

SISÄISEN MARKKINOINNIN ONNISTUMINEN

Case: Enia Oy ja Elisa Viihde

Jouko Virkki

Opinnäytetyö

Toukokuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma

Yhteiskuntatieteiden liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) VIRKKI, Jouko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.05.2011
	Sivumäärä 81	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SISÄISEN MARKKINOINNIN ONNISTUMINEN Case: Enia Oy ja Elisa Viihde		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) RASKU, Risto		
Toimeksiantaja(t) Enia Oy		
Tiivistelmä <p>Työn tarkoituksena oli selvittää Enian sisäisen markkinoinnin onnistumista johdon näkemyksen ja Elisa Viihde -myyjien kokemuksien pohjalta ja löytää sekä keinoja, joissa onnistutaan, että keinoja, jotka kaipaavat kehitystä. Viitekehyksessä kuvailtiin sisäinen markkinointi yleisesti, mistä johdettiin tavoitteiden mukaiset keinot. Työn toimeksiantajana oli Enia Oy:n Elisa Viihde -myyntiyksikkö.</p> <p>Tutkimus suoritettiin menetelmätriangulaationa. Siihen kuuluivat sekä Enian johtoa koskeva kvalitatiivinen haastattelu, että tämän pohjalta kvantitatiivinen kysely kaikille Enian Elisa Viihde -myyjille. Kyselyyn vastasivat kaikki Enian 35 Elisa Viihde -myyjää neljästä eri kaupungista. Haastattelussa ja kyselyssä tutkittiin yhdeksää eri sisäisen markkinoinnin keinoa: koulutuksia, esimiesten tukea ja sisäistä vuorovaikutusta, sisäistä viestintää, henkilöstöhallintoa, ulkoista viestintää, järjestelmätukea, tukiverkostoa ja markkinatutkimuksia. Tutkimustulokset analysoitiin keinoittain.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että Enian sisäinen markkinointi onnistuu kokonaisuudessaan melko hyvin. Johdon näkemyksen ja myyjien vastausten perusteella löytyi kuitenkin keinoja, joissa myyjien ja johdon käsitykset eivät täsmää. Ulkoiseen viestintään, järjestelmätukeen ja tukiverkoston liittyvät asiat kaipaavat vastausten perusteella kehitystä. Koulutukset, henkilöstöhallinto, johdon tuki, sisäinen vuorovaikutus ja sisäinen viestintä onnistuvat keinoina puolestaan riittävän hyvin.</p> <p>Enian tulisi tutkimuksen pohjalta kiinnittää huomiota enemmän myyjien pysyvyyteen, järjestelmien ja asiakastietokantojen kehittämiseen sekä stressiä ehkäisevään toimintaan, jotta sisäinen markkinointi onnistuisi paremmin. Jatkoa ajatellen voitaisiin tutkia, millainen käsitys koko myyntihenkilöstöllä on sisäisen markkinoinnin tilasta, sillä Elisa Viihde -myyjät ovat vain pieni osa Enian eliittimyyjiä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sisäinen markkinointi		
Muut tiedot		



Author(s) VIRKKI, Jouko	Type of publication Bachelor' s Thesis	Date 06.05.2011
	Pages 81	Language Finnish
	Confidential () until	Permission for web publication (X)
Title SUCCESS OF INTERNAL MARKETING Case: Enia Oy and Elisa Viihde		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) RASKU, Risto		
Assigned by Enia Oy		
Abstract <p>The purpose of this study was to find out how successful the internal marketing of Enia Oy is with reference to the landscape image of the management and, most importantly, from the point of view of the Elisa Viihde salesmen. Another was to find out the means of internal marketing at Enia Oy that are currently successful and means that need more development. In the theoretical part of the study, internal marketing was processed generally and divided into means according to the objectives. The study was assigned by the Enia Oy Elisa Viihde sales unit.</p> <p>The research method was both qualitative and quantitative. The management of the Elisa Viihde unit was interviewed and after that all the 35 Elisa Viihde salesmen from 4 different cities responded to a survey questionnaire. The aims of the interview and survey were to analyse nine different means of internal marketing: training, support of superiors, internal interaction, internal communication, personnel administration, external communication, system support, support network and marketing research. The research results were analysed on the grounds of the internal marketing means. According to the interview and survey results, the internal marketing of Enia Oy was nearly successful in its entirety. Based on the landscape image and salesmen' s answers, there are, however, means of internal marketing in which the impressions of the salesmen do not match the landscape image. External communication, system support and support network would need more development as revealed by the answers. On the other hand personnel administration, training, support of superiors, internal interaction and internal communication were successful enough.</p> <p>On the grounds of the research results the internal marketing of Enia would be even more successful with increased attention paid to the stability of salesmen, a more evolved customer database and systems and with better stress prevention. It could be useful to study the internal marketing of Enia oy from the point of view of all salespersons in future.</p>		
Keywords Internal marketing		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 SISÄISESTÄ MARKKINOINNISTA AVAIN MENESTYKSEEN	4
1.1 Tutkimuksen tausta, näkökulma ja perustelut	4
1.2 Toimeksiantajasta	6
1.3 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja aiemmat tutkimukset	7
2 SISÄINEN MARKKINOINTI	9
2.1 Sisäisen markkinoinnin harhat ja päämäärät	10
2.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet.....	12
2.3 Sisäisen markkinoinnin edellytykset	16
2.4 Sisäisen markkinoinnin keinot	19
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
3.1 Menetelmätriangulaatio.....	25
3.2 Kvalitatiivinen haastattelu & Kvantitatiivinen kysely.....	26
3.3 Käytetyt asteikot	28
3.4 Toteutus ja aineiston käsittely	29
3.5 Validiteetti ja reliabiliteetti.....	30
4 HAASTATTELUN TULOKSET	33
4.1 Yleistä.....	33
4.2 Koulutus	33
4.3 Esimiesten tuki ja sisäinen vuorovaikutus	34
4.4 Henkilöstöhallinto ja sisäinen viestintä	34
4.5 Ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki.....	35
4.6 Tukiverkosto ja markkinatutkimukset.....	35
5 KYSELYN TULOKSET	36
5.1 Vastajaat	36
5.2 Koulutus	38

5.3 Johdon tuki ja sisäinen vuorovaikutus	44
5.4 Sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinnolliset keinot	47
5.5 Ulkoinen viestintä ja järjestelmät	51
5.6 Tukiverkosto ja markkinatutkimukset.....	55
6 POHDINTA	60
6.1 Enian sisäisen markkinoinnin keinojen kehittäminen Elisa Viihde myynnissä	62
LÄHTEET.....	67
LIITTEET	68
Liite 1 Sähköpostikysely 1.....	68
Liite 2 Sähköpostikysely 2.....	69
Liite 3 Haastattelurunko	70
Liite 4 Peittomatriisi	72
Liite 5 Kyselylomake.....	74
KUVIOT	
KUVIO 1. Esimiehen ja työilmapiirin vaikutus myyjän motivaatioon	17
KUVIO 2. Työsuhteen muoto	37
KUVIO 3. Vastaajien ikä	38
KUVIO 4. Tietämys Elisa Viihteen ominaisuuksista.....	39
KUVIO 5. Kokonaiskuva Elisa Viihteen toimintaprosesseista	41
KUVIO 6. Työympäristön myönteisten asenteiden kehitys.....	42
KUVIO 7. Elisa Viihde -koulutuksista saadun tiedon tason riittävyys	43
KUVIO 8. Elisa Viihteen koulutusten tarjoamien palvelutaitojen riittävyys työn tekemiseen	44
KUVIO 9. Avoin työilmapiiri	47
KUVIO 10. Joukkoviestinnän keinot Elisa Viihde koulutuksissa.....	48
KUVIO 11. Työnkuvan palveluhenkisyys	49
KUVIO 12. Asiakastietokantojen kattavuus.....	52
KUVIO 13. Työssä kohdattu henkinen stressi.....	56

KUVIO 14. Tukiverkosto ongelmien ratkaisua varten	57
KUVIO 15. Asiakaskeskeisyyden jatkuva korostaminen.....	59

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Sisäisen markkinoinnin päämäärät	11
TAULUKKO 2. Sisäisen markkinoinnin perimmäinen tavoite	13
TAULUKKO 3. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet.....	13
TAULUKKO 4. Sisäisen markkinoinnin edellytykset	16
TAULUKKO 5. Sisäisen markkinoinnin keinot	19
TAULUKKO 6. Vastaajien paikkakunta.....	36
TAULUKKO 7. Vastaajien sukupuoli	36
TAULUKKO 8. Tietoisuus Enian strategiasta	39
TAULUKKO 9. Elisa Viihde -koulutukset tukevat strategiaa.	40
TAULUKKO 10. Välinpitämättömät asenteet työympäristössä	41
TAULUKKO 11. Myyjien koulutusten mukaisen ohjaaminen	45
TAULUKKO 12. Elisa Viihde myyjien rohkaiseminen heidän työssään	45
TAULUKKO 13. Elisa Viihde- myyjien saama positiivinen palaute	46
TAULUKKO 14. Motivoiva palkkausmalli	50
TAULUKKO 15. Motivoiva urasuunnitelma	50
TAULUKKO 16. Kannustejärjestelmän laadukkuus	51
TAULUKKO 17. Mainoskampanjoiden tiedotus etukäteen	52
TAULUKKO 18. Myyntiä tukevien järjestelmien apu	53
TAULUKKO 19. Myyntiä tukevien järjestelmien jatkuva kehittäminen	54
TAULUKKO 20. Järjestelmien tietotekniikan tason riittävyys.....	54
TAULUKKO 21. Stressiä aiheuttaviin tekijöihin puuttuminen	57
TAULUKKO 22. Asenteiden aikaisempi selvittäminen	58
TAULUKKO 23. Asiakaskeskeisyyden ymmärtäminen	59

1 SISÄISESTÄ MARKKINOINNISTA AVAIN MENESTYKSEEN

Sisäinen markkinointi on johtamistapa, joka tähtää koko henkilökunnan markkinointi- ja palvelupainotteisen toimintatavan omaksumiseen. Jokaiselle yritykselle on tärkeää palkata hyviä työntekijöitä työyhteisön palvelukseen, säilyttää heidät työyhteisössä, motivoida heidät palvelemaan sekä markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita hyvin ja saada heidät toimimaan asiakassuuntaisella tavalla. Yrityksen menestys on usein kiinni sisäisen markkinoinnin onnistumisesta. (Rope & Pöllänen 1998, 206.)

Sisäisen markkinoinnin käsite pitää sisällään monia palvelukeskeisyyteen, asiakaskeisyyteen ja osa -aikaisen markkinoinnin yleistymiseen tähtäviä toimenpiteitä. Sisäiselle markkinoinnille on luotu päämäärät, edellytykset, tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen kannalta tärkeimmässä roolissa ovat tavoitteiden pohjalta johdetut sisäisen markkinoinnin keinot, jotka korostuvat varsinkin, kun mitataan yrityksen menestymistä. Keinoja ovat esim. koulutukset, esimiesten tuki ja sisäinen vuorovaikutus, sisäinen viestintä, henkilöstöhallinto, ulkoinen viestintä, järjestelmätuki, tukiverkosto ja markkinatutkimukset. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu sisäisen markkinoinnin ja sen harhojen, tavoitteiden, edellytysten sekä keinojen pohjalta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään sisäisen markkinoinnin ja sen eri keinojen onnistumista Enian johdon näkemyksen ja Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. (Grönroos 2001, 460.)

1.1 Tutkimuksen tausta, näkökulma ja perustelut

Tutkimuksen taustalla oli toimeksiantajan tarve saada selvitettyä Enian sisäisen markkinoinnin onnistumista Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Sisäinen markkinointi nousi teoriana esille vasta tutkimusongelman muodostumisen jälkeen. Työ liit-

tyy läheisesti Enian myyntihenkilöstöön ja sisäiseen markkinointiin koskien Elisa Viihteen myyntiyksikön sisäisen markkinoinnin onnistumista myyntihenkilöstön näkökulmasta.

Pääongelmaksi muodostuu tarkemmin: Miten Enian sisäinen markkinointi on onnistunut johdon näkemyksen ja Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta? Alaongelmia puolestaan ovat: Miten Elisa Viihde -koulutukset ovat onnistuneet? Miten esimiesten tuki ja sisäisen vuorovaikutus toteutuu Elisa Viihde -myynnissä? Miten sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto onnistuvat Elisa Viihde -myynnissä? Miten ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki onnistuvat Elisa Viihde -myynnissä? Löytyykö Enialta tukiverkosto ja tukevatko markkinatutkimukset Elisa Viihde -myyntiä?

Tutkimuksella pyritään selvittämään Enian sisäisen markkinoinnin nykytilaa ja keinojen onnistumista Enian johdon näkemyksen ja Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Sisäisen markkinoinnin nykytilan selvittämisellä ja kehittämisellä yritystoiminnasta saadaan menestyneempää. Tutkimus suoritetaan menetelmätriangulaationa, sillä näin saadaan kattavampi kuva tutkimuskohteesta. Triangulaatio tarkoittaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston yhdistämistä. Ensimmäinen osa tutkimuksesta toteutetaan kvalitatiivisena puolistrukturoituna haastatteluna Jyväskylän Elisa Viihteen myynnistä vastaavan toimistopäällikön kanssa ja se muodostaa ns. poikkileikkaavan maisemakuvauksen Elisa Viihteen jälleenmyynnistä ja sisäisestä markkinoinnista Elisa Viihteen myynnissä tuloksellisesti onnistuneimmassa Jyväskylän toimistossa. (Lehtimäki, E. 2011)

Toinen osa tutkimuksesta toteutetaan haastattelun pohjalta kvantitatiivisella eli tilastollisella tutkimuksella Enian Elisa Viihde -jälleenmyyjille. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia tutkimuksen kohteena olevista sisäisen markkinoinnin keinoista. Sen tavoitteena on saada määrällistä eli numeerista tietoa ihmisten tekemisistä, asenteista tai kokemuksista. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan Surveymonkeys -sivuston kyselylomakkeilla, jonne Enian Elisa -

Viihde myyjät pääsevät kirjautumaan sähköisesti työpisteiltään. Otannan määrä on 35 Enian Elisa Viihde -myyjää.

Survey -kysely toteutetaan esittämällä väittämiä, joihin on likert -asteikon mukaiset vastausvaihtoehdot. Tutkimus on osittain kuvaileva ja osittain teoreettinen, ja sen perusteella pyritään selvittämään miten sisäinen markkinointi onnistuu. Tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoi niitä keskeiset piirteet. (tutkimusopinnot) Tutkimuksella pyritään osoittamaan sisäisen markkinoinnin keinojen riippuvuutta onnistuneeseen sisäiseen markkinointiin. Tutkimus on filosofiselta tasolta teleologinen ja esittää kysymyksiä tarkoituksesta. Mitä varten tutkimus tehdään? Tutkimus tehdään, jotta Enian sisäinen markkinointi onnistuisi ja Enia menestyisi paremmin. Tutkimushypoteesiksi muodostuu: Sisäisen markkinoinnin toimintojen tiedostaminen ja kehittäminen tekee yrityksestä menestyneemmän.

1.2 Toimeksiantajasta

Elisaan kuuluu monta erilaista yksikköä, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu, luotonvalvonta, toimitus, laskutus, tuotteiden kehittäminen, tekninen asiakaspalvelu, käyttötuki ja jälleenmyynti. Jälleenmyyntiyksikkö Enia Oy keskittyy ainoastaan sille kuuluviin asioihin, kuten uusien tuotteiden myyntiin ja uusasiakkaiden hankintaan. Toimitus vastaa tuotteiden lähettämisestä asiakkaalle tai asiakaspalautuksista, ja asiakaspalvelu auttaa olemassa olevia asiakkaita ja on tarvittaessa yhteydessä eri yksiköihin saadaakseen tarvitsemansa tiedon. Tutkimuksen aihe lähti liikkeelle halusta tehdä opinäytetyö työnantajalleni Enia Oy:lle. Toimin tällä hetkellä Helsingin Enian toimistossa vuorovastaavan/ toimistopäällikön tehtävissä ja olen ollut Elisalla töissä eri yksiköissä jo useamman vuoden ajan.

Enia Oy on yksi Pohjoismaiden suurimmista jälleenmyyntiyrityksistä, joka jälleenmyy Saunalahden tuotteita ja Elisan palveluita. Enia Oy on yrityksenä suhteellisen tuore,

vaikka sen toiminta onkin alkanut jo 2000 -luvun alkupuolella. Vielä parisen vuotta sitten Eniaa ei nimenä ollut, mutta toiminta oli käynnissä kahden yksityisomisteisen yrityksen Dial Median ja Doneton muodossa. Nämä yritykset yhdistyivät yhteiseksi Eniaksi reilu vuosi sitten, kun Elisa osti molemmat yritykset ja kasvatti jälleenmyyntiyksikköään. Operaattoreiden markkinajohtaja Elisan 100%:sesti omistama jälleenmyyntiyritys Enia Oy kamppailee tällä hetkellä uusien tuotteiden, kuten Elisa viihteen telemarkkinoinnin parissa. (Enian koulutusmateriaali, 2011.)

Elisa Viihde on saatettu Enialla viime vuoden aikana neljään kaupunkiin myyntiin. Tärkeää Enialle on rehellisyys, eettisyys ja laatu. Nämä arvot korostuvat myös Enian strategiassa. Enia panostaa henkilöstönsä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja ohjaamiseen. Aihe on toimeksiantajalle tällä hetkellä erittäin ajankohtainen ja koskee Enian sisäistä markkinointia Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Aihe tukee Enian strategiaa korostaessaan laatua ja palveluhenkisyyttä. Tutkimus on jälleenmyyntiyritys Enia Oy:lle sen toimintaan liittyviä tärkeimpiä tutkittavia käsitteitä, sillä markkinoinnin muut vaiheet ja osa päällekkäisistä toiminnoista toteutetaan palvelun tuottajan Elisan toimesta eri yksiköissä. Elisa Viihde on siis lanseerattu myyntiin jo aiemmin Elisalla, mutta se on tuotu nyt kattavammin jokapäiväiseen myyntiin telemarkkinoinnissa. Enia vastaa täysin omasta toiminnastaan, tuloksestaan ja henkilöstöstään ja on vain tulosvastuussa Elisalle. Työ toteutetaankin, jotta Enia olisi entistä menestyneempi yritys tulevaisuudessa. Tästä johtuen tutkimus on erittäin tärkeä myös Enian tulevaisuuden kannalta.(Yritysesittely, 2011.)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen aihepiiriin liittyviin teorioihin sisältyy lyhyt kuvaus sisäisestä markkinoinnista, sen harhoista, tavoitteista ja edellytyksistä. Tämän pohjalta syvennyttään kertomaan tarkemmin sisäisen markkinoinnin keinoista. Tutkimus sisältää mm. seuraavia käsitteitä sisäisen markkinoinnin näkökulmasta: **sisäinen viestintä** eli viestintä, jolla varmistetaan henkilöstön tietoisuus tuotteesta sekä siihen kytkytyistä yrityk-

sen toimenpiteistä. **Koulutustoiminta** eli toiminta, jolla varmistetaan henkilöstön osaaminen tuotteen toimivuuden varmistamiseksi. **Ulkoisen viestintä** eli viestintä, joka tässä sisäisen markkinoinnin yhteydessä mahdollistaa mainoskampanjoiden, esitteiden ja erillismainoksien kehittämisen työntekijöiden kanssa ja esittelemisen työntekijöille ensimmäisenä. **Tukiverkosto** eli toiminta, joka auttaa työntekijää selviytymään henkisestä stressistä ja paineesta ja palauttamaan työmotivaatio. (Grönroos 2001, 446–460.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Enian sisäisen markkinoinnin nykyistä tilaa ja onnistuneita sekä epäonnistuneita keinoja johdon näkemyksen sekä Elisa Viihteen myyjien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää onnistuuko sisäinen markkinointi ylipäätään Enia Oy:n Elisa Viihde -myyntiyksikössä. Tutkimuksesta rajataan pois markkinoinnin muut aiheet sekä osa sisäiseen markkinointiin liittyvistä aiheista, sillä ne ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkityksettömiä. Tärkeimpänä tavoitteena on saada selville sisäisen markkinoinnin onnistuminen johdon näkemyksen ja Elisa Viihteen myyjien näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on muodostaa kuva Elisa Viihteen myyjien mielipiteistä koskien koulutuksia, esimiesten tukea, sisäistä vuorovaikutusta, sisäistä viestintää, henkilöstöhallintoa, ulkoista viestintää, järjestelmätukea, tukiverkosta ja markkinatutkimuksia.

Tutkimusongelma löytyy sisäisen markkinoinnin avulla. Pääongelmaksi muodostuu tarkemmin: Miten Enian sisäinen markkinointi on onnistunut johdon näkemyksen ja Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta? Alaongelmia puolestaan ovat: Miten Elisa Viihde -koulutukset ovat onnistuneet? Miten esimiesten tuki ja sisäisen vuorovaikutus toteutuu Elisa Viihde -myynnissä? Miten sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto onnistuvat Elisa Viihde -myynnissä? Miten ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki onnistuvat Elisa Viihde -myynnissä? Löytyykö Enialta tukiverkosto ja tukevatko markkinatutkimukset Elisa Viihde -myyntiä? Työssä selvitetään sisäisen markkinoinnin onnistumisen ja sisäisen markkinoinnin toimintojen välisiä yhteyksiä sekä kuvaillaan johdon näkemystä Elisa viihde yksikön sisäisestä markkinoinnista.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI

Ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksekkäästi ilman hyviä ja toimivia sisäisiä suhteita. Organisaation johtamisen todellinen koetinkivi on kaikkien työntekijöiden johtamisessa. (Grönroos 2001, 431.)

Sisäinen markkinointi tarkoittaa yksinkertaistettuna organisaation työntekijöiden muodostamia ensimmäisiä sisäisiä markkinoita. Tuotteet, palvelut ja ulkoiset viestintäkampanjat täytyy kyetä markkinoimaan ensimmäisenä sisäiselle kohderyhmälle, jotta markkinointi ulkoisille asiakkaille onnistuisi. (Grönroos 2001, 431.)

Käsitteenä sisäinen markkinointi sai alkunsa vuonna 1978 SAS -lentoyhtiössä tapahtuneesta muutosprosessista, jossa Linjeflygista SAS:iin tullut silloinen uusi pääjohtaja Jan Carlzon onnistui kääntämään kurjasti menneen, markkinaosuutta ja kannattavuutta menettäneen yhtiön tulokuntoon ja nopeasti uudelleen markkinoinnilliseen imuun pääosin sisäisen markkinoinnin keinoilla. 1980 -luvulla sisäisen markkinoinnin onnistumistapauksia ei juuri SAS:in lisäksi muodostunut. Tämä johtui siitä, että sisäisen markkinoinnin tavoitteita ei täysin ymmärretty, vaan sisäistä markkinointia alettiin toteuttaa itsetarkoituksellisesti ja keinokeskeisesti. Sisällöllisen väärinymmärryksen johdosta sisäinen markkinointi usein kuvitellaan ”vanhan henkilöstöpolitiikan pukemiseksi uusiin vaatteisiin” tai ”kampanjoiden etukäteiskertomiseksi henkilöstölle”. (Rope & Pöllänen 1998, 206.)

Sisäinen markkinointi on tuonut juuri henkilöresurssien hallinnointiin 3 uutta näkökulmaa. Työntekijät muodostavat yrityksen ensimmäiset sisäiset markkinat. Tämä näkökohta korostaa, että henkilöstön tulee kokea ja arvioida kaikki mitä palveluntarjoaja tarjoaa. Yritys pyrkii yhdistämään sisäiset -toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen. On tärkeää muistaa, että työntekijät vaikuttavat palveluntarjoajan sisäisten suoritusten lisäksi myös ulkoisiin suorituksiin. Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjotta-

va sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisillekin asiakkaille. Tämä vaikuttaa puolestaan merkittävästi organisaation sisäisiin suhteisiin. (Grönroos 2001, 433.)

Yrityksen työntekijät jaetaan asiakaskontaktimäärän perusteella kahteen ryhmään: vuorovaikutustyötä tekeviin ja osa -aikamarkkinoijiin. Jälkimmäisellä ryhmällä on vähemmän asiakaskontakteja ensimmäiseen verrattuna, mutta ryhmälle tulee antaa yhtä paljon asiakaspalvelukoulutusta kuin varsinaiselle kontaktihenkilöstölle. Perusammattitaito ei nykypäivänä enää riitä, sillä työn tuloksia on alettu arvioida asiakaspalvelu- tai myyntikontaktin laadun perusteella. (Lahtinen & Isoviita 1998, 93.)

2.1 Sisäisen markkinoinnin harhat ja päämäärät

Alkuaikojen sisällöllisten väärinymmärrysten seurauksena sisäiselle markkinoinnille on syntynyt näkemysarhoja, kuten näkökulmaharha ja toimintakenttäharha. Näkökulmaharha syntyy, kun sisäisen markkinoinnin keinoista ajatellaan muodostuvan tekemisen toimintasisältö. Näin ei kuitenkaan ole, vaan toimintasisällön muodostaa se **näkökulma ja tavoite**, joista johtuen keinoja käytetään. Sisäisen markkinoinnin ja henkilöstöpolitiikan näkökulma ja tavoite ovat täysin erilaiset. Tästä johtuen myös käsitteiden tavat tehdä ja toteuttaa keinoja eroavat toisistaan. Joidenkin keinojen, kuten kannustejärjestelmien ja koulutuksen, kohdalla henkilöstöpolitiikka ja sisäinen markkinointi näyttäisivät yhteneviltä, vaikka ne ovat näkökulma- ja tavoite - eroavaisuuksista johtuen täysin eri sisältöisiä ja eri tavoin toteutettavia. (Rope 1998, 208.)

Toimintakenttäharha puolestaan ilmenee, kun sisäisen markkinoinnin ajatellaan kuuluvan vain vuositöimenpiteiden, kuten esim. kampanjoiden apuvälineeksi. Näin käy, kun sisäisen markkinoinnin ensisijainen tehtävä, liikeidean toimivuuden varmistaminen, ei toteudu. Sisäistä markkinointia ei pidä nähdä pelkästään **sisäisenä tiedotuksena**, vaikkakin sillä on tärkeä rooli. Sen avulla henkilöstön pitää omaksua liikeidean sisältö, oman yksikkönsä rooli liikeideassa, oma rooli omassa yksikössään ja ne toi-

mintatavat, jotka on suunniteltu omaan yksikköön ja omiin tehtäviin, ja joiden mukaisena liikeidea toteutuu. Nämä asiat sisäistämällä saadaan edellytys liikeidean toteuttamiselle yhtenäisellä, tavoitteen mukaisella ja osien kesken synergisellä toimintatavalla. Sisäisen markkinoinnin toimivuuden edellytyksiä voidaan tämän pohjalta mitata esim. seuraavilla kysymyksillä: Onko yksikössämme kirjallisesti määritelty liikeidea? Tiedätkö liikeidean sisällön? Miten liikeidea on tuotu henkilöstötasolle? Tiedätkö miten toimit liikeidea edistääksesi? (Rope 1998, 208.)

Sisäisen markkinoinnin päämäärät voidaan liittää henkilöstön viihtyvyyteen ja henkilöstön hallintaan. Jukka Lahtinen ja Antti Isoviita (1998, 92) määrittelevät sisäisen markkinoinnin päämäärät seuraavasti:

TAULUKKO 1. Sisäisen markkinoinnin päämäärät

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Hyvien työntekijöiden palkkaaminen työyhteisön palvelukseen 2. Hyvien työntekijöiden säilyttäminen työyhteisössä 3. Työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla 4. Työntekijöiden motivoiminen markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita |
|---|

Grönroos (2001, 440) näkee nämä päämäärät suhdelainotteisina tarkempina yleistavoitteina. Hän tuo näiden lisäksi yhtenä yleistavoitteena riittävän johtamis- ja teknisen tuen antamisen sisäisiä tai ulkoisia palveluja toimittaville henkilöille, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijan tehtävänsä. Sisäinen markkinointi tuo toimiessaan myös houkuttelevuutta työnantajaa kohtaan. Yleistavoitteista tai päämääristä voidaan mukauttaa kuhunkin tilanteeseen sopivia erityistavoitteita, jotka vaativat omat mukautuksensa.

Hyvien työntekijöiden palkkaaminen on sinänsä vaikeaa, sillä aina ei ole valittavana parasta yksilöä, ja siksi hyvästä työntekijästä tulisi pitää kiinni. Sisäinen markkinointi

kuitenkin alkaa henkilökunnan perehdyttämis- ja valintavaiheessa. Valintavaiheessa tehtyjä virheitä on vaikea saada korjattua jälkikäteen. Palvelu- ja myyntialalle palkattavien tulisi olla kiinnostuneita asiakaspalvelutyöstä ja kykeneviä kehittymään ja omaksumaan työn suorittamiseen vaadittava tietous. (Lahtinen 1998, 92.)

Työntekijä motivoituu tekemään tuloksia, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. Itsensä ja työnsä tarpeettomaksi kokevasta henkilöstä voi tulla ”myrkyn kylväjä”, joka levittää henkilöstön ja asiakkaiden keskuuteen kaunaa, epäsofia ja perättömiä huhuja. Sisäisen markkinoinnin avulla työyhteisöön luodaan suotuisa työilmapiiri ja kannustavat työtehtävät. Tämä vaatii esimiesten ja alaisten välistä luottamuksen ja työn arvostusta. Myös tyytyväiset asiakkaat lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Optimaalinen ”hyvä kehä”-tilanne syntyy, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, työntekijät motivoituneita ja johto tyytyväinen kannattavuuden kehitykseen. Vastakohta tälle olisi puolestaan noidankehä, joka voi syntyä esim. taloudellisten paineiden alla tehtyjen väärin liitännäisten karsimisesta, joka ärsyttäisi asiakkaita ja heikentäisi sisäistä ilmapiiriä. Oikea tapa olisi saada asiakkaan kokonaispalvelua paranemaan, sillä hyviä liitännäispalveluja seuraavat työntekijöiden motivoituneisuus ja tyytyväinen johto. Onnistunut sisäinen markkinointi johtaa hyvään kehään ja siihen, että myynti ja kanta-asiakkuuksien määrä lisääntyvät ja kannattavuus paranee. (Lahtinen 1998, 92.)

2.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Ropen ja Pölläsen (1998, 207) mukaan sisäisellä markkinoinnilla on vain yksi perimmäinen tavoite:

TAULUKKO 2. Sisäisen markkinoinnin perimmäinen tavoite

SISÄISEN MARKKINOINNIN PERIMMÄINEN TAVOITE

= saada liikeidea toteutumaan jokaisen asiakkaan kohdalla jokapäiväisessä työssä suunnitellulla tavalla.

Lahtinen ja Isoviita (1998, 93) puolestaan määrittelevät sisäisen markkinoinnin tavoitteet seuraavasti. Tavoitteet johdetaan sisäisen markkinoinnin päämääristä. Niiden tulisi olla samalla tavalla ja vakavuudella suunniteltuja kuin yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet. Tavoitteet ovat mitattavia, realistisia, haastavia ja aikataulutettuja, ja ne pyritään suorittamaan aina sillä ohjelmalla, jolla ne on päätetty saavuttaa. Tavoitteiden saavuttaminen tulee uskoa aina jonkun tärkeässä roolissa olevan vastuulle, jotta henkilöstö sitoutuisi siihen. Sisäistä markkinointia ei pitäisi pyrkiä delegoimaan alaspäin, sillä henkilökunta ei pidä asiaa tärkeänä, jos vastuu ei kuulu ylimmälle johdolle.

TAULUKKO 3. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

SISÄISEN MARKKINOINNIN TAVOITTEET

1. Saada koko henkilökunta sisäistämään yhteisön palvelufilosofia ja ylimmän johdon käsitykset.
2. Luoda kannustava, avoin työilmapiiri, joka rohkaisee avoimuuteen.
3. Kannustaa henkilökuntaa ajattelemaan asioita laadun näkökulmasta.
4. Kitkeä henkilökunnasta pois ”tämä ei kuulu minulle” ajattelu
5. Kehittää ihmisläheinen johtamiskulttuuri
6. Oppia arvostamaan ihmisten erilaisuutta

”ESIMIES SAA SELLAISEN HENKILÖKUNNAN KUIN ANSAITSEE.”

Suhdemarkkinoinnissa sisäisen markkinoinnin tavoitteena on synnyttää suhteita johdon ja muun henkilöstön sekä funktioiden välille. Henkilöstön väliset sisäiset markki-

nat on tavoitettava tehokkaasti, jotta henkilöstö on valmiina ulkopuolisiin kontakteihin. Tehokkaasta sisäisestä markkinoinnista tulee tehokkaan ulkoisen markkinoinnin edellytys. (Gummesson 2004, 278.)

Grönroosin (2001, 440) mukaan on olemassa kolmenlaisia tilanteita, joissa sisäisen markkinoinnin tavoitteet ovat hieman erilaiset. Nämä tilanteet edustavat myös sisäisen markkinoinnin kolmea tasoa ja ne ovat:

1. Palvelukulttuurin luominen
2. Palvelukulttuurin ylläpitäminen
3. Uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittely työntekijöille

Palvelukulttuuri korostaa organisaation palveluhenkisyttä ja kiinnostusta asiakkaita kohtaan. Sisäinen markkinointi ei pelkästään riitä palvelukulttuurin muodostamiseen, vaan siihen tarvitaan myös palvelukulttuurin ylläpitämisessä esille tuotavia asioita. Henkilöstön tulee ymmärtää, miksi palvelut, palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys ovat tärkeitä ja mitä yritys haluaa saavuttaa. Lisäksi näihin tähtäävät johtamismenetelmät ja taidot ovat palvelukulttuurin perusedellytyksiä. Palvelukulttuuria luotaessa sisäisen markkinoinnin tavoitteet ovat seuraavat:

1. Saada koko henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen toiminta- ajatus, strategiat, taktiikat, yrityksen tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat.
2. Myönteisien suhteiden luominen organisaation ihmisten välille
3. Palveluhenkisen johtamistyylin omaksuminen esimiesten ja työnjohtajien kesken
4. Palveluhenkisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen opettaminen kaikille työntekijöille (Grönroos 2001, 441.)

Toinen sisäisen markkinoinnin taso on palvelukulttuurin ylläpitäminen. Palvelukulttuurin onnistuneen luomisen jälkeen nousee tärkeämpään rooliin sen aktiivinen ylläpitäminen. Henkilöstön asenteita ja yrityksen normeja ei saa päästää palaamaan takaisin tekniseen tehokkuuteen. Johtamistuki on tässä vaiheessa kaikkein tärkeintä. Työnjohtajien tulee keskittyä sääntöjen korostamisen sijaan asiakkaiden ongelmien

ratkaisemiseen, jolloin työntekijätkin ovat tyytyväisempiä työhönsä. Johdon tulee luoda epäsuora valvonta ja pitää sitä yllä, sillä mahdollisuutta palvelun toimituksen suoraan valvontaan tuskin muodostuu. Epäsuoraan valvontaan liittyy läheisesti oikeanlaisen palvelukeskeisen ilmapiirin luominen, jotta työntekijät kokisivat palvelun päällimmäiseksi ajatteluaan ja käyttäytymistään ohjaavaksi normiksi. Työnjohtajien ja esimiesten tulee kyetä rohkaisemaan alaisiaan, avaamaan virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia, välittämään palautteet alaisten tietoon ja säilyttämään hyvät sisäiset suhteet, jotta vakiintunut palvelukulttuuri jatkuisi. Palvelukulttuuria ylläpidettäessä sisäisen markkinoinnin tavoitteet ovat kootusti:

1. Rohkaisevan ja palveluhenkisyttä sekä asiakaskeskeisyyttä edistävän johtamisen menetelmän toiminnan varmistaminen
2. Hyvien sisäisten suhteiden säilymisen varmistaminen
3. Työntekijöiden jatkuvan tiedon ja palautteen saamisen varmistaminen
4. Uusien tuotteiden, palveluiden, markkinointikampanjoiden ja –toimien markkinointi työntekijöille ennen ulospäin markkinointia (Grönroos 2001, 442.)

Alkujaan sisäisellä markkinoinnilla pyrittiin järjestelmällisesti hoitamaan yritysten uusien tuotteiden, palveluiden tai markkinointikampanjoiden markkinoille tuonnin ja suunnittelemisen yhteydessä syntyneitä ongelmia. Työntekijöiden huonon perehdyttämisen takia kaksi edellistä sisäisen markkinoinnin tasoa olivat jääneet huomioimatta. Uusia tuotteita, palveluja tai markkinointikampanjoita ei näin ollen oltu sisäistetty, tai niistä saatiin tietää vasta ulkoisen markkinoinnin kautta, kuten lehti-ilmoituksista, TV-mainoksista tai asiakkailta. Tämä sisäisen markkinoinnin kolmas taso liittyy ja vahvistaa kahta ensimmäistä tasoa. Se edistää vakiintuneen palvelukulttuurin ylläpitämistä tai tukee sen luontia. Uusien tuotteiden, palvelujen tai markkinointikampanjoiden esittely muodostaa aivan omat tehtävänsä ja sen sisäisen markkinoinnin tavoitteet ovat:

1. Uusien tuotteiden ja palveluiden tuominen työntekijöiden tietoon ja hyväksyntään
2. Uusien pääosin massamarkkinoinnin mukaisten kampanjoiden ja toimien tuominen työntekijöiden tietoon ja hyväksyntään

3. Uusien suhdemarkkinoinnin ja vuorovaikutteisen markkinoinnin toimintatapojen tuominen työntekijöiden tietoon ja hyväksyntään (Grönroos 2001, 443.)

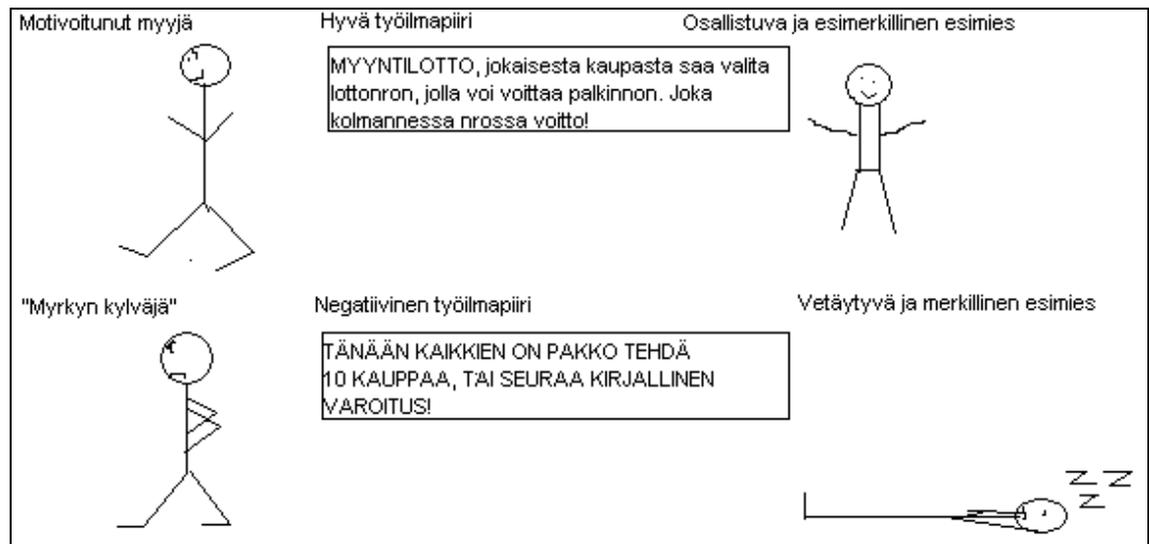
2.3 Sisäisen markkinoinnin edellytykset

Sisäisen markkinoinnin edellytykset ovat tiettyjä ehtoja, joilla sisäinen markkinointi saadaan onnistumaan. Edellytysten mukaisten toimenpiteiden tulee edetä oikeassa järjestyksessä, ja ne vaativat huolellista suunnittelua. Lahtinen (1998, 94) taulukoi sisäisen markkinoinnin edellytykset alla olevaan muotoon:

TAULUKKO 4. Sisäisen markkinoinnin edellytykset

1. Tehdään koko henkilökunnan kattava sisäisen ilmapiirin ja työviihtyvyyden tutkimus, selvittääksemme missä nyt olemme.
2. Tutkimustulokset käydään avoimesti läpi koko henkilökunnan kanssa, tuodaksemme kaikille tietoon, mikä on vialla ja mikä on kunnossa.
3. Asetetaan sisäiselle markkinoinnille uudet täsmennetyt tavoitteet, jotka haluamme saavuttaa.
4. Laaditaan henkilöstön kanssa sisäisen markkinoinnin toimenpideohjelma, joilla heikommat asiat voidaan korjata.
5. Varmistetaan ylimmän johdon sitoutuminen sisäiseen markkinointiin, sillä henkilökunta tekee päätelmät sisäisen markkinoinnin tärkeydestä sen perusteella, kuinka hyvin esimiehet sitoutuvat itse määrittämiinsä periaatteisiin ja keinoihin.

Toimenpiteet vaativat jokaiselta työntekijältä huomiota, panosta ja kyvyn kestää kritiikkiä. Johdon tulee esimerkillään näyttää harkittu, suunnitelmallinen ja viimeistelty toiminta asiakkaidensa kanssa. Johdon tulee omalla tekemisellään näyttää sisäisen markkinoinnin tärkeys, johon olennaisena osana kuuluu välitön heikkoihin suorituksiin puuttuminen. Hyvään työtulokseen tarvitaan jo päämääristä tuttua motivaatiota, mutta myös valmiutta ja mahdollisuutta. Menestyvässä työyhteisössä toimivat sekä huolenpidon tiiviys että jatkuvuus. Sisäisen markkinoinnin ohjelma onnistutaan vieämään yrityksessä läpi ainoastaan kokoontumalla pohtimaan asioita yhdessä. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon pitää myös toteuttaa yhteiset päätökset, jotta asiat eivät kääntyisi yritystä itseään vastaan. (Lahtinen 1998, 94.)



KUVIO 1. Esimiehen ja työilmapiirin vaikutus myyjän motivaatioon

Sisäisen markkinoinnin keinoja ei tule toteuttaa pelkkänä kampanjana tai irrallisina toimina ilman yhteyksiä muihin johtamisen tekijöihin, sillä riskinä on, että ei saada mitään pysyvää aikaan. Organisaatorakenteen ja strategian on tuettava palvelukulttuurin luomista, ja esimiesten sekä työnjohtajien johtamismenetelmien ja -tyylin on tuettava työntekijöitä. Tämän pohjalta sisäisen markkinoinnin onnistumisen edellytykset syvemmästä näkökulmasta ovat seuraavat:

- Sisäisen markkinoinnin on oltava olennainen osa strategista johtoa.

- Organisaatorakenne tai johtamistuen puute ei saa kumota sisäisen markkinoinnin prosessia.
- Sisäisen markkinoinnin prosessia on taukoamatta tuettava ylimmän johdon toimesta. (Grönroos 2001, 443.)

Sisäisen markkinoinnin alkaminen kulkee tärkeysjärjestyksessä ylimmästä johdosta alaspäin. Ylimmän johdon, keskijohdon ja työnjohtotason sisäisen markkinoinnin prosessien hyväksymisen jälkeen vuoroon tulee vasta kontaktihenkilöstö. Aito johtajuus organisaation joka tasolla mahdollistaa kontaktihenkilöiden sisäisen markkinoinnin toimien onnistumisen ja palvelualltiuteen sitoutumisen ylläpitämisen. Yläpuolelta tuleva tuki ja rohkaisu toimivatkin palveluhenkisyttä suuresti korostavana tekijänä. Kontaktihenkilöt ovat välittömässä yhteydessä asiakkaisiin ja tekevät vuorovaikutteista markkinointityötä, joten he ovat luonnollinen sisäisen markkinoinnin kohderyhmä. (Grönroos 2001, 444.)

Yrityksissä työskentelee myös henkilöitä, jotka eivät ole suoranaisesti yhteydessä asiakkaisiin mutta vaikuttavat välillisesti asiakkaiden saamaan palveluun. Tämän tukihenkilöstön tulee toimia asiakaskeskeisesti varsinkin palvellessaan sisäisiä asiakkaitaan ts. kontaktihenkilöitä. Tästä johtuen tukihenkilöstön palveluhenkisyys heijastuu voimakkaasti kontaktihenkilöiden kykyyn suorittaa vuorovaikutteista markkinointityötä. Sisäisen markkinoinnin neljä tärkeintä kohderyhmää ovat: ylin johto, keskijohto ja työnjohto, kontaktihenkilöstö sekä tukihenkilöstö. Työntekijä voi myös toimia useammassa kohderyhmässä tai asemassa, kuten osittain asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva keskijohto. Tällöin eri ryhmien tehtävät voivat sekoittua, kuten tässä esimerkissä keskijohdon ja kontaktihenkilöstön. (Grönroos 2001, 444.)

2.4 Sisäisen markkinoinnin keinot

Lahtinen (1998, 95) luetteloi onnistuneeseen sisäiseen markkinointiin johtavat keinot:

TAULUKKO 5. Sisäisen markkinoinnin keinot

SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINOT

Koulutus

- Koko henkilökunnalle annettu markkinointi- ja palvelukoulutus
- Asennekoulutus asiakassuuntaiseen toimintatapaan
- Laatujohtamisen toimintatapa

Motivoiva esimiestoiminta

- Jämäkkyys – lupaa vain se, minkä aiot tehdä
- Henkilökunnan tasapuolinen, oikeudenmukainen kohtelu
- Innostava ja kannustava johtamistyyli
- Säännölliset kokoukset ja keskustelut
- Avoimuus
- Motivoiva, yksilöllinen henkilöstöpolitiikka
- Ihmisten huomioiminen heitä itseään koskeissa ratkaisuisa
- Selkeät tavoitteet ja toimenkuvaukset
- Laatujohtaminen

Sisäinen tiedotus

- Sisäiset perehdyttämisoppaat, ”talon tavat”
- Tiedon perillemenon varmistaminen käyttämällä useita samanaikaisia viestintäkanavia
- Henkilökuntalehti
- Esitteet, julisteet, erityisvideot ja muu tiedotusmateriaali
- Face –to –face -tiedottaminen

Grönroos(2001, 445) kuitenkin korjaa, että täydellistä luetteloa keinoista, joiden tulisi sisältyä sisäisen markkinoinnin ohjelmaan, ei ole olemassa. Jokainen yritys voi valita siihen itselleen tärkeimmät palveluhenkisyteen ja asiakaskeskeisyyteen välittömästi tai välillisesti vaikuttavat toiminnot tai tehtävät. Toiminnot voidaan kuitenkin yleistää ja näin ollen purkaa sopimaan useampia tilanteita. Tästä voidaan johtaa, että sisäinen markkinointi on juuri henkilöstön johtamista koskeva filosofia ja järjestelmällinen tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria. Sisäisen markkinoinnin keinoja tulisi toteuttaa niin, että toteutustapa ja sisältö ruokkivat välittömästi liikeidean jokapäiväistä toteutusta. (Rope 1998, 208)

Koulutus

Uusien tuotteiden lanseerausmarkkinoinnissa koulutustoiminta varmistaa henkilöstön osaamisen koskien uuden tuotteen toimivuutta. Tällöin koulutustoiminta sisältää mm. myyntikoulutuksen, huoltokoulutuksen, teknisen tuotekoulutuksen ja tuotantokoulutuksen. Koulutusten tulee tällöin kattaa tuotteen toteutukseen osallistuvat henkilöryhmät ja koko jakeluketju. (Rope 1999, 145.)

Sisäisen markkinoinnin perusosaksi useimmiten kuuluu sisäinen tai ulkoinen koulutus. Grönroos (2001, 446) tuo esille, että koulutuksen puutteesta voi seurata ns. palveluosaamisen puuttuminen strategisesta ajattelusta ja operatiiviselta tasolta. Tämä johtuu useasta asiasta, kuten palvelustrategian sisällön, markkinoinnin luonteen ja laajuuden sekä kahdenlaista vastuuta omaavien työntekijöiden ymmärtämättömydestä. Ymmärtämättömyys on osa asenneongelmaa, joka on usein juuri seurausta tiedon puutteesta. Tiedon tasoa parantamalla parannetaan siten myös asenteita, jotka johtavat palveluosaamisen paranemiseen. Sisäisen markkinointiohjelman perusosaksi tarvittava sisäinen tai ulkoinen koulutus voi koostua kolmenlaisesta koulutuksesta:

1. Koulutusta, jolla opetetaan kokonaisvaltaista näkemystä palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin
2. Koulutusta, jolla kehitetään myönteisiä asenteita palvelustrategiaa ja osa- aikaista markkinointia kohtaan
3. Koulutusta, joka kehittää työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitoja

Koulutus ja sisäisen viestinnän tuki myös viestintäjohtamisen kannalta on erittäin tärkeää. Koulutus kuuluu lisäksi asennejohtamisprosessiin. Palveluhenkisyys, osa- aikainen markkinointi ja työntekijän kiinnostuminen niihin kuuluviin taitoihin vaikeutuu, jos koulutuksen ensimmäinen tavoite epäonnistuu. Yksilöiden tulisi aina saada tietää toimintojensa kokonaiskuva, jotta he näkisivät syyt vaadittaviin käyttäytymismuutoksiin kollegoita ja asiakkaita kohtaan, tai joutuessaan omaksumaan perinteistä poikkeavia uusia työtehtäviä. Koulutusohjelmiin pitää sisältyä myös työntekijöiden ja asiakkaiden oikeudenmukaiseen kohteluun liittyviä asioita, jotta työntekijät kokevat luottamuksen vallitsevan heidän, johdon ja kollegoidensa välillä. (Grönroos 2001, 446.)

Johdon tuki ja sisäinen vuorovaikutus

Sisäisen markkinoinnin ohjelma ei ole kattava koostuessaan pelkästä koulutuksesta. Esimiesten, johdon, tiimien vetäjien ja työnjohtajien oikeanlaisella johtajuudella saadaan ohjelmaan jatkuvuutta. Oikeanlainen johtajuus pitää sisällään laadultaan monenlaista tukea:

1. virallisten koulutusohjelmien täydennystä jokapäiväisissä johdon toimissa
2. jokapäiväisen johtamisen yhteydessä esiintyvä alaisten aktiivinen rohkaiseminen
3. suunnittelu ja päätösten teko alaisten kanssa
4. palautteen, tiedottamisen ja kaksisuuntaisen viestinnän antaminen alaisille virallisissa ja epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa
5. sisäisen ilmapiirin luominen avoimeksi ja rohkaisevaksi (Grönroos 2001, 447.)

Esimiesten tulee olla kiinnostuneita työntekijöistä ja heidän oppimistaan asioista sekä olla apuna koulutuksissa opitun tiedon hyödyntämisessä. Lähtökohtana tulisi olla se, että työntekijät toteuttaisivat itse uusia ideoitaan. Koulutuksissa oleminen ei saisi muodostaa alikapasiteettia tai vaikuttaa negatiivisesti työntekijän tuloksiin. Tällöin työntekijälle voi syntyä kuva mahdollisten myönteisten vaikutusten välittämättömyydestä ja myönteisten asenteiden ja uusien ideoiden huomioimatta jättämisestä. Johtamistukeen kuuluu juuri työntekijöiden rohkaiseminen uusien ideoidensa toteuttamisessa työympäristössään sekä tunnustuksen antaminen. Johtamistyyli kuuluu myös olennaisena osana sisäiseen markkinointiin, koska sillä on paljon merkitystä oikeanlaisen työympäristön ja sisäisen ilmapiirin luomisessa. Työntekijöiden sitoutuminen toimiinsa on myös erittäin tärkeää, ja siksi suunnitteluprosessiin on hyvä saada alaiset mukaan. Tämä tuo päätöksentekoon arvokasta tietoa alaisen näkökulmasta, mikä tarkoittaa parempia ja kattavampia päätöksiä. Työnjohtaja on avainasemassa avoimen ilmapiirin luomisessa ja palveluita sekä asiakkaita koskevien asioiden esille ottamisessa. Vuorovaikutteinen viestintä ja johdon tuki ovat asennejohtamisen ja viestintäjohtamisen tärkeimpiä työkaluja. (Grönroos 2001, 447.)

Sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinnolliset keinot

Palvelustrategioiden ja uusien toimintatapojen esille tuominen ja opettaminen on sisäisen viestinnän lähtökohta. Tämä onnistuu erilaisen tukiaineiston, kuten videonauhoiden, audiovisuaalisen materiaalin, kirjallisen materiaalin, esitteiden, sisäisten muis-tioiden, lehtien sekä muiden viestinnän keinojen avulla. Henkilöstöhallinnolliset kei-not puolestaan korostuvat oikeanlaisten työntekijöiden rekrytoinnissa sekä töissä py-syvyydessä. Näissä asioissa sisäisen markkinoinnin tavoitteita edistetään oikeanlaisil-la työnkuvauksilla, palkkausmenetelmillä, urasuunnittelulla, palkka- ja kannustejär-jestelmillä sekä muilla henkilöstöhallinnollisilla työkaluilla. Usein uusia työntekijöitä ajatellaan vain kustannusten kannalta, vaikka pitäisi ajatella heitä tuloa tuottavina resursseina. Hyvän palvelun suorittaneen työntekijän palkitseminen on tärkeä sisäi-sen markkinoinnin työkalu.

(Grönroos 2001, 449.)

Palkitsemisjärjestelmien tulisikin perustua kustannustehokkuuden ja sisäisen tehokkuuden lisäksi hyvään palveluun ja laatuun. Laatu korvaa määrän. Tärkeimpiä asiakaspalvelu- tai myyntitehtäviä ei saisi antaa uusimmille ja vähiten koulutusta saaneille osa-aikaisille työntekijöille, sillä he ovat usein ammattitaidottomia ja saavat keuhkoa palkkaa, ja heidän työnsä on yksitoikkoista. Nämä olosuhteet voivat muodostavat negatiivisia suhteita työnantajaan, antaa asiakkaalle huonon kuvan palvelun laadusta ja vaikuttaa ratkaisevasti voittojen vähäisyyteen. Myynti- tai asiakaspalvelutyössä ansioituneita työntekijöitä ei saisi myöskään ylentää automaattisesti työnjohto- tai esimiestehtäviin, sillä tällöin henkilöstö- ja urakehitysstrategia olisi epälooginen eikä ansioituneiden tekijöiden taitoja ei hyödynnettäisi oikealla ja tehokkaimmalla tavalla. (Grönroos 2001, 449.)

Ulkoisen viestintä ja järjestelmätuki

Ulkoisen viestinnän vaikutusta tulee ajatella sisäisen markkinoinnin tavoin. Mainoskampanjat, esitteet ja erillismainokset tulisi näin ollen kehittää työntekijöiden kanssa ja esitellä sisäisille markkinoille ts. työntekijöille ensimmäisenä. Tällöin työntekijät sitoutuisivat annettujen lupauksen täyttämiseen paremmin. Myös myynti- ja asiakaspalvelutyötä helpottavien tukimuotojen kehittäminen on tärkeä osa sisäistä markkinointia. Asiakastietokannat ja tukijärjestelmät nostavat asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyttä. Tietotekniikka, intranet, yhtenäiset tietokannat, www- sivustot ja sähköposti parantavat yleensä sisäisiä prosesseja ja sisäistä markkinointia. Riskinä on toisaalta toisena ääripäänä työntekijöiden vieraantuminen työyhteisöstä tai hyödyttömän tiedon tulva. Riskejä tuleekin valvoa sisäisen markkinoinnin kannalta ja tarvittaessa on ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. (Grönroos 2001, 450.)

Tukiverkosto ja markkinatutkimukset

Myyjät ja asiakaspalvelijat kohtaavat ajoittain negatiivisia, kiukkuisia ja turhautuneita asiakkaita. Tällainen kohtaaminen koetaan yleensä nöyryyttäväksi ja turhauttavaksi. Näin ollen myös sisäiset asiakkaat voivat reagoida samalla tavalla. Parhaana apuna tällaiseen on koko työryhmän muodostama tuki. Johdon tulisikin kehittää tällaisia tilanteita varten tukiverkoston olemassaolon ja toiminnan takaava järjestelmä, joka auttaa työntekijää selviytymään aiheutuneesta henkisestä stressistä ja paineesta ja palauttamaan työmotivaation. (Grönroos 2001, 451.)

Markkinatutkimuksilla voidaan puolestaan selvittää asenteita osa- aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan. Jatkuvaan sisäisen markkinoinnin prosessiin kuuluu kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään perinpohjainen analyysi palvelustrategian luonteesta ja työntekijöiden ja asiakkaiden asenteista. Toisessa vaiheessa ihmiset pyritään saada ymmärtämään asiakaskeskeisyyden ja erinomaisen vuorovaikutteisen markkinoinnin merkitykset. Kolmannessa vaiheessa asiakaskeskeisyydestä ja palveluhenkisyydestä pyritään tekemään jatkuvaa operatiivisessa toiminnassa. (Grönroos 2001, 451)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Menetelmätriangulaatio

Tutkimus suoritettiin menetelmätriangulaationa, sillä näin saatiin kattavampi kuva tutkimuskohteesta. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa kvantitatiivisen ja kva-
litatiivisen aineiston yhdistämistä. Tietojen keruu tapahtui eri tietolähteistä ja eri ai-
koina. Tutkimuksessa käytettiin useita eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä samas-
sa tutkimuksessa. Ensimmäinen osa tutkimuksesta toteutettiin kvalitatiivisena poikki-
leikkaustutkimuksena ja se muodostaa johdon näkemyksen sisäisen markkinoinnista
onnistumisesta Elisa Viihde -myyntiyksikössä. Tämän pohjalta toteutettiin toinen osa
tutkimuksesta eli kvantitatiivinen tutkimus. Se suoritettiin survey -kyselynä Enian Eli-
sa Viihde myyjille. Johdon näkemyksen pohjalta oli perusteellisempaa lähteä muo-
dostamaan kyselyn väittämiä myyjien varten. Tutkimuksen molemmissa osioissa pää-
tarkoitus oli tutkia Enian sisäisen markkinoinnin onnistumisesta. Tutkittavan kohteen
tarkia empiirinen osuus suoritettiin menetelmätriangulaationa. Tutkimus oli sekä teo-
reettinen että kuvaileva, sillä tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten sisäinen
markkinointi onnistuu. Tutkimus esitti tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista
tai tilanteista ja dokumentoi niistä keskeiset piirteet. Tutkimuksella pyrittiin osoitta-
maan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistumisen riippuvuutta sisäisen markki-
noinnin onnistumiseen. (Lehtimäki, 2011.)

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat ensisijaisesti tutkimusmene-
telmän. Tutkimusongelma on, usein kysymykseksi muotoiltu pohdittava asia, johon
tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu. (Heikkilä 2004, 14)

Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon eli populaation jäsen (alkio).
Näin kannattaa tehdä varsinkin, jos perusjoukko on pieni. Kvantitatiivisessa tutki-
muksessa perusjoukko on pieni, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata, mutta varsin-

kin kyselytutkimuksissa voi olla kyse jopa 200- 300 henkilön suuruisesta perusjoukosta. (Heikkilä 2004, 33)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin miten moni, miten paljon ja miten usein. Sen tavoitteena on saada määrällistä eli numeerista tietoa ihmisten tekemisistä, asenteista tai kokemuksista. Aineiston keruussa käytetään useimmiten standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen.

Riippuvuuksia tutkittiin vertaamalla haastattelussa esille tulleita vastauksia Elisa Viihde-myyjien vastauksiin. (Heikkilä 2004, 16)

3.2 Kvalitatiivinen haastattelu & Kvantitatiivinen kysely

Haastattelun idea on pohjimmiltaan hyvin yksinkertainen: kun halutaan tietää jonkun mielipide jostakin asiasta, on kaikkein helpointa kysyä sitä häneltä itseltään. Haastatteleamalla tutkittavaan asiaan päästään paneutumaan syvällisesti. Tästä johtuen tutkimuksen menetelmäksi valittiin myös haastattelu. Haastattelu valittiin menetelmäksi myös siksi, että sen pohjalta oli helpompaa luoda kysymykset myyjille. Poikkileikkaustutkimus muodostui aikaulottuvuuden mukaan. Haastattelun tarkoituksena oli muodostaa johdon näkemys siitä, miten tämän hetkiseen tilanteeseen on päästy ja kuinka Elisa Viihde myyntiyksikkö on kehittynyt ajan kuluessa. Haastateltavan motivaatioon olla tutkimuksessa mukana vaikuttaa kolme tekijää. Ensinnäkin haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään ja näkemyksiään.

Toinen vaikuttava motivaatiotekijä on saada omat kokemuksensa kerrottua. Haastateltavalla saattaa olla kerrottavana sellaisia kokemuksia, jotka ovat painaneet häntä tai hän saattaa haluta olla avuksi muille samassa tilanteessa oleville. Kolmas motivaatiota lisäävä tekijä on se, että haastateltava on yksinkertaisesti utelias ja kiinnostunut

osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavalla saattaa olla lisäksi hyviä kokemuksia tutkimuksesta. Haastateltava saattaa myös haluta keskustella jostain aiheesta pidempään ja kertoa omia kokemuksiaan. Näiden sääntöjen pohjalta haastateltavaksi valittiin Elisa Viihteen myynnissä tuloksellisesti menestyneimmän Jyväskylän toimiston toimistopäällikkö. Kvalitatiivisessa haastattelussa tutkijan ja tutkittavan suhde oli läheinen, tutkimusstrategia strukturoimaton, aineiston luonne syvä ja tutkimuksen luonne teoriaa luova. (Eskola & Vastamäki 2007.)

Toinen osa tutkimuksesta toteutettiin kvantitatiivisella eli tilastollisella tutkimuksella Elisa Viihteen Enian jälleenmyyjille. Sen avulla selvitettiin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia tutkimuksen kohteena olevista sisäisen markkinoinnin keinoista. Määrällinen tutkimus vastasi kysymyksiin miten moni, miten paljon ja miten usein. Sen tavoitteena oli saada määrällistä eli numeerista tietoa ihmisten tekemisistä, asenteista tai kokemuksista. Tutkimus toteutettiin Surveymonkeys -sivuston kyselyllä, jonne Enian Elisa Viihde myyjät pääsivät vastaamaan sähköisesti työpisteiltään. Otannan määrä oli 35 Enian Viihde myyjää. Survey -kyselyyn muodostettiin väittämiä, joihin vastattiin likert –asteikon muodossa. (Lehtimäki, E. 2011.)

Empiirisen osuuden tiedonkeruumenetelmävaihtoehtoja tutkimukseni kvantitatiivisen osan kannalta olivat postikysely, puhelin- ja käyntihaastattelu ja informoitu kysely, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Valitsin näistä vaihtoehtoista informoidun kyselyn, joka toteutettiin survey -kyselynä Enian Elisa Viihde myyjille. Informoidussa kyselyssä haastattelija vie tai noutaa kyselylomakkeet, ja tarvittaessa hän voi tarkentaa kysymyksiä ja tehdä muutamia lisäkysymyksiä. Tutkimuksen tulee olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen, jotakin uutta esille tuova, relevantti. Kvantitatiivisessa kyselyssä tutkijan ja tutkittavan suhde oli etäinen, tutkimusstrategia strukturoitu, aineiston luonne kova sekä luotettava ja teorian ja tutkimuksen luonne teoriaa varmistava. (Heikkilä 2004, 32)

3.3 Käytetyt asteikot

Haastattelun analysointitapana käytettiin sisällönanalyysia ja menetelmänä puoli strukturoitua teemoittelua. Sen ideana oli kerätä kaikkia samaan aiheeseen liittyvät asiat saman teeman alle. Teemoittelu muodostettiin jo kysymyksiä luotaessa sisäisen markkinoinnin keinoista. Vastaavuutta verrattiin myöhemmin suoritetun survey -kyselyn vastauksiin. Tutkimuksen tulokset ovat tarkemmin jaoteltuina seuraavissa luvuissa. (Palonen, T. 2010)

Perusjoukko eli populaatio muodostui Enian kaikista Elisa Viihde -jälleenmyyjistä. Kohdejoukon alkio oli yksi Elisa Viihde- myyjä. Kyseessä oli kokonaistutkimus, sillä tiedot kerättiin kaikista kohdejoukon havaintoyksiköistä. Survey -kyselyn väittämässä oli valmiit likert -asteikon mukaiset vastausvaihtoehdot, joista ympyröitiin tai rasti-tettiin sopiva tai sopivat vaihtoehdot. Monivalinta -kysymyksiä käytettiin, sillä rajatut vastausvaihtoehdot tiedettiin etukäteen ja niitä oli rajoitetusti. (Heikkilä 2004, 50-52.)

Likertin asteikko on mielipideväittämässä yleisesti käytetty, tavallisesti 4- tai 5 -portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Tätä asteikkoa käytettiin tässä työssä. Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Asteikolla voi olla arvoja enemmänkin kuin viisi. Tässä työssä käytetty asteikko on 5 -portainen ja asteikkoon on lisätty ”ei kokemusta” vaihtoehto niille, jotka eivät ole voineet luoda täyttä kuvaa kysytystä asiasta, kuten esimerkiksi uudet myyjät. Vaihtoehto on jätetty analysointivaiheessa pois, jotta se ei vääristäisi keskiarvoja. (Lehtimäki, E. 2011.)

3.4 Toteutus ja aineiston käsittely

Haastattelun laadinta aloitettiin maaliskuun alussa 2011. Viimeiset korjaukset tehtiin maaliskuun ensimmäisen viikon lopulla. Haastattelun kysymyksillä pyrittiin selvittämään johdon näkemys Elisa Viihde myyntiyksikön sisäisen markkinoinnin onnistumisesta ja kehittymisestä yksikön muodostumisesta lähtien. Haastattelussa tutkittiin sisäisen markkinoinnin keinoja teemoittain ja vastausten perusteella pyrittiin luomaan tutkimuksen toiseen vaiheeseen liittyviä kyselyn väittämiä. Haastateltavaksi valittiin Elisa Viihteen tuloksellisesti menestyneimmän Jyväskylän myyntiyksikön toimistopäällikkö. Hänelle ilmoitettiin sähköpostilla etukäteen kysymykset, jonka jälkeen sovittiin tapaamisaika, jolloin suoritettiin haastattelu. Haastattelu nauhoitettiin, ja tulokset kirjattiin ylös myös paikan päällä. Nauhoitukseen kysyttiin lupa ja siitä oli apua haastattelua purettaessa. Haastattelun tarkoitusta pohdittiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa ennen sen suoritusta. Aineisto käsiteltiin maaliskuun lopulla, jonka pohjalta muodostettiin väittämät survey -kyselyä varten. Haastattelurunko on liitettyä mukaan työhön. (LIITE 3)

Kyselylomakkeen (LIITE 5) laadinta aloitettiin puolestaan huhtikuun alkupuolella 2011. Viimeiset korjaukset tehtiin kuun puolessa välissä. Lomaketta laadittaessa oli päätavoitteena saada aikaan mahdollisimman kattava kysely, jolla saadaan vastaukset toimeksiantajan Enia Oy: n tarpeisiin sekä tutkimusongelmiin, mutta ei ole liian raskas täyttää. Lopputuloksena oli 32- kysymystä sisältävä Survey -kysely. Kysely vastaa hyvin asetettuihin ongelmiin niin kuin peittomatriisista nähdään. (LIITE 4) Kysely esitettiin huhtikuun alkupuolella kahden vastaajan toimesta, ja tällöin ongelmia kyselyn täyttämässä ei ilmennyt. Kyselyn tarkasti myös opinnäytetyön ohjaaja, ja se katsottiin läpi Enian aluemyyntipäällikön Juha Pientalon kanssa.

Haastattelun tulokset analysoitiin maaliskuun 2011 aikana ja ne valmistuivat maaliskuun 2011 lopulla. Niiden pohjalta muodostettiin väittämät kyselyyn. Kysely toteutettiin Enian Jyväskylän, Kuopion, Tampereen ja Oulun toimistoilla siten, että kaikilla Enian Elisa Viihde myyjillä oli mahdollisuus kyselyyn vastata. Kysely oli täytettävissä

sähköpostilla lähetetyn linkin kautta ja kysely tehtiin Surveymonkeys -sivustolla. Kyselyyn tuli vastata 13 -27.4.2011 välisenä aikana.

Kyselystä ilmoitettiin sähköpostin välityksellä jokaisen Elisa Viihde toimiston toimistopäällikölle. Sähköpostissa oli mukana pieni pohjustus, miksi kysely suoritetaan, kenen toimesta se suoritetaan, ohje täyttöä varten ja vastausaika. (LIITE 2) Näin taattiin, että jokaisella halukkaalla Elisa Viihde myyjällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Lisäksi jokaiselle toimistolle valikoitiin päällikkö, joka oli vastuussa oman toimistonsa Elisa Viihde –myyjien aikataulun mukaisista vastauksista. Tämä toimi erittäin hyvin, sillä kaikki 35 Elisa Viihde -myyjää vastasivat kyselyyn neljästä eri toimistosta. Vastauslomakkeita palautettiin 35 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli näin ollen 100. Jokainen väittäjä ei kuitenkaan saanut kaikilta vastauksia. Tulosten analysointi aloitettiin huhtikuun 2011 aikana ja ne valmistuivat huhtikuun 2011 loppupuolella. Tulokset on analysoitu Surveymonkeys -sivuston ja Excel – taulukko -ohjelmiston avulla.

3.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Mittaamisen validiteetti eli pätevyys kertoo siitä, missä määrin on pystytty mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteettia heikentäviä systemaattisia virhetilanteita syntyy, kun muuttujan ala ja käsitteen ala kohtaavat vain osittain, muuttujan ala on rajoittuneempi kuin käsitteen ala tai muuttujan ala on laajempi kuin käsitteen ala. Otantavirheet huomioitiin selvittämällä otannan kato. Survey –kyselyn vastausprosentti oli lähes kaikissa kysymyksissä 100 %, vaikka loppua kohden osa myyjistä jätti vastaamatta ja kato kasvoi 25 prosenttia. Tämä saattoi osittain johtua kysymysten suuresta määrästä. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 14.)

Validius pyrittiin nostamaan huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruumenetelmällä eli menetelmätriangulaatiolla. Validiutta pyrittiin nostamaan mittaamalla oikeita asioita yksiselitteisesti, ja ne kattoivat koko tutkimusongelman. Pe-

rusjoukko määriteltiin tarkasti, ja saatiin edustava otos. Lisäksi vastausprosentti oli korkea, joka edes auttoi validin tutkimisen toteutumista. (Heikkilä 2004, 29.)

Tämän tutkimuksen voidaan katsoa olevan validi. Aluksi määriteltiin tutkittava perusjoukko. Tämän pohjalta tutkittavaa aihetta käytiin läpi Elisa Viihteen myynnissä menestyneimmän Jyväskylän toimistopäällikön kanssa, ja näin muodostettiin tutkimusongelmat, jotka vastasivat haastattelussa käsiteltyjä asioita. Tämän perusteella saavutettiin tilanne, jossa ei tutkittu mitään tutkimukseen kuulumatonta. Menetelmäksi valittu kokonaisotanta antoi jokaiselle Elisa Viihde –myyjälle mahdollisuuden kertoa oma mielipiteensä. Kyselyn laatimiseen käytettiin paljon aikaa, ja työyhteisöön kuuluvat henkilöt testasivat sen ennen varsinaista tutkimusta. Kysymyksien, tutkimuksen pääongelman ja alaongelmien vastaavuus oli etukäteen varmistettu peittomatriisilla (LIITE 4; Palonen, T. 2010)

Tämä tutkimus mittaa Enian sisäisen markkinoinnin keinojen onnistumista Elisa Viihde myyjien näkökulmasta, mikä oli tarkoituskin. Kyselyyn sisältyvät kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeiksi ja kysely sisälsi myös täyttöohjeet. Kysely esitettiin ennen suorittamista, eikä ongelmia ilmennyt. Tutkimuksen vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset hyvin ja vastaukset olivat linjassa toistensa kanssa. Kyselyssä ongelmia tuotti mm. kooltaan eroavat Elisa Viihde –myyntiyksiköt. Lisäksi osaan kysymyksistä ei saatu kaikilta myyjiltä vastauksia. Tulosten virheellisyyttä pyrittiin estämään mm. kysymysten määrällä ja johdon muodostamalla näkemyksellä. Alaongelmiin sisältyi useampia kysymyksiä, jolloin voitiin muodostaa kokonaisvaltainen yleiskuva kulloinkin tutkittavasta sisäisen markkinoinnin keinosta.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä sen avulla saatiin luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tehtiin rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheutunut tutkimuksesta haittaa. Reliabiliteettia todennettiin dokumentoimalla tutkimuksen vaiheet mahdollisimman hyvin. Mittauksen reliabiliteetilla eli mitausten pysyvyydellä tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli taitoa tuottaa ei - sattumanvaraisia tuloksia. Kolmiomittaus eli triangulaatio lisäsi tutkimuksen luotet-

tavuutta. Tutkimuksessa yhdistettiin sekä laadullinen tutkimus, että määrällinen tutkimus. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 15; Heikkilä 2004, 30.)

Stabiilitteettia nostettiin vaihtoehtoisella mittaristolla, mittaamalla samaa asiaa kahdella eri mittarilla. Samaa asiaa tutkittiin toisin sanoen useammalla eri väittämällä. Näin ollen mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa ja konsistenssi kasvaa. Toisaalta kyseessä oli myös kokonaistutkimus, joten otantavirheen mahdollisuutta ei tutkimuksessa ollut. Kokonaistutkimuksessa oli 35 potentiaalista vastaajaa eli kaikki Enian Elisa Viihde -myyjät, joista kaikki vastasivat survey -kyselyyn. Tutkimus ei vaatinut vastaajalta suurta vaivaa. Kysymykset olivat myös huolellisesti suunniteltu ja esitettävä. Näin varmistuttiin siitä, että kysymyksiin vastataan niin, että vastaukset kohdistuivat tutkimusongelmiin. Otoksen rakenne oli vastaava populaation rakenteen kanssa, sillä kaikki 35 Elisa Viihde -myyjää vastasivat kyselyyn muutamaa kysymystä lukuun ottamatta. Näillä perusteilla tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Heikkilä 2004, 187)

4 HAASTATTELUN TULOKSET

4.1 Yleistä

Haastateltavan toimi Elisa Viihteen Jyväskylän toimiston toimistopäällikkö. Haastattelu oli puolistrukturoitu ja vastaukset on purettu aiheittain vastausten mukaisesti. Haastattelija toimi opinnäytetyön tekijä ja vastaukset nauhoitettiin myöhemmää tarkastelua varten.

Haastateltavan mukaan Elisa Viihde on tuotu Enialle myyntiin, koska se on tuotteena kustannustehokkaampi kuin muut tuotteet. Elisa Viihde on ollut 9 kk: a myynnissä Enialla. Ensimmäisenä tuote tuotiin myyntiin Oulun toimistolle kesäkuussa 2010. Tämän jälkeen tuotetta alettiin myydä Jyväskylässä heinäkuussa 2010, Tampereella puolestaan lokakuussa 2010 ja Kuopiossa helmikuussa 2011. Elisa viihde myyjiä on kaiken kaikkiaan 35. Kuopiossa on 7 myyjää, Oulussa 4, Jyväskylässä 16 ja Tampereella 8. Yhteensä myyjiä on siis 35 neljässä eri kaupungissa. Toimistoille on luotu toimistokohtaiset tavoitteet. Viihdemyynnin alkuajoista viihdemyynti on kehittynyt mm. järjestelmien kehittymisen muodossa. Tuote on säilynyt kuitenkin koko ajan samana. Käyttöön tuli mm. sähköisten sopimusten kirjaamisen mahdollistava järjestelmä, myös palkkaus muuttui monta kertaa. Tuloksellisesti menestynein toimisto on tällä hetkellä Jyväskylä. (Utriainen, T. 2011)

4.2 Koulutus

Elisa Viihde myyjät perehdytetään työhön jokaisella toimistolla yhtenäisen koulutusmateriaalin avulla. Perusmateriaali on pysynyt alusta asti samana, vaikka muutamia lisäyksiä siihen on tullut. Koulutukset kestävät kaksi päivää ja yhteensä kymme-

nen tuntia. Koulutukset eivät pidä sisällään käytännön koulutusta. Näin ollen koulutus eroaa toimistoilla käytännön perehdytyksen osilta. Haastateltavan mukaan tuote on hyvä, mutta henkilökohtaista koulutusta saisi olla myyjille enemmän. Elisa Viihde myyjät ovat hyvin tietoisia Elisa Viihde tuotteen ominaisuuksista. Tietoisuutta nostetaan mm. sähköisten sivustojen, kuten Elisa palstan avulla. Elisa palsta on asiakastukifoorumi. Kouluttajan tulisi olla menestyvä myyjä, saadakseen oikeita asioita koulutettua. Koulutukset pitävät lyhyesti sisällään Enian strategiasta pohjautuvia tärkeitä arvoja. (Utriainen, T. 2011)

4.3 Esimiesten tuki ja sisäinen vuorovaikutus

Esimiehet ovat myyjien tavattavissa joka päivä ja myyjä on neuvottu tuomaan ongelmat esille, jos sellaisia muodostuu. Esimiesten aktiivisuus kuitenkin vaihtelee toimistoittain. Myös ylempi johto käy silloin tällöin jututtamassa myyjä, joka on koettu motivaatiota nostavana asiana. Koulutuksien mukaisia asioita tuodaan aamu- ja ilta-palavereissa esille. Henkilökohtaista myynninohjausta voisi olla enemmän ja myyjien tarpeisiin ei aina löydy riittävästi aikaa. (Utriainen, T. 2011)

4.4 Henkilöstöhallinto ja sisäinen viestintä

Elisa Viihde -myyjät valitaan lähinnä puhelinmyyntikokemuksen pohjalta töihin Enialle. Elisa Viihde -myyjät ovat myyjien eliittiä osaamisensa ja taitojensa perusteella. Näin pyritään saavuttamaan pieni vaihtuvuus yksikössä. Sairaslomat laskevat satunnaisesti myyntituloksia. Vaihtuvuus on kuitenkin ollut muihin myyjiin verrattuna pieni, sillä työntekijät ovat motivoituneita. Tämän osittain selittää perusmyyjää parempi palkkamalli. Viihde myyjät ovatkin tyytyväisiä palkkaansa, joka on yksinkertainen laskea. Elisa viihde myyjien motivaatiota nostetaan erilaisten kilpailujen muodossa. Elisa Viihde -myyjille pidetään ajoittain kehityskeskusteluja, joissa pohditaan uralla ete-

nemistä. Palkka- ja kannustejärjestelmät ovat parempia kuin perusmyyjällä ja niissä korostetaan laatua. Työntekijöillä on ICT –alan työehtosopimuksen mukainen palkkaus. Siihen sisältyy 2 palkkaryhmää. Palkkaryhmä 1 on voimassa ensimmäiset 150 tuntia, jonka jälkeen palkka nousee palkkaryhmään 2. (Utriainen, T. 2011)

4.5 Ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki

Kampanjoita ei tuoda yleensä myyjille tietoon etukäteen, millä varmistetaan että ne eivät leviä etuajassa. Tuotteeseen ei ole sinänsä tullut muutoksia perushintoihin, mutta tekniikka on kehittynyt. Myyjien oletetaan olevan myynninalan eliittiä, ja omaksuvan tietoa sekä tietävän myynnistä perusmyyjää enemmän. Järjestelmät ja asiakastietokannat ovat kehittyneet paljon viimeisen vuoden aikana. Käyttöön on tullut sähköinen sopimusjärjestelmä. Sähköisten järjestelmien tarve kasvaa jatkuvasti joka päiväisessä työssä. (Utriainen, T. 2011)

4.6 Tukiverkosto ja markkinatutkimukset

Esimiehet toimivat pääsääntöisesti myyjien tukena. Tukiverkoston muodostaa myös tiivis Elisa Viihde myyntiryhmä, joka vaihtelee toimistoittain. Osalla toimistoista on pienempiä myyntiryhmiä. Myyntiyksikkö on sen verran tuore, että asenteita ei aiemmin ole mitattu. (Utriainen, T. 2011)

5 KYSELYN TULOKSET

5.1 Vastaajat

Lähes puolet (40 %) Elisa Viihde -myyjistä työskentelee Jyväskylässä, jossa Elisa Viihde on saatettu ensimmäisenä myyntiin. Loppuosa Elisa Viihde -myyjistä jakautuu melko tasaisesti Tampereen, Oulun ja Kuopion toimistojen kesken.

TAULUKKO 6. Vastaajien paikkakunta

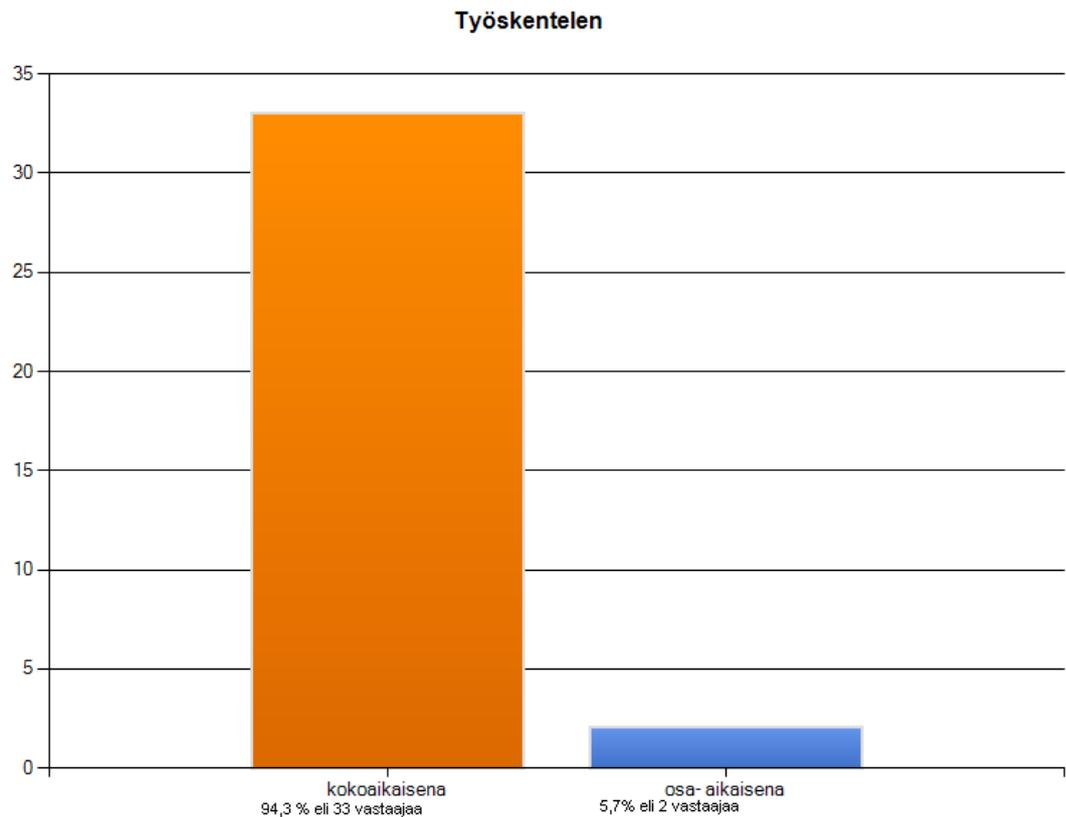
	N=35
	%
Jyväskylä	40
Tampere	22,9
Oulu	17,1
Kuopio	20
Yht.	100

Vastaajista suurin osa oli miehiä. Vastaajien sukupuolijakauma kuvastaa sitä, että myyntityöhön valikoituu enemmän miehiä kun naisia.

TAULUKKO 7. Vastaajien sukupuoli

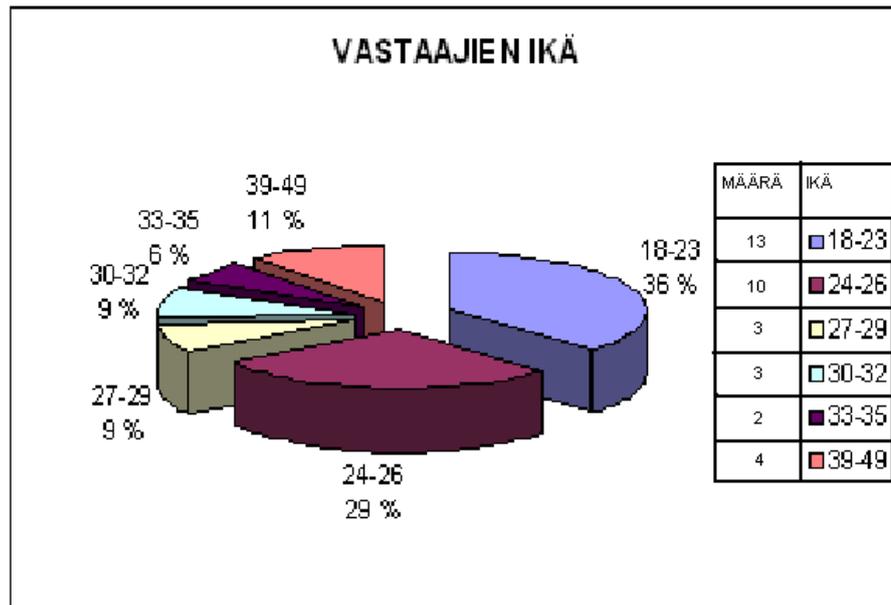
	N=35
	%
Mies	71,4
Nainen	28,6
Yht.	100

Vastaajista suurin osa työskentelee kokoaikaisena, ja pieni osa työskentelee osa-aikaisena. Työntekijät palkataan yleensä toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin kaikilla toimistoilla. Osa-aikaiseksi itsensä merkinneet ovat todennäköisesti kesätyöntekijöitä.



KUVIO 2. Työsuhteen muoto

Vastaajat olivat 21- 49 -vuotiaita. Vastanneiden Elisa Viihde -myyjien iän keskiarvo oli 27,3 vuotta. Suurin osa vastaajista ja Enian Elisa Viihde -myyjistä on 18–26 vuotta. Myyjiksi näin ollen valikoituu paljon nuoria miehiä.



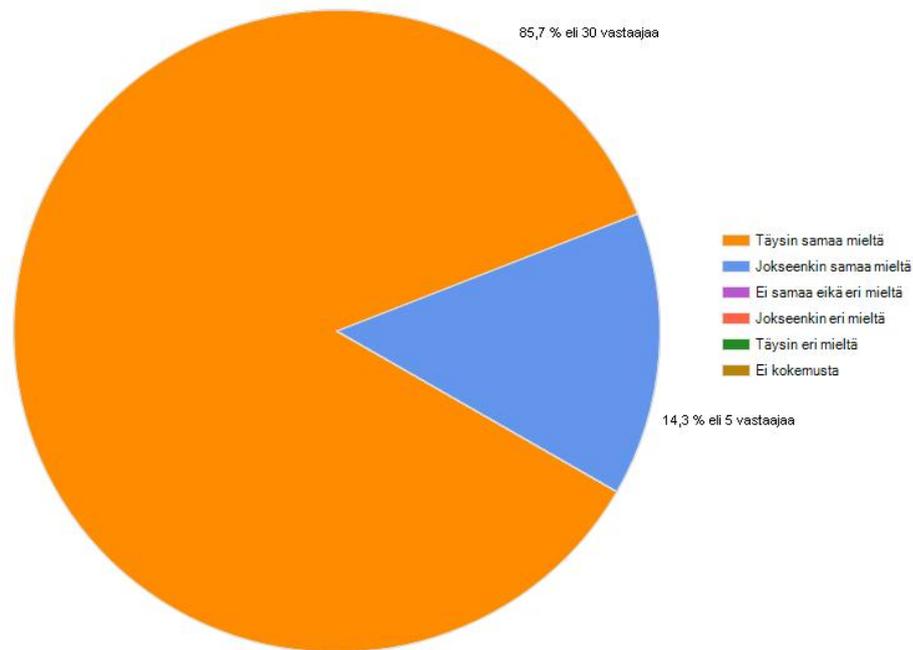
KUVIO 3. Vastaajien ikä

5.2 Koulutus

Koulutukseen liittyvissä väittämissä käsiteltiin Elisa Viihteen myyjien osaamista koskien Elisa Viihteen myyntiä, kokonaisvaltaista käsitystä Elisa Viihteeseen liittyvistä toimintaprosesseista, palveluosaamisen esille tuomista, ymmärtämättömyyttä ja asenneongelmia.

Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että Elisa Viihde ominaisuudet olivat heille tuttuja. Myyjille näin ollen tuodaan hyvin tietoon Elisa Viihteen ominaisuudet, jotka kuuluvat osaksi tuotekoulutuksia.

Elisa Viihde tuotteen ominaisuudet ovat minulle tuttuja.



KUVIO 4. Tietämys Elisa Viihteen ominaisuuksista

Enian strategiaan liittyvä väittämä aiheutti hieman hajontaa vastaajien kesken. Enemmistö myyjistä oli jollain tavoin tietoinen Enian strategiasta, mutta vain kolmasosa oli täysin tietoisia. Tämän perusteella Enian strategia on suhteellisen hyvin myyjien tietoisuudessa.

TAULUKKO 8. Tietoisuus Enian strategiasta

	N=29
	%
Täysin samaa mieltä	34,5
Jokseenkin samaa mieltä	55,2
Ei samaa eikä eri mieltä	3,4
Jokseenkin eri mieltä	3,4
Täysin eri mieltä	3,4
Ei kokemusta	0
Yht.	100

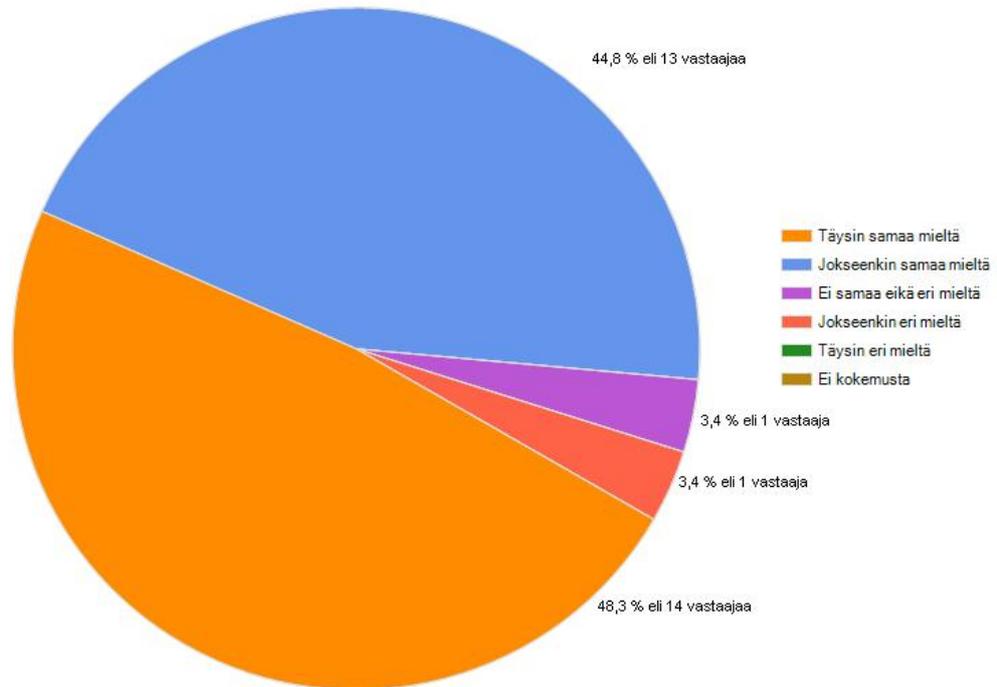
Lähes kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että koulutukset tukevat joko täysin tai lähes täysin Enian strategiaa. Vastausten perusteella Elisa Viihde koulutukset tukevat riittävän hyvin yrityksen strategiaa ja sitä tuodaan hyvin myyjien tietoon.

TAULUKKO 9. Elisa Viihde -koulutukset tukevat strategiaa.

	N=29
	%
Täysin samaa mieltä	44,8
Jokseenkin samaa mieltä	41,4
Ei samaa eikä eri mieltä	10,3
Jokseenkin eri mieltä	0
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	3,4
Yht.	100

Lähes jokainen vastaaja ymmärsi, mitä tapahtuu asiakkaalle soitettavan ensikontaktin ja lopullisen Elisa Viihteen käyttöönoton välillä. Voidaan sanoa, että Elisa Viihteen ympärille kuuluvat toimintaprosessit tuodaan riittävän hyvin myyjien tietoisuuteen. Koulutuksiin liittyvät väitteet eivät ole olleet ristiriidassa toistensa kanssa, ja näin ollen validius korostuu.

Ymmärrän mitä kokonaisuudessaan tapahtuu ensi kontaktista
Elisa Viihteen käyttöönottoon.



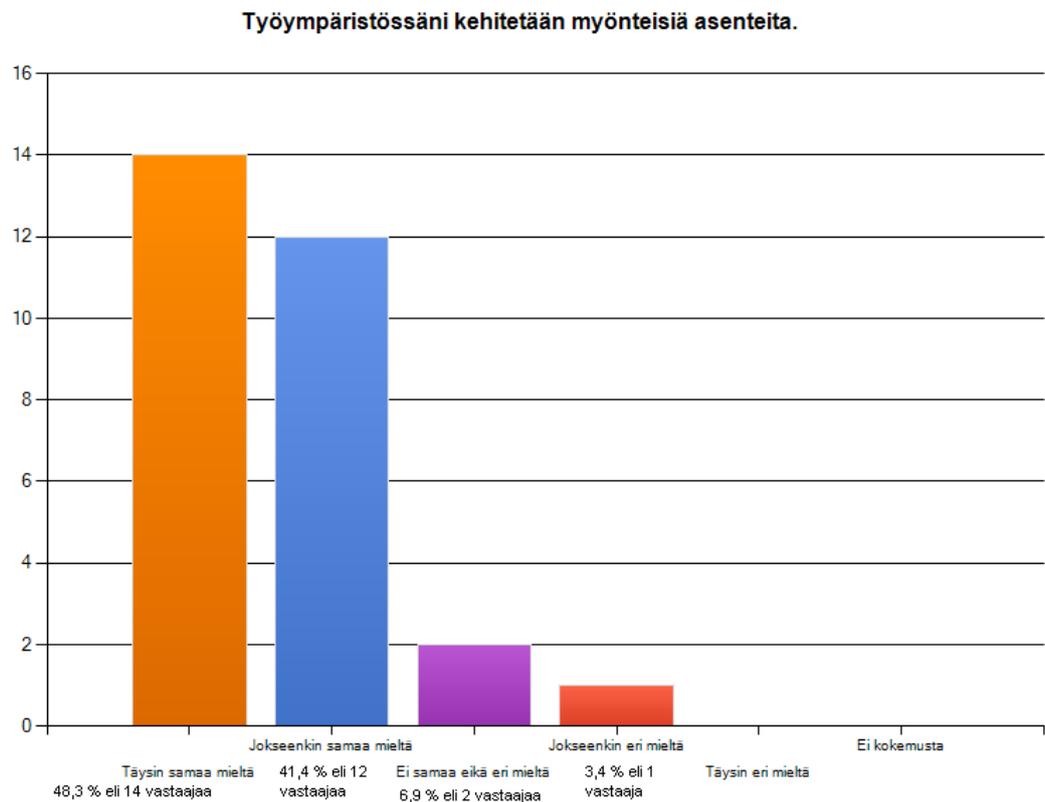
KUVIO 5. Kokonaiskuva Elisa Viihteen toimintaprosesseista

Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työympäristössä ei esiinny välinpitämättömiä asenteita. Pieni osa oli kuitenkin kohdannut niitä. Tämä kuvastaa sitä, harva Elisa Viihde -myyjä kohtaa välinpitämättömiä asenteita työympäristössään.

TAULUKKO 10. Välinpitämättömät asenteet työympäristössä

	N=29
	%
Täysin samaa mieltä	31,1
Jokseenkin samaa mieltä	48,3
Ei samaa eikä eri mieltä	10,3
Jokseenkin eri mieltä	10,3
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

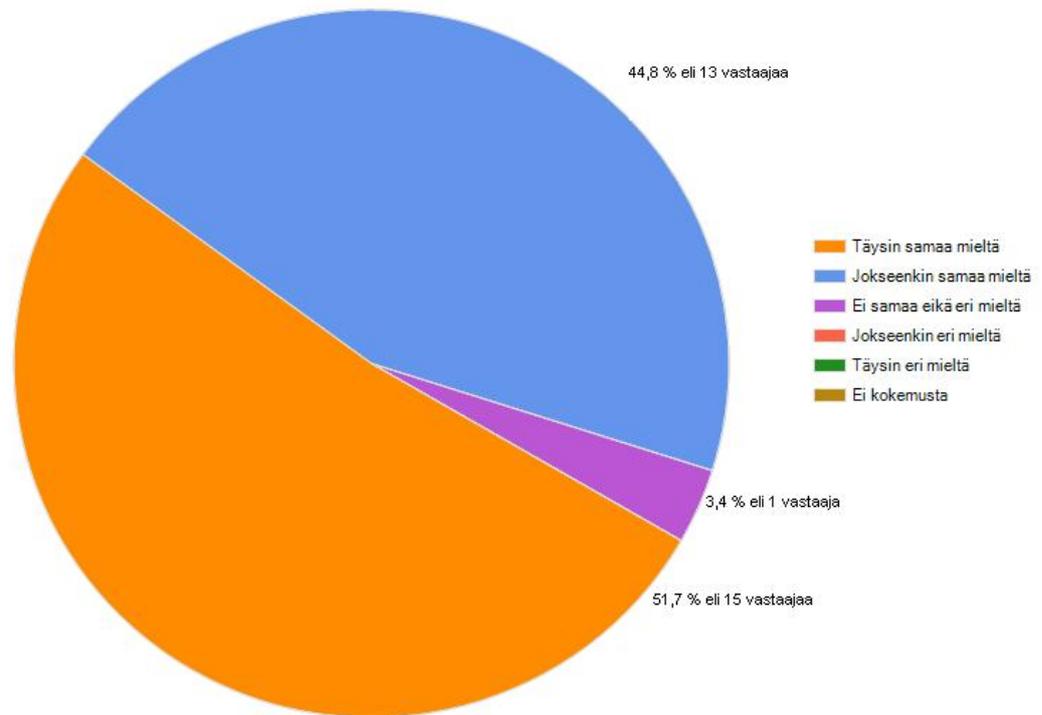
Myyjistä lähes kaikki olivat täysin samaa mieltä siitä, että työympäristössä kehitetään myönteisiä asenteita. Myyjien mielestä myönteisiä asenteita kehitetään yllättävän hyvin heidän työympäristössään.



KUVIO 6. Työympäristön myönteisten asenteiden kehitys

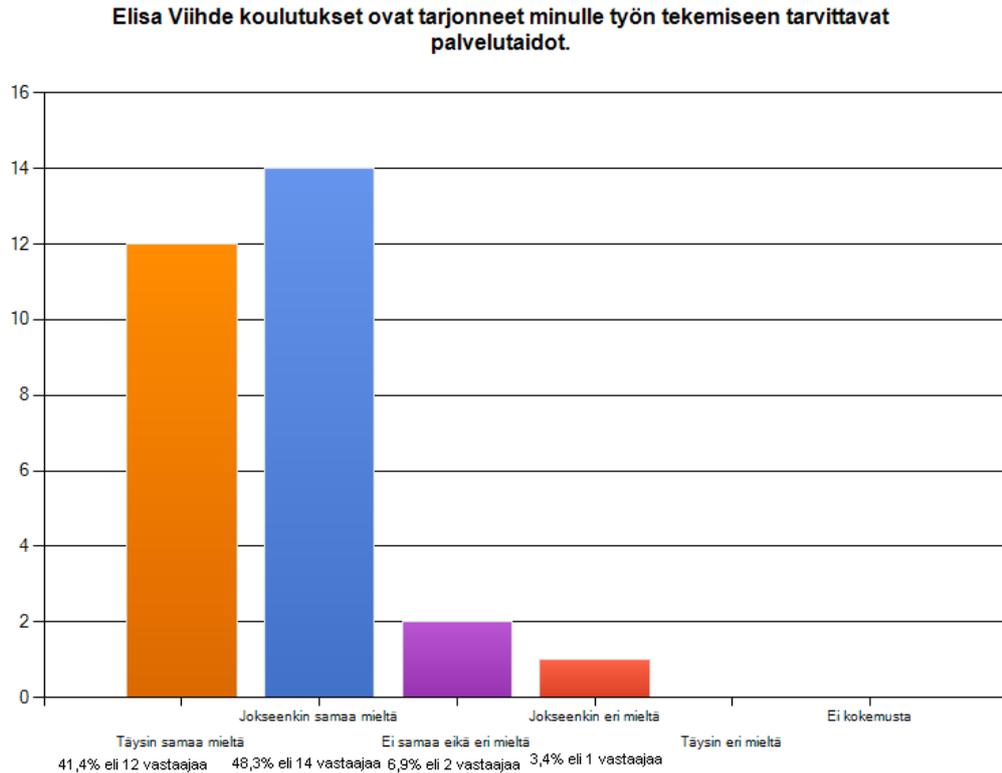
Vastaajista lähes kaikki olivat joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he ovat saaneet Elisa Viihde -koulutuksista riittävän tiedon tason työn tekemistä varten. Elisa Viihde -koulutuksista saatu tieto näyttäisi olevan myyjien mielestä työn teon kannalta riittävä.

Elisa Viihde koulutuksista saamani tiedon taso on riittävä työn tekemistä varten.



KUVIO 7. Elisa Viihde -koulutuksista saadun tiedon tason riittävyys

Elisa Viihde -myyjistä valta osa oli samaa mieltä siitä, että Elisa Viihde -koulutukset olivat tarjonneet heille työn tekemiseen tarvittavat palvelutaidot. Vastausten perusteella Elisa Viihde -koulutuksissa tarjotaan riittävän hyvät palvelutaidot työn tekemiseen.



KUVIO 8. Elisa Viihteen koulutusten tarjoamien palvelutaitojen riittävyys työn tekemiseen

5.3 Johdon tuki ja sisäinen vuorovaikutus

Seuraavissa väittämässä tutkittiin myyjien suhtautumista johdon tukeen ja sisäiseen vuorovaikutukseen. Sisäisen markkinoinnin kannalta esimiesten tulisi täydentää jokapäiväisissä toimissaan virallisia koulutusohjelmia, rohkaista aktiivisesti myyjiä, ottaa alaiset mukaan päätösten tekoon, antaa alaisilleen jatkuvasti palautetta ja luoda sisäinen ilmapiiri avoimeksi ja rohkaisevaksi.

Vastaajista suurin osa oli samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä ohjaavat heitä työssään Elisa Viihteen koulutusten mukaisesti myös koulutusten ulkopuolella. Myyjät kokevat saavan riittävästi koulutusten mukaista ohjausta.

TAULUKKO 11. Myyjien koulutusten mukaisen ohjaaminen

	N=28
	%
Täysin samaa mieltä	42,9
Jokseenkin samaa mieltä	46,4
Ei samaa eikä eri mieltä	10,7
Jokseenkin eri mieltä	0
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Lähes kaikki myyjistä olivat samaa mieltä siitä, että esimiehet rohkaisevat heitä aktiivisesti työssään. Vastausten perusteella esimiehet rohkaisevat myyjiä työssään suhteellisen hyvin, vaikka pieni osa ei ole rohkaisua kokenut.

TAULUKKO 12. Elisa Viihde myyjien rohkaiseminen heidän työssään

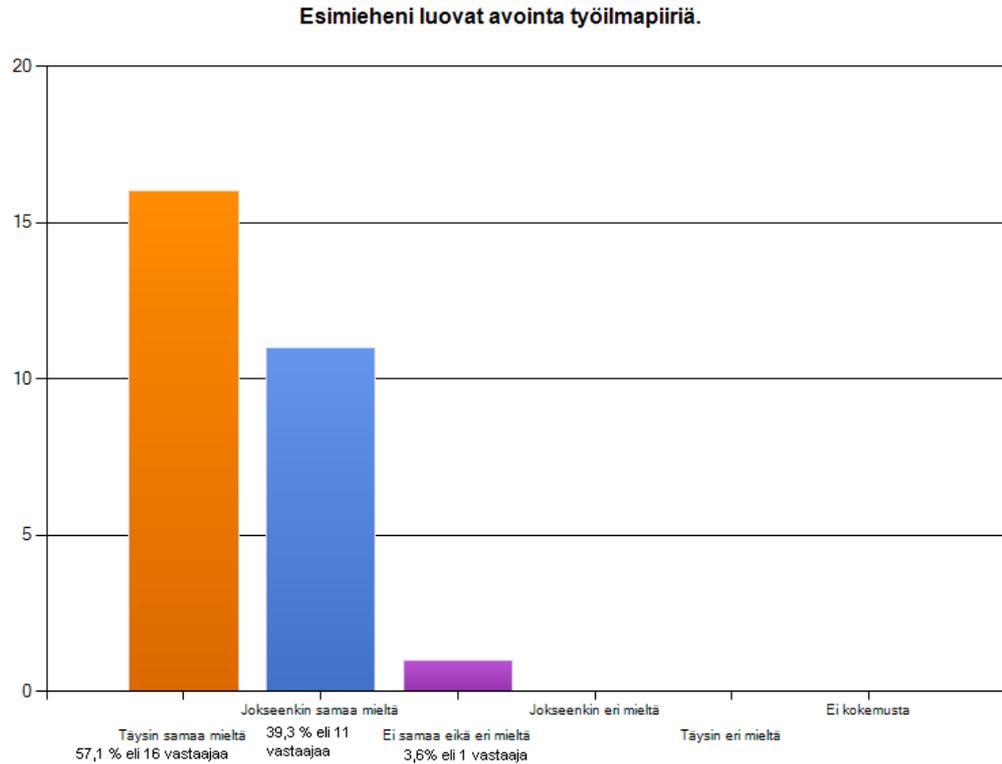
	N=28
	%
Täysin samaa mieltä	43
Jokseenkin samaa mieltä	43
Ei samaa eikä eri mieltä	10
Jokseenkin eri mieltä	4
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Vastaajista suurin osa oli samaa mieltä siitä, että he saavat esimiehiltään positiivista palautetta. Vastauksen perusteella esimiehet antavat hyvin positiivista palautetta Elisa Viihde -myyjilleen.

TAULUKKO 13. Elisa Viihde- myyjien saama positiivinen palaute

	N=28
	%
Täysin samaa mieltä	53,6
Jokseenkin samaa mieltä	32,1
Ei samaa eikä eri mieltä	10,7
Jokseenkin eri mieltä	0
Täysin eri mieltä	3,6
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Valta osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että esimiehet luovat avointa työilmapiiriä. Vastausten perusteella esimiehet ovat onnistuneet luomaan avointa työilmapiiriä hyvin Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta.



KUVIO 9. Avoin työilmapiiri

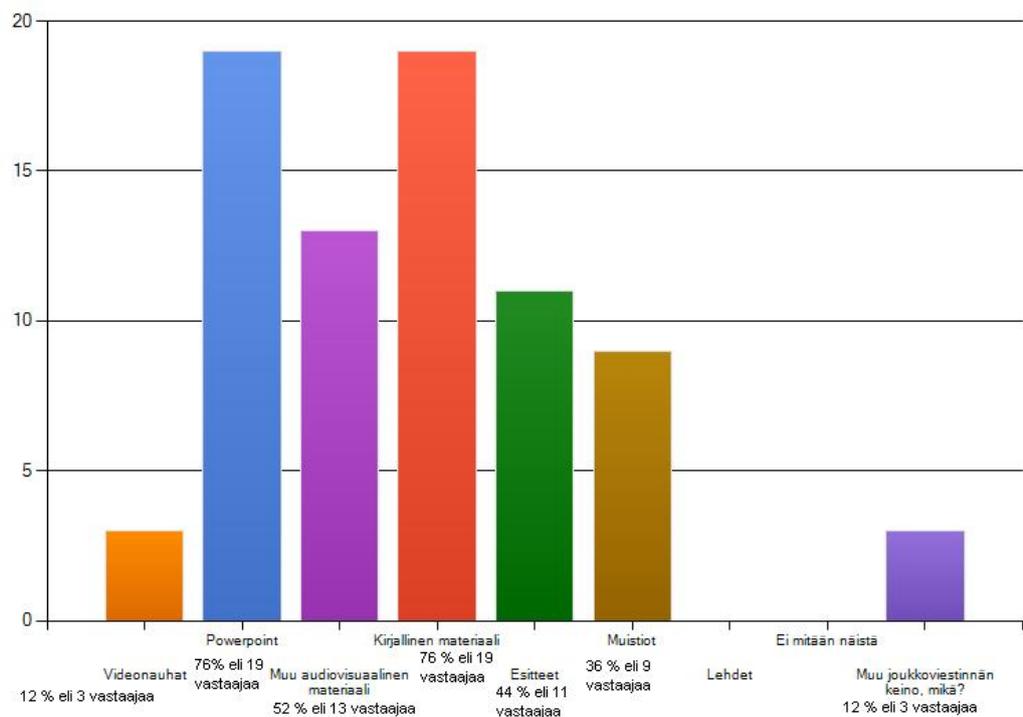
5.4 Sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinnolliset keinot

Palvelustrategioiden ja uusien toimintatapojen esille tuominen ja opettaminen on sisäisen viestinnän lähtökohta. Henkilöstöhallinnolliset keinot puolestaan korostuvat oikeanlaisten työntekijöiden rekrytoinnissa sekä töissä pysyvyydessä. Näissä asioissa sisäisen markkinoinnin tavoitteita edistetään oikeanlaisilla työnkuvauksilla, palkkausmenetelmillä, urasuunnittelulla, palkka- ja kannustejärjestelmillä sekä muilla henkilöstöhallinnollisilla työkaluilla. Hyvän palvelun suorittaneen työntekijän palkitseminen on tärkeä sisäisen markkinoinnin työkalu. Palkitsemisjärjestelmien tulisi perustua kustannustehokkuuden ja sisäisen tehokkuuden lisäksi hyvään palveluun ja laatuun.

Vastaajat saivat valita yhden tai useamman viestinnän keinon, jota heidän toimistollaan käytetään hyödyksi Elisa Viihde- koulutuksissa. Vastausten perusteella sekä

PowerPointia, että kirjallista materiaalia käytetään eniten joukkoviestinnän keinoina. Nämä joukkoviestinnän keinot olivat tuttuja suurimmalle osalle (76 %) vastaajista. Muu audiovisuaalinen materiaali oli tuttua n. puolille myyjistä. Osa myyjistä oli saanut koulutuksissa tietoa esitteiden, muistioiden ja videonauhojen pohjalta. Lisäksi myös muita joukkoviestinnän keinoja oli valittu. Muita keinoja olivat sähköposti, Internet ja palaverit. Elisa Viihde –myyjien koulutuksissa käytetään monipuolisesti hyödyksi useita joukkoviestinnän keinoja.

Toimistollani käytetään Elisa Viihteen koulutuksissa hyödyksi seuraavia joukkoviestinnän keinoja/ tukiaineistoa, valitse yksi tai useampi.

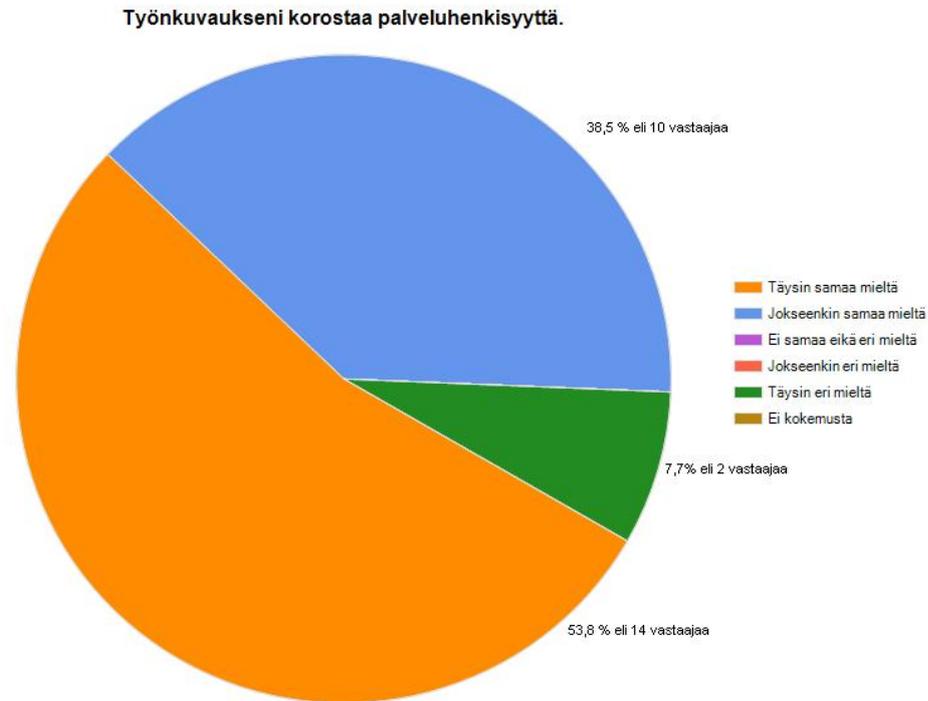


Muut joukkoviestinnän keinot:

- 1 säpo
- 2 internet
- 3 Palaverit

KUVIO 10. Joukkoviestinnän keinot Elisa Viihde koulutuksissa

Lähes kaikki vastaajista olivat samaa mieltä siitä, että heidän työkuvauksensa korostaa palveluhenkisyttä. Vastausten perusteella Elisa Viihde -myyjät pitävät työkuvaansa palveluhenkisenä.



KUVIO 11. Työnkuvan palveluhenkisyys

Vastaajista vain kolmasosa (35 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän palkkausmallinsa motivoi heitä pysymään työssään. Neljäsosa vastaajista toi puolestaan esille sen, että palkkausmalli ei motivoi heitä riittävästi pysymään työssään. Elisa Viihde -myyjien palkkausmalli koostuu ICT -alan TES:in mukaisesta tuntipalkasta sekä myyntibonuksesta. Vastauksista voidaan päätellä, että palkkausmalli ei jokaisen myyjän näkökulmasta korosta pysyvyyttä, ja sitä tulisi jollain tavalla kehittää.

TAULUKKO 14. Motivoiva palkkausmalli

	N=26
	%
Täysin samaa mieltä	35
Jokseenkin samaa mieltä	42
Ei samaa eikä eri mieltä	15
Jokseenkin eri mieltä	8
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Lähes kaikki vastaaja ovat samaa mieltä siitä, että heillä on motivoiva urasuunnitelma. Vastausten perusteella myyjien motivoituneisuutta on osattu nostaa urasuunnitelmien avulla.

TAULUKKO 15. Motivoiva urasuunnitelma

	N=26
	%
Täysin samaa mieltä	50
Jokseenkin samaa mieltä	38,5
Ei samaa eikä eri mieltä	7,7
Jokseenkin eri mieltä	3,8
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Vastaajista lähes kaikki 88 % olivat samaa mieltä siitä, että heidän kannustajärjestelmänsä korostaa laadukasta palvelua Elisa Viihteen myynnissä riittävän

hyvin. Kannustejärjestelmässä otetaan erittäin hyvin laadukkuus huomioon Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta.

TAULUKKO 16. Kannustejärjestelmän laadukkuus

	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	64
Jokseenkin samaa mieltä	24
Ei samaa eikä eri mieltä	8
Jokseenkin eri mieltä	4
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

5.5 Ulkoinen viestintä ja järjestelmät

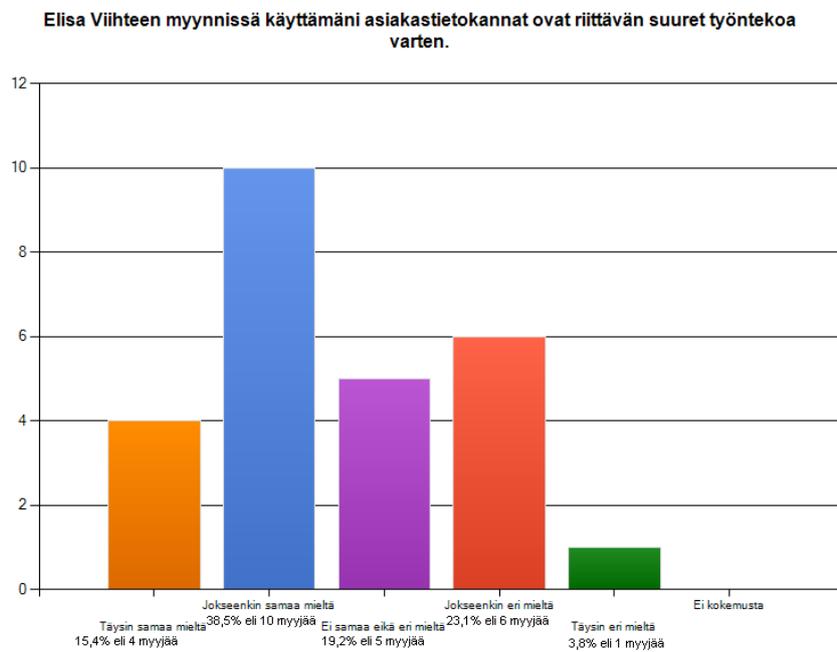
Sisäisen markkinoinnin tavoitteiden kannalta ulkoisen viestinnän vaikutusta tulee ajatella sisäisen viestinnän tavoin. Mainoskampanjat tulisi esitellä työntekijöille ensimmäisenä. Tällöin työntekijät sitoutuisivat annettujen lupauksen täyttämiseen paremmin. Tämän lisäksi asiakastietokannat ja tukijärjestelmät nostavat asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyttä. Tietotekniikka, intranet, yhtenäiset tietokannat, www-sivustot ja sähköposti parantavat yleensä sisäisiä prosesseja ja sisäistä markkinointia.

Elisa Viihde- myyjistä vain yli puolet (64 %) olivat saaneet tietoa Elisa Viihteen mainoskampanjoista ennen asiakkaitaan. Loput vastaajista toivat esille, että he eivät ole saaneet tietoa kampanjoista riittävän ajoissa. Vastausten perusteella mainoskampanjoista ei ole ilmoitettu kuin osalle myyjistä ennen niiden yleistä julkistamista.

TAULUKKO 17. Mainoskampanjoiden tiedotus etukäteen

	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	28
Jokseenkin samaa mieltä	36
Ei samaa eikä eri mieltä	4
Jokseenkin eri mieltä	20
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Vastaajista puolet (53,9 %) olivat samaa mieltä siitä, että Elisa Viihteen myynnissä käytetyt asiakastietokannat ovat riittävän suuria työn tekoa varten. Lähes puolet (46,1 %) kaipaavat edelleen suurempia asiakastietokantoja. Asiakastietokannat eivät näin ollen ole riittävän kattavat työntekoa varten Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta.



KUVIO 12. Asiakastietokantojen kattavuus

Elisa Viihteen myyjistä suurin osa oli samaa mieltä siitä, että heidän myyntiään tukevat järjestelmät auttavat heitä työn tekemisessä. 20 % vastaajista tuo kuitenkin esille eroavan mielipiteen. Tämän väittämän vastausten mukaan järjestelmät eivät auta kaikkia myyjiä riittävästi työn tekemisessä.

TAULUKKO 18. Myyntiä tukevien järjestelmien apu

	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	28
Jokseenkin samaa mieltä	52
Ei samaa eikä eri mieltä	16
Jokseenkin eri mieltä	0
Täysin eri mieltä	4
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Elisa Viihde -myyjistä vain puolet (52 %) olivat samaa mieltä siitä, että heidän myyntiään tukevia järjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Puolet vastaajista ei olleet samaa mieltä. Vastausten perusteella myyntiä tukevia järjestelmiä ei kehitetä riittävän usein Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta.

TAULUKKO 19. Myyntiä tukevien järjestelmien jatkuva kehittäminen

	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	8
Jokseenkin samaa mieltä	44
Ei samaa eikä eri mieltä	36
Jokseenkin eri mieltä	4
Täysin eri mieltä	4
Ei kokemusta	4
Yht.	100

Vastaajista lähes kaikki olivat samaa mieltä siitä, että heidän työhönsä liittyvien järjestelmien tietotekniikan taso on riittävän kehittynyt tukeakseen heidän työtään. Elisa Viihde -myyjät pitävät näin ollen järjestelmien tietotekniikan tasoa täysin tai jokseenkin riittävänä tukeakseen heidän työtään.

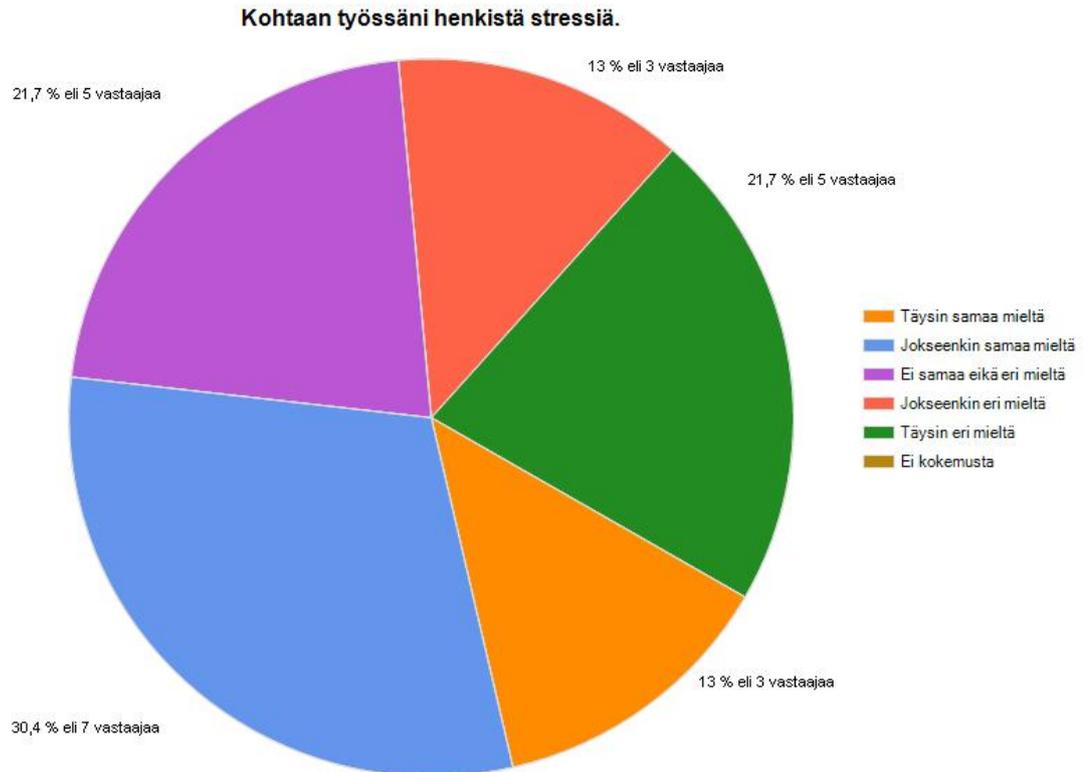
TAULUKKO 20. Järjestelmien tietotekniikan tason riittävyys

	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	40
Jokseenkin samaa mieltä	44
Ei samaa eikä eri mieltä	12
Jokseenkin eri mieltä	4
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

5.6 Tukiverkosto ja markkinatutkimukset

Sisäisen markkinoinnin kannalta johdon tulisi kehittää stressaavia tilanteita varten tukiverkoston olemassaolon ja toiminnan takaava järjestelmä, joka auttaa työntekijää selviytymään aiheutuneesta henkisestä stressistä ja paineesta ja palauttamaan työmotivaatio. Markkinatutkimuksilla voidaan puolestaan selvittää asenteita osaaikaisesta markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan. Jatkuvaan sisäisen markkinoinnin prosessiin kuuluu tehdä perinpohjainen analyysi palvelustrategian luonteesta ja työntekijöiden ja asiakkaiden asenteista, pyrkiä saamaan työntekijät ymmärtämään asiakaskeskeisyyden ja erinomaisen vuorovaikutteisen markkinoinnin merkitys sekä tekemään asiakaskeskeisyydestä ja palveluhenkisyydestä jatkuvaa operatiivisessa toiminnassa.

Vastaajista lähes puolet (43,4 %) olivat samaa mieltä siitä, että he kohtaavat työssään henkistä stressiä. Väittämän vastausten perusteella työssä kohdataan jonkin verran henkistä stressiä Elisa Viihde- myyjien näkökulmasta.



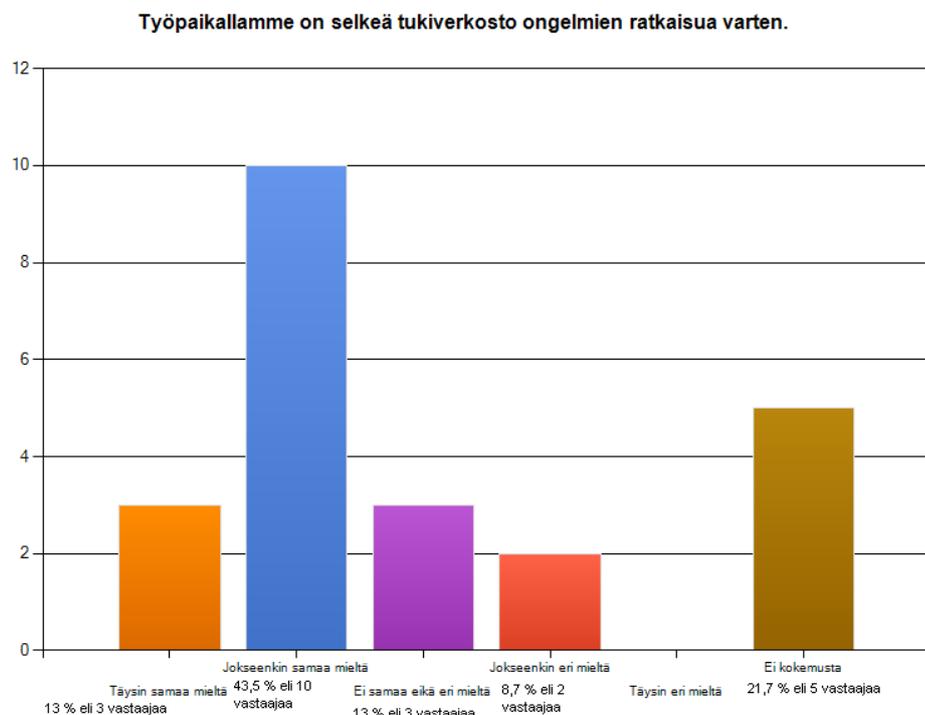
KUVIO 13. Työssä kohdattu henkinen stressi

Elisa Viihde- myyjistä puolet (52 %) olivat samaa mieltä siitä, että toimistossa puututaan stressiä aiheuttaviin tekijöihin aktiivisesti. Kuitenkin lähes puolet (48 %) eivät olleet samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella toimistoilla voitaisiin puuttua stressiä aiheuttaviin tekijöihin huomattavasti aktiivisemmin Elisa Viihteen myyjien näkökulmasta.

TAULUKKO 21. Stressiä aiheuttaviin tekijöihin puuttuminen

	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	12
Jokseenkin samaa mieltä	40
Ei samaa eikä eri mieltä	20
Jokseenkin eri mieltä	24
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	4
Yht.	100

Vastaajista puolet (56,5 %) olivat samaa mieltä siitä, että heidän työpaikallaan on selkeä tukiverkosto ongelmien ratkaisua varten. Loppuosa vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa mieltä. Vastausten perusteella Elisa Viihde- myyjät eivät ole kokeneet, että heidän toimistollaan olisi täysin selkeä tukiverkosto ongelmien ratkaisua varten.



KUVIO 14. Tukiverkosto ongelmien ratkaisua varten

Tukiverkostosta löytyy isoja puutteita, sillä siihen kohdistuneet kolme väittämää toivat selkeästi esille tukiverkoston puutteellisuuden. Lisäksi useampi väittämä samasta aiheesta nostaa validiutta, sillä vastaukset antoivat poikkeuksetta samansuuntaisia vastauksia.

Elisa Viihde- myyjistä lähes puolet (44 %) olivat samaa mieltä siitä, että heidän asenteitaan on selvitetty jollain tasolla yrityksen toimesta aikaisemminkin. Yli puolet vastaajista ei kuitenkaan ollut samaa mieltä. Vastausten perusteella Elisa Viihde – myyjien asenteita ei ole selvitetty riittävästi aikaisemmin, jotta voitaisiin todeta sisäisen markkinoinnin tavoitteiden toteutuvan.

TAULUKKO 22. Asenteiden aikaisempi selvittäminen

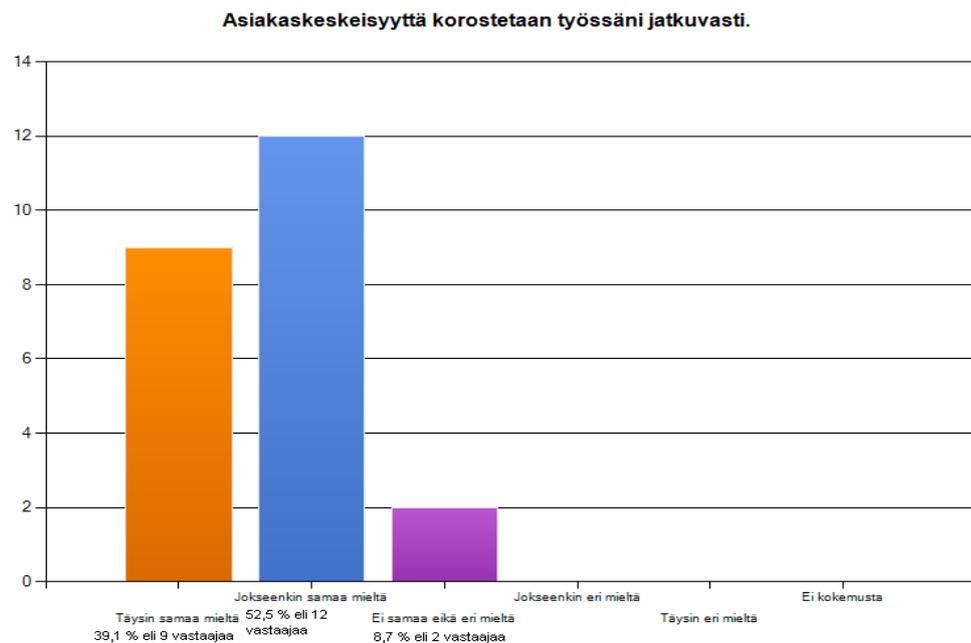
	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	12
Jokseenkin samaa mieltä	32
Ei samaa eikä eri mieltä	20
Jokseenkin eri mieltä	12
Täysin eri mieltä	20
Ei kokemusta	4
Yht.	100

Vastaajista lähes kaikki (96 %) olivat samaa mieltä siitä, että he ymmärtävät, mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa. Voidaan todeta, että Elisa Viihde –myyjät ymmärtävät asiakaskeskeisyyden merkityksen omasta mielestään. Tämä väite oli johdattelleva väite seuraavaan väittämään, jonka perusteella myös seuraava väite ymmärrettiin.

TAULUKKO 23. Asiakaskeskeisyyden ymmärtäminen

	N=25
	%
Täysin samaa mieltä	64
Jokseenkin samaa mieltä	32
Ei samaa eikä eri mieltä	4
Jokseenkin eri mieltä	0
Täysin eri mieltä	0
Ei kokemusta	0
Yht.	100

Elisa Viihde- myyjistä lähes kaikki olivat myös samaa mieltä siitä, että asiakaskeskeisyyttä korostetaan heidän työssään jatkuvasti. Vastausten perusteella asiakaskeskeisyyttä korostetaan jatkuvasti. Tämä luo hyvän pohjan sisäisen markkinoinnin onnistumiselle.



KUVIO 15. Asiakaskeskeisyyden jatkuva korostaminen

6 POHDINTA

Sisäinen markkinointi pitää sisällään monia palvelukeskeisyyteen, asiakaskeskeisyyteen ja osa- aikaisen markkinoinnin yleistymiseen tähtääviä toimenpiteitä. Sisäiselle markkinoinnille on luotu päämäärät, tavoitteet, edellytykset ja keinot niiden saavuttamiseksi. Pääongelmana oli selvittää, miten sisäinen markkinointi on onnistunut johdon näkemyksen ja Elisa Viihde myyjien näkökulmasta. Pääongelma jaettiin sisäisen markkinoinnin keinojen mukaisesti alaongelmiin. Miten Elisa Viihde koulutukset ovat onnistuneet? Miten esimiesten tuki ja sisäisen vuorovaikutus toteutuu Elisa Viihde myynnissä? Miten sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto onnistuvat Elisa Viihde myynnissä? Miten ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki onnistuvat Elisa Viihde myynnissä? Löytyykö Enialta tukiverkosto ja tukeeko markkinatutkimukset Elisa Viihde myyntiä? Tutkimuksella pyrittiin selvittämään Enian sisäisen markkinoinnin nykytilaa ja eri keinojen onnistumista Enian johdon ja Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Sisäisen markkinoinnin selvittämisen ja kehittämisen avulla Enian yritystoiminnasta on tarkoitus saada tulevaisuudessa menestyneempää.

Sisäisen markkinoinnin päämääriä oli hyvien työntekijöiden palkkaaminen työyhteisön palvelukseen, heidän säilyttäminen työyhteisössä, heidän motivoiminen palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla. Lisäksi päämääränä oli heidän motivoiminen markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita. Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan päämäärät sisäisen markkinoinnin onnistumisen kannalta. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet muodostuivat tutkimuksen tilanteen pohjalta. Tavoitteet liittyvät kolmeen eri tilanteeseen: palvelukulttuurin luomiseen, ylläpitämiseen ja uuden tuotteen, palvelun ja markkinointikampanjan esittelyyn. Palvelukulttuurin luomisen tavoitteita oli saada koko henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen toiminta- ajatus, strategiat, taktikat, yrityksen tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat. Tavoitteena oli myös myönteisten suhteiden luominen organisaation ihmisten välille, palveluhenkisen johtamistyylin omaksuminen esimiesten ja työnjohtajien kesken ja palveluhenkisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen opettaminen kaikille työn-

tekijöille. Palvelukulttuurin ylläpitämiseen liittyviä tavoitteita olivat: rohkaisevan ja palveluhenkisyttä sekä asiakaskeskeisyyttä edistävän johtamismenetelmän toiminnan varmistaminen, hyvien sisäisten suhteiden säilymisen varmistaminen, työntekijöiden jatkuvan tiedon ja palautteen saamisen varmistaminen ja uusien tuotteiden, palveluiden, markkinointikampanjoiden ja –toimien markkinointi työntekijöille ennen ulkoisille asiakkaille markkinointia. Elisa Viihteen esittely muodostaa omat tehtävänsä ja sen sisäisen markkinoinnin tavoitteet olivat: Elisa Viihteen tuominen työntekijöiden tietoon ja hyväksyntään, Elisa Viihteen kampanjoiden ja toimien tuominen työntekijöiden tietoon ja hyväksyntään ja uusien suhdemarkkinoinnin ja vuorovaikutteisen markkinoinnin toimintatapojen tuominen työntekijöiden tietoon ja hyväksyntään.

Tutkimuksen taustalla oli myös sisäisen markkinoinnin edellytysten mukainen toiminta. Ensimmäisenä edellytys oli selvittää nykyinen tilanne. Se saatiin tehtyä Elisa Viihde –myyntiyksikköä koskevalla sisäisen ilmapiirin ja työviihtyvyyden tutkimuksella eli tutkimuksen survey -kyselyllä. Toisin sanoen saatiin selville, mikä Elisa Viihde –myyntiyksikön sisäisen markkinoinnin keinojen tämän hetkinen tilanne on. Sisäisen markkinoinnin edellytysten pohjalta tutkimustulokset tullaan käymään avoimesti läpi koko Elisa Viihde -henkilökunnan kanssa, jotta kaikki yksikköön kuuluvat saavat käsityksen siitä, mikä sisäisessä markkinoinnissa on vialla ja mikä on kunnossa. Sisäisen markkinoinnin edellytysten mukaisesti johdon tulee sitoutua ja asettaa sisäiselle markkinoinnille uudet täsmennetyt tavoitteet, jotka Enialla halutaan saavuttaa. Täsmennettyjen tavoitteiden pohjalta voidaan laatia uusi sisäisen markkinoinnin toimintapohjama, jolla heikoimpia asioita saadaan korjattua.

Tutkimuksen tulosten perusteella saatiin hyvää yleistietoa Enian sisäisen markkinoinnin ja sen keinojen onnistumisesta Elisa Viihde myyjien näkökulmasta. Tutkimus toi vastauksia johdon näkemyksen ja myyjien näkökulmasta sisäisen markkinoinnin onnistumiseen keinojen, kuten Elisa Viihde koulutusten onnistumiseen, esimiesten tuen ja sisäisen vuorovaikutuksen toteutumiseen, sisäisen joukkoviestinnän ja henkilöstöhallinnon onnistumiseen, ulkoisen joukkoviestinnän ja järjestelmätuen toteu-

tumiseen sekä työympäristön tukiverkoston kattavuuteen ja markkinatutkimusiin hyödyntämiseen. Tutkimus toi esille myös konkreettisia kehitysideoita sisäisen markkinoinnin kenttään. Etukäteen ei ollut kuvaa siitä, millaisia vastauksia tultaisiin saamaan, sillä aiempia selvityksi aiheesta ei ollut tiedossa tai suoritettu. Elisa Viihde – myyntiyksikkö on iältään vasta n. vuoden vanha, eikä sen sisäisen markkinoinnin onnistumista ole vielä aiemmin tutkittu. Taustamuuttujilla oli harvoissa tapauksissa tilastollisesti merkitsevää vaikutusta vastauksiin.

6.1 Enian sisäisen markkinoinnin keinojen kehittäminen Elisa Viihde myynnissä

Enian sisäisen markkinoinnin onnistumista voitiin tutkia johdon näkemyksen ja Elisa Viihde -myyjien vastausten ja niiden eroavaisuuden perusteella. Vastauksista voidaan myös vetää johtopäätöksiä keinoihin ja niiden osa- alueisiin, jotka kaipaisivat tarkempaa huomiointia ja kehittämistä.

Tutkimuksen koulutukseen liittyvissä väittämissä käsiteltiin Elisa Viihteen myyjien osaamista koskien Elisa Viihteen myyntiä, kokonaisvaltaista käsitystä Elisa Viihteen liittyvistä toimintaprosesseista, palveluosaamisen esille tuomista, ymmärtämättömyyttä ja asenneongelmia. Peittomatriisin mukaisesti väittämät 5-12 vastasivat ensimmäiseen alaongelmaan. Miten Elisa Viihde –koulutukset ovat onnistuneet? Jyväskylän toimistopäällikön näkemyksen ja myyjien vastausten mukaan Enian strategia on suhteellisen hyvin myyjien tietoisuudessa. Elisa Viihde koulutukset tukevat riittävästi hyvin yrityksen strategiaa ja strategiaa tuodaan hyvin myyjien tietoon. Myyjille tuodaan myös hyvin tietoon Elisa Viihteen ominaisuudet, jotka kuuluvat osaksi tuotekoulutuksia. Myyjillä on myös hyvä kuva Elisa Viihteen ympärille kuuluvista toimintaprosesseista. Koulutuksiin liittyvät väitteet eivät ole olleet ristiriidassa toistensa kanssa, ja näin ollen validius korostuu. Elisa Viihde –myyjät eivät juuri kohtaa välintämättömiä asenteita työympäristössään ja myönteisiä asenteita kehitetään yllättä-

vän paljon. Elisa Viihde -koulutuksista saatu tieto näyttäisi olevan myyjien mielestä työn teon kannalta riittävä. Lisäksi Elisa Viihde -koulutuksissa tarjotaan hyvät palvelutaidot työn tekemiseen. Elisa Viihde koulutukset onnistuvat sisäisen markkinoinnin keinona ja vastaavat yllättävän hyvin sisäisen markkinoinnin tavoitteita. Ensimmäiseen alaongelmaan voidaan näin ollen vastata. Elisa Viihde -koulutukset ovat onnistuneet hyvin sisäisen markkinoinnin kannalta.

Toinen alaongelma oli: Miten esimiesten tuki ja sisäinen vuorovaikutus toteutuvat Elisa Viihde myynnissä? Peittomatriisin mukaisesti väittämät 13-16 mittasivat myyjien suhtautumista johdon tukeen ja sisäiseen vuorovaikutukseen. Sisäisen markkinoinnin kannalta esimiesten tulisi täydentää jokapäiväisissä toimissaan virallisia koulutusohjelmia, rohkaista aktiivisesti myyjä, ottaa alaiset mukaan päätösten tekoon, antaa alaisilleen jatkuvasti palautetta ja luoda sisäinen ilmapiiri avoimeksi ja rohkaisevaksi. Vastausten mukaisesti myyjät kokivat saavansa riittävästi koulutusten mukaista ohjausta. Esimiehet myös rohkaisevat myyjä työssään suhteellisen hyvin, vaikka pieni osa ei ole rohkaisua kokenut. Vastauksen perusteella esimiehet antavat hyvin positiivista palautetta Elisa Viihde -myyjilleen. Esimiehet ovat onnistuneet luomaan avointa työilmapiiriä Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Samaa asiaa tutkivat eri väitteet saivat yhtäläisiä vastauksia, joten validius nousee. Esimiesten tuki ja sisäinen vuorovaikutus toteutuvat sisäisen markkinoinnin kannalta onnistuneesti Elisa Viihteen myynnissä.

Kolmas alaongelma oli: Miten sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto onnistuvat Elisa Viihde myynnissä? Palvelustrategioiden ja uusien toimintatapojen esille tuominen ja opettaminen oli sisäisen viestinnän lähtökohta. Henkilöstöhallinnolliset keinot puolestaan korostuivat oikeanlaisten työntekijöiden rekrytoinnissa sekä töissä pysyvyydessä. Näissä asioissa sisäisen markkinoinnin tavoitteita edistettiin oikeanlaisilla työnkuvauksilla, palkkausmenetelmillä, urasuunnittelulla, palkka- ja kannustejärjestelmillä sekä muilla henkilöstöhallinnollisilla työkaluilla. Peittomatriisin mukaisesti väitteiden vastaukset 17-21 koskivat sisäistä viestintää ja henkilöstöhallintoa. Elisa Viihde -myyjien koulutuksissa on käytetty monipuolisesti hyödyksi useita joukkoviestinnän keinoja. Elisa Viihde -myyjät pitävät työnkuvaansa myös riittävän pal-

veluhenkisenä. Palkkausmalli ei kuitenkaan jokaisen myyjän näkökulmasta korosta pysyvyyttä, ja sitä tulisi kehittää. Myyjien motivoituneisuutta on puolestaan osattu nostaa urasuunnitelmien avulla. Lisäksi kannustejärjestelmässä otetaan erittäin hyvin laadukkuus huomioon Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Validiutta pohdittaessa väittämät palkkausta lukuun ottamatta antavat viitteitä siitä, että sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto onnistuvat sisäisen markkinoinnin keinoina Elisa Viihde – myynnissä sisäisen markkinoinnin tavoitteiden mukaisesti.

Neljäs alaongelma oli: Miten ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki onnistuvat Elisa Viihde myynnissä? Näihin pyrittiin saamaan vastaukset väittämällä 22-26. Sisäisen markkinoinnin tavoitteiden kannalta ulkoisen viestinnän vaikutusta tuli ajatella sisäisen viestinnän tavoin. Mainoskampanjat piti esitellä työntekijöille ensimmäisenä. Tällöin työntekijät sitoutuivat annettujen lupauksen täyttämiseen paremmin. Tämän lisäksi asiakastietokannat ja tukijärjestelmät nostivat asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyttä. Vastausten perusteella mainoskampanjoista ei ole ilmoitettu kuin osalle myyjistä ennen niiden yleistä julkistamista. Asiakastietokannat eivät myöskään ole riittävän kattavat työntekoa varten Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Lisäksi järjestelmät eivät auta kaikkia myyjiä riittävästi työn tekemisessä, eikä myyntiä tukevia järjestelmiä kehitetä riittävän usein Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki eivät toisin sanoen onnistu Elisa Viihteen myynnissä sisäisen markkinoinnin edellytysten mukaisesti ja tämä oli tutkimuksen suurin ns. löytö. Näitä keinoja Enian tulisi kehittää jatkossa, jotta sisäisen markkinointi onnistuisi entistäkin paremmin, ja jotta Enian toiminnasta tulisi entistä menestyneempää. Sisäisen markkinoinnin onnistumisen kannalta on olennaista, että kampanjat suunnitellaan yhdessä myyjien kanssa, ja tuodaan ensimmäisenä myyjien tietoon. Tämä nostaisi myyjien sitoutumista. Sähköisiin järjestelmiin ja asiakastietokantoihin on vasta viime aikoina siirrytty, ja ehkä siksi kuvitellaan niiden olevan riittävän hyvällä tasolla. Myyjien vastausten perusteella varsinkin asiakastietokannat kaipaisivat vielä nopeampaa kehitystä, vaikka suunta on oikea.

Viimeinen alaongelma oli: Löytyykö Enialta tukiverkosto ja tukevatko markkinatutkimukset Elisa Viihde myyntiä? Tähän pyrittiin löytämään vastaukset väittämällä 27-32.

Sisäisen markkinoinnin kannalta johdon tuli kehittää stressaavia tilanteita varten tukiverkoston olemassaolon ja toiminnan takaava järjestelmä, joka auttaa työntekijää selviytymään aiheutuneesta henkisestä stressistä ja paineesta ja palauttamaan työmotivaatio. Markkinatutkimuksilla voitiin puolestaan selvittää asenteita osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan. Jatkuvaan sisäisen markkinoinnin prosessiin kuului tehdä perinpohjainen analyysi palvelustrategian luonteesta ja työntekijöiden ja asiakkaiden asenteista, pyrkiä saamaan työntekijät ymmärtämään asiakaskeskeisyyden ja erinomaisen vuorovaikutteisen markkinoinnin merkitys sekä tekemään asiakaskeskeisyydestä ja palveluhenkisyydestä jatkuvaa operatiivisessa toiminnassa. Vastausten perusteella Elisa Viihde –myyjät olivat kohdanneet jonkin verran henkistä stressiä Elisa Viihde- myyjien näkökulmasta. Toimistoilla tulisi puuttua stressiä aiheuttaviin tekijöihin huomattavasti aktiivisemmin. Elisa Viihde- myyjät eivät olleet kokeneet, että heidän toimistollaan olisi täysin selkeä tukiverkosto ongelmien ratkaisua varten. Tukiverkostosta löytyi isoja puutteita, sillä siihen kohdistuneet kolme väittämää toivat selkeästi esille tukiverkoston puutteellisuuden. Lisäksi useampi samoja vastauksia antava eri väittämä nostaa validiutta. Elisa Viihde –myyjien asenteita ei oltu selvitetty riittävästi aikaisemmin. Elisa Viihde –myyjät ymmärsivät asiakaskeskeisyyden merkityksen omasta mielestään ja asiakaskeskeisyyttä korostettiin jatkuvasti. Vastausten pohjalta voidaan sanoa, että Enialta ei löydy kunnollista tukiverkostoa, jolla työntekijän motivaatiota nostettaisiin. Markkinatutkimukset puolestaan tukevat Elisa Viihde myyntiä, sillä asiakaskeskeisyyttä on korostettu jatkuvasti.

Alaongelmien vastausten pohjalta voidaan muodostaa vastaus pääongelmaan, eli siihen miten sisäinen markkinointi on onnistunut johdon näkemyksen ja Elisa Viihde myyjien näkökulmasta. Sisäinen markkinointi onnistuu melko hyvin, vaikkakin heikkoja keinoja olivat ulkoinen viestintä, järjestelmätuki ja tukiverkosto. Tällä työllä saavutettiin se mitä lähdettiin hakemaan. Tuloksista pystytään luomaan kuva siitä, miten sisäinen markkinointi on onnistunut johdon näkemyksen ja Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Tutkimuksella saatiin suhteellisen kattava kuva Enian Elisa Viihde –myyntiyksikön sisäisen markkinoinnin nykytilasta ja eri keinojen onnistumisesta sekä epäonnistumisesta Enian johdon ja Elisa Viihde -myyjien näkökulmasta. Lisäksi löy-

dettiin suoria ongelma- alueisiin, joiden kehittämiseen tulisi panostaa. Enian kannattaa hyödyntää tuloksia ja purkaa ne myyjien kanssa yhdessä, jolloin sisäisen markkinointi kehittyy askeleen eteenpäin. Tämän myötä myös Enian yritystoiminnasta saadaan menestyneempää. Tulosten pohjalta voitaisiin suorittaa koko Enian myyntihenkilöstöä koskeva tutkimus sisäisen markkinoinnin onnistumisesta. Tämän pohjalta nähtäisiin, toistuvatko samat puutteet myös muiden myyntiyksiköiden kohdalla. Tuloksien pohjalta sisäistä markkinointia ja sen epäonnistuvia keinoja voidaan kehittää entistä paremmiksi ja näin ollen myös Eniaa menestyneemmäksi.

LÄHTEET

Grönroos, G. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Porvoo.

Rope, T., Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. WSOY. Juva.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. WSOY. Porvoo.

Lahtinen, J., Isoviita, A., Hytönen, K. 1991. MARKKINOINNIN erityistoiminnot. 4. uud. p. Avaintulos Oy. Hong Kong.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. uud. p. Talentum. Hämeenlinna.

Lahtinen, J., Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 1. p. Avaintulos Oy. Jyväskylä.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. p. Edita. Helsinki.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Vantaa.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola. ja R. Valli. Jyväskylä. PS – kustannus.

Yritysesittely. 2011. Enian kotisivut. Viitattu 20.3.2011.

<http://www.enia.fi/yritys/>

Utriainen, T. 2011. Toimistopäällikkö. Jyväskylän Enian toimisto. Enia Oy. 01.03.2011. Haastattelu.

Lehtimäki, E. 2011 Tutkimusopinnot. Viitattu 25.04.2011

https://optima.jamk.fi/learning/id2/bin/doc_show?id=430654&ws=430641&noedit=1&name=/1.4_Tutkimuksen_luokittelutapoja

Enian koulutusmateriaali, 2011. PowerPoint-esitys. Viitattu 28.2.2011

Palonen, T. 2010 Metodopinnot. Viitattu 25.04.2011

<https://optima.jamk.fi>

LIITTEET

Liite 1 Sähköpostikysely 1

Moi,

teen opinnäytetyötä Jamk:in liiketalouden koulutusohjelmaani. Toimeksiantajani on myös työnantajani toimiva Enia Oy. Selvitän tutkimuksellani Enia Oy: n sisäisen markkinoinnin keinojen onnistumista Elisa Viihteen myyjien näkökulmasta.

Pyydän jokaista toimistoa suorittamaan monivalintakyselyn kaikille Elisa Viihde myyjilleen. Kysymyksiin vastaaminen vie aikaa n. 5min/ myyjä ja kysely löytyy alla olevasta linkistä. Hyvä tapa on laittaa linkki auki yhdelle koneelle ja hakea yksi myyjä kerrallaan vastaamaan kyselyyn. Muistathan syöttää linkin uudestaan aina vastausten jälkeen.

<https://www.surveymonkey.com/s/sisainenmarkkinointiVIIHDE>

Tuloksilla on tarkoitus parantaa Enian sisäistä markkinointia selvittämällä missä sisäisen markkinoinnin keinoissa on onnistuttu ja mitä voimme kehittää. Koostan tulokset tiedoksenne toukokuun aikana. Kyselyn tuloksia on tärkeä päästä purkamaan mahdollisimman nopeasti, joten vastaatteko kyselyyn 27.4 mennessä mutta mielellään mitä nopeammin sitä parempi.

Kiitos avustanne,

Jouko Virkki

Liite 2 Sähköpostikysely 2

Moikka,

tässä vielä linkki suoraan myyjien sähköpostiin. Käykää jokainen täyttämässä vastaukset kyselyyn ja jos ei jostain syystä onnistu, olkaa yhteydessä toimistonne vastuuhenkilöön.

<http://www.surveymonkey.com/s/sisainenmarkkinointiVIIHDE>

Olen pyrkinyt delegoimaan jokaiselle toimistolle vastuuhenkilön hoitamaan oman toimiston vastaukset Elisa Viihde- myyjiltä linkistä löytyvään kyselyyn. Jyväskylään ei toisaalta tarvinnut, koska tekevät työtä käskettyä. Tällä hetkellä kaikki vastaukset ovatkin tulleet kyseiseltä toimistolta. Hyvä UTE!

Seuraavat henkilöt ottavat siis vastuun oman toimistonsa vastauksista:

Janne hoitaa homman Tampereen päädyssä kuntoon

Tapio Kuopiossa

Jaakko Oulussa

ja Tommi Jyväskylässä

Liite 3 Haastattelurunko

Haastattelurunko:

Kysymykset:

Yleistä:

Miksi Elisa Viihde tuotiin Enialla myyntiin?

Kuinka kauan Elisa Viihde on ollut Enialla myynnissä?

Missä aikataulussa se on levinnyt eri toimistoille myyntiin?

Onko toimistoilla käytetty erilaisia perehdytysmetodeja/ tapoja?

Mikä pohjalta tulostavoitteet ovat muodostuneet Elisa Viihde myynnissä?

Onko tehokkuus/ toteutuma/ bruttoteho muuttunut alkuajasta?

Miten viihdemyynti on kehittynyt alkuajoista?

Kuinka korkealle Jyväskylän toimisto sijoittuu Elisa Viihde myynnissä tuloksellisesti?

Koulutukset:

Kuinka henkilöstön tietoisuutta on nostettu Elisa Viihteen osalta?

Miten myyjät koulutettiin tuotteen myyntiin, kauanko se kesti?

Onko eri toimistoilla toteutettu koulutus eri tavalla, vai löytyykö yhtenäiset ohjeet?

Onko koulutuksissa jotain minkä tekisit toisin?

Miten strategiaa tuodaan koulutuksissa esille?

Halukkuus:

Kuinka halukkaasti myyjät myyvät Elisa Viihdettä?

Kuinka kannustejärjestelmä on saatu sopimaan Elisa Viihde myyntiin?

Ovatko viihdemyyjät tyytyväisempiä palkkaansa, kuin muut myyjät?

Nostetaanko Elisa Viihde myyjien halukkuutta jollain muulla tavalla?

Yhteishenki:

Miten Elisa Viihdemyyntiryhmän yhteishenki näkyy?

Miten yhteishenkeä korostetaan myyjien parissa?

Esimiesten tuki ja sisäinen vuorovaikutus:

Millä tavoin myyjä tuetaan?

Henkilöstöhallinto ja sisäinen viestintä:

Miten Elisa Viihde myyjät valittiin tälle toimistolle?

Ulkoisen viestintä ja järjestelmätuki:

Miten myyjille ilmoitetaan kampanjoista?

Minkälaisina näet Elisa Viihteen asiakastietokannat?

Minkälaisina näet Elisa Viihteen järjestelmät?

Tukiverkosto ja markkinatutkimukset:

Ilmeneekö Elisa Viihde –myyjien työssä stressiä?

Onko myyjien asenteita mitattu aiemmin?

Muuta:

Mitä tärkeää on otettava huomioon Elisa Viihteen myyntiin tuomisessa?

Mitkä ovat omat fiiliksesi viihdemyyntiin liittyen?

Liite 4 Peittomatriisi

Peittomatriisi

Lomakkeen kysymys	Pääongelma	Alaongelma 1	Alaongelma 2	Alaongelma 3	Alaongelma 4	Alaongelma 5
1	x					
2	x					
3	x					
4	x					
5	x	x				
6	x	x				
7	x	x				
8	x	x				
9	x	x				
10	x	x				
11	x	x				
12	x	x				
13	x		x			
14	x		x			
15	x		x			
16	x		x			
17	x			x		
18	x			x		
19	x			x		
20	x			x		
21	x			x		
22	x				x	
23	x				x	
24	x				x	
25	x				x	
26	x				x	
27	x					x
28	x					x
29	x					x
30	x					x
31	x					x
32	x					x

Pääongelma: Miten sisäinen markkinointi on onnistunut johdon maisemakuvan ja Elisa Viihde myyjien näkökulmasta?

Alaongelma 1: Miten Elisa Viihde koulutukset ovat onnistuneet?

Alaongelma 2: Miten esimiesten tuki ja sisäisen vuorovaikutus toteutuu Elisa Viihde myynnissä?

Alaongelma 3: Miten sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto onnistuu Elisa Viihde myynnissä?

Alaongelma 4: Miten ulkoinen viestintä ja järjestelmätuki onnistuu Elisa Viihde myynnissä?

Alaongelma 5: Löytyykö Enialta tukiverkosto ja tukeeko markkinatutkimukset Elisa Viihde myyntiä?

Liite 5 Kyselylomake**Enian sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Elisa Viihde myyjien****1. Olen tietoinen Enian strategiasta.**

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

2. Saamani Elisa Viihde koulutukset tukevat yrityksen strategiaa.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

3. Ymmärrän mitä kokonaisuudessaan tapahtuu ensi kontaktista Elisa Viihteen käyttöönottoon.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

4. Työympäristössäni ei esiinny välinpitämättömiä asenteita.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

Enlan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Elisa Viihde myyjien

5. Työympäristösäni kehitetään myönteisiä asenteita.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

6. Elisa Viihde koulutuksista saamani tiedon taso on riittävä työn tekemistä varten.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

7. Elisa Viihde koulutukset ovat tarjonneet minulle työn tekemiseen tarvittavat palvelutaidot.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

3. Johdon tuki ja sisäiset vuorovaikutukset

Tällä sivulla tutkitaan sisäisen markkinoinnin keinoja johdon tuki ja sisäiset vuorovaikutukset.

Enlan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Elisa Viihteen myyjien

1. Esimieheni ohjaavat minua työssäni Elisa Viihteen koulutusten mukaisesti myös koulutusten ulkopuolella.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

2. Esimiehet rohkaisevat minua aktiivisesti työssäni.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

3. Saan esimiehiltäni positiivista palautetta.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

4. Esimieheni luovat avointa työilmapiiriä.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

Enlan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Elisa Viihde myyjien

4. Sisäinen joukkoviestintä ja henkilöstöhallinnolliset ke...

Sivun kysymykset liittyvät sisäisen markkinoinnin keinoihin: sisäinen joukkoviestintä ja henkilöstöhallinnolliset keinot.

1. Toimistollani käytetään Elisa Viihteen koulutuksissa hyödyksi seuraavia joukkoviestinnän keinoja/ tukimateriaalia, valitse yksi tai useampi.

- Videonauhat
- Powerpoint
- Muusoidonmuotoinen materiaali
- Kirjallinen materiaali
- Esitteet
- Muistiot
- Lehdet
- Ei mitään näistä
- Muu joukkoviestinnän keino, mikä?

2. Työnkuvaukseni korostaa palveluhenkisyttä.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

3. Palkkausmallini motivoi minua pysymään työssäni.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

Enlan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Elisa Viihde myyjien

4. Minulla on motivoiva urasuunnitelma.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

5. Kannustejärjestelmäni korostaa laadukasta palvelua Elisa Viihteen myynnissä riittävän hyvin.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

5. Ulkoinen joukkoviestintä ja järjestelmät

Tämän sivun kysymykset liittyvät sisäisen markkinoinnin keinoihin: ulkoinen joukkoviestintä ja järjestelmät.

1. Olen saanut tietoa Elisa Viihteen mainoskampanjoista ennen asiakkaita.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

Enlan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Elisa Vihde myyjien

2. Elisa Viihteen myynnissä käyttämäni asiakastietokannat ovat riittävän suuret työntekoa varten.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

3. Myyntiäni tukevat järjestelmät auttavat työn tekemisesä.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

4. Myyntiäni tukevia järjestelmiä kehitetään jatkuvasti.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

5. Työhöni liittyvien järjestelmien tietotekniikan taso on riittävän kehittynyt tukeakseen työtäni.

- Täysin samaa mieltä
 Jokaosin samaa mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Jokaosin eri mieltä
 Täysin eri mieltä
 Ei kokemusta

Enlan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Eilisa Vihde myyjien**6. Sisäinen palvelun normalisointi ja markkinatutkimukset**

Tällä sivulla tutkitaan sisäisen markkinoinnin keinoja: sisäinen palvelun normalisointi ja markkinatutkimukset. Tämä on viimeinen sivu, olet loppusuoralla.

1. Kohtaan työssäni henkistä stressiä.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

2. Toimistossani puututaan stressiä aiheuttaviin tekijöihin aktiivisesti.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

3. Työpaikallamme on selkeä tukiverkosto ongelmien ratkaisua varten.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

Enlan sisäisen markkinoinnin keinojen onnistuminen Eilsa Vihde myyjien

4. Asenteitani on selvitetty yrityksen toimesta aikaisemminkin.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

5. Ymmärrän mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta

6. Asiakaskeskeisyyttä korostetaan työssäni jatkuvasti.

- Täysin samaa mieltä
- Jokaosin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokaosin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta