

PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION /  
SELF-ARCHIVED VERSION OF THE OF THE ORIGINAL ARTICLE

**Please cite the original version:**

Kallioma, S. (2016) Johtajuus sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmasta – tulkitseva käsitetutkimus. Finnish Business Review. Published 17.11.2016.

URN: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2341-9938-22>

HUOM! TÄMÄ ON RINNAKKAISTALLENNE

**Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:**

Kallioma, S. (2016) Johtajuus sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmasta – tulkitseva käsitetutkimus. Finnish Business Review. Julkaistu 17.11.2016.

URN: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2341-9938-22>

# Johtajuus sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmasta – tulkitseva käsitetutkimus

Sami Kalliomaa, JAMK University of Applied Sciences, School of Business, Rajakatu 35, 40200, Jyväskylä, Finland, [sami.kalliomaa \(at\) jamk.fi](mailto:sami.kalliomaa(at)jamk.fi)

## Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda uusi näkökulma sisäisen markkinoinnin keskusteluun tarkastelemalla sisäisen markkinoinnin johtajuuden käsitettä. Tutkimus asemoituu suhdemarkkinoinnin, sisäisen markkinoinnin ja johtajuuden tutkimuskenttien leikkauspisteeseen. Sisäinen markkinointi on kehitetty käsitteeksi, jossa yrityksen markkinointia lähestytään sisäisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Tavoitteena on huolehtia organisaation työntekijöistä, jotta he puolestaan palvelisivat ulkoisia asiakkaita mahdollisimman hyvin. Sisäinen markkinointi määritetään usein toiminnoksi, jossa asiakaskeksyyttä markkinoidaan henkilöstölle. Tutkimus laajentaa tätä kapeaa näkökulmaa ottamalla tarkasteluun johtajuuteen liittyvät vuorovaikutussuhteet. Sisäisen markkinoinnin johtajuutta analysoidaan kolmen johtajuutta käsittelevän teorian - LMX-johtajuus, palvelujohtajuus- ja transformatiivinen johtajuus – avulla. Tutkimusmenetelmänä käytetty tulkitseva käsitetutkimus mahdollistaa erilaisten käsitteiden ja niihin liittyvien keskustelujen yhdistämisen. Analyysin perusteella sisäisen markkinoinnin johtajuus määritellään jatkumona, jossa johtajuus ja sisäiset suhteet kehittyvät vuorovaikutuksessa. Uusi määritelmä kytkee toisiinsa sisäisen markkinoinnin ja johtajuuden ja korostaa erityisesti sisäisten asiakassuhteiden näkökulmaa. Tämä käsitetutkimus tuotti johtajuuden ja sisäisten suhteiden tutkimisen avulla kuvauksen siitä, miten sisäiset suhteet syvenevät johtajuuden muuttuessa. Voidaan myös sanoa, että jos johtajuuden laatu on matalaa tai lähes olematonta, sisäisillä suhteilla ei ole edellytyksiä jalostua ja edistää ulkoisten asiakassuhteiden kehittämistä.

**Avainsanat:** sisäinen markkinointi, johtajuus, suhdemarkkinointi, tulkitseva käsitetutkimus

## 1. Johdanto

Sisäinen markkinointi on kehitetty käsitteeksi, joka lähestyy markkinointia yrityksen sisäisten vuorovaikutussuhteiden kautta (Grönroos 2001). Käsite on nostanut markkinoinnissa perinteisesti korostettujen ulkoisten asiakassuhteiden rinnalle asiakaskeksyyden tärkeyden sisäisissä suhteissa. Sisäinen markkinointi on usein määritelty toiminnoksi, jossa asiakaskeksyyttä markkinoidaan ja viestitään henkilöstölle olettaen henkilöstö markkinointitoiminnan kohteeksi (esim. Greene, Walls ja Schrest 1994; Hogg, Carter ja Dunne 1998; Blace, Tadic ja Vrhovski 2014). Esimerkiksi Varey ja Lewis (2000) pitävät tätä johtamisteknologista näkökulmaa sisäiseen markkinointiin kuitenkin liian kapeana, joten tutkimus on suuntautunut myös kestävien ja vuorovaikutteisten sisäisten suhteiden rakentamiseen (esim. Voima 2000; Bansal, Mendelson ja Sharma 2001; Bansal Brooks, Lings ja Botschen 1999; Liao ja Chuang 2007). Tavoitteena on asiakaskeksyyden sisällyttäminen kiinteäksi osaksi työntekijöiden työskentelyä sekä heidän keskinäisiä vuorovaikutussuhteitaan, joita nimitetään tässä artikkelissa sisäisiksi asiakassuhteiksi. Ideana on, että ihmiset eivät pelkää ”osta” asiakaskeksyyttä osaksi toimintaansa, vaan että he innostuvat ja sitoutuvat asiakaskeksyyteen hyväksyen sen olennaisena periaatteena työssään ja keskinäisissä suhteissaan.

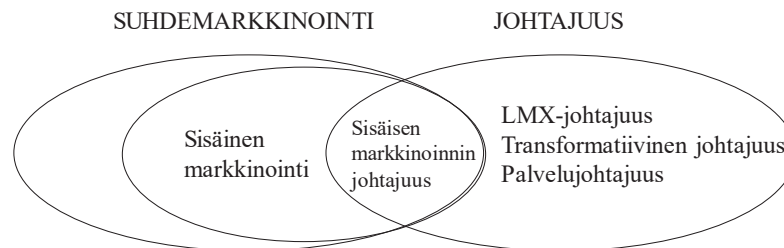
Korostaessaan sisäisiä suhteita sisäinen markkinointi on lähentynyt suhdemarkkinointia, jossa tavoitteena on asiakkaan ja myyjän välisen suhteen synnyttäminen, kehittäminen ja ylläpitäminen (Berry ja Parasuraman 1991). Suhdemarkkinoinnin kenttä on laajentunut yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tarkastelusta kaikkien yrityksen suhteiden tarkasteluun mukaan lukien yrityksen sisäiset suhteet (Morgan ja Hunt 1994; Gummesson 1994). Veloutsou, Saren ja Tzokas (2002) esittävät epäilyn suhdemarkkinoinnin auktoriteetista ja kompetenssista operoida sisäisillä markkinoilla, vaikka kehitys näyttää väijäämättä laajentuvan tähän suuntaan. Osa tutkijoista korostaa, että suhdemarkkinoinnin tulisi keskittyä vain ulkoisten asiakassuhteiden tarkasteluun, jotta saavutettaisiin syvämpi teoreettinen ymmärrys suhdemarkkinoinnin kentästä (Parvatiyar ja Sheth 2000, 239). Toisaalta sisäisten suhteiden on nähty olevan kiinteä osa markkinoinnin tehtäväkenttää, koska toimivilla sisäisillä vuorovaikutussuhteilla on havaittu olevan tärkeä merkitys myös ulkoisissa asiakassuhteissa onnistumisessa (Tornow ja Wiley 1991; Bansal ym. 2001; Grönroos 1990; Buttle 1996).

Sisäisen markkinoinnin korostamisen sisäisten asiakassuhteiden laatuun voidaan vaikuttaa johtamisella (Grönroos 2001). Silloin kun sisäistä markkinointia on tarkasteltu johtamisen näkökulmasta, kiinnostus on tavallisimmin kohdentunut asioiden johtamiseen, kuten strategiseen johtamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja toimintaprosessien sujuvuuteen. Sisäisessä markkinoinnissa onnistuminen edellyttää yritykseltä kuitenkin panostusta myös ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (Church 1995; Varey ja Lewis 1999; Gilmore 2000; Davis 2001). Vaikka tätä näkökulmaa on tutkittu

johtamisen alueella runsaasti (ks. Northouse 1997; Yukl 2002), yhdistäminen sisäiseen markkinointiin on jäänyt kuitenkin joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta (esim. Chowdhary ja Saraswar 2003; Davis 2001; Grönroos 2001; Lee, Chen ja Lee 2015) aikaisemmassa tutkimuksessa melko pinnalliseksi.

Tämän artikkelin tavoitteena on lisätä ymmärrystä sisäisen markkinoinnin johtajuudesta. Apuna tähän käytetään tulkitsevaa käsitetutkimusta (Takala ja Lämsä 2001), jossa tulkitaan johtajuuden teorioita suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Yhdistämällä nämä kaksi toisiinsa harvemmin liitettyä asiaa, etsimme vastauksia kysymyksiin: Millaisia sisäisiä asiakassuhteita on määriteltävissä? Millainen johtajuus sopii erilaisiin sisäisiin asiakassuhteisiin? Tätä kautta teemme kontribuution sisäisen markkinoinnin johtajuuden käsitteeseen tuomalla siihen nykyistä korostetummin johtajuusteorioiden sisältöä. Vaikka käsitteisiin perehtyminen ja niiden tutkiminen sekä kehittäminen kuuluvat keskeisenä osana kaikkeen tutkimukseen (Näsi 1983; Kakkuri-Knuutila 2000; Ahonen ja Kallio 2002), erityisen tärkeää kehittäminen ja määrittely ovat silloin, kun käsitteen käyttö on vielä melko vakiintumatonta, kuten sisäisen markkinoinnin johtajuudessa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavia vuorovaikutteisuuksia korostavia johtajuuden teorioita voidaan ajatella käsitteellisinä konstruktiivina, joita tulkitsamalla sisäisen asiakassuhteen ajattelun näkökulmasta syntyy ymmärrystä ja näkemyksiä, joiden avulla on mahdollista kehittää sisäisen markkinoinnin johtajuuden käsitettä.

Tutkimustavaksi valittu tulkitseva käsitetutkimus (Takala ja Lämsä 2001) tarjoaa mahdollisuuden yhdistää kaksi käsitettä ja niihin liittyviä keskusteluja. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa ollaan kiinnostuneita käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta, joka suoritetaan valitusta teoreettisesta näkökulmasta. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkityksiä, kehittämään olemassa olevien käsitteiden määrittelyjä sekä kehittämään uusia käsitteitä ja niiden määritelmiä. Tässä tutkimuksessa kehitetään sisäisen markkinoinnin johtajuuden käsitettä tulkitsamalla kolmea johtajuuden teoriaa - LMX-johtajuutta (leader-member-exchange), transformationaalista ja palvelujohtajuutta suhdemarkkinoinnin ja erityisesti asiakassuhteiden syventämistä koskevan mallin (Christopher, Payne ja Ballantyne 1991, 82; Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995) näkökulmasta. Tulkinnan kohteena olevien johtajuusteorioiden valinta perustuu siihen, että ne painottavat vuorovaikutussuhteiden tärkeyttä johtajuudessa. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen keskeiset käsitteet.



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimus etenee siten, että aluksi luvussa kaksi tarkastellaan asiakassuhteen ja sisäisen suhteen käsitteiden asemaa sisäisen markkinoinnin keskusteluissa. Tämän jälkeen määritellään tarkemmin suhdemarkkinoinnin käsitettä ja erityisesti asiakassuhteiden syventämistä koskevaa mallia. Luvussa kolme kuvataan valittujen johtajuuden teorioiden pääsällöt ja niistä tehdään tulkintaa suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Sen jälkeen luvussa neljä kehitetään sisäisen markkinoinnin johtajuuden käsitteen sisältöä perustuen aikaisempien lukujen sisältöön. Lopuksi tehdään päätelmät ja keskustellaan tutkimuksesta.

## 2. Sisäinen markkinointi ja suhdemarkkinointi

### 2.1 Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulma

Sasser ja Arbeit (1976) määrittivät alkujaan sisäisen markkinoinnin idean, mutta vasta Berryn (1981) määrittelemänä se siirtyi laajempaan tietoisuuteen. Käsite merkitsi alun perin työntekijöiden näkemistä toistensa sisäisinä asiakkaina ja työn näkemistä tuotteena, joka tyydyttäisi näiden sisäisten asiakkaiden tarpeet (Ahmed ja Rafiq 2002, 4). Käsitettä on kehitetty sittemmin ja se voidaan määritellä kehittyneen 1980-luvulta lähtien kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin työntekijän motivaatioon ja tyytyväisyyteen palvelun laadun rakentamisessa (Collins ja Payne, 1991). Toisessa eli asiakassuuntautuneisuuden vaiheessa Grönroos (1981) korosti ideaa, että kontaktihenkilökunnan tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tämä edellytti Grönroosin mukaan kaksisuuntaista kommunikaatiota sekä tehokasta

tehtävien koordinoitua asiakaspalvelijoiden ja tukiorganisaation välillä. Kolmannessa vaiheessa useat kirjoittajat tunnistivat sisäisen markkinoinnin roolin strategian täytäntöönpanossa ja muutosjohtamisessa (esim. Rafiq ja Ahmed 2000; Ahmed ja Rafiq 2002).

Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulma tarkastelee yrityksen jäsenten keskinäisiä suhteita asiakassuhteina, niiden merkitystä laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen aikaansaamisessa (Buttle, 1996) sekä ulkoisten asiakassuhteiden onnistumisessa. Suhdenäkökulma kiinnittää huomiota organisaation jäsenten keskinäisiin suhteisiin, joiden tärkeimpiä edellytyksiä ovat luottamus, yhteistyö ja sitoutuminen. Keskeisenä tekijänä pidetään luottamusta johdon ja henkilöstön välillä, organisaation jäsenten luottamusta yrityksen pelisääntöihin, toimintajärjestelmään ja tavoitteisiin sekä avointa keskusteluilmapiiriä (esim. Morgan ja Hunt 1994; Ballantyne 2000; Gummesson 2000; Ahmed ja Rafiq 2003).

Grönroos (2001, 439) kuvaa suhdenäkökulmaa sisäisessä markkinoinnissa seuraavasti: ”Sisäisen markkinoinnin tavoite on luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille näiden asemasta riippumatta ja ylläpitää ja parantaa suhteita niin, että työntekijät ovat ensinnäkin motivoituneita palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita asiakas-keskeisesti ja palveluhenkisesti ja että heillä toiseksi on tällaista työskentelyä varten tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palvelun tuottajilta, järjestelmiltä ja tekniikalta tarvitsemansa tuki.”

Grönroosin määritelmän voi tulkita sisältävän ajatuksen sisäisten suhteiden kehittymisestä ja kehittämisestä asiakassuhteina, koska siinä todetaan, että sisäisiä suhteita tulee paitsi luoda, myös ylläpitää ja parantaa. Olennaista tämän tutkimuksen kannalta on, että Grönroos korostaa sisäisten asiakassuhteiden tärkeyttä ja niiden kehittymisen mahdollisuutta.

## 2.2 Suhdemarkkinointi ja asiakassuhteen tasot

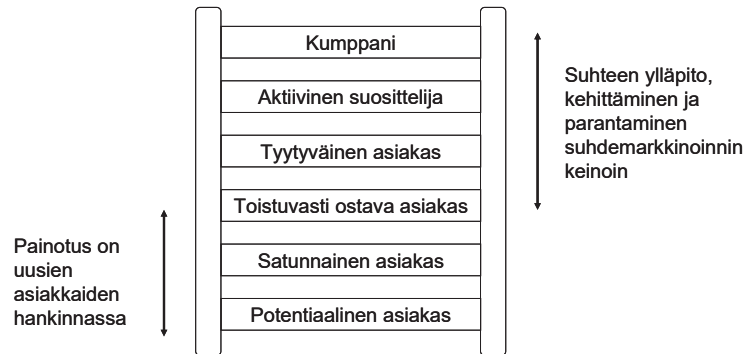
Markkinoinnin tieteenalalla on nähtävissä siirtyminen perinteisiä kilpailukeinoja ja yksittäisiä transaktioita tarkastelevasta suuntauksesta yhä enemmän asiakkaan ja myyjän välisiin vuorovaikutteisiin suhteisiin ja niiden kehitystä korostaviin näkökulmiin. Suhdemarkkinoinnin taustalla on useita eri tutkimussuuntauksia, erityisesti palvelujen markkinointi, tietokantoihin pohjautuva markkinointi ja suoramarkkinointi, markkinoinnin jakeluteiden tutkimus sekä yritysten välisen markkinoinnin tutkimus (Möller ja Halinen 2000). Yleisemmin suhdemarkkinoinnin käsitettä käytettiin vasta noin vuonna 1990. Sitä aikaisemmin ilmiötä kuvattiin esimerkiksi käsitteillä pitkäaikaiset vuorovaikutussuhteet ja vuorovaikutusmarkkinointi (Gummesson 1996).

Suhdemarkkinoinnin keskeisiä ajatuksia ovat asiakasuskollisuuden ylläpitäminen, aktiiviset asiakaskontaktit, asiakkaan arvoon keskittyminen, asiakkuuksien tarkastelu pitkällä aikavälillä, korkealaatuinen palvelu, vahva sitoutuminen asiakastarpeiden ymmärtämiseen ja se, että laatu on kaikkien vastuulla (Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995). Suhdemarkkinoinnin tutkimuksissa on myös tuotu esille se, että tuotetta tai palvelua ei myydä valmiina, vaan tuote kehitetään suhteen osapuolten yhteistyössä, yhdistellen erilaisia resursseja, joita ovat esimerkiksi henkilöstöresurssit, asiakas, teknologiset ratkaisut ja tietotaito. Myös toimivan johtamissysteemin luomista korostetaan, koska resursseja tulee johtaa jatkuvasti muodostuvissa suhteissa (Grönroos 1999). Suhdemarkkinoinnin avulla pyritään edistämään arvon tuottamista asiakkaille yrityksen ja asiakkaiden yhteistyön avulla (Grönroos 2001).

Suhdemarkkinointi on henkilökohtaista, tarkkaan kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan kohdennettua ja räätälöityä. Tarkkaan määritellyt ja kohdenetut markkinointistrategiat perustuvat yksittäisiä asiakkaita koskevaan tietoon (Buttle 1996). Suhdemarkkinoinnin onnistumisen mittareita ovat mm. onnistuminen hyvien asiakkaiden säilyttämisessä sekä asiakassuhteiden pysyvyys (myös kannattavuus) (Buttle 1996). Verhoef (2003) on tutkinut, miten suhdemarkkinoinnin välineet kuten esimerkiksi uskollisuusohjelmat ja suhteiden rakentaminen vaikuttavat asiakkaiden säilymiseen ja asiakasosuuden kasvamiseen. Hänen tutkimuksensa mukaan affektiivisella sitoutumisella ja uskollisuusohjelmilla, joissa on taloudellisia kannustimia, on yhteys asiakkaiden jäämiseen ja asiakasosuuden kasvuun. Tutkimus tuki Morganin ja Huntin (1994) sekä Shethin ja Parvatiyarin (1995) käsityksiä sitoutumisen merkityksestä suhteen laatuun ja tuloksiin. Asiakkaiden arviot suhteen vahvuudesta ja asiakasuskollisuusohjelmien vaikutuksista asiakasuskollisuuskäyttäytymiseen ovat tutkimusten mukaan moninaiset painottuen kuitenkin myönteisiin tuloksiin. (Verhoef 2003.)

Suhdemarkkinoinnin tavoitteena on suhteiden vahvistaminen ja asiakkaiden uskollisuuden edistäminen (Berry 2005; Gummesson 2000). Grönroos (2001) määrittelee suhdemarkkinoinnin toiminnaksi, jossa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa tunnustetaan, solmitaan, vaalitaan ja kehitetään ylläpidettäviä suhteita sekä tarvittaessa katkaistaan suhteita niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään Grönroosin mukaan memminpuolisella lupausten antamisella ja täyttämällä, mikä edellyttää kontaktin luomista asiakkaaseen, asiakkaan tyytyväisyyden varmistamista ja asiakkuuden kehittämistä kannattavammaksi. Suhteen päättäminen voi syntyä jommankumman osapuolen halusta. Yrityksen kannalta on olennaista pyrkiä päättämään suhde niin, että se voidaan tarvittaessa elvyttää myöhemmin.

Tämän tutkimuksen kannalta on keskeinen ajatus, että suhdemarkkinoinnin keinoin asiakassuhdetta voidaan syventää ja asiakkaan uskollisuutta kasvattaa (kuvio 2). Yrityksen sisäiset suhteet, kuten johtajan ja johdettavien väliset suhteet ovat yksi suhteiden muoto, ja oletamme, että näitä suhteita voidaan tarkastella ulkoisten asiakassuhteiden tarkaste- luun kehitetyn asiakassuhteen syventymistä kuvaavan mallin avulla.



Kuvio 2. Suhdemarkkinoinnin tasot asiakassuhteen kasvaessa (Christopher, Payne ja Ballantyne 1991, 82; Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995)

Suhdemarkkinoinnin tasoja kuvaavassa mallissa korostetaan, että kun potentiaalinen asiakas on asioinut ensimmäisen kerran tai asioi ajoittain, hänet voidaan määrittellä satunnaiseksi asiakkaaksi. Satunnaisesta asiakkaasta voi kehittyä toistuvasti ostava asiakas, jonka suhde yritykseen on usein melko neutraali, joskus jopa negatiivinen. Tyytyväinen asiakassuhde pyritään ylläpitämään. Jos suhteen jalostaminen edelleen onnistuu, asiakkaat voivat kehittyä suosittelijoiksi. Syvin asiakassuhteen muoto on kumppanuus, jossa asiakkaiden kanssa yhdessä voidaan tunnistaa ja luoda yhteisiä hyötyjä. (Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995).

Asiakassuhteen ensimmäisillä tasoilla markkinoinnissa painottuu uusien asiakkaiden hankinta. Pyrkimys on saada kontakteja potentiaalisiin asiakkaisiin ja houkuttaa heidät kokeilemaan tuotetta tai palvelua. Markkinointi on usein yhdensuuntaista vaikuttamista tai massamarkkinointia. Kun asiakassuhde saavuttaa tason, jossa asiakkaan ostot ovat toistuvia, markkinoinnin painopiste siirtyy enemmän vuorovaikutteiseen suuntaan. Suhteen ylläpito ja kehittäminen edellyttävät asiakkaan henkilökohtaista huomioimista, vastavuoroisuutta. Asiakaspalvelulla on merkittävä rooli asiakassuhteen ylläpidossa ja syvenemisessä (Christopher, Payne ja Ballantyne 1991; Berry 2005). Asiakassuhteen syventämisen tasoilla on erityisen tärkeää tuntee asiakas syvällisesti, ymmärtää asiakkaan motiivit sekä kyetä muokkaamaan tuotetta tai palvelua entistä paremmin asiakkaan odotuksia vastaavaksi (Christopher, Payne ja Ballantyne 1991).

Suhdemarkkinoinnin teoria keskittyy tarkastelemaan pääasiassa ulkoisia asiakassuhteita ja edellä esitetty malli kuvaa ulkoisten asiakassuhteiden uskollisuusportaita, joten se ei vielä anna suoraa vastausta siihen, millaisia sisäiset asiakassuhteet ovat ja miten niitä voidaan kehittää. Suhdemarkkinointi tarjoaa kuitenkin idean käyttää markkinoinnillista näkökulmaa lähestyä sisäisiä asiakassuhteita, joten hyödynnäme suhdemarkkinoinnin keskusteluja seuraavassa johtajuutta koskevassa tarkastelussa.

### 3. Johtajuus ja suhdemarkkinointi

Eri tutkijoiden välillä on eroja, kuinka he määrittävät johtamisen. Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen ulottuvuuteen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) (Bennis ja Nanus 1986). Bennis ja Nanus määrittävät asioiden johtamisen aikaansaamisena, suorittamisena, vastuussa olemisena ja velvollisuuksien hoitamisena sekä johtajuuden vaikuttamisena, ohjaamisena ja vision synnyttämisenä. Tämän tutkimuksen keskeinen käsite rajataan johtajuuteen, jonka esimerkiksi Rost (1993) on määritellyt monimuotoiseksi vuorovaikutusprosessiksi johtajan ja johdettavan välillä. Ytimeltään johtajuus on tulkittavissa vaikuttamiseksi.

Tutkimuksissa johtajuus liitettiin aluksi johtajaan, hänen persoonaansa ja käyttäytymiseensä (esim. Stogdill 1974; Reddin 1967; Blake ja Mouton 1978). Myöhemmin johtajuus alettiin ymmärtää prosessina (esim. Rost 1993; Graen ja Uhl-Bien 1995), jossa on kolme tekijää: johtaja, johdettavat ja konteksti (Yukl 2002). Johtajuudessa on siirrytty henkilökohtaisen pääoman käsitteestä sosiaalisen pääoman käsitteeseen, jossa johtajuus rakentuu vastavuoroisesti luottamuksen ja kunnioituksen perustalle (Day 2000, 605). Johtajuuteen on liitetty viime vuosina usein myös eettisyyden idea. Esimerkiksi Schwepker (2015, 292) korostaa eettisen johtajuuden merkitystä. Tuoreinta näkemystä edustaa kompleksisen johtamisen teoria, jossa johtajuuden ydin on sosiaalinen vuorovaikutus verkostossa (Arena ja Uhl-Bien 2016).

Markkinointia koskevassa tutkimuksessa on myös korostettu johtajuuden tärkeyttä. Keskusteluissa on usein tuotu esille perinteisempi johtajuustutkimuksen painotus, jossa korostetaan johtajan persoonalta edellytettäviä ominaisuuksia ja osaamista. Edellytykset ovat kohdistuneet esimerkiksi asiakaspalvelutyön arvostamiseen (Dunne ja Barnes 2000), kannustamisen taitoon (Sargeant ja Asif, 1998; Grönroos 2001), oman esimerkin ja käyttäytymisen vaikutuksen ymmärtämiseen (Church 1995; Grönroos 2001), viestintätaitoihin, kokemukseen suhdeverkoston johtamisesta ja arviointikykyyn (Gilmore 2000) sekä palautteenantokykyyn (Voss, Keller, Ellinger ja Ozment 2004) ja kykyyn käyttää valtuuttamista (Grönroos 2001). Kuitenkin esimerkiksi Davis (2001) painottaa sisäisten suhteiden tavoitteellisen rakentamisen tärkeyttä, jolloin sisäisen markkinoinnin johtajuuden olennaisena tekijänä näyttäytyy johtajan ja johdettavien suhde ja sen laatu. Davisin mukaan onnistuneissa suhteissa korostuu johtajan ja johdettavien kumppanuus sekä tasapainoinen vuorovaikutus. Lisäksi Davis korostaa, että kaikkien organisaation jäsenten tulee ymmärtää ja hyväksyä organisaation tavoitteet.

### 3.1 LMX- johtajuus ja suhdemarkkinointi

Johtaja–johdettava-vaihtoteoria eli LMX-teoria (Leader-member exchange theory) määrittelee johtajuuden johtajan ja johdettavan suhteena, joka voi kehittyä prosessina syvemmäksi. Käsitettä ovat alun perin kehittäneet Dansereau, Graen ja Haga (1975), Graen ja Cashman (1975) ja Graen (1976). Teoria on kehittynyt kahdenvälisen suhteiden tutkimisen kautta kumppanuuden tunnistamiseen ja erilaisten kahdenvälisen suhteiden tutkimiseen ryhmä- ja verkostotasolla (Graen ja Uhl-Bien 1995).

Teoria määrittelee johtajuuden johtajan ja johdettavien suhteen kehittymisprosessina, joka etenee kolmen vaiheen kautta muodollisesta suhteesta kumppanuuteen (Graen ja Uhl-Bien 1991; 1995). Ensimmäisessä vaiheessa suhde perustuu muodollisiin sääntöihin, työsovimuksen kuvaukseen ja tarkasti määriteltyihin työrooleihin. Toimijoiden motiivipohja on itsekeskeinen ja johtajuussuhde hierarkkinen sekä palkkioihin pohjautuva. Tässä vaiheessa sisäisten asiakassuhteiden voi tulkita näyttäytyvän melko ongelmallisina, koska sellaiset suhdemarkkinoinnin korostamat seikat kuten asiakasuskollisuuden ylläpitäminen, korkealaatuinen palvelu, vahva sitoutuminen asiakastarpeiden ymmärtämiseen ja kokonaisvaltainen vastuu laadusta edellyttävät, että sisäisissä suhteissa ilmenee ainakin ajoittain sellaista toimintaa, joka ylittää yrityksessä laaditut säännöt. Muussa tapauksessa lopputulos on myös ulkoisen asiakassuhteen kannalta ongelmallinen (Tornow ja Wiley 1991).

Toisessa vaiheessa suhde sisältää enemmän kokemuksen, tiedon ja resurssien vaihtoa, joten vuorovaikutuksen laatu paranee ja luottamus kasvaa. Vastaavanlainen ajatus sisältyy suhdemarkkinointiin, jonka mukaan asiakkaan henkilökohtainen huomiointi ja vastavuoroisuus syventävät asiakassuhdetta. Tämän toisen LMX-vaiheen aikana tarkastellaan ja testataan, onko johdettava valmis ottamaan enemmän vastuuta ja johtaja halukas tarjoamaan uusia haasteita. Muodollisesti määritelty toimenkuva ei ohjaa tiukasti vuorovaikutusta. Vaiheeseen sisältyy osapuolten välinen luottamuksen kasvu ja ryhmän tavoitteiden lisääntyvä ymmärrys yksilökohtaisen tavoitteiden ohella. Tässä vaiheessa johdettavien voi tulkita olevan motivoituneempia ja sitoutuneempia toimimaan rakentavasti sisäisissä asiakassuhteissa. Sisäisten asiakassuhteiden laatu todennäköisesti paranee, koska tietoa liikkuu myös johdettavalta johtajalle päin, mitä voi pitää myös ulkoisen asiakassuhteen onnistumisen näkökulmasta tärkeänä. (Varey 1995; Barnes, Fox ja Morris 2004.)

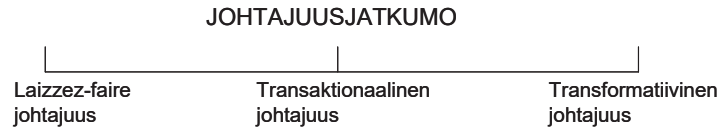
Kolmannessa vaiheessa johtaja ja johdettava kokevat vahvaa luottamusta, kunnioitusta ja velvollisuuden tunnetta toisiaan kohtaan. Vaihetta kuvataan sanalla kumppanuus. Vastavuoroisuus suhteessa on tiivistä ja molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Kumppanuudessa henkilökohtaisen edun sijasta tavoitellaan menestystä ryhmälle ja koko yritykselle. Kumppanuussuhdetta kuvataan korkealaatuisena ja neuvottelevana, joka kehittyy tehokkaaksi suhteen osapuolille ja yritykselle. Kumppanuus sisältää erittäin korkeaa sitoutumista ja yrityksen jäsenten yhteisen arvopohjan. Ulkoisten asiakassuhteiden kannalta henkilöstön sitoutuminen, dialogi, luottamus lupausten täyttämiseen ja henkilökohtainen laadukas palvelu ovat kumppanuuden syntymisen ja ylläpitämisen edellytyksiä.

Sisäisen markkinoinnin johtajuuden kannalta LMX-teorian anti on erityisesti siinä, että se edistää ymmärrystä sisäisten asiakassuhteiden kehittymisestä prosessina. Lisäksi teoria ryhmittelee erilaatuisia suhteita ja kuvaa niiden sisältöä sekä auttaa hahmottamaan aikaisempaa jäsentyneemmin erilaatuisten sisäisten asiakassuhteiden mahdollisia seurauksia. Toisaalta voidaan kysyä, onko johtajuudessa mahdollisuutta luoda syviä kumppanuustason suhteita kaikkiin ja onko se edes aina tarpeen. Kumppanuuden edellyttämä erittäin korkea sitoutuminen voi merkitä kriittikittomyyttä, joka saattaa hankaloittaa esimerkiksi ulkoisten asiakkaiden palautteiden ja arvostelun hyväksymistä hidastaan uudenlaisten ajatusten kehittymistä sisäisissä asiakassuhteissa. Tulkinnan mukaan toimivan sisäisen markkinoinnin johtajuuden kannalta rakentava sisäinen asiakassuhde johtajan ja johdettavien välille syntyy LMX-teorian mukaisesti korkealaatuisessa kolmannessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen suhdetta ei voi pitää tavoiteltavana, koska se ei sisällä erinomaiseen suoritukseen sisältävää muodollisen suhteen ylittävää toimintaa.

### 3.2 Transformatiivinen johtajuus ja suhdemarkkinointi

Transformatiivinen johtajuuden teoria painottaa ajatusta, että johtajuuden tavoitteena on syvälinen muutos. Johtajuus määritellään johtajan ja johdettavien jatkuvana yksilöllisenä kehittymisenä ja kasvuna vision ohjaamana. Teoria korostaa arvoja, etiikkaa, moraalialia ja pitkän ajan tavoitteita (Northouse 1997, 130). Burns (1978), jota pidetään tämän teorian kehittäjänä, erottaa teoksessaan kaksi johtajuuden muotoa: transaktionaalinen ja transformatiivinen johtajuus. Transaktionaalinen johtajuus perustuu puhtaaseen vaihdantasuhteeseen johtajan ja johdettavan välillä, kuten esimerkiksi työpaikoksen vaihto palkkaan. Transformatiivinen johtajuus perustuu puolestaan vuorovaikutusprosessiin, johon yksilöt osallistuvat tavoitteena nostaa johtajan ja johdettavien motivaatiota ja moraalin tasoa.

Bass (1985) esitti laajemman määritelmän transformatiivisesta johtajuudesta, joka perustui Burns (1978) ja Housen (1976) määritelmiin. Bass kuvaa johtajuutta jatkumona, jossa ääripäitä edustavat transformatiivinen ja laissez-faire eli antaa mennä -johtajuus (kuvio 3).



Kuvio 3. Johtajuus jatkumona laissez-faire johtajuudesta transformatiiviseen johtajuuteen (mukaeltu Bass 1985; Northouse 1997 mukaan)

Siirryttäessä jatkumossa vasemmalta oikealle johtajan huomio johdettavien tarpeisiin kasvaa. Kuviossa vasemmalla mainittua laissez-faire johtajuutta voidaan kutsua myös ”ei-johtajuudeksi”, koska johtaja luopuu siinä vastuusta eikä käytännössä ohjaa johdettavia (Northouse 1997, 133–134). Sisäisten asiakassuhteiden kannalta tällainen johtajuus tarkoittaa, että johdettavat yrittävät suoriutua tehtävistään kuka mitenkään. Yhteistä suuntaa ja pelisääntöjä ei juuri ole, eikä johtaja ole kiinnostunut luomaan toimivia vuorovaikutussuhteita johdettaviin eikä heidän välilleen. Uhkana on kaos ja suhteita luonnehtii satunnaisuus, jota voi pitää sisäisten asiakassuhteiden laadun kannalta ongelmallisena. Tällaisen johtajuuden voi ajatella olevan myös ulkoisten asiakassuhteiden kannalta ongelmallista, koska sisäisten asiakassuhteiden laadun vaihdelta vastuun ottaminen ulkoisen asiakkaan sitouttamiseksi on yksittäisten työntekijöiden motivaation ja osaamisen varassa eikä perustu yhteisesti sovittuihin toimintaperiaatteisiin ja yhteisen osaamisen kehittämiseen.

Transaktionaalinen johtajuus perustuu vaikuttamiseen palkkioiden ja rangaistusten avulla sekä johtajan asemavaltaa hyödyntämällä. Johdettavia valvotaan ja heidän kuuliaisuuttaan pidetään tärkeänä. Taustalla on johtajien ja johdettavien omien etujen ajaminen ja henkilökohtainen hyöty. Analogia suhdemarkkinoinnin näkökulmasta on kytkettävissä yrityksestä lähtevään yksisuuntaiseen massamarkkinointiin, jossa tiedot asiakkaista, heidän motiiveistaan ja odotuksistaan ei ole riittävästi tunnistettu yksilötasolla. Transaktionaalisen johtajuuden mahdollisuudet synnyttää laadukkaita sisäisiä asiakassuhteita ovat haasteelliset. Bass ja Avolio (1990) ja Bass (1990) ovat todenneet, että transaktionaalisella johtajuudella on mahdollista aikaansaada odotettuja tuloksia, mutta ei niitä ylittäviä. Johtajuus perustuu virheiden etsimiseen ja niistä rankaisemiseen tai haluttujen suoritusten palkitsemiseen.

Transaktionaalinen johtajuus on kontrolloivaa, joten sisäisissä asiakassuhteissa ei synny korkeampaa luottamusta, eikä affektiivista sitoutumista. Suhteiden luonne on kielteistä, jos rangaistuksia käytetään runsaasti, tai myönteisempää, jos johtajuus perustuu enemmän palkkioihin. Suhteita värittää ihmisten oman edun tavoittelu sekä keskinäinen kilpailu. Tällainen johtajuus johtaa todennäköisesti kohtuullisen onnistuneisiin sisäisiin suhteisiin silloin, kun toimintaprosessit voidaan vakioida. Sitä vastoin muutoksissa joudutaan todennäköisesti ongelmiin, koska tarkka kontrolli ei anna johdettaville liikkumatilaa toimia uusissa ja yllättävissä tilanteissa. Transaktionaalisen johtajuuden merkitys korostuu kuitenkin tilanteissa, jossa joudutaan puuttumaan tai ohjaamaan työntekijää, joka jättää täyttämättä lupauksensa eikä hoida vastuutaan.

Bassin (1985) transformatiivisen johtajuuden malli sisältää neljä tekijää (ks. myös Bass ja Avolio 1990; Northouse 1997; Whetstone 2002):

*Luottamuksen rakentaminen, karisma:* Johtaja tarjoaa käyttäytymismallin ja asettaa johdettavien edut etusijalle. Johtajuus perustuu oikeudenmukaisuuteen, kunnioitukseen, rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen.

*Inspiroiva tapa motivoida:* Johtaja saa johdettavat löytämään omasta työstään uutta sisältöä ja haasteita sekä kehittämään sitä. Johtaja jakaa ulkoisten palkkioiden lisäksi aitoa kiitosta. Hän ottaa johdettavat mukaan visiointityöhön.

*Älyllinen stimulointi:* Johtaja tukee johdettavien innovatiivisuutta ja luovuutta. Vuorovaikutustilanteissa korostuu taitava palautteen käyttö, taito antaa ja ottaa negatiivista ja positiivista palautetta.

*Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen:* Johtaja havaitsee ihmisten yksilölliset tarpeet kasvussa ja kehittämisessä, koska hän viettää paljon aikaa johdettavien keskuudessa.

Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta transformatiivinen johtajuus pyrkiessään johtajan ja johdettavien kehittämiseen painottaa sisäisten asiakassuhteiden syvenemisen prosessia. Lisäksi johdettavien osallistaminen visiointityöhön ja oman

työn kehittämiseen ovat tekijöitä, joiden voi ajatella parantavan johdettavien sitoutuneisuutta vaalia ja vahvistaa kumpu-panuutta korostavia sisäisiä asiakassuhteita. Transformatiivinen johtajuus korostaa voimakasta luottamusta sisäisissä suhteissa. Luottamus sisältyy myös suhdemarkkinoinnin näkökulmaan ulkoisten asiakassuhteiden rakentamisessa. Johtajan esimerkillisyys ja lupauksen pitäminen ovat tämän johtajuuden mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksellisten suhteiden synnyssä. Ulkoisten asiakassuhteiden kannalta korostuu lisäksi ajatus, että voidakseen vaatia johdettavilta asiakas-keskeistä toimintaa johtajan oman esimerkin tulee viestittää sitä myös sisäisissä suhteissa.

Suhdemarkkinoinnille keskeinen kaksisuuntainen viestintä painottaa informaation saantia ulkoiselta asiakkaalta yrityksen omaan johtamiseen hyödynnettäväksi. Sisäisissä asiakassuhteissa onnistumisen edellytys on rakentavan kriittisen palautteen hyväksyminen ja vastaanottaminen sekä oman osuuden arvioiminen sen syntymiseen. Palautteen antamisen ja ottamisen taito sisältyy sekä suhdemarkkinoinnin että transformatiivisen johtajuuden käsitteisiin. Tämän johtajuuden korostama inspiroiva tapa motivoida ja korkean luottamuksen kehittäminen edistää johdettavien työn tekemisen va-pausasteita ja mahdollistaa sitä kautta heidän joustavan toimintansa muutostilanteissa.

### 3.3 Palvelujohtajuus ja suhdemarkkinointi

Greenleaf (1977) kehitti johtajuuden teorian, joka määritteli toisten ihmisten palvelemisen johtajuuden ytimeen. Palvelevaksi johtajaksi tuleminen alkaa luonnollisesta halusta palvella toisia (Beazley ja Beggs 2002; Greenleaf 2002; McGee-Cooper ja Trammel 2002; Spears 2002), joten johtajuus syntyy niiden henkilöiden keskuudessa, joiden ensisijainen motivaatio on syvälinen halu auttaa toisia (Spears 2002, 3). Palvelevan johtajan tulee hylätä omat ennakkokäsi-tyksensä siitä, miten palvella toista parhaiten. Sen sijaan hänen tulee kuunnella, miten toiset määrittelevät ja ilmaisevat omat tarpeensa ja toimia niiden mukaan (Whetstone 2002; Pepper 2003). Viime aikoina palvelujohtajuuden teoriasta on kiinnostuttu erityisesti myynnin johtamisen tutkimuksissa, joissa on todettu sen parantavan myyjien ja organisaation tulosta (Grisaffe, VanMeter ja Chonko 2016).

Suhdemarkkinointi sisältää tavoitteen korkeasta palvelun laadusta, jota on mahdollista tuottaa palveluhenkisellä asiakkaiden tarpeet huomioivalla asenteella ja toiminnalla. Sekä ulkoinen että sisäinen asiakas arvostaa sitoutumista tunnetasolla. Näiltä osin palvelujohtajuus on linjassa suhdemarkkinoinnin kanssa. Halu palvella toista palvelujohtajuuden määrittämällä tavalla sisältää myös oletuksen ihmisen sisäisestä motivaatiosta. Kehittyminen korkean tason vuorovaikutussuhteissa vaatii sisäistä motivaatiota, jotta pystyy arvioimaan oman itsen vaikutusta onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen vuorovaikutustilanteeseen. Suhdemarkkinoinnin korostama asiakkaan kuuntelu ja suhteiden rakentaminen ovat myös tärkeitä tekijöitä palvelujohtajuudessa.

Palvelujohtajuudessa johtamisen olemus muodostuu kahdesta kyvykkyydestä: käsitteellisestä ja operatiivisesta kyvystä. Käsitteellinen kyky on johtajan kykyä nähdä kokonaisuus ajallisesta perspektiivistä, taitoa määrittää tavoitteita sekä analysoida ja nähdä tulevaisuuden mahdollisuudet. Yksi tärkeimmistä tehtävistä palvelevalla johtajalla on täten synnyttää yritykselle strateginen visio (Banatu-Gomez 2004). Greenleaf (1996a) määrittää käsitteellistämisen kyvyn olevan myös suostuttelua ja suhteiden rakentamista. Tällainen johtajuus on kiinnostunut erityisesti tulosten laadusta. Suhteiden rakentamisen ominaisuuden voi nähdä toimivan sisäisissä asiakassuhteissa keskinäisen palvelun ja sisäisen yhteistyön varmistajana. Operatiivinen kyky sisältää johtajan ihmissuhdetaidot, joita tarvitaan jokapäiväisessä toiminnassa johdettavien ohjaamisessa kohti tavoitteita. Operatiivisen kyvykkyyden kautta saadaan strategia liikkeelle.

Palvelevaan johtajaan liitetään myös muita kykyjä. Itsetuntemusta edustaa johtajan kyky käsitellä kriittisiä arvioita itsestään ja hyväksyä oma epätäydellisyytensä (Greenleaf 1996b). Sosiaalisia kykyjä ovat luottamuksen luomisen taito ja ihmissuhdetaidot (DePree 2002; Spears 2002; Howatson-Jones 2004), erilaisuuden hyväksyminen sekä virheiden tekemisen hyväksyminen (Greenleaf 1996b; McGee-Cooper ja Trammel 2002). Nämä kyvyt ovat korkealaatuisissa ja palveluhenkisissä sisäisissä asiakassuhteissa tärkeitä. Kyvyt ovat myös tärkeitä ulkoisissa asiakassuhteissa etenkin silloin, kun on tapahtunut virheitä. Palveluvirheen onnistunut korjaaminen lisää asiakasuskollisuutta. Virheen onnistunut korjaaminen sisäisissä asiakassuhteissa toimii samalla tavalla lisäten luottamusta yrityksen jäsenten välillä.

Palvelujohtajuus painottaa eettisyyttä ja ihmisen arvoa, joten johtaja sitoutuu vastuullisena henkilönä johdettavien kasvuun persoonana ja ammatissa. Johtaja tavoittelee myös todellisen yhteisyyden rakentamista organisaation jäsenten välillä (Spears 2002). Yhteisyyden rakentamisen onnistuminen perustuu luottamukseen, yhteistyöhön ja sitoutumiseen, jota sisäisiltä suhteilta vaaditaan. Suhdemarkkinoinnissa esitetään myös pitkäkestoisten suhteiden luomisen idea, joten siinä suhteessa sen tavoite on yhteneväinen palvelujohtajuuden kanssa. Onnistuneen suhdemarkkinoinnin ja palvelujohtajuuden peruskivet ovat tulkittavissa samankaltaisiksi: toisten tarpeiden ymmärtäminen, kuunteleminen, suostuttelemi-nen ja pitkäkestoisten suhteiden rakentaminen.

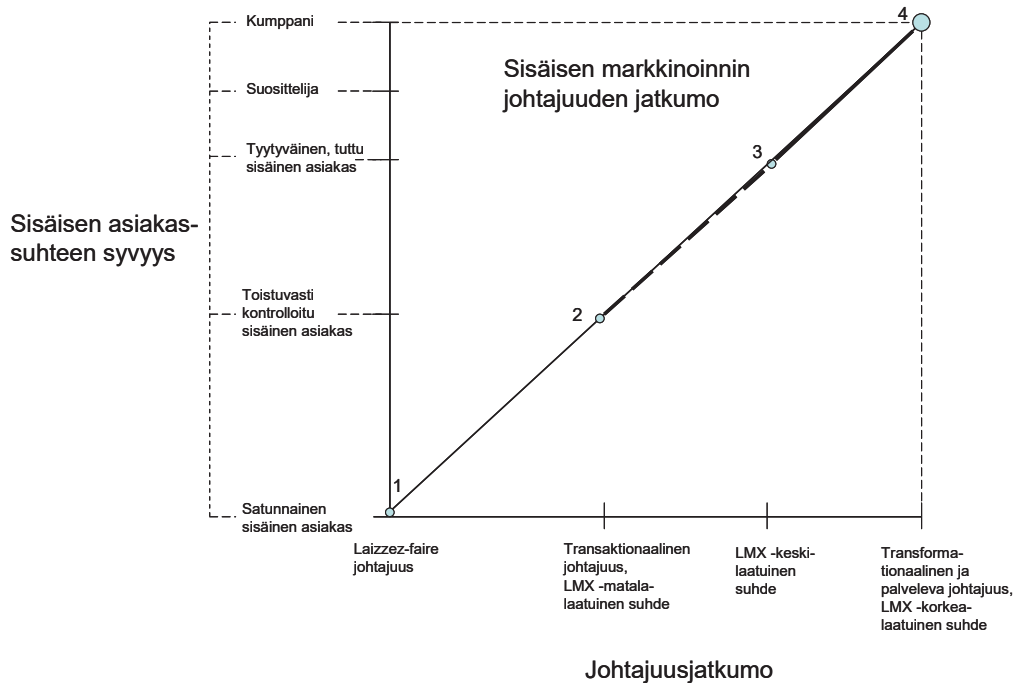
## 4. Sisäisen markkinoinnin johtajuus

Sisäisen markkinoinnin johtajuuden käsitettä voidaan kehittää monipuolistamalla sen määrittelyä hyödyntäen aikaisempien lukujen tarkastelua. Asiakassuhteiden syventämistä koskevaa mallia käytetään (Christopher, Payne ja Ballantyne



1991; Payne, Christopher, Clark ja Peck 1995) sisäisten asiakassuhteiden määrittelemiseksi (kuvio 4). Tämä auttaa jäsentämään aikaisempaa selvemmin sisäisen markkinoinnin kannalta tärkeitä sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja niiden kehittymistä (Grönroos 2001). Sisäisissä asiakassuhteissa voidaan siten määritellä tasoja, jotka kuvaavat yrityksen jäsenten keskinäisen palveluhenkisyuden luonnetta ja vähitellen kasvavaa sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Kuviossa sitoutumisen aste nousee alhaalta ylöspäin liikuttaessa.

Sisäisten asiakassuhteiden johtajuutta kuvaamme johtajuusjatkumona (kuvio 4). Siihen on sijoitettu käsitellyt johtajuuden teoriat.



Kuvio 4. Sisäisen markkinoinnin johtajuuden jatkumo ja sisäisen asiakassuhteen tasot

Teorioiden jatkumolle sijoittelun ideana on se, miten korkealaatuiseksi johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen suhteen olemme tulkinneet. Todellisuudessa asiakassuhteen syvyyden ja johtajuuden kehittyminen ei todennäköisesti ole lineaarinen, vaan prosessinomainen ja erilaiset tilanteiden vaikuttama. Lineaarisen kuvion tavoite on havainnollistaa tämän tulkitsevan käsitetutkimuksen päätulosta. Äärimmäisenä vasemmalla on kuviossa alhaisen vuorovaikutuksen laizzez-faire johtajuus ja äärimmäisenä oikealla korkean vuorovaikutuksen palvelujohtajuus. Kohdat 1-4 kuviossa ovat sellaisia, joissa on sisäinen asiakassuhde ja johtajuus ovat yhteensopivia.

Sisäisen asiakassuhteen tasojen ja johtajuuden muotojen leikkauspisteissä voidaan tunnistaa eriasteisia sisäisen markkinoinnin johtajuuden vaiheita. Ajatuksena on, että sisäisen asiakassuhteen taso ja johtajuuden tapa, liittyvät toisiinsa. Johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta jalostamalla sisäisen asiakkaan sitoutumisen astetta voidaan lisätä. Toisin sanoen kun johtajuus kehittyy, myös sisäisen asiakkaan sitoutuminen kasvaa. Toisaalta jos johtajuuden laatu on matala, myöskään sisäisillä suhteilla ei ole edellytyksiä jalostua ja syventyä.

*1. Satunnainen sisäinen asiakas.* Sisäisen markkinoinnin johtajuuden ensimmäisessä vaiheessa asiakassuhteen tasoa kuvaa satunnainen sisäinen asiakas ja johtajuutta laizzez-faire-tyyli. Esimiehen ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde on olematon tai satunnainen, sitä kuvastaa harvoin annettu yksisuuntainen viestintä. Sisäinen asiakassuhde ei varsinaisesti pääse syntymään. Tässä vaiheessa työntekijät ovat käytännössä ilman esimiestä, mikä estää sisäisen markkinoinnin toteuttamisen.

*2. Toistuvasti kontrolloitu sisäinen asiakas.* Sisäisen markkinoinnin johtajuuden toisessa vaiheessa johtajuutta kuvaa transaktionaalinen johtajuus tai LMX-teorian mukainen matalalaatuinen suhde, joille on ominaista valvonta ja asiapainotteisuus. Johtaja puuttuu asioihin yleensä vasta, kun tilanteet ovat kärjistyneet. Esimiehen ja johdettavan väliset vuorovaikutustilanteet ovat pääosin yksisuuntaisia. Virheiden etsiminen ja niistä rankaiseminen ohjaa sisäistä asiakasta toimimaan tarkasti ohjeistuksen mukaisesti, mikä voi heikentää sisäisen ja ulkoisen asiakkaan saamaa palvelua. Suhteiden laatua kuvaa vähäinen luottamus, oman edun tavoittelu sekä sitoutuminen ulkoisten palkkioiden kautta. Osa sisäistä asiakkaista saattaa olla tyytyväisiä johtajan kontrolloivaan otteeseen. Toisaalta transaktionaalisen johtajuuden merkitys

korostuu tilanteissa, joissa työntekijä jättää toteuttamatta määritetyn sisäisen palvelun tason. Kuviossa 4 pisteiden 2 ja 3 väli on tummennettu katkoviivalla, mikä kuvastaa orastavaa sisäisen markkinoinnin johtajuuden kehittymistä ja vuorovaikutteisuuden kasvua. Esimies sisäistä osan johtajuutensa vaikutuksesta palvelun laatuun, mutta ei pysty niitä arjen vuorovaikutustilanteissa täysin toteuttamaan. Yksilöllisesti voi olla sellaisia sisäisiä asiakkaita, jotka kokevat johtajuuden riittäväksi pystyäkseen palvelemaan asiakkaita.

3. *Tyytyväinen, tuttu sisäinen asiakas* kuvaa kolmatta vaihetta. Johtajuus ilmenee LMX-teorian keskilaatuisten suhteen kaltaisena, ja siinä korostuu valtuuttaminen ja molemminpuolisen luottamuksen kasvu. Esimiehen ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on kaksisuuntaista ja molemmat osapuolet kokevat suhteen hyödylliseksi. Tällä tasolla sisäinen asiakas kokee suhteen riittävän avoimeksi ja luottamukselliseksi, jotta esimerkiksi tiedot ja käsitykset sisäisten suhteiden toimivuudesta ja ulkoisen asiakasrajapinnan laadusta siirtyvät johtamisen välineeksi. Työntekijä on sitoutunut organisaatioon, hän voi saada esimiehen huomiota, mielekkäitä tehtäviä ja todellista vastuuta. Kuviossa 4 väli 3–4 on tummennettu yhtenäisellä viivalla, mikä kuvastaa kehittyntä sisäisen markkinoinnin johtajuutta. Tyytyväisen, tutun sisäisen asiakkaan asiakassuhde voi syventyä oman organisaation ja sen palvelujen tai tuotteiden suosittelijoiksi.

4. *Kumppani*. Neljännessä sisäisen markkinoinnin johtajuuden vaiheessa sisäinen asiakas on kumppani ja johtajuutta kuvastaa transformatiivinen ja palveleva johtajuus sekä LMX-teorian korkealaatuinen suhde, joissa suhteen pitkäikäisyyttä pidetään arvona ja tavoitteena. Johtajuudessa korostuu syvä luottamuksellisuus ja yksilöllisyys sekä kyky nähdä päätöksien vaikutukset useamman ihmisen kannalta. Esimies ymmärtää, että sisäisen asiakkaan suhteen toimivuuden saavuttamiseksi yhteistyö, ihmisen arvostaminen, oman toiminnan arviointi ja avoin keskustelu ovat suhteen perusedellytyksiä. Suhteen osapuolet ovat riippuvaisia toistensa hyvin antamasta sisäisestä palvelusta, koska he ymmärtävät yhteistyön edistävän suhteen molempien osapuolten synnyttämää arvoa. Johtajuus nähdään sosiaalisena yhteisenä vastuuna, jossa johdettavalla on yhtäläinen vastuu suhteen onnistumisesta. Sekä myönteistä että kielteistä palautetta annetaan puolin ja toisin tarkoituksenmukaisella ja rakentavalla tavalla. Virheiden tekeminen on sallittua ja niissä nähdään mahdollisuus suhteiden kehittämiseen. Suhde on vuorovaikutteinen, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa tasapuolisesti. Yhteisen osallistumisen kautta luodaan mahdollisuus oivaltaa uusia näkökulmia ja vaikutetaan tunnetason sitoutumiseen. Visio ja arvot ohjaavat toimintaa, jossa menestystä haetaan organisaatiolle ensisijaisesti. Ennakoimisen kyky edistää johtajan kykyä rakentaa suhteita ja ennakoita suhteiden laatua heikentäviä tilanteita sekä yksittäisiä tekijöitä.

## 5. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämä tulkitseva käsitetutkimus eritteli sisäisen markkinoinnin, suhdemarkkinoinnin ja johtajuuden teorioita ja tuotti kuvauksen siitä, miten organisaation sisäiset suhteet voivat muuttua johtajuuden tavan muuttuessa. Sisäisen johtajuuden jatkumoa kuvaavan mallin avulla kuvattiin johtajuuden ja sisäisten suhteiden kehittymistä. Malli kytkee toisiinsa sisäisen markkinoinnin ja johtajuuden toiminnalliseksi malliksi suhdenäkökulmasta. Sisäisillä asiakastasoilla on analogia ulkoisten asiakkaiden suhteiden tasoihin ja syvenemiseen. Sisäisen markkinoinnin haaste on se, kuinka yksittäisten henkilöiden ja ryhmien välisiä suhteita kehitetään ja johdetaan. Malliin sisältyy myös oletus, että johtajuuden ollessa laadultaan heikkoa sisäisillä suhteilla ei ole edellytyksiä jalostua ja vastata ulkoisen asiakassuhteiden vaatimiin muutoksiin.

Tutkimus tuotti myös uutta sisältöä sisäisen asiakkaan ja sisäisen markkinoinnin johtajuuden käsitteille. Sisäisten suhteiden syventyessä kohti kumppanuutta kasvaa sisäisen asiakkaan saama esimiehen huomio, mikä ilmenee suhteen aktiivisuutena, luottamuksellisuutena, yksilöllisyytenä, palvelullisuutena, tunnetason sitoutuneisuutena, vuorovaikutteisuuden määrän kasvuna sekä vastavuoroisuuden ajatuksen vahvistumisena. Tämä vastavuoroisuus synnyttää näkemysten johtajuudesta molemmille osapuolille, mikä helpottaa yhteistyötä. Johtajuus voidaan nähdä vastuullisen vaikuttamisen sosiaalisena prosessina, jonka tuloksellisuuteen vaikuttavat niin esimies kuin johdettavatkin. Johtopäätös, jonka tämä käsitetutkimus osoittaa on, että pystyäksemme ylläpitämään ja kehittämään sisäisiä asiakassuhteita vastaamaan ulkoisen asiakkaan vaateisiin, tarvitsemme sisäisen markkinoinnin johtajuutta, toteutetaan erilaisissa arjen vuorovaikutustilanteissa.

Sisäisten asiakastasojen tunnistaminen mahdollistaa niiden kehittämisen. Sitoutumista sisäisen markkinoinnin johtajuuteen voidaan pitää kehityksen lähtökohtana. Tärkeimpinä sisäisen asiakkuuden tasoina voidaan pitää tyytyväistä, tuttua asiakasta ja kumppania. Ensimmäinen taso on alkupiste, jolla yllätetään molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Kumppanuutta voidaan pitää sisäisen markkinoinnin näkökulmasta tavoiteltavana sisäisen asiakkuuden tasona. Kumppanuusien tunnistaminen on tärkeää, koska kumppanit voivat vaikuttaa koko organisaation sisäisten suhteiden rakentamiseen myönteisesti. Erityisesti organisaation sisäisessä tai ulkoisessa rekrytoinnissa yhtenä menestymisen mittarina operatiivisen johtamisen rinnalla voitaisiin pitää esimiehen kykyä jalostaa ja syventää sisäisiä asiakkuuksia.

Ylimmällä johdolla on vastuu yrityksen johtamisstrategian suunnittelusta ja sisällöstä (Fineman, Gabriel ja Simms 1993; Bryson 2005, 65). Hyvät suhteet edesauttavat strategioiden lanseeraamista. Sisäisen markkinoinnin johtajuus voi olla yksi keino johtaja-johdettava-suhteiden ja välillisesti jopa johdettavien välisten suhteiden parantamiseksi. Se on helposti hyväksyttävissä johtajuusperiaatteeksi, koska sisäisellä markkinoinnilla on osoitettu olevan yhteys ulkoisen

asiakkaan saamaan palveluun ja organisaation tulokseen. Ylimmän johdon kannattama johtajuus, jota arjen vuorovai-  
kutustilanteissa toteutetaan, mahdollistaa sen siirtymisen koko organisaation hyväksymäksi tavaksi. Sisäisten suhteiden  
kehittämisen onnistuminen perustuu koko johdon ja esimieskunnan sitoutumiseen ja toiminnan arviointiin.

Tämä tulkitseva käsitetutkimus on nostanut keskusteluun uuden alueen sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa, sisäisen  
markkinoinnin johtajuuden. Toimintatapojen, palveluprosessien, sisäisen laadun, markkinoititeknikkojen ja vies-  
tinnän tutkimus on saanut osansa aiemmassa sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa, mutta on perusteltua tarkastella  
niiden rinnalla johtajuuden merkitystä. Johtajuuden onnistuminen edistää ulkoiselle asiakkaalle tarjottavan palvelun  
toimivuutta, ylläpitämistä ja kehittymistä. Sisäisen markkinoinnin tutkimusta voisi tulevaisuudessa kohdistaa enemmän  
sisäisten suhteiden johtamisen näkökulmaan. Tärkeä tutkimusalue on esimerkiksi sisäisten asiakassuhteiden merkityk-  
set. Olisi tarkasteltava empiirisesti sitä, miten erilaatuinen johtajuus tuottaa erilaisia sisäisiä asiakassuhteita, millainen  
merkitys arkipäivän esimies-johdettava-vuorovaiikutustilanteilla on asiakaspalvelun laatuun sekä miten sisäistä markki-  
nointia toteutetaan erilaisissa organisaatioissa suhdetasolla. Erityisen mielenkiintoinen tutkimuksen kohde on organi-  
saation jäsenten (johdettavat, esimiehet) sisäisten asiakassuhteiden tasojen kehitysprosessin tunnistaminen ja kuvaami-  
nen.

### Lähteitä

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
- Ahonen, A., & Kallio, T. (2002). *Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia – perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta*. Sarja Keskusteluja ja raportteja 5:2002. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Arena, M. J., & Uhl-Bien, M. (2016). Complexity leadership theory: Shifting from human capital to social capital. *People + Strategy Journal*, 39(2), 22–27.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. In: R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.) *Internal marketing: Directions for management* (pp. 43–60). London: Routledge.
- Banatu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *The Journal of American Academy of Business*, 143–151.
- Bansal, H. S., Mendelson, M.B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes”. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76.
- Barnes, B. R., Fox, M. 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*, 15(5–6), 593–601.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27.
- Bass, B. M. (1990). From transactional leadership to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Leadership Psychology*, 8(1), 9–32.
- Beazley, H., & Beggs, J. (2002). Teaching servant-leadership. In: L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.) *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 53–64). New York: M. John Wiley & Sons inc.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Tampereen Kirjapaino.
- Berry, L. L. (2005). Relationship marketing. In: J. Egan & M. J. Harker (Eds.) *Relationship marketing* (pp. 56–64). Great Britain: TJ International Ltd.
- Blace, D., Tadic, D. P., & Vrhovski, I. (2014). Internal marketing as motivation tool of employees in Croatian companies. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 378–389. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA).
- Blake, R., & Mouton, J. (1978). *The new managerial grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Brooks, R. F., Lings, I. N., & Botschen M. A. (1999). Internal marketing and customer driven wavefronts. *The Service Industries Journal*, 19(4), 49–67.
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and non-profit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buttle, F. (toim.) (1996). *Relationship marketing: Theory and practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Chowdhary, N., & Saraswat, B. P. (2003). Service leadership study. *Journal of Services Research*, 3(2), 105–123.

- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). Relationship marketing. In: J. Egan & M. J. Harker (Eds.) *Relationship marketing* (pp. 65-92). Great Britain: TJ International Ltd.
- Church, A. H. (1995). Linking leadership behaviours to service performance: Do managers make a difference? *Managing Service Quality*, 5(6), 26–31.
- Collins, B., & Payne, A. F. T. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121–130.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- DePree, M. (2002). Servant-leadership: Three things necessary. In: L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.) *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 89-100). New York: M. John Wiley & Sons inc.
- Dunne, P. A., & Barnes J. G. (2000). Internal marketing: A relationships and value-creation view. In: R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.) *Internal marketing: Directions for management* (pp. 192-220). London: Routledge.
- Fineman, S., Gabriel, Y., & Simms, D. (1993). *Organizing & organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Gilmore, A. (2000). Managerial interactions of internal marketing. In: R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.) *Internal marketing: Directions for management* (pp. 75-92). London: Routledge.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulista Press.
- Greenleaf, R. K. (1996a). The operator versus the conceptualizer: An issue of management talents. In: D. M. Frick & L. C. Spears (Eds.) *On becoming a servant-leader: The private writings of Robert K. Greenleaf* (pp. 217-232). San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1996b). The strategies of a leader. In: D. M. Frick & L. C. Spears (Eds.) *On becoming a servant-leader: The private writings of Robert K. Greenleaf* (pp. 299-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of servant-leadership. In: L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.) *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 19-26). New York: M. John Wiley & Sons inc.
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327–335.
- Grönroos, C. (2001). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31–44.
- Gummesson, E. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In: R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.) *Internal marketing: Directions for management* (pp. 27-42). London: Routledge.
- Grisaffe, D. B., VanMeter, R., & Chonko, L. B. (2016). Serving first for the benefit of others: preliminary for hierarchical conceptualization of servant leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(1), 40–58.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: Internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879–895.
- Howatson-Jones, I. L. (2004). The servant leader. *Nursing Management*, 11(3), 20–24.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. (toim.) (2000). *Argumentti ja kritiikki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lee, W-I, Chen, C-C., & Lee, C-C. (2015). The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67-78.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Morgan R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), 20–38.
- McGee-Cooper, A., & Trammel, D. (2002). From hero-as-leader to servant-as-leader. In: L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.) *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 141-152). New York: M. John Wiley & Sons inc.
- Murrow, J., & Murrow, C. A. (2003). Marketing for keeps. *Marketing Health Services*, 23(1), 28–32.
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29–54.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications.

- Näsi, J. (1983). *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto. Viitekehyksen konstruointi ja historiallis-paradigmaattinen analyysi*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.) *Handbook of relationship marketing* (pp. 3–38). California: Sage Publications.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1995). *Relationship marketing for competitive advantage: Winning and keeping customers*. Great Britain: Hartnolls Ltd.
- Pepper, A. (2003). Leading professionals: A science, a philosophy and a way of working. *Journal of Change Management*, 3(4), 349–360.
- Quester, P. G., & Kelly, A. (1999). Internal marketing practices in the Australian financial sector: An exploratory study. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 217–229.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. London: Praeger.
- Schwepker, C. H. Jr. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 292–313.
- Sargeant, A., & Asif, S. (1998). The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 66–79.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedent and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In: L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.) *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 1-16). New York: M. John Wiley & Sons inc.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Takala, T., & Lämsä, A-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2001(3), 371–389.
- Tornow, W. W., & Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practises: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14 (2), 105–115.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385–392.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40–63.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926–944.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). *End-view: Directions for management*. In: R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.) *Internal marketing: Directions for management* (pp. 293-301). London: Routledge.
- Veloutsou, C., Saren, M., & Tzokas, N. (2002). Relationship marketing: What if . . .? *European Journal of Marketing*, 36(4), 433–449.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45.
- Voima, P. (2000). Internal relationship management: Broadening the scope of internal marketing. In: R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.) *Internal marketing: Directions for management* (pp. 238-253). London: Routledge.
- Voss, M. D., Keller, S. B., Ellinger, A. E., & Ozment, J. (2004). Differentiating the suppliers of job products to union and non-union frontline distribution center employees. *Transportation Journal*, 43(2), 37-58.