



Turun yliopisto
University of Turku

SISÄINEN MARKKINOINTI JA HENKILÖS- TÖN TYÖTYTYVÄISYYS ALKO OY:SSA

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Iida-Maria Isotalo 417268

Ohjaaja:

KTT Leila Hurmerinta

13.5.2013

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Sisäinen markkinointi yrityksen menestyksen avaintekijänä.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	8
2	SISÄINEN MARKKINOINTI JA SEN ELEMENTIT	10
2.1	Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehitys kirjallisuudessa.....	10
2.2	Katsaus sisäiseen markkinointiin ja sen määritelmiin	11
2.3	Sisäisen markkinoinnin keinot	13
2.3.1	Yrityksen sisäinen viestintä	14
2.3.2	Työntekijöiden koulutus	16
2.3.3	Työntekijöiden motivointi	17
2.3.4	Suhteet yrityksen sisällä.....	18
3	SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAMINEN JA SEN TUOMAT HYÖDYT	20
3.1	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja toteuttaminen	20
3.2	Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen pohjana yrityskulttuuri	23
3.3	Sisäisen markkinoinnin tuomat hyödyt yritykselle	24
4	TYÖTYTYTYVÄISYYS JA SEN SUHDE SISÄISEEN MARKKINOINTIIN....	28
4.1	Työtyytyväisyys ja sen käsite.....	28
4.2	Työntekijöiden sitoutuminen työtyytyväisyyden seurauksena	28
4.3	Työtyytyväisyys suhteessa sisäiseen markkinointiin	31
5	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS.....	34
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusstrategia.....	34
5.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus lähestymistapana	34
5.1.2	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	35
5.2	Tutkittava yritys ja tutkimukseen osallistujat	36
5.3	Tutkimusaineiston keruu teemahaastatteluin	38
5.4	Tutkimusaineiston analysointi	41
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	42
6	SISÄINEN MARKKINOINTI JA TYÖTYTYTYVÄISYYS ALKO OY:SSA	45
6.1	Sisäinen markkinointi ja sen merkityksellisyys yrityksessä	45
6.2	Sisäisen markkinoinnin keinot ja niiden käyttö	49
6.2.1	Intranet tärkeimpänä viestintävälineenä	49

6.2.2	Koulutus isona osana yrityksen toimintaa	54
6.2.3	Motivointi yrityksen kehittämisen mahdollistajana.....	58
6.2.4	Työsuhteiden ja -ilmapiirin merkitys työntekijöiden toimintaan	63
6.3	Sisäisen markkinoinnin yhteys työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen yrityksessä.....	67
6.3.1	Työtyytyväisyyden merkitys yrityksessä ja sen yhteys sisäiseen markkinointiin.....	67
6.3.2	Sitoutuminen yrityksessä	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	72
8	YHTEENVETO	77
	LÄHTEET.....	80
LIITE 1	HAASTATTELURUNKO.....	86

Kuviot

Kuvio 1	Sisäisen markkinoinnin merkitykset (mukaiillen Hwang & Chi 2005, 287; Nikbin, Saad & Ismail 2010, 24).....	9
Kuvio 2	Sisäisen markkinoinnin keinot (mukaiillen Bergström & Leppänen 2009, 174).....	14
Kuvio 3	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet (mukaiillen Piercy & Morgan 1994, 5; Bergström & Leppänen 2009, 174).....	21
Kuvio 4	Sisäisen markkinoinnin vaikutus yrityksen toimintaan (Bergström & Leppänen 2009, 172).....	26
Kuvio 5	Organisaatiositoutumisen kolme ulottuvuutta (mukaiillen Meyer & Allen 1990, 68).....	30
Kuvio 6	Hierarkiakartta yrityksen työntekijöistä	38

Taulukot

Taulukko 1	Viitekehyksen operationalisointitaulukko	40
Taulukko 2	Haastattelupäivät ja haastatteluiden kestot.....	41
Taulukko 3	Näkemykset sisäisestä markkinoinnista, sen merkityksestä ja tavoitteista yrityksessä.....	48
Taulukko 4	Näkemykset sisäisestä viestinnästä, sen eri kanavista ja viestittäväistä asioista	53
Taulukko 5	Näkemykset koulutusmuodoista ja niiden hyödyllisyydestä.....	57
Taulukko 6	Näkemykset motivoivista ja ei-motivoivista asioista sekä yrityksen panostuksesta motivointiin	62
Taulukko 7	Näkemykset sisäisten suhteiden merkityksestä ja työyhteisön osana olosta.....	66
Taulukko 8	Näkemykset työtyytyväisyyden elementeistä ja yrityksen panostuksista työtyytyväisyyden lisäämiseksi	69

Taulukko 9	Näkemykset sitoutumisasteesta yritykseen ja sitoutumiseen vaikuttavista asioista.....	71
------------	---	----

1 JOHDANTO

1.1 Sisäinen markkinointi yrityksen menestyksen avaintekijänä

Nykypäivänä yritykset toimivat dynaamisessa ja vaihtelevassa ympäristössä, minkä johdosta yritykset ovat ryhtyneet parantamaan pysyvästi suorituskykyään säilyttääkseen kilpailukykyänsä (Abzari & Gjuhali 2011, 95). Ammattitaitoiset, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat tärkeässä roolissa yrityksen pyrkiessä olemaan kilpailukykyinen. Työntekijät ovat siis niin sanottu selkäranka yrityksen menestymiselle liiketoiminnassa. (Mishra 2010, 185; Broady-Preston & Steel 2002a, 392.) Tämän vuoksi yrityksen työntekijöitä tulisi tarkastella sisäisinä asiakkaina kehitettäessä organisaatiota, minkä päätarkoituksena on laajentaa sisäisten asiakkaiden tietoisuutta yrityksen toiminnasta ja lisätä yrityksen tehokkuutta (Abzari & Gjuhali 2011, 95). Sisäinen markkinointi voidaan nähdä siis johdon tekniikkana, jolla ratkaistaan sisäisen palvelun tuottavuuden, markkinasuuntautuneisuuden, menestyksekkäiden suunnitelmien toteutuksen ja asiakassuuntautuneisuuden ongelmia (Varey & Lewis 1999, 926). Jotta organisaatio pystyisi vastaamaan kilpailuhenkisen maailman haasteisiin, on sen rakennettava siis syvempi ja selkeämpi käsitys itsestään sisäisesti (Ahmed & Rafiq 2003, 118).

Kirjallisuudessa on keskusteltu sisäisestä markkinoinnista jo 1970-luvulta asti. Käsitteeseen on vuosien varrella tullut uusia näkökulmia, mutta lähtökohdiltaan se nähdään edelleen hyvin tärkeänä osana yrityksen toimintaa. (Varey & Lewis 1999, 926.) Silti kaikki yritykset eivät ole täysin ymmärtäneet sisäisen markkinoinnin merkitystä yrityksen menestyksen kannalta. Sisäisen markkinoinnin avulla organisaatio pystyy saavuttamaan kilpailuetua, jota muut yritykset eivät voi helpolla kopioida. (Josh 2007, 35.) On siis ymmärrettävä, että yrityksen tuottavuus lähtee liikkeelle työntekijöistä. Tämä onnistuu sisäisen markkinoinnin avulla luomalla tiiviitä ja joustavia suhteita yrityksen sisällä. (Ahmed & Rafiq 2003, 180.) Pohjimmiltaan siis sisäinen markkinointi on menestyksen avain nykypäivän organisaatioille (Joshi 2007, 35).

Palvelukohtaamisten (*engl. service encounter*) aikana ulkoinen asiakas muodostaa vaikutelman yrityksen palvelun laadusta. Kohtaamiset voivat lisätä asiakastyytyväisyyttä ja halukkuutta käyttää saman yrityksen palveluja uudelleen. Näin ollen jokainen kohtaaminen tarjoaa yritykselle mahdollisuuden vahvistaa asemaansa markkinoilla tarjoamalla laadukasta palvelua. Näissä palvelukohtaamisissa sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden luottamuksen ja sitoutumisen taso yrityksen arvoja ja kulttuuria kohtaan muodostavat merkittävän tekijän. (Joshi 2007, 29.)

Useimmissa yrityksissä ei nähdä sisäisen markkinoinnin tuomaa kokonaisvaltaista hyötyä, sillä se nähdään abstraktina käsitteenä. Ulkoiseen markkinointiin käytetään paljon enemmän rahaa ja aikaa kuin sisäiseen markkinointiin. Yrityksen työntekijät ja joh-

to eivät välttämättä näe yritystä ja sen toimintaa samalla tavalla. Eri osastotkaan eivät välttämättä tee tiivistä yhteistyötä keskenään yrityksessä. Ristiriidat eri osastojen ja toimintojen välillä ovat tavallisia. Tämän vuoksi sisäisestä markkinoinnista on tullut tärkeä tekijä näiden yhteistyösuhteiden kehittämiseen yrityksen sisällä. (Davis 2001, 121, 129.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada yritys ”puhaltamaan yhteen hiileen” ja toteuttamaan strategiset ja toiminnalliset tavoitteensa asiakaslähtöisesti.

Sisäistä markkinointia on lähestytty usein teoreettiselta kannalta. Täten tutkimusta siitä, miten sisäinen markkinointi käytännössä toimii, löytyy vähän. (Ahmed & Rafiq 2003, Gounaris 2006.) Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella aihetta juuri käytännön näkökulmasta ja mahdollisesti osoittaa yritykselle, kuinka tärkeää sisäinen markkinointi on työtyytyväisyyden ja sitoutumisenkin kannalta. Jokainen yritys harjoittaa sisäistä markkinointia, mutta he tekevät sitä ehkä tietämättään eivätkä välttämättä miellä sitä yhdeksi yrityksen perustoiminnaksi.

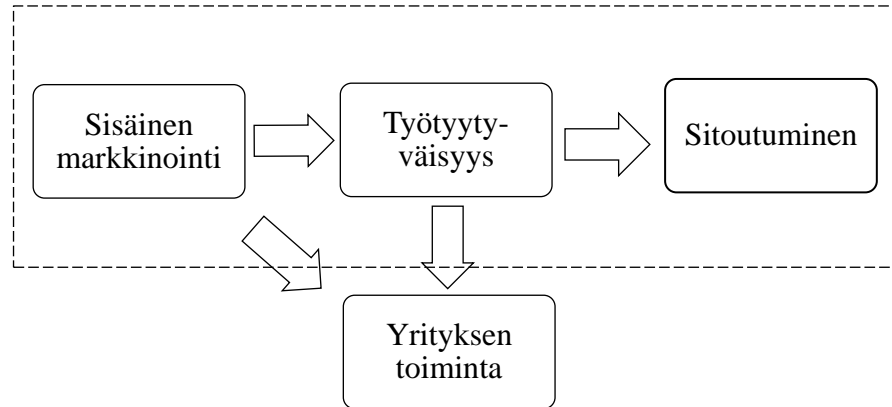
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan sisäisen markkinoinnin roolia työtyytyväisyyden ja tätä kautta myös sitoutumisen edistäjänä yrityksen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen tarkoitus voidaan jakaa seuraaviin osaongelmiin:

- Miten sisäisen markkinoinnin keinot toimivat yrityksessä?
- Miten sisäisen markkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää työtyytyväisyyden kehittämisessä?
- Mihin sitoutuneisuus perustuu yrityksessä?

Aihetta tarkastellaan sekä yrityksen esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta ja pyritään myös selvittämään mahdollisia näkemuseroja heidän välillään. Tutkielman empiirinen osio suoritetaan yhteistyössä Alko Oy:n kanssa.

Tutkielmassa pyritään selvittämään sisäisen markkinoinnin merkityksiä sekä työtyytyväisyyteen että siitä seurauksena syntyvään sitoutumiseen (kuvio 1). Tutkielman ensimmäisessä teorialuvussa, luvussa 2, tutkitaan, millaisia määritelmiä sisäisestä markkinoinnista tunnetaan ja mitä eri keinoja siinä käytetään. Tutkielmaan on otettu mukaan neljä sisäisen markkinoinnin olennaista keinoa: sisäinen viestintä, koulutus, motivointi ja suhteet yrityksen sisällä. Näistä kaikista keinoista annetaan myös käytännön esimerkkejä.



Kuvio 1 Sisäisen markkinoinnin merkitykset (mukaiillen Hwang & Chi 2005, 287; Nikbin, Saad & Ismail 2010, 24)

Tutkimusten mukaan sisäinen markkinointi vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. Tämän lisäksi sisäinen markkinointi ja työtyytyväisyys molemmat vaikuttavat positiivisesti myös yrityksen toimintaan. Yrityksen toiminnalla tarkoitetaan taloudellisia, palvelullisia sekä sisäisiä toimintoja. (Hwang & Chi 2005, 289–290.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin vain sisäiseen markkinointiin, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen eikä sisäisen markkinoinnin vaikutuksia yrityksen toimintaan yleisemmällä tasolla tarkastella.

Seuraavassa pääluvussa, luvussa 3, tarkastellaan, millä tavoin sisäisen markkinoinnin toteuttaminen perustellaan kannattavaksi yrityksessä. Luvussa selvitetään myös, miten yrityskulttuuri vaikuttaa sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen ja millä tavalla yrityskulttuuria tulisi rakentaa. Tämän jälkeen tarkastellaan sisäisen markkinoinnin tuomia hyötyjä yritykselle eli mitä yritys voi saavuttaa toteuttamalla sisäistä markkinointia.

Pääluvussa 4 tutkitaan työtyytyväisyyttä. Luvussa lähdetään liikkeelle työtyytyväisyyden käsitteestä eli selvennetään, mitä se tarkalleen ottaen tarkoittaa. Lisäksi selvitetään työntekijöiden sitoutumista työtyytyväisyyden seurauksena. Tämän jälkeen luvussa pyritään selvittämään, miten työtyytyväisyys on yhteydessä sisäiseen markkinointiin ja mitä yhteisiä tuloksia niillä voidaan saavuttaa.

Viidennessä pääluvussa esitellään tutkielman empiirinen osuus, joka toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmin, käyttäen tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Aineisto kerätään eri asemassa olevilta työntekijöiltä yksilöhaastatteluilla. Luvussa tarkastellaan lisäksi tutkimusaineiston luotettavuutta. Tämän luvun jälkeen pääluvussa 6 analysoidaan ja tulkitaan tutkimuksen tuloksia ja pääluvuissa 7 ja 8 esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI JA SEN ELEMENTIT

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä yhtenä markkinoinnin johtamisen lähestymistapana. Yrityksen johto käyttää sisäistä markkinointia myydäkseen ideoitaan yrityksen muille tasoille tai vaikuttaakseen ihmisten toimintaan. Lisäksi sen avulla motivoidaan yrityksen työntekijöitä ja selvennetään heidän roolejaan yrityksessä (Davis 2001, 121; Varey 1995, 40–41.) Sisäinen markkinointi on yleensä seurausta siitä, miten yrityksen suorituskyky rakentuu ja miten johto ja työntekijät käyttäytyvät ja ovat yhteydessä toisiinsa. Sisäinen markkinointi koostuu yrityksessä vallitsevasta johtamistyylistä ja erilaisista toiminnoista ja kampanjoista, joiden tarkoituksena on edistää yrityksen tavoitteita. Sisäisen markkinoinnin tulisi sopia yrityksen johtamistapaan ja kulttuuriin. Sisäinen markkinointi on markkinoinnin näkökulmasta yrityksen henkilöstön johtamista. Se toimii kokonaisvaltaisena johtamisprosessina yhdistääkseen yrityksen monimuotoiset tehtävät. Useat tutkijat ovat olettaneet, että sisäinen markkinointi on vain yksisuuntainen johtamisväline, mitä se ei pelkästään ole. (Davis 2001, 121, 124; Bak, Vogt, George & Greentree 1995, 12.) Sisäinen markkinointi vaatii yritykseltä strategista johtamista, jotta se saisi riittävää merkitystä yrityksessä (Broady-Preston & Steel, 2002b, 296). Lähtökohtana sisäiselle markkinoinnille on, että yrityksen ja henkilöstön sisäinen tietojen vaihdanta on tehokasta. Tätä kautta yritys pystyy menestymään ulkoisilla markkinoilla. (Bak, Vogt, George & Greentree 1995, 12.)

2.1 Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehitys kirjallisuudessa

Rafiq ja Ahmed (2000, 450) esittelevät kolme vaihetta sisäisen markkinoinnin käsitteen kehittymisessä. Nämä ovat 1) työtyytyväisyys, 2) asiakassuuntautuneisuus ja 3) strategian toteuttaminen ja muutoksen hallinta. Ensimmäisessä vaiheessa kirjallisuus käsittää sisäisen markkinoinnin työtyytyväisyytenä ja motivaationa, mikä pohjautuu palvelun laadun parantamiselle. Vasta 1980-luvulla tutkijat alkoivat käyttää käsitettä sisäinen markkinointi ja monet oivalsivat sen ajatuksen, että työntekijät tulisi nähdä sisäisinä asiakkaina ja työtehtävät sisäisinä tuotteina, jotka täyttävät näiden sisäisten asiakkaiden tarpeet. (Rafiq & Ahmed 2000, 450.)

Käsitteen toisessa kehitysvaiheessa etenkin Grönroos (1981) painottaa myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta, sillä tämä vuorovaikutus mahdollistaa yrityksen markkinoinnin. Myyjän ja ostajan välinen vuorovaikutus on osana myös ostajan käsittämää palvelun laatua. Tässä vaiheessa sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada motivoituneita ja asiakassuuntautuneita työntekijöitä. Tavoitteen toteutumisen varmistamiseksi yrityksen on kehiteltävä sisäisiä markkinointikeinoja henkilöstölle. (Rafiq & Ahmed 2000, 451–452; Broady-Preston & Steel 2002a, 384.) Työntekijän taidot ja asiakassuun-

tautuneisuus ovat avainasioita kehitettäessä ulkoisten asiakkaiden käsitystä tuotteesta (Broady-Preston & Steel 2002a, 384).

Kehitysmallin kolmannessa vaiheessa sisäisen markkinoinnin käsite ulottuu yrityksen strategian toteuttamiseen. Tämän kehityksen myötä sisäinen markkinointi nähdään paljon laajempaan kuin työntekijöiden motivointina tai asiakassuuntautuneisuutena. Huolimatta sisäisen markkinoinnin kehityksestä, se on edelleen muuttuva käsite eikä siitä ole olemassa vain yhtä yhtenäistä käsitystä. (Rafiq & Ahmed 2000, 449, 453.)

2.2 Katsaus sisäiseen markkinointiin ja sen määritelmiin

Markkinoinnin käsitteitä ja välineitä voidaan käyttää yhtä tehokkaasti työntekijöihin eli sisäisiin asiakkaisiin kuin ulkoisiinkin. Tämä on hyödyllinen lähtökohta keskustelulle sisäisen markkinoinnin tulkinnoista. (Foreman & Money 1995, 756.) Kuitenkin yksi syy siihen, miksi vain harvat yritykset käyttävät hyväkseen sisäistä markkinointia toiminnassaan on se, ettei sille ole pystytty luomaan yhtä, selkeää määritelmää (Gounaris 2006, 435). Rafiq ja Ahmed (2000, 453) ovat muodostaneet sisäisen markkinoinnin määrittelylle viisi kirjallisuudessa usein toistuvaa pääkohtaa, joiden avulla sisäisen markkinoinnin erilaisia määritelmiä voidaan arvioida. Nämä viisi pääkohtaa on muodostettu käsitteellisen ja empiirisen kirjallisuuden pohjalta:

- Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys
- Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tyytyväisyys
- Työntekijöiden välinen toimiva koordinaatio
- Markkinoinnillinen lähestymistapa
- Yrityksen strategioiden toteuttaminen

Grönroos (1981) on ollut ensimmäinen, joka on määritellyt sisäisen markkinoinnin tapana pitää työntekijöitä sisäisinä asiakkaina. Tämän näkemyksen avulla voidaan saavuttaa työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan johtaa parempaan suorituskykyyn. Sittemmin monet tutkijat ovat tukeneet tätä näkökulmaa. (Shiu & Yu 2010, 795.) Yrityksen menestyminen ulkoisilla markkinoilla perustuu siis suuresti henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon (Foreman & Money 1995, 755; Bergström & Leppänen 2009, 172). Sisäinen markkinointi on keino sitouttaa henkilöstöä kaikilla tasoilla tehokkaan markkinoinnin avulla. Sen myötä työntekijät pystyvät tuntemaan olevansa tärkeä osa yrityksen toiminnassa. (Mishra 2010, 185.) Jotta yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa myös ulkoisilla markkinoilla, on sen varmistettava, että sisäinen tiedon vaihdanta yrityksen ja työntekijöiden välillä toimii tehokkaasti (George 1990, 63–64; Bak ym. 1994).

Sisäisen markkinoinnin ajatus ei rajoitu pelkästään työympäristön, koulutusten, palkkioiden, joustavien työtuntien ja työolojen parantamiseen. Sen avulla pyritään siihen, että sisäiset asiakkaat ymmärtäisivät ja arvostaisivat asiakastytytyväisyyden ideologiaa.

Ellei yritys tee yhteisiä päätöksiä liittyen sisäiseen markkinointiin, yrityksen strategiat eivät välttämättä toteudu käytännössä. (Joshi 2007, 29; Kelemen ja Papasolomou-Doukakis 2004, 123.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda motivoitunut ja asiakassuuntautunut työntekijä palvelun huippuosaamisen saavuttamiseksi (Papasolomou 2006, 195). Markkinointitoimenpiteiden eli markkinoinnin tekniikoiden, lähestymistapojen, käsitteiden ja teorioiden käytön avulla, sisäisen markkinoinnin yhteydessä, pyritään saavuttamaan asiakastyytyväisyyttä (Shiu & Yu 2010, 795). Saavuttaakseen menestystä ulkoisilla markkinoilla, on yrityksen Piercyn ja Morganin (1991, 83) mukaan kehitettävä joukko markkinointiohjelmia sisäisille markkinoille edistääkseen työntekijöiden palvelutietoisuutta ja asiakassuuntautuneisuutta.

Sisäisen markkinoinnin avulla yritys pystyy toimimaan tehokkaasti muutostilanteissa ja saavuttamaan tavoitteitaan ja strategioitaan motivoituneiden työntekijöiden ansiosta. Sisäinen markkinointi on siis suunniteltua toimintaa koordinoitaessa henkilöstöä kohti tehokasta yrityksen strategioiden täytäntöönpanoa asiakastyytyväisyyden tavoittamiseksi. (Shiu & Yu 2010, 796.) Sisäinen markkinointi on Georgen (1990, 64) mukaan kokonaisvaltainen johdon prosessi, jonka tarkoituksena on yhdistää yrityksen toimintoja kahdella tavalla: 1) varmistaa, että jokainen työntekijä kaikilla tasoilla ymmärtää ja kokee liiketoiminnan ja sen toiminnot sellaisessa ympäristössä, joka tukee asiakassuuntautuneisuutta ja 2) varmistaa, että kaikki työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita työskentelemään palveluhenkisesti. Yrityksen työntekijöiden on työskenneltävä siten, että he noudattavat ja tukevat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Yrityksen tulisi markkinointitutkimuksen avulla selvittää yhtäläisesti sisäisten asiakkaiden tarpeet, halut ja asenteet kuin ulkoistenkin asiakkaiden tarpeet (Collins & Payne 1991, 261, 265). Sisäinen markkinointi kattaa siis kaikki strategisen johtamisen toiminnot, jotka tukevat ja mahdollistavat työntekijöitä tarjoamaan laadukasta palvelua ja täyttämään palvelun lupauksia (Joshi 2007, 28).

Jokainen näistä määritelmistä voidaan yhdistää yhdeksi sisäisen markkinoinnin määritelmäksi, jonka Rafiq ja Ahmed (2000, 454) ovat muodostaneet. Se täyttää kaikki yllä mainitut viisi pääkohtaa. Sisäinen markkinointi on siis yrityksen suunniteltu pyrkimys käyttää markkinoinnillista lähestymistapaa voittaakseen yrityksessä muutosvastarintaa ja yhdenmukaistaakseen, motivoidakseen ja koordinoidakseen työntekijöitä kohti tehokasta strategioiden täytäntöönpanoa saadakseen aikaan asiakastyytyväisyyttä luomalla motivoituneita ja asiakassuuntautuneita työntekijöitä. (Rafiq & Ahmed 1999, 222; 2000, 454.)

Yleisesti voidaan todeta, että sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa yrityksen sisäisiin asiakkaisiin eli työntekijöihin. Tämän seurauksena yritys pyrkii sitouttamaan työntekijöitään itseensä ja tavoitteisiinsa. Yritys pyrkii samalla myös kehittämään asiakaslähtöisemmäksi, mikä näkyy ulkoisessa markkinoinnissa positiivisesti. Tässä tutkimuksessa sisäinen markkinointi on markkinoinnin työkalujen ja tekniikoiden

soveltamista yrityksen sisällä asiakaslähtöisten arvojen luomiseksi. Markkinoinnin osasto ja henkilöstöhallinto tekevät yhteistyötä houkutellakseen, motivoidakseen ja pitääkseen työntekijöitä. Yrityksessä panostetaan myös työntekijöiden osallistumiseen ja sitoutumiseen markkinoinnin ja organisaation tavoitteisiin. (Joshi 2007, 30.)

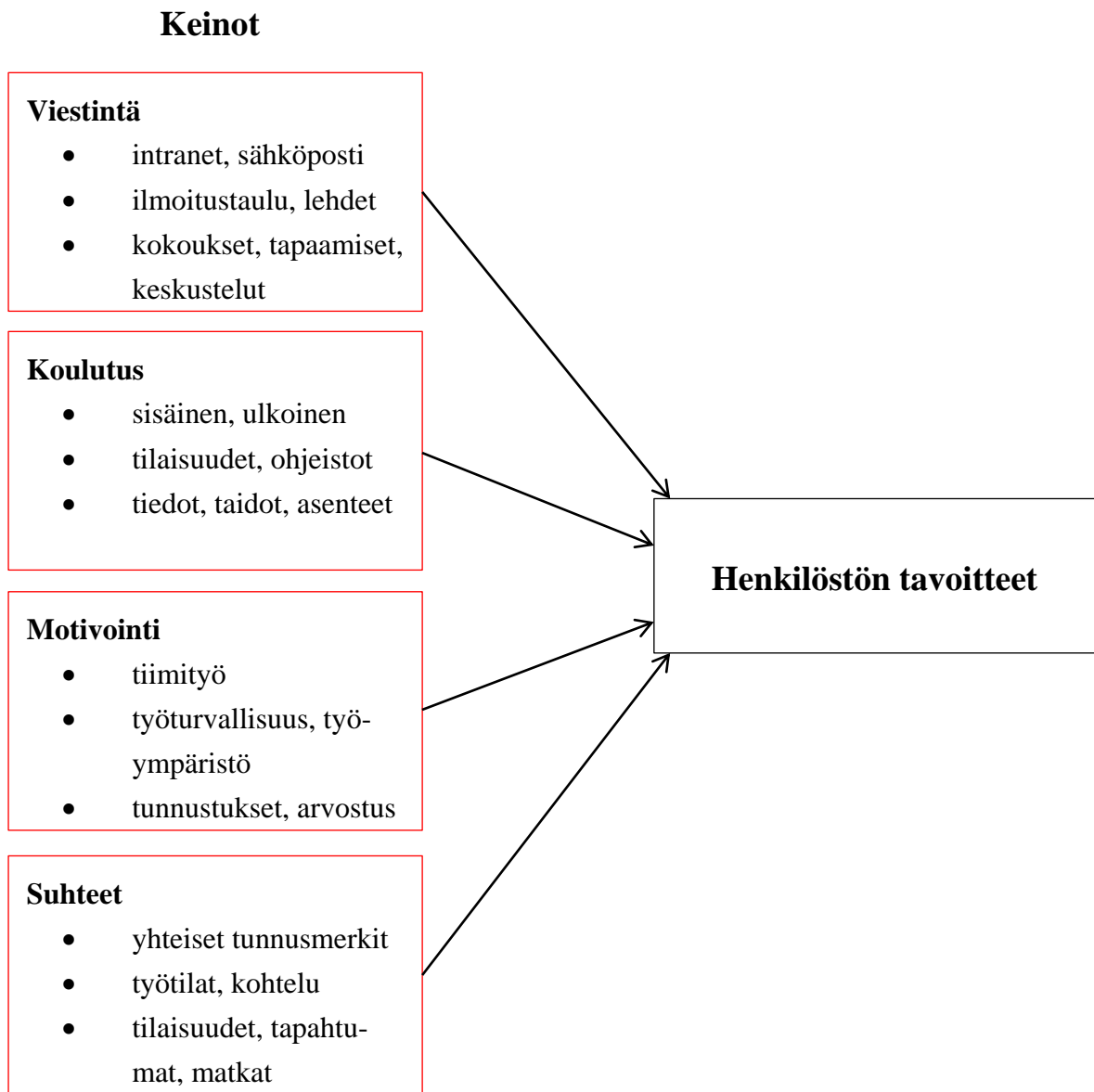
2.3 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisen markkinoinnin menestys riippuu seuraavien tekijöiden tehokkuudesta (Joshi 2007, 34):

- sisäisten suhteiden rakentaminen
- sisäinen viestintä
- osastojen sisäiset ja niiden väliset yhteistyöt
- työntekijöiden valmiuksien, osaamisen, taitojen ja tietojen parantaminen

Sisäiset markkinointiohjelmat koostuvat henkilöstön koulutuksesta ja kehittämisestä, tehokkaasta sisäisestä viestinnästä sekä integrointijärjestelmistä, jotka on suunniteltu lisäämään tietoa ja ymmärrystä koko yrityksen toiminnasta organisaation sisällä. Sisäinen markkinointi sisältää useita elementtejä, jotka kaikki auttavat edistämään parempaa asiakaspalvelua ja markkinasuuntautuneisuutta. Sisäisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen koulutuksen, ohjauksen ja johtamisen kautta auttaa työntekijöitä pääsemään korkeammalle tasolle suorituskyvyssä ja tyytyväisyydessä. (Mishra 2010, 185–186).

Tutkijat ovat maininneet monia eri keinoja määritelläkseen sisäistä markkinointia. Yrityksen liikeidea, työntekijöiden ominaisuudet ja markkinatilanne vaikuttavat siihen, minkälaisia sisäisen markkinoinnin keinoja yrityksessä käytetään (Bergström & Leppänen 2009, 174). Kuitenkin monissa lähteissä tulee esille samoja pääpiirteitä. Täten sisäisen markkinoinnin keinot voivat koostua seuraavista elementeistä, jotka havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2 Sisäisen markkinoinnin keinot (mukaillen Bergström & Leppänen 2009, 174)

2.3.1 Yrityksen sisäinen viestintä

On tärkeää, että työntekijöille viestitään yrityksen asioista, jotta he voivat olla osana yrityksen menestystä. Viestintää voidaan parantaa seminaarien, vuosittaisten kokousten, kuukausikoulutusten ja työntekijä-työnantaja -tapaamisten avulla. Tehokkaan viestinnän

avulla edistetään myös tiedon siirtoa (*engl.* knowledge transfer) koko yrityksessä. (Barnes, Fox & Morris 2004, 598.)

Viestintä on välttämätöntä yrityksen kaikkien prosessien toiminnassa, mutta erittäin tärkeää se on eri yksiköiden välisissä prosesseissa. Yksi yleinen sisäisen markkinoinnin sovelluksista on sisäisen viestinnän strategioiden suunnittelu. On tärkeää huomata, että sisäinen markkinointi tukeutuu organisaation työntekijöiden erilaisiin piirteisiin, koska muuten se päättyy rakentamaan pinnallisia viestejä, joilla ei ole todellista vaikutusta yrityksessä. Jos yritys ei ymmärrä erilaisten työntekijäsegmenttien olemassaoloa ja heidän erilaisia tarpeitaan, se jatkaa sellaisten viestien tuottamista, joilla on vain vähän merkitystä kohdennetuille segmenteille. Laajat ja hajanaiset viestit luovat etäisyyttä työntekijän ja yrityksen välille ja pahimmassa tapauksessa sekaannuksia toiminnassa. (Ahmed & Rafiq 2003, 1183.)

Työntekijät vastaanottavat yrityksen viestejä samalla tavoin kuin kaupallisiakin viestejä. Molemmissa tapauksissa he vertailevat viestejä sekä niiden sävyä ja sisältöä aiempien tietojensa ja kokemustensa perusteella. Yrityksen sisäiseltä viestinnältä voi kuitenkin puuttua usein selkeä ja syvä ymmärtäminen työntekijän näkemisestä asiakkaana, mikä estää yritystä lähettämästä tehokkaita viestejä, jotka mahdollistaisivat työntekijöiden asianmukaisen tulkinnan. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä tulisi olla kolme tavoitetta (Spitzer & Swidler 2003, 70–71):

- Informaatio ymmärretään ja hyväksytään suhteessa sen sisältöön, tarkoitukseen ja merkitykseen.
- Viestinnän tavoitteet saavutetaan valtaosassa yritystä.
- Sisäisen vuoropuhelun lopputuloksena on saavuttaa parannusta yhdessä tai useammassa keskeisessä menestyksen osa-alueessa: tuotteen laatu, myynti, kannattavuus, työvoiman suorituskyky ja tyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys.

Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on tiedon välittäminen yrityksessä. Tiedottamisen lähtökohtana on varmistaa, että työntekijä saa eri tilanteissa tarvitsemansa tiedon. Työntekijöiden on siis oltava halukkaita jakamaan tietonsa muille yrityksessä ja myös omaksumaan uutta tietoa. Osastojen välinen tietojenjakko edesauttaa myös uuden tiedon lisääntymistä. (Ballantyne 2000, 53–54.) Työntekijöitä on siis rohkaistava tuottamaan uutta tietoa yritykselle ja hyödyntämään sitä asiakasrajapinnassa. Täten yhden työntekijän tuottama tieto auttaa myös muita työntekijöitä ja koko yritystä toiminnassaan. On tärkeää myös, että työntekijöillä on mahdollisuus viestiä tyytymättömyydestään tai ehdotuksistaan esimiestensä suuntaan. (Jou, Chou & Fu 2008, 75; Bergström & Leppänen 2009, 175.)

Yksisuuntaiselta viestinnältä (muistiot, kirjeet, yrityslehdet ym.) puuttuu yleensä työntekijöiden silmissä uskottavuus. Nämä viestinnän muodot sopivat paremmin yksityiskohtaisten tietojen välittämiseen. Kaikkein uskottavin viestinnän lähde useimmille työntekijöille on sen sijaan viestintä kasvotusten. Muut viestinnän muodot, kuten puhe-

lin- ja sähköpostiviestintä sekä yrityksen intranet, ovat vähemmän henkilökohtaisempia, mutta niiden etuna on nopeus ja kattavampi henkilökunnan tavoittaminen. Erityisen viestintämuodon valinta riippuu siis viestin tyypistä ja siitä, ketä viestillä yritetään tavoittaa. (Davis 2001, 125.) Johtajien ja työntekijöiden fyysinen läheisyys voi myös muodostaa epävirallista, kasvokkain tapahtuvaa tiedonkulkua (Lings & Greenley 2005, 292).

2.3.2 Työntekijöiden koulutus

Kilpailussa menestymisen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy rekrytoimaan parhaiten yritykseen soveltuvia työntekijöitä ja kehittämään heidän osaamistaan ja tietotaitoa (Bergström & Leppänen 2009, 172). Jotta työntekijät suoriutuisivat työstään hyvin, on yrityksen tarjottava heille koulutusta ja kehitysmahdollisuuksia. Tämä osaltaan voi vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen. (Broady-Preston & Steel 2002a, 385.) Etenkin palvelualalla henkilöresurssit ovat ainoa yrityksen osa-alue, jota on vaalittava avokätisesti. Monet organisaatiot vahvistavat, että työntekijät ovat niiden arvokkain voimavara. Osaamisen ylläpitämisestä on tulossa keskeinen tavoite HR-ammattilaisille eli työvoimavarojen johtamisen parissa työskenteleville. Organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen vapauden suoriutua työtehtävistään heidän työnkuvansa mukaisesti ja kannustavat heitä jatkuvasti etenemään työssään säännöllisten koulutusten avulla. (Mishra 2010, 190.) Yrityksessä tulisi tarjota sekä lyhyt- että pitkäaikaista koulutusta. Jokainen koulutus tulisi lisäksi räätälöidä tarpeen ja osaamistason mukaan. (Bergström & Leppänen 2009, 176.) Koulutuksessa keskitytään siihen, mitä työntekijöiden odotetaan saavuttavan. Yhdessä motivaation kanssa, koulutus mahdollistaa työntekijöiden riittävät työkalut työstä suoriutumiseen. (Mishra 2010, 190.) Koulutus ja työntekijöiden kehittäminen korostavat työntekijän yritys kohtaisten taitojen sekä emotionaalisen sitoutumisen ja uskollisuuden tehostamista (Yang 2010, 239).

Koulutusta ei tapahdu vain joidenkin työntekijöiden keskuudessa vaan yrityksen tulisi kouluttaa jokaista henkilöä, johto mukaan lukien. Koulutusta annetaan ainakin myynnin osalta, koska jokaisen yrityksessä olevan henkilön on ymmärrettävä asiakasta. (Reardon & Enis 1990, 381.) Koulutuksen saanti antaa työntekijöille vahvaa signaalia siitä, että yrityksen johto on sitoutunut heihin ja palvelun laatuun. Lisäksi työntekijät ovat lojaalimpia ja tehokkaampia työssään, kun yritys investoi koulutukseen ja työn kehittämiseen. (Babakus, Yavas, Karatepe & Avcı 2003, 275.)

Koulutus voidaan toteuttaa joko yrityksen puolesta tai se voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta. Osa koulutuksesta voi tapahtua myös tietoverkon välityksellä. Tämä tapahtuu yleensä silloin, kun työntekijällä on aikaa ja mahdollisuus opiskella. Koulutusmateriaalit ja aineistot löytyvät usein yrityksen intranetistä, jotta työntekijät voivat pala-

ta asioihin koulutuksen jälkeenkin. Koulutuksessa voidaan perehtyä parantamaan ja kehittämään esimerkiksi työntekijöiden tietoja yrityksen tuotteista ja palveluista, taitoja tehdä töitä yrityksessä tai asenteita yritystä ja asiakaspalvelua kohtaan. (Bergström & Leppänen 2009, 174, 176.)

2.3.3 *Työntekijöiden motivointi*

Motivoituneet työntekijät ovat ratkaiseva tekijä yrityksen menestykselle, etenkin nykypäivän tilanteessa, jossa talouden vaihtelut ja muutokset ovat nopeita ja taloudesta elpyminen edelleen heikkoa (Mishra 2010, 185). Henkilöstön viihtyminen ja motivaatio edesauttavat myös uusien ideoiden syntymistä ja tyytyväiset ihmiset yleensä tekevät parannusehdotuksia sekä osaavat kuunnella asiakkaan mielipiteitä (Bergström & Leppänen 2009, 172–173). Jokaisen yrityksen tulisi harjoittaa erilaisia tekniikoita rohkaisukseen ja motivoitukseen työntekijöitään. On tärkeää antaa tunnustuksia ja kehua työntekijöitä heidän panostuksistaan ja saavutuksistaan. Yrityksen tulisi myös ottaa työntekijät mukaan projekteihin ja päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisutilanteisiin. (Broady-Preston & Steel 2002a, 388.) Parhaiten työntekijöitä motivoidaan palveluhenkiseen ja asiakaslähtöisempään toimintaan sisäisen markkinoinnin avulla, jossa erilaisia sisäisiä toimintoja käytetään koordinoitusti ja aktiivisesti (Mishra 2010, 185).

Ulkoiset asiakkaat perustavat usein käsityksensä palvelun laadusta henkilöstön ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen perusteella. Palvelualan organisaatiot ovatkin enenevässä määrin alkaneet ymmärtää palvelun laadun merkityksen ja yrittävät ylittää asiakkaiden odotukset. Tästä syystä on tärkeää, että työntekijä on motivoitunut jatkuvasti tarjoamaan korkealaatuista palvelukokemusta asiakkaalle. Motivaatio on erityisen tärkeää silloin, kun työntekijät toimivat normaalia toimintaa ylittävässä tilanteessa, koska tämä aiheuttaa voimakasta stressiä ja henkistä uupumista. (Mishra 2010, 190.)

Työntekijöitä motivoi monet eri tekijät eikä pelkästään vain palkka, kuten yleisesti luullaan. Tärkeimpiä motivaattoreita ovat muun muassa hyvät suhteet muihin työntekijöihin, työturvallisuus, hyvä työympäristö ja tiimityöskentely. Monille työntekijöille on tärkeää myös se, että heitä arvostetaan ja pidetään tärkeänä osana yritystä. (Broady-Preston & Steel 2002a, 387.)

Yritys pystyy sisäisen markkinoinnin avulla kyseenalaistamaan nykyistä tilaansa ja etsimään keinoja, joilla se voisi sitouttaa ja motivoida työntekijöitään. Vain tällä tavalla se pystyy luomaan sisäisen markkinoinnin toimintoja tyydyttääkseen työntekijöiden tarpeita. Sisäinen markkinointi nähdään usein tunteisiin vetoavana filosofiana, joka perustuu käsitykseen, jonka mukaan soveltamalla subjektiivisia tunteita ja empaattisuutta työntekijät pystyvät tekemään päätöksiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen pitkäaikaisiin tavoitteisiin. (Ahmed & Rafiq 2003, 1184.) Työntekijöiden motivoinnin avulla voidaan

vaikuttaa myös osaltaan siihen, miten työntekijät vastaanottavat ja sisäistävät uusia asioita yrityksessä (Reardon & Enis 1990 381–382). Yrityksen johtajien ja esimiesten on tärkeää huomioida työntekijöiden tarpeita voidakseen vastata heidän toiveisiinsa. Tällä tavalla he pystyvät kiinnittämään huomiota työntekijöitä motivoiviin asioihin paremmin. (Jou, Chou & Fu 2008, 74.)

2.3.4 Suhteet yrityksen sisällä

Sisäinen markkinointi kannustaa yrityksiä rakentamaan toimivia suhteita työntekijöidensä kanssa (Lings & Greenley 2010, 324). Sisäinen markkinointi perustuu siihen, että mikään yksittäinen johdon toiminto ei voi olla tehokas, jos se ei toimi koko yrityksen laajuisesti. Näillä toiminnoilla ja ihmisillä on merkittävä vaikutus lopputulokseen. Seurausta tästä on se, että nykypäivän esimiesten on varmistettava, että jokainen työntekijä organisaation kaikissa osissa osallistuu asiakas-toimittajaketjuun. (Ahmed & Rafiq 2003, 1178.) Työntekijöiden ja esimiesten välinen jatkuva, aktiivinen, muodollinen ja myös epämuodollinen kanssakäyminen mahdollistaa sen, että yritys pystyy toimimaan tehokkaasti ja yhtenäisesti kohti tavoitteitaan (Gilmore 2000, 76). Kommunikoinnin parantamisen ja työntekijöiden osallistumisen myötä yritys voi parantaa myös asiakas-kohtaamisiaan. Jos yritys pystyy luomaan yhtenäisen strategian ja vision itselleen, myös kaikki työntekijät keskittyvät näiden yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Tämän voi saavuttaa sillä, että kaikki työntekijät yrityksessä sisällytetään jollakin tavalla tuotteen tai palvelun toimitusketjuun asiakkaalle. Kaikki tämä voi tapahtua sisäisen markkinoinnin avulla. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että heidän panostuksensa näkyy yrityksessä ja että he voivat vaikuttaa asiakastoimintaan omilla ehdotuksillaan ja että yritys antaa tunnustusta näistä ehdotuksista. Nämä edellyttävät kuitenkin sitä, että työntekijä itse osaa määritellä oman paikkansa yrityksessä oikeanlaisesti. (Reardon & Enis 1990; Valey 1995, 49.)

Nykypäivän yrityksissä ilmenee eri toimintojen ja yksiköiden välistä yhteistyötä, sillä menestyksen takana ovat integroidut tehtävät. Täten sisäisten suhteiden luominen ja yhdenmukaistaminen yrityksen yksiköiden, toimintojen ja työntekijöiden välillä on tarpeen parannettaessa yrityksen ja sen työntekijöiden suorituskykyä. (Ahmed & Rafiq 2003, 1179.) Tavoitteena on varmistaa koko yrityksen henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko menestykseen. Tätä voidaan edesauttaa muun muassa yhteisten tilaisuuksien avulla, joilla pyritään luomaan uskoa ja yhteishenkeä henkilöstössä. Myös yhtenäisten työasujen tai yrityksen logolla voidaan saada aikaan yhteenkuuluvuutta. Koko henkilöstöllä tulisi olla tunne siitä, että he saavat tasa-arvoista kohtelua yrityksessä. Yrityksen mahdollisina yhteenkuuluvuuden lisäämisen keinoina voivat toimia lisäksi yhteiset matkat ja

tilaisuudet, kuten vuosijuhlat sekä henkilökunnan mahdollisuudet kuntoiluun ja harrastuksiin harrastusvälineiden tai -tilojen muodossa. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

Yksi johdon keinoista kehittää yrityksen sisäisiä suhteita on työntekijöiden valtuuttaminen (*engl.* empowerment). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan itsenäisyyttä päätöksenteossa ja he saavat käyttää omaa harkintakykyä. Tämä on tärkeää etenkin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa, sillä tällöin heillä on paremmat mahdollisuudet vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Flipo 2000, 71; Gounaris 2008b, 74.) Työntekijöiden valtuuttaminen tuo paljon hyötyjä yritykselle. Valtuuttamisen myötä yritys pystyy motivoimaan työntekijöitään ja parantamaan heidän tehokkuuttaan ja työtyytyväisyyttä. Asiakaspalvelun laatua pystytään myös parantamaan. Valtuuttaminen voi johtaa sekä asenteellisiin että käyttäytymiseen liittyviin muutoksiin työntekijöissä. Asenteelliset muutokset osaltaan lisäävät työtyytyväisyyttä, vähentävät stressiä ja selkeyttävät työntekijän roolia yrityksessä. Käyttäytymismuutosten myötä taas työntekijöiden oma tehokkuus kasvaa ja heistä tulee joustavampia ja mukautuvampia yrityksen eri tilanteisiin. Näiden muutosten myötä työntekijä pystyy myös reagoimaan nopeammin asiakkaiden tarpeisiin, sillä työntekijä saa itse tehdä päätöksiä. (Ahmed & Rafiq 2002, 72–73; Hartline & Ferrell 1996, 56.) Valtuuttamisen kanssa on kuitenkin oltava tarkkana, sillä liika valtuuttaminen voi aiheuttaa kilpailua työntekijöiden keskuudessa (Flipo 2000, 71; Gounaris 2008b, 74).

3 SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAMINEN JA SEN TUOMAT HYÖDYT

3.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja toteuttaminen

Piercy ja Morgan (1994, 5) ehdottavat joukon sisäisen markkinoinnin tavoitteita:

- Keskeisten päättäjien tuen hankkiminen organisaation suunnitelmille
- Niiden työntekijöiden ja johtajien asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen, jotka työskentelevät asiakkaiden ja jakelijoiden rajapinnassa
- Sitouttamisen saavuttaminen markkinointisuunnitelmaa kohtaan
- Kasvavien kulttuurimuutosten johtaminen "miten me aina teemme asioita" -tavasta "miten meidän täytyy tehdä asioita onnistuaksemme" -tapoihin

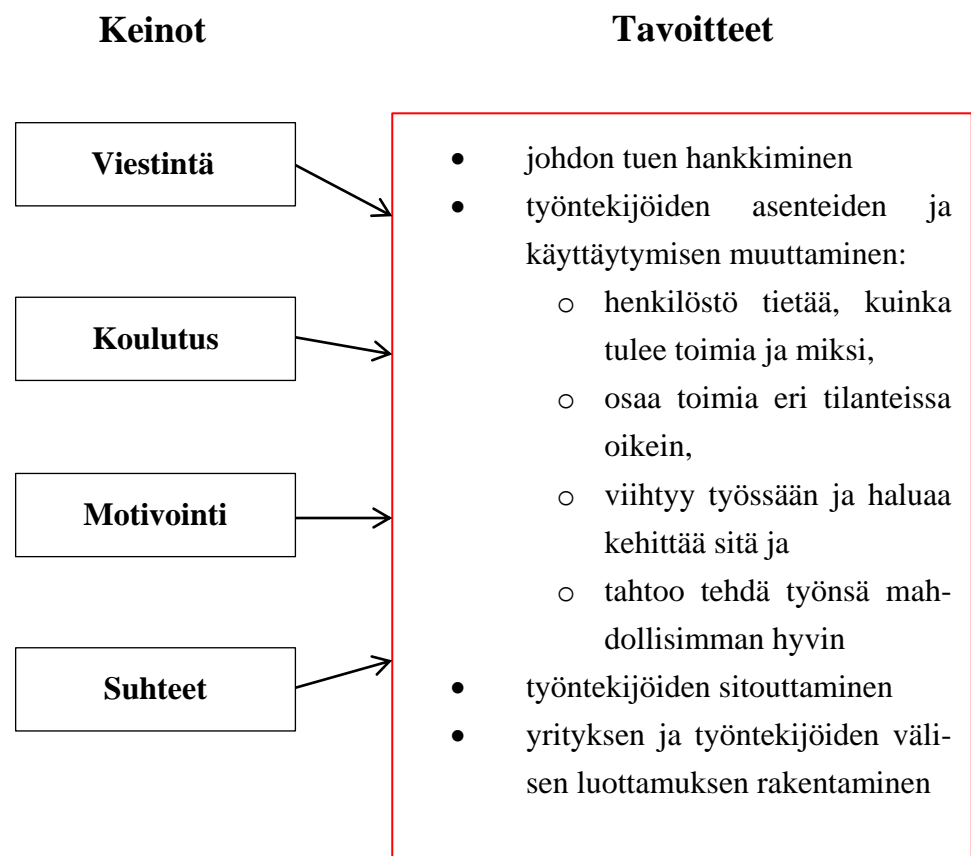
Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on siis tyydyttää työntekijöiden tarpeita siten, että henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ovat linjassa yrityksen toimien kanssa (Yang 2010, 236). Sen tavoitteena on myös luoda sellainen ympäristö, missä palveluntarjoajat eli työntekijät työskentelevät yritykselle eivätkä vain itselleen tai tietylle myymälälle. Sisäinen markkinointi pyrkii edistämään sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Tällä tavalla yritys auttaa työntekijöitään ymmärtämään palvelun tarpeita ja perusteluja kaikille johdon päätöksille. (Wasmer & Bruner 1991, 37.)

Sisäinen markkinointi ei voi toimia ilman kahta tärkeää elementtiä, luottamusta ja sitoutumista. Jokaisessa sisäisen markkinoinnin toiminnossa on otettava huomioon työntekijä ja hänen psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus on tila, jossa ihmiset tuntevat olonsa turvallisiksi ollakseen avoimia ajatuksistaan ja tuntemuksistaan. Esimerkiksi yrityksen uudet toimintatavat voivat synnyttää jossakin määrin pelkoa. Ihmiset toimivat avoimesti ja rehellisesti silloin, kun he tuntevat psykologista turvallisuutta. Tämä tarkoittaa, että sisäisessä markkinoinnissa on toimittava luottamuksellisesti. Työntekijöiden on luotettava johtajiin, prosesseihin ja järjestelmiin ja erityisesti organisaatioissa ylläpidettäviin sääntöihin. (Ahmed & Rafiq 2003, 1181–1182.)

Kun ihmiset luottavat, että organisaatio tekee mitä se sanoo, niin tämä rohkaisee sellaista käyttäytymistä organisaatiossa, joka mahdollistaa laadun rakentamisen läpi koko palveluketjussa (Ahmed & Rafiq 2003, 1181–1182). Sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa on tärkeää työntekijöiden välinen luottamus. Kaikki sisäisen markkinoinnin toimet ovat mahdollisia vain, jos ne pohjautuvat koko yrityksen sisäiseen luottamukseen. Tämä perustuu näkemykseen, jonka mukaan ihmisten välillä pitää olla luottamusta ennen kuin he pystyvät ottamaan riskejä. Yhteistyö eri ihmisten kanssa mahdollistaa työntekijöiden yhteisten päämäärien toteuttamisen. (Ballantyne 2000, 57.) Yrityksen sisäinen suhdverkosto edesauttaa ja tukee sisäistä markkinointia. Sisäinen markkinointi ei voi siis toteutua pelkästään yhden osaston toimena, vaan siihen on ryhdyttävä koko yrityksen

voimin. Uusien strategioiden ja toimintojen onnistuminen edellyttää eri ihmisten ja osastojen yhteistyötä yrityksessä. (Ballantyne 2000, 58.)

Rakentaakseen luottamusta ja sitoutumista yrityksen on läheisesti ymmärrettävä sen työntekijät. Huolehtimalla työntekijöiden tarpeista sisäinen markkinointi tarjoaa selkeän merkin sisäisille markkinoille siitä, että yritys arvostaa työntekijöitään. Kun yritys voi osoittaa, että se on sitoutunut työntekijöihinsä, vasta silloin on todennäköistä, että sen työntekijät reagoivat ja sitoutuvat yrityksen onnistumiseen (Kuvio 3). (Ahmed & Rafiq 2003, 1182.)



Kuvio 3 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet (mukaillen Piercy & Morgan 1994, 5; Bergström & Leppänen 2009, 174)

Sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa voidaan käyttää apuna perinteisiä markkinointitoimenpiteitä, kuten mainontaa ja erilaisia kampanjoita. Näiden avulla yritys pysyy kommunikoimaan koko yritykselle uusista asioista. Jokainen sisäinen markkinointisuunnitelma tarvitsee esimiehen tai johdon hyväksynnän. Ylimmän johdon hyväksynnän puuttuminen ei kuitenkaan saisi olla esteenä sisäisen markkinoinnin toteuttamiselle.

Vastahakoisia ihmisiä tulee jokaisessa yrityksen sisäisessä suunnitelmassa vastaan, mutta se ei tarkoita suunnitelmasta luopumista. (Ballantyne 2000, 57.)

Sisäinen markkinointi nähdään myös tapana johtaa ja hallita työntekijöitä. Sitä tapahtuu luonnostaan, kun organisaation jäsenet pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa. Johtajat käyttävät sisäistä markkinointia myydäkseen ja vakuuttaakseen ajatuksensa toisille. Täten johdon panos sisäiseen markkinointiin on ratkaisevaa ja keskeistä. Johtajan on näytettävä esimerkkiä työntekijöilleen ja tällä tavoin johdettava sisäisen markkinoinnin suunnitelmia. (Greene, Walls & Schrest 1994, 5.) Sisäinen markkinointi on siis osaltaan johtamista, jonka tavoitteena on saada yrityksen liikeidea ja visio toteutumaan jokapäiväisessä toiminnassa ja jokaisessa työtehtävässä. Sisäisen markkinoinnin tulisi sopia myös yrityksen johtamistapaan ja kulttuuriin. Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen onnistuminen riippuu siis yhdenmukaisesta johtamistyylistä, joka muodostuu yrityskulttuurin myötä. Johtamistyylin tulisi rakentua yrityksen markkinointistrategioiden ja 4P-mallin (tuote, hinta, saatavuus ja viestintä) mukaiseksi. Johtaminen toteutetaan käyttäen markkinoinnillista otetta, jossa perinteisempi ylhäältä alas suuntautuva johtaminen korvataan henkilöstön motivoinnilla, yhteishengen luonnilla ja kannustuksella. Johtaja on jatkuvasti mukana sisäisessä markkinoinnissa ja varmistaa, että työntekijöille tiedotetaan asianmukaisesti muuttuvista asioista. Johtajan tehtävänä on suunnata työntekijöiden motivaatio yrityksen tavoitteisiin ja innostaa heitä työssään. Yrityksen johtajien markkinointitoiminnot kohdistetaan ensin yrityksen työntekijöille ja vasta tämän jälkeen ulkoisille asiakkaille. (Davis 2001, 121, 124, 127; Bergström & Leppänen 2009, 173; Lings & Greenley 2005, 291.) Onnistunut sisäinen markkinointi alkaa aina johtajasta, joka ymmärtää ja on sitoutunut palvelun laatuun ja asiakkaisiin. Johtajan ajattelutapa ja käyttäytyminen omaksutaan muualla organisaatiossa kulttuurisen muutoksen kautta. (Kelemen & Papasolomou 2007, 750.)

Wieseke, Ahearne, Lam ja van Dick (2009, 138) korostavat johtajien roolia vahvojen työntekijä-yritys -suhteiden luonnissa. Sisäisen markkinoinnin toimintojen tuotteliaisuus on seurausta johtajien henkilökohtaisesta panostuksesta niihin. Johtajat ovat yleensä niitä henkilöitä, jotka pyrkivät toteuttamaan yrityksen strategioita käytännössä. Usein keskijohdon roolia sisäisessä markkinoinnissa laiminlyödään. He ovat lähimpänä käytännön työtä ja näkevät samalla, onko toiminta yhdenmukaista yrityksen strategioiden ja tavoitteiden kanssa. Yrityksen sisäisen markkinoinnin onnistuminen riippuu suuresti siitä, miten myyjien lähimmät esimiehet ovat vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa. (Wieseke, Aheame, Lam & Dick 2009, 138–139.)

3.2 Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen pohjana yrityskulttuuri

Yksi mahdollinen prosessi sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa on yrityskulttuuri ja sen muuttaminen. Jotta sisäistä markkinointia voidaan yrityksessä suorittaa tehokkaasti, on yrityksen mahdollisesti ensin muutettava omaa kulttuuriaan siten, että se auttaa työntekijöitä sopeutumaan uusiin strategioihin. Yrityskulttuuria voidaan muuttaa 1) palkkaamalla työntekijöitä, jotka sopivat hyvin yrityksen uuteen visioon, 2) kouluttamalla työntekijöitä siten, että heidän taitonsa sopivat uuteen visioon tai 3) motivoimalla työntekijöitä sopeutumaan uuden vision tuomiin asenteisiin ja toimenpiteisiin. (Arnett, Laverie & McLane 2002, 87.)

Yrityskulttuuri on joukko sääntöjä, asenteita, arvoja ja käytäntöjä, jotka muodostavat yrityksen identiteetin. Lisäksi yrityskulttuuri sisältää yleensä yrityksen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä toimintaperiaatteet yrityksen yhtenäisyyden säilyttämiselle. (Wasmer & Bruner 1991, 38.) Yrityskulttuurilla selitetään siis, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla ja miksi he ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja tavoitteita olemalla saman yrityksen jäseniä (Grönroos 1998, 299). Se ilmenee ihmisten asenteissa, tunteissa ja yleisessä käyttäytymisessä, mikä kantautuu työympäristöstä. Yrityksen on pidettävä tämä mielessä suunnitellessaan sellaisia työtehtäviä ja järjestelmiä, jotka kannustavat työntekijöitä pysymään yrityksessä. Yritysten on lisäksi viestittävä arvoistaan työntekijöilleen, jotta työntekijöiden motivaation ja osallistumisen taso nousee. (Taylor & Cosenza 1997, 3.) Vaikka kulttuuri on sosiaalinen ilmiö, sen seuraukset ilmenevät yksilötasolla. Jos kulttuuri ilmaisee organisaation arvostamia tapoja, on jokaisen henkilön itse päätettävä, hyväksyykö vai hylkääkö hän nämä tavat. (Kelemen & Pappasolomou 2007, 749.)

Yrityskulttuurilla on tärkeä rooli taloudellisen menestyksen edistämisessä. Yrityksen on ymmärrettävä yrityskulttuurin vaikutukset työntekijöiden toimintaan, sillä yrityskulttuuri voi osaltaan vaikuttaa muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suoriin. Jokainen yritys luo itselleen sopivan yrityskulttuurin, jonka elementteinä ovat vallitsevat arvot, johdon tyyli, sitoutumisen perusta ja strategioiden painopisteet. (Lund 2003, 219–221; Shiu & Yu 2010, 796.) Sellaisen ympäristön luominen yritykseen, joka edistää tuotannollista ylivoimaisuutta ja parantaa suorituskykyä, tuo yritykselle jatkuvaa kilpailuetua ja menestystä (Pantouvakis 2011, 11). Yritykselle on tärkeää, että se viestittää työntekijöilleen yrityskulttuuristaan, jotta työntekijät saavat toiminnalleen suuntaviivat ja kannustimet. Yhteisten arvojen avulla yritys pystyy korostamaan asiakkassuuntautuneisuutta ja palvelun laadun merkitystä. Täten yritys varmistaa sen, että ulkoiset asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. (Wasmer & Bruner 1991, 38–39.)

Heikko yrityskulttuuri, jossa ei ole selkeitä ja yhteisiä arvoja ja normeja, saa yrityksessä aikaan epävarmuutta. Seurauksena on työntekijöiden joustamaton käytös ja tunne, ettei tiedetä, mitä asiakkaan kanssa tapahtuu. Tämä tietysti heikentää palvelun laatua.

Yrityskulttuuri mahdollistaa sopivat toiminta- ja reagoitavat erilaisiin asioihin yhteisesti. Uusien työntekijöiden on helppo sopeutua vallitsevaan kulttuuriin. Etenkin palveluorganisaatioissa tarvitaan vahva ja vakiintunut yrityskulttuuri, joka edistää hyvää palvelua ja asiakaskeskeisyyttä. (Grönroos 1998, 300.)

Vahvan yrityskulttuurin avulla voidaan luoda tehokasta sisäistä markkinointia ja päinvastoin. Vahvan kulttuurin myötä voidaan rohkaista työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja sen arvoihin. Yrityskulttuurin avulla voidaan lisäksi viestittää työntekijöille, että laadukkaan palvelun tuottaminen on jokaisen vastuulla yrityksessä. (Kelemen & Papisolomou-Doukakis 2004, 123–125.)

Muutoksen johtaminen on yksi vaikeimmista tehtävistä yrityksessä. Tällaisessa tilanteessa sisäisestä markkinoinnista tulee korvaamatonta. Sisäisen markkinoinnin avulla yritys pystyy vahvistamaan ja kehittämään yrityskulttuuriaan siten, että se mahdollistaa ymmärretyn ja hyväksytyt muutokset. Tuloksena yritys pystyy onnistuneesti toteuttamaan uusia strategioita. (Arnett ym. 2002, 88.)

3.3 Sisäisen markkinoinnin tuomat hyödyt yritykselle

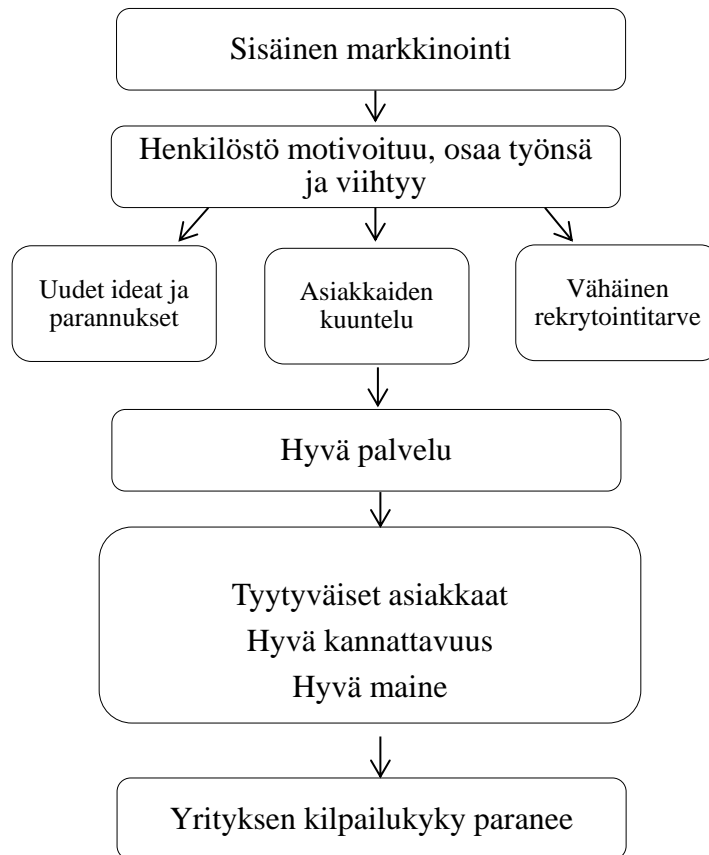
Sisäisen markkinoinnin tuomia hyötyjä voidaan tarkastella kahdella eri tavalla. Arnettin ym. (2002, 87–88) mukaan menestyksekkäs sisäisen markkinoinnin toteuttaminen voi tuoda monia tuottoja yritykselle. Näitä voivat olla esimerkiksi: 1) matala työntekijöiden vaihtuvuusaste, 2) palvelun laadun kasvu, 3) korkea työtyytyväisyys sekä 4) parantunut kyky toteuttaa muutoksia yrityksessä. (Arnett ym. 2002, 87–88). Matala työntekijöiden vaihtuvuusaste alentaa samalla myös rekrytointi- ja koulutuskustannuksia. Koska uusia työntekijöitä tarvitaan vähemmän, niihin käytettävät resurssit voidaan käyttää muihin tarkoituksiin, kuten olemassa olevien työntekijöiden kehittämiseen. Matala vaihtuvuusaste poistaa lisäksi stressiä nykyiseltä henkilökunnalta, sillä heidän ei tarvitse korvata lähtevien työntekijöiden töitä, mikä voisi aiheuttaa lisää stressiä ja vähentää työtyytyväisyyttä. (Taylor & Cosenza 1997, 4–5; Arnett ym. 2002, 88.) Matalan vaihtuvuusasteen myötä myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit saavat parempaa palvelua. Lisäksi asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia sekä suosittelevat yritystä eteenpäin. (Bergström & Leppänen 2009, 173.)

Sisäisellä markkinoinnilla on sekä sisäinen että ulkoinen fokus. Sisäisesti se motivoi ja johtaa työntekijöitä ja pyrkii lisäämään yhteistyötä yrityksen sisällä. Ulkoisesti taas sisäisen markkinoinnin oletetaan parantavan yrityksen tapaa palvella asiakkaitaan. Sisäinen markkinointi siis tarjoaa yritykselle mahdollisuuksia rohkaista työntekijöitään jatkuvasti parantamaan tapoja, joilla he palvelevat asiakkaitaan ja muita työntekijöitä. Lisääntynyt työtyytyväisyys motivoi työntekijöitä osallistumaan enemmän, minkä joh-

dosta he toimivat tavalla, joka lisää asiakastyytyvää ja kannattavuutta. (Spinelli & Canavos 2000; Arnett ym. 2002, 88.)

Sisäisen markkinoinnin avulla yritys pystyy paremmin tiedostamaan ja vastaamaan työntekijöidensä tarpeisiin ja haluihin. Samalla johtajat pystyvät näkemään, mitä työntekijät hakevat ja saavat työstään. Tällä tavoin yritys saa lisäksi mahdollisuuden tunnistaa kehitysalueitaan. (Lings & Greenley 2005, 292–293.) Yksi sisäisen markkinoinnin hyödyistä on kyky motivoida työntekijöitä käyttäytymään tavalla, joka osaltaan auttaa yrityksen strategioiden toteutumista. Etenkin palveluyrityksissä tämä on tärkeää, koska joillakin aloilla tuotteissa on hyvin vähän eroavaisuuksia eli kilpailuetu saavutetaan palvelun laadulla. Lisäksi onnistunut sisäinen markkinointi parantaa työtyytyvää ja ylpeyden tunnetta yrityksestä. Ylpeys kuvastaa uskoa omaan kykyihinsä sekä positiivista suhtautumista muilta työntekijöiltä. Näiden ansiosta työntekijät ovat sitoutuneempia tarjoamaan parempaa palvelua asiakkailleen ja työskentelemään muiden työntekijöiden kanssa yhteistyössä. (Joseph 1996, 55; Arnett ym. 2002, 88, 90.)

Kuviosta 4 nähdään toinen tarkastelutapa sisäisen markkinoinnin tuomille hyödyille. Yksi lupaavimmista sisäisen markkinoinnin käyttötarkoituksista piilee siis sisäisten suhteiden rakentamisessa ja muuttamisessa yrityksen eri tasoilla ja niiden välillä. Tämä yhdenmukaistaa yritystä ja antaa johdolle mahdollisuuden johtaa yhtenäistä yritystä. Tämä on tärkeää erityisesti palveluyrityksissä, sillä työntekijöiden ja johtajien suhteilla on suora vaikutus asiakkaisiin. (Davis, 2001, 126.) Lisäksi asiakasmarkkinoinnin menestys perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, minkä vuoksi yrityksen tulisi panostaa sisäiseen markkinointiin (Bergström & Leppänen 2009, 172).



Kuvio 4 Sisäisen markkinoinnin vaikutus yrityksen toimintaan (Bergström & Leppänen 2009, 172)

Kuvion 4 mukaan sisäisen markkinoinnin avulla yritys pystyy motivoimaan henkilöstöään. Samalla työntekijöiden ammattitaito kehittyy ja he viihtyvät työssään paremmin. Työntekijöiden tyytyväisyys ja osaaminen edesauttaa uusien ideoiden syntymistä. Työssään viihtyvät ihmiset osaavat myös kuunnella asiakkaitaan ja uskaltavat ehdottaa koko yrityksen kattavia parannusehdotuksia. Lisäksi yrityksen henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Kaiken tämän seurauksena ulkoiset asiakkaat saavat jatkuvasti parempaa palvelua ja osoittavat uskollisuutta yritykselle. (Bergström & Leppänen 2009, 172–173.) Parempaan palvelun seurauksena asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja yrityksen kannattavuus lisääntyy. Täten yritys pystyy kilpailemaan paremmin ulkoisilla markkinoilla eli sen kilpailukyky paranee.

Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on pitää huolta yrityksen sisäisistä asiakkaista liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Kuten kuviossa esitetään, sisäinen markkinointi on ensisijaisesti johdon mekanismi, jolla yritys pyrkii kehittämään työntekijöitään. On huomattava, että yritykset tarvitsevat ihmisiä yhtä paljon kuin ihmiset tarvitsevat yrityksiä, sillä eihän yritys pysty toimimaan ilman ihmisiä. Tämän vuoksi yritys harjoittaa sisäisen

markkinoinnin toimintoja saadakseen ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Toimivassa yrityksessä työntekijät nähdään arvokkaana voimavarana, koska heissä on se tieto ja taito, mitä yritys tarvitsee. Vakuuttaakseen työntekijät siitä, että he ovat arvokkaita yritykselle, yrityksen on nähtävä työpaikat tuotteina. Tämän kautta yritys pystyy vastaamaan työntekijöidensä tarpeisiin. Työnantajat tarjoavat miellyttäviä kokemuksia työpaikalla ja vastineeksi he saavat työntekijöiden asiantuntemusta ja omistautumista. Työpaikkojen näkeminen tuotteina tarkoittaa siis sitä, etteivät työntekijät pelkästään saa työnimikettä, vaan he myös sopeutuvat koko yrityksen työympäristöön. Sisäisen markkinoinnin yksi haasteista on työtyytyväisyyden aikaansaaminen. On ilmiselvää, että työntekijät tekevät parhaansa motivoituneina. Niinpä yritykset ovat kiinnostuneita täyttämään työntekijöidensä tarpeet parantaakseen työtyytyväisyyttä. (Ferreira Vasconcelos 2008, 1252–1257.)

Kaikkien näiden toimintojen ja mekanismien tarkoituksena on saada yritys yhdenmukaiseksi. Työntekijöiden motivoituneisuuden avulla yritys pystyy saavuttamaan tuloksia ja omia tavoitteitansa. Millään muulla tavalla yritys ei pysty täyttämään sisäisten markkinoiden (työntekijöiden) tarpeita kuin sisäisen markkinoinnin mekanismeilla. On siis yleisesti todettu, että sellaisessa yrityksessä työskentely on tyydyttävää, joka harjoittaa sisäistä markkinointia. Lisäksi, koska työntekijät haluavat saavuttaa onnellisuutta myös työpaikalla, yritysten tulisi laajentaa sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia laatiesaan sisäisen markkinoinnin tavoitteita. (Ferreira Vasconcelos 2008, 1258–1259.) Koko konseptin ideana on havainnoida, mitä oikeasti sisäisellä markkinoinnilla voidaan saada aikaan. Eri toimintojen avulla pyritään saavuttamaan hyvää palvelua ulkoisille asiakkaille, minkä seurauksena yritys pystyy toimimaan ja kilpailemaan paremmin ulkoisilla markkinoilla ja näin ollen panostamaan lisää resurssejaan henkilöstöön ja asiakaspalveluun. (Bergström & Leppänen 2009, 172.)

4 TYÖTYTYVÄISYYS JA SEN SUHDE SISÄISEEN MARKKINOINTIIN

4.1 Työtyytyväisyys ja sen käsite

On kiistatonta väittää, että työ on yksi merkittävistä asioista elämässämme. Työn avulla pystymme osoittamaan taitomme. Täten työstä pitäminen on tärkeää jokaiselle. Työ onkin yksi tärkeimmistä onnellisuuden lähteistä ja täten työntekijöiden tuntemaan tyytyväisyyden määrän on oltava korkea. (Ferreira Vasconcelos 2008, 1248–1249.)

Työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon. Sillä on monia eri merkityksiä ja tulkintoja eikä sille ole olemassa yleistä käsitettä. Se on alun perin määritelty joko itse työn ominaisuuksien ja työympäristön mukaan tai positiivisena/negatiivisena tunnetilana omasta työstä tai kokemuksista. (Pantouvakis 2011,13; Locke 1976.) Työtyytyväisyys kuvastaa sitä viihtymisen määrää, jota henkilö itse tuntee työssään. Tämän takia se on tunneperäinen piirre. Työtyytyväisyys rakentuu siis työn panosten ja tuotosten välille eli mitä työntekijä tuntee antavansa työlleen ja toisaalta saavansa työstään. (Shiu & Yu 2010, 796, 800; Lings & Greenley 2005, 293.)

Työtyytyväisyyden parantamisessa on otettava kolme tekijää huomioon; työntekijän roolin selkeys, työympäristö ja työntekijän arviot esimiestyöstä. Työntekijät, joilla on selkeä ymmärrys siitä, mikä heidän roolinsa yrityksessä on ja mitä heidän työnsä vaatii, ovat tyytyväisempiä työhönsä. Sama pätee myös työntekijöihin, joiden mielestä heillä on hyvä työympäristö. Työtyytyväisyyttä lisää myös positiivinen esimiestyön arviointi. Tämän johdosta esimiesten jatkuvan mittauksen avulla voidaan muuttaa työntekijöiden käsityksiä esimiesten toiminnasta ja korjata negatiiviset käsitykset positiivisiin. Mikä on mielenkiintoista, on se, että kannustejärjestelmien ei nähdä vaikuttavan työtyytyväisyyteen siinä suhteessa kuin kolme edellä mainittua seikkaa. (Arnett ym. 2002, 95.)

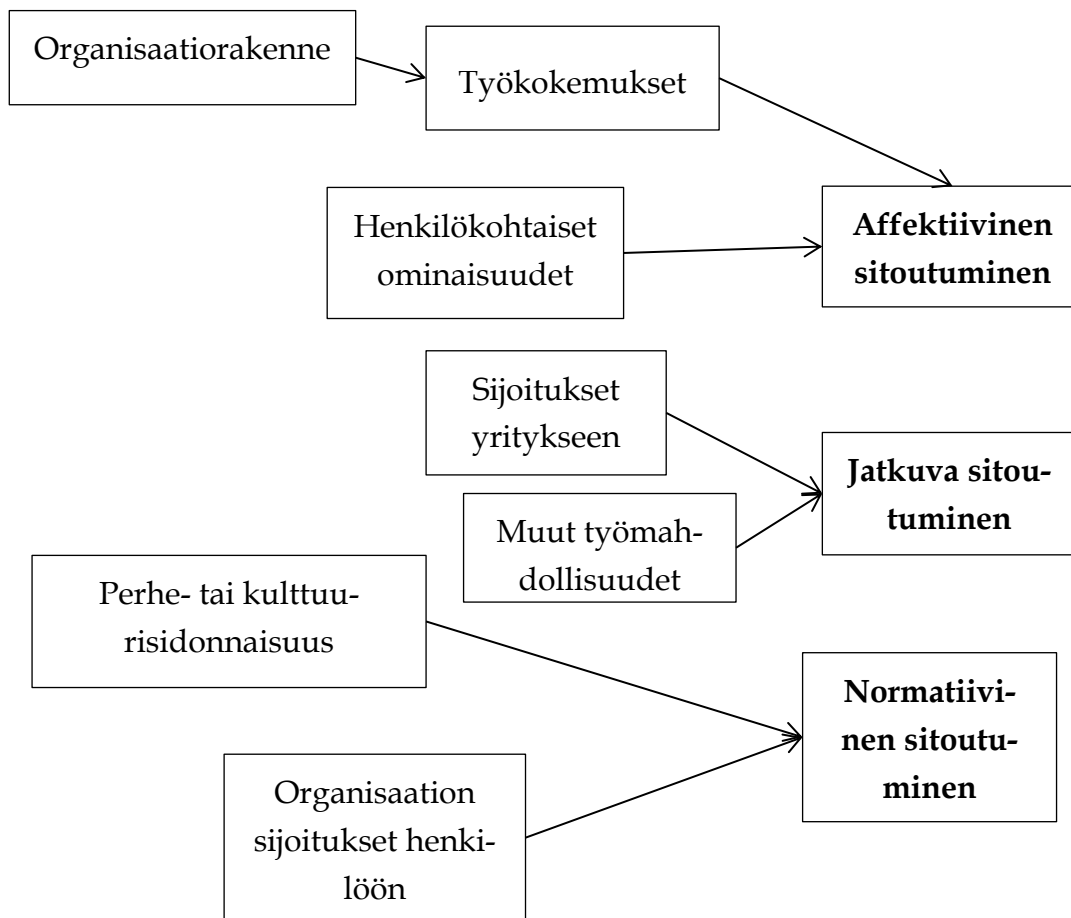
Työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan lisätä sisäisen markkinoinnin kautta, sillä sisäinen markkinointi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja samalla ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen (Gounaris 2008a, 401). Työtyytyväisyydellä ja työntekijöiden sitoutumisella on oleellista vaikutusta toteutettaessa yrityksen strategioita (Nikbin, Saad & Ismail 2010, 23–24).

4.2 Työntekijöiden sitoutuminen työtyytyväisyyden seurauksena

Keskeinen tavoite organisaatioissa on saavuttaa parempi ymmärrys siitä, miksi ja miten työntekijät päättävät jäädä organisaatioon ja olemaan mukana organisaation toiminnassa. Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan siis työntekijän sitoutumista yritykseen.

(Jonsson & Jeppesen 2013, 4.) Organisaatiositoutuminen voidaan nähdä jonkinlaisena ajattelutapana, jossa henkilöt tutkivat, miten heidän omat arvonsa ja tavoitteensa ovat linjassa yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa (Meyer & Allen 1990, 62). Yrityksen pyrkimys parantaa työympäristöä ja -ilmapiiriä voi jo itsessään saada työntekijät sitoutumaan yritykseen paremmin (Jou, Chou & Fu 2008, 74).

Vaikka organisaatiositoutumisesta on monta lähestymistapaa, jokainen niistä kuvastaa kolmea yleistä sitoutumistapaa: tunteisiin liittyvä sitoutuminen yritykseen, yrityksestä lähtemisestä aiheutuvat kustannukset ja velvollisuus jäädä yritykseen. Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa täten kolmeen eri sitoutumisen muotoon: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän emotionaalista sitoutumista, samaistumista ja osallistumista organisaatiossa. Emotionaalisesti sitoutuneet henkilöt siis työskentelevät yrityksessä, koska he haluavat tehdä niin. Jatkuva sitoutuminen taas liittyy työntekijöiden sitoutumiseen perustuen organisaation jättämisen kustannuksiin. Henkilöt, joiden ensisijainen sitoutumismuoto on jatkuva, pysyvät yrityksessä, koska heidän täytyy tehdä niin kustannusten vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän velvollisuudentunteeseen organisaatiossa pysymiseen. Tällöin ihmisillä on tunne, että heidän pitäisi työskennellä yritykselle. (Meyer & Allen 1990, 67–68.) On mahdollista, että työntekijä voi kokea kaikkia kolmea sitoutuneisuuden tunnetta eriasteisesti. Eri sitoutumismuotoihin vaikuttavat kuitenkin eri tekijät henkilöstä riippuen (kuvio 5).



Kuvio 5 Organisaatiositoutumisen kolme ulottuvuutta (mukaillen Meyer & Allen 1990, 68)

Affektiivinen sitoutuminen koostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista, organisaatorakenteellisista ominaisuuksista ja työkokemuksista. Vaikka henkilöiden iällä, sukupuolella tai koulutuksella todetaan olevan melko vähän vaikutusta sitoutumiseen, on sellaisilla henkilökohtaisilla tekijöillä, kuten saavutuksilla, työmoraalilla, kiinnostuksella työhön, vaikutusta sitoutumiseen. Organisaation rakenne vaikuttaa osaltaan myös sitoutumiseen työkokemusten kautta. Henkilö on sitoutuneempi silloin, kun yrityksessä on hajautettu päätöksenteko eli työntekijöille on annettu myös valtaa. Yrityksessä on oltava myös selkeät rakenteet ja menettelytavat. Henkilöllä on oltava lisäksi positiivisia kokemuksia työstään. Yritys pystyy toteuttamaan tämän varmistamalla, että työntekijöiden tarpeet tyydytetään. Kokemusten tulisi olla linjassa myös henkilön omien arvojen kanssa. (Meyer & Allen 1990, 69.)

Jatkuvassa sitoutumisessa on kyse niiden kustannusten tunnistamisesta, joita syntyy, jos työntekijä jättää yrityksen. Jatkovaa sitoutumista tapahtuu silloin, kun työntekijä on tehnyt merkittäviä sijoituksia yritykseen ja tuntee pakonomaista velvollisuutta työskennellä yrityksessä. Samanlaista sitoutumista voi tapahtua tilanteessa, jossa muita työmahdollisuuksia tai vaihtoehtoja ei ole olemassa tai ne eivät ole tarpeeksi houkuttelevia. (Meyer & Allen 1990, 71–72.)

Normatiivista sitoutumista voi tapahtua silloin, kun henkilö työskentelee yrityksessä perhettä tai kulttuurisia normeja kunnioittaen. Tässä on kyse siis siitä, että työntekijä tuntee velvollisuutta yritystä kohtaan, koska hän tuntee olevansa velvollinen korvaamaan yrityksen tekemät sijoitukset itseensä. Normatiivinen sitoutuminen voi lisäksi olla sosiaalistumisen vaikutusta eli kulttuuriset normit velvoittavat uskollisuutta yritykseen. Yritys voi myös palkita työntekijää jo ennen työhöntuloa maksamalla hänen koulutuksensa tai työharjoitteluun liittyvät kustannukset. (Meyer & Allen 1990, 72; Jonsson & Jeppesen 2013, 6.)

Työntekijöillä, jotka samaistuvat voimakkaasti yrityksen kanssa ja joilla on hyvin pieni taipumus lähteä yrityksestä, on hyvin myönteinen näkemys yrityksestä ja sen asemasta ulkoisilla markkinoilla. Täten odotettavissa on, että voimakkaamman sitoutumisen asteet näkyvät työntekijöiden markkinasuuntautuneisuudessa. Työntekijöiden markkinasuuntautuneisuus on siis seurausta sitoutumisesta, koska se kannustaa tiimityöhön ja antaa työntekijöille yhteisen tavoitteen. Osana menestyvää joukkuetta, työntekijät uskovat heidän työnsä olevan merkittävä panos yrityksessä. Tämän uskotaan johtavan suurempaan sitoutumiseen. (Naudé, Desai & Murphy 2003, 1209.) Työntekijöiden työtyytyväisyys nähdään osaltaan vaikuttavan sitoutumiseen. Tyytyväiset työntekijät todennäköisemmin pysyvät yrityksessä pidempään ja sitoutuvat siihen. (Lings 1999, 457.) Lisäksi yritys pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä sitoutumiseen omalla viestinnällään. Se, miten työntekijöille suunnatut viestit on muodostettu, vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen ja sitoutumiseen. (Haigh & Pfau 2006, 307.)

4.3 Työtyytyväisyys suhteessa sisäiseen markkinointiin

Sisäisen markkinoinnin päätavoitteena on varmistaa, että työntekijät tuntevat johdon välittävän heidän tarpeistaan ja yrittävät vastata niihin. Näin ollen, menestyksekkäs sisäisen markkinoinnin soveltaminen lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, positiivista asennetta työtään kohtaan ja tästä seurauksena organisaatioon sitoutumista. (Tansuhaj, Randall & McCullough, 1991.)

On selvää, että sisäisessä markkinoinnissa on kyse muustakin kuin työntekijöiden pitämisestä sisäisinä asiakkaina. Organisaation on jatkuvasti pyrittävä kehittämään ohjelmia ja strategioita parantaakseen työtyytyväisyyttä, samalla tavoin kuin ulkoinen mark-

kinointi pyrkii parantamaan strategioitaan vastatakseen ulkoisten asiakkaiden vaatimuksiin. Sisäinen markkinointi voi auttaa luomaan entistä tyytyväisempiä, asiakaskontakteihin soveltuvia työntekijöitä, jotka arvostavat empaattista käyttäytymistä asiakaskohtaamisissa, mikä puolestaan johtaa suurempaan asiakastyytyväisyyteen. (Mishra 2010, 189.)

Tyydyttämällä työntekijöidensä tarpeet yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tarjota laadukasta palvelua, joka puolestaan tyydyttää ulkoisten asiakkaiden tarpeet. Täyttämällä työntekijöiden tarpeita parannetaan heidän motivaatiotaan, minkä seurauksena voidaan todeta, että mitä suurempi työtyytyväisyys, sitä suurempi mahdollisuus tuottaa ulkoista tyytyväisyyttä ja uskollisuutta. (Ahmed & Rafiq 2003, 1177–1178; Kelemen & Papasolomou 2007, 747.)

Jos työntekijä pitää sisäisen markkinoinnin toimia hyvinä, tuntee hän usein myös olevansa tyytyväinen työhönsä. Tämä edellyttää kuitenkin, että sisäinen markkinointi suoritetaan tehokkaasti. (Yang 2010, 238.) Se, miten työntekijät kokevat ja säätelevät tunteita työpaikalla on olennaista heidän tarpeidensa ja halujensa tyydyttämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden emotionaalinen johtaminen vaikuttaa työsuorituksiin ja näin ollen sen avulla työntekijät pystyvät nauttimaan paremmin työstään ja tyydyttämään asiakkaidensa tarpeita ja haluja. (Rodriguez-Cano & Sams 2009, 286.)

Työntekijät, joilla on korkea työtyytyväisyys, ovat valmiita tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaille kuin ne, jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Edelleen ne työntekijät, jotka ovat tyytyväisempiä työhönsä, ovat halukkaampia noudattamaan yrityksen käytäntöjä ja ovat innokkaampia tarjoamaan hyvää palvelua ja luomaan hyvät suhteet asiakkaiden kanssa. Työtyytyväisyydellä on myös positiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Positiivisempi ilmapiiri yrityksessä tyytyväisine asiakkaineen saa aikaan sen, että työntekijät nauttivat enemmän työstään ja työskentelevät tehokkaammin. (Wu, Tsai & Fu 2012, 4.) Työtyytyväisyyttä ja työntekijän henkilökohtaista osaamista voidaan pitää siis sisäisen markkinoinnin ja organisaation suorituskyvyn suhteen välittäjinä (Ahmed & Rafiq, 2003, 1235).

Sisäisen markkinoinnin pitäisi keskittyä yhä voimakkaammin sisäisten asiakkaiden tarpeisiin ja työtyytyväisyyteen. Koska työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, on yritysten tarjottava sellainen työympäristö, joka sitouttaa, tyydyttää ja säilyttää parhaimpia työntekijöitä. Koska onni on yksi elämän tärkeimmistä tavoitteista, johon jokainen pyrkii ja työtyytyväisyys yksi osa sitä, yritysten tulisi käyttää työtyytyväisyyttä strategiana, jonka avulla se ylläpitää ja motivoi tärkeintä voimavaraansa, ihmisiä. (Mudie 2003, 1263; Ferreira Vasconcelos 2008, 1247.)

Työntekijät määrittelevät asenteensa organisaatiota kohtaan suuressa määrin tavalla, miten he tuntevat olevansa organisaation jäsen. Mitä tyytyväisempiä he ovat organisaatiossa, sitä vähemmän he ilmaisevat negatiivisia käsityksiä organisaatiosta. (Naudé, Desai Murphy 2003, 1210.) Palkitseva työtyytyväisyys on keskeinen tekijä, kun tarkastel-

laan työntekijän kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä yrityksen osalta. Tunne siitä, ettei työntekijä saa arvostusta hyvin tehdystä työstä todennäköisesti herättää kielteistä suhtautumista organisaatiota kohtaan. Mitä enemmän työntekijä kokee tyytyväisyyttä tietyn työn suorittamisesta henkilökohtaisella tasolla, sitä paremmin hänen odotetaan omaksuman yrityksen yhteiset tavoitteet. Mielekkään työn tekemisestä johtuvat motivaatio ja innostus johtavat usein myös aktiivisempaan toimintaan, joka todennäköisesti johtaa korkeampaan tietoisuuteen organisaation eri toiminnoista. (Naudé, Desai Murphy 2003, 1210; ks. myös Tornow & Wiley, 1991.)

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusstrategia

5.1.1 *Kvalitatiivinen tutkimus lähestymistapana*

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tästä suppeampana käsitteenä erotetaan tutkimusmetodi. Tutkimusstrategian ja samalla myös yksittäisten tutkimusmetodien valinta riippuu yleensä tutkimuksen ongelmasta tai valitusta tutkimustehtävästä. Tutkimusstrategiat voidaan yhden tavan mukaan jakaa kolmeen perinteiseen tyyppiin: 1) kokeelliseen tutkimukseen, 2) survey-tutkimukseen ja 3) tapaustutkimukseen. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttajaan ja survey-tutkimuksessa eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimus eli case-tutkimus on taas yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Tapaustutkimus kuvastaa siis usein kvalitatiivista tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 120, 122–123.)

Yleisemmin kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään todellisuutta sosiaalisessa ympäristössä, joka rakentuu kulttuuristen merkitysten kautta. Useimmat kvalitatiiviset lähestymistavat siis korostavat tulkintaa ja ymmärtämistä. Lisäksi kvalitatiivisissa menetelmissä aineiston keruu ja sen analysointi ovat herkkiä kontekstille, koska tavoitteena on saada holistinen käsitys tutkittavasta asiasta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5.) Kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä on kyse siitä, että huomio kiinnitetään vain teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisiin asioihin tutkimusaineistoa tarkasteltaessa. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan aineiston ja tulosten tulkintaa. Tämä tarkoittaa tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta tehtyä merkitysten tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 39–40, 44.)

Tässä tutkielmassa käytetään kvalitatiivista lähestymistapaa tutkimuksen tarkoituksen luonteesta johtuen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla henkilöiden kokemuksia, mielipiteitä ja käyttäytymistä tutkittavasta aiheesta ja tuoda mahdollisesti myös heidän eriäviä näkemyksiään esiin. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan esimiesten ja työntekijöiden välisiä vuorovaikutuksia esille, mikä voidaan toteuttaa laadullisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivista lähestymistapaa voidaan perustella myös sillä, ettei tutkittavaa aihetta pystyttäisi ymmärtämään samalla tavalla määrällisen tutkimuksen avulla. Tutki-

muksessa yhtenä tavoitteena on löytää mahdollisia yrityksen kehittämiskohteita, joita ei tiedetä entuudestaan. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan myös aikaan avoimempia ja vapaampia vastauksia aiheesta. Tämän tutkimuksen tekijä on osa yrityksen yhteisöä ja tuntee yrityksen toimintaa yksityiskohtaisemmin, mikä mahdollistaa myös aineiston paremman tulkinnan.

5.1.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimuksessa (case-tutkimus) tutkimuskysymykset liittyvät aina tapauksen ymmärtämiseen: mistä tapauksessa on kyse ja mitä voimme oppia sen tutkimisesta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia tapausta sen historiallisessa, taloudellisessa, teknologisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Yksi tapaustutkimuksen suosion syistä on sen kyky selittää monimutkaisia ja vaikeita asioita henkilökohtaisilla ja käytännönläheisillä tavoilla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapaus on usein yritys tai sen osa, tai se voi olla myös toiminnallinen, kuten yrityksen prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimuksen etuna on se, että se pyrkii ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvatussa ympäristössä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154, 156.)

Keskittyminen yhteen tapaukseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa antaa mahdollisuuksia tutkia asioita yksityiskohtaisemmin eli esimerkiksi selvittää spesifien toimintojen yhteyttä tilanteisiin ja olosuhteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59). Muita syitä yhden tapauksen käytölle on tapauksen kriittisyys. Se voi joko vahvistaa, haastaa tai laajentaa teoriaa. Tapaus voi olla myös paljastava eli sen avulla havainnoidaan kohdetta, jota ei ole aiemmin tutkittu. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 161.)

Tapaustutkimus valittiin kyseiseen tutkimukseen tutkimusstrategiaksi, koska tarkoituksena on tutkia tapauksia niiden omassa ympäristössä. Tapaustutkimusta käytetään lisäksi tässä tutkimuksessa, koska sen avulla pyritään saamaan esille oleellisia tekijöitä tutkittavasta aiheesta ja mahdollisia vuorovaikutussuhteita. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yrityksen sisäistä toimintaa eri henkilöiden näkökulmista eli tässä tutkimuksessa tapaukset sinänsä ovat kiinnostavia. Tähän tutkimukseen valikoitui kolme tapausta. Tapausten tavoitettavuus oli yksi valintakriteeri, lisäksi vaikutti tapausten oma osallistumishalukkuus. Tapaukset ovat hierarkkisia kokonaisuuksia, jotka kaikki muodostuvat aluepäälliköstä, myymäläpäälliköstä ja myyjästä. Tavoitteena oli tutkia tapauksia, joissa oli samanlainen hierarkia ja joissa sisäisen markkinoinnin ´ketju´ johdosta työntekijäportaaseen toteutuu parhaiten. Tämä tarkoitti tässä työssä siis aluepäällikkö-myyväläpäällikkö-myyjä -ketjua.

5.2 Tutkittava yritys ja tutkimukseen osallistujat

Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään organisaatioita ja ihmisiä tiedon lähteenä. Jos tutkimuksessa ei tukeuduta olemassa oleviin aineistoihin, kuten dokumentteihin, tai muiden tekemiin haastatteluihin, on tunnistettava, mitkä organisaatiot, ryhmät ja henkilöt voisivat osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvien saavutettavuus ja soveltuvuus ovat tärkeitä tekijöitä tutkittavien valinnassa. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aikaisempia kontakteja tai muita sopivia otantamenetelmiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 51.)

Tutkimuksen case-yritykseksi valittiin Alko Oy, koska se on tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttu ja myös valtakunnallisesti tunnettu yritys. Alko on suuri suomalainen yritys, jolla on merkittävä rooli suomalaisessa yhteisössä. Se toimii hyvänä esimerkkinä tutkimukselle, koska sen hierarkkinen rakenne on monien muiden suurien yritysten kaltainen. Alko on lisäksi mielenkiintoinen yritys, koska sillä on monopoliasema Suomessa.

Alko on vastuullinen alkoholialan erikoisliike, jolla on yksinoikeusasema Suomessa. Sillä on erityinen velvoite ottaa toiminnassaan huomioon yhteiskunnallinen vastuu ja sen eri näkökulmat: sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. Asiakkaiden tyytyväisyys on myös välttämätön edellytys yhtiön toiminnan jatkumiselle. Alkon missiona onkin alkoholijuomien vastuullinen myynti yhdessä hyvän asiakaspalvelun ja taloudellisen tehokkuuden kanssa sen 348 myymälässä. (Alko Oy 2013.)

Henkilöstön sitoutuneisuus ja asiantuntijuus ovat Alkon strategisia menestystekijöitä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on, että jokainen työntekijä Alkossa arvostaa työtään, on palvelualtis, ammattitaitoinen sekä sitoutunut työhönsä. Tämä merkitsee palveluasenteen korostamista muun muassa uusien työntekijöiden valinnassa. Alko haluaa myös merkittävää panostusta koko henkilöstön asiantuntemuksen ja palvelutaitojen kehittämiseen sekä työympäristön turvallisuuteen ja ergonomiasta huolehtimiseen. Hyvällä esimiestoiminnalla taataan se, että henkilöstön määrä ja laatu vastaavat asiakaspalvelun tarpeita sekä vastuullisesti että tehokkaasti. (Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuu raportti 2011, Alko Oy.)

Alkon yksi visio on pitää asiakas keskiössä. Alkon palvelua ja henkilöstöä koulutetaan ja kehitetään jatkuvasti ja suunnitelmallisesti. Yrityksen tavoitteena on vastata erilaisiin ja jatkuvasti muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin ja jopa ylittää asiakkaiden palveluodotukset. Tämän takia asiakaspalvelua ja tuotetietoutta kehitetään säännöllisesti koulutuksilla. Myymälöissä työskentelevien toimenkuvissa ja myymälöiden kehityssuunnitelmassa on myös otettu huomioon henkilökohtaisen asiakaspalvelun tavoitteet. (Alko Oy 2013.)

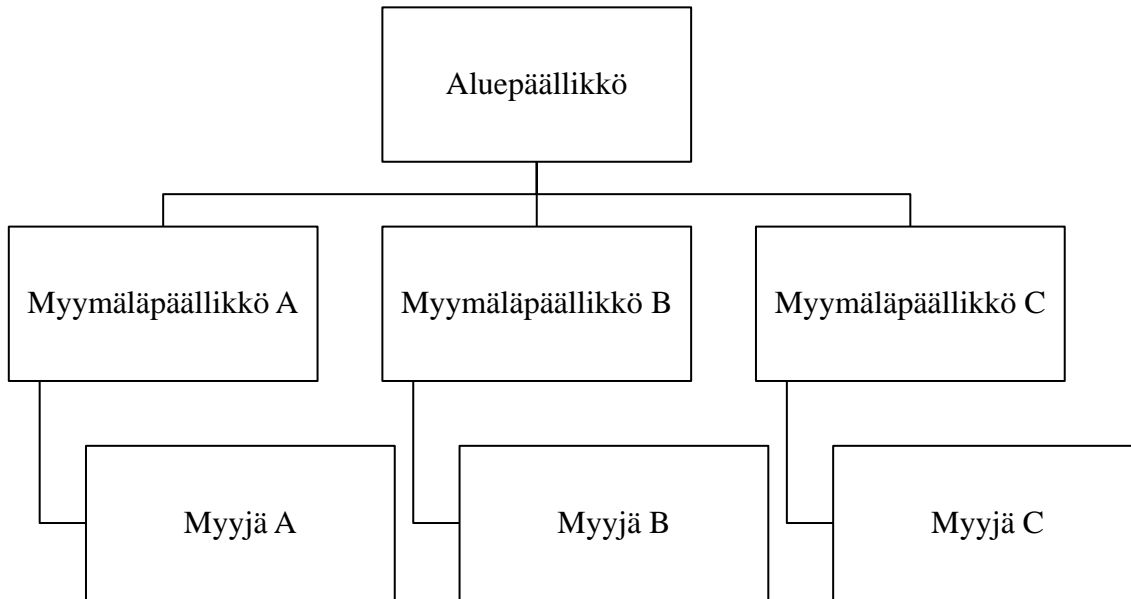
Tässä tutkielmassa otetaan esille myös kaksi Alkon sisäistä hanketta, Ilona- ja Wauhankkeet. Ilona-työhyvinvointihankkeen tavoitteena on tehdä Alkosta Suomen paras

työyhteisö. Hankkeessa siis panostetaan esimiestyön, johtamisen, henkilökunnan osaamisen, työympäristön ja työyhteisöjen kehittämiseen. Hankkeen päättyessä työhyvinvointitoiminnan tulisi muodostaa toimiva kokonaisuus, joka ulottuu koko organisaatioon ja on osa yrityksen strategiaa. Wau-asiakaskokemushankkeessa taas on kyse yksilöllisen palvelukokemuksen luomisesta ja asiantuntijuuden varmistamisesta. Kehitystyön pohjana on entistä syvempi asiakas- ja kuluttajatuntemus. Tavoitteena tässä on nostaa Alkon asiakkaan palvelukokemus erinomaiselta tasolta uudelle, Suomen parhaalle tasolle. (Alvari-intranet, Alko Oy 2013.) Nämä hankkeet osaltaan vaikuttavat sisäiseen markkinointiin, työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutuneisuuteen. Tämän vuoksi ne on otettu tutkielmaan mukaan.

Tutkimuksessa kohdejoukoksi voidaan mieltää koko yrityksen henkilöstö. Kuitenkaan pro gradu -tutkielman laajuuden vuoksi ei ole mahdollista haastatella koko henkilöstöä, joten tutkimukseen valittiin mukaan osasta henkilöstöä koostuva näyte (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tapauksiksi tässä tutkimuksessa muodostui yrityksen kaksi toimialuetta, Pirkanmaa ja Varsinais-Suomi ja näillä alueilla sijaitsevat kolme myymälää sekä aluetoimisto.

Aineistonkeruumetodiksi tähän tutkimukseen valittiin haastattelu. Kohdejoukko vaikuttaa yleensä siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan tutkimukseen haastateltaviksi. Tutkimuksen ongelmanasettelu edellyttää haastateltavien henkilöiden jakamisen ryhmiin hierarkkisen aseman suhteen, etenkin tutkittaessa kyseistä yritystä. Tällä tavoin pyritään selvittämään, miten nämä eri ryhmät kokevat tutkittavan asian. Ryhmät voidaan jakaa esimerkiksi johtoportaan ja muuhun henkilökuntaan, joka jaetaan edelleen osastopäälliköihin, muihin esimiesasemassa oleviin ja työntekijöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59.)

Haastatteluihin pyrittiin saamaan ryhmiä eri hierarkiatasolta. Tämän tutkimuksen yrityksen henkilöstö jaettiin hierarkkisesti esimiehiin, aluepäällikköön ja myymäläpäälliköihin ja myymälän työntekijöihin (kuvio 6). Sisäisen markkinoinnin kannalta on oleellista, että sekä esimiesten että työntekijöiden näkemykset tulevat esille, koska jokainen henkilö yrityksessä kokee asiat eri tavalla asemansakin puitteissa. Ylimmän esimiehen edustajaksi valikoitui yksi aluepäällikkö, joka on työskennellyt Alkossa jo 11 vuotta, aikaisemmin aluepäällikkönä toisella alueella ja yritykseen tullessaan asiakaspalvelun kehittämisspäällikkönä. Muuten tutkimukseen valittiin esimiehiä ja työntekijöitä Pirkanmaan ja Varsinais-Suomen alueilta, sekä myymäläpäälliköitä että myyjiä. Monella myymäläpäälliköllä oli oman asemansa lisäksi vielä muita vastuualueita ja erilaisia työryhmiä, joissa he toimivat.



Kuvio 6 Hierarkiakartta yrityksen työntekijöistä

Mitään kriteerejä haastateltavien valinnalle ei asetettu. Yhteyshenkilön suositusten avulla etsittiin kahden eri alueen myymälöiden keskuudesta sopivimmat henkilöt haastatteluihin. Laadukkaan haastatteluaineiston saamiseksi pyrittiin siihen, että haastateltavat olisivat kiinnostuneita aiheesta ja sitoutuneita haastatteluun. Tausta-ajatuksena oli lisäksi se, että haastateltaviksi löytyisi sellaisia henkilöitä, joille yrityksen toiminta on tullut tutuksi ja heillä olisi mahdollisimman paljon omia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta, eikä yksikään haastateltavista ollut osa-aikaisena yrityksessä. Suurin osa haastatteluun osallistuneista oli naisia, mikä ei rakenteellisesti täysin vastaa koko yrityksen rakennetta. Naisien osuus haastateltavista oli sattumanvaraista, sillä sukupuolta ei otettu huomioon haastateltavien valinnassa. Taustatiedot haastateltavista koostuivat pelkästään haastateltavien työhön liittyvistä tiedoista. Henkilökohtaisempia tietoja ei haastateltavilta kysytty.

5.3 Tutkimusaineiston keruu teemahaastatteluin

Haastattelun etuina on, että sen avulla voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti ja saadaan enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 192). Haastattelututkimuksessa voidaan erottaa kolme eri haastattelutyyppiä: 1) strukturoitu haastattelu, 2) puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu ja 3) strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Tässä työssä tärkeää on tuoda esiin haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset sisäisestä markkinoinnista ja työtyytyväisyydestä. Aineiston keruussa siis pyritään

saamaan vastauksia ennalta määrättyihin teemoihin ja kysymyksiin, mutta ajatuksena on myös, että haastateltavat saavat tuoda oman äänensä kuuluviin. Täten strukturoitu haastattelu olisi liian raskas ja rajattu, kun taas strukturoimaton liian avoin vaihtoehto kyseiselle tutkimukselle. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta sopivimmaksi haastattelumuodoksi ja täten tutkimusmenetelmäksi muodostuu siis puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin ja joskus jopa johdattelee haastattelua eteenpäin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104.) Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelussa on oleellista se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan edetään tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä siis vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavien äänet kuuluviin. Teemahaastattelussa siis haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelun kysymykset ja rakenne on laadittu tutkimuksen viitekehyksen perusteella. Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksen tarkoituksen ja osaongelmien yhteys haastatteluteemoihin. Haastattelun teemat on luotu tutkielmassa tarkasteltujen käsitteiden perusteella.

Taulukko 1 Viitekehysten operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Osaongelmat	Teoreettinen tarkastelu	Haastattelurunko
Tutkielman tarkoituksena on tarkastella sisäisen markkinoinnin roolia työtyytyväisyyden ja tätä kautta myös sitoutumisen edistäjänä esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta	Miten sisäisen markkinoinnin keinot toimivat yrityksessä?	<u>Luku 2.3</u> - Sisäisen markkinoinnin keinot: sisäinen viestintä, koulutus, motivointi, suhteet <u>Luku 3.1</u> - Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja toteuttaminen	<u>Teema 2:</u> Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen ja siinä käytetyt keinot
	Miten sisäisen markkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää työtyytyväisyyden kehittämisessä?	<u>Luku 4.1</u> - Työtyytyväisyyden käsite <u>Luku 4.3</u> - Työtyytyväisyys suhteessa sisäiseen markkinointiin	<u>Teema 3:</u> Työtyytyväisyyden merkitys ja sen yhteys sisäiseen markkinointiin
	Mihin sitoutuneisuus perustuu yrityksessä?	<u>Luku 4.2</u> - Sitoutuminen työtyytyväisyyden elementtinä	<u>Teema 3:</u> Työtyytyväisyyden merkitys ja sen yhteys sisäiseen markkinointiin

Jokaisen henkilön haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa, joka löytyy liitteestä 1. Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle yksinkertaisilla taustatiedoilla. Taustatiedoissa haastateltavilta kysyttiin heidän nykyistä ja mahdollisesti aikaisempia asemiaan sekä työvuosia yrityksessä. Taustatietojen lisäksi haastattelurunkoon muodostettiin jokaista teemaa koskevia kysymyksiä. Jokaisen kysymyksen kohdalla pyrittiin saamaan aikaan mahdollisimman vapaita vastauksia ja haastateltavia tuomaan omat mielipiteensä esiin.

Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle sisäisen markkinoinnin merkityksellisyydestä, sille asetetuista mahdollisista tavoitteista, vastuunjaosta ja johdon tuesta. Tämän jälkeen siirryttiin sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen ja siinä käytettyihin keinoihin. Tässä teemassa kysymykset liittyivät viestintään, koulutukseen, motivointiin ja suhteisiin. Tämän lisäksi haastateltavilta kysyttiin sisäisen markkinoinnin keinojen ilmenemistä heidän omassa toiminnassaan. Muiden kysymysten lomassa tuotiin esille myös Alkossa meneillä olevat Ilona- ja Wau-hankkeet, jotka liittyvät läheisesti sisäiseen markkinoin-

tiin. Viimeisessä teemassa keskityttiin työtyytyväisyyden merkitykseen ja sen yhteyteen sisäiseen markkinointiin. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin heidän sitoutuneisuuden astetta yritykseen. Osa kysymyksistä toteutettiin 5-portaisen Likert-asteikon avulla, joka helpotti käsitystä haastateltavien mieltämästä asteesta kysytyjen asioiden kohdalla. Näitä ei kuitenkaan tuoda analysointiosuudessa esille, koska tulokset näissä kysymyksissä osoittivat yhdenmukaisuutta, eikä näin erotellut vastauksia toisistaan. Tähän palataan tutkimuksen luotettavuuskeskustelun yhteydessä, luvussa 5.5.

Haastatteluissa pyrittiin joustavuuteen eli kysymykset toimivat haastattelijan tukena eikä niitä välttämättä kysyty samassa järjestyksessä. Kuitenkin suurimmassa osassa haastatteluja edettiin pitkälti laaditun haastattelurungon mukaisesti. Kysymyksiä ei annettu haastateltaville ennakoon, jotta se ei vaikuttaisi vastausten sisältöön. Haastattelujen ideana oli saada mahdollisimman spontaaneja vastauksia. Haastateltaville kuitenkin kerrottiin ennen haastattelua, mistä aiheista kysymykset koostuivat ja varmistettiin, että käsitteet olivat yleisesti tuttuja. Haastattelut tallennettiin tallentimella ja lisäksi haastatteluiden aikana kirjattiin tärkeimpiä asioita muistiin. Haastateltavien nimet otettiin ylös tunnistettavuuden vuoksi, mutta niitä ei itse tutkimuksessa tuoda esille. Taulukossa 2 on esitetty haastattelupäivät ja haastatteluiden kestot.

Taulukko 2 Haastattelupäivät ja haastatteluiden kestot

Haastateltava	Haastattelupäivä	Haastattelun kesto
Aluepäällikkö	8.3.2013	39 min
Myymäläpäällikkö A	8.3.2013	33 min
Myymäläpäällikkö B	9.3.2013	1h 4min
Myymäläpäällikkö C	11.3.2013	27 min
Myyjä A	13.3.2013	25 min
Myyjä B	9.3.2013	38 min
Myyjä C	3.4.2013	33 min

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analysointi on yksi tärkeimmistä ja haastavimmista vaiheista. Sen tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa tutkittavasta aiheesta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 138). Laadullisen aineiston analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, jolloin haastattelijalla voi tehdä havaintoja ja ryhmitellä niitä. Analyysi on siis merkitysten tiivistämistä eli haastateltavan esiin tuomat merkitykset puetaan lyhyempään sanalliseen muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135–137.)

Kun aineisto on tallennettu, se kirjoitetaan tekstiksi eli litteroidaan. Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle edellä mainituin tavoin. Aineistoa analysoitiin osittain jo aineiston keruun aikana. Haastatteluiden jälkeen nauhoitetut keskustelut litteroitiin. Kuitenkaan pikkutarkkaa litterointia kaikkine täytesanoineen ei tehty, koska tarkoituksena ei ollut käyttää keskusteluanalyysia, vaan tarkoituksena oli saada laajempi käsitys käsiteltävistä aiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138, 140.)

Aineiston luokittelu tai järjestäminen on osa analyysia. Se luo pohjan, jonka avulla aineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja tiivistää. Se on myös välttämätöntä aineiston vertailulle. (Eskola & Suoranta 1998, 151; Hirsjärvi & Hurme 2008, 147.) Aineiston analyysin luokittelu mukaili pääsääntöisesti haastattelurungon teemoja. Luokittelun jälkeen aineistoa yhdistellään. Tässä ideana oli löytää säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia luokkien esiintymisen välille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149.)

Tämän jälkeen aineistoa tulisi selittää ja tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan siis sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on myös aineistosta esiin nousevien näkemysten selkiyttämistä. On kuitenkin muistettava, että tutkija, tutkittava ja lukija tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 211–212.) Tässä tutkimuksessa vertailtiin johdon ja työntekijäportaan näkemyksiä toisiinsa sekä osittain myös tapauksia toisiinsa. Tällä pyrittiin siis tuomaan esille mahdollisesti erilaisia näkemyksiä. Tuloksissa tuotiin esille myös haastateltavien suoria sitaatteja. Sitaateilla pyrittiin korostamaan tärkeitä esille tuotuja ajatuksia tutkitavista teemoista. Tutkimuksen tuloksissa esitettävät suorat sitaatit on nimetty henkilöiden työnimikkeiden mukaan anonymiteetin säilyttämiseksi.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validiteetista ja reliabiliteetista sekä tutkimuksen arvioitavuudesta puhutaan silloin, kun varmistetaan, että tutkimuksen tuloksiin voidaan uskoa. Näitä termejä käytetään silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Ne ovat siis tutkielman laadun parantamiseen tähtäviä välineitä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Validiteettia on sekä sisäistä että ulkoista. Sisäisessä tulkinnassa validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen puolestaan merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihin tutkittuihin tapauksiin. Käytännössä siis tutkijan tulee osoittaa, että hänen havaintonsa tai löytönsä eivät perustu väärin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka ovat tehty epätyypillisissä tilanteissa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254.) Tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin parantamaan operationalisoinnin ja haastattelulomakkeen

avulla. Haastattelujen kysymykset muodostettiin siis sisäistä markkinointia ja työtyytyväisyyttä käsittelevien käsitteiden perusteella. Sisäistä validiteettia paransi myös se, että haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, mitä eri termeillä tarkoitettiin. Ulkoista validiteettia puolestaan pyrittiin parantamaan haastateltavien valinnan avulla. Tutkittavan yrityksen rakenne on hierarkkinen, joten tutkimukseen pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeä ja koko yritystä kuvaava hierarkiarakenne haastateltavien avulla. Haastateltaviksi valittiin jokaisesta myymälästä myymäläpäällikkö ja myyjä. Tämän lisäksi ylempi esimies, aluepäällikkö, otettiin mukaan haastatteluihin. Tutkimuksen luotettavuutta mahdollisesti heikentää kuitenkin se, että haastateltavat valittiin ilman tarkkaa etukäteisharkintaa. Sattuma on siis voinut vaikuttaa tuloksiin niitä vääristäen. Esimerkiksi Likert-asteikollinen kysymys sitoutumiseen liittyen osoitti haastateltavien olevan johdonmukaisesti erittäin sitoutuneita yritykseen. Toisaalta validiteettia paransi ja heikensi se, että tutkimuksen tekijä on osa yritystä. Positiivisesti tämä vaikutti validiteettiin mielessä, että tekijä tiesi kontekstin ja oli tutustunut yrityksen toimintaan. Samalla tämä kuitenkin asetti tutkijalle enemmän haastetta säilyttää objektiivisuus tutkimuskohdetta kohtaan.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten riippumattomuuteen ajasta ja tutkijasta. Se tarkoittaa siis ristiriidattomuutta tapauksien mittaamisessa. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa esimerkiksi samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. Sama koskee tilannetta, jossa kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255; Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tässä tutkielmassa reliabiliteettia tavoiteltiin käyttämällä haastatteluissa nauhuria, jotta taattaisiin onnistunut litteroinnin tekeminen. Tutkimusaineisto litteroitiin sanatarkasti, jotta vääriä tulkintoja ei syntyisi. Lisäksi ennen analysointia litteroidut tekstit luettiin ja luokiteltiin jokaisen käsiteltävän teeman mukaisesti. Tutkimustulosten luettavuuden varmistamiseksi osa tarpeettomista sanoista jätettiin sitaateista pois.

Tässä tutkielmassa luotettavuutta pyrittiin yleisesti parantamaan selostamalla tutkimuksen eri vaiheet ja niiden toteutuminen. Tutkimustuloksia tehtäessä validiutta on pyritty parantamaan liittämällä tekstiin haastateltavien suoria lainauksia tulkintojen perusteluiksi. Täten lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254.) On syytä myös mainita, että tapaukset toimivat tässä tutkimuksessa esimerkkeinä eli ne ovat suuntaa antavia eikä niitä tulisi yksinään yleistää. Ne voivat kuitenkin olla hyvänä esimerkkinä muille yrityksille, joilla on samanlainen yritys rakenne. Tutkimustuloksiin ja yleistettävyyteen voi osaltaan myös vaikuttaa se, että tutkimukseen osallistuneet olivat kaikki yli 10 vuotta työskennelleet yrityksessä ja täten jo niin sanotusti sitoutuneita yritykseen. Sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin tämä vaikutti positiivisesti, koska haastateltavat tiesivät, mistä aiheista puhutaan. Ulkoisessa validiteetissa se voidaan nähdä kuitenkin negatiivisenakin puolena, koska täten haastateltavat

edustivat todennäköisesti työtyytyväisempiä työntekijöitä ja jotkin todelliset ongelma-kohtat jäivät mahdollisesti käsittelemättä.

Tässä työssä yleistäminen ei ole tärkeässä osassa, vaan pikemminkin ymmärtäminen. Tämän tutkimuksen ja tapausten voidaan ajatella antavan merkitysarvoa aikaisemmalle tutkimukselle, koska käytännönläheisiä tutkimuksia aiheesta ei ole tehty. Kylläntymistä ei aineiston suhteen tapahtunut, koska tämän tutkimuksen näyte oli sinällään todella pieni. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa tarkentamalla haastateltavien valintakriteerejä ja valitsemalla henkilöitä mukaan laajemmalta alueelta ja eri asemista, kuten hallinnon edustajia, toimitusjohtaja, johtoryhmän jäseniä tai pääkonttorin työntekijöitä.

6 SISÄINEN MARKKINOINTI JA TYÖTYTYTYVÄISYYS ALKO OY:SSA

Tulososio rakentuu tämän tutkimuksen osaongelmien pohjalta. Apuna on käytetty myös haastatteluteemoja. Osaongelmia on lähdetty tarkastelemaan ensin sisäisen markkinoinnin merkityksellisyydestä ja sen asemasta yrityksessä. Tämän kautta sisäisen markkinoinnin käsitteelle saadaan pohja muiden osaongelmien tarkastelulle. Luvussa 6.2 pyritään selventämään ensimmäistä osaongelmaa eli miten sisäisen markkinoinnin keinot toimivat yrityksessä. Tämän jälkeen tarkastellaan sisäisen markkinoinnin yhteyttä työtyytyväisyyteen sekä sitoutumista ja sen rakentumista yrityksessä.

6.1 Sisäinen markkinointi ja sen merkityksellisyys yrityksessä

Aluepäällikkö mieltää sisäisen markkinoinnin Alkossa hyvin merkitykselliseksi. Sisäinen markkinointi on hänen mielestään yleisesti jokaisen vastuulla yrityksessä. Hän huomauttaa, että esimiehet ovat tässä avainroolissa. Etenkin tässä tapauksessa myymäläpäälliköt ovat tärkeässä roolissa, koska heillä on rajapinta välittömään henkilöstöjohtamiseen ja asiakaskuntaan ja toisaalta, koska he toteuttavat samalla yrityksen strategiaa. Aluepäälliköt ovat seuraava porras, jolla on yleistä linjausta ja jotka toimivat myymäläpäällikköiden lähimpinä tukijoina. Aluepäällikön mukaan sisäiselle markkinoinnille ei ole asetettu selkeitä tavoitteita Alkossa. Työntekijöille annetaan kuitenkin monenlaisia ohjeistuksia, sekä teknisiin että ulkoasullisiin seikkoihin, mutta sisältöpuoleen ja tapoihin, miten näitä tulisi sisällöllisesti toteuttaa, ei yrityksessä ole annettu selkeää ohjetta. Näin ei varmasti voisi ollakaan, koska Alkon toiminta on aluepäällikön mukaan niin kirjavaa ja monimuotoista, ettei jokaiselle asialle voi ohjetta laatia. Muutoin sisäisen markkinoinnin vaikutuksia aluepäällikön mukaan tulee esille osana henkilöstötyytyväisyys-, sitoutumis- ja esimiesmittauksia. Esimiehet ovat tässäkin asiassa oleellisessa asemassa, koska näiden mittareiden avulla selvitetään, miten esimiehet viestivät asioista ja strategioista ja toisaalta, miten he kuuntelevat ja huomioivat työntekijöitä ja keskustelvat heidän kanssaan. Aluepäällikön asemassa olevat henkilöt saavat paljon viestejä ja asioita vietäväksi eteenpäin. Yhdessä oman esimiehen ja muiden aluepäällikköiden kanssa mietitään usein, miten asia pitäisi viedä myymäläkenttään, myymäläpäälliköille ja myyjille, jotta siellä ymmärrettäisiin asian tarkoitus oikealla tavalla. Jokaisella kuitenkin on oma tapa tulkita asioita ja lukea rivien välistä. Tämän vuoksi yrityksessä pyritään siihen, että asiat sanotaan suoraan, jottei niitä tarvitse itse tulkita tai lukea mitään rivien välistä. Tukea Alkossa saa aluepäällikön mielestä ennemminkin pyydettyäessä. Tämä on yksi asia, johon hänen mielestään voisi enemmän panostaa eli lisätä selkeämmin sisäisen viestinnän koulutusta, jotta osattaisiin luoda viestejä oikealla tavalla.

Myymäläpäällikkö C:n mukaan sisäisen markkinoinnin kautta yritys saa myytyä kaikki ideansa ja suunnitelmansa jokaiselle työntekijälle. Hänen mukaansa isoimmat asiat lähtevät yrityksen johdolta ja pääkonttorista, sisäisen viestinnän suunnittelijoilta ja muilta markkinointihenkilöiltä. Tämän jälkeen asioiden tuominen myymälätasolle on myymäläpäällikön vastuulla. Hänen mielestään voidaan ajatella, että sisäistä markkinointia voidaan mitata esimerkiksi sisäisten hankkeiden yhteydessä eli niiden onnistumisia seurataan sitä kautta, miten ne on saatu tuotua myymälöihin ja työntekijöille. Tuloksia voidaan nähdä myös Alkossa tapahtuvan mystery shopping -tulosten kautta. Ennakkotietoa tulevista asioista myymäläpäälliköt saavat hänen mukaansa päällikköpäiviltä. Sitä kautta he tietävät, missä mennään ja saavat tukea asioiden esittämisessä omien myymälöidensä palavereissa. Myymäläpäällikkö C kokee lisäksi, että johto on tavoitettavissa, mutta sellaisia asioita harvemmin tulee eteen, joita ylimmältä johdolta tulisi kysyä. Hän kokee yhdeksi johdon tärkeäksi tuen muodoksi materiaalin tuottamisen ja siitä huolehtimisen, että intranetissä on kaikki ajankohtaiset asiat esillä. Myymäläpäällikkö A:n mielestä sisäinen markkinointi on myös tärkeässä asemassa puhuttaessa työtyytyväisyydestä ja sitä kautta myös sitoutumisesta yritykseen. Hän on samaa mieltä siitä, että sisäinen markkinointi lähtee yrityksen johdolta alaspäin myymälätasolle. Myymälätasolla hänen eli myymäläpäällikön vastuulla on viedä asioita eteenpäin. Alko pyrkii silti myymäläpäällikkö A:n mukaan olemaan hyvin avoin yhtiö, vaikka sisäiselle markkinoinnille ei ole asetettu mitään tavoitteita. Sisäisen markkinoinninkin tulisi siis olla hänen mielestään avointa ja sen pitäisi tavoittaa kaikki yrityksessä. Myymäläpäällikön on hänen mielestään myös onnistuttava itse antamaan tarpeellista tukea omille työntekijöilleen ja yhdistämään yksityiselämän ja työn hyvin. Myymäläpäällikkö B:n mukaan sisäinen markkinointi on myös oleellinen osa yritystä. Hänen mielestään sisäisen markkinoinnin avulla yritys pystyy antamaan positiivista nostetta uusille asioille. Myymäläpäällikkö B:n mukaan yrityksen tavoitteena sisäisen markkinoinnin näkökulmasta voidaan nähdä se, että tieto tavoittaisi kaikki ja että sen tiedon takana olisi enemmän viestinnän ammattilaisia. Sisäisen markkinoinnin tavoitteita mitataan hänen mukaansa erilaisten mittausten ja palautteiden kautta. Lisäksi hän kokee, että hän saa tarvittavaa tukea omalta esimieheltään eli aluepäälliköltä sitä tarvittaessa.

Myyjä A:n mielestä sisäinen markkinointi on todella iso ja hyvä asia yrityksessä. Hänen mielestään sisäinen markkinointi on kuitenkin vahvasti pääkonttorin harteilla. Alko tekee hänen mukaansa paljon työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden eteen eli se pyrkii yrityksenä tekemään kaikki paremmin kuin muut. Myös myyjä B:n mukaan pääkonttori on vastuussa suurilta osin sisäisestä markkinoinnista. Silti hänen mielestään jokaisella itsellään on yrityksessä vastuu sisäisestä markkinoinnista ja myymäläpäälliköllä varsinkin on iso rooli viestien tuonnissa:

Kyllä se tietysti pääkonttorista lähtee, mutta tietenkin jokaisella on myös se oma vastuu. Koen sen myös niin päin, että myymälöissä päälliköiden

rooli on hirveän tärkeä, että päällikkö osaa tuoda ne asiat sieltä... jos tuolla jossain pääkonttorissa päätetään, et nyt mennään tähän suuntaan, nyt tää on se mihin pyritään, niin sitten se valuu sieltä, niin jos päällikkö ei olisi taas hereillä niin täällä on jengi sillain, että ´no en mä ole kuulutkaan´.

Lisäksi hänen mielestään sisäinen markkinointi on vaikuttanut siihen, että yrityksen toimintakin on todella avointa. Myyjä C on kuitenkin sitä mieltä, että sisäisen markkinoinnin vastuu on jokaisella itsellään eli jokainen yrityksessä osallistuu sen toteuttamiseen. Myyjien B ja C mielestä yritys on asettanut itselleen tietynlaiset raamit, joiden avulla jokainen työntekijä toimii. Jokainen myyjistä on myös sitä mieltä, että sisäisen markkinoinnin keinojen toimivuutta tulee mitattua erilaisten työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyiden avulla. Alkossa myyjä C:n mukaan pyritään siihen, että kaikki työntekijät saavat tukea omaan työhönsä ja asioiden eteenpäin viemiseen. Kaikki tuki tulee kuitenkin lähimmän esimiehen kautta, joten sitä ei hänen mielestään mielletä välttämättä ylimmän johdon antamaksi tueksi:

Johto antaa ne raamit, minkä keskellä toimitaan, mut kaikki kuitenkin tavallaan toimii yhteisen hyvän puolesta, kaikki puhaltaa yhteen hiileen. Annetaan selkeät raamit, mutta on kuitenkin tietynlainen vapaus toimia niitten osapuitteiden puolesta... et on selkeät raamit, mut sitten on pienet pelivarat.

Taulukossa 3 on esitetty aluepäällikön, myymäläpäälliköiden ja myyjien näkemykset sisäisestä markkinoinnista ja sille asetetuista tavoitteista sekä johdon antamasta tuesta. Lisäksi taulukkoon on kerätty mahdollisia kehittämis- ja parantamisedotuksia näihin asioihin liittyen.

Taulukko 3 Näkemykset sisäisestä markkinoinnista, sen merkityksestä ja tavoitteista yrityksessä

<p>Aluepäällikkö <u>Merkitys:</u> - merkittävä osa yritystä <u>Vastuu:</u> - jokaisen työntekijän vastuulla - esimiesten, etenkin myymäläpäälliköiden rooli tärkeä <u>Tavoitteet:</u> - ei asetettu selkeitä tavoitteita, mitataan kuitenkin erilaisten henkilöstö- ja esimiesmittausten avulla - ohjeistuksia, miten yrityksessä tulee toimia <u>Johdon tuki:</u> - johto antaa tukea tarvittaessa <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - viestit ja niiden selkiyttäminen - johdon tuki selkeämmäksi</p>		
Myymälä 1	Myymälä 2	Myymälä 3
<p>Myymäläpäällikkö A <u>Merkitys:</u> - tärkeä asema yrityksessä <u>Vastuu:</u> - asiat tuodaan johdolta alaspäin, myymälään tuonti myymäläpäällikön vastuulla <u>Tavoitteet:</u> - ei asetettu mitään tavoitteita - yritys pyrkii olemaan avoin <u>Johdon tuki:</u> - tuki esimiehen kautta <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - sisäisen markkinoinnin tulisi olla avointa - tavoittaisi kaikki yrityksessä</p>	<p>Myymäläpäällikkö B <u>Merkitys:</u> - oleellinen osa yritystä - positiivinen noste <u>Tavoitteet:</u> - mitataan erilaisten mittausten ja palautteiden kautta <u>Johdon tuki:</u> - tukea esimieheltä ja johdolta tarvittaessa <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - tieto tavoittaisi kaikki ja tiedon takana viestinnän ammattilaisia.</p>	<p>Myymäläpäällikkö C <u>Merkitys:</u> - ideoiden myynti <u>Vastuu:</u> - suurimmat asiat lähtevät pääkonttorista, muutoin myymäläpäällikön vastuulla <u>Tavoitteet:</u> - mittausta hankkeiden onnistumisten ja mystery shopping –tulosten kautta <u>Johdon tuki:</u> - johto tavoitettavissa, mutta yhteydenotot harvempia <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - tavoittaisi kaikki yrityksessä</p>
<p>Myyjä A <u>Merkitys:</u> - iso ja hyvä asia <u>Vastuu:</u> - vahvasti pääkonttorin vastuulla <u>Tavoitteet:</u> - mittaukset kyselyiden kautta</p>	<p>Myyjä B <u>Merkitys:</u> - todella tärkeä osa - avoimuus <u>Vastuu:</u> - pääkonttori pääosin vastuussa, kaikilla kuitenkin oma vastuu - myymäläpäälliköillä iso rooli <u>Tavoitteet:</u> - mittaukset kyselyiden kautta <u>Johdon tuki:</u> - tukea myymäläpäälliköltä</p>	<p>Myyjä C <u>Merkitys:</u> - tärkeä osa yritystä - yhteistyön sujuvuus <u>Vastuu:</u> - vastuu jokaisella itsellään <u>Tavoitteet:</u> - mittaukset kyselyiden kautta <u>Johdon tuki:</u> - tuki lähimmän esimiehen kautta</p>

Taulukosta 3 nähdään, että aluepäällikön, myymäläpäälliköiden ja myyjien mukaan sisäinen markkinointi on merkittävässä osassa yrityksessä. Aluepäällikkö ja myyjä C näkevät sisäisen markkinoinnin olevan jokaisen työntekijän vastuulla, kun taas myyjä A ja B näkevät sen olevan vahvasti pääkonttorin harteilla. Myyjä B lisää kuitenkin, että jokaisella on myös oma vastuunsa sisäisestä markkinoinnista. Myymäläpäälliköistä A ja C puolestaan kokevat, että sisäisessä markkinoinnissa asiat lähtevät pääkonttorista käsin, mutta myymälään tuonti on myymäläpäälliköiden vastuulla. Vastuiden eri näkemykset voivat johtua juuri siitä, missä asemassa kukin henkilö on. Myyjien kannalta on oletettavaakin, että he kokevat päävastuun olevan johdolla, koska he eivät itse ole mukana yrityksen tavoitteiden asettamisessa tai strategioiden suunnittelemisessa. Myymäläpäälliköillä taas on laajempaa näkemystä yrityksestä esimiesasemansa puolesta, joten he kokevat itsensä tärkeässä roolissa johdon ja myyjien välillä. Tavoitteita ei yrityksessä ole sisäiselle markkinoinnille asetettu kenenkään mielestä. Sen sijaan sisäisen markkinoinnin keinoja ja toimivuutta mitataan kaikkien mukaan erilaisten mittausten avulla.

Aluepäällikön mukaan johto antaa tukea työntekijöille tarvittaessa. Tämä pohjautuu tietysti hänen asemaansa yrityksessä. Hän saa tukea johdolta päin ja antaa sitä puolestaan myymäläpäälliköille. Tässä hän kuitenkin näkee yhden kehittämisalueen. Johdon tukea tulisi hänen mielestään saada selkeämmäksi. Myymäläpäälliköiden mukaan tukea saa ennemminkin oman esimiehensä kautta tarvittaessa. Myyjä B ja C ovat myös sitä mieltä, että lähin esimies eli heidän tapauksessaan myymäläpäälliköt antavat tukea. Johdon tuessa ei siis näy suurempia näkemuseroja, jos otetaan huomioon se, että lähin esimies riippuu jokaisen henkilön asemasta.

Aluepäällikön mukaan yleisesti sisäisessä markkinoinnissa tulisi kehittää viestejä selkeämmäksi, jotta kaikki ymmärtäisivät ne oikealla tavalla. Myymäläpäälliköiden mielestä taas yrityksen tulisi varmistaa, että tieto tavoittaisi kaikki yrityksessä. Myyjillä taas ei ole yleisempiä kehittämissuhteita sisäiselle markkinoinnille. Tämän voi taas nähdä johtuvan henkilöiden asemasta yrityksessä, koska heidän tehtävänsäkin on erilaisia.

6.2 Sisäisen markkinoinnin keinot ja niiden käyttö

6.2.1 *Intranet tärkeimpänä viestintävälineenä*

Aluepäällikön mukaan pääviestintävälineenä Alkossa toimii intranet eli Alvari. Se on niin sanotusti kaiken ohjeistuksen käytännön käsikirja, kuten aluepäällikkö asian ilmaisee. Muita viestintävälineitä Alkossa on hänen mielestään henkilöstölehti Korkki. Se on yhtiön virallinen viestintäväline eli siinä viestitään enemmän yhtiön yleisistä strategiois-

ta ja visioista. Tämän vuoksi aluepäällikön mielestä lehteen toivottaisiin enemmänkin henkilökunnan asioita heidän näkökulmastaan. Henkilökohtaisempana viestintäkanavana toimii sähköposti. Se on kuitenkin aluepäällikön mielestä hieman kylmä väline, joten hän itse ainakin pyrkii välttämään sitä ja mieluummin ottaa puhelinsoiton kyseiselle henkilölle. Lisäksi hän mainitsee yhtenä keinona henkilökohtaisen käynnin, jos viesteille halutaan painoarvoa. Se on hänen mielestään kaikista tehokkainta ja omaltakin kannalta paras keino, koska siinä on välitön kontakti työntekijöihin.

Myymäläpäälliköiden mielestä myös Alkon intranet toimii yrityksen pääviestintävälineenä. Intranetissä on otettu myymäläpäällikkö B:n ja C:n mukaan käyttöön myös videoklipit ja muut samantyylliset viestintämuodot. Myymäläpäällikkö A mainitsee lisäksi Korkki-lehden yhtenä viestintävälineenä Alkossa. Myymäläpäällikkö C:n mukaan Korkki-lehden lisäksi myös muut asiakkaille tarkoitettut julkaisut toimivat viestien välittäjinä. Hän lisää viestintävälineisiin myös sähköpostin, jonka avulla henkilökohtaisempiakin asioita voidaan viestiä. Koulutustilaisuuksissa sekä päällikköpäivillä viestitään myös asioista myymäläpäällikkö B:n mukaan.

Myyjä A:n mielestä Alvari eli intranet on tärkein viestintäväline, koska sinne tulee tiedot kaikista asioista ja sitä jokaisen työntekijän tulisi päivittäin katsoa. Myyjä B:n mielestä paljon viestintää tapahtuu myös myymäläpalavereissa ja myymäläpäällikön kautta. Myymäläpalavereissa viestitään asioista, joihin yritys pyrkii ja mihin suuntaan myymälässä ollaan menossa. Myyjä C taas puolestaan mainitsee intranetin lisäksi sähköpostin ja puhelinsoitot yksinä keinoina viestiä yrityksen sisällä. Lisäksi hän mainitsee median yhtenä viestintävälineenä.

Suurin osa viesteistä on aluepäällikön mukaan konkreettista toiminnan ohjausta eli miten tulisi toimia, minkälaista materiaalia on tulossa ja miten järjestelmät toimivat. Onnistumisistakin viestitään, mutta ehkä liian vaatimattomasti, kuten aluepäällikkö sen ilmaisee:

...kun ollaan oltu kaupan alan ykkössijalla ketjuista, niin sitä on koitettu vähän kirkastaa. Me ollaan vähän ujoja ja vaatimattomia jossain kohtia et voitaisiin enemmänkin paukutella henkseleitä, että tulokset ovat huippuluokkaa et en ihan ymmärrä sitä vaatimattomuutta, mutta kai se kuuluu tähän monopoliasemaan, että ei niin kauheasti saada pröystäillä, koska heti tullaan sanomaan, ettei teillä ole kilpailua.

Myymäläpäällikkö C:n mielestä Alkossa viestitään yleisesti kaikista tulevista kampanjoista ja hankkeista, uusista tuotteista ja sesongeista. Työterveyteen ja työtapaturmiinkin kiinnitetään hänen mielestään huomiota. Arvo- ja vastuullisuusasiat ovat myymäläpäällikkö A:n mielestä myös tärkeitä viestittäviä asioita yrityksessä. Mystery shopping –tuloksista ja ylipäättänsä kaikista meneillään olevista asioista yritys pyrkii tehokkaasti viestimään hänen mukaansa. Myymäläpäällikkö B on sitä mieltä, että viestintä

lähtee yrityksen toimintasuunnitelmasta ja strategiasta. Painopistealueet viestinnässä on hänen mukaansa henkilöstössä, vastuullisuudessa, prosesseissa ja taloudessa.

Myyjä C:n mukaan Alko viestii tietysti yrityksen arvoasioista ja vastuullisuudesta ja siitä, mihin Alko yrityksenä pyrkii:

Meille tärkeistä asioista liittyen tuotteisiin, hinnoitteluun lain puitteissa ja siihen vastuullisuuteen ja niihin Alkon arvoihin. Ne otetaan kaikki aina huomioon eli niihin liittyviin asioihin, mitä alkoholaisen pitää tietää ja niihin liittyvistä muutoksista.

Myyjä A on myös sitä mieltä, että yritys pyrkii viestimään tulossa olevista tuotteista ja lisäksi antaa kaikki tarvittavat eväät työntekoon. Myyjä B on samoilla linjoilla myyjä C:n kanssa siitä, että Alko viestittää siitä, mihin se yhtiönä pyrkii. Tämän lisäksi hänen mukaansa viestejä tulee kaikista päivittäisistä asioista, järjestelmistä ja tuotteista. Lisäksi hän mainitsee henkilöstöön liittyvät muutokset yhtenä viestinnän alueena.

Kehittämistäkin viestinnässä löytyy. Aluepäällikön mukaan viestintää voisi parantaa siinä mielessä, että sanomaa tulisi selkiyttää eli sitä, mitä kerrotaan ja miten kerrotaan. Yrityksen tulisi miettiä jonkun näköistä sisäisen viestinnän strategiaa, jotta tiedettäisiin, miten asioita ylipäätään yrityksessä hoidetaan, kuka hoitaa ja minkälaisin keinoin. Esimiehille tulisi olla sisäisen markkinoinnin ja viestinnän käytännön koulutusta, jotta asiat kulkisivat yrityksessä sujuvasti eteenpäin.

Myymäläpäälliköistä A ja C mainitsevat, että tämän kokoisessa yrityksessä tietoa on todella paljon, joten tietotulva on yksi asia, johon pitäisi yrityksen kiinnittää huomiota. Jokaisen tulisi osata etsiä ja poimia ne tärkeimmät asiat kaikesta siitä tiedosta, mitä annetaan. Lisäksi myymäläpäällikkö A kokee intranetin jonkin verran sekavaksi ja täynnä tietoa olevaksi, joten sen selkiyttäminen olisi tärkeää tiedonhaun helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi. Myymäläpäällikkö B puhuu myös samasta asiasta kuin aluepäällikkö. Hänen mielestään myymäläpäällikkö on tärkeässä roolissa viestinnän kannalta, koska myymälät ovat se suurin osa yritystä. Hän korostaa, että viestintä on Alkossa hyvää, mutta sitä ei välttämättä ilmaista ihmisläheisesti:

...joku johtamisguru on sanonut, että strategia on turhaa, jollei henkilökunta koe sitä omakseen. Joskus mietittiin, että toimenkuva, mitä se oikeasti tarkoittaa. Ja et pääpainopistealueet on nämä, mitä se tarkoittaa myymäläpäällikölle, mitä se tarkoittaa meidän Kaisalle täällä, piti hakea se linja. Mun mielestä tässä viestinnässä on ihan sama, että ei käytetä välttämättä sanaa strategia vaan sanotaan, miten sä toimit, niin sitten tää onnistuu täällä.

Myyjä A:n mielestä Alvari on hyvä viestintäkanava ja sieltä löytyy kaikki tarvittavat tiedot. Hän ei näe siis viestinnässä mitään kehitettävää. Myyjä C:n mielestä taas viestintä on yleisellä tasolla hyvää, mutta se on hänen mukaansa työntekijöistä itsestä kiinni, varaavatko he aikaa tarvittavan tiedon hankintaan. Myyjä B puhuu samasta asiasta myy-

jä C:n kanssa. Hänen mielestään yrityksen tulisi miettiä, kuinka hyvin työntekijät pääsevät esimerkiksi Alvariin. Hän mainitsee myös, että intranetiä tulisi lisäksi hieman selkiyttää.

Viestintä toimii myös työntekijöiltä esimiesten suuntaan. Aluepäällikkö kuitenkin havaitsee pienen kynnyksen myymälän työntekijöiden ja aluepäällikön välillä. Aluepäällikköön ei välttämättä niin helpolla oteta yhteyttä, koska epäröidään sitä, onko asia sen arvoinen, jotta sitä voisi aluepäälliköltä kysyä. Aluepäällikkö itse kuitenkin korostaa, että usein ne asiat ovat sen arvoisia, että niitä tulisi aluepäälliköltä kysyä.

Selkeää linkkiä työntekijöiden ja pääkonttorin välillä ei ole, vaan viestit kulkevat yleensä aina myymäläpäällikön kautta eteenpäin myymäläpäälliköiden mukaan. Tässä myymäläpäällikkö on tärkeässä roolissa, koska hänen on kuunneltava myyjiä askarruttavia asioita ja selvittää niitä joko itse tai viemällä niitä eteenpäin aluepäällikölle. Omaaloitteisuuttakin täytyy myymälässä olla myymäläpäällikkö C:n mielestä. Alvarista eli intranetistä löytyy myymäläpäällikkö B:n mukaan usein vastauksia ongelmiin tai epäselviin asioihin ja Aulis-kanavan kautta voidaan myös selvittää asioita muiden työntekijöiden avulla.

Myyjä A:n mielestä heillä on hyvä myymäläpäällikkö, joka ottaa tarvittaessa asioista selvää. Lisäksi palautteiden ja sähköpostien kautta viestintä kulkee esimiehille. Myyjä C:n mukaan kaikkia eri asemassa olevia henkilöitä on helppo lähestyä:

... on itsestä kiinni, et jokaisella on mahdollisuus viestiä ihan pääjohtajaa myöten pääkonttoriin, kenelle tahansa asioita, et ei ole sellaista portasta, joka toimii suodattimena, et on helppo lähestyä kaikkia eri portaisissa.

Tähän ajatukseen yhtyy myös Myyjä B.

Taulukossa 4 on koottu näkemykset sisäisestä viestinnästä ja eri viestintäkanavista. Lisäksi taulukkoon on lisätty ajatuksia yrityksen viestimistä asioista ja viestintään liittyvistä kehittämisalueista.

Taulukko 4 Näkemykset sisäisestä viestinnästä, sen eri kanavista ja viestittävästä asiasta

<p>Aluepäällikkö <u>Viestintäkanavat:</u> - pääviestin intranet - Korkki-lehti, sähköposti, puhelinsoitto ja henkilökohtainen käynti myymälässä <u>Viestinnän sisältö:</u> - konkreettista toiminnan ohjausta - järjestelmien toimiminen ja onnistumiset <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - pitäisi käydä enemmän paikan päällä - onnistumisista viestiminen - sanoman selkiyttäminen; sisäisen viestinnän strategia</p>		
Myymälä 1	Myymälä 2	Myymälä 3
<p>Myymäläpäällikkö A <u>Viestintäkanavat:</u> - intranet - Korkki-lehti <u>Viestinnän sisältö:</u> - vastuullisuus <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - tietotulva - intranetin selkiyttäminen</p>	<p>Myymäläpäällikkö B <u>Viestintäkanavat:</u> - intranet; videoklipit - koulutustilaisuudet ja päällikköpäivät <u>Viestinnän sisältö:</u> - toimintasuunnitelman ja strategian pohjalta; henkilöstö, vastuullisuus, prosessit ja talous <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - asioista viestiminen ihmisläheisemmin</p>	<p>Myymäläpäällikkö C <u>Viestintäkanavat:</u> - intranet; videoklipit - Korkki-lehti ja muut julkaisut, sähköposti <u>Viestinnän sisältö:</u> - kampanjat, hankkeet, uudet tuotteet ja sesongit - työterveys ja –tapaturmat <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - tietotulva</p>
<p>Myyjä A <u>Viestintäkanavat:</u> - intranet <u>Viestinnän sisältö:</u> - tuotteet ja työstä suoriutumiseen tarvittavat tiedot</p>	<p>Myyjä B <u>Viestintäkanavat:</u> - intranet - myymäläpalaverit - myymäläpäällikön kautta tulevat viestit <u>Viestinnän sisältö:</u> - päivittäiset asiat, tuotteet, järjestelmät, henkilöstöön liittyvät muutokset ja yrityksen pyrkimykset <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - intranetin selkiyttäminen - työntekijöiden pääsy intranetiin</p>	<p>Myyjä C <u>Viestintäkanavat:</u> - intranet, puhelinsoitot, sähköposti ja media <u>Viestinnän sisältö:</u> - tuotteet, hinnoittelu, arvot, vastuullisuus ja yrityksen pyrkimykset <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - enemmän aikaa tiedonhankintaan</p>

Taulukko 4 osoittaa, että aluepäällikön sekä jokaisen myymäläpäällikön ja myyjän mukaan intranet on pääviestintäväline yrityksessä. Aluepäällikkö näkee sisäisen viestin-

nän kokonaisuutena. Hänen mielestään sisäinen viestintä on konkreettista toiminnan ohjausta ja järjestelmien toiminnan tarkkailua. Myymäläpäälliköt taas näkevät sisäisen viestinnän vastuullisemman puolen. Tämä sen takia, koska heillä on velvollisuus saada oma myymälä toimimaan kannattavasti yrityksen tavoitteiden ja strategioiden mukaan. Myyjät taas kiinnittävät enemmän huomiota viestinnässä tuotetietoihin ja päivittäisten toimintojen sujumiseen. Myyjä B ja C kuitenkin painottavat myös yrityksen viestivän yrityksen pyrkimyksistä yleisemmin.

Aluepäällikön mielestä viestintää tulisi selkiyttää. Hän omalta osaltaan haluaisi myös käydä useammin paikan päällä myymälöissä, jotta hän saisi paremman yhteyden työntekijöihin. Myymäläpäälliköiden mielestä taas tietotulva on ongelma yrityksessä, ainakin myymäläpäälliköillä. He ovat juuri siinä asemassa, missä viestejä tulee joka suunnalta paljon. Myymäläpäällikkö B painottaa myös, että viestit tulisi rakentaa ihmisläheisemmin niiden ymmärtämisenkin vuoksi. Myyjä B:n mukaan taas intranetiä tulisi kehittää selkeämpään suuntaan. Myyjä C painottaa lisäksi sitä, että työntekijöille tulisi antaa tarpeeksi aikaa tietojen hankintaan. Myyjät näkevät siis sisäisen viestinnän kehittämisalueet päivittäisen toiminnan ja tiedonhankinnan parantamisessa.

6.2.2 Koulutus isona osana yrityksen toimintaa

Alko kouluttaa henkilökuntaansa paljon. Aluepäällikön mukaan koulutus painottuu tuoteosaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Lisäksi yrityksellä on palvelukoulutusta ja juuri menossa oleva Wau-koulutus sekä työhyvinvointiin liittyvä Ilona-hanke, joka puolestaan liittyy työyhteisötaitoihin. Alkon työntekijä saa ensimmäiseksi töihin tullessaan kattavan perehdytyksen työhönsä. Lisäksi kaikille pidetään peruskoulutusta.

Koulutusmuotoihin myymäläpäällikkö A:n mukaan kuuluvat tuote-, turvallisuus- ja ensiapukoulutukset. Myymäläpäällikkö C lisää vielä tähän kuukausikoulutukset. Myymäläpäälliköiden mukaan jokainen myymälän työntekijä osallistuu suurin piirtein kerran vuodessa yhdelle lähikoulutuspäivälle, joka kohdistuu johonkin tiettyyn alueeseen, tuoteryhmään tai ruuan ja juoman yhdistämiseen. Myymäläpäällikkö C:n mukaan myymälässä usealla myyjällä on oma vastuualue ja näihin vastuualueisiin liittyen pidetään myös koulutuksia. Hän mainitsee vielä aluepäällikön tavoin Ilona- ja Wau-hankkeisiin liittyvät koulutukset. Lisäksi koulutuksia suoritetaan verkossa itsenäisesti. Myymäläpäällikkö B:n mukaan koulutuksessa lähdetään liikkeelle perehdytyksestä. Perehdytysohjelma on hänen mielestään 'viimeisen päälle' mietitty Alkossa.

Myyjä A mainitsee yrityksen koulutusmuotoina kuukausi-, tuote-, ensiapu- ja peruskoulutukset. Myyjä B:n mukaan myymälöissä pidetään myös ”tuotepruuveja”, joissa tutustutaan uusiin tuotteisiin. Koulutus on siis todella laajaa, kuten myyjä C sen ilmaisee:

*Koulutus on hyvää, et perusmyyjän tulokaspäivistä alkaen näihin syven-
täviin ja täydentäviin, et se on laajaa, monialaista, mutta paljon pystyy
vaikuttamaan omalla aktiivisuudellaan ja et se opetus on monimuotoista,
et joutuu itse hakemaan sitä tietoa et kaikkia ei anneta valmiina eteen,
vaan joutuu itse pääättelemään. Omasta mielestä 10 vuoden aikana Alko
on kouluttanut hyvin.*

Työntekijöille pyritään mahdollisuuksien mukaan antamaan vaikutusvaltaa omaan koulutukseensa liittyen. Aluepäällikkö kokee, että työntekijät saavat kertoa omista tarpeistaan ja toiveistaan koulutuksen suhteen kaksi kertaa vuodessa pidettävien tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Jokainen pystyy antamaan aluepäällikön mukaan myös palautetta koulutuksista ja näihin palautteisiin pyritään reagoimaan resurssien puitteissa ja tätä kautta myös kehittämään koulutusohjelmia.

Myymäläpäällikkö C lisää aluepäällikön ajatuksiin, että yleensä he myyjän kanssa yhdessä miettivät, millä alueella koulutusta tarvitaan ja jos myyjän vastuualue on muuttunut, niin vastuualueisiin liittyviin koulutuksiin pääsee mukaan. Perekäytystä jokapäiväiseen toimintaan ei sinällään hänen mielestään saada. Toki uusille työntekijöille myymäläpäällikkö C:n mukaan annetaan ohjausta perekäytysohjelman mukaisesti, mutta muuten suurin osa perekäytuksesta ja oppimisesta tapahtuu töiden lomassa. Toisaalta ainakaan myymäläpäällikkö A:n mielestä jokapäiväiseen toimintaan ei edes kaipaa mitään perekäytystä, koska tietyt toimintatavat on sisäistetty jo entuudestaan ja jokainen itsessään kehittää itseään. Tietysti uusien järjestelmien käyttöön otosta pidetään koulutusta myymäläpäälliköille. Myymäläpäällikkö B huomauttaa, että jokapäiväisen toiminnan ohjausta tapahtuu usein parityöskentelynä:

Mulla on sellainen systeemi, että kaikki tekee kaikkea. Ajatus on, että jos mä tämän osaan, niin mieltii, et mahtaako toi mun työkaveri osata sen ja jollei se osaa, niin sit antaa sen tehdä sen ja mä teen näin. Parityöskentelyä, sellaiseen se menee.

Myyjä A:n mielestä koulutusten määrään eivät työntekijät pysty vaikuttamaan, mutta koulutuksia yleisesti järjestetään enemmän. Myyjä B kuitenkin sanoo, että hän pystyy myymäläpäällikkönsä kanssa keskustelemaan itseä kiinnostavista asioista ja tätä kautta päättämään koulutuksista. Myyjä C:n mukaan koulutuksiin pystyy itse vaikuttamaan, mutta se on itsestä kiinni kuinka suhtautuu koulutuksiin.

Kaikissa myymälöissä ollaan yksimielisiä siitä, että koulutus on ollut todella hyödyllistä ja se on vaikuttanut työhön paljon. Aluepäällikkö toteaa kuitenkin, että on jokaisesta henkilöstä itsestään kiinni, kuinka vastaanottavainen koulutuksissa on ja mitä niistä saa ja haluaa ottaa irti. Hän lisää vielä, että yleensä koulutusten hyödyllisyys näkyy käytännössä ja asiakasrajapinnassa sekä tietysti myymälöiden tuloksissa.

Myymäläpäällikkö C:n mukaan tuotteisiin tutustuminen tuo paljon varmuutta työhön, joten ilman koulutusta ei työssä pärjäisi. Lisäksi eri vastuualuehenkilöt saavat uusia

ideoita koulutuksista toteutettavaksi myymälässä ja esillepanoissa. Koulutukseen osallistujan asenne ja mieliala täytyy olla oikeanlainen, koska koulutukset voivat olla melko nopeatempoisia ja yhteen päivään on mahdutettu paljon asiaa. Myymäläpäällikkö B:n mukaan koulutuksista pystytään saamaan paljon irti konkreettiseen työhön. Lisäksi niiden avulla työntekijät pystyvät siirtymään mentaalitasollakin askeleen eteenpäin.

Myyjä C:n mukaan se on sitä tuotetietoutta ja ammattitaitoa, mitä koulutuksista saa. Tätä mieltä on myös myyjä A. Myyjä B:n mukaan koulutus on perehdytyksestä asti hyödyllistä. Siihen vaikuttaa myös osaltaan oma aktiivisuus.

Koulutuksille ei nähdä sen suurempia kehitysalueita. Yleisesti koulutusta tulisi aluepäällikön mukaan jatkuvasti kehittää, koska asiakaspalvelu, tuotteet ja työhyvinvointi ovat sellaisia asioita, jotka jatkuvasti muuttuvat ja kehittyvät.

Luulen, et me ollaan oikeiden asioiden äärellä, että aina nostetaan joku, joskus se on puhdasta tietotaitoa, ammatillista osaamista tuotteisiin tai palveluihin liittyen ja sitten työyhteisötaitoja ja milloin mitään. Totta kai, jos halutaan olla edelläkävijöitä, niin pitäisi olla joku muu kauempana tarkkailemassa ja nähdä se, mitä me muut ei nähdä.

Myymäläpäälliköt ovat kuitenkin huolestuneet siitä, että koulutuksia on viety jonkin verran verkkoon. Heidän mielestään lähipäivistä ei pitäisi luopua, koska Alkossa ollaan niin paljon yksin töissä, ettei muiden myymälöiden kanssa olla tekemisissä. Tämä on juuri sitä verkoston luomista ja he kokevat, että koko myymälätiimin kesken ja ryhmässä tekeminen on palkitsevampaa.

Myyjä A:n mukaan koulutusjärjestelmä on todella hyvä Alkossa. Myyjät B ja C kuitenkin kokevat, ettei työntekijöillä ole tarpeeksi aikaa tehdä verkkokoulutuksia. Sekin huolestuttaa myyjä C:tä, että onko verkkokoulutukset liian nopeita ja lyhyitä eli jääkö niistä kaikki tärkeät asiat mieleen:

...viimeisen kahden vuoden aikana on menty enemmän tällaisiin netissä käytäviin koulutuksiin...et se toisaalta helpottaa sitä kouluttautumista ja toisaalta sitten taas, miten se koulutus saadaan sellaiseksi, että kaikki saa siitä ammennettua sen tietotaidon, niin se asettaa ison sellaisen kynnyksen taas siihen, et ku me tehdään vaan myymälän kesken, et käydäänkö ne asiat tarpeeksi tarkasti läpi...

Seuraavassa taulukossa, taulukossa 5, on koottu kaikki näkemykset yrityksen koulutusmuodoista ja koulutuksen hyödyllisyydestä. Taulukkoon on lisätty myös aluepäällikön, myymäläpäälliköiden ja myyjien näkemykset siitä, pystyvätkö he itse vaikuttamaan koulutuksen määrään tai laatuun. Lisäksi on mainittu koulutukseen liittyviä kehittämisohdotuksia.

Taulukko 5 Näkemykset koulutusmuodoista ja niiden hyödyllisyydestä

<p>Aluepäällikkö <u>Koulutusmuodot:</u> - tuote- ja palvelukoulutukset (hankkeet) - perehdytys, peruskoulutukset <u>Vaikuttaminen:</u> - palautetta tavoite- ja kehityskeskusteluiden sekä koulutusten yhteydessä - jokaisesta henkilöstä itsestään kiinni, kuinka vastaanottavainen koulutuksissa on ja mitä niistä saa irti. <u>Hyödyllisyys:</u> - hyödyllisyys näkyy käytännössä ja asiakasrajapinnassa sekä myymälöiden tuloksissa <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - yleinen koulutuksen kehittäminen</p>		
Myymälä 1	Myymälä 2	Myymälä 3
<p>Myymäläpäällikkö A <u>Koulutusmuodot:</u> - tuote-, turvallisuus- ja ensiapukoulutukset - perehdytys <u>Hyödyllisyys:</u> - hyödyllistä ja vaikuttaa paljon työhön <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - lähipäivien säilyttäminen</p>	<p>Myymäläpäällikkö B <u>Koulutusmuodot:</u> - perehdytys, täydentävät ja syventävät koulutukset, hankkeisiin liittyvät koulutukset, verkkokoulutukset - jokapäiväinen ohjaus pari työskentelynä <u>Vaikuttaminen:</u> - Tavoitekeskusteluiden yhteydessä <u>Hyödyllisyys:</u> - mentaalitaso korkeammalla <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - lähipäivien säilyttäminen</p>	<p>Myymäläpäällikkö C <u>Koulutusmuodot:</u> - tuote-, turvallisuus-, ensiapu- ja kuukausikoulutukset - hankkeisiin liittyvät koulutukset - verkkokoulutukset <u>Vaikuttaminen:</u> - mietitään myyjän kanssa, millä alueella koulutusta tarvitaan <u>Hyödyllisyys:</u> - tuo varmuutta <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - lähipäivien säilyttäminen</p>
<p>Myyjä A <u>Koulutusmuodot:</u> - kuukausi-, tuote-, ensiapu- ja peruskoulutukset <u>Vaikuttaminen:</u> - koulutusten määrään ei voi vaikuttaa <u>Hyödyllisyys:</u> - tuotetietoutta</p>	<p>Myyjä B <u>Koulutusmuodot:</u> - kuukausikoulutukset, verkkokoulutukset ja ”tuotepruuvit” <u>Vaikuttaminen:</u> - keskustellaan itseä kiinnostavista asioista ja tätä kautta päätetään koulutuksista <u>Hyödyllisyys:</u> - oma aktiivisuus <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - verkkokoulutuksille varattu aika</p>	<p>Myyjä C <u>Koulutusmuodot:</u> - peruskoulutus, syventävät ja täydentävät koulutukset <u>Vaikuttaminen:</u> - koulutuksiin pystyy vaikuttamaan, mutta itsestä kiinni, kuinka suhtautuu koulutuksiin <u>Hyödyllisyys:</u> - tuotetietoutta ja ammattitaitoa <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - verkkokoulutusten toteutustavat</p>

Yleisesti voidaan taulukosta 5 nähdä, että yritys kouluttaa työntekijöitään paljon. Jokainen on myös samaa mieltä siitä, että työntekijä itse pystyy vaikuttamaan koulutuksen laatuun oman esimiehensä kanssa käytävien keskustelujen kautta. Koulutusten avulla työntekijät saavat varmuutta ja tietotaitoa työnsä suorittamiseen. Koulutusten hyödyllisyys näkyy aluepäällikön mukaan myös myymälöiden tuloksissa.

Ainoat näkemuserot koulutuksesta tulevat esille kehittämisalueissa. Aluepäällikön mielestä koulutusta tulisi yleisesti kehittää koko ajan, koska tuotteet ja palvelukulttuuri muuttuvat jatkuvasti. Myymäläpäälliköt ovat taas huolissaan verkkokoulutusten lisääntymisestä. Heidän mielestään koulutusten lähipäivistä ei tulisi luopua, koska ne nostattavat ryhmähenkeä myymälässä. Myyjät B ja C taas toivoisivat parannuksia verkkokoulutuksiin, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon irti.

6.2.3 *Motivointi yrityksen kehittämisen mahdollistajana*

Yksi syy motivoitumiseen aluepäällikön mielestä ovat onnistumiset. Hänen mielestään tietysti asiakaspalautteet sekä kollegojen ja esimiesten palautteet ovat osana ei-rahallisia motivaation rakentajia. Lisäksi hän mainitsee kannustinjärjestelmän taloudellisena motivaattorina. Aluepäällikön mielestä yrityksen lakisääteinen rooli tai vastoinkäymisten tapahtuminen myymälöissä eivät puolestaan lisää motivaatiota. Hänen mielestään olisi mukava palkita ihmisiä myynninedistämisestä ja muista tämän tyyppisistä asioista, mutta se ei Alkolle ole sallittua monopoliasemansa takia.

Motivoivia asioita myymäläpäällikkö A:n mielestä ovat asiakkaat ja loistava työporukka. Myymäläpäällikkö C yhtyy aluepäällikön kanssa siihen, että sekä henkilökohtaiset että koko tiimin sisäiset onnistumiset ovat motivoivia tekijöitä. Oman itsensä kehittäminen, jatkuva uuden oppiminen ja hyvät asiakaspalautteet ovat myös tärkeitä motivaattoreita hänen mielestään. Myymäläpäällikkö B lisää vielä yllämainittuihin motivaatiotekijöihin sen, että tavoite on selvä eli töitä ei tehdä turhaan, vaan niitä tuloksia myös tulee. Työn muuttuminen rutiinimaiseksi tai jäykät järjestelmät nähdään toisaalta vähentävän motivaatiota. Tätä mieltä ovat myymäläpäällikkö B ja C. Myymäläpäällikkö A:n mielestä ei-motivoivat asiat ovat vain asennekysymys.

Myyjä A sanoo, että jos sitä porukkaa ei olisi, niin hän olisi varmasti jo irtisanonut itsensä eli työkaverit ovat hänen mielestään motivoivia. Tärkeää on hänen mielestään myös, että pitää työstään ja asiakaspalvelusta. Myyjä B:n mielestä taas itsensä haastaminen on hyvä henkilökohtainen motivaattori työssä:

Ettei tämä ole sitä vaan, että mikä varmaan hirveän monen ihmisen käsitys, että 'ai sä oot jossain kaupassa töissä. Joo joo siinä kassalla ja myyn'. On tämä sitäkin, mutta sitten täällä joutuu koko ajan haastamaan itsensä. Koko ajan tulee uusia toimintatapoja, tulee uusia välineitä, uusia

tuotteita, trendit muuttuu koko ajan ja asiakkaat kysyy enemmän ja enemmän...Koko ajan pitää olla skarppina. Pystyy oppimaan ja tekemään kaikkea mahdollista, jos vaan haluaa.

Myyjä C:tä motivoivat puolestaan palaute, työstä saatu palkka, oma onnistumisen tunne ja oman ammattitaidon arvostaminen. Lisäksi hänen mielestään asiakkaalle annettu hyvä elämys on motivoivaa ja kannustavaa. Asiakkaiden antamien huonojen palautteiden saaminenkaan ei myyjä A:n mielestä ole taas motivoivaa. Yhdessä myymälässä otettiin esille lisäksi palkka. Se ei myyjä B:n mielestä yrityksessä ole motivaationlähde:

Ei tämä ole mikään hyväpalkkainen, mutta 28 tuntia on kuitenkin sellainen jo millä yksi ihminen elää. Mut se, että aikaisemmin silloin, kun oltiin tuolla jossain 15 tunnin takuissa ja muissa, niin totta kai oli koko ajan se paniikki, että millähän maksan seuraavat ja sitten tavallaan tämähän pistää henkilökunnan kilpailemaan keskenään...kun tämä ei ole sellainen perinteinen firma, että mä oon nyt ollu näin ja näin kauan, että nyt sulle laitetaan lisää (palkkaa), vaan täällä sitten kaikki on tavallaan tasapäisiä aina kun tulee uusi paikka...

Myyjä C:n mielestä sekään ei motivoi, jos yksin työskentely lisääntyy, koska se asettaa uusia haasteita työlle ja on myös väistämättä turvallisuusasia.

Sekä aluepäällikkö, myymäläpäälliköt että myyjät tuntevat saavansa äänensä kuuluviin myymälässä ja yrityksessä yleisemmin. Tietysti aluepäälliköllä on sananvaltaa, koska hän on mukana monessa kehittämistoimessa eli häneltä oletetaan ja odotetaan ideoita. Hänen mielestään heillä on erinomainen aluepäällikköryhmä, jossa ideoita syntyy jokaiselta.

Myymäläpäällikötkin ovat kokeneet saavansa vaikuttaa asioihin, tietysti omassa myymälässään esimiesroolinsa takia, mutta myös aluepäälliköiden suuntaan. He ovat monissa projekteissa ja ohjelmissa mukana, joten sitä kautta he saavat vietyä uusia ideoita koko ketjulle ja kehittämään tätä kautta yrityksen toimintaa. Myymäläpäällikkö C lisää vielä hyvän myymäläpäällikköhengen, jonka myötä erilaisia ideoita syntyy ja niitä lähdetään viemään eteenpäin vastaanottavaisen esimiehen avulla.

Myyjät kokevat myös saavansa äänensä kuuluviin omassa myymälässään. Myyjät A ja C sanovatkin, että myymäläpäällikkö kuuntelee heidän ideoitansa ja ottaa niitä käyttöön. Lisäksi myyjillä on myyjä B:n mukaan mahdollisuus antaa palautetta pääkonttorille, jos jokin asia ei heidän mielestään toimi toivotulla tavalla. He ovat varmoja siitä, että heidän palautteensa myös luetaan.

Yritys edesauttaa työntekijöiden motivoitumista aluepäällikön mukaan selkeillä tavoitteilla. Se vaatii kaikilta työtä ja tahtoa, että yritys pääsee tavoitteisiinsa, kuten esimerkiksi Suomen parhaaksi työyhteisöksi. Tällaiset julkilausumat ja tavoitteet ovat aluepäällikön mielestä aina motivoivia. Hän lisää vielä kannustinjärjestelmät sekä kou-

lutuksen ja oman kehittymisen mahdollisuuden yrityksen keinoiksi motivoinnin lisäämiseksi.

Myös myymäläpäällikkö B mainitsee kannustinjärjestelmän. Hänen mielestään se on yksi motivaation lisääjä tai tekijä, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöihin. Hän kuitenkin kritisoi sitä, millä tavalla kannustinjärjestelmä toimii. Sitä on tuotu viime vuosina niin sanotusti lähemmäs myymälää, mutta järjestelmässä on silti sellaisia mittareita, joita työntekijät eivät oikeasti seuraa pitkin vuotta. Hänen mielestään kannustinpalkkio ei niinkään vaikuta työntekijän toimintaan, koska se tulee vain kerran vuodessa ja arviointia tapahtuu kuitenkin koko vuoden ajan. Myymäläpäällikkö A lisää kannustinpalkkioon liittyen, että sen kriteerejä on muutettu eli nykyään ne antavat mahdollisuuden myös sellaiselle työntekijälle, joka on tullut puoli vuotta sitten töihin. Enää eivät palkkiot siis kohdistu pelkästään kylmiin arvoihin. Kolmas myymäläpäälliköistä eli myymäläpäällikkö C yhtyy aluepäällikön mainitsemiin selkeisiin tavoitteisiin. Hänen mielestään yrityksellä pitäisi olla selkeitä tavoitteita, joihin pyritään ja kaikki tietävät, mitä heiltä vaaditaan työssään. Työolosuhteiden tulisi olla myös kunnossa:

...pitää työhyvinvoinnista huolta, ettei koko ajan vedetä tiukemmalle et vaikka on tiukat ajat ja myynti laskee, et se tietty taso säilytetään, et on mahdollista palvella asiakkaita kunnolla. Ja sit et saa palautetta ja on hyvät välit sinne päin, et uskaltaa sanoo.

Myyjät taas keskittyvät konkreettisimpiin motivaatiotekijöihin. Heidän mielestään kaikki koulutukset ja hyvät työvälineet ovat yrityksen keinoja edesauttaa motivointia. Lisäksi myyjä B mainitsee yrityksen leikkimieliset kisat, paras palvelutiimi- ja visukisat (visuaalisuus), joita käydään myymälöiden välillä. Myyjän C mukaan myös yhtenäisten työvaatteiden pukeminen luo sitä tietynlaista yhteishenkeä työpaikalla.

Työntekijöiden yksilöllisiä eroja ei yrityksessä ole onnistuttu tarpeeksi hyvin ottamaan huomioon motivoinnissa. Aluepäällikön mielestä tämä aihe on jatkuva haaste:

...jatkuva halu olla tasapuolisia, et sit ku ollaan tasapuolisia, niin se tarkoittaa, että kaikille on suurin piirtein samat ehdot ja eväät, et silloin ei yksilöllisyydelle jää tilaa. Mutta käytännön työssä meillä on tietysti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, et näissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa ja tiimipalavereissa pääsee kertomaan omia ajatuksia ja aika paljon joudutaan sanomaan, ettei onnistu joistakin syistä, mut joitakin asioita pystyttäis yksilöllisistä näkökulmista toteuttamaan, mut ylipäätään liian vähän, et muilla aloilla on enemmän vaikutusmahdollisuuksia.

Myymäläpäällikkö C:n mielestä se on myös esimiehestä kiinni, onko hän osannut ottaa työntekijöiden yksilölliset erot huomioon. Eri ihmisiä motivoivat eri asiat, joten yksilöllisten erojen huomioonotto ei käytännössä ole tavallaan mahdollistakaan. Hän lisää vielä, että palkkajärjestelmää voisi myös jollakin tavalla kehittää, koska nykyään se loppuu 10 vuoteen ja monet työntekijät ovat yrityksessä töissä eläkeikänsä saakka.

Myymäläpäällikkö B lisää tähän keskusteluun vielä kannustinpalkkion. Se on kaikille sama, kuten henkilökohtainen lisäksi. Kaikki työntekijät ovat siis samalla viivalla, eikä heitä arvioida osaamistasoiltaan tai suoriutumiseltaan eri tavalla, vaikka eroja näissäkin tasoissa voi olla. Motivoinnissa siis ei oteta näitä erilaisuuksia huomioon.

Myyjä B:n näkökulmasta yksilöllisiä eroja otetaan huomioon yhä enemmän eli ainakin siihen suuntaan ollaan menossa:

...just Ilona-valmennus oli yksi semmoinen, missä yhtiötasolla haluttiin korostaa sitä, että ei pyritä siihen, että kaikki on jotakin Alkon robotteja, vaan kaikki saisi olla omana itsenään ja tuoda tietysti niitä omia näkemysnsiään ja omaa panosta siinä mukana, koska se on hirveän tärkeää. Jos on semmonen paikka, että tuntuu et niinkun ihan sama, kukaan ei kuuntele, ei se varmasti motivoi ketään jatkamaan yrityksessä.

Lisäksi myyjä A:n mukaan aivan konkreettisissa myymälän töissä otetaan ihmisten yksilölliset erot huomioon eli, jos jollakin on esimerkiksi selkävaivoja, niin hänelle annetaan vähemmän kuormittavia tehtäviä. Tähän ajatukseen yhtyy myyjä C:kin. Hänen mielestään työntekijä pystyy vaikuttamaan siihen, mitä tekee eli minkälaisista asioista vastaa myymälässä.

Aluepäällikkö huomauttaa, että jatkuvaa yhteistyötä ja hyviä rakenteita pitäisi olla, jotta tieto kulkisi kaikkiin suuntiin ja kaikilta tasoilta. Jokaisen pitäisi saada äänensä kuuluviin ja heitä tulisi myös kuunnella eli puheiden ja toiveiden tulisi muuttua teoiksi. Siinä Alkolla on paljon tekemistä.

Myymäläpäällikkö B:n ja C:n mielestä kannustin- ja palkkausjärjestelmää tulisi Alkossa kehittää. Myymäläpäällikkö C:n mukaan osa-aikaisuus on myös ajankohtainen asia, sillä sitä on paljon. Se, että ihmiset kokisivat, että työ olisi jatkuvaa ja sitä olisi tarjolla, vaikuttaisi varmasti myös sitoutumiseen. Myymäläpäällikkö A lisää vielä, että nuorempia työntekijöitä on helpompi motivoida kuin vanhempia:

...nuorempia on helpompi motivoida, kun kaikki on uutta ja innostavaa, mut sit se tyssä näihin takuutunteihin, et jos haluaa tehdä oikein uran Alkossa ni se on haastavaa aluksi. Ja sit vanhempien työntekijöiden, niin se on suurin haaste, et kun on kaiken nähnyt, et yksi on se, et haastaa miettimään sitä, minkälainen Alko on ollut silloin, kun on tullut taloon. Jotkut muistelee hyviä vanhoja aikoja, et täytyy kehittyä eteenpäin.

Myyjät taas painottavat, että kannustamista ja kehumista pitäisi tehdä enemmän, myös myymälätiiminä. Yrityksen tulisi myyjä B:n mielestä lisäksi nostaa ja huomioida arkipäiväisiäkin asioita esille, jotta työntekijöille osoitettaisiin, että yhtiö arvostaa sitä, mitä yrityksessä tehdään joka päivä.

Taulukossa 6 on esitelty yhteenveto motivoivista ja ei-motivoivista asioista sekä yrityksen tavoista edesauttaa työntekijöiden motivoitumista. Kehittämisen- ja parannusehdotuksia on myös listattu taulukkoon.

Taulukko 6 Näkemykset motivoivista ja ei-motivoivista asioista sekä yrityksen panostuksesta motivointiin

<p>Aluepäällikkö <u>Motivoivat asiat:</u> - onnistumiset, asiakaspalautteet sekä kollegojen ja esimiesten palautteet sekä kannustinjärjestelmä <u>Ei-motivoivat asiat:</u> - lakisääteinen rooli tai vastoinkäymisten tapahtuminen myymälöissä <u>Yrityksen panostus:</u> - selkeät tavoitteet ja julkilausumat <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - työntekijöiden yksilöllisten erojen huomioonotto - jatkuva yhteistyö</p>		
Myymälä 1	Myymälä 2	Myymälä 3
<p>Myymäläpäällikkö A <u>Motivoivat asiat:</u> - asiakkaat ja loistava työporukka <u>Yrityksen panostus:</u> - kannustinjärjestelmä <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - vanhempien työntekijöiden huomioonotto</p>	<p>Myymäläpäällikkö B <u>Motivoivat asiat:</u> - selvät tavoitteet <u>Ei-motivoivat asiat:</u> - rutiininomainen työ ja jäykät järjestelmät <u>Yrityksen panostus:</u> - kannustinjärjestelmä <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - kannustinjärjestelmä</p>	<p>Myymäläpäällikkö C <u>Motivoivat asiat:</u> - työporukka ja onnistumiset - oman itsensä kehittäminen, jatkuva uuden oppiminen ja hyvät asiakaspalautteet <u>Ei-motivoivat asiat:</u> - rutiininomainen työ ja jäykät järjestelmät <u>Yrityksen panostus:</u> - selkeät tavoitteet ja hyvät työolosuhteet <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - osa-aikaisuus</p>
<p>Myyjä A <u>Motivoivat asiat:</u> - työporukka ja asiakaspalvelu yleisesti <u>Ei-motivoivat asiat:</u> - asiakkaiden huonot palautteet <u>Yrityksen panostus:</u> - koulutukset ja hyvät työvälineet <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - kannustaminen</p>	<p>Myyjä B <u>Motivoivat asiat:</u> - itsensä haastaminen <u>Ei-motivoivat asiat:</u> - palkka <u>Yrityksen panostus:</u> - leikkimieliset kisat <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - arkipäiväisten asioiden esille nosto</p>	<p>Myyjä C <u>Motivoivat asiat:</u> - palaute, työstä saatu palkka, oma onnistumisen tunne ja oman ammattitaidon arvostaminen <u>Ei-motivoivat asiat:</u> - yksin työskentelyn lisääntyminen <u>Yrityksen panostus:</u> - koulutukset ja työvaatteet <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - kannustaminen ja kehuminen</p>

Aluepäällikköä, myymäläpäälliköitä ja myyjiä motivoivat asiat eroavat jonkin verran toisistaan taulukon 6 mukaan. Tämä on tietysti odotettavissakin, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia ja heitä motivoivat eri asiat. Jotkut motivoivat asiat tulevat kuitenkin usean

henkilön yhteydessä esiin. Näitä ovat esimerkiksi saadut palautteet, työporukka, onnistumiset ja itsensä kehittäminen. Ei-motivoivat asiat eroavat vielä enemmän toisistaan. Aluepäällikköä ei motivoi yrityksen lakisääteinen rooli, kun taas myymäläpäälliköiden mielestä ei-motivoivia asioita ovat jäykät järjestelmät tai työn muuttuminen rutiinimaiseksi. Heille on siis tärkeää, että työ on monipuolista ja haastavaa. Lisäksi yrityksen tulisi jatkuvasti kehittää järjestelmiään, jotta yritys pystyy kokonaisuutena kehittymään. Myyjillä taas ei-motivoivat asiat eroavat toisistaan todella paljon. Myyjä A kiinnittää huomiota asiakkailta saatuihin huonoihin palautteisiin, kun taas myyjä B palkkaan ja myyjä C yksin työskentelyn lisääntymiseen.

Yritys edesauttaa työntekijöiden motivoitumista monin eri tavoin. Aluepäällikön ja myymäläpäällikkö C:n mukaan selkeiden tavoitteiden antaminen edesauttaa motivoitumista. Myymäläpäälliköt A ja B puolestaan painottavat kannustinjärjestelmää yrityksen keinona vaikuttaa motivoitumiseen. Heille siis myös rahalliset kannustimet ovat tärkeitä. Myyjien mielestä taas yritys pyrkii edesauttamaan motivoitumista koulutusten ja työvälineiden avulla. Lisäksi myyjä B mainitsee leikkimieliset kisat. He siis painottavat konkreettisempia asioita motivoitumisessa.

Kehittämisehdotuksissa aluepäällikkö painottaa työntekijöiden yksilöllisten erojen huomioonottoa. Tähän asiaan yhtyy myymäläpäällikkö A, koska hänen mielestään vanhempien työntekijöiden motivointiin on kiinnitettävä enemmän huomiota. Myymäläpäällikkö B puolestaan toivoo kehittämistä kannustinjärjestelmään ja myymäläpäällikkö C osa-aikaisuuteen. Myyjät taas painottavat kehumista ja kannustamista sekä jokapäiväisten asioiden esille nostoa kehittämisalueina. Heille on siis ennemminkin tärkeää se, että yritys huomioi heitä paremmin ja arvostaa heidän tekemäänsä työtä.

6.2.4 Työsuhteiden ja -ilmapiirin merkitys työntekijöiden toimintaan

Aluepäällikön, myymäläpäälliköiden ja myyjien mielestä hyvät työsuhteet työtovereihin ovat erittäin tärkeitä. Aluepäällikön mukaan Ilona-valmennuksenkin idea lähti aikoinaan siitä, että ihmiset ovat erilaisia ja on erilaisia työskentelytapoja ja erilaisia tyylejä omak-sua asioita:

...sit nähdä se ero, että toinen on oikeasti erilainen, et siinä ei ole mitään negatiivista ja sitten, jos päästään vielä sen erilaisuuden hyväksymisen lisäksi sen hyödyntämiseen, annetaan oikeanlaisia tehtäviä oikeanlaisille ihmisille.

On kuitenkin sellaisia ihmisiä, joiden kanssa tulee luontevammin toimeen ja toisaalta sellaisia, joiden kanssa ei, mutta se on hyväksyttävä, kuten myymäläpäällikkö C ilmaisee:

...tässä mun asemassa joutuu katsomaan vähän sillai, et ei voi ottaa nokkiin kaikesta, mitä sanotaan ja toisaalta sit katsoo sillai, ettei tarvitsekaan tietää kaikkea, et olen vastuussa kaikesta ja olen huolissani kaikesta, mut silti on sellainen pieni etäisyys.

Hänen mielestään, jos myymälässä on hyvä henki ja hyvät suhteet, niin töihin on huoletonna tulla ja itse tietää, että kaikki on hyvin eikä tarvitse varoa, mitä sanoo tai mitä tulee vastaan. Tätä mieltä on myös myymäläpäällikkö A. Myymäläpäällikkö B painottaa, että on tärkeää saada olla oma itsensä työpaikalla. Omat tavat tehdä asioita ymmärretään eikä niistä valiteta. Kaikki tiedostavat sen, että jokainen tekee asioita eri tavalla ja on luonteeltaankin erilaisia.

Myyjien mielestä hyvät työsuhteet ovat myös merkittäviä. Myyjä A:n mielestä hyvät työsuhteet vaikuttavat niinkin paljon, että, jos hän ei tulisi toimeen muiden kanssa, hän voisi lähteä yrityksestä. Myyjä C:n mielestä on hyvä tulla juttuun työkavereiden kanssa, vaikkei heidän kanssa tarvitse välttämättä olla tekemisissä vapaa-aikana. Myyjä B yhtyy myymäläpäällikkö B:n ajatuksiin siitä, että myymälässä saa olla oma itsensä ja että kaikki muut ottavat toisten tavat tehdä asioita huomioon.

Aluepäällikkö ja kaikki myymäläpäälliköt tuntevat olevansa iso osa yritystä ja työyhteisöä. Osaksi se johtuu tietysti heidän esimiesasemastaan, koska moni asia kulkee aluepäällikön ja myymäläpäällikön kautta. Myymäläpäälliköt tekevät kuitenkin kaikkia samoja asioita kuin muutkin työntekijät myymälässä, esimiestehtäviensä lisäksi. Moni tuntee olevansa ”alkolainen” myös vapaa-ajalla. Työasiat voivat tulla siis myös mieleen työajan ulkopuolella ja tietysti sähköpostin välityksellä ollaan tavoitettavissa koko ajan. Myymäläpäällikkö C:n mielestä myös työyhteisön ollessa sitoutunutta, on itsekkin oltava vahvasti mukana toiminnassa.

Myyjien mielipiteet eroavat puolestaan toisistaan. Myyjä B tuntee ylpeyttä ollessaan Alkon työntekijä, alkolainen. Hänen mielestään työntekijät eivät ole kasvottomia eli yhtiö on kiinnostunut siitä, keitä yrityksessä on töissä ja kuuntelee heitä. Samaa mieltä on myös myyjä C. Myyjä A taas ei ole koskaan tuntenut olevansa osa yritystä:

En ole koskaan ollut ns. alkolainen. Käyn töissä, saan palkkaa ja teen työni hyvin. Totta kai firma on upea ja mahdollisuuksia on, mut en ole alkolainen, et jos joku tarjoaa mulle paremman palkan, ni mä voin sanoa, et heippa!

Aluepäällikön mielestä viime vuosina yritys on panostanut paljon esimiestyöhön ja esimiestyön kehittämiseen työilmapiirin parantamiseksi:

Esimiehen rooli sen ilmapiirin luojana omalla esimerkillä ja kaikella, mitä tekee, et se on varmasti ollut viime vuosien mittavin panostus ja se on tuottanut selkeästi hedelmää. Ja nyt tämä meidän Ilona-valmennus on kanssa yks iso panostus siihen suuntaan eli kyllä asia on tunnistettu ja

sille on tehty jotain, mut sit, miten tämä sitten kantaa vuosien saatossa eteenpäin, niin siinä on se seuraava kriittinen piste.

Myymläpäälliköt ottavat esille myös Ilona-hankkeen työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Se luo yhteishenkeä, koska se on yhdessä tekemistä ja työhyvinvointia, sitä kautta työilmapiirikin kehittyy. Myymäläpäälliköt B ja C huomioivat myös sen asian, että Alko on yrityksenä todella suuri ja sillä on yli 300 eri työyhteisöä, mikä tuo työilmapiirin kehittämiseen lisää haasteita. Myymäläpäällikkö C vielä mainitsee, että yrityksen tulisi korostaa työntekijöille ja myymälöille heidän olevan osa isoa ketjua, koska jotkut myymälät sijaitsevat syrjäseuduilla. Tämä vaikuttaisi osaltaan yhteistyön kehittämiseen muiden myymälöiden kanssa. Myymäläpäällikkö A puolestaan korostaa työsuhteiden kehittämisen kautta yrityksen mahdollisuutta vaikuttaa työilmapiiriin.

Myyjä C:n mielestä yritys pystyy vaikuttamaan hyvän työilmapiirin syntyyn ottamalla kaikki myyjät tasapuolisesti huomioon ja antamalla mahdollisimman hyvät mahdollisuudet työn tekemiseen eli työvälineiden tulisi olla kunnossa. Hänen mielestään on kuitenkin paljon työntekijästä itsestä kiinni, miten näitä osaa käyttää. Myyjä A:n mukaan taas yritys ei voi työilmapiiriin vaikuttaa, vaan se syntyy itsestään. Myyjä B on sitä mieltä, että tällaisia Ilona-valmennuksen tyyllisiä koulutuksia tulisi olla muutaman vuoden välein, koska siellä kaikki ovat yhdessä tekemässä asioita. Lisäksi tyky-toimintaan tulisi panostaa, jotta työntekijät olisivat hetken yhdessä muuallakin kuin vain töissä ja jotta työkavereihinsa pystyisi tutustumaan paremmin.

Taulukossa 7 esitetään näkemykset sisäisten suhteiden merkityksestä ja niiden vaikutuksesta omaan työskentelyyn. Taulukossa tuodaan myös esille tuntemuksia työyhteisön osana olosta sekä parannusehdotuksia sisäisiin suhteisiin liittyen.

Taulukko 7 Näkemykset sisäisten suhteiden merkityksestä ja työyhteisön osana olostta

<p>Aluepäällikkö <u>Merkitys:</u> - hyvät suhteet työtovereihin tärkeää <u>Työyhteisön osana olo:</u> - esimiesaseman kautta osa yritystä <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - erilaisten työskentelytapojen huomiointi - esimiestyön kehittäminen</p>		
Myymä 1	Myymä 2	Myymä 3
<p>Myymläpäällikkö A <u>Merkitys:</u> - hyvät työsuhteet vaikuttavat omaan toimintaan, helpompi tehdä töitä <u>Työyhteisön osana olo:</u> - osa yhteisöä asemansa puolesta <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - työsuhteiden parantaminen</p>	<p>Myymläpäällikkö B <u>Merkitys:</u> - tärkeää olla oma itsensä työpaikalla <u>Työyhteisön osana olo:</u> - osa yhteisöä asemansa puolesta <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - asioiden läpivieminen tavoitellusti</p>	<p>Myymläpäällikkö C <u>Merkitys:</u> - huoleton tulla töihin joka päivä - esimiesasemassa tärkeää asenne <u>Työyhteisön osana olo:</u> - osa yhteisöä asemansa puolesta <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - työntekijöiden tunnettava olevansa osa yritystä</p>
<p>Myyjä A <u>Merkitys:</u> -työsuhteet vaikuttavat todella paljon; ilman hyviä työkavereita luopuisi työstään <u>Työyhteisön osana olo:</u> - ei koe olevansa osa yritystä</p>	<p>Myyjä B <u>Merkitys:</u> - myymälässä saatava olla oma itsensä ja omat tavat työskennellä otetaan huomioon <u>Työyhteisön osana olo:</u> - ylpeys olla ”alkolainen” <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - hankkeiden seuranta - tyky-toiminta</p>	<p>Myyjä C <u>Merkitys:</u> - tärkeää tulla juttuun muiden kanssa, vaikkei vietä heidän kanssaan vapaa-aikaa <u>Työyhteisön osana olo:</u> -tuntee olevansa ”alkolainen” <u>Kehittämisehdotuksia:</u> - työntekijöiden tasapuolisuus</p>

Taulukon 7 mukaan hyvät suhteet työtovereihin on yleisesti todella tärkeää. Myymäläpäällikkö B:n ja myyjä B:n mukaan on tärkeää myös saada olla oma itsensä työpaikalla. Aluepäällikkö ja myymäläpäälliköt kokevat olevansa osa työyhteisöä esimiesasemansa puolesta. He kokevat siis saavansa äänensä kuuluviin yrityksessä. Myyjillä on puolestaan hieman erilainen tuntemus työyhteisön osana olostta. Myyjä A ei tunne olevansa ollenkaan osa yritystä. Tämä osaltaan näkyy myös siinä, ettei hän ole sitoutunut yritykseen. Tämä tulee esille myös luvussa 6.3.2. Myyjä B ja C tuntevat olevansa ”alkolaisia” eli heille yrityksessä työskenteleminen tuo ylpeyttä. Tätä kautta he ovat osa työyhteisöä.

Kehittämisalueita löytyy myös sisäisistä suhteista. Aluepäällikön mukaan erilaisia työskentelytapoja tulisi ottaa paremmin huomioon. Tähän on pyritty Ilona-hankkeenkin avulla. Lisäksi on tärkeää hänen mielestään kehittää esimiestyötä. Myymäläpäällikkö A painottaa työsuhteiden parantamista ja myymäläpäällikkö C puolestaan työntekijöiden huomioonottoa osana yritystä. Myymäläpäällikkö B taas haluaa kehittää asioiden läpivientiä. Jokainen näistä kehittämisalueista keskittyy siis työntekijöiden työskentelyn parantamiseen ja kehittämiseen. Myyjä B:n mielestä hankkeita pitäisi seurata paremmin, jotta niistä olisi enemmän hyötyä myymälässä. Myyjä C taas haluaisi, että yritys ottaa työntekijät tasapuolisesti huomioon.

6.3 Sisäisen markkinoinnin yhteys työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen yrityksessä

6.3.1 *Työtyytyväisyyden merkitys yrityksessä ja sen yhteys sisäiseen markkinointiin*

Aluepäällikön mielestä työtyytyväisyys merkitsee töiden sujumista ja ajoittaista onnistumisen iloa sekä mielenkiintoisia ja monipuolisia tehtäviä:

Se on täällä Alkossa hienoa, et kun on huippuammattilaisia, et saa olla hyvässä seurassa. Joskus itsellä usko loppuu niin täällä on monta, jotka palauttaa oikeille raiteille. Ja se, et tavoitteet on korkealla niin se on omalla tavalla motivoivaa ja joskus tuntuu, et ne on haastavia, mutta sitten kun huomaa et pääsee tavoitteisiin, niin se on aika palkitseva tunne siitä.

Myymäläpäällikkö A:n mielestä työtyytyväisyys merkitsee sitä, että on mukava ja hyvä tehdä töitä ja että itse on työssään tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikille. Työvälineiden ja työtilojenkin tulisi olla hänen mielestään kunnossa, jotta työtyytyväisyyttä esiintyisi. Muut myymäläpäälliköt yhtyvät näihin ajatuksiin. Heidänkin mielestään on tärkeää työtyytyväisyyden kannalta, että töissä on hyvä henki ja hyvät suhteet muihin työntekijöihin. On olennaista, että jokainen pystyy tekemään vaadittavat työtehtävät ja pärjää niissä, jotta myymälä menestyisi. Myymäläpäällikkö B huomauttaa lisäksi, että työpaikan varmuus tuo lisää työtyytyväisyyttä:

Nykyään on tärkeää, että kun lama tuolla puksuttaa ulkopuolella, että on varma duuni. Se on yksi, mutta kyllä se enemmänkin täältä sitten tulee, että on hyvät filikset. Tässä kohtaa elämässä, kun mäkin olen, miettii enemmän tämmösiä, kun sitä, että mikäs se liksa nyt sitten onkaan.

Myyjien mielestä työtyytyväisyys on kaiken a ja o. Se merkitsee todella paljon, koska ellei työhön tai työoloihin oltaisi tyytyväisiä, niin töihin ei tultaisi mielellään. Myyjä B korostaa, että on tärkeää oppia koko ajan lisää ja saada mahdollisuus siihen, se motivoi ja saa ihmisen tekemään asiat paremmin. Ihmisten täytyy myös osata jakaa kaikkea tietoa muille työntekijöille, jotta kaikki pääsevät olemaan osana yrityksen toimintaa.

Aluepäällikön mukaan työtyytyväisyyttä pitäisi yrityksessä pyrkiä lisäämään erilais-
ten kyselyiden avulla:

Jatkuvasti pitäisi säännönmukaisesti kysellä. Kyselyiden perusteella sieltä kaivetaan kipukohtia, jotka häiritsevät tai ovat esteenä Suomen parhaalle työyhteisölle ja niille sitten keksitään konkreettisia toimenpiteitä. Jos on työvälinekysymys, niin kehitetään työvälineitä. Työsuhteisiin liittyvää pyritään myös kehittämään Kivet ja kannot -projektin kautta ja koulutusta kehitetään.

Hän kuitenkin huomauttaa, ettei kaikille asioille voida tehdä mitään. Esimerkiksi os-
aikaisuus on sellainen asia, jota tulee olemaan paljon eikä sille ole tehtävissä mitään.

Sekä myyjät että myymäläpäälliköt painottavat erilaisten hankkeiden, etenkin työhy-
vintointiin liittyvien, ja koulutusten tärkeyttä työtyytyväisyyden lisäämisessä. Lisäksi
on tärkeää, että henkilökunnan mielipiteitä ja työtyytyväisyyttä kysellään erilaisten ky-
selyjen avulla. Myyjä C:n mielestä on hyvä, että yrityksessä mahdollistetaan ja kannus-
tetaan osallistumaan. Tästä tulee se tunne, että erilaisia projekteja viedään eteenpäin ja
myös henkilökuntaa kuunnellaan ja heidän toiveitaan otetaan huomioon. Myymäläpääl-
liköt A ja B tuovat vielä työsuhteiden merkityksen esille puhuttaessa työtyytyväisyydes-
tä.

Seuraavassa taulukossa, taulukossa 8, esitetään näkemykset työtyytyväisyyden ele-
menteistä yrityksessä. Lisäksi taulukkoon on koottu näkemyksiä yrityksen panostuksista
työtyytyväisyyteen.

Taulukko 8 Näkemykset työtyytyväisyyden elementeistä ja yrityksen panostuksista työtyytyväisyyden lisäämiseksi

<p>Aluepäällikkö <u>Työtyytyväisyyden elementit:</u> - töiden sujuminen, onnistumiset ja mielenkiintoiset työtehtäviä <u>Yrityksen panostus:</u> - kyselyt tärkeitä</p>		
Myymä 1	Myymä 2	Myymä 3
<p>Myymläpäällikkö A <u>Työtyytyväisyyden elementit:</u> - mukava ja hyvä tehdä töitä - itse tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikille <u>Yrityksen panostus:</u> - työvälineet ja työtilat kunnossa - hankkeet ja työsuhteet</p>	<p>Myymläpäällikkö B <u>Työtyytyväisyyden elementit:</u> - hyvä henki työpaikalla ja työt sujuvat - iloinen tunnelma <u>Yrityksen panostus:</u> - työolosuhteet kunnossa - työpaikan varmuus - hankkeet ja työsuhteet</p>	<p>Myymläpäällikkö C <u>Työtyytyväisyyden elementit:</u> - hyvä tehdä työtä - myymälä menestyy ja itse pystyy tekemään vaadittavat tehtävät <u>Yrityksen panostus:</u> - hankkeet</p>
<p>Myyjä A <u>Työtyytyväisyyden elementit:</u> - hyvät eväät työntekoon <u>Yrityksen panostus:</u> - hankkeet</p>	<p>Myyjä B <u>Työtyytyväisyyden elementit:</u> - tärkeää oppia koko ajan lisää <u>Yrityksen panostus:</u> - hankkeet</p>	<p>Myyjä C <u>Työtyytyväisyyden elementit:</u> - tulee mielellään töihin hyvien työolojen takia <u>Yrityksen panostus:</u> - hankkeet - kannustaa osallistumaan</p>

Työtyytyväisyys merkitsee usealle sitä, että töitä on hyvä tehdä, kuten taulukosta 8 ilmenee. Aluepäällikön mielestä se merkitsee myös onnistumisia ja mielenkiintoisia tehtäviä. Myymäläpäällikkö B:n ja C:n mielestä on myös merkitsevää, että vaadittavat työt tulee tehtyä. Myymäläpäällikkö A puolestaan painottaa, että hänen on itse oltava tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikille. Myyjät taas painottavat enemmän työoloja. On tärkeää, että työympäristö on kunnossa ja itse pystyy kehittymään koko ajan. Itsensä kehittäminen ja hyvä henki työpaikalla kytkeytyvät sisäiseen markkinointiin koulutuksen ja sisäisten suhteiden kautta. Koulutukset osaltaan vaikuttavat työntekijöiden omiin onnistumisiin, joiden kautta myös työtyytyväisyyttä syntyy. Työtovereiden kannustaminen voi myös lisätä työtyytyväisyyttä.

Yritys panostaa työtyytyväisyyteen erilaisten kyselyiden avulla aluepäällikön mielestä. Myymälöissä ollaan kuitenkin sitä mieltä, että yritys pyrkii panostamaan työtyytyväisyyteen erilaisten hankkeiden avulla. Myymäläpäällikkö A ja B painottavat lisäksi työsuhteiden kehittämistä.

6.3.2 Sitoutuminen yrityksessä

Aluepäällikkö, myymäläpäälliköt ja myyjät, myyjä A:ta lukuun ottamatta, ovat erittäin sitoutuneita yritykseen. Aluepäällikön mukaan Alko ei ole tavallinen yritys, vaan sillä on erityishaasteita, joiden takia se on mielenkiintoinen. Tavoitteet ovat yrityksessä korkealla ja ne ovat motivoivia ja kannustavia. Tämä edesauttaa hänen mielestään sitoutumista. Hänen mielestään, kun on päässyt tällaiseen tehtävään, niin on myös velvollisuutta tehdä työnsä hyvin.

Myymäläpäälliköt painottavat, että sitoutumiseen vaikuttavat myös työn mielenkiintoisuus ja kehittymismahdollisuudet. Tietynlaista velvollisuudentunnetta tietysti heilläkin esiintyy yritystä kohtaan, koska he ovat esimiesasemassa. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa monessa asiassa, joten tätä kautta sitoutumista syntyy. Myymäläpäällikkö C huomauttaa lisäksi, että heillä itsellään on halu, että oma myymälä menestyy yrityksessä, joten sitäkin kautta sitoutumista ilmenee. Sitoutumiseen liittyen hän myös huomauttaa, että jos vaihtelevuutta on myymälöissä paljon, niin se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, mutta toisaalta taas sitoutumiseen, koska osa-aikaisia on paljon. Sitoutuminen ei tässä tilanteessa voi siis olla samanlaista kuin vakituisilla työntekijöillä.

Myyjä A:n mielestä heidän työporukkinsa on hyvä, mutta hän olisi valmis lähtemään yrityksestä, jos joku tarjoaisi hänelle paremman paikan. Muiden myyjien mielestä sitoutuminen perustuu yrityksen antamaan mahdollisuuteen tehdä erilaisia asioita ja kehittyä koko ajan. Myös hyvät työvälineet ja tunne siitä, että on osa työyhteisöä auttavat sitoutumaan yritykseen myyjä C:n mielestä:

Se on mielenkiintoa ja sitä asiakaspalvelutyötä. Se on niinkun mun juttu-ni, mitä mä haluun tehdä ja Alko mahdollistaa sen mulle ja sitä mä haluun itsessäni kehittää, osaamista ja Alko suo ne mahdollisuudet ja antaa välineet kehittyä. Toki mä tunnen olevani velvollinen myös täyttämään ne työtehtävät, tekemään ne parhaalla mahdollisella tavalla. Toki se on pääajatus kaikessa, et työssä täytyy käydä, koska on elettävä ja maksettava elämisensä. Mä kuitenkin koen tekeväni mielekästä työtä elääkseni.

Taulukossa 9 on esitetty näkemykset sitoutumisasteesta ja sitoutumiseen vaikuttavista asioista.

Taulukko 9 Näkemykset sitoutumisasteesta yritykseen ja sitoutumiseen vaikuttavista asioista

<p>Aluepäällikkö <u>Sitoutumisaste:</u> - erittäin sitoutunut <u>Vaikuttavat asiat:</u> - mielenkiintoinen yritys, erityishaasteet - tavoitteet korkealla - velvollisuus tehtävänsä puolesta tehdä työt hyvin</p>		
Myymälä 1	Myymälä 2	Myymälä 3
<p>Myymäläpäällikkö A <u>Sitoutumisaste:</u> - erittäin sitoutunut <u>Vaikuttavat asiat:</u> - mielenkiinto työtä kohtaan - velvollisuutta asemansa takia</p>	<p>Myymäläpäällikkö B <u>Sitoutumisaste:</u> - erittäin sitoutunut <u>Vaikuttavat asiat:</u> - kokemukset ja oma kädenjälki</p>	<p>Myymäläpäällikkö C <u>Sitoutumisaste:</u> - erittäin sitoutunut <u>Vaikuttavat asiat:</u> - halu oman myymälän menestymisestä - kiinnostus ja mahdollisuudet kehittää itseään - velvollisuudentunnetta asemansa takia</p>
<p>Myyjä A <u>Sitoutumisaste:</u> - ei sitoutunut - työporukka silti hyvä</p>	<p>Myyjä B <u>Sitoutumisaste:</u> - erittäin sitoutunut <u>Vaikuttavat asiat:</u> - mahdollisuus tehdä monia asioita - hyvät työvälineet - osa työyhteisöä</p>	<p>Myyjä C <u>Sitoutumisaste:</u> - erittäin sitoutunut <u>Vaikuttavat asiat:</u> - hyvät työvälineet ja tunne olevansa osa työyhteisöä - mielenkiinto työtä kohtaan - asiakaspalvelu - mahdollisuus kehittyä</p>

Kuten taulukosta 9 näkyy, kaikki, lukuun ottamatta myyjä A:ta, ovat todella sitoutuneita yritykseen. Aluepäällikön sekä myymäläpäälliköiden A ja C mielestä sitoutuminen perustuu joiltakin osin velvollisuuteen oman aseman takia. Se ei kuitenkaan tarkoita negatiivista velvollisuutta. Aluepäällikön mielestä lisäksi erityishaasteet ja korkeat tavoitteet vaikuttavat sitoutumiseen. Myymäläpäälliköiden mielestä taas kokemukset ja mielenkiinto työtä kohtaan lisäävät sitoutumista. Tietysti oma vaikutusvalta ja oman myymälän menestyminen ovat sitoutumisessa tärkeitä asioita myymäläpäällikkö B:n ja C:n mielestä. Myyjä B ja C puolestaan painottavat hyviä työvälineitä. Heille on myös tärkeää, että tuntee olevansa osa yritystä ja että heillä on mahdollisuus kehittyä ja tehdä erilaisia asioita yrityksessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hwang ja Chi (2005, 289–290) ovat tutkineet sisäisen markkinoinnin vaikutusta työtyytyväisyyteen yrityksissä. Heidän mukaansa sisäisellä markkinoinnilla on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja tätä kautta myös yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan. Työtyytyväisyydestä puhuttaessa voidaan kiinnittää huomiota myös työntekijöiden sitoutumiseen. Koska sitoutuminen on seurausta työtyytyväisyydestä, voidaan todeta sisäisen markkinoinnin vaikuttavan myös sitoutumiseen työtyytyväisyyden kautta. (Gounaris 2008a, 401; Nikbin, Saad & Ismail 2010, 23–24.) Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli tarkastella sisäistä markkinointia ja sen roolia työtyytyväisyyden ja tätä kautta myös sitoutumisen edistäjänä yrityksen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Tätä tarkasteltiin kolmen osaongelman avulla: 1) Miten sisäisen markkinoinnin keinot toimivat yrityksessä? 2) Miten sisäisen markkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää työtyytyväisyyden kehittämisessä? 3) Mihin sitoutuneisuus perustuu yrityksessä?

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esille esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä sisäisestä markkinoinnista ja sen merkityksestä yrityksessä. Sisäinen markkinointi nähtiin tulosten mukaan todella merkittävänä osana yritystä. Sen avulla ideoita pystytään myymään työntekijöille ja samalla myös sitouttamaan työntekijöitä yritykseen. Tärkeä osa sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa on luottamuksen luonti työntekijöiden ja yrityksen välille. Yrityksen on ymmärrettävä työntekijöitään, jotta se pystyy rakentamaan luottamusta ja sitoutumista. (Ballantyne 2000, 57; Ahmed & Rafiq 2003, 1182.) Ehkä juuri selkeiden tavoitteiden määrittäminen sisäiselle markkinoinnille voisi olla hyvä asia, jotta sisäisen markkinoinnin merkitys tulisi paremmin esille. Sisäisen markkinoinnin on oltava myös avointa, kuten koko yrityksen toiminta.

Tulokset osoittivat, että eri asemassa olevilla henkilöillä on erilaiset käsitykset siitä, kenen vastuulla sisäinen markkinointi ja sen toteuttaminen on. Sisäisen markkinoinnin selkeillä tavoitteilla yritys pystyy tiedostamaan ja vastaamaan työntekijöidensä tarpeisiin. Tämän kautta yrityksellä on mahdollisuus myös tunnistaa kehitysalueita toiminnassaan. (Lings & Greenley 2005, 292–293.) Tässä on tulosten mukaan yksi kehitysalue, sillä jokaiselle tulisi olla selvää, kenen toimesta sisäistä markkinointia toteutetaan. Myyjien mielestä vastuu on pääasiassa pääkonttorilla. He kuitenkin toteavat sen, että jokaisella on itsellä vastuu siitä, miten he vastaanottavat asioita. Myymäläpäälliköiden ja aluepäällikön mukaan taas vastuu sisäisestä markkinoinnista on jokaisella työntekijällä. Tietenkin tässäkin esimiehet ovat avainroolissa. Myymäläpäälliköt ovat niitä tiedonvälittäjiä, jotka tuovat asioita myymälään pääkonttorin suunnalta.

Tutkimuksen ensimmäisen osaongelman avulla pyrittiin selvittämään, miten sisäisen markkinoinnin keinoja toteutetaan yrityksessä ja millä tavalla ne toimivat. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että kaikki sisäisen markkinoinnin keinot olivat vahvasti läsnä ihmisten työssä ja toiminnassa. Viestinnässä päivälíneenä käytettiin Alko Oy:ssa

intranetiä eli Alvaria. Se mainittiin tärkeimpänä viestintäkanavana, koska sitä pidetään kaikista kattavimpana ja ajankohtaisimpana viestien välittäjänä yrityksessä. Kuitenkin kaiken henkilökohtaisemman ja tärkeämmän viestinnän koettiin tulevan esimiesten kautta. Tässä varsinkin myymäläpäälliköillä oli suuri rooli. Myymäläpäälliköt ja myyjät olivat yleisesti sitä mieltä, että tietoa on ehkä liikaakin, vaikka kyseessä on iso yritys. Jokainen painotti sitä, että ongelmana yrityksessä on se tietotulva, joka työntekijöille tulee. Tässä voi olla kyse siitä, että yrityksen viestinnältä puuttuu selkeä ja syvä ymmärtäminen työntekijän näkemisestä asiakkaana. Tämä aiheuttaa sen, ettei yritys pysty lähettämään tarpeeksi tehokkaita viestejä. (Spitzer & Swidler 2003, 71.) Tuloksista nousi esiin yksi tärkeä Alkon kehittämisaalue viestinnän osalta. Yrityksen viestien ja niiden sisällön selkiyttäminen ja yksinkertaistaminen olisi tärkeää, jotta tärkeimmät viestit saisivat enemmän huomiota ja asioiden etsiminen sujuisi luontevammin. Viestit pitäisi myös rakentaa ihmisläheisemmin, jotta ne tavoittaisivat kaikki oikealla tavalla ja työntekijät omaksuisivat ne. Kuten Ahmed ja Rafiq (2003, 1183) ilmaisevat, sisäiselle viestinnälle tulisi olla selkeä suunnitelma ja strategia, joiden avulla erilaisille työntekijäsegmenteille tuotetaan merkityksellisiä viestejä sekaannusten välttämiseksi.

Tutkimuksen empiirinen osa tuo esille sen, että Alko on panostanut paljon koulutukseen. Se on iso osa työntekijöiden työtä, aivan uran alusta asti. Koulutus on Alkon tärkeälle yritykselle siinäkin mielessä todella tärkeää, että ilman sitä asiakkaita ei pystyttäisi palvelemaan heidän haluamallaan tavalla. Työn tekeminen edellyttää siis tuotteiden tuntemista. Tuotteisiin tutustutaan tietysti koulutusten avulla. Koulutukset antavat sitä varmuutta, jota työntekijät tarvitsevat työnsä tekemiseen. Koulutus mahdollistaa siis työntekijöiden riittävät työkalut työstä suoriutumiseen (Mishra 2010, 190). Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös näkemyksiä, joiden mukaan koulutusten avulla yritys pystyy osoittamaan työntekijöilleen, että he ovat tärkeä osa yritystä ja heidän osaamistaan arvostetaan. Yritys antaa täten työntekijöilleen sitoutuneen kuvan itsestään (Babakus ym. 2003, 275). Koulutukset ovat yrityksessä alue, jota yleisesti tulisi jatkuvasti kehittää, koska tuotteet ja asiakaspalvelu kehittyvät myös. Alkossa työntekijöiden keskuudessa ei kuitenkaan tullut esiin tarkempia kehitysalueita koulutuksen saralla. Siitä ollaan kuitenkin huolissaan, että koulutuksia viedään verkkoon. Se ei etenkään myymäläpäälliköiden mielestä edesauta myymälöiden ja työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja ryhmähengen luomista. Yhdessä tekeminen on siis tärkeää säilyttää tulevaisuudessa, vaikka verkkokoulutukset mahdollistavat työntekijän kouluttautumaan omasta myymälästä käsin.

Tuloksissa motivoivia tekijöitä yleisesti olivat asiakaspalvelu ja ne ihmiset, joiden kanssa työskenteli. Hyvät suhteet muihin työtovereihin ja tiimityöskentely toimivat hyvinä motivaation lähteinä (Broady-Preston & Steel 2002a, 387). Tärkeinä motivaattoreina pidettiin niitä onnistumisia, joita tapahtuu sekä tiimin kesken että henkilökohtaisesti. Jatkuva itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen oli myös tärkeää motivaation

kannalta. Lisäksi kannustinjärjestelmä mainittiin useaan otteeseen, mutta siinä on kehittämistä, jotta sitä voitaisiin pitää yhtenä tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Yrityksen tulisi jatkuvasti kehittää järjestelmiään ja painottaa yhdessä tekemistä, jotta motivaatiota syntyisi työntekijöiden keskuudessa. Jäykät järjestelmät eivät vie yritystä eteenpäin, vaan ne estävät sujuvan työnteon. On kuitenkin tärkeää muistaa järjestelmienkin kehittämisessä se, että välttämättä kehitys ei aina mene oikeaan suuntaan, vaan siinä kiinnitetään huomiota vääriin asioihin. Yrityksen on varmistettava siis jokaisen asian kehittämisessä se, että kiinnitetään oikeisiin asioihin huomiota ja jokaista asiaa testataan huolellisesti ennen niiden käyttöönottoa. Lisäksi yrityksellä tulisi olla selkeitä tavoitteita, jotta motivaatiota syntyisi. Jatkuva kehittymisen mahdollisuus ja työvälaineistä ja -ympäristöstä huolehtiminen on tärkeää. Työntekijöiden yksilöllisten erojen huomioonotto on myös yksi motivointiin liittyvä asia, johon yrityksen tulisi panostaa enemmän. Broady-Preston ja Steel (2002a, 388) pitävät lisäksi tärkeänä työntekijöiden kehumista ja kannustamista, mikä tulee myös tulosten perusteella esiin.

Yleisesti hyviä työsuhteita muita työntekijöitä kohtaan pidetään Alkossa todella tärkeinä. On kuitenkin huomioitava, että monet arvostavat heidän hyväksyntää omana itsenään. Työsuhteita kehitettäessä tulisi siis ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus. Tulosten perusteella juuri erilaisten sisäisten hankkeiden avulla pystytään vaikuttamaan työilmapiiriin. Tuloksissa korostettiin varsinkin sitä, että työntekijöille tulisi varma tunne siitä, että he ovat osa yritystä ja pystyvät vaikuttamaan. On siis tärkeää, että työntekijöiden panostus näkyy yrityksessä ja yritys antaa tunnustusta heidän ehdotuksistaan. Täten työntekijät tuntevat saavansa vaikuttaa myös asiakastoimintaan omilla ehdotuksillaan. (Reardon & Enis 1990; Varey 1995, 49.) Tässä on kyse myös Flipon (2000, 71) ja Gounarixen (2008b, 74) mainitsemasta työntekijöiden valtuuttamisesta. Valtuuttamisessa annetaan työntekijöille itsenäisyyttä ja harkintakykyä päätöksenteossa. Tämä osaltaan vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen ja työtyytyväisyyteen (Ahmed & Rafiq 2002, 72).

Tässä tutkielmassa toisen osaongelman avulla selvitettiin, onko sisäisen markkinoinnilla roolia työtyytyväisyyden kehittämisessä eli onko sisäisen markkinoinnin ja työtyytyväisyyden välillä jonkinlaista yhteyttä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että työtyytyväisyys merkitsee työntekijöille työn mukavuutta, hyviä työvälaineitä ja -ympäristöä sekä hyvää henkeä myymälässä. Se on siis työntekijän tuntemuksia omasta työstä ja kokemuksista (Pantouvakis 2011, 13). On tärkeää työtyytyväisyydenkin kannalta, että työntekijällä on mahdollisuus koko ajan kehittää itseään. Tätä kautta työntekijälle tulee tunne siitä, että häntä arvostetaan, koska hän osaa tehdä työnsä hyvin. Työsuhteiden pysyvyyteen ja varmuuteen kiinnitettiin lisäksi huomiota. Työn sujuvuutta ja hyvää henkeä pystytään parantamaan sisäisen markkinoinnin kautta. Koulutukset ja sisäisten suhteiden kehittyminen on näissä asioissa avainasemassa. Näiden voidaan siis todeta vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Koulutukset osaltaan vaikuttavat työntekijöiden

omiin onnistumisiin, joiden kautta sitä työtyytyväisyyttä syntyy. On tärkeää myös, että työkavereita kannustetaan ja motivoidaan. Tätä kautta saadaan tyytyväisempiä työntekijöitä aikaiseksi.

Tulosten mukaan Alkossa varsinkin viestinnällä on iso rooli sisäisessä markkinoinnissa. Tuloksissa esitetään, että yrityksen tulisi huomioida se, millä tavalla viestejä yrityksessä viedään eteenpäin myymälään ja myyjille asti. Sisäisen viestinnän selkeä toteuttaminen edesauttaa työntekijöiden kiinnostusta yritystä kohtaan. On siis tärkeää huomioida työntekijät ja innostaa heitä selkeiden viestien avulla. Koulutusten avulla yritys pystyy puolestaan osoittamaan työntekijöilleen, että he ovat tärkeä voimavara ja merkittävä osa yritystä. Täten työntekijät kokevat olevansa osa yritystä ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Koulutukset tuovat osaltaan myös varmuutta työntekoon. Täten työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään ja palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Tätä kautta henkilökohtaisia onnistumisia koetaan enemmän.

Kolmannen osaongelman perusteella pyrittiin selvittämään, mihin sitoutuneisuus perustuu yrityksessä ja mikä saa työntekijät sitoutumaan. Sitoutuneisuus oli yleisesti todella korkealla. Sitoutuneisuuteen vaikutti muun muassa työntekijöiden kokemat mahdollisuudet tehdä erilaisia asioita ja kehittää itseään jatkuvasti. Sitoutuneisuuden taustalla oli myös mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä erilaisiin asioihin omalla panostuksellaan ja mielipiteillään. Työntekijät kokivat siis affektiivista sitoutumista (Meyer & Allen 1990, 69). Lisäksi koettiin positiivista velvollisuudentunnetta yritystä kohtaan. Tämä velvollisuudentunne rakentui etenkin esimiesroolin tai aseman kautta. Sitoutuneisuus oli vahvasti rakentuneen työtyytyväisyyden ansiosta korkealla. Tulosten perusteella työntekijät kokivat työn mielekkääksi ja itsensä ja ammattitaitonsa kehittämisen mahdollisuudet hyväksi. He tunsivat myös oman panostuksensa merkitsevän yritykselle. Tämä on tärkeää sitoutumisen kehittämisessä. (Naudé ym. 2003, 1209.)

Esimiesten rooli on todella isona osana sisäisen markkinoinnin toimintoja. Tuloksista voidaan nähdä, että esimiesten rooli tulee jokaisessa asiassa vahvasti esille. Esimiehet ovat tärkeä tekijä, kun uusia asioita ja ideoita viedään eteenpäin myymälöihin. Jokainen viesti pääkonttorista myymälän suuntaan, ja päinvastoin, tapahtuu esimiehen kautta. Usein yrityksissä laiminlyödään juuri läheisemmän esimiehen roolia. Sisäinen markkinoinnin onnistuminen on monessa suhteessa juuri heistä kiinni, koska he ovat läheisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. (Wieseke ym. 2009, 138–139.)

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että Alkon sisäisessä markkinoinnissa tulisi painottaa vahvasti yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä. Ne tulevat esiin sekä sisäisen markkinoinnin keinoissa että työtyytyväisyydestä puhuttaessa. Näihin kahteen asiaan yrityksen on panostettava, jotta se pystyisi kehittymään tulevaisuudessa oikeaan suuntaan. Koulutuksessa verkkokoulutukset nähdään uhkana yhdessä tekemisen ja oivaltamisen jatkumiselle. Lisäksi viestinnässä ja yrityksen koko toiminnassa kiinnitettiin huomioita siihen, että tieto tavoittaisi kaikki yrityksessä oikealla tavalla. Viestintää siis

pitäisi toteuttaa ihmisläheisemmin ja viestit pitäisi painottua tärkeisiin asioihin. Tietotulvaa siis pitäisi pyrkiä vähentämään ja viestien sisältöä selkiyttämään.

Koulutuksen jatkuva kehittäminen on lisäksi yksi oleellinen osa sisäistä markkinointia Alkossa. Uusia tuotteita tulee jatkuvasti ja palvelunlaatu kehittyy asiakkaiden myötä. Täten on tärkeää, että työntekijöillä on valmiudet tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden kannustamista tulisi yrityksessä tapahtua myös enemmän. Arkipäiväisempiä asioita pitäisi nostaa esille useammin, jotta työntekijät näkisivät, että yritys arvostaa heidän panostustaan. Taustalla on siis ajatus, että yrityksen tulisi koko ajan kehittyä jokaisella alueella. Erilaisten hankkeiden läpivieminen nähdään lisäksi tärkeänä osana yrityksen kehittymistä. Ne edesauttavat myymälöiden ryhmähenkeä ja yhdessä tekemistä. Tietenkään kaikkia työntekijöitä ei voida miellyttää hankkeiden toteuttamistavoissa, mutta se onkin väistämätöntä tämän suuruudessa yrityksessä.

Jokaisella sisäisen markkinoinnin toimella voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Yrityksen tulisi vain nähdä ne asiat, jotka työntekijöitä yrityksessä askarruttaa ja panostaa niihin asioihin enemmän. Sekä uudet että vanhat työntekijät on otettava huomioon heidän tarpeidensa mukaisesti. Lisäksi esimiehen rooli korostuu tässä tutkimuksen tärkeimpänä asiana. Esimiehet ovat avainasemassa sisäistä markkinointia ja työtyytyväisyyttä rakennettaessa, joten yrityksen on panostettava heidän koulutukseen ja motivointiin erityisellä tavalla. He ovat se välikäsi, johon yrityksen johto sekä työntekijät luottavat jokaisessa suhteessa.

Jatkotutkimusten osalta olisi kiinnostavaa nähdä, miten yritys pystyy vaikuttamaan omaan toimintaansa ja kilpailukykyynsä sisäisen markkinoinnin ja työtyytyväisyyden avulla. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten tehokkaasti toteutettu sisäinen markkinointi edesauttaa konkreettisesti yrityksen onnistumista ulkoisilla markkinoilla eli minkälaisia vaikutuksia sisäinen markkinointi synnyttää.

8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sisäisen markkinoinnin roolia työtyytyväisyyden ja tätä kautta myös sitoutumisen edistäjänä yrityksen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin kolmen osaongelman avulla:

- Miten sisäisen markkinoinnin keinot toimivat yrityksessä?
- Miten sisäisen markkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää työtyytyväisyyden kehittämisessä?
- Mihin sitoutuneisuus perustuu yrityksessä?

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja tutkittavana kohteena oli alkoholialan monopoliyritys Alko Oy.

Pääluvussa 2 tarkasteltiin sisäisen markkinoinnin määritelmää ja sen toteuttamisessa käytettyjä keinoja. Sisäinen markkinointi voidaan määritellä monella eri tavalla kirjallisuuden mukaan. Kuitenkin se, mikä kaikissa määritelmässä tulee esille, on, että sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on motivoida työntekijöitä ja parantaa heidän työtyytyväisyyttä. Lisäksi yrityksessä tulisi lähteä siitä oletuksesta, että sisäinen markkinointi on asiakaslähtöistä ja yrityksen strategioita toteuttavaa toimintaa. Sisäisen markkinoinnin keinoina mainitaan yrityksen sisäinen viestintä, työntekijöiden koulutus, motivointi ja suhteet yrityksen sisällä. On tärkeää, että yritys viestii työntekijöilleen oikealla tavalla ja motivoi heitä tekemään parhaansa yrityksen eteen. Koulutuksellakin on suuri vaikutus muun muassa henkilöstön pysyvyyteen ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi yrityksen sisäisillä suhteilla saavutetaan yrityksen yhteisiä tavoitteita.

Pääluvussa 3 tutkittiin sisäisen markkinoinnin tavoitteita, toteuttamista ja sen tuomia hyötyjä yritykselle. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on tyydyttää yrityksen työntekijöitä sillä tavalla, että henkilöstön johtamisen tavoitteet ovat linjassa yrityksen yhteisten tavoitteiden kanssa. Tavoitteena on myös, että henkilöstö osaa toimia työssään oikealla tavalla ja tahtoo tehdä työtään hyvin sekä viihtyy. Yhtenä keskeisenä sisäisen markkinoinnin näkökulmana esitettiin sisäisen markkinoinnin näkeminen tapana johtaa ja hallita työntekijöitään. Johtajilla on siis sisäisessä markkinoinnissa tärkeä rooli. Lisäksi luvussa määriteltiin yrityskulttuuri yhtenä sisäisen markkinoinnin käyttötapanä. Yrityskulttuurilla voidaan osaltaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suoriin. Sisäisellä markkinoinnilla todetaan olevan erilaisia hyötyjä yritykselle. Näitä ovat muun muassa matala työntekijöiden vaihtuvuusaste, korkea työtyytyväisyys ja tyytyväisemmät asiakkaat. Näiden johdosta myös yrityksen kilpailukyky voi parantua.

Pääluvussa 4 siirryttiin tarkastelemaan työtyytyväisyyttä. Kirjallisuuden mukaan työtyytyväisyys on oman työn tai kokemusten perusteella muodostettuja positiivisia tai negatiivisia tunnetiloja. Siihen vaikuttaa myös itse työn ominaisuudet ja työympäristö. Työtyytyväisyys on lisäksi tärkeänä tekijänä työntekijöiden sitoutumisessa yritykseen.

Luvussa esiteltiin Meyer & Allenin (1990) kehittämät kolme eri sitoutumisen ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Sitoutuminen voi siis perustua kokemuksiin, velvollisuudentunteeseen tai perhe- ja kulttuurisidonnaisuuteen. Työtyytyväisyyttä tarkasteltiin myös suhteessa sisäiseen markkinointiin eli miten sisäisen markkinoinnin avulla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Tyydyttämällä työntekijöitä yritys pystyy tarjoamaan laadukkaampaa palvelua ja täten tyydyttää ulkoisten asiakkaiden tarpeita.

Pääluku 5 koostui tutkimuksen empiirisestä toteutuksesta. Luvussa esiteltiin tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen lähestymistapa. Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen lähestymistapa, koska tarkoituksena oli saada hyvin avointa keskustelua aikaan käsiteltävästä aiheesta. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksen avulla teemahaastatteluin. Teemahaastatteluiden avulla pystyttiin luomaan joustava kysymyslomake ja tätä kautta tuomaan esiin haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset sisäisestä markkinoinnista ja työtyytyväisyydestä. Tutkimuksen tarkoitus, osaongelmat, teoreettinen tarkastelu ja haastatteluteemat sisällytettiin operationalisointitaulukkoon. Haastatteluteemat myötäilivät siis osaongelmia ja teorialuvuissa esille tulleita määritelmiä ja käsitteitä. Lisäksi luvussa huomioitiin tutkimusaineiston analysointimenetelmät ja luotettavuuden arviointi. Vertailun mahdollistamiseksi tutkimuksen aineisto litteroitiin ja järjestettiin ennen aineiston tulkintaa. Aineistoa vertailtiin eri asemassa olevien henkilöiden mukaan.

Pääluvussa 6 tuotiin esille tutkimuksen tulokset. Tulosten perusteella sisäinen markkinointi on tärkeä osa yritystä. Tarkasteltavassa yrityksessä sisäistä markkinointia pyritään toteuttamaan tehokkaasti. Kuitenkin siitä huolimatta yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota sisäisen markkinoinnin toimintoihin ja täten parantaa entisestään toimintaansa. Lisäksi tulosten perusteella työtyytyväisyyden merkitys on suuri. Vaikka sitoutumisen taso olikin tulosten mukaan korkealla, on tähän asiaan yrityksen panostettava tulevaisuudessa. Esimiesten ja työntekijöiden näkemysten välillä todettiin olevan eroja monessakin asiassa. Useimmat eroavaisuudet tuli esille juuri heidän asemansa takia. Aluepäällikkö ja myymäläpäälliköt näkivät asiat yleisemmältä tasolta ja he toivat oman asemansa tuomat haasteet esiin. Myyjät puolestaan korostivat konkreettisempia asioita. Heille oli tärkeää monessakin asiassa se, miten eri asiat vaikuttivat heidän toimintaansa myymälässä.

Pääluvussa 7 esitettiin johtopäätökset tutkimustuloksista. Tämä tutkimus osoitti, että sisäinen markkinointi on tärkeä osa yritystä, vaikkei se käsitteenä tule ehkä esiin jokapäiväisessä toiminnassa. Tutkimustulosten mukaan sisäisen markkinoinnin toiminnot vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja tätä kautta myös sitoutumiseen. Yrityksen on otettava huomioon, millä tavalla sisäistä markkinointia toteutetaan, jotta tyytyväisyyden piirteitä esiintyisi työntekijöissä. Yrityksen on lisäksi sisäisessä markkinoinnissa otettava eri asemassa olevat työntekijät huomioon. Kaikille työntekijöille ei voida siis viestiä asioista samalla tavalla, koska heillä on omat tehtävänsä ja vaatimuksensa

työnsä suorittamisessa. Sitoutuneisuus perustui mahdollisuuteen tehdä erilaisia asioita ja kehittää itseään ja vaikuttaa asioihin omalla panostuksellaan. Etenkin esimiesaseman kautta koettiin positiivista velvollisuudentunnetta. Sitoutuneisuus perustui myös vahvasti rakentuneeseen työtyytyväisyyteen.

Tässä tutkielmassa keskeisimpänä asiana esille tuli esimiesten rooli sisäisessä markkinoinnissa ja työtyytyväisyyden parantamisessa. Sisäisessä markkinoinnissa yksi varteenotettava asia on se, kenen vastuulla sisäisen markkinoinnin toteuttaminen on, etenkin myymälätasolla. Vastuiden selkiyttäminen parantaa yrityksen sisäistä toimintaa ja tehostaa sen vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

LÄHTEET

- Abzari, Mehdi – Ghujali, Tohid (2011) Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 3 (4), 95–104.
- Ahmed, Pervaiz K. Rafiq, Mohammed (2002) *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- 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 organisational competencies. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1221–1241.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Alko Oy. <<http://www.alko.fi/fi/A7A1C9DE78FFE434C22578D1003A42F8?opendocument&src=7,1&expand=1>,
[A7A1C9DE78FFE434C22578D1003A42F8?opendocument&src=7,1&expand=1](http://www.alko.fi/fi/A7A1C9DE78FFE434C22578D1003A42F8?opendocument&src=7,1&expand=1),
[A6EB50CB6E3AB9FBC22578D4003E7FD8?opendocument&src=7,1&expand=3](http://www.alko.fi/fi/A6EB50CB6E3AB9FBC22578D4003E7FD8?opendocument&src=7,1&expand=3),
[D43BC5A5BB6F59A2C22578D3002D6AA3?opendocument&src=7,1&expand=4](http://www.alko.fi/fi/D43BC5A5BB6F59A2C22578D3002D6AA3?opendocument&src=7,1&expand=4),
[740CDBEDF023219BC22572C2003798A4?opendocument&src=7,1&expand=1.3](http://www.alko.fi/fi/740CDBEDF023219BC22572C2003798A4?opendocument&src=7,1&expand=1.3),
[D43BC5A5BB6F59A2C22578D3002D6AA3?opendocument&src=7,1&expand=4](http://www.alko.fi/fi/D43BC5A5BB6F59A2C22578D3002D6AA3?opendocument&src=7,1&expand=4)>, haettu 8.2.2013.
- Alvari-intranet, Alko Oy. <<http://alkointra.alko.fi/alko>>, haettu 9.2.2013
- Arnett, Dennis B. – Laverie, Debra A. – McLane, Charlie (2002) Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43 (2), 87–96.
- Babakus, Emin – Yavas, Ugur – Karatepe, Osman M. – Avci, Turgay (2003) The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 (3), 272–286.

- Bak, Constance A. – Vogt, Leslie H. – George, William R. – Greentree, I. Richard (1995) Management by team: innovative tool for running a service organization through internal marketing. *Logistics Information Management*, Vol. 8 (4), 12–18.
- Ballantyne, David (2000) The strengths and weaknesses of internal marketing. Teoksessa: *Internal Marketing: direction for management*, toim. Richard. J. Varey – Barbara. R. Lewis, 43–60. London: Routledge.
- Ballantyne, David (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1242–1260.
- Barnes, Bradley R. – Fox, Martin T. – Morris, D. S. (2004) Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: A case study of a consulting organization. *Total Quality Management*, Vol. 15 (5/6), 593–601.
- Bergström, Seija – Leppänen, Arja (2009) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 13. uud. p. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Broady-Preston, Judith – Steel, Lucy (2002a) Employees, customers and internal marketing strategies in LIS. *Library Management*, Vol. 23 (8/9), 384–393.
- Broady-Preston, Judith – Steel, Lucy (2002b) Internal marketing strategies in LIS: a strategic management perspective. *Library Management*, Vol. 23 (6/7), 294–301.
- Collins, Brett – Payne, Adrian (1991) Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, Vol. 9 (3), 261–270.
- Davis, Tim R. V. (2001) Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, Vol. 39 (2), 121–130.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Ferreira Vasconcelos, Anselmo (2008) Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (11), 1246–1264.
- Flipo, Jean-Paul (2000) Effectiveness implies leaving myths aside. Teoksessa: *Internal Marketing: direction for management*, toim. Richard. J. Varey – Barbara R. Lewis, 63–74. London: Routledge.
- Foreman, Susan K. – Money, Arthur H. (1995) Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, 755–768.
- George, William R. (1990) Internal marketing and organisational behaviour: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, Vol. 20 (1), 63–70.

- Gilmore, Audrey (2000) Managerial interactions of internal marketing. Teoksessa: *Internal Marketing: direction for management*, toim. Richard. J. Varey – Barbara. R. Lewis, 75–92. London: Routledge.
- Gounaris, Spiros P. (2006) Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, Vol. 59 (4), 432–448.
- Gounaris, Spiros (2008a) Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 (3), 400–431.
- Gounaris, Spiros (2008b) The notion of internal market orientation and employee satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 (1), 68–90.
- Greene, Walter E. – Walls, Gary D. – Schrest, Larry J. (1994) Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 (4), 5–13.
- Grönroos, Christian (1998) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. uud. p. WSOY, Porvoo.
- Haigh, Michel M. – Pfau, Michael (2006) Bolstering organizational identity, commitment, and citizenship behaviors through the process of inoculation. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 14 (4), 295–316.
- Hartline, Michael D. – Ferrell, O.C. (1996) The management of customer-contact service employee: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 60, 52–70.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2001) *Tutki ja kirjoita*. 5.-6. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hwang, Ing-San – Chi, Der-Jang (2005) Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study. *International Journal of Management*, Vol. 22 (2), 285–293.
- Jonsson, Thomas – Jeppesen, Hans Jeppe (2013) A closer look into the employee influence: organizational commitment relationship by distinguishing between commitment forms and influence sources. *Employee Relations*, Vol. 35 (1), 4–19.
- Joshi, Rajiv (2007) Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *The Icfai Journal of Services Marketing*, Vol. 5 (4), 28–36.
- Joseph, W. Benoy (1996) Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16 (1), 54–59.
- Jou, Jacob Y. H. – Chou, Cathy K. – Fu, Fongling L. (2008) Development of an instrument to measure internal marketing concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 13 (3), 66–79.

- Kelemen, Mihaela – Papasolomou-Doukakis, Ionna (2004) Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, Vol. 24 (5), 121–135.
- Kelemen, Mihaela – Papasolomou, Ionna (2007) Internal marketing: a qualitative study of culture in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, Vol. 23 (7/8), 745–767.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lings, Ian N. (1999) Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, Vol. 32 (4), 452–463.
- Lings, Ian N. – Greenley, Gordon E. (2005) Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, Vol. 7 (3), 290–305.
- Lings, Ian N. – Greenley, Gordon E. (2010) Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, Vol. 21 (3), 321–343.
- Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa: *Handbook of industrial and organizational psychology*, toim. M. D. Dunnette, 1297–1349. Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Lund, Daulatram B. (2003) Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 (2/3), 219–234.
- Meyer, John P. – Allen, Natalie J. (1990) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1), 61–89.
- Mishra, Sita (2010) Internal marketing - A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (1), 185–193.
- Mudie, Peter (2003) Internal customer: by design or by default. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1261–1276.
- Naudé, Pete – Desai, Janine – Murphy, John (2003) Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), 1205–1220.
- Nikbin, Davoud – Saad, Norizan Nizam – Ismail, Ishak (2010) The relationship between internal marketing and implementation of strategic orientations in Malaysian service industry. *International Journal of Business & Management Science*, Vol. 3 (1), 17–37.
- Pantouvakis, Angelos (2011) Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 19 (1), 11–22.

- Papasolomou, Ionna (2006) Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 (3), 194–212.
- Piercy, Nigel, – Morgan, Neil (1991) Internal marketing: the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, Vol. 24 (2), 82–93.
- Piercy, N. – Morgan, N. A. (1994) The marketing planning process: behavioural problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. *Journal of Business Research*, Vol. 29 (3), 167–178.
- Rafiq, Mohammed – Ahmed, Pervaiz K. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, 219–232.
- Rafiq, Mohammed – Ahmed, Pervaiz K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (6), 449–462.
- Reardon, Kathleen K. – Enis, Ben (1990) Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, Vol. 3 (3), 376–387.
- Rodriguez-Cano, Cynthia – Sams, Doreen (2009) The importance of an internal marketing orientation in social services. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 14, 285–295.
- Shiu, Yung-Ming – Yu, Tsu-Wei (2010) Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, Vol. 30 (6), 793–809.
- Spinelli, Michael A. – Canavos, George C. (2000) Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41 (6), 29–33.
- Spitzer, Richard – Swidler, Michael (2003) Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment Relations Today*, Vol. 30 (1), 69–82.
- Tansuhaj, P. – Randall, D. – McCullough, J. (1991) Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 6 (2), 193–203.
- Taylor Susan L. – Cosenza, Robert M. (1997) Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, Vol. 58 (12), 3–5.
- Varey, Richard J. (1995) Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 (1), 40–63.
- Varey, Richard J. – Lewis, Barbara R. (1999) A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 33 (9), 926–944.

- Vuosikertomus ja yhteiskuntavastuureportti 2011, Alko Oy. <<http://vuosikertomus2011.alko.fi/tekoja-ja-toimintaa/sitoutunut-ammattilainen>>, haettu 8.2.2013.
- Wasmer, D.J. – Bruner, Gordon C. (1991) Using organizational culture to design internal marketing strategies. *The Journal of Services Marketing* Vol. 5 (1), 35–46.
- Wieseke, Jan – Ahearne, Michael – Lam, Son K. – Dick, Rolf, van (2009) The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 123–145.
- Wu, Wann-Yih – Tsai, Chia-Chun – Fu, Chen-Su (2012) The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: an empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 1–14.
- Yang, Wen Hui (2010) Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations. *International Journal of Management*, Vol. 27 (2), 235–242.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Taustatietoja:

- Mikä on nykyinen asemasi yrityksessä? Mahdolliset aiemmat asemat?
- Työvuodet Alkossa?

Teema 1: Sisäinen markkinointi ja sen merkitys

- Miten merkityksellisenä näet sisäisen markkinoinnin?
- Kenen vastuulla mielestäsi yrityksessä sisäinen markkinointi ja sen toteuttaminen on?
- Onko sisäiselle markkinoinnille asetettu joitakin tavoitteita? Onko tavoitteita mitattu jotenkin?
- Minkälaista tukea johto antaa työntekijöille?

Teema 2: Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen ja siinä käytetyt keinot

Viestintä

- Millä tavoin yritys viestii työntekijöilleen? Mitä eri kanavia viestinnässä käytetään?
- Minkälaisista asioista yritys viestii?
- Pitäisikö viestintää parantaa jollakin tavalla? Jos, niin miten?
- Toimiiko viestintä myös työntekijöiltä johdon ja esimiesten suuntaan?

Koulutus

- Minkälaista koulutusta yritys tarjoaa työntekijöille? Kuinka usein?
- Pystytkö itse vaikuttamaan koulutuksen määrään tai laatuun? Miten?
- Saatko perehdytystä jokapäiväiseen toimintaan ja sen kehittämiseen? Miten?
- Onko koulutus ollut hyödyllistä? Millä tavoin se on vaikuttanut työhösi?
- Miten koulutusta voisi tai tulisi mielestäsi kehittää?

Motivointi

- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Mitkä ei?
- Oletko saanut ehdottaa omia ideoita tai ratkaisuja eri tilanteisiin? Oletko kokenut, että olet saanut äänesi kuuluviin?
- Miten mielestäsi yritys edesauttaa työntekijöiden motivoitumista?
- Onko työntekijöiden yksilölliset erot on otettu huomioon motivoinnissa?
- Miten motivointia tulisi kehittää yrityksessä?

Suhteet

- Kuinka tärkeää hyvät suhteet työtovereihin mielestäsi on (asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä)? Miten henkilökemiat vaikuttavat omaan työskentelyysi?
- Tunnetko olevasi osa yritystä/työyhteisöä? Millä tavalla, miten se tulee esille?
- Miten kommunikointi sujuu muiden työntekijöiden ja esimiehen välillä (asteikolla 1-5, 1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin)?
- Miten yritys pyrkii vaikuttamaan hyvän työilmapiirin syntyyn? Miten sitä voisi kehittää entisestään?
- Miten nämä sisäisen markkinoinnin keinot ilmenevät omassa toiminnassasi? Oletko jollakin tavalla tekemisissä sisäisen markkinoinnin keinojen/toimintojen kanssa?

(Mahdollisia kysymyksiä Ilona- ja Wau-hankkeista)

Teema 3: Työtyytyväisyyden merkitys ja sen yhteys sisäiseen markkinointiin

- Mitä työtyytyväisyys merkitsee sinulle?
- Millä tavoin työtyytyväisyyttä pyritään lisäämään yrityksessä?
- Tapahtuuko työtyytyväisyyttä joidenkin sisäisen markkinoinnin toimintojen kautta?
- Missä määrin tunnet olevasi sitoutunut yritykseen (asteikolla 1-5, 1=en lainkaan sitoutunut, 5=erittäin sitoutunut)? Mihin sitoutuneisuus perustuu? (kiinnostuneisuus/työkokemukset, velvollisuus, perhe-/kulttuurinäkökulma)