



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin Capital Cateringin käyttöön

Kippo, Maija

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin Capital Cateringin käyttöön

Kippo, Maija
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö

Kippo, Maija

Suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin Capital Cateringin käyttöön

Vuosi 2012 Sivumäärä 36

Opinnäytetyön tarkoituksena oli panostaa yrityksen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen suunnitelman laatimisen avulla sisäiseen markkinointiin liittyen Capital Catering yrityksen käyttöön. Suunnitelma toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työstä tehtiin mahdollisimman käytännönläheinen. Samalla työn ulkoasu ja rakenne voivat poiketa teoreettisen kirjoittamisen vaatimuksista.

Työn tavoitteena on parantaa yrityksen sisäistä markkinointia. Työn laatijan oman oppimisen tavoitteena oli oppia kehittämään käytännönläheisiä työkaluja suunnitelman laatimiseen sisäiseen markkinointiin. Samalla sen laatija oppii sisäistämään sisäisen markkinoinnin eri osat alueet.

Opinnäytetyön teoriaosuuden keskeisinä käsitteinä toimivat sisäinen markkinointi sekä sisäisen markkinoinnin suunnittelu. Liite sisältää suunnitelman laatimisen sisäiseen markkinointiin, jossa on erilliset osat esimiehelle sekä muille työntekijöille sekä niiden käyttöohjeet.

Menetelminä työssä käytettiin avointa haastattelua esimiehelle sekä kyselylomaketta henkilöstölle. Ratkaisuihin päädyttiin, koska avoimesta haastattelusta saatiin kvalitatiiviset eli laadulliset vastaukset siihen kuinka sisäinen markkinointi yrityksessä toimii. Kvalitatiivisen tutkimustuloksen rinnalle otettiin myös kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jotta tutkimustuloksista saataisiin mahdollisimman uskottava. kyselylomake toteutettiin yrityksen salihenkilöstön jäsenille.

Menetelmien oleelliset tulokset suunnitelman laatimiseen sisäiseen markkinointiin kannalta olivat, että yrityksen esimiehen toiveena oli että sisäiseen markkinointiin panostetaan myös tulevaisuudessa. Myös henkilöstön kyselylomakkeen vastauksissa yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen tulisi panostaa sisäiseen markkinointiin ja työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Johtopäätöksenä edellä mainituista tuloksista syntyi tarve luoda yrityksen käyttöön kehityskeskustelulomake sekä uuden työntekijän kartoituslista.

Asiasanat Sisäinen markkinointi, sisäisen markkinoinnin suunnittelu

Kippo, Maija

Designing an Internal Marketing Plan for Capital Catering

Year	2012	Pages	36
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to increase the knowhow of the employees of Capital Catering of internal marketing by designing a plan. The thesis was plan in practical format. Thesis is practical and therefore deviates from theoretical writing requirements.

The objective of the thesis was to improve the organization's internal marketing. The author of the thesis wanted to learn to develop practical tools for drawing up a plan for internal marketing. At the same time the writer wished to learn the different areas of internal marketing.

The key terms of the thesis include internal marketing and planning internal marketing. The thesis also contains a plan for internal marketing as an appendix. The plan for internal marketing includes separate sections for managers and other employees. The methods used were open interview with the managers and questionnaire addressed to employees. The open interview gave qualitative answers on how internal marketing works in the organization. Beside the qualitative research, the results also comprise quantitative research so that the research results are credible. A questionnaire was answered by the organization's caterer.

The main results of the research demonstrated that the manager wishes internal communication to be paid more attention to even in the future. Also over half of the employee questionnaire answers showed that the organization should invest in internal marketing so that employees could continue to develop their knowhow. In conclusion a need to create a performance appraisal interview form and a new employee mapping list for the organization was born.

Keywords Internal marketing, planning internal marketing

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristön esittely	7
3	Sisäinen markkinointi	8
3.1	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja edellytykset	9
3.2	Sisäisen markkinoinnin eri toteutuskeinot	11
4	Sisäisen markkinoinnin suunnittelu	14
4.1	Strateginen suunnittelu	17
4.2	Operatiivinen suunnittelu	18
5	Suunnitelman laatimisprosessi	18
5.1	Lähtötilanteen kartoitus	19
5.2	Toteutus vaihe	19
5.3	Suunnitelman kuvaus	24
5.4	Työn arviointia	24
6	Johtopäätökset	26
	Lähteet	28
	Kuviot	30
	Liitteet	31

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on operatiivisen suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin Capital Catering yrityksen käyttöön sen erilliseen yksikköön. Aiheen teoriaosuus keskittyy kahden keskeisen käsitteen; sisäisen markkinoinnin ja markkinoinnin suunnittelun ympärille. Toteutusosaan on puolestaan koottu operatiivisen suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin yrityksen käyttöön mukaan lukien erilliset osat esimiehille ja työntekijöille. Aihe on mielenkiintoinen ja haasteellinen opinnäytetyön laatijalle, suunnitelman laatimiseen sisäiseen markkinointiin on laadittu kehityskeskustelulomake esimiehille sekä uuden työntekijän kartoituslista henkilöstölle. Aiheen valinta perustui opinnäytetyön laatijan omiin sekä toimeksiantaja yrityksen toiveisiin käytettyjen menetelmien tulosten perusteella.

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole aktiivisessa käytössä sisäistä markkinointisuunnitelmaa, joten suunnitelman laatimisesta sisäiseen markkinointiin on tulevaisuudessa hyötyä yritykselle. Esimiehet voivat käyttää sitä suuntaa antavana työkaluna esimerkiksi kokonaisen sisäisen markkinointisuunnitelman kehittämiseen.

Suunnitelman tarkoituksena on panostaa yrityksen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena on laatia teoriaan linkittynyt ja käytännönläheinen suunnitelma sisäiseen markkinointiin. Tavoitteena opinnäytetyön laatijalla on sisäistää myös sisäisen markkinoinnin teoria ja oppia soveltamaan sitä suunnitelmaan. Kolmantena tavoitteena on luoda konkreettisesti jotain uutta yrityksen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyen.

Työ etenee loogisessa järjestyksessä sisältäen ensin toimintaympäristön esittelyn. Seuraavaksi on esiteltyä teoriaosuus. Se sisältää keskeiset käsitteet eli sisäinen markkinoinnin ja markkinoinnin suunnittelun sekä niiden alle kuuluvat alakäsitteet. Teorian havainnollistamisen vuoksi mukana on myös yksi kuvio. Teoriaosuudesta työ etenee suunnitelman laatimisen sisäisen markkinoinnin laatimisprosessiin, jossa esitellään ensin lähtötilanteen kartoitus sekä toteutusvaihe. Toteutusvaiheessa on esiteltyä työssä käytetyt menetelmät ja niiden tärkeimmät tulokset suunnitelman laatimisen kannalta. Tämän jälkeen on esiteltyä varsinaisen suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin kuvaus sekä havainnollistava kuvio suunnitelman laatimisen prosesseista. Kuvauksen jälkeen on kirjoitettu työn arviointia sekä yhteenvedoksi on kirjoitettu opinnäytetyön johtopäätökset, jonka jälkeen julkaistaan nimiösivu suunnitelman laatimisesta sisäiseen markkinointiin. Varsinainen suunnitelma menee vain yrityksen luettavaksi, joten sitä ei julkaista opinnäytetyön ohessa.

2 Toimintaympäristön esittely

Tässä kappaleessa esitellään yritys, jolle opinnäytetyö työstetään. Capital Catering on tämän hetkinen opinnäytetyön laatijan työnantaja sekä toimeksi antava yritys opinnäytetyössä. Alla olevissa kappaleissa on lyhyt esittely sekä Capital Cateringistä sekä sen yksiköstä Tablo Ateneumista.

Capital Catering on perustettu vuonna 1986 ja kuuluu Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa:an. Capital Catering on yrittäjävetoinen juhlapalveluyritys ja pääasiallisen catering-toiminnan lisäksi se tarjoaa myös henkilöstöpalveluja Valtion taidemuseon henkilöstölle heidän omissa liiketoimintatiloissa. Capital Cateringillä on yhteensä kahdeksan eri ravintolaa eri puolilla Helsinkiä, jotka ovat Valkoinen Sali, Tekniskan Salit, Dubrovnik Lounge & Lobby, Kino, Corona Baari & Biljardi, Kafe Moskova, Cafe Kiasma ja Tablo Ateneum. (Capital Catering 2012.)

Tablo Ateneum sijaitsee aivan Helsingin ydinkeskustassa Valtion taidemuseon Ateneumin omissa tiloissa. Ravintolassa on 102 paikkaa asiakkaille ja se tarjoaa ”klassikko aterioita ympäri maailman”. Ravintolan valikoimaan kuuluu myös valikoima vitriinituotteita esimerkiksi erilaisia leivoksia, kakkuja, wienereitä, leipiä sekä makeita ja suolaisia piiraita. Makeiden ja suolaisten leivonnaisten kanssa voi nauttia talon erikoiskahveja tai muita alkoholittomia juomia. Ravintolasta löytyy myös oma viinilista ja kaikkia viinejä saa sekä laseittain että pullossa. (Capital Catering 2012.)

Ravintolassa voi myös järjestää 50 - 100 hengen aamiais- tai cocktail-tilaisuuksia. Museon aukioloaikojen jälkeen asiakkaiden on myös mahdollista vuokrata Ateneumin sisäpiha yksityiskäyttöön, jolloin ravintolan ja Ateneumin sisäpihan yhteisiin tiloihin mahtuu jopa 150 henkeä. Myös 150-paikkaista Ateneumin sisällä sijaitsevaa salia voi vuokrata yksityistilaisuuksia varten. (Capital Catering 2012.)

3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on opinnäytetyön yksi keskeinen käsite. Tässä kappaleessa esitellään sisäisen markkinoinnin edellytykset ja tavoitteet. Kappale sisältää kuvauksen myös markkinoinnin eri keinoista.

Markkinointi jaetaan neljään eri osa-alueeseen. Kaikki markkinoinnin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Sen ylin osa-alue voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen markkinointiin. Alempana osa-alueeseen sisältyvät sisäinen ja ulkoinen sekä vuorovaikutus markkinointi. Sisäinen ja ulkoinen markkinointi voidaan jakaa yhä edelleen erilaisiin markkinoinnin tyylialueisiin. Alimpana tyylialueena ovat tilanteeseen liittyvät ja tapauskohtaiset toimintatavat. (Markkinoinnin jakautuminen eri tasoihin, 2007.) Sisäinen markkinointi alkaa yleensä yrityksen sisältä suunnitteluna ennen kuin markkinointia vietään yrityksen ulkopuolelle asiakkaiden eteen. Ilman käytännössä toimivaa suunnitelmaa tilannetta voidaan verrata siihen, että ” yritetään rakentaa taloa ilman arkkitehdin konsultointia ja piirrossuunnitelmaa”. (Skelly 2012.)

Sisäisessä markkinoinnissa viestinnän täytyy toimia tehokkaasti, olla koko henkilöstön ulottuvissa ja sen tulee olla yllätyksellistä. Sisäisen markkinoinnin keskipisteenä on viesti, joka jää helposti henkilöstön mieleen ja he pystyvät toteuttamaan sitä käytännön työtehtävissä. Yrityksen henkilöstön tulee ymmärtää myös omaan työhön panostuksen merkitys myös yrityksen koko toiminnan kannalta. Sisäisen markkinoinnin suunnitteluun voidaan ottaa mukaan yrityksen henkilöt, joilla on motivaatiota ja halua kehittää markkinointia eteenpäin. (Toivio 2007.)

Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on kohdistaa markkinointi yrityksen omaan henkilöstöön. Heidän tärkein tehtävä on tuottaa laadukkaita palveluita asiakkaille ja pyrkiä parantamaan yrityksen toimintaa jatkuvasti omalla työskentelyllään. Markkinoiden välisessä kilpailussa menestymiseen yritys tarvitsee ammattitaitoisia, kehityskelpoisia ja motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat valmiita kehittämään omaa ammattitaitoaan jatkuvasti. (Bergström & Leppänen 2009, 172.)

Koska sisäisen markkinoinnin tehtävänä on kohdistaa markkinointi yrityksen omaan henkilöstöön, tulee heidän työskennellä ammattitaitoisesti ja ehdottaa työhön liittyviä parannuksia. Parannusehdotuksia voidaan kehittää esimerkiksi saatujen asiakaspalautteiden perusteella. Parannusehdotusten kautta yritys pystyy kehittämään yrityksen toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Henkilöstön tyytyväinen suhtautuminen omiin työtehtäviin ja ammattitaitoon edistävät myös työntekijöiden sitoutumista yrityksen palvelukseen. Samalla heidän vaihtuvuus yrityksessä todennäköisesti pienenee ja myös asiakkaille pystytään takaamaan laadukkaampi palvelukokemus, kun henkilöstö on osaavaa ja yritykseen sitoutunutta. Laadukas palvelukokemus

puolestaan lisää asiakkaiden uskollisuutta yrityksessä asioimiseen. Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön avulla yritys pystyy parantamaan myös myyntiä ja yrityksen kannattavuutta. Yrityksen on tärkeää panostaa myös tulevaisuudessa sisäiseen markkinointiin ja työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Vain kehityksen myötä osaavaa henkilöstöä ja laadukasta asiakaspalvelua voidaan käyttää kilpailukeinona vallitsevilla markkinoilla. (Bergström & Lepänen 2009, 172.)

Myös Blythe (2006,11) on teoksessaan osittain samaa mieltä sisäisen markkinoinnin eri osa-alueista. Asiakaslähtöisyys on yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin osa-alueista. Sen toteutumista on usein myös vaikea harjoitella muutoin kuin käytännön työssä. Tämän vuoksi säännöllisesti järjestetyt tapaamiset yrityksen asiakaslähtöisyyden tavoitteisiin liittyen olisi hyvä järjestää, jotta henkilöstö osaa toteuttaa asiakkaiden toiveita. Johdon sisällä tapahtuvat muutokset ovat toinen sisäisen markkinoinnin tärkeä osa-alue. Tällä osa-alueella tarkoitetaan muutosten edistämistä sekä erilaisten tapahtumasarjojen hallintaa sisäisessä markkinoinnissa.

Myös Kotler (2005, 87-88) on yhtä mieltä sisäisen markkinoinnin eri osa-alueista. Yrityksen täytyy ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet yksilöinä sekä erilaisten asiakasryhmien kulutuskäyttäytyminen. Sen täytyy lakata ajattelemasta asiakkaita ainoastaan palvelusta maksavina kuluttajina vaan yrityksen täytyy myös miettiä henkilökohtaisia keinoja palvella omia asiakkaitaan. Yrityksen henkilöstön tulisi siis asettua asiakkaan asemaan. Heidän täytyy myös osata arvioida kuinka yrityksen eri osastojen yhteistyö näkyy asiakkaille sekä vaikuttaa heidän tyytyväisyyteen. Yrityksen henkilöstön täytyy kehittää myös tietämystään eri toimialoista, heidän toimintatavoistaan ja kehityksestään, jotta he tietävät kuinka ne vaikuttavat heidän oman yrityksen toimintaan. Monet toimialat ovat kehittyneet ja kehittyvät koko ajan kokonaisvaltaisesti markkinoiden kehittyessä. Markkinoijan täytyy siis ottaa huomioon kuinka sähköiset viestintäkanavat, tietokoneohjelmistot ja sosiaalinen media toimivat tänä päivänä. Samalla henkilöstö tulee tietoisiksi, millaisia mahdollisuuksia ja uhkia markkinoilla tänä päivänä on.

3.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja edellytykset

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet perustuvat yrityksen sisäisiin päämääriin eli siihen minkälainen asema yritykselle olisi tavoitteellinen tulevaisuudessa vallitsevilla markkinoilla. Sen tavoitteet täytyy asettaa totuudenmukaisiksi, käytännöllisiksi ja toteutuskelpoiksi. Niiden tulee olla myös riittävän haasteellisia yrityksen toiminnalle, jotta sen toiminta voi kehittyä jatkuvasti eteenpäin. Sisäisen markkinoinnin vastuun tulee olla yrityksen johdolla, jotta se muun henkilöstön näkökulmasta olisi mahdollisimman uskottavaa. Mikäli sen tehtävät ovat alemman tason vastuulla, ei muu henkilöstö suhtaudu välttämättä sisäisen markkinoinnin tavoitteisiin erityisen vakavasti. (Lahtinen & Isoviita 2001, 63.)

Koska sisäinen markkinointi kohdistetaan koko yrityksen henkilöstöön, on sen toteuttamiseen olemassa erilaisia keinoja. Sen avulla pyritään myös sitouttamaan henkilöstö yrityksen palvelukseen sekä vaikuttamaan heidän työ-asenteisiin positiivisesti. Sisäistä markkinointia hoidetaan yrityksen sisäisellä tiedottamisella, henkilöstön kannustamisella ja koulutuksella sekä yhteishengen parantamisella. Sen yksi tärkeimmistä tavoitteista on, että henkilöstö on tyytyväinen kokonaisuudessaan yrityksen toimintaan. Heidän täytyy tuntea yrityksen tuotteet omikseen ja heillä täytyy olla myös henkilökohtainen halu myydä niitä asiakkaille. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet riippuvat myös paljon siitä, millainen toiminta-ajatus yrityksellä on ja millä toimi-alalla se vaikuttaa. (Opetushallitus/ Etälukio.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet voidaan Lahtisen ja Isoviidan (2001, 63) mukaan määritellä kuuteen eri osa-alueeseen. Tavoitteena sisäisen markkinoinnin suunnittelussa on, että henkilöstö ymmärtää yrityksen sisäisen palvelukonseptin idean. Myös henkilöstön yhteishengen tulisi olla avoin ja kannustava kaikkien työntekijöiden kesken. Heidän tavoitteena olisi tuottaa puolestaan laadukasta palvelua asiakkailleen. Yrityksen johdon tulisi osata torjua myös välinpitämätön asenne työntekijöistä ja motivoida heitä. Johdon sisäisen markkinoinnin tavoitteena puolestaan olisi pyrkiä luomaan ihmisläheinen ja tasa-arvoinen johtamiskulttuuri työntekijöiden silmissä. Heidän ja koko henkilöstön tavoitteena olisi myös arvostaa työntekijöiden erilaisuutta ja jokaisen työntekijän omia vahvuuksia.

Sisäisen markkinoinnin toteutuminen vaatii myös selkeän rajauksen aihealueelle ja sen järjestyksen tulisi olla mahdollisimman looginen. Looginen järjestys puolestaan vaatii huolellista suunnittelua etukäteen. Ensimmäiseksi yrityksen johto voi esimerkiksi toteuttaa henkilöstön sisäisen ilmapiirin tutkimuksen, josta selviää heidän yleinen viihtyvyys omassa työssä ja työympäristössä. Sisäisen ilmapiirin tutkimuksen avulla saadaan selville mitä parannettavaa työntekijöiden sisäisessä ilmapiirissä on ja mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin. Tämän jälkeen sisäiselle markkinoinnille voidaan asettaa uudet ja täsmällisemmät tavoitteet, kuten minkälaisen työilmapiirin tavoite halutaan seuraavaksi saavuttaa. Jotta parempi työilmapiiri henkilöstön kesken voidaan saavuttaa, tulisi heille tavoitteiden jälkeen laatia uusi toimenpideohjelma sisäisessä markkinoinnissa tapahtuvista muutoksista. Viimeisenä markkinoinnin toteutus-vaiheena tulisi varmistaa onko yrityksen johto itse mukana markkinoinnin toteutuksessa näyttäen esimerkkiä muulle henkilöstölle. Yleensä yrityksen henkilöstö tekee päätelmän markkinoinnin tärkeydestä sen perusteella, kuinka esimiehet itse sitoutuvat ja toteuttavat uusia toimenpiteitä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 63 - 64.)

Sisäinen markkinointi myöskään harvoin onnistuu, jos yrityksen johto ja henkilöstö eivät siedä toisiltaan ja asiakkailta saatavaa rakentavaa palautetta. Palautteen perusteella tehdyissä muutoksissa koko yrityksen henkilöstön tulisi olla mukana. Sisäinen markkinointi ei saa tulla

esille vain harvoin, kuin työilmapiiri kärsii haittatekijöistä. Sen tulee olla näkyvillä myös henkilöstön jokapäiväisessä työssä. Yrityksen johdon täytyy omalla työskentelyllä todistaa muulle henkilöstölle, että kaikki asiakkaiden kanssa käydyt palvelutilanteet ovat hallittuja ja etukäteen suunniteltuja. Vain tällä tavoin muu henkilöstö voi vakuuttua sisäisen markkinoinnin tärkeästä roolista jokapäiväisessä työssä. Virheellisiin työsuorituksiin tulisi tarttua heti virheen sattuessa. Jos tilannetta ei korjata heti asiakkaan läsnä ollessa, saattaa hän kokea palvelun välinpitämättömäksi ja siirtyä kilpailevien yritysten palveluihin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 64.)

3.2 Sisäisen markkinoinnin eri toteutuskeinot

Tässä kappaleessa esitellään sisäisen markkinoinnin eri toteutuskeinot. Sisäisen markkinoinnin uudessa tyylissä tärkeitä eri toteutuskeinoja ovat koulutus ja kannustus sekä yhteishengen parantaminen henkilöstön työviihtyvyyden kannalta. Näitä toteutuskeinoja on avattu kappaleen luvuissa yksityiskohtaisemmin.

Sisäisessä markkinoinnissa käytetään nykyään johtamistyyliä, jossa henkilöstön kannustaminen ja koulutus sekä yhteishengen parantaminen ovat tärkeässä roolissa. Enää ei niinkään käytetä ylhäältä alas suuntautuvaa johtamistyyliä, jossa esimies tekee itsenäisesti päätökset. Yrityksen oma toimiala ja liikeidea, markkinatilanne sekä henkilöstön ammattitaito määrittelevät miten edellä mainittuja johtamiskeinoja voidaan käyttää hyväksi sisäisessä markkinoinnissa. Johdon tärkein rooli sisäisessä markkinoinnissa onkin innostaa työntekijöitä toteuttamaan yrityksen yhteisiä sisäisiä tavoitteita. Sisäisen markkinoinnin suunnitelmaa voidaan käyttää hyväksi yrityksen liiketoiminnan tukimateriaalina. Tavoitteena sen toteuttamiselle on, että henkilöstö hyväksyy ja ymmärtää suunnitelman tarkoituksen ja tavoitteet. Henkilöstön tulee myös ymmärtää yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät arvot, jotta suunnitelmaa voidaan käytännön työssä toteuttaa. Heillä täytyy olla myös motivaatiota tehdä työnsä siten, että yrityksen yhteiset tavoitteet toteutuvat. Yrityksen sisäinen markkinointi on yleensä useamman osaston hoidettavissa, joten ongelmia saattaa syntyä. Ongelmia syntyy siitä, ettei kukaan johdon jäsenistä kanno kokonaisvaltaista vastuuta sisäisestä markkinoinnista ja sen toteutumisesta. (Bergström & Leppänen 2009, 173 - 174.)

Koulutuksen tarkoituksena sisäisessä markkinoinnissa on varmistaa henkilöstön hyvä ammattitaito asiakaspalvelu ja myyntityössä. Sen tarkoituksena on myös varmistaa yrityksen johdolta vaadittava ammattitaito johtamistehtävissä. Koulutuksen tärkein tavoite on vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden ammattitaitoon ja asiakaspalveluasenteisiin. Se toimii myös henkilöstön sisäisenä kannustamismenetelmänä. Koulutuksen järjestämisellä sekä henkilöstölle että johdolle, voidaan edesauttaa yrityksen menestyminen pidemmälläkin aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2009, 176.)

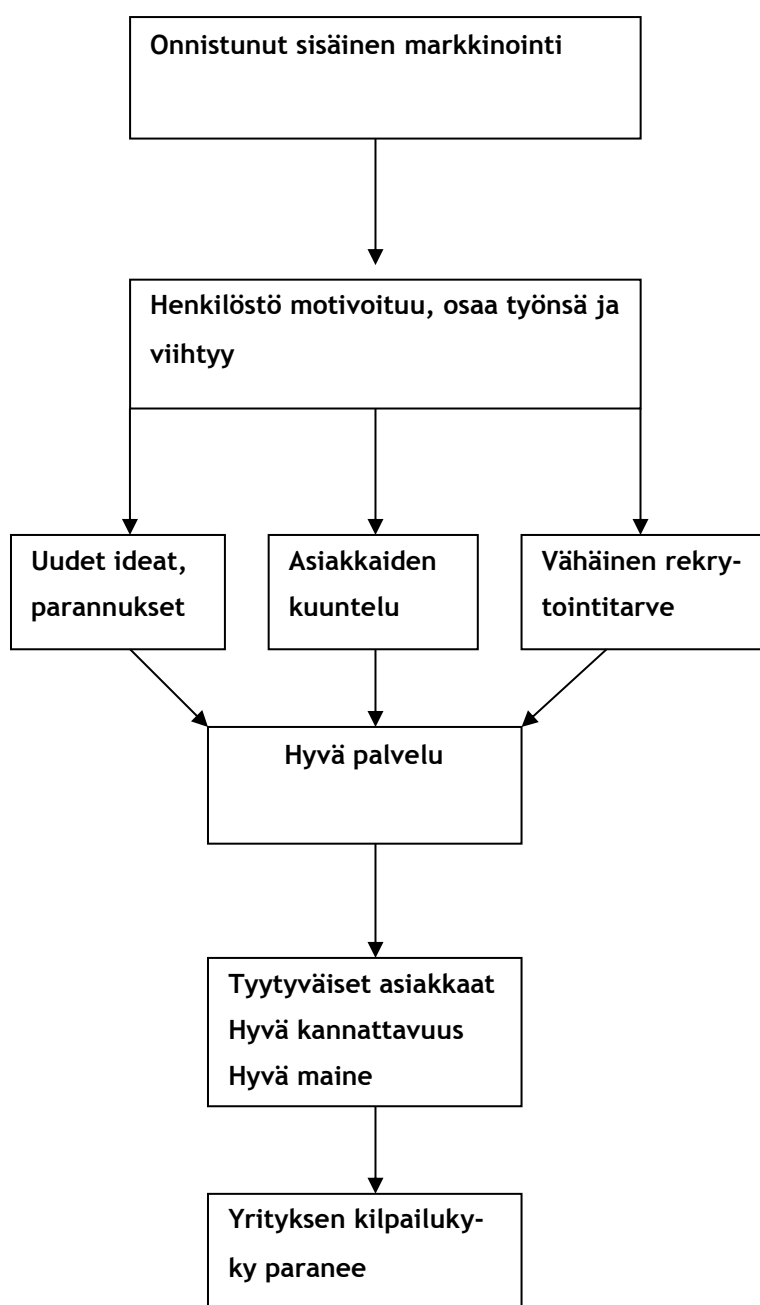
Erilaisten kannustuskeinojen käyttö on hyödyllistä, sillä niiden avulla voidaan varmistaa henkilöstön motivaatio toteuttaa yrityksen liikeidea. Eryteisesti myynti- ja asiakaspalvelutyössä toimivaa henkilöstöä tulisi kannustaa jatkuvasti. Usein paras kannustuskeino työntekijälle on esimerkiksi suuremman vastuun saaminen työtehtävissä tai ylennys. Myös työntekijän henkilökohtainen tuki yrityksen johdolta kannustaa usein heitä paremmin kuin aineellinen kannustus. Erilaisille työntekijöille tulisi miettiä käyttöön erilaisia kannustimia. Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, toiset haluavat enemmän vapaa-aikaa ja mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihin. Toiset puolestaan haluavat enemmän rahaa. Työntekijän julkinen kiittäminen hyvin tehdystä työstä on myös yksi tärkeimmistä kannustuskeinoista. (Bergström & Leppänen 2009, 176 - 178.)

Sisäisen markkinoinnin tehtäviin kuuluu myös henkilöstön yhteishengen parantaminen ja usko itseensä sekä yrityksen menestymiseen kilpailevilla markkinoilla. Sen vuoksi on tärkeää järjestää säännöllisesti yrityksen yhteisiä tilaisuuksia. Yrityksen yhteisiä tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi virkistyspäivät, joiden tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön yhteishenkeä myös työntekijöiden vapaa-ajalla. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

Markkinointi työn parissa työskentelevät ihmiset puhuvat yleensä Lahtista ja Isoviitaa (2001, 62 - 63) lainatakseen sisäisesti heikosta yhteisöstä. Sanotaan, että ”sisäisesti heikko yhteisö ei voi olla vahva ulkoisesti”. Lausahdus vahvistaa käsityksen, että henkilöstön yhteishenki ja motivaatio ovat yksi tärkeimmistä yrityksen osa-alueista sisäisessä markkinoinnissa. Mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa yrityksen sisäisessä työympäristössä, johtaa se usein myös epäonnistumiseen ulkoisten asiakkaiden edessä. Heille heikko työilmapiiri saattaa näkyä työntekijöiden välisinä huonoina vuorovaikutustaitoina ja sitä kautta odotettua huonompaa palvelun laatuna.

Lahtista ja Isoviitaa (2001, 62 - 63) vielä lainatakseen usein tyytyväiset asiakkaat lisäävät henkilöstön motivaatiota ja se puolestaan parantaa asiakaspalvelun tasoa. Tällöin yrityksessä vallitsee ”hyvä kehä” eli ”yhdestä onnistuneesta tavoitteesta syntyy myös toinen onnistunut tavoite.” Tämä ”hyvä kehä” parantaa nopeasti yrityksen tavoittelemia tuloksia. Myynti nousee ja uusien kanta-asiakkaiden määrä saattaa kasvaa. Vastakohta hyvälle kehälle on ”noidankehä”, jossa yritys joutuu luopumaan tai muuttamaan palveluitaan huonon taloudellisen tilanteen vuoksi. Usein myös heikko palvelun laatu aiheuttaa asiakkaalle negatiivisia kokemuksia palvelun laadusta, joka saattaa johtaa siihen, että asiakkaat siirtyvät toiselle palveluntarjoajalle.

Alla on kuvio yrityksen onnistuneesta sisäisestä markkinoinnista. Kuvion tarkoituksena on havainnollistaa onnistunut sisäisen markkinoinnin tilanne lukijalle. Kuvion alla on kirjallinen selitys kuvion kulusta.



kuvio 1: Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen 2009, 172.)

Kuvion tarkoituksena oli selventää kuinka onnistunut sisäinen markkinointi vaikuttaa henkilöstöön ja yrityksen maineeseen. Jos sisäinen markkinointi toimii yrityksessä sujuvasti, myös henkilöstö on motivoitunutta ja viihtyvyys omassa työssä parantuu. Henkilöstön motivoitumisen myötä he ehdottavat enemmän uusia ideoita ja parannusehdotuksia esimerkiksi asiakaspalautteiden ja asiakkaiden toiveiden pohjalta. Samalla mikäli henkilöstö viihtyy paremmin työssään, ovat he usein myös sitoutuneempia omaan työhönsä. Tämä puolestaan vähentää uusien työntekijöiden rekrytointitarvetta yritykseen. Kun työntekijät viihtyvät hyvin työssään, ovat he yleensä motivoituneita sekä sitoutuneita yrityksen palvelukseen. Samalla motivoituneen ja osaavan henkilöstön myötä myös asiakaspalvelun laatu paranee.

Hyvän asiakaspalvelun tuloksena puolestaan asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja samalla he palaavat todennäköisesti asioimaan uudestaan yritykseen. Mikäli yrityksellä on tarpeeksi asiakkaita ja asiakkaat palaavat uudelleen kuluttamaan yrityksen palveluja myös kannattavuus paranee. Hyvän kannattavuuden myötä yrityksellä on mahdollisuus saada hyvä maine markkinoilla. Kun yrityksellä on hyvä maine vallitsevilla markkinoilla, sen kilpailukyky paranee.

4 Sisäisen markkinoinnin suunnittelu

Sisäisen markkinoinnin suunnittelu on toinen keskeinen käsite opinnäytetyössä. Tässä luvussa käsitellään, kuinka markkinointia kannattaa suunnitella. Samalla määritellään myös tarkemmin strategisen ja operatiivisen suunnitelman käsitteet. Lopuksi esitellään kuinka markkinointisuunnitelma voidaan käytännössä toteuttaa.

Monen yritys-johtajan mieleen sisäisen markkinoinnin suunnittelu tulee vasta silloin kun tuote tai palvelu on jo suunniteltu tai valmistettu. Kotlerin (2005, 87) sanoja lainatakseen sisäistä markkinointia hoidetaan joissain yrityksissä kuin ”yhden yön juttua”. Tällä keinolla ei millään tavoin voida saavuttaa samanlaista tulosta, kuin jos markkinointia olisi suunniteltu pitkään ja harkitusti ennakkoon. Yrityksen kannattaisi käyttää sisäisen markkinoinnin suunnittelussa aina kahta eri markkinointiryhmää. Toinen markkinointiryhmä vastaisi strategian suunnittelemista ja toinen ryhmä puolestaan siihen käytettävistä erilaisista menetelmistä ja taktiikoista.

Sisäinen markkinointi täytyy suunnitella yrityksen ja sen eri yksiköiden yhteistyönä. Sen suunnittelu toteutetaan siten, että suunnitteluvaiheen eri tapahtumasarjat liittyvät toisiinsa. Sen toteutusta ja tuloksia kannattaa seurata koko suunnitteluvaiheen ajan, jotta pysytään ajan tasalla toteutuksessa tapahtuvista mahdollisista muutoksista ja tuloksista. Kun suunnitelma on sitten toteutettu, tulee sitä seurata säännöllisesti. Sopiva seurannan väli on vähintään yhden tai kahden vuoden välein. Seurannan apuna voidaan käyttää erilaisia tutkimuksia, jotka voi-

daan toteuttaa yrityksen sisällä esimerkiksi työtyytyväisyyskyselynä. (Bergström & Leppänen 2009, 174.)

Myös Albanese ja Boedeker (2002, 11) ovat sitä mieltä, että toimiva sisäinen markkinointi vaatii tarkkaa suunnittelua ja selkeitä rajauksia sisäisen markkinoinnin aihealueesta. Vasta sen jälkeen voidaan päättää kuinka sitä lähdetään käytännössä toteuttamaan. Sen tavoitteita voidaan myöhemmin verrata saavutettuihin sisäisen markkinoinnin tuloksiin. Sisäinen markkinointi tarvitsee myös selkeät toimintaohjeet sen toteutuksesta, jotta sitä voidaan toteuttaa toimivasti käytännössä.

Ropen ja Vahvaselän (1994, 26 - 27) mukaan sisäisen markkinoinnin suunnittelun toteuttamiseen on käytössä useita erilaisia menetelmiä. Sen tulee olla järjestelmällistä ja valmistaa yrityksen henkilöstöä henkisesti tulevaisuuden haasteisiin. Suunnittelun tulee myös olla jatkuvasti kehittyvää, erityisesti ongelmatilanteisiin tulee kehittää jatkuvasti uusia ja toimivia ratkaisuja. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, yrityksen koko, toimiala, markkina-alueet sekä aikaisempi kokemus sisäisen markkinoinnin suunnittelusta vaikuttavat myös yrityksen sisäisen markkinoinnin suunnittelun toteuttamiseen.

Varsinaisen sisäisen markkinointisuunnitelman tavoitteena on toimia tukevana työkaluna yrityksen toiminnan suunnittelussa. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, siinä erilaiset yrityksen sisäiseen markkinointiin kohdistuvat toiminnot suunnitellaan. Se kirjoitetaan joko paperiseen tai nykyään digitaaliseen muotoon loogisesti eteneväksi asiakirjaksi. Suunnitelman tarkoituksena on huolehtia, että sisäisen markkinoinnin toimenpiteet on laadittu tehokkaiksi, rajatuiksi ja oikeisiin kehitystä vaativiin kohtiin kohdistetuiksi. Sen ei välttämättä tarvitse olla pitkä tai monimutkainen asiakirja, mutta sen tulisi kuitenkin sisältää tietoja markkinointiin suunnittelusta aikataulusta sekä eri työntekijöiden erilaisista vastuualueista. Suunnitelman tulisi sisältää tietoa myös tämän hetkisestä yrityksen toimialan markkinatilanteesta ja merkittävimmistä kilpailijoista, erilaisista markkinointia edistävästä toimenpiteistä sekä yrityksen toiminnan kehittämistä. (Tulos 2012.)

Kupanan mielestä (2012) hyvä ja käytännöllinen sisäinen markkinointisuunnitelma on puolestaan yksinkertaisesti laadittu, helppo ymmärtää sekä riittävän täsmällisesti kohdistettu yrityksen kehitystä vaativaan toimintaan. Sen tulisi olla myös työntekijät haastava, jotta heidän työmotivaationsa säilyy. Kuten aikaisemmissa kappaleissa jo mainittiin, suunnitelman tulisi olla myös totuudenmukainen eli suunnitellut toimenpiteet tulisi olla mahdollista toteuttaa myös käytännössä. Toimiva suunnitelma voi esimerkiksi sisältää myös tilanteen taustaselvityksen, sisäisen markkinoinnin tavoitteet sekä sisäisessä markkinoinnissa käytettävät toimenpiteet. Suunnitelman tulisi sisältää myös toteutumisaikajankohdan, sisäisestä markkinoinnista vastuussa olevat henkilöt, toimenpiteiden mahdolliset kustannukset sekä sen tulosten seurannan.

Kotler (2005, 99 - 101) on teoksessaan puolestaan sitä mieltä, että yrityksellä tulee olla myös selkeä näkemys yrityksen toiminnasta tulevaisuudessa. Näkemys puolestaan vaatii strategiaa suunnitelman toteuttamiselle ja suunnitelma käytännön toimintaa. Tämän vuoksi yritykselle on valmisteltava oma sisäinen markkinointisuunnitelma. Siinä tulisi esittää jotain parempaa ja jotain uutta mitä kyseisen toimialan markkinoilla ei ole vielä nähty. Jollei yrityksellä ole tarjottavanaan mitään uusia ideoita, ei markkinoille kannata suunnata.

Sisäistä markkinointisuunnitelmaa varten yrityksen olisi laadittava vakiomuoto suunnitelmalle, jolla tavoin se toteutetaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Sen vakiomuodon tulisi olla sellainen, että yrityksen kaikki osastot voisivat sitä käyttää sitä ja ymmärtäisivät sen tarkoituksen. Vakimuoto vahvistaisi myös sen, että suunnitelmaa voidaan lukea ja arvioida yrityksen muillakin osastoilla. (Kotler 2005, 100.)

Kotler (2005, 101) mainitsee myös teoksessaan, että puutteelliset sisäisen markkinoinnin suunnitelmat voidaan palauttaa takaisin markkinoinnin suunnitteluosastolle, jos ne vaativat korjauksia. Samalla osastolle voidaan kertoa uudet ehdotetut puutteiden korjaukset. Nykyään suunnittelijat voivat tehdä nopeitakin muutoksia suunnitelmiinsa saadun palautteen tai muutuneen tilanteen perusteella. Dwight Eisenhower kommentoi suunnitelman tekoa seuraavin sanoin ”Mielestäni suunnitelmat ovat tarpeettomia taisteluun valmistautumisessa, mutta itse suunnitteleminen korvaamatonta.” Vain harvoin ensimmäinen suunnitelma selviää lävitse arvioinnista ilman rakentavaa palautetta ja pieniä muutoksia. Nykyään muuttuvilla markkinoilla sisäisen markkinointisuunnitelman ideana onkin, että sitä voidaan muuttaa ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Sen tekoon ei tulisi käyttää enempää aikaa kuin sen toteuttamiseen ja tulosten saavuttamiseen. Suunnitelman teko on myös turhaa, mikäli sitä ei pystytä soveltamaan käytännön työhön. Yhteenvetona edellä mainituista voidaankin todeta, että tuottoisat ja menestyvät yritykset tekevät enemmän oikeita asioita itse suunnittelemisessa kuin suunnitelman teossa.

Markkinointisuunnitelman pohjana kannattaa käyttää asiakaslähtöistä näkökulmaa. Näkökulman kautta voidaan huomata vaikutus myös muihinkin markkinointisuunnitelman osiin kuten sisäiseen markkinointiin. Markkinoinnin suunnittelu on teknistä suunnittelua samoin kuin esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelu. Erilaisten suunnittelussa käytettyjen tekniikoiden ja toimintojen avulla yritys voi saavuttaa ulkoisen ympäristön ja yrityksen sisäisten voimavarojen potentiaalin. Sisäisen voimavarojen potentiaalia voivat olla esimerkiksi henkilöstön toimiva yhteistyö. Pulendranin & Speedin ja Widingin (2003) mukaan kun edellä mainittua mallia käytetään hyväksi suunnittelussa, voidaan ulkoisen ympäristön ja sisäisen potentiaalin voimavarat yhdistää. Suunnittelijalle luovuus on tärkeä ominaisuus, sillä ilman luovia ja käytännöllisiä

siä ideoita suunnittelija ei pärjää. Silloin ei myöskään suunnittelun tekniikat johda odotettuihin tuloksiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 62.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 62) toteavat myös, että keskeisen suunnitteluprosessin ei tarvitse olla monimutkainen kaikissa yrityksissä. Suunnitteluprosessien sisällöt voivat vaihdella riippuen yrityksen toimialasta, tuotteista tai itse suunnittelutilanteesta. Ennen kuin markkinointisuunnitelman rakenteeseen ja sisältöön paneudutaan ja sitä aletaan suunnitella, tulisi yrityksen suunnitella mitä asioita sen sisällössä painotetaan. Markkinointisuunnitelman keskeiset asiat täytyy harkita huolellisesti ja luovuutta käytännöllisesti hyväksi käyttäen. Valmiiksi laadittu ja erinomaisesti toisessa yrityksessä toimiva suunnittelumalli ei välttämättä sovi sellaisenaan muiden yritysten käyttöön. Suunnittelua aloitettaessa on yleensä kuitenkin hyödyllistä seurata jonkin toisen toimivan suunnittelun perusrakennetta ja löytää siitä ohjeita oman yrityksen markkinointisuunnitelman toteutukseen.

Sisäisen markkinoinnin suunnittelun tulee olla tavoitteellista ja jatkuvasti yrityksen toimintaa kehittävä. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun tämän hetkinen tilanne ja kehitysvaihe työyhteisössä vaikuttavat siihen, kuinka suunnitelma voidaan käytännössä toteuttaa. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, mikäli yrityksessä ei ole aikaisemmin suunniteltu markkinointisuunnitelmaa, tulee sen toteuttamiseen pohtia sopivia menetelmiä yrityksen sisällä. Suunnittelusta vastaavan työntekijän tai henkilön on valmistauduttava kohtaamaan muutosvastarintaa. Vastaitten kun henkilöstö on sitoutunut muutoksiin, voidaan sisäistä markkinointia toteuttaa arkipäivän työssä. (Rope 2002, 347 - 349.)

4.1 Strateginen suunnittelu

Strategialla tarkoitetaan yrityksen erilaisia voimavaroja ja vahvuuksia. Myös erilaiset mahdollisuudet kehittyä sekä riskitekijät strategian laatimisessa täytyy ottaa huomioon. Sen tavoitteena on, että asetetut päämäärät saavutetaan aikataulun mukaisesti. Samalla suunnittelussa tulee ottaa huomioon, millä keinoin yritys pääsee tavoitteisiinsa myös tulevana vuosina. Huomioitavaa on myös, millaisen aseman yritys ansaitsee markkinoilla kilpailevien yritysten keskuudessa. Kaikki yritykset harrastavat jonkinlaista strategista suunnittelua, vaikka se näkyy eri tavalla erilaisten toimialojen yrityksissä. (Anttila & Iltanen 2000, 330.)

Strategisessa markkinointiosaamisessa yritysjohton tulisi osata arvioida myös markkinaympäristössä tapahtuvia jatkuvia muutoksia. Heidän tulee osata analysoida kuinka ne vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen tulisi kehittää toimialanpuitteissa menestyvä liiketoiminnan strategia, jossa on otettu huomioon kaikki mahdolliset sekä negatiiviset että positiiviset muutokset. Strategisen tason suunnittelussa on osattava ennakoida mitä muutoksia yrityksen ulkoisessa ympäristössä saattaa tapahtua tulevaisuudessa. Ulkoisen ympäristön muutoksia

ovat esimerkiksi vallitsevat kuluttajien käyttäytymiseen liittyvät trendit sekä yrityksen tämänhetkinen kilpailutilanne markkinoilla. Tavoitteena markkinointiosaamisessa on, että yritys pystyy mukautumaan tuleviin muutoksiin. Arvioinnin lopputuloksena voidaan laatia esimerkiksi erityyppisiä tulevaisuuden skenaarioita yrityksen tilanteesta. Näitä skenaarioita yrityksen johdolle voi käyttää työkaluina tulevaisuudessa markkinointistrategian suunnittelussa. (Albanese & Boedeker 2002, 12.) Strategisessa suunnittelussa keskitytään pitkän aikavälin kehitykseen. Kehityksen aikaväli kestää yleensä 3-5 vuotta (Raatikainen 2004, 58 - 59).

4.2 Operatiivinen suunnittelu

Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, strategisen suunnittelun tavoitteena on kehittää yrityksen toiminnalle selkeä strateginen suuntautuminen. Sama tavoite on myös operatiiviselle suunnittelulle. Tavoitteena on siis varmistaa yrityksen tuloksellisen toiminnan onnistuminen sen käytössä olevilla resursseilla. (Rope & Vahvaselkä 1994, 13.) Operatiivinen suunnittelu kannustaa tekemään asioita käytännössä juuri tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa (Raatikainen 2004, 59).

Operatiivisen suunnittelun aikataulu on yleensä pisimmillään laadittu noin yhdeksi vuodeksi eteenpäin. Monella alalla suunnittelua joudutaan kuitenkin tekemään jopa päivittäin tai kausiluontoisesti. Markkinoinnin suunnittelussa onkin otettava huomioon, että yritys reagoi nopeasti vaihteleviin tilanteisiin ja kykenee nopeasti muuttamaan lyhyen aikavälin päätöksiä. (Albanese & Boedeker 2002, 12.)

Operatiivisella tasolla tavoitteet ovat yleensä lyhytaikaisempia ja yksityiskohtaisempia strategisiin päätöksiin verrattuna. Päätökset koskevat usein tilannekohtaista suunnittelua, esimerkiksi tietyn kampanjan markkinointisuunnittelua tai tietyn asiakasryhmän kohtaamista. Näiden tavoitteiden täytyminen yleensä auttaa ennalta myös strategisten tavoitteiden täyttymistä. Strategisen ja operatiivisen suunnittelun välillä on siis selkeä hierarkkinen suhde ja yleensä niillä on vaikutuksia toisen suunnittelun toimivuuteen. (Albanese & Boedeker 2002, 12.)

5 Suunnitelman laatimisprosessi

Tässä luvussa esitellään kuinka suunnitelma sisäiseen markkinointiin Capital Catering yrityksen käyttöön on laadittu. Aluksi selvitetään yrityksen lähtötilanne. Seuraavaksi on kuvattu toteutusvaihe, joka sisältää teorian suunnitelmassa käytetyistä menetelmistä eli avoimesta haastattelusta ja kyselylomakkeesta. Toteutusvaihe kappaleessa ilmenee myös kenelle haastattelu tehtiin sekä kuinka moni yrityksen henkilöstöstä vastasi kyselylomakkeeseen. Toteutusvaiheessa on myös esitelty käytettyjen menetelmien eli avoimen haastattelun ja henkilöstön kyselylomakkeen tärkeimmät tulokset perustuen valittuihin työkaluihin, jota varsinaisessa

suunnitelman laatimisessa sisäiseen markkinointiin käytettiin. Käytetyistä menetelmistä on myös laadittu havainnollistava kuvio, josta selviää kuinka suunnitelma laatiminen sisäiseen markkinointiin prosessit etenivät. Lopuksi ennen varsinaista suunnitelman laatimista sisäiseen markkinointiin on esiteltyä varsinaisen suunnitelman kuvaus sekä työn arviointia.

5.1 Lähtötilanteen kartoitus

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole aktiivisessa käytössä sisäistä markkinointisuunnitelmaa. Yrityksen johdolla on käytössä laadittuja markkinointisuunnitelmia, mutta ne eivät ole henkilöstön saatavilla jokapäiväisessä käytössä. Yrityksen esimiehet ovat toivoneet, että sisäinen markkinointi toimisi sujuvasti ja kaikki tarpeellinen tieto tulisi työntekijöille oikeaan aikaan.

Tämän vuoksi yrityksen käyttöön päätettiin tehdä operatiivinen suunnitelman laatiminen yrityksen sisäiseen markkinointiin liittyen. Suunnitelmassa yrityksen sisäiseen markkinointiin liittyen on otettu huomioon osa esimiehen avoimen haastattelun sekä henkilöstön kyselylomakkeen tuloksista. Tuloksien pohjalta työn laatijalla heräsi kysymyksiä miten sisäistä tiedotusta konkreettisesti voitaisiin kehittää ja miten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen voitaisiin panostaa. Näiden myötä nousi myös idea esimerkiksi uuden työntekijän kartoituslistan luomiselle. Kehityskeskustelulomaketta työn laatija oli jo miettinyt ennen varsinaisen avoimen esimieshaastattelun toteutusta. Vahvistuksen kehityskeskustelulomakkeen luomiselle työn laatija sai esimieshaastattelun toteutuksen tuloksesta. Sisäistä tiedotusta hoidetaan yrityksessä tällä hetkellä pääasiallisesti suullisella tiedotuksella. Työn laatija kuitenkin koki, että suullisen tiedotuksen ohelle olisi hyödyllistä kehittää jokin konkreettinen työkalu. Lopulliseksi ideaksi suunnitelmaan yrityksen sisäiseen markkinointiin liittyen päätettiin luoda siis kehityskeskustelulomake esimiehille sekä uuden työntekijän kartoituslista työntekijöille. Alla olevassa kappaleessa suunnitelman kuvaus on esitelty yksityiskohtaisemmin suunnitelma yrityksen sisäiseen markkinointiin liittyen.

5.2 Toteutus vaihe

Menetelminä suunnitelman laatimisessa sisäisen markkinoinnin toteutusprosessissa, kuten jo aikaisemmin mainittiin, käytettiin avointa haastattelua esimiehelle sekä kyselylomaketta yrityksen henkilöstön jäsenille. Alla olevissa luvuissa on esitelty teorian avulla lyhyesti käytetyt menetelmät.

Haastattelu on yksi aineistonkeruumenetelmä, jota käytetään usein menetelmänä laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja sen avulla pyritään keräämään tietoperustaa tutkimuskohteeseen liittyen laadittujen kysymysten avulla (Eskola & Suoranta 2005, 85). Haastattelulla tulee olla selkeä tavoite ja sen avulla pyritään saamaan luotettavaa tietoa haastattel-

tavalta henkilöltä. Toisinaan luotettavan tiedon saaminen saattaa olla vaikeaa, koska jotkut haastateltavat saattavat antaa epärealistisia tai liioiteltuja vastauksia rehellisten mielipiteiden sijasta. Avoin haastattelu on lähellä avointa keskustelua ja sen tavoitteena on selvittää haastateltavan ajatuksia haastatteluun liittyvästä aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206 - 209.)

Tieteellisen kyselyn onnistuminen vaatii, että kyselyn laatija ottaa huomioon vastaajien motivaation, ajan ja taidot vastata kysymyksiin. Lomake tulisi olla huolellisesti suunniteltu sekä aikaisemmin esitettävä käytössä, jotta kysely ja tutkimus onnistuisivat. Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee ottaa huomioon monia asioita, kuten lomakkeen sopiva pituus ja ulkoasun selkeys. Keskimääräisen vastausajan esimerkiksi postihaastattelussa tulisi kestää pisimmillään 15 - 20 minuuttia. (KvantiMOTV 2010.)

Avoin esimieshaastattelu toteutettiin yhdelle yrityksen esimiehelle. Se toteutettiin 15.6.2012. Kyselyyn osallistui puolestaan viisi salihenkilöstön jäsentä, tavoitteena oli saada vastauksia yhteensä kolmesta seitsemään sen jäseneltä. Vastaukset kyselyyn saatiin heinäkuun 2012 aikana. Salihenkilöstöön kuuluvat tarjoilijat, jotka toimivat päivittäin asiakaspalvelutyössä. Osa työntekijöistä oli osa-aikaisia kesätyöntekijöitä, joilla ei ollut yhtä pitkää työkokemusta yrityksen palveluksessa kuin vakituisilla tai pidempään työskennelleillä osa-aikaisilla työntekijöillä. Vakituksia työntekijöitä yrityksen yksikössä on esimiehen lisäksi kaksi.

Tavoitteet sekä esimiehen avoimelle haastattelulle että henkilöstön kyselylomakkeelle olivat yhteneväiset. Aluksi selvitettiin millä tavoin sisäisen markkinoinnin tavoitteet on määriteltyinä yrityksessä tällä hetkellä. Seuraavaksi sekä esimieheltä että työntekijöiltä selvitettiin, miten esimiehet toteuttavat sisäisen markkinoinnin tavoitteita ja miten ne näkyvät työntekijöille. Samalla tiedusteltiin myös miten esimiehet käytännössä näyttävät esimerkkiä omalla työskentelyllään sisäisen markkinoinnin tavoitteissa ja toteutuksessa.

Tavoitteissa selvitettiin myös, mitä mieltä esimies ja työntekijät olivat työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittämiseen panostamisesta. Tämän jälkeen tiedusteltiin, kuinka työntekijöiden erilaisuutta ja vahvuuksia arvostetaan tai käytetään hyödyksi yrityksen toiminnassa. Tavoitteena oli tiedustella myös kuinka esimies ja työntekijät kokivat, miten eri yksikköjen yhteistyö näkyy asiakkaalle ja miten palvelun laatu pyritään pitämään tasokkaana. Tämän jälkeen selvitettiin kuinka tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat esimiesten ja työntekijöiden motivaatioon. Viimeisenä haluttiin selvittää kuinka sisäistä tiedotusta hoidetaan yrityksessä tällä hetkellä.

(Jungell 2012) totesi esimiehen avoimessa haastattelussa, että sisäisen markkinoinnin tavoitteita ei ole tällä hetkellä määritelty varsinaisessa sisäisen markkinointisuunnitelman muodos-

sa. Yrityksellä on myös olemassa palvelumanuaalit sekä sali- että keittiöhenkilöstön käytössä, mutta tälle hetkellä ne ovat yrityksen johdon korjattavana. Tästä syntyi idea opinnäytetyön laatijalle, että suunnitelman laatimiselle sisäisen markkinoinnin kehittämiseen olisi mahdollisesti tarvetta.

(Jungell 2012) mainitsi myös haastattelussaan, että sisäisen markkinoinnin tavoitteita toteutetaan mahdollisimman toimivalla tiedonkululla ja se toimii pääasiallisesti suullisella tiedotuksella. Tästä syntyi idea opinnäytetyön laatijalle olisiko mahdollisesti sisäisen markkinoinnin tehostamiseen voitu käyttää uusia esimerkiksi kirjallisia menetelmiä. Suullista tiedotusta voitaisiin mahdollisesti tukea näillä kirjallisilla menetelmillä. (Jungell 2012) toivoi myös, että sisäiseen markkinointiin tulisi panostaa myös tulevaisuudessa. Tästä syntyi alustava idea, että sisäistä markkinointia voitaisiin tehostaa esimerkiksi ottamalla käyttöön kehityskeskustelut, koska yrityksellä ei ole niitä tällä hetkellä käytössä ja työn laatijan edellisissä työnantaja yrityksissä oli käyty lähes aina kehityskeskusteluita säännöllisin väliajoin.

Työn laatijalla oli jo alustava mielikuva luoda kehityskeskustelulomake sisäisen markkinoinnin tehostamiseksi. Alkuperäinen idea kehityskeskustelulomakkeen luomisesta lähti työn laatijan henkilökohtaisista tarpeista. Hänen mielestään olisi tärkeää, että esimies ja työntekijä pääsisivät säännöllisesti keskustelemaan esimerkiksi omasta työmotivaatiosta, työn mielekkyydestä sekä työn erilaisista mahdollisuuksista ja siinä etenemisestä. Samalla myös luottamus-suhde esimiehen ja työntekijän välillä vahvistuisi. (Jungell 2012) painotti myös haastattelussa, että kehityskeskusteluiden käyttöönottoa on suunniteltu yhdessä yrityksen esimiesten palaverissa. Tästä työn laatija sai vahvistuksen sille, että hän laatisi ainakin kehityskeskustelulomakkeen kehittävänä työkaluna yrityksen käyttöön sisäiseen markkinointiin liittyen.

(Jungell 2012) oli haastattelussa sitä mieltä, että työntekijöiden erilaisuutta ja vahvuuksia arvostetaan sekä heidät pyritään ottamaan huomioon yksilöinä. Yrityksen sisällä on myös mahdollisuus jatkokoulutukseen, johon muutamilla valituilla henkilöillä on mahdollisuus päästä. Tämä herätti kysymyksiä työn laatijassa voitaisiinko mahdollisesti työntekijöiltä tiedustella jollain menetelmällä heidän omia vahvuuksiaan ja osaamista työssä. Jos tähän kehitettäisiin jokin käytännöllinen työkalu, helpottaisi se myös esimiesten työskentelyä. Menetelmän avulla he saisivat kuvan esimerkiksi uuden työntekijän vahvuuksista ja tämän hetkisestä osaamisesta.

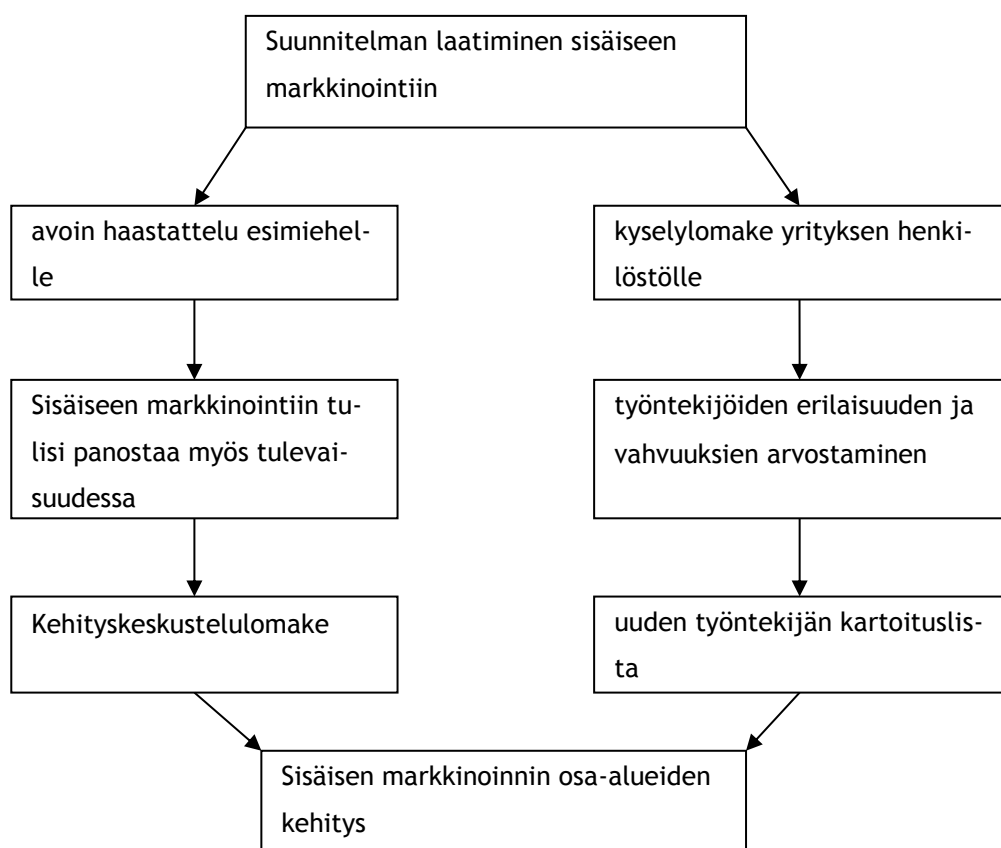
Kuten aikaisemmin mainittiin, henkilöstön kyselyyn osallistui viisi työntekijää, joista 60 prosenttia oli osittain samaa mieltä, että yrityksen tulisi panostaa sisäiseen markkinointiin ja työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Heistä 40 prosenttia oli puolestaan täysin samaa mieltä. Tämä vahvisti työn laatija käsitystä siitä, että kehityskeskustelulomakkeen laatiminen voisi olla hyödyllinen työkalu myös henkilöstön mielestä.

Puolestaan jopa 80 prosenttia työntekijöistä oli osittain sitä mieltä, että yhteisön työntekijät arvostavat ihmisten erilaisuutta ja jokaisen työpanosta tasavertaisesti. 20 prosenttia heistä oli täysin samaa mieltä siitä, että yhteisön työntekijät arvostavat työntekijöiden erilaisuutta ja kaikkien työpanosta tasavertaisesti. Tulokset kertovat siitä, että työntekijät arvostavat toisiaan, mutta samalla työn laatijalle nousi mieleen kysymys voitaisiinko työntekijöiden erilaisuutta ja osaamista mitata jollain konkreettisella työkalulla. Tässä vaiheessa työnlaatija sai idean uuden työntekijän kartoituslistan suunnittelemisesta, jossa kartoitetaan työntekijän eri ravintola-alan osa-alueiden hallintaa ja avoimissa kohdissa kartoitetaan missä osaamisen osa-alueissa he tarvitsevat vielä kehitystä tai esimiehen tukea.

Esimiehen avoimen haastattelun ja henkilöstön kyselylomakkeen perusteella saatiin kattavia vastauksia siitä, mitä sisäisen markkinoinnin osa-alueita tulisi kehittää. Kuten aikaisemmin mainittiin, idea kehityskeskustelulomakkeen luomiseen oli jo työn laatijan mielessä hänen omasta käytännön kokemuksestaan ennen varsinaisen avoimen haastattelun toteuttamista esimiehelle. Vahvistus kehityskeskustelulomakkeen suunnittelulle saatiin, koska (Jungell 2012) mainitsi avoimessa haastattelussa, että sisäistä tiedotusta hoidetaan pääasiallisesti suullisella tiedotuksella. Työn laatija kuitenkin koki, että myös kirjallinen työkalu suullisen tiedotuksen ohella olisi hyödyllinen. Työn laatija toteutti koko opinnäytetyön prosessin itsenäisesti, joten päätös kehityskeskustelulomakkeen luomiseen tuli työnlaatijalta itseltään. Hän esitti idean myös toimeksi antavan yrityksen esimiehelle, joka piti ideaa toteutuskelpoisena.

Kuten aikaisemmin mainittiin, alkuperäinen idea uuden työntekijän kartoituslistalle syntyi henkilöstön kyselylomakkeen pohjalta. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, enemmistö kyselylomakkeeseen vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että työntekijöiden erilaisuutta ja jokaisen työpanosta arvostetaan tasavertaisesti. Työnlaatija koki kuitenkin, että myös kirjallinen menetelmä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja erilaisuuden arvostamiseen liittyen olisi tarpeellinen. Tämän perusteella työn laatija päätti itsenäisesti luoda uuden työntekijän kartoituslistan. Toimeksi antavan yrityksen esimies totesi ideasta myös, että se on toteutuskelpoinen idea.

Alla olevassa kuviossa on kuvattu suunnitelman laatimiseen sisäiseen markkinointiin liittyen prosessin eri vaiheet. Kuvio havainnollistaa lukijalle kuinka prosessi kokonaisuudessaan eteni. Kuvion perusteella lukija saa nopeasti alustavan kuvan siitä miksi juuri kehityskeskustelulomake sekä uuden työntekijän kartoituslista laadittiin yrityksen käyttöön.



kuvio 2: Suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin

Kuten aikaisemmin mainittiin, opinnäytetyön toteutusosaan joka on julkaistu yrityksen käyttöön, laadittiin suunnitelma yrityksen sisäiseen markkinointiin liittyen. Suunnitelmaan luotiin työkalut sekä esimiehen että yrityksen henkilöstön käyttöön. Varsinaiset ideat kehityskeskustelulomakkeelle yrityksen esimiehen käyttöön ja uuden työntekijän kartoituslistan laatiminen yrityksen henkilöstön käyttöön nousivat käytettyjen menetelmien tavoitteista ja niiden kautta saaduista vastauksista. Yrityksen esimiehelle toteutettiin avoin haastattelu, joka toimi kvalitatiivisena eli laadullisena menetelmänä työssä, kuten edellä mainituissa luvuissa todettiin. Yrityksen muulle henkilöstölle puolestaan laadittiin kyselylomake, joka toimi kvantitatiivisena eli määrällisenä menetelmänä työssä. Avoimessa haastattelussa kävi ilmi, että esimiehen toiveena oli, että sisäiseen markkinointiin tulisi panostaa myös tulevaisuudessa. Tästä lähti idea kehityskeskustelulomakkeen laatimiseen. Kuten aikaisemmissa luvuissa mainittiin, jopa 80 prosenttia yrityksen työntekijöistä oli sitä mieltä, että jokaisen työntekijän erilaisuutta ja työpanosta arvostettiin tasavertaisesti. Vaikka erilaisuutta arvostettiin yrityksessä jo merkittävän hyvin, haluttiin siihen luoda suullisen tiedotuksen ohelle myös jokin konkreettinen työkalu. Tämän vuoksi päädyttiin luomaan yrityksen henkilöstön käyttöön uuden työntekijän kar-

toituslista. Kokonaisuudessaan sekä kehityskeskustelulomakkeella ja uuden työntekijän kartoituslistalla on positiivisia vaikutuksia yrityksen sisäisen markkinoinnin osa-alueiden kehitykselle. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelulomake parantaa työntekijän ja työntekijän välistä suullista tiedotusta ja sillä on positiivisia vaikutuksia myös esimerkiksi työyhteisön yhteishenkeen. Myös uuden työntekijän kartoituslista parantaa esimiehen ja uuden työntekijän suullista tiedotusta sekä toimii tukevana työkaluna suulliselle tiedotukselle. Uuden työntekijän kartoituslistan avulla työntekijä joutuu pohtimaan omaa osaamistaan ja asennetaan työhön, jolla on positiivisia vaikutuksia työyhteisön yhteishenkeen. Uuden työntekijän kartoituslistan avulla myös esimies voi tulkita uuden työntekijän osaamista ja tarpeen vaatiessa järjestää uudelle työntekijälle esimerkiksi perehdytystä tai koulutusta.

5.3 Suunnitelman kuvaus

Sisäiseen markkinointiin liittyvä suunnitelma alkaa aluksi luvulla, jossa esitellään suunnitelman tarkoitus sekä kuvaillaan mitä suunnitelma sisältää. Käyttäjille luvussa on myös esittely työntekijöiden osaamisen kehittämisen työkalusta. Käyttäjille luvun jälkeen suunnitelma sisältyy kehityskeskustelulomake esimiehille sekä sen käyttöohje.

Kehityskeskustelulomakkeen keskiöön on nostettu 12 työn eri osa-alueisiin liittyvää aihealuetta. Aiheet on tarkemmin esiteltyä itse suunnitelmassa. Kehityskeskustelulomakkeen jälkeen lukuun sisältyy lomake, jossa on esitelty mille kohderyhmälle se on suunniteltu. Työntekijöille suunnitelma sisältää työntekijöille uuden työntekijän kartoituslistan. Uuden työntekijän kartoituslistan luomiseen päädyttiin, koska työntekijöiden erilaisuuden ja työpanoksen arvostamisen tueksi haluttiin luoda konkreettinen menetelmä.

Suunnitelmassa käsitellään miten esimiehet ja työntekijät konkreettisesti hyötyvät kehityskeskustelulomakkeesta ja uuden työntekijän kartoituslistasta. Samalla pohditaan myös kuinka kehityskeskustelulomake parantaa esimerkiksi yrityksen liiketoimintaa, asiakaspalvelun laatua ja työyhteisön yhteishengen parantamista.

5.4 Työn arviointia

Yrityksen esimies ja ravintolapäällikkö arvioivat opinnäytetyön toteutusosan. He arvioivat lyhyesti työkaluja, kehityskeskustelulomaketta, sen seurattavuutta ja käytettävyyttä sekä ymmärrettävyyttä. Myös yksi yrityksen vakituisista salihenkilöstön jäsenistä arvioi uuden työntekijän kartoituslistaa.

Asioita, joita yrityksen ylin johto piti erittäin hyvinä, ovat mainittuna tässä luvussa. Ylin johto piti lomaketta tärkeänä työkaluna hahmottamaan työntekijän tavoitteita oman työn suhteen.

Se auttaa työntekijöitä löytämään kohdat, joissa työntekijä toivoo parannusta esimerkiksi työyhteisön, esimiehen ja työolosuhteiden osalta. Lomakkeen perusmuoto on myös hyvä olla olemassa, jotta työntekijät tietävät mitä asioita kehityskeskusteluun kuuluu. (Jungell & Weight 2012.)

Kehitettävää lomakkeessa ylimmän johdon mielestä oli vielä se, että kehityskeskustelu tulisi tapahtua mielellään työpaikan ulkopuolella. Kehityskeskustelu lomake oli myös turhan laaja. Se saattaa aiheuttaa negatiivisia tunnetiloja ja jopa turhautumista esimiehissä ja työntekijöissä. Kehityskeskustelun tulisi olla myös avointa vuoropuhelua esimiehen ja työntekijän välillä, joten pitkä lomake saattaa rajoittaa vuoropuhelun syntymistä. Myös osa kysymyksistä oli hiukan teoreettisia ja ne voisivat olla enemmän käytännönläheisiä ja helpommin ymmärrettäviä. (Jungell & Weight 2012.)

Yrityksen yksi vakituisista työntekijöistä arvioi uuden työntekijän kartoituslistaa siten, että idea on mielenkiintoinen ja sen käyttöön ottoa voisi harkita tulevaisuudessa. Tekstiä oli helppo seurata ja lukea. Asiat olivat hyvin selvitetty ja perusteltu. Työntekijältä tuli korjausehdotus kuitenkin uuden työntekijän kartoituslistan sisältöön liittyen, voisiko lomakkeen kielitaito kohtaa muuttaa äidinkieleksi ja yhdeksi kieleksi äidinkielen ja kahden kielen sijaan. (Kiema 2012.)

Koska kehityskeskustelulomakkeen suunnittelu sai positiivista palautetta yrityksen esimiehiltä, sen käyttöönottoa voitaisiin harkita tulevaisuudessa. Kehityskeskustelulomaketta tulisi kuitenkin muokata esimiesten odotuksia vastaavaksi. Kehityskeskustelulomaketta tulisi lyhentää ja osa kysymyksistä muokata konkreettisemmiksi ja enemmän työtehtäviin kohdistetuiksi. Kehityskeskustelulomaketta voisi tulevaisuudessa muokata myös avoimempaan muotoon, jotta tilaa jää enemmän esimiehen ja työntekijän väliselle vuoropuhelulle. Uuden työntekijän kartoituslista todettiin mielenkiintoiseksi menetelmäksi ja sen käyttöönottoa voitaisiin harkita tulevaisuudessa. Muutoksia tulisi tehdä lomakkeen kielitaito kohtaan, jossa eri kielitaidot olisivat lueteltuna allekkain.

Työn laatijan mielestä työssä ja sen aihealueessa on pieni vinoutuma. Sisäinen markkinointi on varsin laaja käsite, eikä kehityskeskustelulomaketta ole esiteltynä työn teoriaosuudessa, joten teoria on puutteellista. Aiheen rajaus on siis osittain epäonnistunut ja jälkeenpäin ajateltuna teoria kehityskeskustelu lomakkeeseen liittyen olisi ollut tarpeellinen. Ennen nykyistä suunnitelman laatimista sisäiseen markkinointiin liittyen työn laatija oli jo tehnyt ensimmäisen version työstä, jossa oli julkaistuna kehityskeskustelulomake. Työn laatijan olisi ollut suositeltavaa etsiä ja kirjoittaa teoriaa kehityskeskustelusta aikaisemmin. Myöhemmin työ vaati vielä muita korjauksia, jonka vuoksi aikaa teorian kirjoittamiselle kehityskeskusteluun liittyen ei enää jäänyt. Muutoin kehityskeskustelulomake sekä uuden työntekijän kartoituslista toimi-

vat suuntaa antavina työkaluina yrityksen käyttöön ja yrityksen henkilöstö ottavat ne mielellään käyttöön pienillä muutoksilla.

6 Johtopäätökset

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, opinnäytetyön tarkoituksena oli työntekijöiden osaamisen kehittämiseen panostaminen. Työn tarkoitus toteutettiin siten, että esimiehille suunniteltiin kehityskeskustelulomake ja työntekijöille uuden työntekijän kartoituslista. Työn tavoitteet saavutettiin siten, että työn laatija perehtyi sisäisen markkinoinnin ja markkinoinnin suunnittelun keskeisiin käsitteisiin. Samalla työn laatija omaksui työn keskeiset käsitteet osaksi varsinaista suunnitelman laatimista.

Suunnitelmassa keskeisten käsitteiden omaksuminen näkyy siten, että esimiehille suunnitellun kehityskeskustelulomakkeen käyttöä tulee kontrolloida. Käsitteiden omaksuminen näkyy myös siten, että kehityskeskusteluissa esimiehen on mahdollista antaa palautetta työntekijälle. Palautteen perusteella yrityksen toimintaa voidaan pyrkiä luomaan avoimemmaksi sisäisille muutoksille työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijän henkilökohtaisella työn suorittamisella voi olla vaikutusta kokonaisuudessaan yrityksen toimintaan.

Uuden työntekijän kartoituslistan toteuttamisessa keskeisten käsitteiden omaksuminen näkyy siten, että uudelle työntekijällä annetaan työhön vaadittava perehdytys. Perehdytys liittyy sisäisen markkinoinnin eri keinoihin eli kouluttamiseen ja yhteishengen luomiseen. Perehdyttämisen kautta ohjaava työntekijä ja uusi työntekijä voivat tutustua toisiinsa ja samalla työyhteisön yhteishenki kehittyy. Uuden työntekijän kartoituslistasta löytyy kysymykset mitä sisäisen tiedotuksen välineitä työntekijän mielestä kannattaa käyttää sekä mitkä toimivat parhaina kannustusmenetelminä. Sisäisen tiedotuksen erilaiset välineet sekä kannustusmenetelmät puolestaan kuuluvat sisäisen markkinoinnin käsitteeseen. Keskeisten käsitteiden omaksuminen näkyy työssä myös siten, että suunnitelman laatimisessa on ehdotettu menetelmiä yritykselle, miten uuden työntekijän kartoituslistaa kannattaa säilyttää ja kontrolloida. kokonaisuudessaan tavoitteet saavutettiin siten, että varsinainen suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin on parhaassa tapauksessa valmis käytännössä käytettäväksi tai pienillä muutoksilla siitä voidaan tehdä käytännönläheinen.

Tavoitteena oli myös luoda konkreettisesti jotain uutta yrityksen käyttöön. Tavoitteessa onnistuttiin siten, että yrityksen käyttöön luotiin kehityskeskustelulomake, jota ei ole aikaisemmin ollut yrityksen käytössä. Kehityskeskustelulomake on ollut suunnitteilla yritysjohdolla, mutta ei konkreettisesti toteutettuna. Nyt kehityskeskusteluiden järjestämiseen on luotu

käytännönläheinen työkalu. Kehityskeskustelulomaketta voidaan käyttää joko sellaisenaan tai pienillä muutoksilla siitä voidaan tehdä käytännönläheinen.

Lähteet

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.painos. Helsinki: Edita.

Blythe, J. 2006. Marketing. London: SAGE Publications Ltd.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009 Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Karisto.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Lehtinen,U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY/ Oppimateriaalit.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: Weilin+Göös.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Hämeenlinna: Tietosykli.

Sähköiset lähteet

Capital Catering 2012. Capital Catering Tablo Ateneum. Viitattu 20.2.2012.
<http://www.capitalcatering.fi/default.aspx?id=47>

Capital Catering 2012. Capital Catering yritys. Viitattu 20.2.2012.
<http://www.capitalcatering.fi/default.aspx?id=32>

Kupana. 2012. Markkinointisuunnitelma malli. Viitattu 7.8.2012.
http://kotisivukone.fi/files/arvoasiakas.palvelee.fi/tiedostot/pdf_-_markkinointisuunnitelma.pdf

KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 19.5.2012.
<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Opetushallitus/ Etälukio. Mitä markkinointi on. Viitattu 7.8.2012.

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=291#>

Skelly. 2012. Where are the leaks in your business?-Part 2-Messaging. Viitattu 11.7.2012.

<http://www.happyinbusiness.com/tag/inner-marketing/#>

Toivio. 2007. Oma brändi haltuun. Viitattu 11.7.2012.

<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>

Tulos 2012. Markkinointisuunnitelma. Viitattu 7.8.2012.

<http://www.tulos.fi/markkinointisuunnitelma/>

Julkaisemattomat lähteet

Jungell, J. 2012. Esimiehen avoin haastattelu 15.6.2012. Tablo Ateneum Capital Catering Oy. Helsinki.

Jngell, J. & Weight, J. 2012. Arviointikeskustelu 16.11.2011. Tablo Ateneum Capital Catering Oy.

Kiema, H. 2012. Arviointikeskustelu 16.11.2011. Tablo Ateneum *Capital Catering Oy.

Kuviot

kuvio 1: Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona	13
kuvio 2: Suunnitelman laatiminen sisäiseen markkinointiin	23

Liitteet

Liite 1:Työkaluja sisäiseen markkinointiin.....	29
Liite 2:Avoin haastattelu Tablo Ateneumin esimiehelle.....	31
Liite 2:Henkilöstön kyselylomake.....	32-33



Työkaluja sisäiseen markkinointiin

Kippo, Maija

2012 Leppävaara

Liite 2: Avoin haastattelu Tablo Ateneumin esimiehelle Haastattelija Maija Kippo
Haastateltava Johanna Jungell

1. Sisäinen markkinointi

- Miten ja missä muodossa sisäisen markkinoinnin tavoitteet on määritelty tällä hetkellä yrityksessänne?
- Miten esimiehet toteuttavat sisäisen markkinoinnin tavoitteita ja millä tavoin ne näkyvät muille työntekijöille?
- Millä tavoin esimiehet panostavat työntekijöiden osaamiseen ja heidän osaamisen kehittämiseen yrityksessänne?

2. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja edellytykset

- Miten esimiehet näyttävät esimerkkiä sisäisen markkinoinnin tavoitteissa ja toteutuksessa yrityksen työntekijöille?
- Millä tavoin esimiehet arvostavat työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja jokaisen työpanosta? Otetaanko työntekijät huomioon yksilöinä, jos niin millä tavoin heitä palkitaan yksilöinä?

3. Sisäisen markkinoinnin eri keinot

- Millä tavoin yrityksen eri yksikköjen yhteistyö (Sali ja keittiö) näkyy asiakkaalle palvelua toteutettaessa?
- Millaiset vaatimukset/ toiveet esimiehillä on yrityksen eri yksikköjen työntekijöille, jotta eri yksikköjen yhteistyö sujuisi saumattomasti ja palvelun laatu säilyisi tasaisena?
- Millaisia vaikutuksia tyytyväisillä asiakkailla on esimiesten ja työntekijöiden työmotivaatioon?

4. Sisäisen tiedotuksen tavoitteet

- Miten yrityksen esimiehet hoitavat sisäistä tiedotusta? Järjestetäänkö yrityksessä säännöllisesti palvereita?

Liite 3: Henkilöstön kyselylomake

Sisäisen markkinointisuunnitelman kehittäminen Tablo Ateneumiin	0-taso Täysin eri mieltä	1-taso Osittain eri mieltä	2-taso Ei osaa sanoa	3-taso Osittain samaa mieltä	4-taso Täysin samaa mieltä
Kartoitus henkilökunnalle 3-6 hlö:ä					
1. Sisäinen markkinointi					
1.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet yrityksessä on tällä hetkellä selkeästi määriteltävissä					
1.2 Yrityksen tulisi panostaa sisäiseen markkinointiin ja työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen					
2. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja edellytykset					
2.1 Yrityksen ylimmän johdon tulisi olla sitoutunut sisäisen markkinoinnin tavoitteisiin ja toteutukseen					
2.2 Yhteisön työntekijät arvostavat ihmisten erilaisuutta ja jokaisen työpanosta tasavertai-					

sesti					
3. Sisäisen markkinoinnin eri keinot					
3.1 Yrityksen eri osastojen yhteistyö näkyy ja vaikuttaa asiakastytyväisyyteen					
3.2 Tyytyväiset asiakkaat parantavat sinun ja muiden työntekijöiden motivaatiota ja samalla myös palvelun laatu paranee					
4. Sisäisen tiedotuksen tavoitteet					
4.1 Sisäinen tiedottaminen (ilmoitustaulun, tekstiviestien, sähköpostien, suullisen tiedottamisen käyttö, palaverit) yrityksessä toimii hyvin					

