



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Miia Nykänen

**SISÄISEN MARKKINOINNIN  
KEHITTÄMINEN  
MATTOKEISARI Oy:ssä**

Liiketalous  
2010

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Miia Nykänen
Opinnäytetyön nimi	Sisäisen markkinoinnin kehittäminen Mattokeisari Oy:ssä
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	98 + 2 liitettä
Ohjaaja	Kim Skåtar

---

Työn tavoitteena oli tutkia Mattokeisari Oy:n sisäistä markkinointia, ja selvittää olisiko siinä mahdollisesti jotain parantamista. Sisäisen markkinoinnin tilannetta selvitettiin tutkimalla sisäisen markkinoinnin eri keinoja, joita ovat koulutukseen, johdon antamaan tukeen, sisäisiin vuorovaikutuksiin, sisäiseen joukkoviestintään, tietotukeen, palvelun normalisointiin, henkilöstöhallinnollisiin keinoihin, ihmis-resurssienhallintaan, ulkoiseen joukkoviestintään, järjestelmien kehittämiseen ja yhteishenkeen liittyvät asiat.

Työn teoria-aineisto liittyy palveluiden markkinointiin, sisäiseen markkinointiin sekä johtamiseen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimusosassa menetelmänä on käytetty haastattelua, ja haastatteluun osallistui koko Mattokeisari Oy:n henkilökunta, joita on 12 henkilöä.

Tuloksista saatiin selville, että yrityksen sisäinen markkinointi on hyvällä tasolla, mutta kehitettävääkin on tietyissä osa-alueissa. Tutkimuksen analysointikohdassa on kerrottu tutkimusten tuloksista ja näistä on tehty johtopäätöksiä, joissa olen myös esittänyt omia pohdintojani ja mielipiteitäni.

Haastatteluihin pyrittiin saamaan mukaan koko perusjoukko, jossa myös onnistuttiin. Haastatteluun eivät vastanneet yrityksen johtoon kuuluvat henkilöt, sillä tutkimukseen oli tarpeellista saada muun henkilökunnan mielipiteitä johdon toiminnoista. Tutkimuksen voi suorittaa uudestaan saadakseen selville, onko sisäisen markkinoinnin tilanne muuttunut.

---

Avainsanat                      sisäinen markkinointi, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, viestintä, markkinointi, johtaminen

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Liiketalouden koulutusohjelma

## ABSTRACT

Author	Miia Nykänen
Title	Developing internal marketing in Mattokeisari Oy
Year	2010
Language	Finnish
Pages	98 + 2 appendices
Name of Supervisor	Kim Skåtar

---

The aim for this thesis was to study internal marketing in Mattokeisari Oy and to find out if there is something to be improved. The situation of internal marketing was studied by examining tools of internal marketing. These tool are training, management´s support, intermolecular interactions, intra-group communication, information support, normalization of the service, Human Resources administrative means, human resource management, external mass communication, systems issues and team spirit.

The theoretical material related to services in marketing, internal marketing, and management of internal marketing perspective. Part of the research method has been used in the interview and the interview took part in the whole Mattokeisari Oy staff, which had 12 employees.

The results showed that the company's internal marketing is at a good level, but improvement is needed in certain sub-regions. In the analysis is told of these findings and conclusions have been made, in which I have also presented my own ideas and opinions.

An attempt was made to involve the entire population, which was also successful. To the interview the company's board did not respond, as the research was necessary to get other staff opinions about the management of those activities. Research can be carried out again in order to determine whether internal marketing situation has changed.

---

Keywords Internal marketing, Service quality, Customer satisfaction, Communication, Marketing, Management

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Grönroosin malli sisäisestä markkinoinnista .....	s. 21
Kuvio 2. Grönroosin malli strategisesta johtamisansasta .....	s. 26
Kuvio 3. Markkinointitutkimuksen vaiheet .....	s. 40
Taulukko 1. Tutkimustulosten yhteenveto .....	s. 91

## **ALKUSANAT**

Tämä tutkimus suoritettiin Vaasan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa opinnäytetyönä. Empiirisessä osassa haastateltiin Mattokeisari Oy:n henkilökuntaa sisäiseen markkinointiin liittyvistä asioista, minkä jälkeen saatuja tuloksia analysoitiin. Työ tehtiin yhteistyössä Mattokeisari Oy:n kanssa, jossa yhteyshenkilönä oli Roope Mäkinen.

Haluan kiittää erityisesti Roope Mäkistä, jolta sain erityisen paljon apua ja tukea työhöni, sekä mahdollisuuden toteuttaa haastattelut Mattokeisari Oy:ssä. Haluan kuitenkin kiittää myös koko Mattokeisarin henkilökuntaa osallistumisesta työhön, sekä kaikesta muusta avusta ja tuesta. Lisäksi haluan kiittää ohjaajaani Kim Skåtaria neuvoista, ohjeista ja tuesta.

Lopuksi haluan kiittää äitiäni ja poikaystävääni suuresta tuesta ja kannustuksesta loppuun asti, sekä ystäviä, jotka ovat olleet mukana kannustamassa minua.

Vaasassa 30.11.2010

Miia Nykänen

## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	4
ABSTRACT .....	5
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	6
ALKUSANAT.....	7
I JOHDANTO-OSA.....	8
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Tutkimusongelman määrittely ja tutkimuksen tarkoitus .....	9
1.2 Tutkimuksen rajaus.....	10
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	10
2 YRITYSKUVAUS .....	11
2.1 Pesupalvelut .....	11
2.2 Kiinteistömattojen myynti.....	12
2.3 Vaihtomattopalvelu.....	12
II TEORIAOSA.....	13
3 KOKONAISPALVELUN LAATU .....	13
3.1 Palvelu tuotteena .....	13
3.2 Palvelun laadun muodostuminen.....	14
3.3 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät.....	15
4 PALVELUN LAATU JA SISÄINEN MARKKINOINTI.....	17
4.1 Sisäinen markkinointi strategiana.....	21
4.2 Sisäinen markkinointi kilpailukeinona .....	23
4.3 Sisäinen markkinointi-johdamistyylillä.....	23
4.4 Sisäisessä markkinoinnissa menestyminen .....	23
4.5 Asenne- ja viestintäjohtaminen .....	24
4.6 Strateginen johtamisansa.....	24
5 SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINOT .....	27
5.1 Koulutus.....	27
5.2 Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset .....	28
5.3 Markkinointitutkimus .....	28
5.4 Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki.....	29
5.5 Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta .....	30

5.6	Ulkoinen joukkoviestintä.....	31
5.7	Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen.....	31
5.8	Ulkoinen ja sisäinen palvelun normalisointi .....	32
5.9	Yhteishenki työyhteisössä.....	34
5.10	Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi.....	35
6.	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	36
III	EMPIIRINEN OSA.....	38
7	MARKKINOINTITUTKIMUS.....	38
7.1	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	39
8	TUTKIMUKSEN VAIHEET .....	40
8.1	Tutkimusongelma .....	40
8.2	Tutkimussuunnitelma.....	41
8.2.1	Tavoitteet .....	41
8.2.2	Aikataulu .....	42
8.2.3	Budjetti.....	42
8.2.4	Tietojen hankintatapa – kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen.....	42
8.2.5	Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät .....	44
8.2.6	Haastattelujen edut ja haitat .....	46
8.3	Aineiston keruusta päättäminen .....	47
8.3.1	Perusjoukko ja otanta.....	47
8.3.2	Otantamenetelmät.....	48
8.3.3	Poisputoama .....	49
8.4	Tutkimuslomakkeen luominen ja aineiston keruu.....	49
8.4.1	Tutkimuslomake .....	50
8.4.2	Lomakkeen asteikot.....	51
8.4.3	Kysymystyypit .....	51
8.5	Tutkimuslomakkeen kysymykset .....	53
8.6	Lomakkeen testaus .....	58
8.7	Aineiston käsittely ja analysointi.....	58
8.7.1	Strukturoitujen kysymysten analysointi.....	59
8.7.2	Avointen kysymysten analysointi .....	59
8.8	Tulosten raportointi .....	60

8.9	Markkinointitutkimuksen riskit .....	60
8.10	Kenttätyön suorittaminen .....	61
9	TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY .....	63
9.1	Koulutukseen liittyvät kysymykset 1-3 .....	63
9.2	Johdon antamaan tukeen ja sisäisiin vuorovaikutuksiin liittyvät kysymykset 4-8 .....	65
9.3	Sisäiseen joukkoviestintään liittyvä kysymys 9 .....	67
9.4	Henkilöstöhallinnollisiin keinoihin ja ihmisresurssienhallintaan liittyvät kysymykset 10-12.....	68
9.5	Ulkoiseen joukkoviestintään vaikuttava kysymys 13 .....	70
9.6	Järjestelmien ja teknisen tuen kehittämiseen liittyvä kysymys 14 .....	71
9.7	Palvelun normalisointiin liittyvät kysymykset 15-16.....	71
9.8	Motivoimiseen liittyvä kysymys 17 .....	72
9.9	Työvälineisiin liittyvä kysymys 18.....	73
9.10	Me-henkeen liittyvä kysymys 19.....	73
9.11	Työn laatuun liittyvä kysymys 20 .....	74
9.12	Loppukysymykset 21-22.....	75
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TEORIAKYTKENNÄT .....	76
10.1	Koulutukseen liittyvät kysymykset.....	76
9.2	Johdon antamaan tukeen ja sisäisiin vuorovaikutuksiin liittyvät kysymykset .....	77
9.3	Sisäiseen joukkoviestintään liittyvä kysymys .....	79
9.4	Henkilöstöhallinnollisiin keinoihin ja ihmisresurssienhallintaan liittyvät kysymykset .....	80
9.5	Ulkoiseen joukkoviestintään vaikuttava kysymys.....	82
9.6	Järjestelmien ja teknisen tuen kehittämiseen liittyvä kysymys .....	83
9.7	Palvelun normalisointiin liittyvät kysymykset .....	83
9.8	Motivoimiseen liittyvä kysymys .....	85
9.9	Työvälineisiin liittyvä kysymys .....	86
9.10	Me-henkeen liittyvä kysymys .....	86
9.11	Työn laatuun liittyvä kysymys .....	87
9.12	Loppukysymykset.....	88



11 YHTEENVETO.....	89
12 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI .....	94
13 EHDOTUKSIA JATKOTUKIMUKSELLE.....	96
14 LOPPUSANAT .....	97
LÄHTEET .....	99
LIITELUETTELO.....	101

## **I JOHDANTO-OSA**

Johdanto-osassa esitellään tutkimusongelma, tutkimuksen tarkoitus, rajaus sekä sen rakenne. Tämän lisäksi kerrotaan lyhyesti Mattokeisari Oy:stä sekä sen palveluista ja tuotteista. Johdanto-osan tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä, mitä tutkimus koskee ja miksi se tehdään.

### **1 JOHDANTO**

Sisäinen markkinointi on jokaiselle yritykselle tärkeää, sillä ilman hyvää sisäistä markkinointia ei voi olla hyvää ulkoistakaan markkinointia, saati sitten kannattavaa liiketoimintaa. Sisäisessä markkinoinnissa painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämisessä ja koko organisaation yhtenäistämässä. Yrityksen on pyrittävä yhdistämään työntekijäkeskeiset toimenpiteet ulkoiseen tehokkuuteen, eli tavoitteena on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yrityksen sisäiset toimenpiteet tulisi toteuttaa niin, että ne tukevat ja parantavat ulkoista suorituskkyä ja palvelun laatua, eli sitä, että työntekijät tekevät työnsä kunnolla. Tämä onnistuu siten, että ulkoisille asiakkaille tarkoitetut tarjoomat ja markkinointiohjelmat on ensin markkinoitava työntekijöille, sisäisille markkinoille. Tällöin ajatellaan työntekijöitä sisäisinä asiakkaina, sillä jotta saataisiin tyytyväisiä asiakkaita, yrityksellä täytyy olla tyytyväisiä työntekijöitä.

Sisäisen markkinoinnin tutkiminen on tärkeää, sillä sieltä saattaa löytyä syy moniin erilaisiin ongelmakohtiin tai tulla esiin yllättäviä asioita, joita ei ole huomattu tai ajateltu. On tärkeää tietää henkilökunnan tyytyväisyyden taso. Tällaisella tutkimuksella se onnistuu parhaiten, jolloin jokainen saa anonymisti vastata rehelliset ajatuksensa. Henkilökunta on kuitenkin yrityksen tärkeimpiä resursseja, sillä hyviä työntekijöitä ei voi ostaa, eivätkä työntekijät ole hyviä jos heitä kohdellaan heidän mielestään huonosti tai epäoikeuden mukaisesti. Yrityksen johdolla saattaa olla käsitys yrityksen sisäisestä markkinoinnista, mutta vain tutkimalla asiaa, selviää asian todellinen laita.

## 1.1 Tutkimusongelman määrittely ja tutkimuksen tarkoitus

Mattokeisari Oy:lle tutkimus on tärkeä, sillä yrityksessä on tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia. Yritys on perheyritys, joka on laajentunut huimaa vauhtia. Nyt Mattokeisariin kuuluu kaksi pesulaa yritystoston jälkeen. Näiden uudistusten myötä on hyvä aika tarkastella yrityksen sisäistä markkinointia, varsinkin kun yrityksellä on nyt huomattavasti enemmän työntekijöitä perheen ulkopuolelta. Lisäksi olisi tärkeää nähdä, ovatko uuden pesulan työntekijät omaksuneet Mattokeisarin sisäisen markkinoinnin.

Tutkimuksen tarkoituksena onkin siis selvittää yrityksen sisäisen markkinoinnin tilanne, ja se onko jollain saralla parantamisen varaa. Tarkoituksena on tutkia sisäisen markkinoinnin yleisimpiä keinoja ja niiden avulla selvittää onko sisäisen markkinointi hyvin hoidettu ja onko henkilökunta tyytyväinen ja motivoitunut. Keinoja joita tutkitaan ovat koulutus, johdon antama tuki, sisäiset vuorovaikutukset, sisäinen joukkoviestintä, tietotuki, henkilöstöhallinnolliset keinot, ihmisresurssien hallinta, ulkoinen joukkoviestintä, järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen, palvelun normalisointiin liittyvät asiat ja yhteishenki.

Tutkimuksen avulla saadaan myös selville onko henkilökunnalla jotain parannusehdotuksia liittyen sisäiseen markkinointiin, ja mitä mieltä he ylipäänsä ovat yrityksen tavoista toimia.

Yritys ei ole suorittanut tällaista tutkimusta aiemmin, joten nyt jos koskaan on sen aika. Yritystosto vaatii yritykseltä paljon ja sisäisen markkinoinnin on oltava kunnossa, sillä se vaikuttaa suoraan ulkoiseen tehokkuuteen ja siten myös ulkoiseen markkinointiin. Lisäksi on tärkeää, että molemmissa pesuloissa toimivat samat aatteet. Muistetaan myös että työtyytyväisyys korreloi suoraan yleensä asiakastyytyväisyyden kanssa. Varsinkin uudelle nuorelle konserninjohtajalle on tärkeää nähdä onko hän toiminut oikein, mitä voisi vielä kehittää ja mitä kenties muuttaa tai parantaa kokonaan.

## **1.2 Tutkimuksen rajaus**

Toimeksiantajani on Mattokeisari Oy, jossa haastattelen yrityksen työntekijöitä tutkimustani varten. Haastateltavat rajattiin koskemaan koko Mattokeisari Oy:n henkilökuntaa, pois lukien johtoon kuuluvat henkilöt. Tämä sen takia, koska sisäinen markkinointi lähtee johdosta, joten kysymyksetkin liittyvät pitkälti johdon toimiin, ja johto saattaa olla sokea omille toimilleen. On siis parempi kysyä johdon toimista muulta henkilökunnalta, ja selvittää miten he kokevat yrityksen johdon toiminnan ja tuntevatko he, että he toimillaan edistävät sisäisen markkinoinnin onnistumista.

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimukseni muodostuu kolmesta osasta: johdanto-osasta, teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Johdanto-osassa määritellään tutkimusongelma sekä kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, rajaus ja rakenne. Lisäksi esitellään Mattokeisari Oy ja se tarjoamat palvelut.

Teoriaosassa kerrotaan teorioista, jotka kytkeytyvät empiiriseen osaan. Teoriassa tarkastelen palvelun laatuun, sisäiseen markkinointiin ja johtamiseen liittyviä teorioita.

Empiirisessä osassa tarkastellaan ensin markkinointitutkimukseen liittyvää teoriaa kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja sitten esitellään tutkimuksen suorittaminen, tulokset ja analysointi. Tässä osassa esitellään myös saadut johtopäätökset, teoriakytkennät sekä kuvataan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi empiirisen osan lopussa löytyy taulukko, johon on koottu kaikki tulokset lyhyesti yhteenvetona.

## 2 YRITYSKUVAUS

Perheyritys Mattokeisari Oy on Vaasan läänin vanhin pesula, jonka on perustanut Mauri Mäkinen (nykyisen toimitusjohtajan isä), joka on toiminut yrittäjänä siivous- ja pesula-alalla jo 30 vuotta. Vuoden 2008 jälkeen yritys on laajentunut nopeaa vauhtia. Vielä vuonna 2008 pesula toimi Mäkisen omalla kotipihalla ja kemiallinen pesula sijaitsi Helsingbyssä. Sittemmin toimitusjohtajaksi on noussut perheen nuorin poika Roope Mäkinen ja yritys on siirtänyt kaikki toimipisteensä saman katon alle Vaasaan isoihin tiloihin. Yrityksen palveluihin kuuluvat kaikki pesupalvelut, kiinteistömattojen myynti ja vaihtomattopalvelut. Asiakkainaan heillä on pieniä ja suuria yrityksiä, yksityisiä kotitalouksia, yhdistyksiä yms. Mattokeisari Oy toimii myös alihankkijana suurille yrityksille.

Yritys laajensi juuri toimintaansa ostamalla uuden pesulan. Vielä ennen kesäkuuta 2010 Mattokeisari Oy toimi vain Vaasassa Myllärinkadulla työllistäen kausiluontoisesti 3-6 työntekijää ja asiakaskunta koostui lähinnä Vaasan alueen kunnista ja Seinäjoesta.

Kesäkuussa 2010 Mattokeisari Oy osti Kivisalo Washin konkurssipesältä liiketoiminnan, eli he ostivat uuden pesulan Vimpelistä työntekijöineen. Tämän myötä yritys laajeni Suomenlaajuiseksi ja muuttui Mattokeisari Groupiksi, jonka alla toimii siis Mattokeisari Oy (Vaasa) ja Mattokeisari Vimpeli Oy. Tällä hetkellä yrityksellä on Vaasan toimipisteessä 7 vakituista työntekijää sekä 2 työharjoittelijaa ja Vimpelin toimipisteessä on 6 vakituista työntekijää. ([www.mattokeisari.fi](http://www.mattokeisari.fi), Roope Mäkinen)

### 2.1 Pesupalvelut

Yrityksellä on oma kuljetuspalvelu, joka noutaa Vaasan alueella asiakkaan pesua ja huoltoa vaativat tuotteet ja palauttavat ne pakattuina ja puhtaina, Vaasan talousalueella kuljetus kuuluu pesuhintaan. Muun suomen kuljetukset hoitaa pääsääntöisesti Matkahuolto Oy. Asiakas voi myös tuoda itse tuotteet pesulohin ja noutaa sieltä tai käyttää vastaanottopisteitä, silloin kun asiakkaalle itselle sopii, joita sijaitsee nyt uuden pesulan myötä ympäri suomen Vaasan alueen lisäksi. Pesuun voi

tuoda muutakin kuin mattoja. Yritys pesee myös esim. savuvahingon kärsineet vaatteet ja tavarat, erilaisten yritysten työvaatteita ja yksityisten henkilöiden omia vaatteita ja kalusteita. Pesuun voi myös tuoda autoja sisustuksen puhdistukseen, häämekkoja, miesten pukuja jne. Lisäksi he pesevät kiinteistöjen ikkunoita. ([www.mattokeisari.fi](http://www.mattokeisari.fi))

## **2.2 Kiinteistömattojen myynti**

Yrityksen valikoimiin kuuluu satoja mattolaatuja eri tarkoituksiin. He suunnittelevat asiakkaan kohteeseen tarkoituksen mukaan tehokkaan, siivoustäydällisen sekä edullisen mattoratkaisun. Heiltä löytyvät matot moniin eri tarkoituksiin mm. ulkokäyttöön, tuulikaappeihin, kiinteistöjen sisääntuloihin, varastoihin, teollisuuteen, kosteisiin tiloihin jne. Kaupan yhteydessä asiakas saa neuvoa, miten tuotteet pidetään päivittäin puhtaina jolloin matot ovat aina tehokkaasti käytössä. Tekstiilimattoja myyessä yrityksiin he voivat tehdä huoltosopimuksen, jolloin matot perus puhdistetaan tarvittavin väliajoin. Lisäksi myös yksityisasiakas voi ostaa omaan käyttöönsä juuri sellaisen maton ja sellaisen koon, jonka haluaa. ([www.mattokeisari.fi](http://www.mattokeisari.fi))

## **2.3 Vaihtomattopalvelu**

Matot on mahdollista myös vuokrata. Tällöin asiakas valitsee minkä kokoiset ja väriset matot haluaa ja päättää kuinka usein matot käydään vaihtamassa puhtaisiin. Asiakkaan tarvitsee vain ottaa heihin yhteyttä ja he hoitavat oikean maton oikeaan paikkaan. Vaihtomattopalvelu on asiakkaalle helppo ja vaivaton tapa pitää yrityksen sisätilat puhtaina, matot keräävät tehokkaasti likaa, joka vähentää siivoustarvetta. Lisäksi heidän ei tarvitse olla ilman mattoa ollenkaan kun yksi on pesussa. Mattokeisari suunnittelee asiakkaan kanssa ratkaisun miten matot tulisi sijoittaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Mikäli asiakas haluaa muuttaa vaihtoväliä, väriä, kokoja esim. eri vuodenaikojen mukaan se onnistuu helposti ja vaivattomasti. ([www.mattokeisari.fi](http://www.mattokeisari.fi))

## **II TEORIAOSA**

Teoriaosassa esitellään erilaisia teorioita, jotka liittyvät kaikki sisäiseen markkinointiin. Ensimmäisenä johdatuksena aiheeseen tulee teoriaa palvelun laadusta, joka liittyy olennaisesti sisäiseen markkinointiin siten, että ilman hyvää sisäistä markkinointia ei palvelun laatu ole hyvää. Palvelun laadun teoriassa kuvataan ensin, miten palvelun laatu muodostuu ja mitkä seikat siihen vaikuttavat. Seuraavaksi yhdistetään palvelun laatu ja sisäinen markkinointi, jonka jälkeen syvennyttään itse sisäisen markkinoinnin teorioihin. Sisäisen markkinoinnin teoriassa kerrotaan mitä sisäisen markkinointi oikein on, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miksi sen onnistuminen on tärkeää. Käydään myös läpi miten sisäinen markkinointi toimii strategiana ja kilpailukeinona. Seuraavaksi siirrytään johtamiseen liittyviin teorioihin, sillä sisäinen markkinointi alkaa oikeanlaisesta johtamisesta ja siten sitä voidaan ajatella johtamistyylinä. Näissä teorioissa käydään läpi miten sisäistä markkinointia johdetaan, mitä se vaatii johdolta sekä mitkä virheet helposti tehdään. Tämän jälkeen käydään läpi sisäisen markkinoinnin yleisimmät keinot, miten niitä hyödynnetään, miten ne vaikuttavat ja miksi ne ovat tärkeitä. Lopuksi esitellään teoreettinen viitekehys, jossa kuvataan yhteenveto teorioista. Teoriaosan avulla lukijaa syvennetään teoratiedon avulla tutkimuksen aiheeseen, ja lukija saa kuvan eri asioista, jotka liittyvät sisäiseen markkinointiin. Teoriaosan eri osa-alueet myös liittyvät yhteen tutkimusosan tulosten kanssa ja luovat yhdessä kokonaisuuden liittyen Mattokeisarin sisäiseen markkinointiin.

### **3 KOKONAISPALVELUN LAATU**

Seuraavaksi kerron hieman kokonaispalvelun laadusta, sillä se liittyy erittäin läheisesti sisäiseen markkinointiin. Lisäksi selvennän termejä, joita käytän myöhemmin.

#### **3.1 Palvelu tuotteena**

Yleisesti palvelulla sanotaan olevan kolme peruspiirrettä, jotka käyvät yksiin useimpien palveluiden kanssa. Ensinnäkin palvelu on prosessi, joka koostuu toimunnoista tai toimintojen osista, eikä niinkään asioista. Toiseksi palvelu kulute-

taan ja tuotetaan useimmiten samanaikaisesti. Kolmanneksi asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Asiakkaat eivät kuitenkaan osta vain tiettyä tuotetta ja siihen liittyvää palvelua, vaan he maksavat koko laajennetusta palvelutarjoomasta.

Peruspalvelupaketti koostuu kolmesta ryhmästä, joista ensimmäinen on ydintuote tai palvelu, joka on markkinoilla olon syy. Toisena peruspalvelupakettiin kuuluvat avustavat palvelut tai tuotteet, joilla mahdollistetaan palvelu. Näitä palveluja tarvitaan, jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua. Kolmantena pakettiin kuuluu tukipalvelut tai tuotteet joita käytetään lisäpalveluina, jotka lisäävät arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoista. Kun tähän pakettiin lisätään palvelun saatavuus, vuorovaikutus organisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen, syntyy laajennettu palvelutarjooma. (Grönroos 2009, 76-82, 221-230)

Mattokeisarin ydinpalveluna on pesulapalveluiden tarjoaminen ja kiinteistömattojen myynti. Avustavina palveluina, jotka mahdollistavat ydinpalvelun käytön voidaan pitää liikkeen sijaintia, henkilökuntaa, joka vastaanottaa asiakkaan tilaukset ja tuotteet, sekä kuljetusta jolla saadaan kuljetettua asiakkaan matot oikeaan paikkaan. Tukipalveluina, joilla tuodaan lisäarvoa asiakkaalle, voidaan pitää aukioloaikojen joustavuutta, ilmaista kuljetusta sekä erittäin nopeaa toimitusta. Kun tähän lisätään palvelun saatavuus, joka voisi tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että yritys sijaitsee molemmissa paikkakunnilla hyvällä paikalla ja vastaanottopisteitä on runsaasti tarjolla niille, jotka eivät pääse itse yritykseen asioimaan ja hyvä vuorovaikutus organisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen, saadaan Mattokeisari Oy:n laajennettu palvelutarjooma. Toki saatavuuteen kuuluvia asioita voidaan ajatella myös avustavina ja tukipalveluina, jolloin saatavuuteen voisi liittyä se, että yrityksen henkilökuntaa tavoittaa monesta numerosta ja sähköpostilla hyvin suuren osan päivästä.

### **3.2 Palvelun laadun muodostuminen**

Palvelun laadun kokevat asiakkaat ja koettuun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Näitä ovat palvelutapaamiset ja niihin kuuluvat totuuden hetket, kun yritys ja asiakas ovat



keskenään suoraan vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kuitenkin kolme ulottuvuutta. On tekninen eli lopputulosulottuvuus, joka tarkoittaa sitä tuotetta tai palvelua mitä asiakkaille tarjotaan. Sitten on toiminnallinen eli prosessiulottuvuus, joka kuvaa miten asiakkaat saavat sen mitä tarjotaan. Kolmantena lisäulottuvuutena on missä- ulottuvuus, joka kuvaa palvelutapaamisen fyysistä ympäristöä. Koettu palvelun laatu syntyy asiakkaan odotetun laadun ja koetun laadun välisestä kuilusta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on tiettyjä odotuksia yrityksestä, joita hän on saanut esimerkiksi markkinaviestinnän kautta ja vertaa sitä odotusta hänen kokemaansa laatuun. Jos koettu laatu pääsee vähintään samalle tasolle kuin odotettu laatu oli tai ylittää sen, laadun voidaan sanoa olevan hyvää. (Grönroos 2009, 98-112)

Jos siis esimerkiksi asiakas on nähnyt Mattokeisarin hienon mainoksen ja hän kehittää mainoksen perusteella tietyn odotuksen ja koska kyseessä on mattopesula, hän päättää viedä mattonsa pesuun. Tullessaan sinne hän huomaa, että Mattokeisari ei peseäkään ainoastaan mattoja, vaan myös pukuja. Tässä kohdin on siis kyse lopputulosulottuvuudesta, eli mitä asiakkaalle tarjotaan. Tässä kohtaa asiakkaan odotukset jo ylittyivät eli palvelu on hyvää ja hän haluaa tuoda myös pukunsa pesuun. Koska puku ei ole mukana, yritys lupaa ilmaisella kuljetuspalvelullaan noutaa puvun seuraavana päivänä ja palauttaa sen muutamanpäivän päästä. Tässä kohtaa mahdollisesti myös asiakkaan prosessiulottuvuus oletukset ylittyvät. Missä – ulottuvuuteen liittyy siis fyysinen ympäristö. Tästä esimerkki voisi olla, että asiakas olettaa yritykseen tullessaan yrityksen olevan siisti, sillä kyse on pesulasta. Jos pesula onkin kaikkea muuta, ei oletuksen jää edes samalle tasolle vaan alhaisemmaksi.

### **3.3 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät**

Tutkimalla palvelun laatua on saatu aikaiseksi luettelo palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ja fyysinen ympäristö. Näistä pätevyys liittyy palvelun lopputulokseen, uskottavuus koetun laadun imagonäkökohtaan ja muut liittyvät laa-

dun prosessiulottuvuuteen. Näin ollen toiminnallinen laatu, eli se miten asiakas saa haluamansa on laadun tarkastelussa erityisen merkittävä. Myöhemmin kymmenen osatekijää karsittiin viiteen osa-alueeseen: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus ja empatia. Laatu koskevista tutkimuksista teoreettisista pohdinnoista on laadittu lisäksi hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä, jotka perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin. Nämä seitsemän kriteeriä ovat : ammattimaisuus ja taidot, maine ja uskottavuus, asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi (palvelun normalisointi tarkoittaa lähinnä virheen korjausta heti sen sattua asiakkaan vielä läsnä ollessa ja mahdollisen korvauksen antamista niin että siitä jää asiakkaalle tyytyväinen mieli). Seitsemäntenä kriteerinä on Bitnerin, Rustin ja Oliverin lisäämä palvelumaisema. Näistä ensimmäinen kriteeri liittyy tekniseen laatuun, toinen kriteeri liittyy imagoon ja loput prosessiin ja toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2009, 112-123)

## 4 PALVELUN LAATU JA SISÄINEN MARKKINOINTI

Edellisessä luvussa selvitetty kokonaispalvelun laatu liittyy suuresti myös sisäiseen markkinointiin, sillä ilman hyvää sisäistä markkinointia ei olisi minkäänlaista hyvää ulkoistakaan markkinointia. Kaikki edellisessä luvussa kerrotut palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ( luotettavuus, reagoitavuus, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ja fyysinen ympäristö) lähtevät yrityksen sisäisestä markkinoinnista ja sen onnistumisesta. Sisäisessä markkinoinnissa painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämisessä ja koko organisaation yhtenäistämässä. Yrityksen on pyrittävä yhdistämään työntekijäkeskeiset toimenpiteet ulkoiseen tehokkuuteen eli tavoitteena on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yrityksen sisäiset toimenpiteet tulisi toteuttaa niin, että ne tukevat ja parantavat ulkoista suorituskykyä ja palvelun laatua, eli sitä, että työntekijät tekevät työnsä kunnolla. Tämä onnistuu siten, että ulkoisille asiakkaille tarkoitetut tarjoomat ja markkinointiohjelmat on ensin markkinoitava työntekijöille, sisäisille markkinoille. Eli ajatellaan työntekijöitä sisäisinä asiakkaina, sillä jotta saataisiin tyytyväisiä asiakkaita, yrityksellä täytyy olla tyytyväisiä työntekijöitä.

Henkilöstön täytyy uskoa yrityksen ulkoisiin markkinointitoimenpiteisiin, lupauksiin ja kampanjoihin, muuten he eivät itse usko omaan tarjoomaansa, jolloin he eivät edistä ulospäin suuntautuvaa markkinointia ja palvelua. Potentiaalisten asiakkaiden vakuuttelu ei toimi, ellei henkilöstö ole valmis toteuttamaan palvelulupaukseen kuuluvaa sisältöä. Tämän vuoksi henkilöstöä tulisi kohdella kuin ulkoisiakin asiakkaita. Esimerkiksi jos henkilökunnalle tarjotaan hidasta ja epämiellyttävää palvelua, kärsii henkilökunnan kyky palvella ulkoisia asiakkaita erittäin paljon. Lisäksi hyvä sisäinen markkinointi edistää suhteiden kehittämistä, ymmärryksen parantamista ja konfliktien minimoimista organisaation sisällä, kun työntekijät ovat tietoisia kaikista toimenpiteistä ja ymmärtävät mitä tulee tehdä sekä miksi näin tulee tehdä. (Grönroos 2009, 443-445; Grönroos 1990, 261-263; Markkanen 1999, 69; Rope 2000, 605; Ahmed and Rafiq 2002, 4)

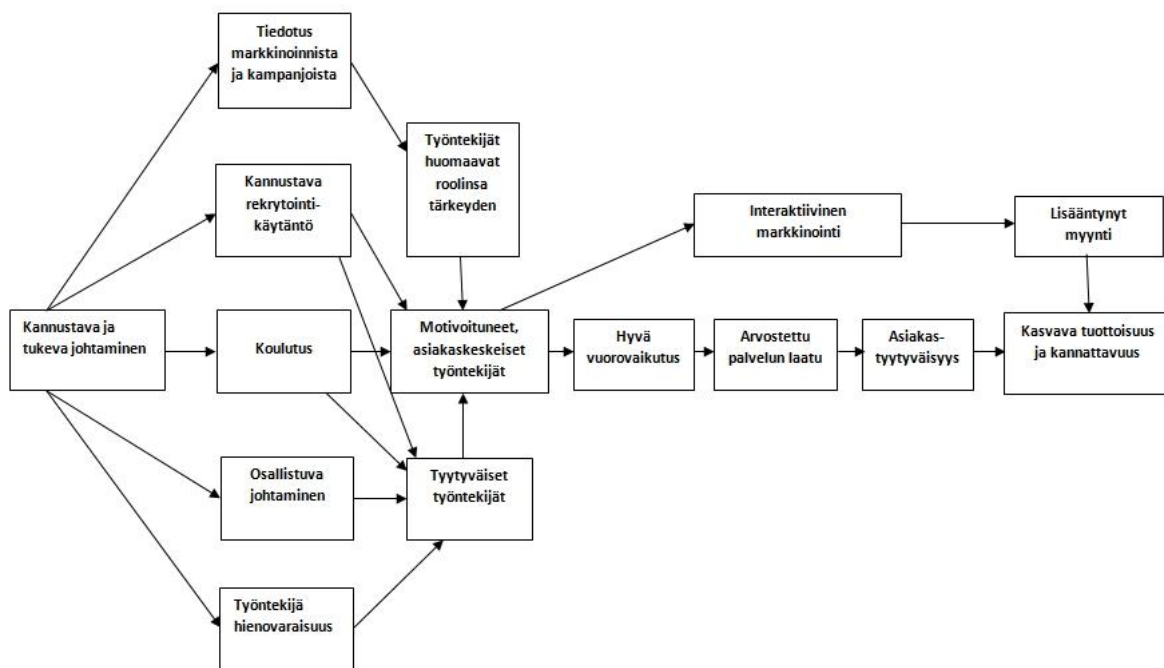
Koska työntekijöitä tulisi ajatella sisäisinä asiakkaina, voidaan mielestäni myös palvelun laatuun vaikuttavat tekijät kääntää ”sisään päin”, eli koskemaan yhtä laila sisäistä palvelun laatua. Jos siis ajatellaan palvelun laadun seitsemää vaikuttavaa tekijää, voidaan todeta, että samat tekijät vaikuttavat yhtäläillä yrityksen sisällä ja siten ovat tärkeitä tekijöitä liittyen sisäiseen markkinointiin. Tarkastellaan asiaa Mattokeisari Oy:n sisäisen palvelun laadun kannalta:

- Niin työntekijöiden kesken, kuin työntekijöiden ja johdon välillä luotettavuus on erittäin tärkeä tekijä, sillä johdon on voitava luottaa työntekijöihinsä ja työntekijöiden johtoon, jotta yhteistyö toimisi mutkattomasti eikä kenenkään tarvitse vahtia toisen tekemisiä. Kun työntekijät luottavat johtoon, ottavat he enemmän vastaan esimerkiksi muutoksia, sillä he luottavat, että johto tietää mitä tekee. Tätä luotettavuutta Mattokeisari tarvitsi suuresti esimerkiksi ostaessaan uuden pesulan, joka toi mukanaan paljon muutoksia.
- Yrityksen sisällä tarvitaan myös reagointialttiutta, jotta tieto kulkee nopeasti eteenpäin esimerkiksi pesulatyöntekijöiden ja kuljettajien välillä tai pesuloiden välillä. Myös jos tulee muutoksia tai sattuu jotain, on reagointialttius erittäin tärkeä osatekijä. Lisäksi johdolla on oltava reagointialttiutta mikäli joku työntekijöistä huomauttaa jotain, antaa tietoa tai voi huonosti
- Pätevyys voisi liittyä siihen, että jos johto ei tietäisi miten pyykkejä tai mattoja pestäisiin, ei työntekijöillä varmasti olisi kovin varma olo, joka voisi aiheuttaa epävarmaa käyttäytymistä. Johdon on tietenkin oltava pätevä myös muissa palveluissa joita tarjoaa työntekijöilleen, kun työntekijät tuntevat johdon olevan pätevä, he ottavat ”tuotteet” paremmin vastaan.
- Saavutettavuus voisi liittyä siihen, että kuten tavallisessakin asiakaspalveluntarjoaja tilanteessa, palvelun tarjoajan tulee olla hyvin saavutettavissa tai asiakkaat menevät muualle. Tätä samaa voidaan ajatella siten, että johdon tulee olla saavutettavissa ja läsnä, jotta työntekijöillä on hyvä olla ja he luottavat johtoon.

- Yrityksen sisällä pätee myös sama kohteliaisuus kuin yrityksen ulkopuolella, eli henkilöiden tulee olla kohteliaita toisilleen yrityksen sisällä, jotta ei syntyisi turhia konflikteja ja yhteishenki pysyy hyvänä.
- Viestinnän on toimittava hyvin kaikkiin suuntiin yrityksen sisällä. Tämä myös lisää toimivuutta yrityksessä ja kun työntekijöille viestitään tarpeeksi asioista, heillä on varmempi olo yleisesti ottaen, kuin myös myytävän tuotteen tai palvelun kannalta, kun siitä on informoitu hyvin.
- Kuten jo aikaisemmin mainitsin, työntekijöiden on ensin itse uskottava omiin tuotteisiinsa ja palveluihinsa, joten johdon tehtävä on markkinoida tuotteet sisäisille asiakkailleen siten, että he voivat uskoa niihin, joten tällä tavalla myös uskottavuus-tekijä voidaan ajatella sisäisesti.
- Turvallisuus voidaan myös peilata suoraan samalla lailla koskemaan sisäisiä, kuin ulkoisiakin asiakkaita. Eli asiakkaan on tunnettava, että palveluntarjoaja on turvallinen, jolloin heillä on miellyttävä asioida yrityksessä ja helpompi myös luottaa yritykseen. Sama pätee työntekijöihin. Lisäksi itse tuotteen tulee olla turvallinen, joten voidaan ajatella, että Mattokeisarin on työntekijöille tuotteita esitellessä, jotka ulkoisille asiakkaille tarjotaan, tarjottava myös turvallinen tapa valmistaa tuote.
- Kuten yrityksen täytyy ymmärtää ja tuntea asiakkaansa, on heidän samalla tavalla ymmärrettävä omia työntekijöitään ja tunnettava heidät, jotta yrityksessä oli työntekijöiden mukava olla ja työskennellä. Näin luodaan läheisyyden ja välittämisen tunnetta työntekijöille, mikä on tärkeää ja motivoivaa.
- Myös fyysinen ympäristö vaikuttaa samalla tavalla asiakkaisiin kuin työntekijöihin. Asiakkaasta ei ole kiva tulla asiakkaaksi likaiseen tai epämiellyttävään yritykseen. Samoin ei työntekijän ole mukava tulla sellaiselle työpaikalle, eikä huonossa fyysisessä ympäristössä ole mukava tehdä töitä.

Ahmed ja Rafiq (2002) esittelevät kirjassaan myös Leonard Barryn mallin sisäisestä markkinoinnista, jossa ideana on myös juuri se, että käsitellään henkilökuntaa sisäisinä asiakkaina. Minun mielestäni hän on mennyt tässä ajatuksessa hie- man liian pitkälle, sillä hän esittää lisäksi, että jos työntekijät ovat sisäisiä asiak- kaita, tulisi töiden siis olla tuotteita, joka hänen mielestään johtaa erilaisiin on- gelmiin. Hän johtaa ajatuksensa siitä, että työntekijät saattavat saada töitä, joita eivät halua, kun taas asiakas ei ostaisi tuotetta, jota ei halua ja työntekijä ei voi valita silloin tuotettaan, jonka haluaa. Lisäksi asetelma ei hänen mielestään toimi jos ajatellaan lausetta ”asiakas on kuningas” tai ”asiakas on aina oikeassa”, sillä muuten työntekijöillä olisi oikeus vaatia ihan mitä vain. Hän kuvaa myös kuinka tuotteet tai tarjoomat on tarkoitettu ulkoisille asiakkaille, ja jos ne olisi ensin myy- tävä sisäisille asiakkaille, sekään ei toimisi, sillä hän kertoo esimerkin että ravin- tolatyöntekijätkään eivät välttämättä halua työskennellä illalla, mutta se on juuri osa sitä tarjoomaa, jonka ulkoiset asiakkaat taas vaativat. (Ahmed. et al. 2002, 25- 26)

Omasta mielestäni asiaa ei tarvitse katsoa näin tarkasti ja mennä ihan näin syvälle henkilökunta asiakkaana -ajatuksessa, sillä minun mielestäni ajatuksessa ajetaan lähinnä takaa sitä, että henkilökunta saadaan ymmärtämään asiakasta ja tarjoomaa jota myydään. Oman ajatukseni on että se, joka ei halua olla ravintolassa illalla töissä ei hae sellaista paikkaa. En siis ymmärrä täysin Barryn ajatusta ja käytänkin siksi teoriassani Christian Grönroosin mallia pohjana selvittäessäni sisäistä mark- kinointia, sillä se on minun mielestäni ymmärrettävämpi ja enemmän järkeenkäy- pä.



**Kuvio 1.** Grönroosin malli sisäisestä markkinoinnista(suomennettu). (Ahmed et al. 2002, 16)

Sisäistä markkinointia tarvitaan ainakin seuraavissa tilanteissa: kun luodaan yritykseen oma palvelukulttuuri ja kehitetään henkilöstöä palveluhenkiseksi, kun halutaan pitää yllä palveluhenkisyyttä yrityksessä ja kun esitellään uusia tuotteita ja palveluja sekä markkinointikampanjoita –ja toimenpiteitä yrityksen henkilökunnalle. (Grönroos 2009, 451.)

#### 4.1 Sisäinen markkinointi strategiana

Yrityksen henkilöstö voidaan jakaa kahteen eri markkinointiryhmään: päätoimiset ja osa-aikaiset markkinoijat. Päätoimiset markkinoijat ovat henkilöitä, jotka on palkattu markkinointi- tai myyntitehtäviin. Osa-aikaisia markkinoijia ovat kaikki muut yritykset työntekijät. Jokaisella työntekijällä on siis velvollisuus vaikuttaa asiakassuhteisiin tavalla tai toisella. Jokaisen työntekijän antama työpanos vaikuttaa yrityksen palvelutarjoamaan ja sen onnistumiseen, joten on tärkeää, että sisäinen markkinointi on onnistunut. (Gummesson 2004, 103-110)

Jokaiselle yritykselle henkilöstö on strateginen resurssi. Mikään yritys ei voi menestyä, jos työntekijät on motivoitu huonosti, informaatio tai koulutus on puutteellista, tai jos he eivät saa riittävästi tukea. Voi siis sanoa, että sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. Kuitenkaan ei saa sekoittaa sisäistä markkinointia henkilöstöhallinnon kanssa, sillä ne eivät ole sama asia. Henkilöstöhallinto tarjoaa työkaluja, joita käytetään sisäisessä markkinoinnissa. Sisäinen markkinointi on markkinointiprosessi, josta voi erotella muutaman tärkeän tavoitteen. Ensinnäkin tavoitteena on varmistaa, että koko yrityksen henkilöstö ymmärtää ja kokee liiketoiminnan asiakaskeskeiseksi ja varmistaa, että työntekijät ovat tarpeeksi motivoituneita ja valmiita toimimaan palveluhenkisesti. Tavoitteena on myös houkuttaa hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä. Lisäksi tavoitteena on antaa sisäisiä ja ulkoisia palveluja toimittaville ihmisille riittävästi johtamis- ja teknistä tukea, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijan tehtävänsä. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta on vielä se tavoite, että synnytetään johdon ja muun henkilökunnan välille hyvät suhteet. Yrityksen ja sen eri osastojen ja tasojen sisäisen viestinnän on toimittava tehokkaasti, jolloin yritys voi onnistua tavoitteissaan ulkoisilla markkinoilla. Sisäinen markkinointi tähtää siis ainakin edistämään innovaatiokykyä koko yrityksessä, luomaan paremman reaktiokyvyn ja tilannetajun, sitouttamaan työntekijöitä tekemään parhaansa, markkinoimaan uusia teknologisia ratkaisuja ja imagoa sisäisesti, parantamaan tai muuttamaan yrityksen kulttuuria ja kommunikoimaan strategisia ja markkinointiin liittyviä asioita yrityksen sisällä. Palvelujen merkitys kasvaa nykypäivinä, kun alat muuttuvat teollisemmiksi, jolloin palvelusta on muodostumassa myös kilpailuvaltti ulkoisessa differoinnissa. Yhä useammat yritykset huomaavat, että tärkeimpiä resursseja ovat hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät. Mitä enemmän palveluprosessiin liittyy tietotekniikkaa, sitä tärkeämpää on, että työntekijät ovat asiakaskeskeisiä ja palveluhenkisiä, kun asiakaskontakti vähenee kasvotusten hyvinkin pieniin määriin. (Grönroos 2009, 446-451; Gummesson 2004, 278; Markkanen 1999, 70)



#### **4.2 Sisäinen markkinointi kilpailukeinona**

Kuten jo aikaisemmin todettiin palvelun laadun keskeinen tekijä on henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen työhönsä. Asiakkaan kokema hyvä palvelun laatu edellyttää, että yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen ja ovat motivoituneita, sekä voivat hyvin. Onnistunut palvelujen markkinointi edellyttää, että ihmisten keskinäinen yhteistyö on sujuvaa suhteessa yrityksen asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin sekä yrityksen toisiin työntekijöihin. Esimiehen kyvykyys ihmisten johtajana on avainsana tähän sujuvuuteen, sillä palveluyrityksen toiminta perustuu viimekädessä ihmisiin ja heidän tekemisiinsä. (Lämsä&Uusitalo 2003,138-139)

#### **4.3 Sisäinen markkinointi-johtamistyyli**

Kun puhutaan asiakassuhdemarkkinoinnista, yrityksen tärkeimpänä voimavarana pidetään tyytyväisten asiakkaiden lisäksi omaa osaavaa henkilökuntaa. Henkilökunnan osaaminen ja asenne vaikuttavat suuresti siihen, miten yritys onnistuu luomaan ja kehittämään asiakassuhteitaan, joten sisäisen markkinointi tulisi sisäistää johtamistyyliksi, jossa esimiestyöskentely oikein hoidettuna johtaa siihen, että jokainen työntekijä on motivoitunut tekemään tehtäviä, joita hänen vastuullensa on annettu. Tämä taas toteutuu vain siten, että työntekijä kokee, että hänen työtään ja työpanostaan arvostetaan. Työntekijä, joka kokee itsensä tai työnsä tarpeettomaksi tai ainakin epäarvostetuksi, saattaa aiheuttaa paljon huonoa ilmapiiriä työpaikalla. (Lahtinen&Isoviita 1998 a, 264)

#### **4.4 Sisäisessä markkinoinnissa menestyminen**

Kuten ylempänä todettiin, sisäinen markkinointi kuuluu yhtenäisenä osana johtamiseen, joten jos sisäistä markkinointia hoidetaan vain irrallisena osana, ei saada mitään pysyvää aikaan. Sisäinen markkinointi alkaa ylimmästä johdosta, jonka jälkeen keskijohdon ja työnjohtotason on sisäistettävä se ja toimittava sen mukaisesti. Kun nämä tasot ovat kunnossa, onnistuu sisäinen markkinointi kontaktihenkilöstöön, eli asiakaspalveluhenkilöstöön. Lisäksi muiden työntekijöiden eli tuki-

henkilöstön, joka ei ole suoranaisesti yhteydessä asiakkaisiin, tulee sisäistää sisäinen markkinointi, jotta he tekevät työnsä asiakaslähtöisesti siten, että se helpottaa kontaktihenkilöstön työtä ja palvelutarjooma onnistuu. Tukihenkilöstön suoriutuminen on paljon kiinni kontaktihenkilöstön vuorovaikutteisesta markkinointityöstä. Yhteenvedona voisi sanoa, että sisäisessä markkinoinnissa onnistuminen edellyttää seuraavia asioita: Sisäistä markkinointia on pidettävä olennaisena osana strategista johtoa, sen prosessia ei saa horjuttaa puutteellisella johtamisella, tuella tai organisaationrakenteesta riippuvilla asioilla ja ylimmän johdon on näytettävä tukensa prosessissa jatkuvasti. (Grönroos 2009, 454-455.)

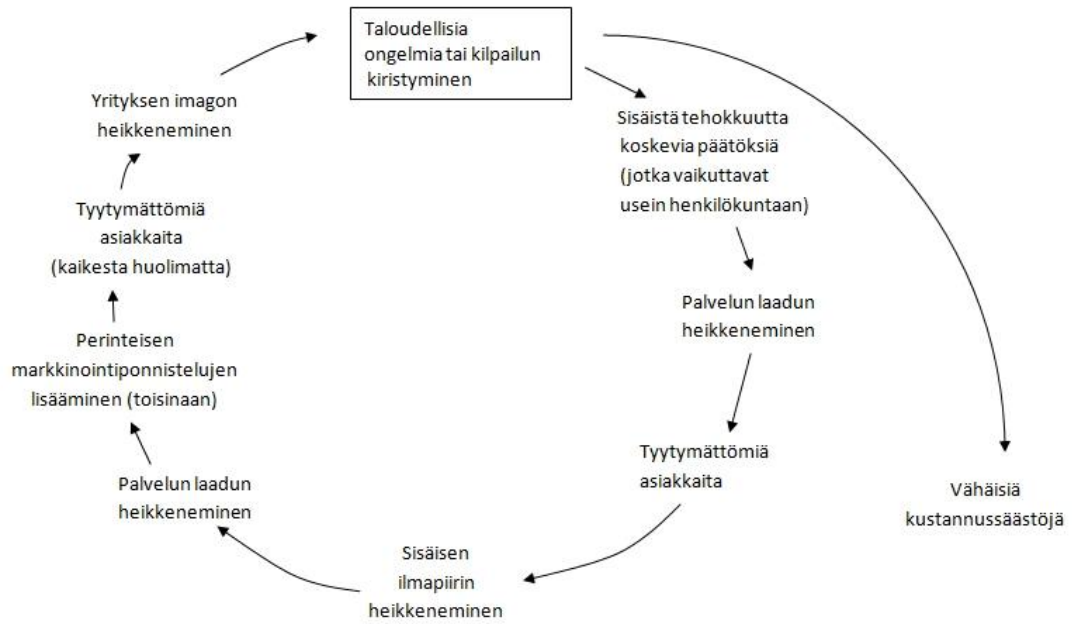
#### **4.5 Asenne- ja viestintäjohtaminen**

Sisäinen markkinointi koostuu kahdesta erilaisesta johtamisprosessista: asennejohtamisesta ja viestintäjohtamisesta. Asennejohtaminen tarkoittaa johtamismenetelmää, jossa johdetaan työntekijöiden asenteita ja saadaan heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Asennejohtamisella pyritään usein saavuttamaan kilpailuetu palvelustrategian turvin. Viestintäjohtaminen tarkoittaa johtamismenetelmää, jossa annetaan koko henkilöstölle, johto mukaan lukien, tarvittavia tietoja, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa esimerkiksi työrutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä ja asiakkaille annetuista lupauksista. Lisäksi työntekijöiden tulee kertoa myös omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan sekä asiakkaiden tarpeista tietoja. Näin ollen viestintäjohtaminen on ikään kuin kaksisuuntaista. Molemmat johtamisprosessit ovat tärkeitä ja täydentävät toisiaan, esimerkiksi siten, että viestintäjohtaminen on turhan tiedon jakamista, jos asennejohtamista ei ole jolloin henkilöstö ei ota vastaan tietoa. Asennejohtaminen on enemmän jatkuva prosessi ja viestintäjohtaminen saattaa olla enemmän prosessi, johon kuuluu tiettyinä aikoina toteutettavia toimia (Grönroos 2009, 449.)

#### **4.6 Strateginen johtamisansa**

Tyytyväiset asiakkaat lisäävät työntekijöiden motivaatiota, joka parantaa edelleen palvelun tasoa. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja työntekijät motivoituneita, kehittyy yleensä myös kannattavuus, josta seuraa myös tyytyväinen johto. Tämä on

organisaation hyvä kehä, jossa myönteiset asiat saavat aikaan muita myönteisiä asioita. Kuitenkin yritys saattaa joskus kohdata taloudellisia paineita tai kilpailua, jolloin on vaara joutua huonoon noidankehään. Kun tulee taloudellisia vaikeuksia, yritys usein karsii menoja palvelusta, useimmiten liitännäispalveluista, jotka tukevat ydinpalvelua. Tämä vaikuttaa sisäiseen tehokkuuteen eli yrityksen toimintatapoihin. Usein pyritään parantamaan sisäistä tehokkuutta säästääkseen kustannuksissa, eikä ymmärretä mitä se tarkoittaa ulkoiselle tehokkuudelle. Palvelun laatu heikkenee tästä ja vähäiset kustannussäästöt ärsyttävät asiakkaita. Tyytymättömät asiakkaat purkavat usein tyytymättömyytensä työntekijöihin, jolloin motivaatio ja sisäinen ilmapiiri heikkenee varsinkin jos työntekijöistä tuntuu että he ovat vain kustannuksia tuottava taakka. Tämä taas vaikuttaa siihen, että palvelun laatu heikkenee entisestään. Tässä kohtaan useimmat lisäävät mainontaa, joka saattaa auttaa hetkellisesti, mutta asiakkaat huomaavat silti palvelun laadun heikkenemisen, jolloin myös yrityksen imago heikkenee. Tähän ainoa keino on kokonaispalvelun parantaminen. Sillä juuri liitännäispalveluilla voidaan erottua yrityksistä, joilla on sama ydinpalvelu. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1996, 253-254)



**Kuvio 2.** Grönroosin malli strategisesta johtamisansasta.

Hyvä henkilökunta on siinä mielessä ”edullinen” kilpailukeino, että sen jäljiteltävyys on vaikeaa. Hyvää motivaatiota ei voi luoda ostamalla tai antamalla käskyjä. Onnistunut sisäinen markkinointi johtaa lopulta siihen, että myynti ja kantaasiakkaiden määrä nousee ja kannattavuus paranee. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1996, 253-254)

## 5 SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINOT

Seuraavaksi perehdytään yleisimpiin keinoihin, joilla sisäinen markkinointi saadaan onnistumaan. Kuitenkaan nämä keinot eivät ole ainoat joita voidaan käyttää, sillä kaikki toiminnot, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen suoraan tai epäsuoraan, voidaan laskea sisäisen markkinoinnin keinoksi. Näiden keinojen toteutumista tutkin Mattokeisari Oy:ssä.

### 5.1 Koulutus

On erittäin tärkeää, että työntekijät tuntevat yrityksen strategiat ja ymmärtävät osa-aikaisen markkinoijan roolin olemassaolon, siihen liittyvän vastuun ja näiden asioiden tärkeyden. Ihmiset voivat toimia organisaatiossa yhdenmukaisesti vain silloin, kun he tietävät ja ovat sisäistäneet yrityksen strategian, eli toiminnan punaisen langan ja peruseriaatteet osaksi omaa työtään. Johto määrittelee yrityksen strategian ja suunnan, vision tulevaisuudesta. Johdon on myös onnistuttava viestimään tämä strategia ja visio koko henkilökunnalle. Esimiehen kyky ja tapa kuvata strategia ja visio konkreettisesti ja innostavasti on tärkeä osa esimiestaitoa. Esimiehen tulee ylläpitää keskustelua strategiasta jatkuvasti, jotta henkilöstölle syntyy yhteinen käsitys siitä, mitä strategia tarkoittaa juuri heidän kannaltaan. (Lämsä&Uusitalo 2003, 141-142)

Aiempana puhuin siitä, kuinka työntekijöille tulee markkinoida ensin ulkoisille asiakkaille tarkoitetut tarjoomat, lupaukset ja niiden toiminnot. Tämä voidaan toteuttaa juuri erilaisilla koulutuksilla ja tapahtumilla. Koulutuksia voi olla erilaisia ja erilaisiin tarkoituksiin. Ensinnäkin koulutuksen tarkoituksena voi olla opettaa kokonaisvaltaista näkemystä palvelustrategian toiminnasta ja mikä merkitys yksilöllä on yrityksen toimintoihin tai asiakkaisiin. Toiseksi koulutus voi liittyä myönteisten asenteiden kehittämiseen tiettyjä asioita kohtaan, kuten asiakaskeskeisyyttä tai osa-aikaista markkinointia kohtaan. Koulutus voi myös liittyä viestintä-, myynti-, ja palvelutaitojen kehittämiseen. Mihin koulutus sitten liittyykään, on se yhdessä sisäisen viestinnän kanssa sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu. Koulutuksissa ei kannata unohtaa käsitellä sekä työntekijöiden, että asiakkaiden oikeudenmukaista kohtelua, sillä työntekijöiden tulee tuntee, että henkilöstön ja johdon

välillä vallitsee täysi luottamus, joka saavutetaan tietynlaisella käytöksellä. Lisäksi on tärkeää muista, että osa-aikaisille markkinoijille tulee antaa yhtä paljon asiakaspalvelukoulutusta kuin päätoimisille markkinoijille. (Grönroos 2009, 456; Markkanen 1999, 74; Lahtinen ym. 1996, 253)

## **5.2 Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset**

Sisäisen markkinoinnin toteutumisessa on ratkaisevaa johdon eri tasojen asema. Kaiken tasoisten johtajien on osoitettava johtajuutta. Ei riitä, että johto toimii ainoastaan hallinnollisesti johtajana ja valvojana. Henkilöstölle johdon tuki on erittäin tärkeää ja se voi olla laadultaan monenlaista. Johdon tulisi täydentää virallisia koulutusohjelmia jokapäiväisillä toiminnoilla, rohkaista aktiivisesti alaisiaan jokapäiväisen johtamisen yhteydessä, ottaa alaisia mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, antaa alaisille palautetta ja tietoa sekä mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään virallisissa ja epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, sekä luoda avoin ja rohkaiseva ilmapiiri. Johdon tulisi olla kiinnostunut alaisten ideoista, sekä rohkaista heitä totuttamaan niitä ja olla tietoinen heidän taidoistaan, tiedoistaan ja siitä mitä he ovat oppineet, sillä heillä voi olla arvokasta tietoa esimerkiksi asiakkaiden tarpeista tai toiveista, joita olisi hyvä kuunnella. Esimiesten johtamistyyli vaikuttaa suoraan työympäristöön ja ilmapiiriin, joten sisäisessä markkinoissa se on erittäin tärkeä osa. (Grönroos 2009, 457-458)

## **5.3 Markkinointitutkimus**

Jotta johto voisi suunnitella ja kehittää sisäistä markkinointia yrityksessä, on ensin tutkittava nykytilanne yrityksessä. Yrityksen johdon kannattaisi laatia sisäistä markkinointia mittaava tutkimus, joka käsittelee muun muassa työilmapiiriä ja toteuttaa se siten, että koko henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Näin saadaan selkeä nykykuva yrityksen sisäisestä markkinoinnista ja suunnittelu on helpompaa ja laadukkaampaa, kun saadaan varmistettua että ei suunnitella turhaan asioita, jotka ovat jo kunnossa tai jätetä suunnittelematta yrityksen pahimpia ongelmia. Tutkimuksen avulla saadaan selville henkilökunnan rehellisiä näkemyksiä ja mielipiteitä. Lisäksi on tärkeää, että henkilökunta otetaan mukaan myös tulosten arviointiin, oli ne sitten hyviä tai huonoja tuloksia, sillä siten heille

tulee tunne, että heidän mielipiteitään kuunnellaan, sekä heitä arvostetaan, lisäksi heillä saattaa olla ehdotuksia ja ajatuksia, joita johto ei ole ajatellut. Tämän jälkeen voidaan luoda tavoitteet sisäiselle markkinoinnille ja laatia toimenpidesuunnitelma. Tämän jälkeen tulee muistaa, että henkilökunta tekee päätelmiä sisäisen markkinoinnin merkittävydestä sen perusteella, kuinka hyvin esimiehet itse sitoutuvat itse määrittämiinsä periaatteisiin ja keinoihin. (Lahtinen & Isoviita 1998a, 265; Lahtinen ym. 1996, 256)

#### **5.4 Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki**

Johdon on kerrottava alaisilleen uusista palvelustrategioista ja toimintatavoista, sekä saatava työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään ne. Hyvä keino tällaiseen on tietenkin koulutus, mutta myös joukkoviestintä on tärkeää sen lisäksi. Tiedon antamiskeinoja voivat olla esimerkiksi esitteet, intranet, sisäiset muistiot ja lehdet. Näin voidaan ikään kuin toteuttaa sisäisiä kampanjoita. Kuitenkaan tätä keinoa ei tule nähdä pelkkänä kampanjatiedotuksena, vaan myös keinona selvittää henkilöstölle liikeidean sisältö ja toteutus. Jolloin jokainen työntekijä ymmärtää liikeidean sisällön, oman yksikkönsä roolin liikeideassa, oman roolinsa omassa yksikössä ja ne toimintatavat, joilla liikeidea toteutuu.

Tiedotus on yksiä tärkeimpiä sisäisen markkinoinnin keinoja, sillä on vaikea olettaa henkilöstön toimivan tietyllä tavalla, jos haluttua toimintatapaa ei heille kerrota. Lisäksi yrityksen henki on parempi kun henkilöstö kokee, että yrityksessä on avoin, tiedotuksellinen ilmapiiri ja kaikki asiat kerrotaan sellaisina kuin ne ovat. Tarvittaessa tiedotus voi tapahtua intranettien ja muiden vastaavien lisäksi myös esimerkiksi aamukahvin merkeissä koko henkilökunnan kanssa tai henkilökohtaisilla keskusteluilla. (Grönroos 2009, 458; Rope 2000, 606-607 ja 611-613.)

Suurissa organisaatioissa viestintä voi olla ongelma, jos työntekijöitä on erittäin suuri määrä. Saattaa olla, että viestintä muuttuu liian massamaiseksi tai moniportaiseksi. Lahtinen & Isoviita (1998) toteavat kirjassaan, että heidän mielestään massaviestintä ei yksinkertaisesti nykyisin enää toimi. Työntekijät haluavat kuulla asioista suoraan esimieheltään, eikä vain lukea asioista tiedotteista tai ilmoitustauluilta. Lisäksi jotkut eivät tiedä lukemansa perusteella, miten esimies todella halu-

aa hänen menettelevän. Tämän vuoksi asioiden esittäminen pienissä ryhmissä tai henkilökohtaisesti on tärkeää. (Lahtinen & Isoviita 1998, 267)

### **5.5 Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta**

Onnistunut sisäisen markkinointi alkaa rekrytoinnista ja palkkauksesta. On tärkeää, että yritykseen saadaan hyviä työntekijöitä oikeisiin tehtäviin ja heidät pysymään yrityksessä. Heidän tulee jo rekrytointivaiheessa ymmärtää työnkuvansa, myös osa-aikaisen markkinoijan tehtävät. Siksi rekrytointiin kannattaa paneutua kunnolla ja käyttää henkilöstöhallinnollisia työkaluja siten, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita.

Yksi sisäisen markkinoinnin tärkeistä työkaluista on henkilöstön palkitseminen eli voidaan puhua kannustimista. Työntekijöille on tärkeää tietää, että yritys arvostaa heitä ja heidän työpanostaan. Palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon, että palkita kannattaa myös hyvästä palvelusta, eli siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, eikä vain kustannustehokkaista tekijöistä, kuten siitä, kuka on myynyt eniten. Kannusteet voidaan jakaa palkkaperusteisiin ja palkan ulkopuolisiin kannusteisiin. Työntekijät siis tietävät saavansa palkkion suoriuduttuaan erityisen hyvin. Palkkaperusteisesta kannustimesta voi olla esimerkiksi myyjien tulospalkkio. Palkan ulkopuolisia palkkioita voivat olla esimerkiksi lomamatka koko henkilökunnalle jos esimerkiksi päästään johonkin ennalta määrättyyn tavoitteeseen. Edellisillä esimerkeillä kannustimet voidaan myös jakaa yksilökannusteisiin (esimerkiksi myyjän palkkio myyntituloksen mukaan) ja ryhmäkannusteisiin (esimerkiksi koko henkilökunnan matka). Kannustimissa tärkeää on se, että sen saaja tuntee kannustimen merkittäväksi. Joskus jopa nimenomaan rahan ulkopuoliset kannustimet ovat parempia, sillä elämykset jäävät positiivisesti paremmin mieleen kuin raha. Kannustemallista riippumatta, on sen täytettävä seuraavat kriteerit toimiakseen: henkilökunnan tulee tuntea järjestelmän olevan heille sopiva, sen on oltava oikeuden mukainen ja jokaisella on oltava mahdollisuus saavuttaa mahdolliset kannustinlisät, sen on oltava pystyvä eli kannusteiden tulee olla niin merkittäviä, että ne motivoivat ja palkkiolisiä ei tule saada ilman erittäin onnistuneita suorituksia, lisäksi sen



tulee olla toimintaan ohjaava eli kannustinjärjestelmän avulla tulisi saada suunnattua henkilöstön huomio sillä hetkellä keskeiseen seikkaan. (Rope 2000, 617-620.)

Johdon tulee selkeästi nähdä kuka soveltuu mihinkin tehtävään. Palvelutehtäviin ei kannata sijoittaa uutta kesätyöntekijää, jolla ei välttämättä ole edes tietoa siitä, miten paljon hänen työnsä vaikuttaa tuloksiin, eikä hyvää asiakaspalvelijaa kannata loistavan työnsä ansioista ylentää esimiestehtäviin, jolloin hänen taitonsa eivät enää välttämättä pääsee oikeuksiinsa. (Grönroos 2009, 458-459)

### **5.6 Ulkoinen joukkoviestintä**

Yrityksen johdon tulisi tietää, että työntekijät ovat usein erittäin kiinnostuneita yrityksen mainoskampanjoista, suhdetoiminnoista ja joukkoviestinnästä. Näin olen kaikki mainoskampanjat, esitteet ja muut mainokset kannattaisi esittää työntekijöille ennen kuin ne esitellään muulle yleisölle. Tällä tavalla työntekijätkin ovat ajoissa tietoisia mitä yritys mainostaa, millaisia kampanjoita on käynnissä ja millaisia lupauksia niissä on. Näin vähennetään sekaannusta, työntekijät sitoutuvat enemmän annettujen lupauksien täyttämiseen ja ovat muutenkin enemmän tietoisia siitä, mitä yrityksessä tapahtuu, mikä on aina positiivista. Parasta olisi keskustella ja kehittää kampanjoita yhdessä sen työntekijäryhmän kanssa, jota ulkoinen viestintä koskee. (Grönroos 2009, 459.)

### **5.7 Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen**

Yrityksen tulee pitää huolta siitä, että asiakastietokantoja, tukijärjestelmiä ja muita asiakas-palvelijoiden työtä helpottavia tukimuotoja kehitetään. On hyvä, jos yrityksessä on tehokas tietotekniikka ja esimerkiksi intranet, sillä ne parantavat sisäisiä prosesseja, mutta on varottava sitä, ettei sähköpostin ja intranetin käyttö vie raannuta henkilöitä toisistaan ja etteivät ne aiheuta tietotulvaa, joka sisältää paljon turhaa tietoa. Kuitenkin samojen tietokantojen yhteiskäyttö voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, joten on osattava löytää kyseiselle yritykselle paras mahdollinen ratkaisu. (Grönroos 2009, 460.)

## 5.8 Ulkoinen ja sisäinen palvelun normalisointi

Joskus asiakaspalvelutilanne voi mennä pieleen. Syynä voi olla itse työntekijän tekemä virhe, järjestelmän kaatuminen, asiakas voi olla huonolla tuulella, muuten tyytymätön tuotteeseen tai palveluun tai aiheuttanut itse virheen. Tällöin palveluprosessi ei johda asiakkaan kannalta hyvään tulokseen, eikä hän koe sillä hetkellä palvelun laatua hyväksi. Tällainen tilanne voi olla asiakaspalvelijalle turhauttava tai jopa nöyryyttävä. Oli epäonnistumisen syy mikä hyvänsä, palveluntarjoajan on hoidettava tilanne ja ratkaistava ongelma niin, että asiakas on tyytyväinen. Mikäli näin ei toimita, asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua, jolloin on riski menettää asiakas ja saada huonoa mainetta yritykselle. Palveluntarjoaja saa usein toisen mahdollisuuden, jonka hyödyntäminen muuttaa asiakkaan laatukokemuksen hyväksi. Tätä kutsutaan palvelun normalisoinniksi. Tapa, jolla yritys hallitsee palvelun normalisointia, vaikuttaa siihen, lujittuuko asiakassuhteet vai heikkenevätkö ne. Mitä vähemmän työntekijällä on tällaisessa tilanteessa valtuuksia, sitä heikommin hän kokee hallitsevansa tilannetta ja sen käsittelyä, sekä sitä suuremmalla todennäköisyydellä palvelun normalisointi epäonnistuu. Hyvin hallittu normalisointi edistää luottamuksellisia suhteita yrityksen ja asiakkaan välillä ja voi jopa syventää suhdetta. Palvelun normalisointi saattaa jopa lisätä vihaisten ja turhautuneiden asiakkaiden tyytyväisyyttä verrattuna siihen tilanteeseen, ettei ongelmaa olisi tapahtunut lainkaan. On huomioitava, että palvelun virheen ongelmat voivat olla tosiasiallisia tai tunneperäisiä ja yrityksen tulee pystyä hoitamaan molempia ongelmia. Palvelun normalisointia voi ja kannattaakin käyttää perinteisen reklamaatioiden käsittelyn sijasta. Yritys, joka neuvoo aina tyytymätöntä asiakasta tekemään reklamaation ja antaa asiakkaalle korvausta vain, jos on pakko, ei menesty. Palvelun normalisoinnin idea on, että asiakkaan huono kokemus korjataan heti, niin että siitä jää asiakkaalle mielekäs kokemus. Jos kuitenkin virallisia reklamaatioita vaaditaan, tulisi se olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja hoitaa asia nopeasti. Useimmat tyytymättömät asiakkaat eivät jaksakaan tehdä reklamaatiota, vaan siirtyvät kilpailijalle. Tarkoitus ei ole odottaa, että asiakas vaatii toimenpiteitä, vaan niihin on ryhdyttävä heti ja hyvityksiä ei tule viivyttää lainkaan, vaan on pyrittävä sekin hoitamaan heti ja hyvityksen lisäksi tulee hoitaa tunneperäiset reaktiot.

Sisäiseen markkinointiin tämä liittyy olennaisesti siten, että työntekijöillä tulee olla valtuuksia hoitaa palvelun normalisointia, sillä se on usein tehtävä saman tien tilanteen sattuessa. On siis pidettävä huolta, että jokainen on tietoinen näistä omista valtuuksistaan ja heidän on osattava käyttää niitä ja on pidettävä huolta, että työntekijä saa apua erittäin vaikeiden tapausten aiheuttamista paineista ja stressistä. Valtuuksille on tietenkin määriteltävä rajat ja ne on esitettävä selkeästi työntekijälle. Tärkeintä on, että työntekijä tietää vastuunsa, ja että häntä rohkaistaan toimimaan niiden mukaisesti. Oikein suoritettu valtaistaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti, joka taas parantaa työpanosta. Valtaistaminen edellyttää lisäksi johdon täyden tuen ja työntekijöiden ja johdon välisten luottamussuhteiden vaalimista. On muistettava, että valtaistaminen ei toimi ilman mahdollistamista, eli työntekijän tarvitsemaa tukea joita ovat johtamistuki, osaamistuki ja tekninen tuki. Eli annetaan tarpeeksi tietoa, taitoa apua ja tukea erilaisilta järjestelmiltä ja henkilöiltä päätöksiin ja niiden toteuttamiseen. (Grönroos 2009, 158-169,460,467-469.)

Palvelun normalisointi- tilanne voi tulla vastaan myös yrityksen sisällä, jolloin sisäiset asiakkaat eli henkilökunta ovat turhautuneita ja vihaisia. Myös silloin yrityksen on pidettävä huolta, että henkilö saa apua selviytyäkseen tilanteesta. (Grönroos 2009, 158-169,460,467-469.)

Nykyään on siirrytty yrityksen perinteisistä käsky- ja valvontarakenteesta hieman näkymättömämpään johtamiseen. Kun työntekijöille annetaan enemmän vastuuta, kaikilla organisaation tasoilla työskentelevillä työntekijöillä voi olla yhtäläinen vastuu toiminnasta ja valtuudet tehdä päätöksiä. Vastuun antamisen on todettu Lahtisen ja Isoviidan(1998) mukaan johtavan parempaan asiakaspalveluun, joustavuuteen ja työntekijöiden keskinäisen verkostoitumisen lisääntymiseen. Ja nämä kaikkihan ovat sisäisen markkinoinnin tavoitteita. Vastuun antamisella on myös todettu olevan työmoraliin positiivinen vaikutus. (Lahtinen &Isoviita 1998 a, 267)

## 5.9 Yhteishenki työyhteisössä

Yhteishenkeä eli me-henkeä voidaan sanoa yrityksen toiminnassa hiljaiseksi vaikuttajaksi. Kun yrityksessä vallitsee hyvä yhteishenki, työntekijät viihtyvät hyvin yhdessä, saavat asiat toimimaan erinomaisesti toistensa avulla ja ovat iloisia saadessaan kuulua juuri siihen ryhmään. On ymmärrettävä, että yritykseen ei palkata työntekijöitä viihtymään, mutta viihtyminen on kuitenkin erittäin tärkeä asia, jonka avulla työntekijöistä saadaan enemmän irti verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijät eivät viihdy ja joutuvat väkisin tekemään työtään raataen. Johdolla onkin tässä erittäin suuri rooli, sillä johdon on osattava luoda viihtyisää ilmapiiriä niin, ettei työmoraali jää liian löysäksi. Yksi yhteishengen edellytys on, ettei johto ota itselleen erivapauksia, sillä ryhmästä saa joukkueen vain siten, että johtaja on osa joukkuetta. Johdon on tärkeää saada ryhmänsä arvostus ja sen saa parhaiten onnistumaan esimerkkijohtamisella. Tämä tarkoittaa sitä, että johto ei voi edellyttää ryhmältään muuta kuin mitä se itse tekee. Eli jos johto edellyttää ryhmältään täsmällisyyttä, on johdon itse pysyttävä aikataulussa ja jos edellytetään siisteyttä, tulee johdon itsekkin olla siisti. Näin ollen johto näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä toimintakulttuurista. Kun tämä toimii, ei johdon tarvitse sanoa miten tulee toimia, sillä työntekijät noudattavat samaa toimintamallia kuin heidän johtajansa. Tästä on seurausta myös siihen, että mikäli johtaja joutuu puuttumaan alaisensa tekemisiin, hyväksytään asiasta sanominen heti, mikäli johtajan sanat ovat yhtäläisiä hänen omien tekemisiensä kanssa. Eli jos johto puuttuu henkilökuntansa tekemisiin, mutta tekee itse aivan samalla tavalla mistä juuri huomautti, ei sanoilla ole juurikaan painoa.

Yhteishengen luomisessa oleellisia ovat työn ulkopuoliset tapahtumat, joista tärkeimpiä ovat kesäjuhlat, pikkujoulut ja muut vastaavat tapahtumat. Aina kun työntekijät viettävät vapaa-aikaa yhdessä, sivuavat he yleensä keskusteluissaan myös työasioita, jolloin tapahtumilla saattaa olla myös työtä edistäviä vaikutuksia. Kuitenkin pääsääntöisesti tällaiset tapahtumat tuovat henkilöstöä lähemmäksi toisiaan.

Yhteishengen tulosvaikutuksia on vaikea mitata ja suunnata mihinkään tiettyyn kohteeseen, kuten koulutuksella tai kannustimilla voi tehdä, mutta yhteishengen luominen vaikuttaa kuitenkin kaikkeen henkilökunnan toimintaan ja siksi yhteishengen panostamisella on merkitystä yrityksen tuloksellisuudelle. (Rope 2000, 621-622.)

### **5.10 Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi**

Osa-aikaisten markkinoijien asenteita ja palvelukeskeistä toimintaa voidaan selvittää sekä ulkoisilla, että sisäisillä markkinatutkimuksilla. Markkinasegmentointia (yrityksen todellisten tai potentiaalisten asiakkaiden jakamista erilaisiin, sisäisesti samanlaisia henkilöitä sisältäviin ryhmiin, segmentteihin) taas voi käyttää siihen, että löydetään oikeanlaisia ihmisiä organisaatioon oikeanlaisiin tehtäviin. (Grönroos 2009, 461.)

Yrityksen sisällä voidaan siis toteuttaa erilaisia markkinatutkimuksia ja suuressa yrityksessä voidaan esimerkiksi palvelun tehostamiseksi voidaan tutkia kaikkien työntekijöiden asenteita ja palvelukeskeistä toimintaa, jonka jälkeen tuloksien perusteella voidaan ryhtyä tarvittaviin toimiin tilanteen parantamiseksi. Tähän voidaan sitten käyttää erilaisia sisäisen markkinoinnin keinoja, kuten palkitsemista, koulutusta tai jos löytyy jokin muu syy palvelukeskeisen toiminnan uupumiseen, niin korjataan sitä vaativalla tavalla.

## 6. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osassa esittelen yhteenvedon teorioista, jotka liittyvät tutkimukseen. Ensimmäisenä teoriassa käsitellään palveluiden markkinointia ja sitä miten palvelun laatu syntyy. Tämä on mielestäni hyvä johdatus seuraavaan teoriaan joka on sisäinen markkinointi, jota voidaan ajatella sisäisenä palvelun laatu. Tämän jälkeen käsitellään sisäisen markkinoinnin johtamista ja esitellään johtamistapoja sekä tavanomaisia virheitä joita syntyy helposti. Lopuksi esittelen yleisimmät sisäisen markkinoinnin keinot joita erityisesti tutkin työssäni. Nämä kaikki teoriat liittyvät toisiinsa ja liittyvät tutkimukseeni.

Palvelun laatuun liittyvässä teoriassa käyn läpi sitä miten palvelun laatu syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat palvelun laatuun. Näitä tekijöitä ovat: luotettavuus, reagoimiskyky, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ja fyysinen ympäristö. Olen kytkenyt tämän sisäiseen markkinointiin pohtimalla samoja tekijöitä Mattokeisari Oy:n sisäisen palvelun laadun tekijöinä ja se toimii johdantoja sisäisen markkinoinnin teoriaan, jonka alussa kerrotaan miten palvelun laatu mielestäni liittyy sisäiseen markkinointiin.

Sisäisen markkinoinnin teoriassa käydään läpi mitä sisäinen markkinointi tarkoittaa, kuinka se vaikuttaa yrityksessä ja sen ulkopuolella sekä miksi on tärkeää kiinnittää siihen riittävästi huomiota. Kaikki lähtee siitä, että henkilöstön täytyy uskoa yrityksen ulkoisiin markkinointitoimenpiteisiin, lupauksiin ja kampanjoihin, muuten he eivät itse usko omaan tarjoomaansa, jolloin he eivät edistä ulospäin suuntautuvaa markkinointia ja palvelua. Potentiaalisten asiakkaiden vakuuttelu ei toimi, ellei henkilöstö ole valmis toteuttamaan palvelulupaukseen kuuluvaa sisältöä. Tämän vuoksi henkilöstöä tulisi kohdella kuin ulkoisiakin asiakkaita sisäisinä asiakkaina. Esimerkiksi jos henkilökunnalle tarjotaan hidasta ja epämiellyttävää palvelua, henkilökunnan kyky palvella ulkoisia asiakkaita kärsii. Lisäksi hyvä sisäinen markkinointi edistää suhteiden kehittämistä, ymmärryksen parantamista ja konfliktien minimoimista organisaation sisällä, kun työntekijät ovat tie-

toisia kaikista toimenpiteistä ja ymmärtävät mitä tulee tehdä sekä miksi näin tulee tehdä.

Sisäistä markkinointia koskevassa teoriaosuudessa käydään myös läpi miten sisäinen markkinointi toimii strategiana ja kilpailukeinona. Henkilöstö on aina yritykselle strategia toimia ja hyvät työntekijät ovat loistava kilpailukeino, sillä hyviä työntekijöitä ei voi ostaa.

Seuraavaksi on käyty läpi sisäisen markkinoinnin johtamista. Henkilökunnan osaaminen ja asenne vaikuttavat suuresti siihen, miten yritys onnistuu luomaan ja kehittämään asiakassuhteitaan, joten sisäisen markkinointi tulisi sisäistää johtamistyyliksi, jossa esimiestyöskentely oikein hoidettuna johtaa siihen, että jokainen työntekijä on motivoitunut tekemään tehtäviä, joita hänen vastuullensa on annettu. Sisäinen markkinointi lähtee ylimmästä johdosta ja jatkuu sitä mukaan muiden johtoportaiden läpi muuhun henkilökuntaan. Sisäinen markkinointi koostuu kahdesta erilaisesta johtamisprosessista: asennejohtamisesta ja viestintäjohtamisesta. Asenne johtaminen tarkoittaa johtamismenetelmää, jossa johdetaan työntekijöiden asenteita ja saadaan heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtaminen tarkoittaa johtamismenetelmää, jossa annetaan koko henkilöstölle, johto mukaan lukien, tarvittavia tietoja, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja asiakkailleen. Teoriassa käydään myös läpi strateginen johtamisensa, jossa johto väärillä kustannussäätöillä voi vaikuttaa kielteisesti sisäiseen markkinointiin, joka vaikuttaa kielteisesti myös ulkoiseen markkinointiin.

Lopuksi käyn läpi yleisimmät sisäisen markkinoinnin keinot, joita ovat koulutus, johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset, markkinointitutkimus, sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki, henkilöstöhallinnolliset keinot, ihmisresurssien hallinta, ulkoinen joukkoviestintä, järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen, palvelun normalisointiin liittyvät asiat ja yhteishenki työyhteisössä.

### **III EMPIIRINEN OSA**

Empiirisessä osassa kerrotaan ensin markkinointitutkimuksen teoriasta, jotka liittyvät tutkimuksen suorittamiseen. Esittelen hieman tarkemmin omassa tutkimuksessani käyttämää tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja siihen liittyen syvähaastattelua. Empiirisessä osassa esitellään myös kyselylomakkeen kysymykset ja syyt miksi ne on valittu sekä tutkimustulokset. Tutkimustulosten jälkeen esitellään vielä johtopäätökset ja teoriakytkennät, yhteenveto, sekä tutkimuksen validiteetti. Empiirisen osan tarkoituksena on selvittää lukijalle tutkimustulokset ja niiden taustalla vaikuttavat teoriat ja teot. Lisäksi halutaan osoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä osoittaa, että tutkimustulokset tukevat teoriaa.

#### **7 MARKKINOINTITUTKIMUS**

Markkinointitutkimusten tarkoituksena on antaa tietoja yrityksen johdolle päätöksentekoa varten. Tutkimuksen tuloksia voidaan sitten käyttää markkinoinnin eri vaiheissa, kuten suunnittelussa, toteutuksessa ja valvonnassa. Tutkimuksen tulosten avulla pienennetään päätöksen tekoon liittyviä riskejä. Markkinointitutkimuksia on erilaisia ja niitä voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin, kuten selvittämään asiakkaan mielipiteitä ja toimenpiteitä, työntekijöiden mielipiteitä, kaupan, kuluttaja ja toimittajan välisiä suhteita sekä tuottajan ja kaupan välisiä suhteita tai hankkiakseen tietoja yhteiskunnan rakenteesta, arvoista ja niiden muutoksista. Tutkimuksilla voidaan myös seurata mainonnan vaikutusta tai niiden seuraamisen määrää, suorittaa tuotetestejä ja paljon muita asioita. Voidaan sanoa yhteenvedoksi, että tutkimuksen kohteita ovat markkinoinnin ulkoinen toimintaympäristö, joka käsittää kysyntä-, kilpailu-, yhteisötekijä- ja tuotantoympäristöt, kohderyhmät, kilpailukeinot ja markkinoinnin tulokset. (Lotti 1994, 10; Mäntynen & Heinonen & Wrangé 2008, 16; Lahtinen & Isoviita 1998 b, 20)

Markkinointitutkimuksen tärkein edellytys on luotettavuus, on tärkeää varmistaa, että tutkimus toteutetaan eettisesti hyvällä tavalla. Tiedot tulee kerätä systemaattisesti eri lähteistä. Keskeisiä asioita tutkimusetiikan kannalta ovat tutkimuksen tie-



donhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät asiat. Jos tutkija käyttää tutkimuksen yhteydessä hyvin standartoituja tiedonkeruumenetelmiä, ovat eettiset ongelmakohdat ennakoitavissa ja ratkaistavissa etukäteen. Jos aineistoa hankitaan vapaamuotoisemmin, on tutkijan ja tutkittavankin suhde epämuodollisempi, jolloin tutkijalle jää suurempi moraalinen vastuu eettisten kysymysten ratkaisemisessa. Tutkija on kuitenkin eettisesti vastuussa seurauksista, joita tutkimus voi tutkittavalle aiheuttaa. Ongelman asettelussa tutkijalta vaaditaan objektiivisuutta ja hänen on tarkasteltava asioita ennakkoluulottomasti, itsenäisesti ja hän ei saa antaa väärää tietoa mistään asiasta, hänen on toteutettava tutkimus sovituin ehdoin ja taata sen aineiston turvallisuus, eikä hän saa levittää johtopäätöksiä eteenpäin toimeksiantajalle, jollei hänellä ole riittävästi tietoa sitä tukemaan, eikä tietenkään lopullisia tuloksia kenellekään ulkopuoliselle. (Lotti 1994, 10; Mäntyneva ym. 2008, 25-26)

### **7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti**

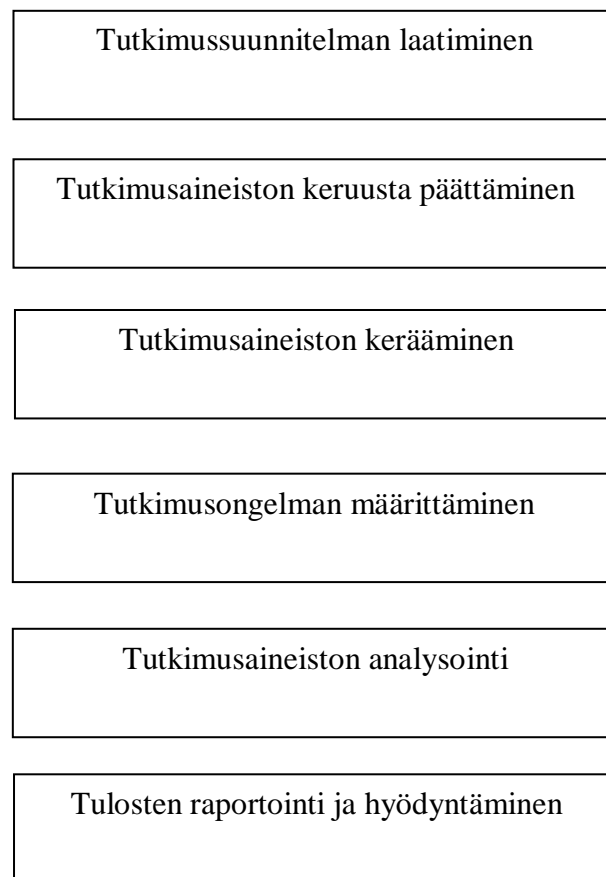
Toteutetun tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa voidaan käyttää kahta käsitettä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti.

Validiteetti tarkoittaa tietojen pätevyyttä, eli mittaako tutkimusmenetelmä sitä, mitä sillä oli tarkoitus mitata. Mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä eli tuloksia verrataan teoriaan. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtä pitävät, on validiteetti hyvä. Korkeaan validiteettiin pyritään kuvailemalla mahdollisimman tarkasti koko tutkimusprosessi raportoinnin yhteydessä. Perustellaan tehdyt valinnat ja painotetaan tulosten tulkitsemista ja ymmärtämistä suhteutettuna teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus raportoidaan niin tarkasti, että tutkimus on mahdollista toteuttaa uudestaan.

Reliabiliteetti liittyy enemmän määrälliseen tutkimukseen. Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta, eli tutkimusmenetelmän ja siinä käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia. Reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän satuma vaikuttaa tuloksiin. (Lotti 1994, 33; Mäntyneva ym. 2003, 33-43)

## 8 TUTKIMUKSEN VAIHEET

Seuraavaksi käydään kohta kohdalta teoriaa tutkimuksen vaiheista ja selvitetään myös tämän tutkimuksen vaiheet ja niiden eteneminen. Esittelen vaiheet seuraavassa taulukossa.



**Kuvio 3.** Markkinointitutkimuksen vaiheet.(Mäntyneva ym. 2008,13)

Yllä olevasta taulukosta näemme, millaisessa järjestyksessä tutkimuksen tulisi edetä ja mitä vaiheita tutkimukseen kuuluu. Seuraavaksi käydään ne kaikki läpi.

### 8.1 Tutkimusongelma

Ensimmäiseksi on määriteltävä ongelma, eli kysymys tai kehitystehtävä jota tutkitaan. Tämä tarkoittaa sitä, että on luotava selkeä kuva aiheesta, jota halutaan tutkia ja rajattava aihe. Tämä on tutkimuksen erittäin keskeinen vaihe ja lähtökohta koko tutkimukselle. Tässä vaiheessa kannattaa olla jo jonkinlainen käsitys siitä, miten

tutkimuksen aineistoa aiotaan kerätä ja käsitellä. Lisäksi on oltava selvillä mitä tutkimuksella oikein halutaan selvittää, mitkä ovat sen tavoitteet ja mihin sitä aiotaan hyödyntää. (Mäntyneva ym. 2008, 13-14; Lahtinen & Isoviita 1998 b, 30)

Oman työni aiheena on sisäisen markkinoinnin kehittäminen ja toimeksiantajana on perheyritys Mattokeisari Oy. Työ on tutkimus-työ, jossa tutkitaan sisäistä markkinointia ja sitä miten sitä voisi kehittää. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisesti haastatteleamalla ainakin osittain avoimena syvähaastattelutyypisenä haastatteluna koko yrityksen henkilökunta yksitellen anonymisti. Haastattelun tarkoituksena on hyödyntää työntekijöiden vastauksia toimintaa kehittäessä. Työ toteutetaan vuoden 2010 aikana, aloittaen kesällä.

## **8.2 Tutkimussuunnitelma**

Seuraava vaihe on tehdä tutkimussuunnitelma tutkimuksen toteuttamiseksi. Suunnitelma voi sisältää tavoitteita, joita halutaan saavuttaa , aikatauluja tutkimusvaiheiden etenemisestä, budjetin, alustavasti tietojen hankintatavan, tietoa perusjoukosta, otannan miettiminen, tutkimusmenetelmän valitseminen, aineiston käsitteilytavan miettiminen. (Mäntyneva ym.2008, 13-14; Lahtinen & Isoviita 1998b, 30)

### **8.2.1 Tavoitteet**

Oman työni tavoitteena on selvittää yrityksen sisäisen markkinoinnin tilanne. Vuoden 2008 jälkeen yritys on laajentunut, toimitusjohtajaksi on noussut perheen nuorin poika ja yritys on siirtänyt kaikki toimipisteensä saman katon alle Vaasaan. Lisäksi Mattokeisari Oy osti Kivisalo Washin konkurssipesältä liiketoiminnan, eli he ostivat uuden pesulan Vimpelistä työntekijöineen. Näiden uudistusten myötä on mielestäni hyvä aika tarkastella yrityksen sisäistä markkinointia, varsinkin kun yrityksellä on nyt huomattavasti enemmän työntekijöitä perheen ulkopuolelta. Lisäksi olisi tärkeää nähdä, onko uuden pesulan työntekijät omaksuneet Mattokeisarin sisäisen markkinoinnin. Tavoitteena on siis selvittää onko jollain saralla parantamisen varaa. Yritys ei ole suorittanut tällaista tutkimusta aiemmin, joten nyt jos koskaan on sen aika, sillä yritysosto vaatii yritykseltä paljon ja sisäisen markkinoinnin on oltava kunnossa, sillä se vaikuttaa suoraan ulkoiseen tehokkuu-

teen ja siten myös ulkoiseen markkinointiin ja on tärkeää, että molemmissa pesu-  
loissa toimivat samat aatteet. Muistetaan myös että työtyytyväisyys korreloi suo-  
raan yleensä asiakastytyväisyyden kanssa. Varsinkin uudelle nuorelle konsernin-  
johtajalle on tärkeää nähdä, onko hän toiminut oikein, mitä voisi vielä kehittää ja  
mitä kenties muuttaa tai parantaa kokonaan.

### **8.2.2 Aikataulu**

Tiedon keruu opinnäytetyötäni varten tapahtui kesäkuun ja heinäkuun aikana.  
Heinäkuun ja elokuun aikana luotiin teoria opinnäytetyöhön ja elokuun aikana  
tulisi mittausväline olla valmis sekä haastattelut tulisi aloittaa. Syys- lokakuussa  
analysoidaan vastauksia ja lokakuussa tehdään johtopäätöksiä. Marraskuun ja jou-  
lukuun aikana tulisi opinnäytetyö hioa valmiiksi.

### **8.2.3 Budjetti**

Työssäni on erittäin pieni budjetti. Oikeastaan työssäni ei ole muita kuluja, kuin  
työntekijöille tarjottavat herkut haastattelutilanteessa ja lahjat tutkimukseen osal-  
listumisesta.

### **8.2.4 Tietojen hankintatapa – kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen**

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat monet asiat, kuten tutkimusongelma  
eli mitä halutaan saada selville, kohderyhmän tavoitettavuus, aika ja kustannukset.  
Toisilla menetelmillä tiedon keruu vie enemmän aikaa ja on kalliimpaa kuin toi-  
silla, joillakin menetelmillä tavoitetaan paremmin kohderyhmä kuin toisilla ja joi-  
lakin menetelmillä saadaan enemmän tietoa kerättyä. Markkinointitutkimusta teh-  
dessä on kustannustehokasta käyttää jo olemassa olevaa tutkimusaineistoa. Tätä  
kutsutaan kirjoituspöytä tutkimukseksi. Se voi olla myös nopea tapa saada li-  
säymmärrystä tutkimusongelmaan. Kuitenkin pelkkä kirjoituspöytä tutkimus ei  
aina riitä, vaan on käytettävä kenttätutkimusta, eli lähdettävä keräämään aineista  
kentältä. Kenttätutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutki-  
musmenetelmään. (Mäntyneva ym. 2008, 28,31,47)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään silloin kun kuvataan asioita numeroilla, prosenteilla tai kappaleilla. Eli ilmaistaan mitattavat muuttujat numeroilla ja määrillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä ja kysymykset muotoillaan useimmiten määrämuotoisiksi kysymyksiksi. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan vastauksia kysymyksiin missä, mitä, paljonko, kuinka usein? Myös mielipidekysymykset kysytään usein mittareilla, joissa voi valita numeron esimerkiksi 1-5 välillä, jolloin saadaan vastaukseksi jokin numero kertomaan ihmisten mielipiteitä. Tässä menetelmässä otanta tehdään yleensä suuresta otosryhmästä, jotta tuloksia voisi yleistää. (Mäntyneva ym. 2008,31-32)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on monia eri tutkimusaineiston keruumenetelmiä: kyselytutkimus, kirjekysely, omnibus-tutkimus (tarkoittaa jatkuvia tutkimuksia, joita toteutetaan säännöllisesti, jossa on useiden yritysten antamia kysymyksiä samassa kyselyssä), Internet-kyselyt, paneelitutkimukset, testit ja koeasetelmat. (Mäntyneva ym. 2008,48-49; Lotti 1994, 48-51.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä on tarkoitus selvittää vastauksia kysymyksiin millainen, miksi, miten, koska? Eli vastaukset eivät ole numerollisia vaan tarinoita ja merkityksiä. Kvalitatiivinen menetelmä on suppeampi määrältään kuin kvantitatiivinen ja se toteutetaan haastattelemalla. Sillä pyritään selvittämään tunteita, asenteita ja motiiveja. Sen sijaan siis, että selvitetäisiin kuinka moni ostaa jotain, selvitetään miksi he ostavat. Kvalitatiivinen menetelmä saattaa vaikuttaa halvemmalta vaihtoehdolta, sillä osallistujia tarvitaan paljon vähemmän, mutta yhteen haastatteluun ja sen valmistelemiseen menee huomattavasti enemmän aikaa, kuin yhden lomakkeen täyttämiseen. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan myös käyttää yhdessä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimmät menetelmät ovat teemahaastattelut tai ryhmäkeskustelut ja syvähaastattelu sekä havainnointi. (Mäntyneva ym. 2008, 32,69-70; Lotti 1944, 64-65; Lahtinen & Isoviita 1998b, 114)

Käytän omassa tutkimuksessani siis kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoitukseni on saada laadullisia tuloksia ihmisten ajatuksista ja tunteista, eikä niinkään numeroita tai prosentteja. Käytin myös hieman kirjoituspöytä tutkimusta selvittääkseni tutkimukseen liittyvää olemassa olevaa tietoa.

### **8.2.5 Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät**

Esittelen seuraavaksi tarkemmin laadullisen tutkimuksen menetelmät, joita ovat yksilö- ja ryhmähaastattelu, joita voidaan toteuttaa teemahaastattelulla, syvähaastattelulla ja lomakehaastattelulla.

Haastatteluja voidaan toteuttaa joko ryhmässä, tai yksilöhaastatteluna. Näistä yksilöhaastattelu on kaikista tunnetuin keino ja siinä siis haastatellaan vain yhtä kerrallaan. Tällaisessa tilanteessa ei ole muita vaikuttamassa haastateltavan vastauksiin, jolloin vastuu haastattelun suunnasta on täysin haastattelijalla. Yksilöhaastattelu voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai puhelinhaastattelulla, mutta puhelinhaastattelua käytetään yleensä vain silloin kun fyysinen haastattelutilanne ei ole mahdollinen, sillä haastattelussa on tärkeää seurata myös kehonkieltä, mikä on puhelinhaastattelussa mahdotonta. (Vuorela 2005)

Ryhmähaastattelussa kootaan ryhmiä, joissa voi olla 5-12 osallistujaa ja osallistujat vaihtavat mielipiteitään ja keskustelevat enimmäkseen itsenäisesti niin, että haastattelijat vain seuraa keskustelua ja ottaa vain esiin aiheita, jotka jäävät sivuun tai ohjaa keskustelun takaisin raiteilleen jos se jumiutuu. Osallistujajoukko voi olla joko yhtenäinen, jolloin he ovat kaikki kiinnostuneet samoista asioista tai sitten kootaan ryhmä, jossa keskustelijoilla on hyvin erilaiset mielipiteet. Tilanteessa käytetään hyväksi ryhmädynamiikkaa eli ihmisten vaikutusta toisiinsa haastattelutilanteessa. Ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun verrattaessa on nopeampi tiedon saanti useammalta henkilöltä. Lisäksi keskustelu voi olla runsaampaa kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmäkeskustelun hyviä puolia ovat, että ryhmässä ihmiset tuntevat olonsa rentoutuneimmiksi ja puhuvat kieltä, jota käyttävät normaalisti. Ryhmäkeskustelussa on myös huonoja puolia, kuten se, ettei keskustelut aina ole tarpeeksi syvällisiä ja joskus joku henkilö voi olla sen verran vahva mielipiteissään, että muut vain myötäilevät häntä ja epävarmat henkilöt eivät välttämättä

uskalla sanoa mielipiteitään. Ryhmähaastatteluissa ei voi käsitellä henkilökohtaisia tai arkaluonteisia asioita eikä makuasioita. Ryhmäkeskustelut voivat kestää 1-2 tuntia. (Mäntyneva ym. 2008, 71 ; Lotti 1944 , 65-66; Lahtinen & Isoviita 1998b, 117-118; Vuorela 2005)

Haastattelut voivat olla rakenteeltaan avoimia tai strukturoituja. Avoin tarkoittaa väljempää haastattelua, jossa voidaan keskustella avoimemmin ja strukturoitu tarkoittaa suljetumpaa haastattelua, jossa pitäydytään tietyissä teemoissa, mutta yleensä se ei ole ikinä niin strukturoitua kuin määrällisissä tutkimuksissa. Teema-haastattelussa annetaan jokin aihe, jossa pysytään koko keskustelun ajan. Tällöin ryhmähaastattelutilanteessa jonkun on pidettävä huolta, että pysytään aiheessa. Yksilöhaastattelussa haastatteliija pitää keskustelun teemassa. Myös teema-haastattelussa on liikkumavaraa, vaikka teema onkin ennalta määrätty. (Vuorela 2005; Mäntyneva ym. 2008, 71; Lotti 1944, 65-66; Lahtinen & Isoviita 1998b, 117-118)

Syvähaastattelu on haastattelumuoto, joka poikkeaa hieman muista. Sitä ei suoriteta yleensä ollenkaan ryhmähaastatteluna, vain pelkästään henkilökohtaisena yksilöhaastatteluna. Se on usein täysin vapaamuotoinen haastattelu, joka on keskusteluntyyppinen. Haastatteliija ohjaa keskustelua syventäen saatuja vastauksia jatkokysymyksillä. Näin ollen haastattelijan vastaukset vievät haastattelua eteenpäin. Kyselylomake on lähinnä aiheista helpottamassa haastattelun kulkua ja haastatteliija muokkaa kysymyksiään vastausten perusteella sekä pyrkii saamaan syvällisempiä vastauksia aiheesta kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Syvähaastattelun avulla saadaan paljon enemmän tietoa ja yhtä haastateltavaa haastatellaan kerrallaan melko kauan, jotta päästään tutkittavassa asiassa mahdollisimman syvälle. Siellä voidaan käsitellä myös henkilökohtaisia asioita, eikä ryhmäpaineet haittaa. Syvä haastattelu taas saattaa olla melko kallis muoto, sillä jokaisen erikseen haastattelussa ja yksitellen analysoimisessa menee enemmän aikaa. Syvähaastattelussa haastattelijalla saattaa olla jokin haastattelurunko, joka muuttuu kuitenkin vastausten myötä ja tilanne elää kokoajan sekä syventyy entisestään. Koska haastattelu saattaa muuttua syvähaastattelussa hyvinkin erilaiseksi jokaisen kohdalla, on

haastattelijan osattava poimia vastauksista olennaiset ja kiinnostavat asiat, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen ja tutkia niitä. (Lotti 1944, 68-70; Mäntyneva ym. 2008, 71-72; Gordon and Langmaid 2000, 64-65)

Oma haastatteluni suoritettiin yksitellen henkilökohtaisesti syvähaastattelulla, sillä halusin keskustelusta mahdollisimman intiimin, syvän ja siksi loinkin vain kyselyrungon, joka eteni tilanteessa omassa järjestyksessään ja kyselin jatkokysymyksiä. Yksi haastateltavista jouduttiin haastattelemaan puhelinhaastattelulla, sillä hän oli Helsingissä haastattelun ajankohtana, hänen kohdallaan jouduin kuuntelemaan tarkasti, sillä elekieltä ei voinut tarkkailla.

### **8.2.6 Haastattelujen edut ja haitat**

Haastattelujen etuna on siis niiden joustavuus, strukturoimattomuus ja moniulotteisuus. Haastattelutilanteessa haastateltava ei näe etukäteen kysymyksiä, joten ne eivät vaikuta vastauksiin, toisin kuin kirjekyselyssä vastaaja voi lukea etukäteen kysymykset ja se voi vaikuttaa alkupään vastauksiin. Haastattelujen avulla saadaan paremmin selville ongelmia ja ihmisten käyttäytymistä sillä vastaajalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin, jolloin vastaukset ovat myös todennukaisempia. Lisäksi on mahdollisuus kysyä spontaaneja kysymyksiä, joita ei oltu suunniteltu etukäteen, mutta ovat tutkimuksen toteutumisen kannalta tärkeitä eli voidaan luoda lisää kysymyksiä vastausten perusteella. Haittapuolina on haastattelijan vaikutus, eli voidaan ajatella, että ulkopuoliselle saatetaan esimerkiksi kaunistella asioita tai haastateltava jännittää outoa tilannetta, mutta haastattelijan on tiedettävä mitä tekee, luotava avoin ja luotettava ilmapiiri, sekä osattava lukea haastateltavan ilmeitä ja eleitä. On myös tärkeää, että haastatteliija olemuksellaan ja tavallaan kysyä kysymyksiä vaikuttaa positiivisesti tilanteeseen. Lisäksi hyvä lomake auttaa paljon haastattelun viemistä jämäkästi eteenpäin. Haastatteliija ei saa yhtään johdatella vastaaja, sillä silloin vastaukset vääristyvät. Myös jos kysymyksiä kysyy väärällä tavalla, ne voidaan ymmärtää väärin. Vastaajan virhemahdollisuutta vähennetään juuri jatkokysymyksillä. Haastattelijan on myös varmistettava, että haastateltava ymmärtää käytetyt termit. (Lotti 1994, 45,70,103-104; Vuorela 2005; Gordon and Langmaid 2000, 3)



### **8.3 Aineiston keruusta päättäminen**

Seuraavaksi tulisi miettiä, miten tutkimukseen liittyvä aineisto aiotaan kerätä. On siis päätettävä perusjoukko, jota aiotaan tutkia, mietittävä miten tästä joukosta saadaan kerättyä otannalla kohdehenkilöt, ja millä menetelmällä aineisto aiotaan kerätä. Nämä asiat yleensä sisältyvät siis tutkimussuunnitelmaan, mutta jos näitä asioita ei pohdittu aivan tarkasti suunnitelmassa tai tutkimussuunnitelmaan kirjattiin monia vaihtoehtoja, tulisi nämä asiat päättää. (Mäntyneva ym. 2008,13-14; Lahtinen & Isoviita 1998b, 30)

#### **8.3.1 Perusjoukko ja otanta**

Kun tutkija on päättänyt miten tutkimuksen aineisto aiotaan kerätä, tulee hänen seuraavaksi tarkastella mikä on hänen perusjoukkonsa ja millainen otanta joukosta kannattaa ottaa. Perusjoukolla tarkoitetaan kohderyhmää, jonka mielipiteitä ja näkemyksiä aiotaan tutkimuksella selvittää (esimerkiksi Vaasalaiset ihmiset). Jos päätetään tutkia koko perusjoukko, sitä kutsutaan kokonaistutkimukseksi, tarkoittaa se sitä, että tutkimukseen osallistuu koko joukko. Tätä tapaa käytetään yleisimmin, kun perusjoukon jäsenten määrä on alle 100, tai jos tutkitaan esimerkiksi tietyn yrityksen ilmapiiriä. Tutkimuksen ei kuitenkaan tarvitse kattaa koko perusjoukkoa, sillä se olisi erittäin kallista ja käytännössä mahdotonta jos tutkittavana on laajempi perusjoukko, joten riittävä otos perusjoukosta riittää edustamaan perusjoukkoa. Tätä kutsutaan siis osatutkimukseksi. Eli otos otetaan otannalla perusjoukosta ja sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä koko perusjoukosta. Otoksen valinnassa ja sen poimimisessa on siis oltava erittäin tarkkana, jotta tulokset voidaan yleistää ja otettava huomioon vastaajakato, jota ilmenee aina. On myös mietittävä otannan kokoa, sillä jotkut tutkimukset saattavat vaatia suurta osallistumismäärää, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä, mutta tärkeämpää on kuitenkin olla tuijottamatta pelkästään määrään, sillä laadullakin on merkitystä erittäin paljon. Eli joskus, jos otokseen on valittu hyvä otos edustamaan joukkoa, ei sen välttämättä tarvitse olla suuri otos. ( Mäntyneva ym. 2008, 37-40; Lahtinen & Isoviita 1998b, 50-51)

Omassa tutkimuksessani perusjoukkona on Mattokeisari Oy:n työntekijät ja tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksella, sillä työntekijöitä on sen verran vähän (12 henkilöä) ja näin johtopäätökset voidaan yleistää, koska koko perusjoukko osallistui tutkimukseen.

### **8.3.2 Otantamenetelmät**

On olemassa useita otantamenetelmiä ja niiden välillä valitsemiseen vaikuttaa tutkimuksellinen tarkoituksenmukaisuus ja tulosten luotettavuus. Otantamenetelmät voidaan jakaa todennäköisyyteen perustuviin otantamenetelmiin ja harkinnanvaraisuuteen perustuviin näytteisiin.

Todennäköisyyteen perustuvat otantamenetelmät tarkoittavat menetelmiä, jossa otokseen osallistuvat arvotaan jollain tavalla, eli jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla on yhtä suuri todennäköisyys joutua otokseen. Tällaisia ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Näiden lisäksi on vielä moniasteinen satunnaisotanta ja lumipallo-otanta. Todennäköisyysotantaa käytettäessä perusjoukosta tulee olla tarkat tiedot ja rekisterit.

Harkinnanvaraisuuteen perustuvissa näytteissä on kyse siitä, että tutkimusyksikkö valitaan todennäköisyyden sijaan harkinnan perustella, eli jokaisella perusjoukon osallisella ei ole enää yhtä suurta todennäköisyyttä joutua tutkimukseen. Harkinnanvaraisia otoksia voi joutua käyttämään, jos perusjoukosta ei ole tarkkoja tietoja tai jos mukaan halutaan vain tietyn ongelman selvityksen kannalta olennaiset kohteet. Tällaisia menetelmiä ovat harkinnanvarainen otos, eli otos poimitaan harkinnanvaraisesti, kiintiöpoiminta, jossa tutkija valitsee esimerkiksi haastateltavat henkilöt tietyn kiintiön mukaan (kolme 19-20-vuotiasta naista ja miestä, kaksi 21-25-vuotiasta naista ja miestä...), mukavuuspoiminnassa ei ole erityistä suunnitelmaa vaan haastatellaan esimerkiksi henkilöitä, jotka sattuvat tulemaan kadulla vastaan. (Lotti 1994, 109; Mäntyneva ym. 2008, 41-45)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksi tärkeä asia on aineiston koko. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan ja ymmärtämään jotain asiaa, joten laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpää on, että valitaan oikeita

henkilöitä, jolloin haastateltavien valinta ei voi olla sattumanvaraista vaan harkinnanvaraista. Haastateltavien määrän yleensä ratkaisee se, milloin uutta tietoa ei enää tule, eli kun haastatellaan ihmisiä huomataan, milloin aineisto alkaa kylläntyä. (Mäntyneva ym. 2008, 72-73)

### **8.3.3 Poisputoama**

Kuten jo todettiin, vastauskatoa syntyy aina, sillä syystä tai toisesta kaikkia kohdehenkilöitä ei tavoiteta edes uusintakäynneillä tai kirjekyselyn uudelleen lähettämällä. Joku saattaa kieltäytyä haastattelusta tai kyselyntäyttämisestä ja joidenkin osoitetiedot ovat vanhentuneet tai he ovat saavuttamattomissa. Oli siis menetelmä mikä tahansa, kannattaa aina ensin selvittää poisputoaman osuus ja millaisiin ryhmiin se kohdistuu. On mietittävä kohderyhmää, mikä on helposti tavoitettavissa ja mikä vaikeammin ja pohtia sen pohjalta menettelytapaa. On myös mietittävä millaista vinoutumaa se aiheuttaa tuloksiin. (Lotti 1994:115-117)

Omassa tutkimuksessani vastausprosentti oli 100%. Itse ratkaisin poisputoama ongelman siten, että järjestin haastattelutilanteelle hyvät houkuttimet ja motivoin kohderyhmää. Lisäksi suoritin yhden haastattelun puhelimitse ja katsoin jo aikaisin parhaat ajat, jolloin tavoitan kaikki henkilöt. Haastattelun kohteenani oli Mattokeisari Oy:n työntekijät ja katsoin ajan, jolloin kukaan ei ollut lomalla tai sairas. Päivän aikana sain suostuteltua kaikki haastatteluun, jotka epäröivät muun muassa tarjoilulla ja sillä, että siihen sai osallistua työaikana. Yksi haastateltava osallistui kuntoutukseen, mutta sain hänet kiinni puhelimitse. Toisaalta vastausprosentin saamista hyväksi helpotti juuri se, että valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ja henkilöitä ei ollut yhteensä monta.

### **8.4 Tutkimuslomakkeen luominen ja aineiston keruu**

Kun on päätetty tutkimusaineiston keruutapa, rakennetaan tutkimuslomake tai mahdollinen haastattelurunko ja toteutetaan varsinainen aineiston keruu. (Mäntyneva ym. 2008,13-14; Lahtinen & Isoviita 1998b, 30)

### 8.4.1 Tutkimuslomake

Käytän sanaa tutkimuslomake, sillä kysymyslomake koskee lähinnä määrällistä tutkimusta, mutta tutkimuslomake sana sopii molempiin ja aion käsitellä tässä kappaleessa molemmat yhdessä.

Jos tutkimuslomake on rakennettu huonosti, ei voida saada aikaan hyvää tutkimusta. Siksi tutkimuslomakkeen suunnittelu ja rakentaminen on erittäin tärkeää. Ensin on selkeytettävä tutkimuksen tavoitteet, jonka jälkeen määritellään kysymysten sisältö. Sen jälkeen muotoillaan kysymyksen oikeanlaisiksi ja valitaan kysymystyypit. Kysymykset tulisi vielä järjestellä loogisiksi kokonaisuuksiksi ja lopuksi hiotaan lomakkeen ulkoasu ja testataan lomaketta sekä tehdään tarvittavia muokkauksia.

Lomaketta rakentaessa täytyy siis ensin miettiä, mitä osa-alueita lomakkeeseen laitetaan, jotta tutkimusongelma saataisiin ratkaistua. On myös huomioitava, että joihinkin kysymyksiin on jo mahdollisesti saatu vastaus kirjoituspöytä tutkimuksella. Kysymyksiä on mietittävä tarkasti, jottei kysyttäisi turhia kysymyksiä, jotka vain pidentävät turhaan tutkimuslomaketta. Lomakkeen alussa tutkittava on hyvä johdatella ensin vastaamaan, jolloin tutkimus pääsee hyvin käyntiin. Tällaisia kysymyksiä ovat yleensä vastaajan taustatietoihin liittyvät kysymykset. Lomakkeen on oltava selkeä vastausvaihtoehdoiltaan ja visuaalisesti ammattimaisen oloinen, kun vastaaja täyttää itse lomaketta. Haastattelu tilanteessa lomakkeen ulkoasu ei ole niin tärkeä, eikä myöskään puhelinhaastattelutilanteen lomake, sillä vastaaja ei itse näe lomaketta. (Mäntyneva ym. 2008, 53-54) Mutta varsinkin, jos suoritetaan määrällistä tutkimusta puhelimitse, saattaa lomake nykyaikana olla tietokoneella, jolloin sen toimivuus on varmistettava ja poistettava siihen liittyvät riskit, kuten netin katkeaminen kesken kyselyn.

Oma tutkimuslomakkeeni muodostuu osa-alueista, jotka koskevat sisäisen markkinoinnin keinoja, sillä halusin selvittää, käyttäkö Mattokeisari näitä keinoja ja käyttävätkö he niitä oikein. Tällä menetelmällä voin saada selville sisäisen markkinoinnin tilanteen.

### 8.4.2 Lomakkeen asteikot

Asteikkoja voidaan käyttää sekä laadullisen, että määrällisen tutkimuksen lomakkeessa.

Lomakkeen vastausten asteikot eli muuttujien asteikot on hyvä miettiä tarkasti. Eri asteikot tarjoavat myös erilaisia analyysimahdollisuuksia, mitä korkeampi asteikko, sitä laajempi analyysi. Muuttujien asteikot voidaan jakaa neljään ryhmään: luokittelu- eli nominaaliasteikko on kaikista matalin asteikko, jolla mitataan lähinnä samanlaisuutta tai erilaisuutta ja sitä hyödynnetään vaihtoehtojen ryhmitteilyyn. Esimerkki tällaisesta asteikosta on vastaajan sukupuoli mies/nainen. Järjestys- eli ordinaaliasteikko mittaa vaihtoehtojen keskinäistä järjestystä, eli vaihtoehtot voidaan laittaa keskenään järjestykseen. Esimerkki tällaisesta asteikosta on ”mitä mieltä olet näistä tuotteista? vaihtoehdot: hyvä, parempi, paras”. Välimatka – eli intervalliasteikko huomioi vaihtoehtojen keskinäisen järjestyksen ja niiden välisen välimatkan. Esimerkki tällaisesta asteikosta on se, kun vastaajalla on lomakkeessa vastausvaihtoehtona asteikko joka sisältää esimerkiksi numerot 1-5 ja vastausvaihtoehto ympyröidään. Suhdeasteikko on korkea-asteikollisin muuttujatyyppejä. Se tarkoittaa, että muuttuja voi saada absoluuttisen nolla-arvon, johon muut vaihtoehdot suhteutetaan. Esimerkki tällaisesta asteikosta on kysymys, jossa kysytään vastaajan vuosiostoja ja jos ostoja ei ole lainkaan, niin se vastaa absoluuttista nolla-arvoa. (Mäntyneva ym.2008, 54-55)

Omassa lomakkeessani en käyttänyt minkäänlaisia asteikkoja, sillä halusin saada mahdollisimman avoimia ja syvällisiä vastauksia.

### 8.4.3 Kysymystyypit

Kysymystyyppejä on kahta perustyyppiä, jotka ovat monivalinta- ja avoimet kysymykset. Monivalintakysymyksissä on vastausvaihtoehdot ja avoimissa kysymyksissä on vastaukselle tilaa ja siihen voi vastata mitä vain. Kysymykset voidaan myös jakaa avoimiin, puoliavoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin kysymyksiin. Strukturoitu kysymys tarkoitti sitä, että vastaajan vastausta hallitaan esimerkiksi vastausvaihtoehdoilla eli ne ovat niitä monivalintakysymyksiä, joita

voidaan myös kutsua suljetuiksi kysymyksiksi. Esimerkki avoimesta kysymyksestä voisi olla ”Mitä mieltä olet tästä tuotteesta?”. Vastaajalla on siis mahdollisuus vastata vapaasti kysymykseen. Esimerkki puoliavoimesta kysymyksestä voisi olla ”Mitä mieltä olette tämän tuotteen mainonnasta?”. Tällöin vastaaja voi yhä vastata vapaasti, mutta vastaus on ohjattu koskemaan nimenomaan tuotteen mainontaa. Lahtinen & Isoviita (1998) mainitsee kirjassaan vielä suunnatun avoimen kysymyksen, josta heillä on esimerkki ” Mitä hyvää on mielestänne paikallisradioiden mainonnassa?”. Tämän voi mielestäni ajatella kysymyksenä joka on siis hieman puoliavoiminta kysymystä suljetumpi, mutta voisin itse silti luokitella sen puoliavoimeksi kysymykseksi. Avoimia ja puoliavoimia kysymyksiä käytetään yleensä laadullisessa tutkimuksessa ja niiden vastaukset ovat rikkaampia sisällöltään, mutta niiden tulkitseminen ja raportoiminen on vaikeampaa. Kuitenkin haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa vastauksia jatkokysymyksillä. Otetaan esimerkiksi äskeinen esimerkki puoliavoimesta kysymyksestä: ”- Mitä olette huomanneet tämän tuotteen mainonnasta? – Se on ihan hyvää. – Millä tavalla? – Mainokset innostavat ostamaan. – Entä muuta? – Ne ovat hauskoja ja kiinnostavia huomiota.” Näin täytyykin toimia, jotta saataisiin vastaajalta syvällisempi vastaus.

Esimerkki puolistrukturoidusta kysymyksestä voi olla ”Minkä vaihtoehdon valitsisit näistä tuotteista?” Vaihtoehtojen määrä on rajatumpi kuin puoliavoimessa kysymyksessä ja vastaajalle annetaan yleensä vastausvaihtoehdot. Esimerkki strukturoidusta kysymyksestä voisi olla ”Mitä mieltä olet tästä tuotteesta? Vaihtoehdot 1=huonoin, 5=paras”. Tässä vastauksessa pakotetaan vastaaja vastaamaan halutulla tavalla. Strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä käytetään yleensä määrällisissä tutkimuksissa ja ne ovat helposti analysoitavissa ja niistä saadaan nopeasti tilastoja raportointiin, mutta niillä ei saada syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Lisäksi niissä on suuri riski siihen, että vastaajat vastaavat eniten neutraaleihin vaihtoehtoihin. Määrälliseen tutkimukseen voi myös laittaa avoimia kysymyksiä, mutta niissä on suuri riski ettei niihin vastata tai vastaus on erittäin suppea ja vaikea analysoida. Laadullisessa tutkimuksessa taas voi käyttää myös strukturoituja kysymyksiä. (Mäntyneva ym.2008, 55-58; Lotti 1994, 101; Lahtinen & Isoviita 1998b, 80-81,83)

Oman lomakkeeni kysymykset ovat avoimia ja puoliavoimia, joita syvensin jatkokysymyksillä.

### **8.5 Tutkimuslomakkeen kysymykset**

Tutkimuslomakkeeni jakaantuu sisäisen markkinoinnin keinojen eri osa-alueisiin. Tässä osiossa esittelen kysymykset. Kysymykset lomakkeessani ovat kuitenkin enemmän runko haastattelulle ja sen aiheille, kuin suoranaisia kysymyksiä. Tutkimuslomake löytyy liitteestä.

Lomakkeen alkuosa koskee koulutukseen liittyviä kysymyksiä (kysymykset 1-3). Näillä kysymyksillä pyrin selvittämään, miten työntekijät ymmärtävät oman roolinsa osa-aikaisena tai päätoimisena markkinoijana, tuntevatko työntekijät yrityksen strategiat sekä strategiset tavat toimia ja ovatko yrityksen työntekijät hyvin koulutettuja työhönsä sekä onko koulutusta järjestetty tarpeeksi. Sillä jokaisen työntekijän on ymmärrettävä oma merkityksensä myös osa-aikaisena markkinoijana, sillä heidänkin työpanoksensa vaikuttaa ulkoiseen markkinointiin (Gummeson 2004, 103-110). Lisäksi ihmiset voivat toimia organisaatiossa yhdenmukaisesti vain silloin, kun he tietävät ja ovat sisäistäneet yrityksen strategian, eli toiminnan osaksi omaa työtään. Johdon tehtävä on viestiä tämä strategia ja visio koko henkilökunnalle (Lämsä&Uusitalo 2003, 141-142). Yritys ei myöskään pysty selviytymään, jos henkilökunta on koulutettu huonosti. Näihin kysymyksiin pohjautuvaa teoriaa löytyy lisää sivuilta 21-22 ja 27.

Seuraava osa koskee johdon antamaan tukea ja sisäisiä vuorovaikutuksia (kysymykset 4-8). Tässä osa-alueessa pyrin selvittämään ottaako johto alaisiaan tarpeeksi mukaan suunnitteluun ja päätösten tekoon, antaako johto tarpeeksi palautetta työntekijöille, onko työntekijöillä kaksisuuntainen vuorovaikutusmahdollisuus johdon kanssa, luoko johto avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä sekä miten hyvin johto tukee alaisiaan ja miten se koetaan.

Ei riitä, että johto toimii ainoastaan hallinnollisesti johtajana ja valvojana. Henkilöstölle johdon tuki on erittäin tärkeää ja se voi olla laadultaan monenlaista. Johdon tulisi täydentää virallisia koulutusohjelmia jokapäiväisillä toiminnoilla, roh-

kaista aktiivisesti alaisiaan jokapäiväisen johtamisen yhteydessä, ottaa alaisia mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, antaa alaisille palautetta ja tietoa sekä mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään virallisissa ja epävirallisissa vuorovai-  
kutustilanteissa, sekä luoda avoin ja rohkaiseva ilmapiiri. Johdon täytyy muutenkin käyttää johtamismenetelmää, jossa annetaan koko henkilöstölle, johto mukaan lukien, tarvittavia tietoa, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa esimerkiksi työrutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä ja asiakkaille annetuista lupauksista. Lisäksi työntekijöiden tulee kertoa myös omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan sekä asiakkaiden tarpeista tietoja. (Grönroos 2009, 449, 457-458). Näihin liittyvät teoriat on käyty läpi sivuilla 23-26 ja 28.

Sisäiseen joukkoviestintään liittyvällä kysymyksellä (kysymys 9), pyrin selvittämään millaisia joukkoviestintäkeinoja Mattokeisari Oy:ssä käytetään. Lisäksi halusin selvittää, millaisia joukkoviestintäkeinoja työntekijät haluaisivat. Johdon on kerrottava alaisilleen uusista palvelustrategioista ja toimintatavoista, sekä saatava työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään ne. Hyvä keino tällaiseen on joukkoviestintä.

Tiedon antamiskeinoja voivat olla esimerkiksi esitteet, intranet, sisäiset muistiot ja lehdet. Tiedotus on yksiä tärkeimpiä sisäisen markkinoinnin keinoja, sillä on vaikea olettaa henkilöstön toimivan tietyllä tavalla, jos haluttua toimintatapaa ei heille kerrota. Tarvittaessa tiedotus voi tapahtua intranettien ja muiden vastaavien lisäksi myös esimerkiksi aamukahvin merkeissä koko henkilökunnan kanssa tai henkilökohtaisilla keskusteluilla. (Grönroos 2009, 458; Rope 2000, 606-607 ja 611-613.) Tähän asiaan liittyvää teoriaa käsitellään sivulla 29-30.

Seuraavassa osa-alueessa kysymykset liittyvät henkilöstöhallinnollisiin keinoihin ja ihmisresurssienhallintaan (kysymykset 10-12). Näillä kysymyksillä halusin selvittää millaisena työntekijät pitivät omaa työhaastatteluaan ja kerrottiinko haastattelussa heille heidän työnkuvauksestaan tarpeeksi, sillä onnistunut sisäisen markkinointi alkaa rekrytoinnista ja palkkauksesta. On tärkeää, että yritykseen saadaan hyviä työntekijöitä oikeisiin tehtäviin ja heidät pysymään yrityksessä. Heidän tu-



lee jo rekrytointivaiheessa ymmärtää työnkuvansa, myös osa-aikaisen markkinoijan tehtävät. Siksi rekrytointiin kannattaa paneutua kunnolla ja käyttää henkilöstöhallinnollisia työkaluja siten, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita. (Rope 2000, 617-620.)

Lisäksi kysyin tässä osa-alueessa millainen palkitsemisjärjestelmä yrityksellä on ja voisiko sitä jotenkin kehittää, sekä halusin selvittää ovatko työntekijät mielestään yrityksessä oikeissa tehtävissä ja hyödynnetäänkö heidän vahvuuksiaan. Nämä kysymyksen perustuvat siihen, että yksi sisäisen markkinoinnin tärkeistä työkaluista on henkilöstön palkitseminen.

Jotta jokainen työntekijä on motivoitunut tekemään tehtäviä, joita hänen vastuulensa on annettu, on hänen työtään ja työpanostaan arvostettava. Palkitsemisjärjestelmästä riippumatta on tärkeää, että sen saaja tuntee kannustimen merkittäväksi. (Rope 2000, 617-620.)

Johdon tulee myös selkeästi nähdä kuka soveltuu mihinkin tehtävään. Palvelutehtäviin ei kannata sijoittaa uutta kesätyöntekijää, jolla ei välttämättä ole edes tietoa siitä, miten paljon hänen työnsä vaikuttaa tuloksiin, eikä hyvää asiakaspalvelijaa kannata loistavan työnsä ansioista ylentää esimiestehtäviin, jolloin hänen taitonsa eivät enää välttämättä pääsee oikeuksiinsa. (Grönroos 2009, 458-459) Henkilöstöhallinnollisiin keinoihin ja ihmisresurssien hallintaan liittyvä teoriaa löytyy sivuilta 21-22 ja 30-31.

Seuraava kysymys liittyi ulkoiseen joukkoviestintään (kysymys 13). Tällä kysymyksellä halusin selvittää miten hyvin työntekijät ovat tietoisia yrityksen ulkoisesta mainonnasta ja viestinnästä, onko heillä mahdollisuutta tutustua esimerkiksi mainoksiin ennen kuin ne julkaistaan ja onko heillä mahdollisuutta vaikuttaa ulkoiseen viestintään. Lisäksi tarkoituksena myös saada selville mitä mieltä työntekijät ovat nykyisestä käytännöstä ja haluaisivatko he muutosta.

Usein yrityksen johto ei tiedä miten paljon työntekijät ovat kiinnostuneita yrityksen ulkoisesta joukkoviestinnästä ja miten tärkeää se on. Yrityksen johdon tulisi tietää, että työntekijät ovat usein erittäin kiinnostuneita yrityksen mainoskampan-

joista, suhdetoiminnoista ja joukkoviestinnästä. Näin ollen kaikki mainoskampanjat, esitteet ja muut mainokset kannattaisi esittää työntekijöille ennen kuin ne esitellään muulle yleisölle. Tällä tavalla työntekijätkin ovat ajoissa tietoisia mitä yritys mainostaa, millaisia kampanjoita on käynnissä ja millaisia lupauksia niissä on. (Grönroos 2009, 459.) Ulkoiseen joukkoviestintään liittyvää teoriaa käydään läpi sivulla 31.

Seuraava kysymys liittyi järjestelmien ja teknisen tuen kehittämiseen (kysymys 14). Tällä kysymyksellä pyrin saamaan selville ovatko yrityksen erilaiset järjestelmät hyviä ja olisiko työntekijöiden mielestä niissä jotain kehitettävää. Järjestelmillä tarkoitin kaikkia mahdollisia järjestelmiä asiakastietokantoja, tavaroiden lähettämisen- ja vastaanottamisjärjestelmiä, tavaroiden merkkauksjärjestelmiä ja muita vastaavia. Yrityksen kuuluisi kehittää jatkuvasti järjestelmiään (Grönroos 2009, 460.). Aihetta käsitellään tässä työssä sivulla 31.

Seuraavan alueen kysymykset liittyivät palvelun normalisointiin (kysymykset 15-16). Näillä kysymyksillä halusin saada selville millaiset valtuudet työntekijöillä on hoitaa palvelun normalisointia, miten ne on määritelty ja olisiko niissä jotain kehitettävää. Kysymys 16 on jatkokysymys kysymykselle 15, jonka avulla voin pohtia onko yrityksen palvelun normalisointi hyvällä vai huonolla tasolla edellisestä vastauksesta riippumatta.

Kun asiakaspalvelutilanne epäonnistuu, oli epäonnistumisen syy mikä hyvänsä, palveluntarjoajan on hoidettava tilanne ja ratkaistava ongelma niin, että asiakas on tyytyväinen. Tätä kutsutaan palvelun normalisoinniksi. Mikäli näin ei toimita, asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua, jolloin on riski menettää asiakas ja saada huonoa mainetta yritykselle. Tapa, jolla yritys hallitsee palvelun normalisointia, vaikuttaa siihen, lujittuuko asiakassuhteet vai heikkenevätkö ne. Mitä vähemmän työntekijällä on tällaisessa tilanteessa valtuuksia, sitä heikommin hän kokee hallitsevansa tilannetta ja sen käsittelyä, sekä sitä suuremmalla todennäköisyydellä palvelun normalisointi epäonnistuu. Hyvin hallittu normalisointi edistää luotamuksellisia suhteita yrityksen ja asiakkaan välillä ja voi jopa syventää suhdetta. Sisäiseen markkinointiin tämä liittyy olennaisesti siten, että työntekijöillä tulee

olla valtuuksia hoitaa palvelun normalisointia, sillä se on usein tehtävä saman tien tilanteen sattuessa. Valtuuksille on tietenkin määriteltävä rajat ja ne on esitettävä selkeästi työntekijälle. Tärkeintä on, että työntekijä tietää vastuunsa, ja että häntä rohkaistaan toimimaan niiden mukaisesti. (Grönroos 2009, 158-169,460,467-469.) Palvelun normalisointia käsitellään sivuilla 32-33.

Seuraava kysymys liittyy motivoimiseen (kysymys 17). Tällä kysymyksellä halusin saada selville mitkä asiat motivoivat Mattokeisari Oy:n työntekijöitä. Tämän lisäksi pyrin selvittämään onko heitä motivoitu työpaikalla ja tarvitsevatko he lisää motivointia. Olen todennut monessa luvussa tässä työssä miten tärkeää motivaatio on ja miten moni asia liittyy motivaatioon. Johto vaikuttaa motivaatioon, työilmapiiri, työvälineet, palkitsemisjärjestelmä ja monet muut pienet asiat.

Seuraava kysymys liittyy työvälineisiin (kysymys 18). Työn toimeksiantaja haluaa tietää mitä mieltä hänen työntekijänsä ovat omista työvälineistään, joten tässä vaiheessa kysyin heidän mielipidettään.

Seuraava kysymys liittyy me-henkeen (kysymys 19). Tällä kysymyksellä halusin selvittää millainen me-henki Mattokeisari Oy:ssä on työntekijöiden mielestä, miten kommunikaatio toimii työntekijöiden välillä ja millaisia toimenpiteitä Mattokeisari on tehnyt me-hengen parantamiseksi.

Yhteishenkeä eli me-henkeä voidaan sanoa yrityksen toiminnassa hiljaiseksi vaikuttajaksi. Kun yrityksessä vallitsee hyvä yhteishenki, työntekijät viihtyvät hyvin yhdessä, saavat asiat toimimaan erinomaisesti toistensa avulla ja ovat iloisia saadessaan kuulua juuri siihen ryhmään. Johdolla onkin tässä erittäin suuri rooli, sillä johdon on osattava luoda viihtyisää ilmapiiriä niin, ettei työmoraaali jää liian löysäksi. (Rope 2000, 621-622.) Yhteishenkeen liittyvä teoria löytyy sivulta 34-35.

Seuraava kysymys liittyy työn laatuun (kysymys 20). Myös tämä kysymys on toimeksiantajan toive. Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään kokevatko työntekijät mielestään tekevänsä laadukasta työtä, eli onko heidän mielestään työn lopputulos laadukasta.

Pitkän tutkimuslomakkeen lopuksi sijoitin loppukysymykset (kysymykset 21-22). Näillä kysymyksillä pyrin saamaan selville suosittelisivatko Mattokeisarin työntekijät yritystä työnantajana ja lopuksi sai kertoa ja ehdottaa mitä vain tulee mieleen.

## **8.6 Lomakkeen testaus**

Kun tutkimuslomake on valmis, eli on päätetty kysymykset, valittu asteikot ja kysymystyypit sekä laadittu lomakkeesta hieno, on tärkeää testata lomaketta ja sen kysymyksiä. Esitestauksen yhteydessä vastaaja kertoo miten ymmärtää kysymykset ja mitkä ovat hankalia tai vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä. Näin tutkija voi vielä muokata kysymyksiään ja huomaa mitkä kysymykset ovat kenties turhia ja voidaan poistaa kokonaan. Näin vähennetään virheitä ja parannetaan tutkimuksen laatua entisestään. Lisäksi saadaan selville lomakkeen arvioitu vastausaika. Kun lomakkeeseen on testauksen jälkeen tehty tarvittavat muutokset, voidaan tutkiminen aloittaa. (Mäntyneva ym.2008:55-58; Lotti.1994:101; Lahtinen & Isoviita 1998b:80-81,83)

Testasin omaa lomakettani eräällä huoltamotyöntekijällä. Testauksessa tuli ilmi, että joitain kysymyksiä oli muokattava ja jotkut kysymykset poistettiin kokonaan. Tämän jälkeen laadin Mattokeisarin työntekijöille haastattelusta tiedotteen, jossa selitin vähän mitä tulee tapahtumaan ja minkälaisella aikataululla. Lisäksi tiedote sisälsi lyhyen selvityksen sisäisestä markkinoinnista, jolloin he ymmärtävät mitä ja miksi kysytään. Selvitin heille myös, että haastatteluun vastataan anonymisti, jolloin vastaukset jäävät vain haastattelijan tietoon, eikä vastauksia voi jällenpäin yhdistää keneenkään, jolloin työntekijöillä on lupa vastata aidot mielipiteensä ja ajatuksensa.

## **8.7 Aineiston käsittely ja analysointi**

Kun aineistoa on kerätty tavoitteen mukaisesti, siirrytään aineiston käsittelyyn ja analysointiin. Tämän jälkeen tehdään kirjallinen tutkimusraportti ja tutkimustulokset esitellään toimeksiantajalle. (Mäntyneva ym.2008, 13-14, Lahtinen & Isoviita 1998b, 30)

Oman työni aineiston käsittely ja tutkimustulokset esitellään luvussa 9. Tutkimustulokset esitettiin toimeksiantajalle ensin, jonka jälkeen ne esiteltiin koko henkilökunnalle.

### **8.7.1 Strukturoitujen kysymysten analysointi**

Strukturoitujen kysymysten analysointiin vaikuttaa se, millaiset muuttujien asteikot on valittu lomakkeeseen. Tavallisesti tulokset esitellään prosentteina, kapaleina jne. ja niitä havainnoidaan graafisesti tai taulukoilla sekä tulkitaan myös tulosta sanallisesti. Tavallisin menetelmä tulosten käsittelyssä on ristiin taulukointi. Ristiintaulukoinnilla selvitetään kahden muuttujan välistä suhdetta ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Esimerkki ristiintaulukoinnista voisi olla taulukko, jossa selvitetään miten ikä vaikuttaa Mattokeisari Oy:n työntekijöiden mielipiteisiin uusista tietokonejärjestelmistä. Taulukosta käy ilmi miten paljon vastaajia oli, moniko tahtoo uuden järjestelmän ja moniko ei. Sitten vastaajat on jaettu iän mukaan ja nähdään esimerkiksi että 15-24-vuotiasta 70% tahtoo uuden järjestelmän ja 30 ei, 25-45-vuotiasta 30% tahtoo uuden järjestelmän ja 70% ei jne. Voidaan siis todeta, että iällä on vaikutus haluun ottaa käyttöön uusia tietokonejärjestelmiä. Tulosten tarkastelussa voidaan käyttää merkitsevyystestejä, joista tavallisimmat ovat x<sup>2</sup>- (khiin-neliö) ja t-testi. Niiden avulla voidaan arvioida johtuuko tietty tulos vain sattumasta vai ovatko ryhmien väliset erot todellisia. Näillä testeillä estetään liian rohkeiden johtopäätösten teko. Molempiin on olemassa kaava ja tulos, jonka mukaan tulos katsotaan onko ero tilastollisesti merkittävä. ( Mäntyneva ym. 2008, 59-60,63-65; Lotti 1994, 127-133)

### **8.7.2 Avointen kysymysten analysointi**

Avoimissa kysymyksissä analysoidaan vastauksen sisältöä. Vastauksista on osattava eritellä ne asiat jotka kiinnostavat ja ovat tutkimuksen kannalta tarpeellisia. Kaikki muu jätetään pois ja keskitytään olennaisiin. Vastaukset kannattaa luokitella, teemoittaa ja tyypittää. Luokittelussa vastaukset luokitellaan ja lasketaan montako kertaa tietty luokka esiintyy, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Kannattaa varata oma luokka vastauksille, joille ei saada ryhmittelyä(”muut” vastaukset). Tämä luokka ei saa kuitenkaan ylittää 10%, sillä muuten luokittelu on epäonnistu-

nut. Vastaajat voidaan esimerkiksi luokitella ammatin mukaan, jossa opiskelijoille jne. on oma luokkansa. Teemoittelussa tarkastellaan mitä kustakin teemasta on sanottu ja jaetaan vastaukset niiden mukaisiin ryhmiin. Tyypittelyssä aineisto luokitellaan tietyiksi tyypeiksi. Analysointi ja raportointi täytyy tehdä niin, ettei vastauksia voi yhdistää tiettyyn vastaajaan, jotta anonymisuus säilyy silloin kun haastattelut on suoritettu siten, että haastateltavien on tarkoitus pysyä anonymina. (Mäntyneva ym.2008, 76-77; Lotti 1994, 123-124; Lahtinen & Isoviita 1998b, 127)

### **8.8 Tulosten raportointi**

Raportointivaihe on myös tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä siitä on oltava toimeksiantajalle jotain hyötyä. Raportti sisältää kuvauksen tutkimuksen suorittamisesta ja yhteenvedon tuloksista. Tutkimuksen suorittamisesta tulee raportissa olla ainakin seuraavat tiedot: tutkimusaika, tutkimuksen tekijä ja toimeksiantaja, tutkimusmenetelmä, otos, otantamenetelmä, otoksen edustavuus ja kato sekä selostus kenttätöystä. Tuloksien esittämisessä voidaan käyttää havainnollistamiseen erilaisia taulukoita ja graafisia kuvioita. ( Mäntyneva ym.2008, 91-92; Lotti 1994, 136; Lahtinen & Isoviita 1998b, 135.)

### **8.9 Markkinointitutkimuksen riskit**

Markkinointitutkimuksen onnistumisen kannalta on syytä kiinnittää huomiota ja tiedostaa riskit, jotka tulisi pois sulkea hyvissä ajoin.

1. Tutkimuksen lähtökohta on ensin selvitettävä perinpohjin, ettei tutkita väärää asiaa tai ylimääräisiä asioita.
2. Tutkimuksen kohderyhmä on oltava oikea. Jos tutkimus ei kata koko perusjoukkoa, esimerkiksi kyselyyn otetaan vain nuoria kaikenikäisten sijaan, otoksesta tulee virheellinen.
3. On muistettava kiinnittää huomiota tutkimusajankohtaan. Jos tutkimusta esimerkiksi suoritetaan vain aamulla, voi olettaa ettei kaikkia henkilöryhmiä tavoiteta.

4. Tutkimusmenetelmän valintaan täytyy kiinnittää paljon huomiota, ettei saada epäluotettavia vastauksia.
5. Tutkimuslomakkeeseen on uhrattava tarpeeksi aikaa ja ajatusta, ettei se jää puutteelliseksi tai virheelliseksi, jolloin analysointi ei onnistu. Tutkimuslomake on tutkimuksen suurimpia riskejä ja siksi myös sen testaus ennen aloittamista on erityisen tärkeää.
6. Haastattelututkimuksissa haastattelijalta vaaditaan paljon huolellisuutta, jotta kaikki kysymykset kysytään ja niihin saadaan vastaus ja vastaajaa ei saa johdatella mihinkään suuntaan.
7. Kun käsitellään tietoja on myös oltava tarkka ja huolellinen, jottei tapahdun tuisi tallennus- tai laskuvirheitä.
8. Tulosten tulkinnassa on varottava tulkintavirheitä ja suoritettava siis tulkinta ajatuksella kaikessa rauhassa, ettei tehdä virheellisiä hätiköityjä johtopäätöksiä. (Lahtinen & Isoviita 1998b, 27)

Jokaista riskiä yllä olevasta luettelosta kannattaa miettiä hyvissä ajoin ennen tutkimusta ja pohtia miten ne saisi minimoitua. Siksi suunnitteluprosessi ja nimenomaan tutkimussuunnitelman laatiminen kunnollisesti ennen tutkimuksen aloittamista on erityisen tärkeää.

### **8.10 Kenttätyön suorittaminen**

Laadin haastattelusta tiedotteen työntekijöille, jossa selvitin mitä tulee tapahtumaan ja minkälaisella aikataululla. Lisäksi tiedote sisälsi lyhyen selvityksen sisäisestä markkinoinnista, jolloin he ymmärtävät mitä ja miksi kysytään. Selvitin heille myös, että haastatteluun vastataan anonyymisti, jolloin vastaukset jäävät vain haastattelijan tietoon, eikä vastauksia voi jälkeempään yhdistää keneenkään, jolloin työntekijöillä on lupa vastata aidot mielipiteensä ja ajatuksensa. Työntekijät saivat osallistua haastatteluun työaikana.

Kirjoituspöytätyöskentelyllä selvitin ensin hieman vastaajien taustoja, kuten sukupuoli ja ikäjakauma. Haastattelin henkilökohtaisesti yhtätoista työntekijää ja yksi haastattelu tapahtui puhelinhaastattelulla. Pysin tekemään haastattelusta mahdollisimman mukavan jokaiselle. Haastattelu pidettiin erillisessä tilassa, jossa kukaan ei päässyt kuulemaan vastauksia ja tarjosin haastattelutilanteessa jokaiselle keksiä ja mehua. Haastattelut tallennettiin nauhuriin, sillä siten pystyin itsekin keskittymään paremmin haastateltavaan eikä aikaa mennyt siihen, että jokainen vastaus kirjoitettaisiin käsin muistiin. Näin myös raportointi on selkeämpää.

Kun haastattelu oli tehty, kirjoitin vastaukset puhtaaksi ja luokittelin jokaisen vastauksen. Sen jälkeen kirjoitin vastauksista yhteenvedon ja analysoin sen, sekä tein johtopäätöksiä. Kun tulokset ovat selvillä esitetään ne myös Mattokeisari Oy:n erillisessä tilaisuudessa, jossa ne käydään läpi ja niistä keskustellaan mikäli jokin herättää keskustelua. Jokainen haastateltava saa osallistumisesta pienen palkkion.



## **9 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY**

Tässä osassa esitellään Mattokeisari Oy:ssä tehdyn sisäistä markkinointia mittaavan kyselyn tuloksia. Kyselyyn vastasi 12 työntekijää, joka tarkoittaa sitä, että kaikki osallistuivat kyselyyn ja näin ollen vastausprosentti on 100%. Tulosten esittelyssä ja analysoinnissa en kuitenkaan voi kertoa vastaajien taustoista, sillä lupasin vastaajille, ettei ole mahdollista selvittää kuka on vastannut mitään. Yritys on sen verran pieni, jokainen työntekijä eri ikäinen, erilainen ja eri työtehtävissä, etten voinut mainita edes näihin liittyvistä asioista mitään vastausten yhteydessä. Tämä vaikuttaa siihen, etten voi vastauksia kertoessani erotella minkälaiset ihmiset olivat mitään mieltä.

Kirjoituspöytätyöskentelyllä selvitin, että kahdestatoista vastaajasta 6 eli puolet olivat naisia ja 6 eli puolet miehiä. Vimpelin pesulaan kuului 6 vastaajista ja 6 Vaasan pesulaan. Vastaajien ikähaarukka oli 24-54-vuotta.

### **9.1 Koulutukseen liittyvät kysymykset 1-3**

#### **Kysymys 1**

Ensimmäisellä kysymyksellä pyrin selvittämään, miten työntekijät ymmärtävät oman roolinsa osa-aikaisena tai päätoimisena markkinoijana. Jokainen vastaajista ymmärsi oman osa-aikaisen markkinoijan roolinsa ja ymmärsi myös eron päätoimisen ja osa-aikaisen markkinoijan välillä. ”Kaikki mitä työntekijät tekevät firman sisällä, näkyy myös ulospäin” selvitti yksi haastateltavista ja eräs toinen haastateltava osasi ajatella myös sen seurauksia: ”Se, millaista jälkeä minä teen työssäni, vaikuttaa asiakkaan mielipiteisiin meidän yrityksestä ja vaikuttaa näin muidenkin asiakkaiden ostopäätökseen”.

#### **Kysymys 2**

Toisella kysymyksellä pyrin selvittämään tuntevatko työntekijät yrityksen strategiat ja strategiset tavat toimia, sekä kuinka paljon niistä on kerrottu ja haluaisiko henkilökunta tietää niistä enemmän. Kahdestatoista vastaajasta kahdeksan, eli suurin osa, vastasi luulevansa ymmärtävän Mattokeisarin strategiat, mutta eivät

olleet niistä ihan varmoja. Neljä vastaajaa eivät tunteneet strategioita ollenkaan. Yksikään vastaajista ei siis vastannut suoraan tuntevansa strategiat. Vastaajien kesken oli myös erimielisyyttä siitä, että onko niitä kerrottu henkilökunnalle ollenkaan, sillä 50% vastaajista oli sitä mieltä, että niitä ei ole kerrottu ollenkaan ja 50% vastasi luulevansa että joskus on joistain asioista ollut puhetta, mutta he eivät muista mitä on puhuttu. Yhdeksän vastaajista halusikin, että strategioista kerrottaisiin lisää. ”Minun mielestä olisi hyvä, että niitä käytäisiin läpi vähän useammin ihan muistutukseksi” kertoi yksi vastaajista. Kolme vastaajista kertoi, ettei heidän välttämättä edes tarvitse tietää niitä.

### **Kysymys 3**

Kolmannella kysymyksellä halusin selvittää kokevatko työntekijät, että he ovat saaneet tarpeeksi koulutusta työhönsä. Seitsemän vastaaja oli sitä mieltä, että koulutusta on ollut tarpeeksi. Keskusteluista kävi kuitenkin ilmi, että virallista koulutusta ei ole niinkään ollut, mutta henkilökunta mieltää opastuksen ja opettamisen koulutuksena, joidenkin mielestä jopa palaverit eräällä tavalla korvaavan puuttuvan koulutuksen. Viiden vastaajan mielestä koulutusta ei ole ollut tarpeeksi.

Kuusi vastaajista eli puolet toivoisi lisää koulutusta, ja kysyin heiltä millaista koulutusta he kaipaisivat. Osa kaipasi yleistä koulutusta kaikille, osa kaipasi sitä että kerrotaan tarkasti mikä linja on johon pyritään ja että mahdollisia ongelmatilanteita käytäisiin läpi jo etukäteen, jotta niissä osaisi toimia. Eräs vastaajista ehdotti, että yritykseen voisi valita yksi työnopastaja, joka opastaisi sekä uusia työntekijöitä että vanhoja työntekijöitä silloin kun työtehtävät muuttuvat. Kuusi työntekijöistä eli puolet taas eivät kaipaa lisää koulusta ja perusteluina heillä oli se, että koska firmassa on niin vähän työntekijöitä, niin he pärjäävät ilman koulutusta. Yksi heistä kuitenkin mainitsi, että uusille työntekijöille voisi silti olla koulusta ettei heidän tarvitsisi oppia kaikkea virheiden kautta.

## 9.2 Johdon antamaan tukeen ja sisäisiin vuorovaikutuksiin liittyvät kysymykset 4-8

### Kysymys 4

Kysymyksellä neljä halusin selvittää, ottaako johto alaisiaan mukaan suunnitteluun ja päätösten tekoon tarpeeksi, haluavatko alaiset olla mukana suunnittelussa ja miten se heidän mielestään vaikuttaa. Seitsemän haastateltavista vastasi johdon ottavan alaiset mukaan suunnitteluun tai ainakin heillä on sellainen käsitys vaikka eivät itse vielä olisi olleet mukana. Näistä vastaajista kuitenkin yksi oli sitä mieltä, ettei johto kuitenkaan ota tarpeeksi alaisia mukaan suunnitteluun tai ei oikeissa asioissa: ” Usein otetaan mukaan asioihin, mutta sitten on niitä asioita joissa se olisi todella tärkeää, niin silloin sitä ei tehdäkään”.

Kolmen vastaajan mielestä alaisia ei oteta mukaan suunnitteluun. He kaikki kuitenkin haluaisivat että heitä otettaisiin mukaan. Yksi vastaajista ei osannut vastata siihen, että otetaanko heitä mukaan, mutta oli sitä mieltä että se olisi kuitenkin hyvä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että jos johto haluaa heidän mielipiteitään he voivat kysyä ja jos eivät halua, niin heidän ei tarvitse kysyä. Yleisesti haastattelusta kuitenkin selvisi, että työntekijöiden mielestä olisi kuitenkin hyvä, että alaisia otettaisiin mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. He perustelivat sitä siten, että asioita osattaisiin silloin katsoa useammasta suunnasta, työntekijöiltä voi saada hyviä uusia ideoita joita johto ei ole osannut ajatella ja koska he tekevät käytännön työn, osaavat he ehkä parhaiten kommentoida asioita ja tuoda uusia näkökulmia. Työntekijöiden mielestä tällainen toimintatapa lisäisi motivaatiota, parantaisi ilmapiiriä, vaikuttaisi yhtenäisyyden tunteeseen ja he pitivät tärkeänä sitä, että saa itse jollain tapaa vaikuttaa omaan työhönsä.

### Kysymys 5

Kysymyksellä viisi halusin selvittää antaako johto tarpeeksi palautetta työntekijöille ja mitä mieltä työntekijät ovat yleensä palautteesta. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että palautetta annetaan tarpeeksi kaikin puolin ja heidän mielestään pa-

lautteen antaminen on tärkeää. Neljä ei ole saanut lainkaan palautetta, joista yksi ei sitä edes kaipaa ja muut kolme kaipaavat sekä tarvitsevat sitä. ”Rakentavaa palautetta kyllä tarvitaan, jotta tietää onko tehnyt työnsä hyvin ja missä voisi parantaa” kommentoi yksi vastaajista. Kuusi vastaajista kertoi että palautetta annetaan, mutta sitä ei anneta tarpeeksi. Neljä heistä kertoi että hyvistä asioista ei juurikaan tule palautetta. Yksi näistä neljästä kuitenkin hyväksyy asian eikä kaipaa hyvistä asioista palautetta. Kolmen muun mielestä kuitenkin hyvistäkin asioista tulisi antaa palautetta liiallisuuksiin kuitenkin menemättä. ”Kokoajan ei tietenkään tarvitse taputella, mutta voisi mainita useammin kun on mennyt hyvin. Itselläni on tapana aina kiittää jos joku vaikka auttaa minua, kiitos on kuitenkin sana joka tekee paljon” sanoi yksi vastaaja. Kaksi vastaajaa niistä kuudesta joiden mielestä palautetta annetaan, mutta ei tarpeeksi, palautetta voisi antaa yleisesti enemmän sekä positiivista että negatiivista. Yleisesti työntekijöiden mielestä sekä positiivinen että negatiivinen palaute on kehittävää, positiivinen palaute kannustaa ja negatiivinen rakentaa.

### **Kysymys 6**

Kysymyksellä kuusi pyrin selvittämään onko työntekijöillä kaksisuuntainen vuorovaikutusmahdollisuus johdon kanssa. Kymmenen vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus on kaksisuuntaista. He kertoivat, että johdon kanssa voi erittäin hyvin keskustella kaksisuuntaisesti ja se vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin. Eräs vastaajista mainitsi, että siihen voi myös vaikuttaa millainen persoona on, eli uskaltaako mennä puhumaan johdolle. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että se ei ole kovin selkeästi kaksisuuntaista, kuitenkin mahdollisuus hänen mielestään siihen on. Yhden vastaajan mielestä vuorovaikutus ei ole kaksisuuntaista ja hän perustelee sen siten, että mahdollisuus on puhua ja työntekijöitä kuunnellaan, mutta hän ei tunne, että se vaikuttaa mihinkään.

### **Kysymys 7**

Kysymyksellä seitsemän pyrin selvittämään luoko johto avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä ja oli vastaus sitten kyllä tai, niin mistä se johtuu. Haastateltavista vain yksi oli sitä mieltä, että johto ei luo avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä, eikä osannut

kertoa mistä se johtuu. Loput työntekijät taas vastasivat, että johto kyllä luo avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä. Työntekijät kertoivat, että se johtuu siitä, että johto on avoin, heillä on rento ote asioihin ja heidän kanssaan voi keskustella minkälaisista asioista tahansa. Lisäksi he mainitsivat, että myös luo avointa ilmapiiriä kun johtoon kuuluvat henkilöt istuvat työntekijöiden kanssa yhdessä kahvipöydässä kahvitunnilla ja keskustelu ei välttämättä mitenkään liity työasioihin. Työntekijöillä on myös sellainen tunne, että heitä kuunnellaan ja heistä välitetään. ” Johto kuuntelee, kysyy mielipiteitä ja se vielä näkyy, että meitä on kuunneltu” kommentoi yksi vastaajista.

### **Kysymys 8**

Kysymyksellä kahdeksan halusin selvittää miten hyvin johto tukee alaisiaan ja miten se koetaan. Yksi vastaajista ei osannut oikein vastata kysymykseen ja mainitsi, ettei tarvitse erityistä tukea. Kymmenen vastaajaa tuntee saavansa johdolta tukea, sitä on riittävästi ja sitä saa aina kun tarvitsee. ”Meillä on aina johto takana” kuvailee yksi vastaaja ja ” Minusta tuntuu, että minulla on johdolta 100% tuki” kertoo toinen. Tuki saattaa välillä olla hieman erilaista Vaasan ja Vimpelin pesulan välillä, sillä Vimpelin pesula luokittelee myös johdon pelkän fyysisen läsnäolon tueksi, sillä johto on pääsääntöisesti Vaasassa. Kuitenkin Vimpelin pesulan työntekijät mainitsevat, että silti tukea saa aina kun sitä tarvitsee ja johdon saa aina kiinni heti kun on jotain asiaa. Lisäksi silloin kun johto on fyysisesti paikalla, niin silloin hän on erittäin läsnä. Yksi heistä ei koe saavansa tarpeeksi tukea ja toivoisi saavansa sitä joihinkin asioihin, sekä toivoisi, että johto olisi enemmän paikalla, jotta voisi kysellä asioita.

### **9.3 Sisäiseen joukkoviestintään liittyvä kysymys 9**

#### **Kysymys 9**

Kysymyksellä yhdeksän halusin selvittää millaisia joukkoviestintäkeinoja Mattokeisari Oy:ssä käytetään ja kokevatko työntekijät, että sellaisia yleensä tarvitaan. Keskusteluista selvisi, että yrityksellä käytetään kaikista eniten suullista viestintää, joka mielletään erittäin hyväksi viestintäkeinoksi työntekijöiden keskuudessa.

Muina viestintäkeinoina työntekijät mainitsivat ilmoitustaulun. Työntekijät olivat sitä mieltä, että suullinen viestintä kasvotusten on kaikista paras viestintäkeino tässä yrityksessä, kun henkilökuntaa ei ole niin paljon ja kirjoitetut viestit voidaan helposti ymmärtää väärin. Suullinen joukkoviestintä tapahtuu yleensä palavereilla tai kahvitunnilla kun kaikki ovat koolla. Jotkut olivat kuitenkin sitä mieltä, että jonkinlainen muu joukkoviestintäkeino voisi olla ihan mukavaa. Ehdotettiin muun muassa eräänlaista blogia internettiin, johon olisi työntekijöillä salasanat ja sinne voisi laittaa kaikkia asioita ja jonkinlaista kuukausitiedotetta ehdotettiin myös. Lisäksi Vimpelin pesulasta ehdotettiin joukkoviestintäkeinoa lähentääkseen Vimpelin ja Vaasan työntekijöitä: ”Onhan meillä ne toisetkin työkaverit siellä Vaasassa, joten ehkä tähän välille olisi kiva joku järjestää”, hän sanoi.

#### **9.4 Henkilöstöhallinnollisiin keinoihin ja ihmisresurssienhallintaan liittyvät kysymykset 10-12**

##### **Kysymys 10**

Kysymyksellä kymmenen halusin selvittää millaisena työntekijät pitivät omaa työhaastatteluaan ja kerrottiinko haastattelussa heille heidän työnkuvuksestaan tarpeeksi. Kaikilla työntekijöillä ei ole ollut ollenkaan perinteistä työhaastattelua, mikä johtuu siitä, että yritys on perheyritys. Joten lähinnä vain perheen ulkopuolelta tulleille työntekijöille on pidetty työhaastattelu. Kysyin kuitenkin myös heiltä, joille ei haastattelua ole pidetty, että kerrottiinko heille kuitenkin tarpeeksi työnkuvuksesta. He, joille työhaastattelu on pidetty pitivät haastattelua hyvänä, lämminhenkisenä ja sopivan jämäkkänä. Joillakin on työhaastattelutilanne ollut rennompaa kuin muilla. Neljä henkilöä kahdestatoista oli sitä mieltä, ettei työnkuvuksesta ollut kerrottu mitään tai ainakaan tarpeeksi. Muut olivat sitä mieltä, että heille on kerrottu joko tarkasti tai suuntaa-antavasti, jos ei ole vielä koko työnkuva ollut silloin selvä.

##### **Kysymys 11**

Kysymyksellä yksitoista halusin selvittää onko Mattokeisarilla palkitsemisjärjestelmää, mitä mieltä työntekijät ovat siitä ja yleensä palkitsemisjärjestelmistä. Jos

palkitsemisjärjestelmää ei ole, niin tarkoituksenani oli selvittää haluavatko ja tarvitsevatko työntekijät sellaista ja millaisia ehdotuksia palkitsemisjärjestelmäksi heillä olisi. Haastatteluilla selvisi, että yrityksellä ei ole mitään selvää palkitsemisjärjestelmää, mutta jotkut pitävät yhteisiä reissuja, tapahtumia ja leipomotuotteiden tarjoamista työntekijöille palkitsemisena ja toiset taas pohtivat, että olisikohan ne palkintoja. He eivät ole varmoja, että ovatko ne palkitsemista vai yhteishengen kohottamista. Kuitenkin he olivat sitä meiltä, että virallista palkitsemisjärjestelmää ei ole ja että se on palkitsemista vasta sitten kun sen sanotaan olevan palkinto. Kaksi työntekijöistä oli sitä meiltä, ettei tarvitse ollakaan mitään palkitsemisjärjestelmää, mutta muut olivat sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä olla, se kannustaisi tekemään hyvää työtä ja auttaa jaksamaan. Työntekijät eivät halua minkäänlaisia yksilöpalkintoja, vaan yhteispalkintoja, joissa tehdään yhdessä jotain kivaa. He ovat kuitenkin sitä mieltä, että koska Mattokeisari muutenkin järjestää silloin tällöin työntekijöille yhteistä hauskanpitoa, niin se riittäisi, kun kerrottaisiin sen olevan palkitsemista. Ehdotettiin myös sellaista, että jos palkitsemisen perusteena olisi esimerkiksi vuoden tulos, voitaisiin aina katsoa edellistä vuotta ja sen perusteella päättää palkitsemisesta kerran vuodessa. Työntekijät mainitsivat myös, että jos näin toimittaisiin ja palkitsemisesta kerrottaisiin etukäteen, niin se motivoisi tekemään työtä paremmin, jotta seuraavana vuonna tapahtuisi jotain kivaa. ”Jos vuosittainen palkinto olisi jokin matka, niin mitä parempi tulos, sitä kauemmaksi lähdettäisiin. Jos olisi huono vuosi, niin lähdettäisiin vaan vaikka Ruotsiin” lisäsi vielä hauskaasti eräs vastaajista.

## **Kysymys 12**

Kysymyksellä kaksitoista pyrin selvittämään ovatko työntekijät mielestään yrityksessä oikeissa tehtävissä ja hyödynnetäänkö heidän vahvuuksiaan. Haastattelun perusteella jokainen työntekijä tuntee olevansa oikeissa tehtävissä. Myös jokaisen vahvuudet pääsevät esiin ja niitä hyödynnetään. Muutama mainitsi asiasta erityisesti, että koska nyt on muutettu hieman työnkuvia ja Vimpeliläisillä ne alkavat vakiintua, niin nyt varsinkin jotkut tuntevat, että heidän vahvuuksiaan hyödynnetään jopa enemmän kuin ennen.

## 9.5 Ulkoiseen joukkoviestintään vaikuttava kysymys 13

### Kysymys 13

Kysymyksellä 13 halusin selvittää miten hyvin työntekijät ovat tietoisia yrityksen ulkoisesta mainonnasta ja viestinnästä, onko heillä mahdollisuutta tutustua esimerkiksi mainoksiin ennen kuin ne julkaistaan ja onko heillä mahdollisuutta vaikuttaa ulkoiseen viestintään. Pääsääntöisesti työntekijät ovat kyllä tietoisia siitä, mitä mainostetaan tai mitä tiedotuksia yritykseltä julkaistaan, mutta näitä asioita ei kuitenkaan kerrota tai käydä läpi työntekijöiden kanssa, vaan mainokset tai ilmoitukset ovat yleensä kahvipöydällä, josta jokainen voi niitä katsella ja lukea. Näin heillä on siis myös mahdollista nähdä tulevia mainoksia ja tutustua niihin ennen kuin ne julkaistaan, mutta niiden ajatuksia ei ole kerrottu. Työntekijät toivoisivat, ettei mainoksista, kampanjoista tai ilmoituksista mainittaisi vain ohimennen, vaan he halusivat tietää niistä ajoissa enemmän. Yleisesti ottaen haastattelussa kävi ilmi, ettei ihan jokaisesta mainoksesta tarvitsisi keskustella, mutta varsinkin sellaisista mainoksista tulisi keskustella, johon työntekijät liittyvät. ”Mielestäni meille tulisi kertoa ajoissa kun jotain on tulossa ja keskustella kampanjoista ja niiden valmiuksista meidän kanssamme” sanoi yksi haastateltavista ja ”Tärkeää olisi keskustella meidän työntekijöiden kanssa esimerkiksi tarjouksista, että miten me työntekijät toteutamme ne ja tarkastetaan onko kaikki laitteet kunnossa sitä varten” sanoi eräs toinen haastateltava. Työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että he saisivat tietää mitä mainostetaan ja missä lehdessä sekä lisäksi heistä olisi mukava tietää mainoksista etuäkeet ettei tule yllätyksiä. Työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa suoraan ulkoiseen mainontaan, toki jos he huomaavat esimerkiksi ilmoituksessa kirjoitusvirheen, niin toki se korjataan, mutta pääsääntöisesti kun työntekijät näkevät ulkoista viestintää koskevia vedoksia, ne ovat jo menossa painoon, eikä näin heillä ole vaikutusvaltaa niihin. Neljä haastateltavista sanoi suoraan, ettei minkäänlaista päätösvaltaa tai vaikutusvaltaa työntekijöillä tarvitsekaan olla mainoksiin ja loput olivat sitä mieltä, että jonkun verran olisi hyvä työntekijöilläkin olla mahdollisuus vaikuttaa. ”Olisihan työntekijöiltä hyvä kysyä mielipiteitä, vaikka lopullisen päätöksen tekee johto, jolloin voi saada hyviä vinkkejä työntekijöiltä” kertoi yksi haastateltavista.



## **9.6 Järjestelmien ja teknisen tuen kehittämiseen liittyvä kysymys 14**

### **Kysymys 14**

Kysymyksellä neljätoista pyrin saamaan selville ovatko yrityksen erilaiset järjestelmät hyviä. Järjestelmillä tarkoitin kaikkia mahdollisia järjestelmiä asiakastietokantoja, tavaroiden lähettämisen- ja vastaanottamisjärjestelmiä, tavaroiden merkkauksjärjestelmiä ja muita vastaavia. Yleisesti ottaen työntekijät ovat tyytyväisiä järjestelmiin ja pitävät niitä toimivina kyseiselle yritykselle. Järjestelmiä on kehitetty jonkin verran lähiaikoina parempaan suuntaan. Haastatteluissa nousi esille kuitenkin aihe tulevaisuuteen menemisestä. Eli jonkin verran työntekijät odottavat, että jossain vaiheessa siirryttäisiin enemmän tulevaisuuteen, jossa käytettäisiin tietokoneita apuna järjestelmissä. Kuitenkaan he eivät pidä sitä juuri nyt ajankohtaisena, koska kaikki toimii moitteettomasti, varsinkin kun järjestelmiä pyritään kehittämään kokoajan paremmiksi. Työntekijät toivovat johdolta uskaltamista päästää irti vanhasta ja kuunnella uusia ideoita.

## **9.7 Palvelun normalisointiin liittyvät kysymykset 15-16**

### **Kysymys 15**

Kysymyksellä viisitoista halusin saada selville millaiset valtuudet työntekijöillä on hoitaa palvelun normalisointia, miten ne on määritelty ja olisiko niissä jotain kehitettävää. Haastateltavat jakaantuivat kahtia siten, että kuuden työntekijän mielestä heillä ei ole minkäänlaisia valtuuksia hoitaa palvelun normalisointia. He toteavat, että virheen sattuessa, se on vietävä eteenpäin johdolle, joka hoitaa asian. ”Me emme tiedä, mitä eväitä voimme käyttää, tiedämme kyllä mitä johto käyttää, mutta meillä ei ole valtuuksia käyttää niitä” kertoo yksi työntekijä. Kuusi haastateltavaa taas uskoo voivansa korjata virheet niin kauan kuin se ei vaadi minkäänlaista hyvitystä asiakkaalle. ”Jos virheen korjaamiseen ei vaadita rahallista korvausta, voin hoitaa asian itse, mutta jos siihen liittyy jollain tavalla rahaa, alennuksia tai muuta vastaavaa, on asia vietävä johdolle” sanoi yksi haastateltavista. Haastateltavien mielestä työntekijöillä tulisi olla jonkinlaiset valtuudet hoitaa palvelun normalisointia ja ne tulisi olla selkeästi määritelty. ”Jos sovittaisiin jokin tietty

linja, niin että työntekijät voisivat korvata virheitä johonkin tiettyyn pisteeseen asti, helpottaisi se johdon työtä ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä” pohti yksi työntekijöistä. Työntekijöiden mielestä se parantaisi myös asiakaspalvelua ja saisi asiakkaat paremmin pysymään asiakkaina, koska virheitä sattuu kuitenkin aina välillä. ”Jos itse tekee virheen, olisi hyvä voida korjata se heti asiakkaan vielä läsnä ollessa, sillä kun vastataan että katsotaan mitä asialle voi tehdä ja otetaan yhteyttä myöhemmin, voi asiakas olla jo entinen asiakas” huomautti eräs työntekijä.

### **Kysymys 16**

Kysymyksen kuusitoista tarkoituksena on olla jatkokysymys edelliselle kysymykselle, jolla pyrin selvittämään perin pohjin, onko yrityksen palvelun normalisoinnissa todellista muutoksen tarvetta. Eli kysyin tuntevatko työntekijät virheen sattuessa, että he hallitsevat tilannetta. Viisi vastaaja tuntevat virheen sattuessa hallitsevansa tilannetta. ”Tiedän mitä teen, enkä pelkää virheitä” kertoi yksi vastaajista. Kolme vastaajaa oli epävarma siitä hallitsevatko he tilannetta. Kolme vastaaja tunsivat hallitsevansa tilannetta jotenkuten pienissä asioissa saadessaan tukea ja neuvoja. Yksi vastaaja ei tunne hallitsevansa virhetilanteita ollenkaan, koska ei ole tietoinen miten voi toimia.

### **9.8 Motivoimiseen liittyvä kysymys 17**

#### **Kysymys 17**

Kysymyksellä seitsemäntoista selvitin mitkä asiat motivoivat Mattokeisari Oy:n työntekijöitä. Tämän lisäksi kysyin onko heitä motivoitu työpaikalla ja tarvitsevatko he lisää motivointia. Työntekijöitä motivoivat seuraavat asiat: mukava työpaikka, hyvä ilmapiiri, johdon luottamus työntekijöihin, tyytyväinen asiakas ja työnantaja, saa tehdä mielekästä työtä, palkka ja sen suuruus, työkaverit, työn onnistuminen, johdon asiallisen suhtautuminen työntekijöihin ja oikeat työtehtävät. Lisäksi mainittiin, että joillekin työnteko on elämäntapa, eikä ilman sitä osaa olla ja ei tarvitse olla vain kotona. Palkka mainittiin useimmiten ja sen suuruudesta mainittiin, että se vaikuttaa siten, että tietenkään ei motivoi tehdä urakkatyötä mi-

nimipalkalla. Mutta muutama työntekijä mainitsi erikseen, että se ei ole palkka joka motivoi, se on vaan välttämätön asia, jotta saisi ruokaa kaupasta. Haastateltavista 8 henkilöä, eli suurin osa kertoi, että heitä on motivoitu työpaikalla. Enimmäkseen työntekijät motivoivat toisiaan, mutta mainittiin myös että johtokin motivoi. Neljä haastateltavaa kertoi, ettei heitä ole motivoitu työpaikalla. Näistä kaksi ei edes kaipaa sitä, mutta toiset kaksi kaipaisivat jonkin verran motivointia. Viisi ihmistä kaiken kaikkiaan kaipaa työpaikalle lisää motivoimista, seitsemän vastaaja oli sitä mieltä, että enempää motivoimista ei oikeastaan tarvitse, sillä kaikki ovat hyvin motivoituneita.

## **9.9 Työvälineisiin liittyvä kysymys 18**

### **Kysymys 18**

Opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä kysyin työntekijöiltä myös mitä mieltä he ovat omista työvälineistään. Voin jakaa vastaukset haastattelun perusteella kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluu neljä vastaajaa, jotka vastasivat työvälineiden olevan ihan hyvät. Heillä ei ollut suurempia huomautuksia työvälineistä, kaikki toimii ja ainahan nyt parantaa voi, mutta he eivät tarvitse mitään parempaa. Seuraavaan ryhmään kuuluu viisi vastaajaa, jotka vastasivat työvälineiden olevan keskinkertaiset. He kommentoivat, että kaikki koneet eivät ihan toimi ja työvälineissä on hieman puutteita, jotka vaikuttavat siihen, ettei voi tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla. Seuraavaan ryhmään kuuluu kolme vastaajaa, jotka vastasivat, ettei työvälineet ole kovin hyvät. Mainittiin, että kaikki ei ole työvälineissä ihan kunnossa, joka vaikuttaa oleellisesti työntekoon ja motivaatioon. ”Motivaatio parantuisi, kun tietää, että on välineet, joilla pystyy tekemään työnsä ilman ongelmia” kommentoi yksi näistä vastaajista.

## **9.10 Me-henkeen liittyvä kysymys 19**

### **Kysymys 19**

Kysymyksellä yhdeksäntoista halusin selvittää millainen me-henki Mattokeisari Oy:ssä on, miten kommunikaatio toimii työntekijöiden välillä ja millaisia toimenpiteitä Mattokeisari on tehnyt me-hengen parantamiseksi. Tässä kysymyksessä

jouduin jakamaan työntekijät erilleen pesuloittain, sillä lainatakseni yhden Vimpe-  
lin työntekijän sanoja: ”Vaasa on vähän vielä vieraampi, meillä on täällä Vimpe-  
lissä oma tiivis työyhteisö”, eivät näiden kahden eri pesulan työntekijät tunne toi-  
siaan vielä kovin hyvin, joten heille ei ole ehkä kehkeytynyt vielä kunnollista tii-  
vistä yhteistä me-henkeä. Vimpelin pesulan työntekijät vastasivat heillä olevan  
yhteishenki erittäin kohdallaan. ”Meillä on tosi hyvä yhteishenki” kertoi yksi  
haastateltavista ja ”Meillä vedetään yhtä köyttä” kuvaili toinen. Kommunikaatio  
heillä pelaa myös hyvin, he saavat toisiltaan neuvoja, jokainen saa tuotua oman  
asiansa esille ja ylitsepääsemättömiä ongelmia ei ole ilmaantunut. Vaasassa me-  
henki koetaan myös erittäin hyväksi ja rennoksi sekä työyhteisö hyväksi ja turval-  
liseksi ympäristöksi, jossa pyritään välttämään konflikteja ja ratkaistaan ongelmat  
rauhallisesti puhumalla. Eräs työntekijä vastasi muun muassa näin: ”Meillä on ai-  
na ollut hyvä me-henki. Täällä ei ole kuppikuntia, puhumme avoimesti, tänne on  
uusienkin helppo tulla ja täällä kaikki auttavat toisiaan mielellään”. Myös kom-  
munikaatio toimii Vaasan pesulassa moitteettomasti, vaikka välillä tietenkin voi  
olla pieniä ongelmia niin kuin elämässä yleensä. Työntekijät kertoivat, että Mat-  
tokeisari on tehnyt erilaisia toimenpiteitä parantaakseen yhteishenkeä muun muas-  
sa erilaisilla työn ulkopuolisilla retkillä ja tapahtumilla kuten kalareissuilla, teatte-  
ri-illoilla ja yhteisillä illanviettotapahtumilla.

## **9.11 Työn laatuun liittyvä kysymys 20**

### **Kysymys 20**

Kysymys kaksikymmentä tuli myös toimeksiantajalta. He haluavat tietää onko  
työntekijöiden mielestä heidän tekemänsä työ laadukasta. Vastajista kahdeksan,  
eli suurin osa työntekijöistä kokee, että heidän tekemänsä työ on laadukasta. Eräs  
haastateltavista vastasi näin: ”Kyllä tunnen, että tekemäni työ on laadukasta. Toi-  
mitusjohtajamme Roope Mäkinen nimenomaan on mahdollistanut sen”, mikä  
varmasti on johtajan mukava kuulla. Kaksi työntekijää olivat hieman epävarmoja  
omasta laadustaan ja vastasivat pyrkivänsä siihen, että oma työ on laadukasta.  
Kaksi vastaajaa olivat sitä mieltä, että heidän työn laadussaan on hieman paranta-  
misen varaa, joka korjaantuu oikeilla työvälineillä ja työrutiineilla.

## 9.12 Loppukysymykset 21-22

### Kysymys 21

Kysymyksessä kaksikymmentäyksi kysyin työntekijöiltä, suosittelisivatko he Mattokeisaria työnantajana esimerkiksi lapsille tai ystäville. Jokainen yrityksen työntekijä suosittelisi Mattokeisaria työpaikkana. ”Kyllä suosittelisin, tämä on loistava työpaikka monessakin mielessä” kertoi yksi haastateltava. Mainittiin toki myös, että he tietävät ihmisiä joille he eivät suosittelisi tätä työpaikkaa ja sellaisilta ihmisiltä puuttuu yhteistyökykyä ja joustavuutta sekä on liian kova oma tahto. Muutama työntekijä on jopa jo suositellut ystävilleen Mattokeisaria työpaikkana.

### Vapaampi kysymys 22

Kysymyksessä kaksikymmentäkaksi sai vapaasti antaa palautetta, ehdottaa asioita tai kertoa jotain mikä painaa. Kysymykseen sai vastata nimettömänä tai nimellisenä.

Yksi työntekijöistä toivoi johdon näkevän enemmän kuinka joustavia työntekijöitä heillä on.

Vimpelin pesulan työntekijät toivoivat johdon ehtivän olevan enemmän paikalla myös Vimpelissä.

Ehdotettiin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja säännöllisin väliajoin. Tämän perusteluksi kerrottiin, että kahvipöytäkeskustelu ei aina toimi, sillä kaikki eivät siinä tilanteessa uskalla avata suutansa tai kertoa kaikkea mitä on sydämellä ja jotkut saattavat tuntea ettei se oma asia olekaan niin tärkeä kuin jonkun toisen.

Mainittiin, että joukkokehuminen ei aina ole paras tapa kehua, sillä kaikki eivät ajattele kehujen tulevan itselleen. Tarvittaisiin henkilökohtaista työnarvostusta vaikka kerran vuodessa. Motivaatio myös lisääntyisi jos työn arvostus näkyisi paremmin. Silloin huonoinakin päivinä saisi voimaa siitä, kun tietää että työtä arvostetaan.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TEORIAKYTKENNÄT

Tässä luvussa tehdään johtopäätöksiä tuloksista ja kytketään vastaukset teorioihin. Analysoinnissa olen myös kertonut omia mielipiteitäni ja pohdintojani. Johtopäätöksissä on kerrottu hieman teoriaa, mutta olen laittanut sulkuihin miltä sivulta aiheesta löytyy lisää teoriaa.

### 10.1 Koulutukseen liittyvät kysymykset

Tuloksista selvisi, että jokainen työntekijä ymmärtää oman osa-aikaisen markkinoijan merkityksen, mikä on erittäin hyvä asia, sillä se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä tekee parhaansa jotta firma pystyy täyttämään ulkoisen markkinoinnin lupaukset. Se tarkoittaa, että myös työntekijät, jotka harvoin edes näkevät asiakkaita ymmärtävät, että heidän työnsä näkyy silti ulospäin. Kuten kerroin teoriaosassa, jokaisella työntekijällä on velvollisuus vaikuttaa asiakassuhteisiin tavalla tai toisella ja jokaisen työntekijän antama työpanos vaikuttaa yrityksen palvelutarjoamaan (Gummesson 2004, 103-110). On siis erittäin hyvä, että työntekijät ymmärtävät tämän.

Tutkimuksen mukaan työntekijät eivät täysin varmasti ymmärrä yrityksen strategioita ja strategisia tapoja toimia. Suurin osa kuitenkin luulee ymmärtävänsä ainakin jotain asioita, mutta neljä ei tiedä niitä ollenkaan. Lisäksi puolet henkilökunnasta on sitä mieltä, että näistä asioista ei ole työntekijöille kerrottu, ja puolet sitä mieltä että on, mutta he eivät muista niitä. Yritykselle on erittäin tärkeää, että työntekijät ymmärtävät strategiat, sillä ihmiset voivat kuitenkin toimia organisaatiossa yhdenmukaisesti vain silloin, kun he tietävät ja ovat sisäistäneet yrityksen strategian, eli perusperiaatteet osaksi omaa työtään. Johto määrittelee yrityksen strategian ja suunnan, vision tulevaisuudesta. Johdon on myös onnistuttava viestimään tämä strategia ja visio koko henkilökunnalle. (Lämsä & Uusitalo 2003, 141-142) Tutkimuksesta voidaan todeta, että ehkä yrityksen strategiat olisi hyvä kerrata vaikka kolme vastaajaa eivät halua niitä tietäkään, mutta suurin osa kuitenkin toivoi niiden kertausta.

Tutkimustuloksista selvisi, että suuri osa työntekijöistä on saanut tarpeeksi koulutusta työhönsä. Selvisi myös, että varsinaista koulutusta ei Mattokeisari ole järjestänyt, mutta työntekijät pitävät opastusta ja jopa palavereja koulutusta vastaavana tilanteena, mikä on ihan ymmärrettävää, koska yrityksessä on sen verran vähän työntekijöitä, ettei varsinaisia koulutuksia ehkä tarvita. Kuitenkin puolet henkilökunnasta toivoisi lisää jonkinlaista koulutusta tai opastusta, mikä saattaa johtua uudesta tilanteesta uuden pesulanoston myötä, mikä on hieman muuttanut tapoja toimia. Puolet taas eivät tarvitse koulutusta ja perusteluna on juuri se, että tämän kokoisessa yrityksessä ei välttämättä koulutuksia tarvita. Hyvä ehdotus oli kuitenkin se, että uusille työntekijöille olisi jotain koulutusta ja mahdollisesti niin, että olisi vain yksi henkilö, joka aina opastaa uusia henkilöitä ja mahdollisesti myös vanhoja jos työntekotavat muuttuvat. Teoriaosassa puhuin siitä, kuinka työntekijöille tulee markkinoida ensin ulkoisille asiakkaille tarkoitetut tarjoomat, lupaukset ja niiden toiminnot. Tämä voidaan toteuttaa juuri erilaisilla koulutuksilla. Koulutuksia voi olla erilaisia ja erilaisiin tarkoituksiin. (Grönroos 2009, 456; Markkanen 1999, 74; Lahtinen ym. 1996, 253) (katso sivut 20-21 ja 26)

## **9.2 Johdon antamaan tukeen ja sisäisiin vuorovaikutuksiin liittyvät kysymykset**

Henkilöstölle johdon tuki on erittäin tärkeää ja se voi olla laadultaan monenlaista. Johdon tulisi täydentää virallisia koulutusohjelmia jokapäiväisillä toiminnoilla, rohkaista aktiivisesti alaisiaan jokapäiväisen johtamisen yhteydessä, ottaa alaisia mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, antaa alaisille palautetta ja tietoa sekä mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään virallisissa ja epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, sekä luoda avoin ja rohkaiseva ilmapiiri. (kts.s 20) Teoria osassa puhuin myös asenne ja viestintäjohtamisesta. Viestintäjohtaminen pohjautuu juuri kaksisuuntaiseen viestintämahdollisuuteen sillä se on johtamismenetelmää, jossa annetaan koko henkilöstölle, johto mukaan lukien, tarvittavia tietoa, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa esimerkiksi työrutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä ja asiakkaille annetuista lupauksista. Lisäksi työntekijöiden tulee kertoa myös omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan sekä asiakkaiden tarpeista tietoja. (Grönroos 2009, 457-458) (katso sivut 22-25 ja 27) Tämän teorian ja tutkimustulosten mukaan on

olemassa yhteys, sillä tuloksista selvisi, että yritys ottaa jossain määrin henkilökuntaa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ja suurin osa työntekijöistä oli myös sitä mieltä, että se olisi todella tärkeää, että johto toimii näin. Perusteluina tälle oli, että asioita osattaisiin silloin katsoa useammasta suunnasta, työntekijöiltä voi saada hyviä uusia ideoita joita johto ei ole osannut ajatella ja koska he tekevät käytännön työn, osaavat he ehkä parhaiten kommentoida asioita ja tuoda uusia näkökulmia. Työntekijöiden mielestä tällainen toimintatapa lisäisi motivaatiota, parantaisi ilmapiiriä, vaikuttaisi yhtenäisyyden tunteeseen. He pitivät tärkeänä sitä, että saa itse jollain tapaa vaikuttaa omaan työhönsä. Heidän perustelunsa tukevat teoriaa.

Tutkimuksen perusteella johto antaa työntekijöiden mielestä liian vähän palautetta työntekijöille. Vain kaksi henkilöä oli sitä mieltä, että palautetta annetaan tarpeeksi. Tosin puolet työntekijöistä vastasi, että palautetta kyllä annetaan, mutta liian vähän, varsinkin hyvistä asioista. Kuitenkin on muistettava, että huonoista asioista palautetta annetaan helpommin ja siitä on helpompi antaa. On kuitenkin tärkeää, muistaa mainita kuitenkin hyvistä asioista, sillä se kannustaa motivoi. Voidaan siis todeta, että yhtenä kehittämiskohteena pidetään palautteen antamista.

Tuloksista voi päätellä, että johdon ja työntekijöiden välillä on kaksisuuntainen vuorovaikutus, vaikka muutama olikin sitä mieltä, että näin ei täysin selkeästi ole, mutta tämä saattaa johtua siitä, että he eivät osaa käyttää sitä oikealla tavalla. Kuitenkin lähes kaikkien mielestä vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin oikein hyvin, joten voidaan todeta, että henkilökunnalla ja johdolla on kaksisuuntainen vuorovaikutus.

Tuloksista selvisi, että johto luo yritykseen avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä. Perusteluina tähän oli, että johto on avoin, heillä on rento ote asioihin ja heidän kanssaan voi keskustella millaisista asioista tahansa. Lisäksi työntekijät mainitsivat, että avointa ilmapiiriä luo myös se, että johtoon kuuluvat henkilöt istuvat työntekijöiden kanssa yhdessä kahvipöydässä kahvitunnilla ja keskustelu ei välttämättä mitenkään liity työasioihin. Työntekijöillä on myös sellainen tunne, että heitä kuunnellaan ja heistä välitetään. Voidaan todeta, että johto on onnistunut



luomaan hyvät suhteet työntekijöidensä välille, joka luo rohkaisevaa ja avointa ilmapiiriä työyhteisöön.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että johto tukee erittäin hyvin alaisiaan ja on läsnä, sekä aina tavoitettavissa, mikä on erittäin hienoa. Lähes kaikki mainitsivat että heillä on aina johdon tuki takanaan. Tässä asiassa ei kuitenkaan mielestäni tule jättää huomioimatta, että yrityksessä on yksi työntekijä, joka kaipaava lisää tukea muutamissa asioissa ja tarvitsee johdon tukea ja läsnäoloa. Kuten teoriassa todettiin, johdon tuki on erittäin tärkeää, joten on erittäin hyvä, että työntekijät tuntevat johdon tuen.

### **9.3 Sisäiseen joukkoviestintään liittyvä kysymys**

Tiedotus on yksiä tärkeimpiä sisäisen markkinoinnin keinoja, sillä on vaikea olettaa henkilöstön toimivan tietyllä tavalla, jos haluttua toimintatapaa ei heille kerrota. Lisäksi yrityksen henki on parempi kun henkilöstö kokee, että yrityksessä on avoin, tiedotuksellinen ilmapiiri ja kaikki asiat kerrotaan sellaisina kuin ne ovat. Johdon on kerrottava alaisilleen uusista palvelustrategioista ja toimintatavoista, sekä saatava työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään ne. Hyvä keino tällaiseen on joukkoviestintä. Tarvittaessa tiedotus voi tapahtua intranetin ja muiden vastaavien lisäksi myös esimerkiksi aamukahvin merkeissä koko henkilökunnan kanssa tai henkilökohtaisilla keskusteluilla. Suurissa organisaatioissa viestintä voi olla ongelma, jos työntekijöitä on erittäin suuri määrä. Viestintä voi muuttua liian massamaiseksi tai moniportaiseksi. Työntekijät haluavat kuulla asioista suoraan esimieheltään, eikä vain lukea asioista tiedotteista tai ilmoitustauluilta. Lisäksi jotkut eivät tiedä lukemansa perusteella, miten esimies todella haluaa hänen menettelevän. Tämän vuoksi asioiden esittäminen pienissä ryhmissä tai henkilökohtaisesti on tärkeää. (Grönroos 2009, 458; Rope 2000, 606-607 ja 611-613; Lahtinen & Isoviita 1998, 267.) (katso sivut 28-29) Tämänkin teorian ja tulosten välillä on yhteys.

Tutkimuksesta selvisi, että Mattokeisarin yleisin joukkoviestintäkeino on suullinen viestintä ja se tapahtuu yleensä palaverilla tai kahvitunneilla. Muina viestintäkeinoina mainittiin ilmoitustaulu. Suullinen viestintä sopiikin oikein hyvin yri-

tykseen, jossa ei ole paljon työntekijöitä kuten teoriassa todettiin ja sitä kannattaa-kin suosia jos se on mahdollista, sillä se luo läheisyyden tunnetta ja väärinymmärryksille ei ole niin suurta mahdollisuutta, kuin esimerkiksi kirjoitetussa viestinnässä. Ja kuten teoriassa mainittiin, viestintä voi tapahtua myös aamukahvilla, kuten juuri tässä firmassa tapahtuukin. Työntekijät kuitenkin toivoivat mahdollisesti joltain mukavaa joukkoviestintäkeinoa ja mielestäni hyvä ehdotus oli järjestää sellainen näiden kahden pesulan välille. Se saattaisi lisätä kahden pesulan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että Mattokeisarin sisäinen viestintä on toimivaa eikä se kaipaa muutosta, mutta me-henkeä tavoitellen Vaasan ja Vimpelin välille voisi järjestää jonkun joukkoviestintäkeinon.

#### **9.4 Henkilöstöhallinnollisiin keinoihin ja ihmisresurssienhallintaan liittyvät kysymykset**

Onnistunut sisäisen markkinointi alkaa rekrytoinnista ja palkkauksesta. On tärkeää, että yritykseen saadaan hyviä työntekijöitä oikeisiin tehtäviin ja heidät pysymään yrityksessä. Heidän tulee jo rekrytointivaiheessa ymmärtää työnkuvansa, myös osa-aikaisen markkinoijan tehtävät. Siksi rekrytointiin kannattaa paneutua kunnolla ja käyttää henkilöstöhallinnollisia työkaluja siten, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita. ( Rope 2000 ,617-620.) (katso sivut 20-21 ja 29-30)

Tutkimuksesta selvisi, ettei kaikilla työntekijöillä ole ollut työhaastattelua, mutta se johtuu siitä, että perhey yrityksessä ei ole haastateltu perheenjäseniä. Ne joilla työhaastattelu on ollut, kertoivat että haastattelu on ollut hyvä, lämminhenkinen ja jämäkkä. Enemmistön mielestä työnkuvauksesta oli kerrottu tarpeeksi haastattelussa. Työhaastattelut ovat tärkeä ensimmäinen osa jolla työntekijät on testattava, mutta samalla sen avulla luodaan kuva yrityksestä ja pyritään saamaan mahdollisimman hyvät työntekijät töihin pitkäaikaisesti. Voidaan todeta, että tulosten perusteella Mattokeisari hoitaa työhaastattelutilanteet hyvin, sillä jokaisella on niistä jäänyt hyvä tunne ja työnkuvasta on työntekijöille kerrottu tarpeeksi kattavasti.

Yksi sisäisen markkinoinnin tärkeistä työkaluista on henkilöstön palkitseminen eli voidaan puhua kannustimista. Työntekijöille on tärkeää tietää, että yritys arvostaa heitä ja heidän työpanostaan. Henkilökunnan osaaminen ja asenne vaikuttavat

suuresti siihen, miten yritys onnistuu luomaan ja kehittämään asiakassuhteitaan, joten esimiestyöskentely oikein hoidettuna tulisi johtaa siihen, että jokainen työntekijä on motivoitunut tekemään tehtäviä, joita hänen vastuullensa on annettu. Tämä taas toteutuu vain siten, että työntekijä kokee, että hänen työtään ja työpanostaan arvostetaan. Palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon, että palkita kannattaa myös hyvästä palvelusta, eli siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, eikä vain kustannustehokkaista tekijöistä, kuten siitä, kuka on myynyt eniten. Kannusteet voidaan jakaa palkkaperusteisiin ja palkan ulkopuolisiin kannusteisiin. Palkkaperusteisesta kannustimesta voi olla esimerkiksi myyjien tulospalkkio. Palkan ulkopuolisia palkkioita voivat olla esimerkiksi lomamatka koko henkilökunnalle jos esimerkiksi päästään johonkin ennalta määrättyyn tavoitteeseen. Kannustimissa tärkeää on se, että sen saaja tuntee kannustimen merkittäväksi. Joskus jopa nimenomaan rahan ulkopuoliset kannustimet ovat parempia, sillä elämykset jäävät positiivisesti paremmin mieleen kuin raha. Kannustemallista riippumatta, on sen täytettävä seuraavat kriteerit toimiakseen: henkilökunnan tulee tuntea järjestelmän olevan heille sopiva, sen on oltava oikeuden mukainen ja jokaisella on oltava mahdollisuus saavuttaa mahdolliset kannustinlisät, sen on oltava pystyvä eli kannusteiden tulee olla niin merkittäviä, että ne motivoivat ja palkkiolisia ei tule saada ilman erittäin onnistuneita suorituksia, lisäksi sen tulee olla toimintaan ohjaava eli kannustinjärjestelmän avulla tulisi saada suunnattua henkilöstön huomio sillä hetkellä keskeiseen seikkaan. ( Rope 2000, 617-620.) (katso sivut 29-30)

Yllä olevan teorian ja tutkimuksen tuloksilla on yhteys. Vaikka tuloksista selvisi, että Mattokeisarilla on palkitsemisjärjestelmä vähän sekavan oloinen, sillä työntekijät eivät tunnu erottavan mikä on palkitsemista ja mikä yhteishengen luomista. Voidaan siis todeta, että yrityksellä ei tällä hetkellä ole virallista palkitsemisjärjestelmää. Työntekijät olivat kuitenkin yleisesti sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä olla, se kannustaisi tekemään hyvää työtä ja auttaa jaksamaan kuten teoriassakin puhuttiin. Palkitsemisjärjestelmistä tuli myös oikein hyviä ehdotuksia, muun muassa sellaista, että jos palkitsemisen perusteena olisi esimerkiksi vuoden tulos, voitaisiin aina katsoa edellistä vuotta ja sen perusteella päättää palkitsemisesta kerran vuodessa. Työntekijät mainitsivat myös, että jos näin toimitaisiin ja palkitsemisesta kerrottaisiin etukäteen, niin se motivoisi tekemään työtä

paremmin, jotta seuraavana vuonna tapahtuisi jotain kivaa. Voidaan siis todeta, että palkitsemisjärjestelmää tarvitaan sillä työntekijöille on tärkeää tietää, että yritys arvostaa heitä ja heidän työpanostaan, joka on motivoivaa, jota teoritkin tukevat ja kuten Mattokeisarin työntekijät itse kertoivat. Jos jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä on, on siinä kehitettävää, sillä kuten kerroin teoriassa kannustimissa tärkeää on se, että sen saaja tuntee kannustimen merkittäväksi ja tällä hetkellä työntekijät eivät tiedä mikä on kannustamista tai palkitsemista ja mikä me-hengen kohottamista.

Johdon tulee selkeästi nähdä kuka soveltuu mihinkin tehtävään. Palvelutehtäviin ei kannata sijoittaa uutta kesätyöntekijää, jolla ei välttämättä ole edes tietoa siitä, miten paljon hänen työnsä vaikuttaa tuloksiin, eikä hyvää asiakaspalvelijaa kannata loistavan työnsä ansioista ylentää esimiestehtäviin, jolloin hänen taitonsa eivät enää välttämättä pääsee oikeuksiinsa. (Grönroos 2009, 458-459) (katso sivu 30)

Tutkimuksen mukaan jokainen työntekijä yrityksessä tuntee olevansa oikeissa tehtävissä ja tuntevat, että heidän vahvuutensa pääsevät esille ja niitä hyödynnetään. Voidaan siis todeta, että johto on erinomaisesti delegoinut työtehtävät ja näkevät työntekijöiden vahvuudet ja osaavat käyttää niitä yrityksen hyväksi.

### **9.5 Ulkoiseen joukkoviestintään vaikuttava kysymys**

Yrityksen johdon tulisi tietää, että työntekijät ovat usein erittäin kiinnostuneita yrityksen mainoskampanjoista, suhdetoiminnoista ja joukkoviestinnästä. Näin ollen kaikki mainoskampanjat, esitteet ja muut mainokset kannattaisi esittää työntekijöille ennen kuin ne esitellään muulle yleisölle. Tällä tavalla työntekijätkin ovat ajoissa tietoisia mitä yritys mainostaa, millaisia kampanjoita on käynnissä ja millaisia lupauksia niissä on. Näin vähennetään sekaannusta, työntekijät sitoutuvat enemmän annettujen lupauksien täyttämiseen ja ovat muutenkin enemmän tietoisia siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. (Grönroos 2009, 459.) (katso sivu 30) Tämän teorian ja tutkimuksen tuloksilla on selvä yhteys, sillä työntekijät vastasivat hyvin teorian mukaisesti.

Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä yritys aikoo mainostaa ja heillä on mahdollisuus nähdä mainoksia ja ilmoituksia ennen kuin ne julkaistaan, mutta heillä ei ole siihen vaikutus valtaa ja heille ei kuitenkaan kerrota niistä juuri mitään. Julkaistavat mainokset saattavat olla nähtävillä esimerkiksi kahvipöydällä. Työntekijät olivat yleisesti sitä mieltä, että he haluaisivat tietää mainoksista ja tiedotuksista enemmän, ajoissa ja haluavat sanoa niistä oman mielipiteensä. Varsinkin sellaisista kampanjoista, jotka vaikuttavat jotenkin heidän työhönsä, kuten esimerkiksi alennuskampanjat. He toivovat että juuri sellaisissa kampanjoissa heitä niin sanotusti voitaisiin varoittaa ajoissa ja käydä läpi miten valmistautua kampanjaan jos se saattaa aiheuttaa esimerkiksi kiirettä. Muutenkin he haluavat olla tietoisia ulkoisesta joukkoviestinnästä, jottei mikään tulisi yllätyksenä. He tietäisivät mitä on mainittu missä, jolloin he tietävät jos joku kysyy niistä. Voidaan todeta, että työntekijät tietävät liian vähän yrityksen ulkoisesta viestinnästä ja toivovat tähän asiaan kehitystä.

## **9.6 Järjestelmien ja teknisen tuen kehittämiseen liittyvä kysymys**

Yrityksen tulee pitää huolta siitä, että asiakastietokantoja, tukijärjestelmiä ja muita asiakas-palvelijoiden työtä helpottavia tukimuotoja kehitetään. (Grönroos 2009, 460.) (katso sivu 30)

Tuloksista selvisi, että yrityksen järjestelmät ovat tällä hetkellä toimivia tämän kokoiselle yritykselle. Kuitenkin kehitettävää aina on ja työntekijät odottavat mahdollista tulevaisuuteen ja sähköisiin järjestelmiin siirtymistä.

## **9.7 Palvelun normalisointiin liittyvät kysymykset**

Joskus palvelussa voi tapahtua virhe. Se voi johtua yrityksestä tai itse asiakkaasta. Tällöin palveluprosessi ei johda asiakkaan kannalta hyvään tulokseen, eikä hän koe sillä hetkellä palvelun laatua hyväksi. Tällainen tilanne voi olla asiakaspalvelijalle turhauttava tai jopa nöyryyttävä. Oli epäonnistumisen syy mikä hyvänsä, palveluntarjoajan on hoidettava tilanne ja ratkaistava ongelma niin, että asiakas on tyytyväinen. Mikäli näin ei toimita, asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua, jolloin on riski menettää asiakas ja saada huonoa mainetta yritykselle. Palveluntar-

joaja saa usein toisen mahdollisuuden, jonka hyödyntäminen muuttaa asiakkaan laatukokemuksen hyväksi. Tätä kutsutaan palvelun normalisoinniksi. Tapa, jolla yritys hallitsee palvelun normalisointia, vaikuttaa siihen, lujittuuko asiakassuhteet vai heikkenevätkö ne. Mitä vähemmän työntekijällä on tällaisessa tilanteessa valtuuksia, sitä heikommin hän kokee hallitsevansa tilannetta ja sen käsittelyä, sekä sitä suuremmalla todennäköisyydellä palvelun normalisointi epäonnistuu. Hyvin hallittu normalisointi edistää luottamuksellisia suhteita yrityksen ja asiakkaan välillä ja voi jopa syventää suhdetta. Palvelun normalisointi saattaa jopa lisätä vihaisten ja turhautuneiden asiakkaiden tyytyväisyyttä verrattuna siihen tilanteeseen, ettei ongelmaa olisi tapahtunut lainkaan. On huomioitava, että palvelun virheen ongelmat voivat olla tosiasiallisia tai tunneperäisiä ja yrityksen tulee pystyä hoitamaan molempia ongelmia. Palvelun normalisointia voi ja kannattaakin käyttää perinteisen reklamaatioiden käsittelyn sijasta. Yritys, joka neuvoo aina tyytymättömtä asiakasta tekemään reklamaation ja antaa asiakkaalle korvausta vain, jos on pakko, ei menesty. Palvelun normalisoinnin idea on, että asiakkaan huono kokemus korjataan heti, niin että siitä jää asiakkaalle mielekäs kokemus. Useimmat tyytymättömät asiakkaat eivät jaksakaan tehdä reklamaatiota, vaan siirtyvät kilpailijalle. Tarkoitus ei ole odottaa, että asiakas vaatii toimenpiteitä, vaan niihin on ryhdyttävä heti ja hyvityksiä ei tule viivyttää lainkaan, vaan on pyrittävä sekin hoitamaan heti ja hyvityksen lisäksi tulee hoitaa tunneperäiset reaktiot.

Sisäiseen markkinointiin tämä liittyy olennaisesti siten, että työntekijöillä tulee olla valtuuksia hoitaa palvelun normalisointia, sillä se on usein tehtävä saman tien tilanteen sattuessa. On siis pidettävä huolta, että jokainen on tietoinen näistä omista valtuuksistaan ja heidän on osattava käyttää niitä. Valtuuksille on tietenkin määriteltävä rajat ja ne on esitettävä selkeästi työntekijälle. Tärkeintä on, että työntekijä tietää vastuunsa, ja että häntä rohkaistaan toimimaan niiden mukaisesti. Oikein suoritettu valtaistaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti, joka taas parantaa työpanosta. Valtaistaminen edellyttää lisäksi johdon täyden tuen ja työntekijöiden ja johdon välisten luottamussuhteiden vaalimista. On muistettava, että valtaistaminen ei toimi ilman mahdollistamista, eli työntekijän tarvitsemaa tukea joita ovat johtamistuki, osaamistuki ja tekninen tuki. Eli annetaan tarpeeksi tietoa, taitoa apua ja tukea erilaisilta järjestelmiltä ja henkilöiltä päätöksiin ja nii-

den toteuttamiseen. Vastuun antamisen on todettu Lahtisen ja Isoviidan(1998) mukaan johtavan parempaan asiakaspalveluun, joustavuuteen ja työntekijöiden keskinäisen verkostoitumisen lisääntymiseen. Ja nämä kaikkihan ovat sisäisen markkinoinnin tavoitteita. (Grönroos 2009, 158-169,460,467-469.) (katso sivut 31-32) Tässäkin aiheessa huomasin selvän yhteyden teorian ja tulosten välillä.

Tutkimuksesta selvisi, että yrityksen palvelun normalisoinnin hoitamisessa on hieman aukkoja ja se olisi yksi kehitysalue. Yrityksessä ei ole selvää linjaa palvelun normalisoinnille, josta johtuen puolet on sitä mieltä, että heillä ei ole minkäänlaisia valtuuksia hoitaa palvelun normalisointia, joka tarkoittaa sitä, että jokainen asia viedään aina eteenpäin jonkun muun korjattavaksi. Puolet taas uskovat voivansa korjata virheitä mikäli siihen ei liity rahaa, mutta heillekään ei ole määritelty valtuuksia, vaan he toimivat siten, että jos asia on pieni ja sen voi korjata esimerkiksi puhumalla, he hoitavat sen, mutta vähän suuremmissa asioissa hekin vievät aina asian eteenpäin. Haastateltavien mielestä työntekijöillä tulisi olla jonkinlaiset valtuudet hoitaa palvelun normalisointia johonkin sovittuun rajaan asti ja ne tulisi olla selkeästi määritelty. Työntekijät ajattelevat samoin kuin teoriassa kerrotaan. Perusteluina tälle työntekijöillä oli se, että se myös parantaa asiakaspalvelua, jota myös teoria tukee. Lähes puolet tuntevat kuitenkin hallitsevansa tilannetta virheen sattuessa, vaikka veisivätkin asian eteenpäin. Kuitenkin vähän yli puolet työntekijöistä eivät täysin tunne hallitsevansa tilannetta virheen sattuessa, joka on huono asia niin työntekijälle, kuin asiakkaallekin, koska työntekijä tuntee olonsa virhetilanteessa epävarmaksi, jolloin virhe ei välttämättä korjaannu, siihen kuluu aikaa, tai sen korjaus on epäselvää, jolloin asiakas yleensä turhautuu ja siirtyy kilpailijalle. Tämän pystyy minimoimaan juuri selkeällä työntekijöiden valtaistamisella, jossa työntekijöille annetaan valtuudet hoitaa palvelun normalisointia kuten teoriassa kerrottiin.

## **9.8 Motivoimiseen liittyvä kysymys**

Motivaatioon liittyvää teoriaa ei ole millään tietyllä sivulla. Olen maininnut useasti työssäni miten tärkeää motivaatio on ja millä kaikilla tavoin sitä voidaan lisätä. Olen teoriaosassani maininnut muun muassa seuraavien asioiden vaikuttavan mo-

tivaatioon: johto ja sen tapa toimia, palkitsemisjärjestelmä, valtaistaminen, ilmapiiri työpaikalla, työn arvostaminen, koulutus, sisäinen joukkoviestintä ja lisäksi monet muut asiat vaikuttavat kuten työvälineet.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että yrityksen työntekijöitä motivoivat seuraavat asiat: mukava työpaikka, hyvä ilmapiiri, johdon luottamus työntekijöihin, tyytyväinen asiakas ja työnantaja, saa tehdä mielekästä työtä, palkka ja sen suuruus, työkaverit, työn onnistuminen, johdon asiallisen suhtautuminen työntekijöihin ja oikeat työtehtävät. Selvisi myös, että yrityksessä työntekijät motivoivat toisiaan. Mainittiin myös, että johto motivoi jonkun verran, mutta pääsääntöisesti motivointi tulee työkaverilta. Yleisesti ottaen tuloksista voidaan todeta, että työntekijät ovat motivoituneita ja motivaatiota on saatavissa toisiltaan. Muutamat työntekijät toivoivat lisää motivaatiota. Tässä kohtaan voidaan pohtia muita kysymyksiä, joissa mainitaan mikä työntekijöiden mielestä lisäisi motivaatiota ja yhdistää ne siten, että voisiko näiden kohdalla joilta motivaatio vähän uupuu, motivaation puute johtua niistä asioista. Esimerkiksi työntekijät mainitsivat kyselyn edetessä muun muassa seuraavien asioiden lisäävän heidän motivaatiotaan: että jos johto ottaa alaisiaan tarpeeksi mukaan suunnitteluun ja päätöksen tekoon, palkitsemisjärjestelmä ja työvälineiden kunto.

### **9.9 Työvälineisiin liittyvä kysymys**

Haastatteluista selvisi, että myös työvälineissä olisi hieman kehitettävää. Koneet eivät ihan toimi ja työvälineissä on hieman puutteita, jotka vaikuttavat siihen, ettei työntekijät voi mielestään tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi mainittiin, että motivaatio parantuisi, jos työvälineillä pystyisi tekemään parasta mahdollista tulosta ilman ongelmia.

### **9.10 Me-henkeen liittyvä kysymys**

Yhteishenkeä eli me-henkeä voidaan sanoa yrityksen toiminnassa hiljaiseksi vaikuttajaksi. Kun yrityksessä vallitsee hyvä yhteishenki, työntekijät viihtyvät hyvin yhdessä, saavat asiat toimimaan erinomaisesti toistensa avulla ja ovat iloisia saadessaan kuulua juuri siihen ryhmään. On ymmärrettävä, että yritykseen ei palkata



työntekijöitä viihtymään, mutta viihtyminen on kuitenkin erittäin tärkeä asia, jonka avulla työntekijöistä saadaan enemmän irti verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijät eivät viihdy ja joutuvat väkisin tekemään työtään raataen. Johdolla onkin tässä erittäin suuri rooli, sillä johdon on osattava luoda viihtyisää ilmapiiriä niin, ettei työmoraali jää liian löysäksi. Yhteishengen luomisessa oleellisia ovat työn ulkopuoliset tapahtumat, joista tärkeimpiä ovat kesäjuhlat, pikkujoulut ja muut vastaavat tapahtumat. Aina kun työntekijät viettävät vapaa-aikaa yhdessä, sivuaavat he yleensä keskusteluissaan myös työasioita, jolloin tapahtumilla saattaa olla myös työtä edistäviä vaikutuksia. Kuitenkin pääsääntöisesti tällaiset tapahtumat tuovat henkilöstöä lähemmäksi toisiaan. Yhteishengen tulosvaikutuksia on vaikea mitata ja suunnata mihinkään tiettyyn kohteeseen, kuten koulutuksella tai kannustimilla voi tehdä, mutta yhteishengen luominen vaikuttaa kuitenkin kaikkeen henkilökunnan toimintaan ja siksi yhteishengen panostamisella on merkitystä yrityksen tuloksellisuudelle. (Rope 2000, 621-622.) (katso sivut 33-34)

Haastattelujen perusteella molemmissa pesuloissa on hyvä me-henki. Myös kommunikaatio toimii erinomaisesti molemmissa pesuloissa. Lisäksi Mattokeisari on järjestänyt erilaisia tapahtumia työn ulkopuolella ja toimintaa yhteishengen luomiseksi. Seuraavana kehityskohteena olisi mahdollisesti luoda yhteinen me-henki Vimpelin ja Vaasan pesulan välille. He ovat tutustuneet toisiinsa yhteisessä illanvietossa, jonka Mattokeisari järjesti nimenomaan tutustumista varten, mutta se ei ihan vielä riitä lujan me-hengen luomiseksi. Lisäksi kehityskohteena oli eritellä me-hengen luominen ja palkitseminen.

### **9.11 Työn laatuun liittyvä kysymys**

Tuloksista selvisi, että yrityksen työntekijät pitävät omaa työnlaatuaan laadukkaana, tai ainakin pyrkivät siihen, että se olisi laadukasta. Työvälineillä on vaikutusta tähän, joten mahdollisesti ne henkilöt, jotka vastasivat työvälineissä olevan puutteita, eivät tunne tekevänsä niin laadukasta työtä kuin olisi mahdollisuus.

## 9.12 Loppukysymykset

Tuloksista näki, että työntekijät viihtyvät erinomaisesti Mattokeisari Oy :ssa ja jokainen heistä suosittelisi yritystä työnantajana.

Vapaamuotoisessa palautekysymyksessä nousi esille kaksi asiaa, johdon läsnäolo ja työntekijöiden huomioon ottaminen.

Läsnäolo:

- Vimpelin pesulan työntekijät toivoivat johdon ehtivän olemaan enemmän paikalla myös Vimpelissä.

Työntekijöiden huomioiminen:

- Toivottiin johdon näkevän enemmän kuinka joustavia työntekijöitä heillä on.
- Ehdotettiin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja säännöllisin väliajoin. Tämän perusteluksi kerrottiin, että kahvipöytäkeskustelu ei aina toimi, sillä kaikki eivät siinä tilanteessa uskalla avata suutansa tai kertoa kaikkea mitä on sydämellä ja jotkut saattavat tuntea ettei se oma asia olekaan niin tärkeä kuin jonkun toisen.
- Mainittiin, että joukkokehuminen ei aina ole paras tapa kehua, sillä kaikki eivät ajattele kehujen tulevan itselleen. Tarvittaisiin henkilökohtaista työnarvostusta vaikka kerran vuodessa. Motivaatio myös lisääntyisi jos työn arvostus näkyisi paremmin. Silloin huonoinakin päivinä saisi voimaa siitä, kun tietää että työtä arvostetaan.

## 11 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Mattokeisari Oy:n sisäistä markkinointia, ja miten sitä voisi kehittää. Tuloksista selvisi paljon asioita, joita yrityksen tulisi ottaa huomioon ja pohdintaan. Yrityksen sisäinen markkinointi on kuitenkin pääsääntöisesti hyvällä mallilla.

Jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää oman osa-aikaisen markkinoijan roolinsa, mikä on tärkeää sekä yrityksen ulkoiselle että sisäiselle markkinoinnille. Yrityksen strategiat ovat työntekijöillä tällä hetkellä hieman hukassa, kuitenkin jokainen ymmärtää miten tulee toimia, mutta strategioita olisi hyvä kerrata. Varsinaista koulutusta ei tässä yrityksessä tarvita, sillä henkilökuntaa on melko vähän ja työyhteisö niin tiivis, että opastus ja palaverit riittävät. Tällä hetkellä yrityksessä kaivataan kuitenkin hieman enemmän opastusta, sillä yritysoston myötä useat toimintatavat ovat muuttuneet.

Työntekijöille on tärkeää, että johto ottaa heitä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ainakin jossain määrin. Tällöin asioita tulisi katsottua useammasta suunnasta ja työntekijät, jotka tekevät käytännön työn voivat antaa uusia näkökulmia ja ideoita. Tärkeää on työntekijöiden mielestä myös palautteen antaminen. Tutkimuksen mukaan sitä annetaan nyt liian vähän sekä hyvistä että huonoista asioista. Vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä kuitenkin on kaksisuuntaista ja toimii oikein hyvin, joten palautteen antamisen lisääminen ei tulisi olla vaikeaa.

Yrityksessä johto luo avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä olemalla itse avoin, rento ja heidän kanssaan työntekijät voivat keskustella mistä tahansa. Johdolla on hyvä suhde työntekijöihinsä, jota edesauttaa se, että johto istuu heidän kanssaan kahvitunnilla samassa pöydässä ja on mukana heidän arkipäivän keskusteluissaan. Johto myös tukee alaisiaan, on läsnä ja aina tavoitettavissa. Mattokeisarin yleisin joukkoviestintäkeino on suullinen viestintä, joka on todettu erittäin hyväksi keinoksi ja sisäinen viestintä on toimivaa.

Henkilöstö-hallinnollisista keinoista voidaan todeta, että ne ovat muuten kohdallaan, mutta palkitsemisjärjestelmässä olisi hieman kehitettävää. Jokaisella työnte-

kijällä on omasta mielestään ollut hyvä työhaastattelu, jonka yhteydessä on kerrottu tarpeeksi työnkuvauksesta. Jokainen työntekijä myös tuntee olevansa oikeissa tehtävissä ja heidän vahvuuksiaan hyödynnetään. Palkitsemisjärjestelmä on hieman sekava, sillä työntekijät eivät tiedä mikä on palkitsemista ja mikä me-hengen kohottamista. Ei siis ole varmuutta siitä, onko yrityksellä palkitsemisjärjestelmää vai ei. Työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että sellainen tulisi olla kannustimena, joka auttaisi myös jaksamaan vaikeina päivinä. Lisäksi se lisäisi työnarvostuksen tunnetta ja motivaatiota.

Ulkoisesta joukkoviestinnästä voidaan sanoa, että työntekijät haluavat tietää asioista enemmän ja kertoa oman mielipiteensä. Toivomuksena olisi siis, että varsinkin sellaisia mainoksia ja kampanjoita jotka koskevat jollain tavalla heitä, käytäisiin enemmän yhdessä heidän kanssaan läpi. Yleisesti halutaan tietää yrityksen ulkoisesta mainonnasta enemmän.

Yrityksessä on tällä hetkellä hyvät ja toimivat järjestelmät. Työntekijät kuitenkin toivovat ja odottavat tulevaisuudelta enemmän sähköisiin järjestelmiin siirtymistä ja vanhoista tavoista luopumista jos uusia hyviä ideoita tulee.

Yrityksen palvelun normalisoinnissa on hieman aukkoja. Yrityksessä ei ole selvää linjaa palvelun normalisoinnin hoitamiselle, eikä työntekijöitä ole valtaistettu. Tästä johtuen puolet työntekijöistä ei tiedä mitä tehdä virheen sattuesssa ja ne puolet jotka tietävät, vievät asian eteenpäin, eivätkä hoida sitä itse. Työntekijät itse olivat sitä mieltä, että selvä linja tarvittaisiin ja jonkinasteiset valtuudet, jotka olisivat tarkoin määritellyt. Näin myös asiakaspalvelu paranisi.

Yrityksen työntekijöitä motivoivat muun muassa mukava työpaikka, hyvä ilmapiiri, johdon luottamus työntekijöihin, tyytyväinen asiakas ja työnantaja, mielekäs työ, palkka ja sen suuruus, työkaverit ja johdon asiallinen suhtautuminen työntekijöihin. Mattokeisari Oy:ssä työntekijät motivoivat pääasiassa toisiaan. Lievä motivaation puute joidenkin kodalla voi aueta muista tämän kyselyn vastauksista, sillä useat sisäiseen markkinointiin liittyvät keinot lisäävät motivaatiota. Esimerkiksi mainittiin työvälineistä, että niissä olisi jonkin verran kehitettävää, eivätkä

kaikki pysty nykyisillä välineillä tekemään työtä parhaalla mahdollisella tavalla, joka vaikuttaa juurikin motivaatioon tehdä työtä.

Mattokeisari Oy:ssä on molemmissa pesuloissa erittäin hyvä ja luja me-henki. Lisäksi yritys on järjestänyt säännöllisesti tapahtumia ja yhteisiä retkiä, jolla mehenkeä on pyritty parantamaan entisestään. Jokainen työntekijä suosittelee tai on suositellut Mattokeisaria työnantajana.

Työntekijät tuntevat tekevänsä laadukasta työtä ja ainakin pyrkivät siihen. Tämä tarkoittaa sitä, että jotkut eivät tunne tekevänsä niin laadukasta työtä kuin voisi, sillä kaikki työvälineet eivät ole kunnossa.

Vapaasti vastattavasta kysymyksestä nousi esille kaksi asiaa. Työntekijät toivovat enemmän heidän huomioon ottamista ja johdon fyysistä läsnäoloa.

Seuraavassa taulukossa esittelen vielä yhteenvetona lyhyesti asiat joita käsittelin haastattelussa ja lyhyt kuvaus tuloksesta.

Osa-aikaisen markkinoijan merkitys → Työntekijät ymmärtävät oman osa-aikaisen markkinoijan merkityksen.
Yrityksen strategiat → Kannattaisi kerrata säännöllisesti, varsinkin jos muuttuu, nyt työntekijöillä strategiat hieman hukassa.
Koulutus → Ihan hyvällä tasolla, tällä hetkellä tarvittaisiin lisää opastusta, sillä tavat toimia ovat muuttuneet.
Työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon → Tällä hetkellä yritys ottaa jossain määrin alaisia mukaan, kannattaa pohtia tulisiko työntekijöitä ottaa enemmän mukaan, vaikuttaa motivaatioon ja ilmapiiriin sekä lisää yhtenäisyyden tunnetta.
Palautteen antaminen → Työntekijöiden mielestä palautteen antaminen on liian vähäistä sekä hyvistä että huonoista asioista tällä hetkellä.

<p>Vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä → On kaksisuuntaista ja toimii hyvin.</p>
<p>Luoko johto avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä → Kyllä, olemalla avoin, rento, välittää työntekijöistä ja heidän kanssaan voi keskustella mistä vain.</p>
<p>Johdon tuki työntekijöille → Erittäin hyvä</p>
<p>Joukkoviestintä → Suullinen joukkoviestintäkeino joka toimii hyvin. Pohdintaan joukkoviestintäkeino pesuloiden välille.</p>
<p>Työhaastattelu yrityksessä → Hyvä ja lämminhenkinen, jokaiselle työntekijälle kerrottu hyvin työnkuvaus.</p>
<p>Palkitseminen → Palkitsemisjärjestelmä joko sekoittunut me-hengen parantamisen kanssa, tai ei ole ollenkaan palkitsemisjärjestelmää. Työntekijät kuitenkin kaipaavat selkeää palkitsemisjärjestelmää, joka lisää motivaatiota ja työnarvostuksen tunnetta.</p>
<p>Ovatko työntekijät oikeissa tehtävissä ja hyödynnetäänkö heidän vahvuuksiaan → Kyllä, yritys osaa käyttää jokaisen työntekijän vahvuuksia.</p>
<p>Ulkoinen joukkoviestintä → Työntekijät haluavat tietää enemmän ulkoisesta viestinnästä ja mainonnasta, sekä toivovat että niitä käytäisiin läpi heidän kanssaan kun joku mainos liittyy heihin.</p>
<p>Järjestelmät → Ovat tällä hetkellä yrityksessä hyvät ja toimivat, työntekijät odottavat mahdollista tulevaisuudessa sähköisiin järjestelmiin siirtymistä ja vanhoista menetelmistä luopumista sekä uusien ideoiden kuuntelemista.</p>

<p>Palvelun normalisointi → Yrityksessä on kehitettävää saralla, työntekijöiden mielestä heillä ei ole valtuuksia hoitaa palvelun normalisointia. Oikealla valtaistamisella ja järkevien linjojen asettamisella johto pääsee helpommalla ja asiakaspalvelu parantuu.</p>
<p>Motivoiminen → Työntekijöitä motivoivat monet työhön, ilmapiiriin, työn lopputulokseen ja palkkaan liittyvät asiat sekä johto. Yrityksessä pääsääntöisesti työntekijät motivoivat toisiaan. Motivaatio muuten ihan hyvällä tasolla, poikkeukset ovat pieniä ja helposti korjattavissa sisäisen markkinoinnin keinoilla.</p>
<p>Työvälineet → Kehittämisen varaa, jolla saataisiin myös motivaatiota parannettua.</p>
<p>Me-henki → Molemmissa pesuloissa erittäin hyvä, huomio kannattaa kiinnittää seuraavaksi pesuloiden väliseen yhteiseen me-henkeen.</p>
<p>Työn laatu → Työntekijät tuntevat pääsääntöisesti tekevänsä laadukasta työtä tai ainakin pyrkivät siihen.</p>
<p>Vapaa palaute → Vimpelissä toivottiin johdon fyysistä läsnäoloa ja muutoin toivottiin työntekijöiden huomioimiseen liittyviä asioita.</p>

### **Taulukko 1.** Tutkimustulosten yhteenveto

Kuten taulukosta selviää, on yrityksen sisäisen markkinointi ihan hyvällä mallilla. Muutamia kehityskohteita löytyi, jotka varmasti tarjoavat yritykselle pohdittavaa. Myös hyvät tulokset varmasti herättävät ajatuksia.

## 12 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI

Tässä osassa tarkastellaan tämän tutkimuksen validiteettia ja käsitellään teoriaa kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetista. Validiteetti tarkoitti siis tietojen pätevyyttä, eli tarkastellaan mittaako tutkimusmenetelmä ja sen mittarit sitä, mitä sillä oli tarkoitus mitata. Mittaustulosta tulee siis verrata todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä eli verrataan tuloksia olemassa olevaan teoriaan. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtä pitävät, on validiteetti hyvä. Jos validiteetti on huono, ei koko tutkimuksella ole mitään arvoa, sillä silloin ei olla saatu tuloksia siitä, mistä haluttiin, eli mitä haluttiin mitata tutkimuksella. (Lotti 1994,33; Mäntyneva ym. 2003,33-43)

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäinen validiteetti voidaan siis selvittää teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien tarkistamisella. Se siis kuvastaa lähinnä tutkijan tieteellistä otetta siitä, että tutkija hallitsee tieteenalansa. Ulkoinen validiteetti taas ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen. Eli aineisto on ulkoisesti validia silloin, kun haastateltava on antanut todennukaista tietoa asioista. Tavallisin tapa tämän tarkistamiseen on verrata eri haastateltavilta saatuja tietoja samasta asiasta, tai verrata haastattelutietoja muulla tavalla kerättyyn tietoon. (Grönfors 1985,173-175)

Korkeaan validiteettiin pyritään kuvailemalla mahdollisimman tarkasti koko tutkimusprosessi raportoinnin yhteydessä. Tämä on Martti Grönforsin (1985) mukaan oikeastaan ainoa tapa osoittaa tällaisen tutkimuksen validius. Eli selvitetään haastattelutilanne, selostetaan miten saatu materiaali on tarkistettu, eli jos eri paikoista samasta asiasta saaduista tiedoissa on eroja, on selvítettävä miksi, jos eroja ei ole, se on hyvä ja tutkimustuloksissa tulisi arvioida organisaation erilaisten seikkojen vaikuttaminen tuloksiin. Perustellaan tehdyt valinnat ja painotetaan tulosten tulkitsemista ja ymmärtämistä suhteutettuna teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimus raportoidaan niin tarkasti, että tutkimus on mahdollista toteuttaa uudelleen. Kvalitatiivisen tutkimuksen validius siis perustuu tutkimusprosessin yksi-



tyiskohtaiseen kuvailuun. (Lotti 1994, 33; Mäntyneva ym. 2003,33-43; Grönfors 1985, 178)

Tämän tutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvä sillä omalla tutkimusmenetelmälläni sain mitattua juuri sitä mitä minun oli tarkoituskin mitata. Tarkoitukseni oli mitata Mattokeisari Oy:n sisäistä markkinointia tutkimalla sisäisen markkinoinnin keinoja, ja näistä asioista sain myös vastauksia, kuten tämän työn yhteenvedosta voidaan nähdä. Yhteenveto löytyy luvusta 11. Teoriaosassa käsiteltiin asioita, jotka liittyivät tutkimusosan kysymyksiin ja näin saatiin myös vastaajilta vastauksia, jotka käyvät yhteen tutkitun teorian kanssa. Eli haastattelurungon (katso liite 2) kysymysten taustana on tämän työn teoriaosa ja painopiste on eniten ollut luvun 5 teorialla, joka käsittelee sisäisen markkinoinnin yleisimpiä tekijöitä. Teoriaosuus ja tutkimusosuus siis tukevat toisiaan ja niiden välillä on selkeä yhteys, kuten voidaan nähdä johtopäätökset ja teoriakytkennät –luvusta (luku 10).

Olen mielestäni osoittanut myös hallitsevani tieteenalani teorian avulla, joten sisäinen validius on hyvä. Tuloksissa oli havaittavissa yhtenäisyys niin haastateltavien välillä, kuin teoriankin välillä, kuten luvusta 10 selviää, jossa käyn läpi tutkimustuloksia ja teoriakytkentöjä, joten ulkoinenkin validius on hyvä.

Työssä on myös kuvailtu tarkasti tutkimusprosessi ja perusteltu tehtyjä valintoja, kuten voidaan nähdä tämän työn empiirisen osan alkuluvuista. Haastattelutilanne on selvitetty ainakin luvussa 8.10 jossa kerron miten kenttätyö suoritettiin, useimmiten eri lähteistä otetut teoriat olivat yhtenäisiä ja olen tuloksia selvittäessä maininnut organisaation omista vaikutuksista tuloksiin, esimerkiksi koulutuksen tarpeesta mainitsin, että yrityksessä on asiat muuttuneet hiljattain, joka saattaa vaikuttaa siihen, miksi työntekijät halusivat lisää koulutusta. Tuloksien esittelyssä olen tulkinnut tuloksia teorian avulla eli olen suhteuttanut ne teoreettiseen viitekehukseen, kuten nähdään johtopäätöksistäni luvussa 10. Tulosten luotettavuutta pyrittiin myös parantamaan siten, että haastateltavat saivat vastata anonyymisti ja jokainen haastateltiin eristetyssä tilassa henkilökohtaisesti, jolloin ei voida selvittää kuka on vastannut mitä.

### **13 EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE**

Tutkimukselle olisi mahdollista suorittaa jatkotutkimus tai suorittaa sama tutkimus uudelleen.

Tässä työssä selvisi paljon asioita Mattokeisari Oy:n sisäisestä markkinoinnista. Vaikka tulokset olivat pääsääntöisesti oikein hyviä, kehityskohteita löytyi tai yritys sai mahdollisesti uusia ideoita tapoihin toimia. Jotta saataisiin selville onko sisäisessä markkinoinnissa kehitytty tai pysytty ennallaan, kannattaa tutkimus suorittaa tietyn ajan päästä uudestaan. Vaihtoehtoisesti voidaan suorittaa tutkimus, jossa keskitytään vain johonkin asiaan joka tässä tutkimuksessa tuli esille. Tai sitten suoritetaan kehitystyö tai jatkotutkimus tämän tutkimuksen jatkoksi. Tällaisia tutkimuksia voisi esimerkiksi olla Mattokeisari Oy:n palkitsemisjärjestelmä tai palvelun normalisointiprosessi. Näin voitaisiin kehittää yritykselle palkitsemisjärjestelmä, joka sopii yritykseen ja sen työntekijöille, tai kehittää palvelun normalisointiprosessia.

Joka tapauksessa ehdotan sisäisen markkinoinnin tutkimista uudelleen, jotta voidaan nähdä mihin suuntaan ollaan menossa.

## 14 LOPPUSANAT

Kun lähdin miettimään opinnäytetyön aihetta, tiesin aika aikaisessa vaiheessa, että tulen tekemään sen Mattokeisari Oy:lle, sillä olen ollut heidän kanssaan tekemisissä aikaisemminkin kun vuonna 2008 suoritin palveluiden markkinointi kurssille tehtävän työn heidän yrityksestään, joka oli asiakastytyväisyyskysely.

Ensin tarkoitukseni oli tehdä sama työ uudelleen suuremmalla tiedon määrällä ja osaamisella sekä verrata vuoden 2008 tuloksia uusien tuloksiin, jotta nähtäisiin onko tilanne muuttunut mihinkään suuntaan. Kuitenkin kun Mattokeisari tuli vastaan yritysosto, aloimme miettiä miten asiakastytyväisyyskyselystä saisi luotettavan kun asiakaskunta laajeni ja uuden yritysasiakkaat olisivat kyselyyn vastatesaan olleet asiakkaana vasta hetken aikaa ja edellisen omistajan toiminta voisi vaikuttaa kysymyksiin. Pelkän Vaasan alueen asiakastytyväisyyden mittaaminen taas tuntui tylsältä. Suurimmat syyt kuitenkin aiheen vaihtoon olivat se, että Mattokeisari koki saavansa tällaisesta kyselystä enemmän hyötyä ja minä saisin kokeilla jotain haastavampaa kuin tavanomainen asiakastytyväisyyskysely, joita olen hyvin monta jo opiskelujeni aikana tehnyt.

Näin siis päädyttiinkin mittaamaan sisäistä markkinointia ja sain mahdollisuuden kokeilla ihan uutta kyselyntekotapaa. Haastatteluja oli mukava suorittaa ja jokainen oli halukas vastaamaan kyselyyn. Haastattelutilanteesta onnistuin saamaan mukavan rennon vaikka se kesti aika kauan per henkilö. Tarjosin jokaiselle työntekijälle mehua sekä keksejä haastattelun lomassa. Vimpelin pesulan työntekijöiden haastattelua varten matkustin Vimpeliin.

Tulokset olivat mielenkiintoisia, vaikka niiden puhtaaksi kirjoittamiseen ja luokiteluun meni erittäin paljon aikaa. Tuloksia oli mukava analysoida ja oli mukavaa ettei vastaukset olleet tasapaksuja. Välillä jouduin karsimaan tietoa pois, joka ei enää liittynyt tutkittavaan asiaan, kun työntekijöiden kanssa keskusteltiin niin kauan. Oli myös erittäin hienoa, että jokainen vastasi rehellisesti, josta varmasti on yritykselle on hyötyä.

Mattokeisarin toimitusjohtaja on saanut jo tämän työn tutkimustulokset ja käydään läpi koko henkilökunnan kanssa 4.12.2010.

Minulla oli aikoja, jolloin motivaatio oli kokonaan kateissa ja työ seisoj jonkin aikaa, mutta sitten läheisten kannustus sai minut tekemään loppuspurtin. Opiskeluni päättyvät tähän työhön ja oli mukava käydä vielä opittuja asioita läpi ja syventyä niihin sekä käyttää teorioita käytännössä. Lisäksi en ollut vielä yhtäkään haastattelututkimusta tehnyt, joten tuli sekin vielä loppusuoralla opittua.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Ahmed Pervaiz. K and Rafiq Mohammed (2002). Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gordon Wendy and Langmaid Roy (2000). Qualitative market research – A practitioner's and buyer's guide. Gower.

Grönfors Martti (1985). Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY: graafiset laitokset.

Grönroos Christian (1990). Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: Weilin+Göös.

Grönroos Christian (2009). Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY pro, Juva: WS Bookwell Oy.

Gummesson Evert (2004). Suhdemarkkinointi 4p:stä 30r:ään. Helsinki: Talentum.

Lahtinen Jukka & Isoviita Antti & Hytönen Kari (1996). Markkinoinnin kilpailukeinot. Toinen painos. Kokkola: Graafinen palvelukeskus Kp Paino.

Lahtinen Jukka & Isoviita Antti (1998a). Markkinoinnin suunnittelu. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen Jukka & Isoviita Antti (1998b). Markkinointitutkimus. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lotti Leila (1994). Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: Weilin+Göös.

Lämsä Anna-Maija ja Uusitalo Outi (2003). Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Markkanen Tuula-Riitta (1999). Yrityksen identiteetin johtaminen. Porvoo: WSOY

Mäntyneva Mikko & Heinonen Jarmo & Wrangle Kim (2003). Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rope Timo (2000). Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

### Elektroniset lähteet:

Mattokeisari Oy:n kotisivut: <http://mattokeisari.com/>

Vuorela Suvi (2005). Haastattelumenetelmät. Saatavana Internetissä: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>

Muut lähteet:

Keskustelu Mattokeisarin toimitusjohtajan Roope Mäkisen kanssa.

**LIITELUETTELO**

Liite 1. Saatekirje ..... s. 102-106

Liite 2. Haastattelurunko ..... s. 107-108

## Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen Miia Nykänen, opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa liiketalous puolella markkinointia ja suoritan opinnäytetyötäni tekemällä sisäisen markkinointitutkimuksen Mattokeisari Oy:lle. Tutkimuskohteenani ovat siis työntekijät. Tarkoituksenani on saada selville millainen yrityksen sisäinen markkinointi on ja mitä voisi parantaa. Tutkimus on Mattokeisari Oy:lle ensimmäinen, joten on tärkeää, että sen tulokset ovat käyttökelpoisia. Seuraavaksi selvitän tutkimuksen toteuttamistavan ja pyrin kertomaan kaikki mahdolliset tärkeät tiedot koskien tutkimusta, jotta osaatte valmistautua siihen ja ymmärrätte mistä on kysymys. Tämän saateen mukana on myös toimitusjohtajan tervehdys.

### Tutkimustapa

Suoritan tutkimuksen haastattelemalla teitä henkilökohtaisesti yksikerrallaan. Haastattelun tarkoituksena on, että kerrotte itse omia ajatuksianne rehellisesti, jotta tuloksesta tulee luotettava ja pyrimme välttämään pelkkiä kyllä/ei vastauksia, jotta aineistosta tulisi mahdollisimman rikasta. Jokainen teistä vastaa anonyymisti ja aineisto käsitellään siten, ettei vastauksia jälkeinpäin pysty yhdistämään tiettyyn yksilöön. Minulla on vaitiolovelvollisuus, joten vakuutan, että kukaan ei saa tietää kuka on vastannut mitä. Haastattelu suoritetaan syksyllä, tarkemmat päivämäärät ilmoitetaan myöhemmin. Toimitusjohtaja Roope Mäkinen on luvannut, että haastatteluun saa osallistua työaikana.

### Haastattelun aiheita

Tarkastelen yleisimpiä sisäisen markkinoinnin keinoja ja miten ne on hoidettu Mattokeisari Oy:ssä. Kerron tässä teille listan aiheista, joita tulen käsittelemään, niin voitte jo vähän pohtia aiheita. Joihinkin aiheiden perään kirjoitin selvennystä sen sisällöstä ja erikoisten sanojen merkitystä. Lisäksi seuraavalla sivulla selvitän hieman sisäistä markkinointia, jotta kaikki voivat etukäteen halutessaan tutustua aiheeseen ja ymmärtävät sen. Tietenkin selvennän sanoja ja asioita vielä haastattelutilanteessa.

### Aihelista:

1. Koulutus
2. Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset (Rohkaisu, alaisen kuunteleminen, palaute, johdon luoma ilmapiiri ja johdon antama tuki)
3. Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki (Tarkoitetaan ns. sisäisiä mainoksia ja esim. infolehtiä yms.)
4. Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta (Työhaastattelu, palkitseminen, työntekijän tehtävät ja vahvuudet)
5. Ulkoinen joukkoviestintä (Mainokset ja kampanjat asiakkaille)
6. Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen (Esim. asiakastietokanta)
7. Sisäinen ja ulkoinen palvelun normalisointi (Palvelun normalisointi tarkoittaa lyhyesti valmiuksia korjata sattunut virhe asiakkaalle)



## 8. Motivaatio

Minulle, Mattokeisarille ja tutkimuksen onnistumiselle on tärkeää, että jokainen osallistuu tutkimukseen. Tärkeää on myös olla rehellinen, sillä vain siten voitte saada ajatuksenne johdon kuultavaksi, muuten mahdollisia ongelmakohtia ei voi korjata, eikä tulokset ole käyttökelpoisia. Jokainen osallistuja saa pienen palkinnon.

Jos joku ei halua osallistua tutkimukseen, pyydän ystävällisesti ilmoittamaan siitä minulle.

Kiitos kaikille jo etukäteen. Jos herää kysymyksiä vielä ennen haastatteluja, minulle voi soittaa numeroon 0407233536. Pyrin luomaan haastattelutilanteesta kaikille mukavan kokemuksen ja kysykää rohkeasti, jos ette ymmärrä jotain tai haluatte lisätietoa.

Terveisin Miia Nykänen

Toimitusjohtajan tervehdys

Hei!

Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä Miian toimesta asiakastyytyväisyyskysely. Päädyimme kuitenkin siihen ratkaisuun, että tässä tilanteessa se ei antaisi oikeaa kuvaa yrityksen tilasta ja asiakastyytyväisyydestä. Tuloksiin olisi vaikuttanut väärentävästi Kivisalo Wash Oy:n entinen toiminta, joten päätimme tehdä tutkimuksen yrityksen sisäisestä markkinoinnista.

Tutkimuksen tulokset tulevat olemaan erittäin hyvä työkalu yrityksen kehittämiseen, joten toivon, että jokainen vastaa haastattelussa rehellisesti ja rakentavasti.

Kun nyt käytetään pieni hetki työaika haastatteluun, se antaa minulle jatkossa työvälineet ongelmakohtien ratkaisemiseen. Tämä taas parantaa meidän kaikkien hyvinvointia ja työilmapiiriä.

Terveisin

Roope Mäkinen

## Sisäinen markkinointi

Asiakkaan koettu palvelun laatu syntyy asiakkaan odotetun laadun ja koetun laadun välisestä kuilusta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on tiettyjä odotuksia yrityksestä, joita hän on saanut esimerkiksi markkinaviestinnän kautta ja vertaa sitä odotusta hänen kokemaansa laatuun. Jos koettu laatu pääsee vähintään samalle tasolle kuin odotettu laatu oli tai ylittää sen, laadun voidaan sanoa olevan hyvää.

Tutkimalla palvelun laatua on saatu aikaiseksi luettelo palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ja fyysinen ympäristö.

Kokonaispalvelun laatu liittyy suuresti myös sisäiseen markkinointiin, sillä ilman hyvää sisäistä markkinointia ei olisi minkäänlaista hyvää ulkoistakaan markkinointia. Kaikki yllä mainitut palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ( luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ja fyysinen ympäristö) lähtevät yrityksen sisäisestä markkinoinnista ja sen onnistumisesta.

Sisäisessä markkinoinnissa painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämässä ja koko organisaation yhtenäistämässä. Yrityksen on pyrittävä yhdistämään työntekijäkeskeiset toimenpiteet ulkoiseen tehokkuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yrityksen sisäiset toimenpiteet tulisi toteuttaa niin, että ne tukevat ja parantavat ulkoista suorituskykyä, eli sitä, että työntekijät tekevät työnsä kunnolla ja ovat tyytyväisiä. Tämä onnistuu siten, että ulkoisille asiakkaille tarkoitettut tarjoomat ja markkinointiohjelmat on ensin markkinoitava työntekijöille, sisäisille markkinoille. Eli ajatellaan työntekijöitä sisäisinä asiakkaina. Henkilöstön täytyy uskoa yrityksen ulkoisiin markkinointitoimenpiteisiin, lupauksiin ja kampanjoihin, muuten he eivät itse usko omaan tarjoomaansa, jolloin he eivät edistä ulospäin suuntautuvaa markkinointia ja palvelua. Potentiaalisten asiakkaiden vakuuttelu ei toimi, ellei henkilöstö ole valmis toteuttamaan palvelulupaukseen kuuluvaa sisältöä. Tämän vuoksi henkilöstöä tulisi kohdella kuin ulkoisiakin asiakkaita. Esimerkiksi jos henkilökunnalle tarjotaan hidasta ja epämiellyttävää palvelua, kärsii henkilökunnan kyky palvella ulkoisia asiakkaita erittäin paljon. Lisäksi hyvä sisäinen markkinointi edistää suhteiden kehittämistä, ymmärryksen parantamista ja konfliktien minimoimista organisaation sisällä, kun työntekijät ovat tietoisia kaikista toimenpiteistä ja ymmärtävät mitä tulee tehdä sekä miksi näin tulee tehdä.

Yrityksen henkilöstö voidaan jakaa kahteen eri markkinointiryhmään: päätoimiset ja osa-aikaiset markkinoijat. Päätoimiset markkinoijat ovat henkilöitä, jotka on palkattu markkinointi- tai myyntitehtäviin. Osa-aikaisia markkinoijia ovat kaikki muut yritykset työntekijät. Jokaisella työntekijällä on siis velvollisuus vaikuttaa asiakassuhteisiin tavalla tai toisella. Jokaisen työntekijän antama työpanos vaikuttaa yrityksen palvelutarjoomaan ja sen onnistumiseen, joten on tärkeää, että sisäinen markkinointi on onnistunutta.

Jokaiselle yritykselle henkilöstö on strateginen resurssi. Mikään yritys ei voi menestyä, jos työntekijät on motivoitu huonosti, informaatio tai koulutus on puutteellista tai jos he eivät saa riittävästi tukea. Voi siis sanoa, että sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. Kuitenkaan ei saa sekoittaa sisäistä markkinointia henkilöstöhallinnon kanssa, sillä ne eivät ole sama asia. Henkilöstöhallinto tarjoaa työkaluja, joita käytetään sisäisessä markkinoinnissa.

Sisäinen markkinointi on markkinointiprosessi, josta voi erotella muutaman tärkeän tavoitteen. Ensimmäinen tavoitteena on varmistaa, että koko yrityksen henkilöstö ymmärtää ja kokee liiketoiminnan asiakaskeskeiseksi ja varmistaa, että työntekijät ovat tarpeeksi motivoituneita ja valmiita toimimaan palveluhenkisesti. Tavoitteena on myös houkutella hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä. Lisäksi tavoitteena on antaa sisäisiä ja ulkoisia palveluja toimittaville ihmisille riittävästi johtamis- ja teknistä tukea, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijan tehtävänsä. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta on vielä se tavoite, että synnytetään johdon ja muun henkilökunnan välille hyvät suhteet.

## Liite 2. Haastattelurunko

1. Ymmärrätkö osa-aikaisen markkinoijan merkityksen?( Tiedätkö oman roolisi osa-aikaisena markkinoijana?)
2. Tunnetko ja ymmärrätkö yrityksen strategiat? (Miten ne on kerrottu jos on kerrottu? Haluaisitko tietää enemmän?)
3. Oletko saanut mielestäsi tarpeeksi koulutusta työhön?( Mitä mieltä olet ollut koulutuksista ja onko sitä tarpeeksi? Millaista koulutusta haluaisit?)
4. Ottaako johto alaisiaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon? (Tarpeeksi? Jos ei, niin haluaisitko? Miten se vaikuttaa/vaikuttaisi?)
5. Antaako johto tarpeeksi palautetta työntekijöille? (Miten ja millaista? Myös hyvistä asioista? Mitä mieltä olet johdon antamasta palautteesta ja sen antamistavasta?)
6. Onko työntekijöillä kaksisuuntainen vuorovaikutusmahdollisuus johdon kanssa?
7. Luoko johto avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä? (Miten? Tarpeeksi? Jos ei, mitä tulisi mielestäsi tehdä?)
8. Millaiseksi koet johdon antaman tuen? ( Onko tukea, tarpeeksi, jos ei, millaista tukea kaipaat?)
9. Minkälaisia joukkoviestintäkeinoja yrityksessänne käytetään? (Onko ne toimivia, antavatko ne tarpeeksi tietoa)
10. Millainen oli sinun työhaastattelusi? (Kerrottiinko tarpeeksi työnkuvauksesta ja sinun roolistasi yrityksessä?)
11. Mitä mieltä olet yrityksen palkitsemisjärjestelmästä? ( Onko sellaista? Onkos sinua palkittu? Jos on niin miten? Jos ei niin pitäisikö? Miksi?)
12. Tunnetko että olet yrityksessä oikeissa tehtävissä? ( pääseekö vahvuuteesi esiin ja hyödynnetäänkö sitä yrityksessä? Jos ei, mitä asialle voisi tehdä)
13. Oletko tietoinen mitä yritys aikoo mainostaa tai kampanjoida ennen kuin se tapahtuu? (Onko teillä mahdollisuus nähdä tulevia mainoksia ja tutustua niihin? Jos ei niin haluaisitko? Miten se vaikuttaa/vaikuttaisi? Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa ulkoiseen viestintään?)
14. Ovatko mielestänne yrityksen järjestelmät hyviä? esim. asiakastietokannat. (Mitä kehittäisit tai lisäisit? Kehitetäänkö niitä säännöllisesti yrityksen toimesta?)
15. Millaiset valtuudet sinulla on hoitaa palvelun normalisointia? ( Onko valtuuksia määritetty? Pitäisikö olla paremmat valtuudet tai muuttaa niitä? Oletko tyytyväinen valtuuksiin?)
16. Koetko, että virheen sattuessa hallitset tilannetta? (Mistä se johtuu? Jos ei, miksi ja mitä asialle voisi tehdä?)
17. Mikä sinua motivoi? ( Miten sinua on motivoitu? Ketä on motivoinut? Kaipaako lisää motivaatiota?)
18. Mitä mieltä olet työvälineistäsi? (hyvät, huonot? Miksi?)

19. Kerro millainen teidän työyhteisö on työntekijöiden keskuudessa? (Millainen me-henki teillä on? Miten kommunikaatio toimii työntekijöiden välillä? Onko tehty toimenpiteitä joilla parannettaisiin me-henkeä?)
20. Tunnetko, että tekemäsi työ on laadukasta?
21. Suositteletko mattokeisaria työnantajana esim. lapsillesi?
22. Haluatko kertoa, ehdottaa jotain tai antaa palautetta muusta asiasta?