssa. Myös johdon myyntihenkilöstöltä saama palaute työtyytyväisyyskyselyn kautta tulisi ottaa loukkaantumatta vastaan ja myyjien syyttelyn sijaan pohtia, mitä asioille voitaisiin tehdä tulosten ja tyytyväisyyden parantamiseksi.

Työtovereiden merkitys linkitti yhteen sisäisen tiedotuksen, tiimityöskentelyn, johdon tuen ja motivoinnin. Myyntihenkilöstö mainitsi työtoverit yhdeksi tärkeimmistä tiedon lähteistä sekä työhyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Kuitenkin myyjien sosiaalista kanssakäymistä rajoittava kulttuuri sekä myyntihenkilöstön toiminnan tarkkailu johdon puolelta vaikeutti myyjältä toiselle siirtyvää tiedonvälitystä. Negatiivista asennoitumista myyjien keskinäiseen kanssakäymiseen voitaisiin lieventää ja tukea yli ydintiimien ja osastorajojen tehtävää tiimityöskentelyä. Tällä tavoin pystyttäisiin parantamaan sisäistä tiedotusta, myyjien työmotivaatiota sekä tavaratalon yleistä ilmapiiriä.

Sokos-tavaratalon myyntihenkilöstö ja johto olivat samaa mieltä palvelulupauksen tärkeydestä ja lähtökohtaisesti hyvistä valmiuksista sen lunastamiseen. Kuitenkin johdon ja myyntihenkilöstön väliltä tuntui tällä hetkellä puuttuvan keskinäinen luottamus, arvostus ja ymmärrys toisiaan kohtaan. Monessa asiassa johdon ja myyntihenkilöstön välillä vallitsi vastakkainasettelu. Myyjät kokivat, että heitä syytetään huonoista asiakastyytyväisyystuloksista huomioimatta työnteon realiteetteja ja negatiivisesta asiakaspalautteesta ilman mahdollisuutta puolustautua tai tuoda omaa näkökulmaa tapahtumista esiin. Myyjät kokivat heidän tehtävänään olevan vain robottimainen myyminen ilman mahdollisuuksia vaikuttaa työtä koskeviin suurempiin kysymyksiin, kuten kampanjoihin, tuotevalikoimiin ja esillepanoihin. Valmiuksia toimia palvelulupauksen mukaisesti parantaisikin resurssien lisääminen, myyjien mahdollisuus vaikuttaa osastoa koskevaan päätöksentekoon, johdon arvostavampi asenne myyntihenkilöstä kohtaan sekä yleisesti kannustavampi, motivoivampi ja tukevampi ilmapiiri. Koko henkilöstön tulisikin yhdessä oivaltaa yrityksen palveluloiston perusta.

Tutkimusta toteutettiin myynnillisesti vuoden vilkkaimpana ajankohtana ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset olivat juuri valmistuneet. Nämä tekijät saattoivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, sillä resurssien rajallisuus korostuu kiireen keskellä ja asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten läpikäynti oli juuri aloitettu. Tämä saattaa kiristää ilmapiiriä entisestään ja tuoda tunteita pintaan. Tutkimuksen tuloksiin on saattanut vaikuttaa myös se, että tutkittavia valittiin tutkimukseen vain yhdeltä osastolta. Tutkimuksen laajentaminen ja tutkittavien lisääminen olisi voinut tuoda tutkimukseen lisää erilaisia näkökulmia.

Tutkielman aiheen rajauksessa päädyttiin tarkastelemaan sisäistä markkinointia ja palvelulupausta vain yrityksen johdon ja työntekijöiden kannalta. Tämä on sisäisen

markkinoinnin näkökulmasta perustelua, mutta koska tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi palvelulupaus, olisi myös asiakasnäkökulma ollut mielenkiintoinen. Kiinnostava jatkok tutkimuksen aihe olisikin tutkia sisäisen markkinoinnin toimien vaikutusta loppuasiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakkaan näkemyksiä palvelulupauksen lunastamisesta.

## 8.2 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mikä on esimerkkiyrityksen asiakkailleen antama palvelulupaus sekä miten yritys sisäisen markkinoinnin keinoin valmistaa työntekijänsä asiakkaan kohtaamiseen ja mahdollistaa palvelulupauksen lunastamisen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin muodostamalla suhdemarkkinointia ja sisäistä markkinointia käsittelevän kirjallisuuden ja aiheesta tehtyjen aikaisempien tutkimusten perusteella tutkimuksen viitekehys (kuvio 1, s. 12). Viitekehyksessä lähdettiin liikkeelle yrityksen konseptin strategisesta määrittelystä, joka toimii operatiivisten liiketoimintaprosessien lähtökohtana. Viitekehys piti sisällään myös suhdemarkkinoinnin kolme pääprosessia eli sisäisen, ulkoisen ja interaktiivisen markkinoinnin sekä näiden avulla asiakkaille suunnatun palvelulupauksen antamisen, mahdollistamisen ja lunastamisen. Mikäli kaikissa prosesseissa onnistutaan, voidaan saada aikaan liikevaihdon ja omistaja-arvon kasvua. Viitekehysten osista tutkimuksessa keskityttiin erityisesti sisäiseen markkinointiin ja palvelulupauksen mahdollistamiseen.

Koska tässä tutkielmassa sisäisen markkinoinnin ja henkilöstön katsottiin vahvasti liittyvän ja vaikuttavan yrityksen suhteisiin ja niissä menestymiseen, lähdettiin aiheen tarkastelussa liikkeelle suhdemarkkinoinnista ja sen historiallisesta kehityksestä, määrittelmistä ja ulottuvuuksista. Tässä tutkielmassa suhdemarkkinointi nähtiin sidosryhmäsuhteiden johtamisena, jonka avulla yritys tähtää asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakasarvon kasvattamiseen. Yrityksellä on lukuisia sidosryhmäsuhteita, joista tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi rajattiin ainoastaan työntekijät ja asiakkaat. Työntekijöiden ja asiakkaiden nähtiin olevan suhdemarkkinoinnin kolmiossa samalla jalustalla eli yritykselle yhtä tärkeitä suhteita.

Suhdemarkkinoinnin prosesseihin nähtiin oleellisesti liittyvän asiakkaalle annettavat lupaukset ja niiden lunastaminen. Tässä tutkielmassa asiakaslupaus nähtiin laajempaan asiakkaalle annettujen lupauksen joukkona, jotka liittyvät muun muassa puitteisiin, valikoimaan ja tuotteisiin. Palvelulupaus erotettiin siitä suppeampana käsitteenä, jossa keskitytään vain palveluun eli tapahtumiin myyjän ja asiakkaan välillä. Näistä kahdesta keskityttiin jälkimmäiseen.

Sisäisen markkinoinnin teoreettisessa käsittelyssä lähdettiin liikkeelle sisäisen markkinoinnin käsitteen, kohteiden ja tavoitteiden määrittelystä sekä sen johtamisesta. Tässä tutkielmassa sisäinen markkinointi määriteltiin yrityksen sisäiseksi prosessiksi,

jonka tarkoituksena on auttaa yritystä strategioiden toimeenpanossa sekä työntekijöiden valmistamisessa ulkoisen asiakkaan kohtaamisen ja palvelulupauksen lunastamiseen. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin sekä kykyihin palvella asiakasta.

Edellisten lisäksi tutkielmassa käsiteltiin sisäisen markkinoinnin toteuttamista. Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen keinoja esiteltiin erilaisten mallien ja tutkimusten valossa. Zeithamlin ja Bitnerin (2003, 328) malli vastasi lähtökodiltaan parhaiten tähän tutkielmaan valittua näkökulmaa sisäisestä markkinoinnista. Tutkielmaan valitun näkökulman tavoin mallissa tähdätään sisäisen markkinoinnin keinoin asiakasorientoituneeseen palveluntuotantoon. Mukailtua mallia (kuvio 7, s. 35) käytettiin pohjana sisäisen markkinoinnin osa-alueiden ja keinojen esittelyssä, aineiston keruussa ja analysoinnissa sekä tutkimuksen tulosten tarkastelussa. Mallissa sisäinen markkinointi on jaettu neljään osa-alueeseen joita ovat rekrytointi, kehittäminen, tukeminen ja säilyttäminen. Kukin osa-alue pitää sisällään erilaisia sisäisen markkinoinnin keinoja. Lisäksi kaikkia osa-alueita yhdistävinä välineinä nähtiin sisäinen viestintä sekä työntekijöiden motiivointi.

Teoriaa pyrittiin täydentämään tutkimalla, miten sisäistä markkinointia toteutetaan ja palvelulupaus mahdollistetaan käytännössä esimerkkiyrityksessä. Empiirisen tutkimuksen tutkittavaksi organisaatioksi valittiin yksi Sokos-tavarataloista. Empiirinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla Sokos-tavaratalon johtajaa ja tutkittavan osaston esimiestä sekä myyntityössä toimivia myyjiä ryhmähaastatteluna. Myyntihenkilöstön haastatteluita täydennettiin lisäksi kyselytutkimuksella.

Sokos-tavaratalon palvelulupaus perustui asiakkaan polkuun. Asiakkaille annettavien lupauksen yleisestä ominaisuudesta poiketen palvelulupausta ei Sokos-tavaratalossa oltu sellaisenaan julkilausuttu asiakkaille. Sen sijaan sen merkitys korostui yrityksen toiminnassa ja palvelulupaus vaiheineen oli oleellisessa osassa asiakaspalvelun toteuttamista. Palvelulupaus vaiheineen olikin tavaratalon johdolla ja myyntihenkilöstöllä hyvin tiedossa ja se oli sisäistetty osaksi toimintaa.

Tutkimus osoitti lisäksi Sokos-tavaratalossa olevan käytössä lähes kaikki tutkielman teoreettisessa osuudessa esitellyt sisäisen markkinoinnin keinot myyntihenkilöstön valmistamisessa asiakkaan kohtaamiseen. Johdon ja henkilöstön näkemyksissä sisäisen markkinoinnin keinojen käytöstä oli sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Sekä tavaratalonjohtajan että myyntihenkilöstön mukaan Sokos-tavaratalo tarjoaa lähtökohtaisesti hyvät valmiudet asiakkaan kohtaamiseen ja palvelulupauksen lunastamiseen. Myyntihenkilöstön mukaan edellytyksiä voitaisiin parantaa entisestään lisäämällä resursseja, tarjoamalla myyntihenkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa tuotevalikoimaan sekä luomalla yritykseen yleisesti kannustavampi, motivoivampi ja tukevampi ilmapiiri.

Sokos-tavaratalossa on hyvät edellytykset muodostaa palvelusta yrityksen kilpailuetu. Yrityksellä on käytössään sitoutunut ja osaava henkilöstö sekä tarkkaan määritelty palvelulupaus, joka on sisäistetty osaksi myyntihenkilöstön toimintaa. Lisäksi sisäisen markkinoinnin keinoin on onnistuttu luomaan hyvät lähtökohdat palvelulupauksen lunastamiselle. Kuitenkin joitakin, etenkin koko organisaation asenteisiin vaikuttavia keinoja voitaisiin käyttää vielä tehokkaammin valmiuksien parantamiseksi. Se kannattaa, sillä useat tutkimukset (mm. Gounaris 2006, Hwang & Chi 2005, Lings 2004, Thomson & Hecker 2000) osoittavat sisäisellä markkinoinnilla olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Tyytyväisemmät asiakaspalvelijat ovat puolestaan linkki tyytyväisempiin asiakkaisiin ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Asiakkaat kokevat ja vaistoavat yksittäisen kaupan ilma- piirin ja asioivat mieluiten kaupoissa, joiden ilmapiiri tuntuu myönteiseltä.

## LÄHTEET

- Ahmed, Pervaiz K. – Rafiq, Mohammed (2002) *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ahmed, Pervaiz K. – Rafiq, Mohammed (2003) Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37(9), 1177–1186.
- Ahmed, Pervaiz K. – Rafiq, Mohammed – Saad, Norizan M. (2003) Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, Vol. 37(9), 1221–1278.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Vastapaino. Tampere.
- Alkula, Tapani – Pöntinen, Seppo – Ylöstalo, Pekka (2002) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. 1.–4. painos. WSOY, Helsinki.
- Armstrong, Gary – Kotler, Philip (2005) *Marketing: An introduction*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Ballantyne, David (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 37(9), 1242–1260.
- Bell, Simon J. – Mengüç, Bülent – Stefani, Sara L. (2004) When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaint. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32(2), 112–126.
- Berry, Leonard – Parasuraman, A. (1991) *Marketing services: Competing through quality*. Free Press, New York.
- Berry, Leonard – Parasuraman, A. (2000) Services marketing starts from within. Teoksessa: *Internal marketing: Directions for management*, toim. Richard J. Varey–Barbara, Lewis 173–191. Routledge, London.
- Bitner, Mary Jo (1995) Building service relationships: It's all about promises. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4), 246–251.
- Blomqvist, Ralf – Dahl, Johan – Haeger, Tomas (1993) *Suhdemarkkinointi: Asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona*. Weilin+Göös, Espoo.
- Buchanan, David – Huczynski, Andrzej (1997) *Organizational behavior: An introductory text*. Prentice Hall, London.
- Chen, Shu-Ching – Quester, Pascale (2009) A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Customer Services*, Vol. 16(3), 197–206.

- Conduit, Jodie – Mavondo, Felix (2001) Firm-employee relationship strength - A conceptual model. *Journal of Business Research*, Vol. 51(11), 11–24.
- Crosby, Lawrence A. – Johnson, Sheree L. (2003) Watch what I do. Leadership behaviour sends the strongest message. *Marketing Management*, Vol. 12(6), 10–11.
- Dabholkar, Pratibha – Abston, Kristie (2008) The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, Vol. 16(61), 959–967.
- Davis, Tim R. V. (2001) Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, Vol. 39(2), 121–130.
- Davison, John – Messenger, Sally – Williams, Christoph (1998) Developing competence in retailing: Strategic advances. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5(4), 223–244.
- Dunmore, Michael (2002) *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Kogan Page, London.
- Dunne, Peter A. – Barnes, James G. (2000) Internal marketing: A relationship and value-creation view. Teoksessa: *Internal marketing: Directions for management*, toim. Richard J. Varey – Barbara, Lewis 192–220. Routledge, London.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fink, Arelene (2003) *How to sample in surveys*. 2. painos. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Flaherty, Karen E. – Pappas, James M. (2009) Expanding the sales professional's role: A strategic re-orientation? *Industrial Marketing Management*, Vol. 38(7), 806–813.
- Foreman, Susan – Money, Arthur (1995) *Internal marketing: Concepts measurement and application*. Henley Management College: Working Papers HPW 9529, Henley-on-Thames.
- Foreman, Susan – Pitt, Leyland, Berthon, Pierre – Money, Arthur (1995) *Internal marketing in organizations: Empirical evidence from a transaction cost perspective*. Henley Management College: Working Papers HPW 9503, Henley-on-Thames.
- Fowler, Floyd J., Jr. (2009) *Survey research methods*. 4. painos. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Gilmore, Audrey (2000) Managerial interactions of internal marketing. Teoksessa: *Internal marketing: Directions for management*, toim. Richard J. Varey – Barbara Lewis, 75–92. Routledge, London.



- Gounaris, Spiros (2006) Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, Vol. 59(4), 432–448.
- Grönroos, Christian (1984) *Strategic management and marketing in the service sector*. Studentlitteratur, Lund.
- Grönroos, Christian (1994) From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol. 32(2), 4–20.
- Grönroos, Christian (1998a) Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13(4/5), 322–338.
- Grönroos, Christian (1998b) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. uudistettu painos. WSOY, Porvoo.
- Grönroos, Christian (2000) *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Wiley, Chichester.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY, Porvoo.
- Grönroos, Christian (2007) *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Wiley, Chichester.
- Gummesson, Evert (2000) Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. Teoksessa: *Internal marketing: Directions for management*, toim. Richard J. Varey – Barbara Lewis, 27–42. Routledge, London.
- Gummesson, Evert (2002) *Total relationship marketing*. 2. painos. Butterworth Heine-  
mann, Oxford.
- Gummesson, Evert (2004) *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Talentum, Helsinki.
- Hakonen, Anu – Salimäki, Aino – Hulkko, Kiisa (2005) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004: yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Työpoliittinen tutkimus 280. Työministeriö, Helsinki.
- Halinen, Aino – Salmi, Asta (2001) Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvarti-  
joina. Teoksessa: *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*,  
toim. Christian Grönroos – Raija Järvinen, 208–225. Kauppakaari Oyj, Vantaa.
- Halinen-Kaila, Aino (1997) Asiakaslähtöisyys ja hyvä asiakassuhde yrityspalveluissa.  
Teoksessa: *Avaimena asiakaslähtöisyys*, toim. Pirjo Vuokko, 102–128. Oy Edita  
Ab, Helsinki.
- Heikkilä, Tarja (2001) *Tilastollinen tutkimus*. 3. uud. painos. Edita, Helsinki.
- Hennig-Thurau, Thorsten – Hansen, Ursula (2000) Relationship marketing: Some ref-  
lections. Teoksessa: *Relationship marketing: Gaining competitive advantage  
through customer satisfaction and customer retention*, toim. Thorsten Hennig-  
Thurau – Ursula Hansen, 3–27. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.

- Herington, Carmel – Johnson, Lester – Scott, Don (2009) How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, Vol. 62(11), 1096–1107.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2006) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2001) *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. painos. Tammi, Helsinki.
- Hwang, Ing-San – Chi, Der-Jang (2005) Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance. *International Journal of Management*, Vol. 22(2), 285–293.
- Isohookana, Heli (2007) *Yrityksen markkinointiviestintä*. WSOYpro, Helsinki.
- Järvi, Pentti (2000) *Sisäinen markkinointi ja henkilöstön sitoutuminen päivittäistavara-kaupan asiakkuusjohtamisessa*. Jyväskylän yliopisto: taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 121 / 2000, Jyväskylä.
- Kalliomaa, Sami (2004) *Sisäinen markkinointi: asiakassuuntautuneisuuden johtamista sisäisissä vuorovaikutussuhteissa*. Jyväskylän yliopisto: taloustieteiden tiedekunta Working Paper N:o 294 / 2004, Jyväskylä.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2004) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, MA .
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto (2004) *Ketjuliiketoimintamalli: sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B1:2004, Turku.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto (2005) *Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2007a) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B–77, Helsinki.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2007b) Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperusteisen kilpailun teorian valossa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 57(1), 84–96.
- Kautto, Matti – Lindblom, Arto – Mitronen, Lasse (2008) *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Talentum, Helsinki.
- Klemi, Matti (1985) *Sisäinen markkinointi: palveluyrityksen palapeli*. Samerka Oy, Helsinki.
- Kunelius, Risto (2009) *Viestinnän vallassa: johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin*. 5.–8. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

- Kuusela, Hannu – Neilimo, Kari (2010) *Kauppan strategiaoosaaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lahtinen, Jukka – Isoviita, Antti (2001) *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Avaintulos, Tampere.
- Liljander, Veronica (2000) The importance of internal relationship marketing. Teoksessa: *Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, toim. Thorsten Hennig-Thurau – Ursula Hansen, 159–192. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.
- Lindlof, Thomas R. – Taylor, Bryan C. (2002) *Qualitative communication research methods*. 2. painos. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Lings, Ian (2004) Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, Vol. 57(4), 405–413.
- Lotti, Leila (1998) *Markkinointitutkimuksen käsikirja*. 4. painos. WSOY, Espoo.
- Lämsä, Anna-Maija – Uusitalo, Outi (2003) *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita, Helsinki.
- Malhotra, Naresh K (2007) *Marketing research: An applied orientation*. 5. painos. Prentice Hall, New Jersey.
- Mallin, Michael L. – Pullins, Ellen B. (2009) The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38(7), 769–777.
- Millman, Tony (1995) Key account management in business-to-business markets. Teoksessa: *Advances in relationship marketing*, toim. Adrian Payne, 133–144. Kogan Page, London.
- Morgan, Neil A. (1991) *Professional services marketing*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Mudie, Peter (2003) Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*, Vol. 37(9), 1261–1277.
- Mäkinen, Olli (2006) *Tutkimusetiikan ABC*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Möller, Kristian (2006) Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38(8), 913–924.
- Möller, Kristian – Halinen, Aino (2000) Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, Vol. 16(1–3), 29–54.

- Neilimo, Kari (2006) Liiketoimintaosaaminen ja kauppayrityksen strategiset menestystekijät. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*, toim. Uolevi Lehtinen – Tuula Mittilä, 173–184. Kauppätieteellinen yhdistys, Jyväskylä.
- Normann, Richard (1991) *Service management: Strategy and leadership in service business*. Wiley, Chichester.
- Palmer, Adrian (2000) *Principles of marketing*. Oxford University Press, Oxford.
- Panigyrakis, George G. – Theodoridis, Prokopis K. (2009) Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37(7), 600–628.
- Payne, Adrian (1993) *The essence of services marketing*. Prentice Hall, London.
- Payne, Adrian (1995) Relationship marketing: A broadened view of marketing. Teoksessa: *Advances in relationship marketing*, toim. Adrian Payne, 29–40. Kogan Page, London.
- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Peltola, Heikki (2007) *Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito. Keinot hyperkilpailussa*. Edita, Helsinki.
- Pitt, Leyland F. – Foreman, Susan K. (1999) Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 44(1), 25–36.
- Proctor, Tony (2000) *Essentials of marketing research*. 2. painos. Prentice-Hall, Harlow.
- Rafiq, Mohammed – Ahmed, Pervaiz K. (2000) Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14(6), 449–459.
- Rintamäki, Timo – Kuusela, Hannu – Mitronen, Lasse (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17(6), 621–634.
- Rope, Timo (1986) *Asiakaskeskeinen markkinointi – näkemyksiä ja sovelluksia*. Weilin+Göös, Espoo.
- Rope, Timo (2000) *Suuri markkinointikirja*. Kauppakaari Oyj, Helsinki.
- Rubin, Herbert J. – Rubin, Irene, S. (2005) *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. 2. painos. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik (2005) Mikä meitä motivoi? Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 132–148. WSOY, Helsinki.

- Sin, Leo – Tsea, Alan – Yaub, Oliver – Chowb, Raymond – Leeb, Jenny – Lauc, Loretta (2005) Relationship marketing orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, Vol. 52(2), 185–194.
- Siukosaari, Anssi (1999). *Yhteisöviestinnän opas*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Sokos-tavaratalot, (2010) Sokos.  
<[http://www.sokos.fi/sokos/portal?a\\_Visit:dockat=0b019b368002c57409019b368002c61c&pageName=tavaratalo\\_etusivu](http://www.sokos.fi/sokos/portal?a_Visit:dockat=0b019b368002c57409019b368002c61c&pageName=tavaratalo_etusivu)>, haettu 5.11.2010.
- Stauss, Berndt – Hoffmann, Frank (2000) Minimizing internal communication gaps by using Business Television. Teoksessa: *Internal marketing: Directions for management*, toim. Richard J. Varey – Barbara Lewis, 141–159. Routledge, London.
- Storbacka, Kaj – Lehtinen, Jarmo R. (2002) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. WSOY, Helsinki.
- Tansuhaj, Patriya – Randall, Donna – McCullough, Jim (1988) A services marketing management model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, Vol. 2(1), 31–38.
- Teboul, James (2006) *Service is front stage: Positioning services for value advantage*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Thomson, Kevin M. (1990) *The employee revolution: Corporate internal marketing*. Pitman, London.
- Thomson, Kevin – Hecker, Lorrie A. (2000) The business value of buy-in: How staff understanding and commitment impact on brand and business performance. Teoksessa: *Internal marketing: Directions for management*, toim. Richard J. Varey – Barbara, Lewis 160–172. Routledge, London.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Ura, Pertti (3.2.2010) Sisäisen markkinoinnin renessanssi on NYT! Profiler yrityksen blogi. <<http://www.profiler.fi/index.php?r=profiler/blogi#renesanssi>>, haettu 21.9.2010.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Valli, Raine (2001) *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Varey, Richard J. – Lewis, Barbara, R. (1999) A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 33(9/10), 926–944.

- Vartiainen, Matti – Kauhanen, Juhani (2005) Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 11–31. WSOY, Helsinki.
- Wieseke, Jan – Ahearne, Michael – Lam, Son K. – Dick, Rolf, van (2009) The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 73(2), 123–145.
- Ylikorkala, Anna – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Moisio, Elina – Salimäki, Aino – Sweins, Christina (2005) Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 282–297. WSOY, Helsinki.
- Ylikoski, Tuire (1999) *Unohtuiko asiakas*. KY-palvelu, Helsinki.
- Zeithaml, Valarie, A. – Bitner, Mary Jo (2003) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill, New York.
- Åberg, Leif (2000) *Viestinnän johtaminen*. Infoviestintä, Helsinki.

## LIITE 1 YKSILÖHAASTATTELUIDEN RUNKO

### TAUSTATIEDOT HAASTATELTAVASTA

- a. Mikä on nykyinen asemasi, mahdolliset aiemmat toimet ja työvuodet *Sokos-tavaratalossa*?

### TAUSTATIEDOT HENKILÖSTÖSTÄ

- b. Minkälainen on Sokos-tavaratalon henkilöstörakenne (johto, osastot, esimiehet, myyntihenkilöstö)?
- c. Paljonko koko talo työllistää henkilökuntaa? Kuinka suuri osuus siitä on myyntihenkilöstöä?
- d. Kuinka suuri osuus on kokoaikaisia / osa-aikaisia?
- e. Kuinka pitkiä työsuhteet ovat keskimäärin? Onko henkilöstön vaihtuvuus suurta?
- f. Paljonko tutkittavalla osastolla on henkilökuntaa?

### PALVELULUPAUS

1. Mikä on *Sokos-tavaratalon* palvelulupaus? Mitä se sinulle henkilökohtaisesti tarkoittaa? Oletko ollut mukana sitä tekemässä tai tiedätkö, kuka sen on muotoillut ja koska?

### SISÄINEN MARKKINOINTI – LUPAUKSEN MAHDOLLISTAMINEN

#### Määrittely ja tavoitteet

2. Miten määrittelisit sisäisen markkinoinnin? Mitä se sinulle henkilökohtaisesti tarkoittaa?
3. Kenen vastuulla yrityksessänne on sisäisen markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen? Ovatko vastuut selkeät?
4. Minkälaisia tavoitteita sisäiselle markkinoinnille on asetettu? Onko tavoitteet saavutettu? Mitataanko niitä jotenkin?

#### Vaikutus

5. Minkälaisia tietoja ja taitoja palvelulupauksen lunastaminen ja asiakkaan kohtaaminen myyntihenkilöstöltä mielestäsi edellyttää? Tunteeko henkilökunta palvelulupauksen? Varmistetaanko tämä jotenkin?

#### Käytetyt keinot

6. Minkälaisin keinoin varmistetaan myyntihenkilöstön toivottu asennoituminen sekä riittävät tiedot ja taidot?
7. Ovatko käytetyt keinot todettu toimiviksi? Miten keinojen käyttöä voisi tehostaa tai parantaa? Käytetäänkö esim. ulkopuolisia kouluttajia vai tapahtuuko kaikki yrityksen sisällä?

Yrityksen maine, parhaista työntekijöistä kilpailu ja palkkaus

8. Koetteko yrityksenne houkuttelevana työnantajana ja miten houkuttelevuuteen on pyritty vaikuttamaan?
9. Minkälainen palkkausjärjestelmä myyntihenkilöstölle on käytössä?

Perehdytys myyntityöhön

10. Kuka myyntihenkilöstön perehdyttämisestä vastaa ja minkälaista se on sisällöltään sekä toteutustavoiltaan?

Myyntityötä tukeva koulutus

11. Minkälaista koulutusta myyntihenkilöstölle on tarjolla ja miten se on järjestetty?
12. Onko koulutukseen pääsulle rajoitteita (esim. kokoaikainen työsuhde) tai kannustimia?
13. Miten koulutusta voisi tai pitäisi mielestäsi kehittää?

Myyntityötä tukevat järjestelmät

14. Minkälaisia myyntityötä tukevia järjestelmiä yrityksessänne on käytössä?
15. Miten nykyisiä järjestelmiä voisi parantaa ja kaivataanko nykyisten rinnalle muita järjestelmiä?

Johdon myyntityölle antama tuki

16. Minkälaista tukea johto tarjoaa myyntihenkilöstölle?
17. Minkälaisia mahdollisuuksia myyntihenkilöstöllä on osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon?
18. Minkälaisia valtuuksia johto ja esimiehet antavat myyntihenkilöstölle asiakas-kohtaamisissa nousevien ongelmatilanteiden ratkaisemiseen?

Tiimeiltä ja sisäisistä prosesseista saatava tuki

19. Onko *Sokos-tavaratalossa* käytössä myyntitiimejä ja jos on, minkälaista tiimityöskentely on?
20. Miten eri osastot ja työyhteisön jäsenet tukevat ja auttavat (palvelevat) toisiaan? (sisäinen asiakkuus)

Sisäinen tiedotus / viestintä

21. Mitä kanavia käytetään erilaisten tietojen välittämisessä myyntihenkilöstölle? Onko tiedotusta riittävästi? Kenen vastuulla se on?
22. Esitelläänkö myyntikampanjat myyntihenkilöstölle ennen niiden esittämistä muille tai suunnitellaanko niitä yhdessä myyntihenkilöstön kanssa? Jos esitellään tai suunnitellaan, miten se tapahtuu?
23. Toimiiko viestintä myyntihenkilöstöltä esimiesten ja johdon suuntaan? Miten se käytännössä toteutetaan?



### Työntekijöiden kohtelu sisäisinä asiakkaina

24. Tehdäänkö yrityksessänne työtyytyväisyys- ja ilmapiirimittauksia tai kartoitetaan työnteekijöiden hyvinvointia, tarpeita ja haluja mahdollisesti muilla menetelmillä?

### Motivointi

25. Miten myyntihenkilöstöä motivoidaan ja mitkä ovat käsityksenne mukaan myyntihenkilöstöä motivoivia tekijöitä?
26. Miten työntekijöiden yksilölliset erot huomioidaan motivoinnissa?

### Mittaus ja palkitseminen

27. Mihin mahdollisesti käytössä olevien mittaus- ja palkitsemisjärjestelmien mitaaminen perustuu ja minkälaisia palkitsemistapoja on käytössä?
28. Kohdistuuko mittaus ja palkitseminen yksilöihin, tiimeihin vai koko henkilöstöön?
29. Miten (hyvä ja huono) palaute mittauksesta annetaan työntekijöille?
30. Koetteko nykyiset mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät toimiviksi? Miten niitä voisi kehittää?

### Yhteenveto

31. Minkälaiset valmiudet edellä mainituin keinoin *Sokos-tavaratalo* tarjoaa myyntihenkilöstölleen asiakkaan kohtaamiseen ja palvelemiseen palvelulupauksen mukaisesti?

## LIITE 2 RYHMÄHAASTATTELUIDEN RUNKO

### TAUSTATIEDOT

**Kirjoittakaa** lyhyesti itsestänne ja työstänne.

- g. Kuinka pitkään olet työskennellyt *Sokos-tavaratalossa*?
- h. Työskenteletkö kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti?
- i. Millä osastolla tai osastoilla työskentelet tai olet työskennellyt?
- j. Onko sinulla jokin vastuualue, esimerkiksi jokin merkki tai tuotealue?
- k. Mitä tehtäviä työhösi kuuluu?

### PALVELULUPAUS

- 32. Mitä ”palvelulupaus” teille merkitsee? Onko käsite tuttu? Jos on, niin mistä?
- 33. Oletteko itse osallistuneet palvelulupauksen tekemiseen ja jos olette, niin millä tavalla?
- 34. Onko talossanne tai osastollanne käyty palvelulupausta läpi ja jos on, niin kenen kanssa ja miten?

### SISÄINEN MARKKINOINTI – LUPAUKSEN MAHDOLLISTAMINEN

- 35. Minkälaisia tietoja ja taitoja tarvitsette työssänne ja asiakkaan palvelemisessa palvelulupauksen mukaisesti?
- 36. Minkälaisin toimin työntäjäanne tukee edellä mainittujen tietojen ja taitojen kehittämistä ja ylläpitoa?

### *Osuuskauppa / Sokos-tavaratalo* työntäjä

- 37. Minkälainen *osuuskauppa / Sokos-tavaratalo* on työntäjä?
- 38. Kartoittavatko johto ja esimiehet työntekijöidensä hyvinvointia, tarpeita ja haluja? Miten nämä seikat mielestänne huomioidaan?
- 39. Mistä syntyy työmotivaatio? Onko *osuuskauppa / Sokos-tavaratalo* motivoiva työntäjä?
- 40. Onko talon sisällä eri tiimeiltä, osastoilta ja muilta työyhteisön jäseniltä helppo pyytää ja saada apua?

### Perehdytys myyntityöhön

- 41. Minkälaista perehdytys on *Sokos-tavaratalossa*?
- 42. Osallistutteko itse myyntihenkilöstön perehdyttämiseen ja jos osallistutte, niin miten?
- 43. Onko perehdytystä riittävästi, mitä hyvää perehdytyksessä on tai miten sitä voisi kehittää?

### Myyntityötä tukeva koulutus

44. Minkälaista koulutus on *osuuskauppa / Sokos-tavaratalossa*?
45. Minkälaiseen koulutukseen olette osallistuneet ja oletteko kokeneet sen työnne kannalta hyödylliseksi?
46. Minkälaista koulutusta kaipaisitte lisää? Koetteko tarvetta myyntitekniikkaan ja asiakkaiden kohtaamiseen keskittyvälle koulutukselle?

### Myyntityötä tukevat järjestelmät

47. Minkälaisia teknisiä järjestelmiä käytätte työssänne? Miten hyvin koette hallitsevanne tarvittavien järjestelmien käytön?
48. Miten nykyisiä järjestelmiä voisi parantaa ja kaivataanko nykyisten rinnalle muita järjestelmiä?

### Johdon myyntityölle antama tuki

49. Minkälaista tukea saatte työhönne johdolta ja esimieheltänne? Saatteko tukea riittävästi tai minkälaista tukea toivoisitte mahdollisesti lisää?
50. Miten pääsette osallistumaan työtänne koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon?
51. Ovatto ohjeistukset asiakkaiden reklamaatioiden ja muiden ongelmatilanteiden hoitamisesta selkeät ja mahdollistavatko ne ongelmien ratkaisemisen asiakasta tyydyttävällä tavalla?

### Sisäinen tiedotus / viestintä

52. Minkälaista on *Sokos-tavaratalon* sisäinen tiedotus? Mitä tai kenen kautta saatte tietoa?
53. Onko tiedotus tehokasta ja onko sitä riittävästi vai kaipaisitteko jotakin tietoa nykyistä enemmän?
54. Esitelläänkö myyntikampanjat teille ennen niiden esittämistä asiakkaille tai osallistutteko myyntikampanjoiden suunnitteluun? Jos esitellään tai osallistutte, miten se tapahtuu?
55. Välitättekö itse tietoa eteenpäin esimiehelle ja johdolle? Esimerkiksi asiakaspalautetta, palautetta tai huomioita myymälästä ja tuotteista tai omista toiveista ja ajatuksista? Huomioidaanko tietonne, toiveenne ja ehdotuksenne? (kaksisuuntainen viestintä)

### Mittaus ja palkitseminen

56. Miten työllenne asetettuja tavoitteita seurataan ja miten suorituksista palkitaan?
57. Ovatto mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät toimivia tai voisiko niitä kehittää jotenkin?

### Yhteenveto

58. Minkälaiset valmiudet koette työntäjänne tarjoavan teille asiakkaan kohtaamiseen ja palvelemiseen palvelulupauksen mukaisesti?

### LIITE 3 KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja,

osastonne ja sen kaikki työntekijät on valittu mukaan pro gradu -tutkielmaan liittyvään tutkimukseen, jossa tutkitaan yrityksen asiakkaalle antamaa palvelulupausta sekä työntekijöiden valmistamista asiakkaan kohtaamiseen. Osa osastonne henkilökunnasta osallistui jo aiemmin tutkimukseen liittyviin ryhmäkeskusteluihin ja tutkimus jatkuu nyt koko osastolle suunnatulla kyselylomakkeella.

Kyselyyn vastataan internet-lomakkeella ja vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Suurin osa lomakkeen kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joihin on suhteellisen helppoa ja nopeaa vastata. Pääset kyselyyn klikkaamalla alla olevaa linkkiä.

<https://elomake.helsinki.fi/lomakkeet/24044/lomake.html>

Tutkimus toteutetaan Turun kauppakorkeakoulun Markkinoinnin laitoksen opiskelijan pro gradu tutkimuksena ja tutkimuksen toimeksiantajana toimii *Sokos-tavaratalo*.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaukset tule muiden kuin tutkimuksen toteuttajan käyttöön.

Toivon saavani vastauksesi mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään perjantaina 10.12.2010.

Kiitän vastauksestasi jo etukäteen, sillä jokainen vastaus on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta!

Lisätietoja tutkimukseen liittyen voit kysyä tutkimuksen toteuttajalta Minna Kasevalta (minna.kaseva@tse.fi).

Parhain terveisin,

Minna Kaseva

Turun kauppakorkeakoulu

[minna.kaseva@tse.fi](mailto:minna.kaseva@tse.fi)

Tähän kyselyyn on tullut valituksi kaikki *Sokos-tavaratalon X osaston* työntekijät. Yhteystiedot tutkijalle on luovuttanut tavaratalon johto.

## LIITE 4 KYSELYLOMAKKEEN TIETOSUOJASELOSTE

Tietosuojaseloste

### **Rekisterinpitäjä**

Turun kauppakorkeakoulu / Markkinoinnin laitos  
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku

### **Yhteyshenkilö rekisteriä koskevissa asioissa**

Minna Kaseva  
[minna.kaseva@tse.fi](mailto:minna.kaseva@tse.fi)

### **Rekisterin nimi**

KYSELY *SOKOS-TAVARATALON* MYYNTIHENKILÖSTÖLLE

### **Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Rekisterin tietoja käytetään tieteelliseen tutkimustyöhön.

### **Rekisterin tietosisältö**

Vastaaajien kyselyyn antamat vastaukset.

### **Säännönmukaiset tietolähteet**

Tietolähteenä internet-kyselylomake KYSELY *SOKOS-TAVARATALON* MYYNTIHENKILÖSTÖLLE

### **Tietojen säännönmukaiset luovutukset**

Ei luovuteta.

### **Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle**

Annettuja tietoja ei siirretä.

### **Rekisterin suojauksen periaatteet**

Pääsy tietoihin vain rekisterin ylläpitäjällä.

## LIITE 5 KYSELYLOMAKE

### KYSELY SOKOS TAVARATALON MYYNTIHENKILÖSTÖLLE

Tämä kysely liittyy opiskelijatyönä Turun kauppakorkeakouluun tehtävään pro gradu -tutkielmaan, jossa tutkitaan Sokos tavaratalon asiakkaalle antamaa palvelulupausta sekä työntekijöiden valmistamista asiakkaan kohtaamiseen. Kyselylomakkeen vastaukset tulevat vain tutkijan käyttöön. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä edes tutkija pysty tunnistamaan vastauksista yksittäistä vastaajaa.

#### Ohjeet lomakkeen täyttämiseen:

Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joihin on valittavana valmiit vastausvaihtoehdot. Joissakin kysymyksissä on lisäksi mahdollisuus antaa oma vastausvaihtoehto "muu, mikä" -tyyppisessä valinnassa. Vastauksen voit kirjoittaa omin sanoin valmiiden vastausvaihtoehtojen perässä olevaan tyhjään tilaan. Joitakin monivalintakysymyksiä tarkennetaan lisäkysymyksillä, joiden perään voit kirjoittaa vastauksesi avoimiin vastauskenttiin.

Aikaa lomakkeen täyttämiseen menee noin 10 - 15 minuuttia.

Jokainen vastaus on tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeä. Siksi kiitänkin vastauksestasi ja ajastasi jo etukäteen ja toivon saavani

1. Millä osastolla tai tuotealueella (pääsääntöisesti) työskentelet?

2. Ikäsi?

- 16–19 vuotta
- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

3. Kuinka pitkään olet työskennellyt Sokos tavaratalossa?

- alle vuoden
- 1–3 vuotta
- 4–9 vuotta
- 10–19 vuotta
- 20–29 vuotta
- 30 vuotta tai yli

4. Työskenteletkö Sokos tavaratalossa (pääsääntöisesti) kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti?

- kokoaikaisesti
- osa-aikaisesti

5. Kuvaile lyhyesti ja omin sanoin Sokos tavaratalon palvelulupausta asiakkaalle.

6. Minkälaisia tietoja ja taitoja koet tarvitsevasi työssäsi ja asiakkaan palvelemisessa palvelulupauksen mukaisesti? Valitse viisi (5) mielestäsi tärkeintä alla olevista vaihtoehtoista.

- Yritystuntemus (Sokos, osuuskauppa)
- Talon valikoiman tunteminen
- Vaihtoehtojen ja vastaavien tuotteiden tunteminen
- Tuote- ja materiaalitietous
- "Silmää" mikä asiakkaalle sopii (värisilmä, vartalon mallin ja koon arviointi)
- Trenditietous, ajan tasalla oleminen omalla tuotealueella
- Järjestelmien tuntemus (esim. kassa, Rex, Piccolink, intra, sähköposti)
- Palvelulupauksen sisäistäminen
- Asiakaspalveluhenkisyys (halu auttaa, aito kiinnostus asiakkaasta)
- Ystävällinen palvelu (hymyileminen, iloisuus, reippaus, kohteliaisuus)
- Hyvät vuorovaikutustaidot ja asiakkaan kuuntelu
- Kyky esittää oikeat kysymykset eli selvittää asiakkaan tarpeet ja halut
- Kärsivällisyys (jaksaa hakea asiakkaalle vaihtoehtoja)
- Stressin sietokyky ja mukautuminen (päryää muuttuvissa henkilöstö- ja asiakastilanteissa)
- Sitoutuminen työhön ja työmotivaatio
- Kiinnostus omaan tuotealueeseen ja omaan työhön
- Muu, mikä

Tarkenna tähän, jos valitsit "muu, mikä".

7. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi perehdytystäsi myyntityöhön?

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Aloittaessani työt sain riittävästi perehdytystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen sisältö vastasi työssäni tarvitsemiä tietoja ja taitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoni ja taitoni vastaavat hyvin nykyisiä tehtäviäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä hyvää perehdytyksessä oli ja miten sitä voisi kehittää?

8. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi koulutuksen tämänhetkistä tilaa?

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Koulutusta on tarjolla riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla oleva koulutus tukee asiakkaan kohtaamista ja palvelemista palvelulupauksen mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälaista koulutusta kaipaisit lisää?

9. Arvioi seuraavat teknisiä järjestelmiä koskevat väittämät.  
(Esim. kassajärjestelmä, rex, Piccolink, intra, sähköposti)

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Hallitsen käytössä olevat järjestelmät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössä olevat järjestelmät tukevat asiakkaan kohtaamista ja palvelemista palvelulupauksen mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten nykyisiä järjestelmiä voisi parantaa tai kaipaatko nykyisten rinnalle muita järjestelmiä?

10. Arvioi seuraavat tiedonkulkua koskevat väittämät.

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Saan riittävästi tietoa asiakkaille suunnatuista kampanjoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa uusista tuotteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan aktiivisesti eteenpäin asiakkailta saamaani tietoa tai palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työyhteisön muilta jäseniltä ja osastoilta tarvitsemaani tietoa ja apua riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan tietoa ja autan aktiivisesti muita osastoja ja työyhteisön jäseniä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälaista tiedotusta kaipaisit lisää tai miten tiedotusta voisi parantaa?

11. Arvioi seuraavat väittämät.

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Saan riittävästi tukea johdolta ja esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn osallistumaan osastoani ja tuotealuetani koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin (esim. työvuorot, lomat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeistus reklamaatioiden hoitamisesta on selkeä ja sitä noudatetaan säännönmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälaista tukea kaipaisit johdolta ja / tai esimieheltäsi enemmän?

Minkälaisiin työtäsi koskeviin asioihin toivoisit pystyväsi vaikuttamaan enemmän?



12. Kuinka tärkeiksi arvioit seuraavat tekijät työmotivaatiosi kannalta

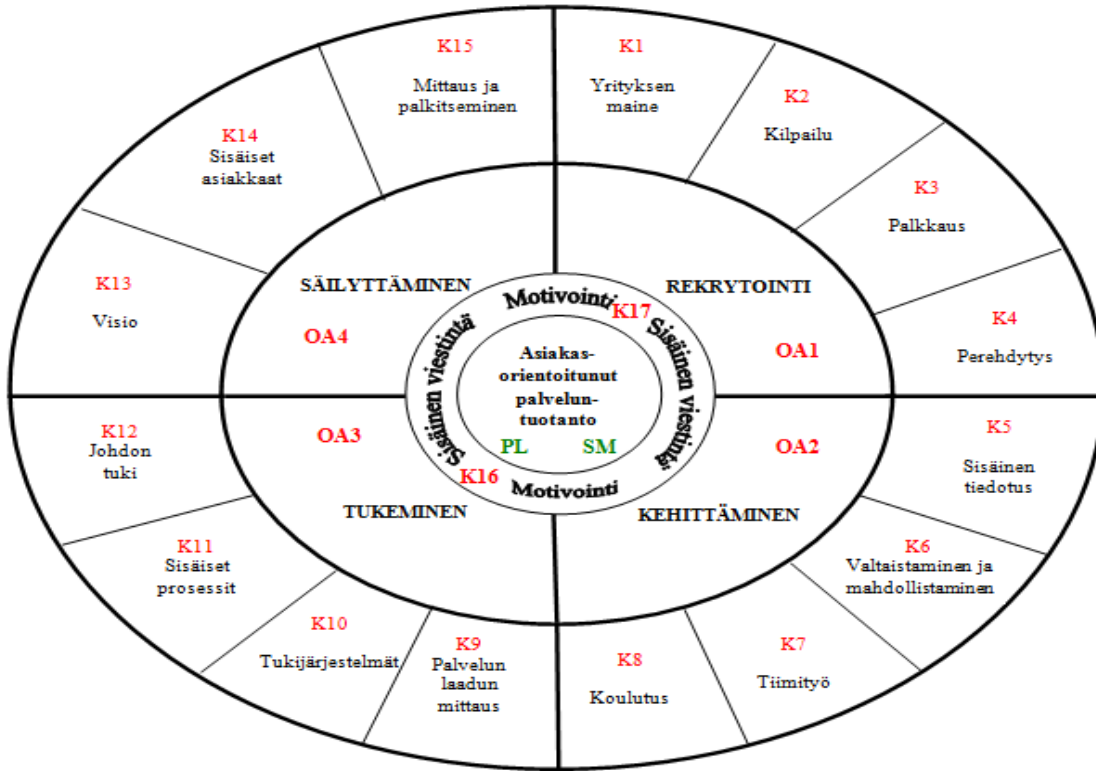
	1 ei lainkaan tärkeä	2 ei kovin tärkeä	3 jonkin verran tärkeä	4 melko tärkeä	5 erittäin tärkeä
positiivinen palaute ja saatu kiitos työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma vastuualue ja sen itsenäinen hoitaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistuminen asiakaskohtauksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omaa työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman osaston tai tuotealueen menestyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikan ilmapiiri ja hyvät työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannustava, innostava ja oikeudenmukainen esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökuntaedut, liikuntaselvit, lounasetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tulospalkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisätunnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muu, mikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkenna tähän, jos valitsit "muu, mikä".

Otan mielelläni vastaan kaiken palautteen kyselyyn tai muuhun mieleesi tulleeseen aiheeseen liittyen. Sana vapaa.

**Kiitos vastauksestasi ja mukavaa joulun odotusta!**

## LIITE 6 ANALYYSISSÄ KÄYTETYN TEEMOITTELUN RUNGOT



		Johto ja esimies	Myynti-henkilös
<b>Teoriatausta / teemat</b>		<b>Kysymys</b>	
Taustatiedot (TT)		a-f	g-k
Palvelulupaus (PL)		1	32-34
Sisäinen markkinointi - Lupauksen mahdollistaminen	Sisäisen markkinoinnin määrittely, suunnittelu ja toteuttaminen, vastuut, tavoitteet ja niiden mittaus (SM)	2-4	-
	Tarvittavat tiedot ja taidot (toivottu vaikutus) (SM)	5	35
	Käytetyt sisäisen markkinoinnin keinot (KEINOT)	6-7 (8-30)	36 (37-57)
	<b>Rekrytointi OA1</b>		
	Yrityksen maine, parhaista työntekijöistä kilpailu ja palkkaus (K1-3)	8-9	37
	Perehdytys (K4)	10	41-43
	<b>Kehittäminen OA2</b>		
	Sisäinen tiedotus ja viestintä (K5 & K16)	21-23	52-55
	Tiimityö (K7)	19	40
	Koulutus (L8)	11-13	44-46
	Valtaistaminen ja mahdollistaminen (K6)	18	51
	<b>Tukeminen OA3</b>		
	Tukijärjestelmät (K10)	14-15	47-48
	Johdon tuki (K12)	16-17	49-50
	Sisäiset prosessit (K11)	20	40
	<b>Säilyttäminen OA4</b>		
	Työntekijöiden kohtelu sisäisinä asiakkaina (K14)	24	38
	Mittaus ja palkitseminen (K15)	27-30	56-57
	Motivointi (K16)	25-26	39
<b>Yhteenveto (YV)</b>	31	58	