

TUOMAREIDEN TYYTYVÄISYYS EROTUOMARIKERHON SISÄISEEN MARKKINOINTIIN

Juuso Pitkäranta

Opinnäytetyö
Joulukuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalouden, yhteiskuntatieteiden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä PITKÄRANTA, Juuso	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 4.12.2013
	Sivumäärä 82	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TUOMAREIDEN TYYTYVÄISYYS EROTUOMARIKERHON SISÄISEEN MARKKINOINTIIN		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja Seinäjoen Erotuomarikerho ry		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli toimeksiantajan Seinäjoen Erotuomarikerhon sisäisen markkinoinnin onnistuminen. Työn tavoitteena oli tutkia sisäisten asiakkaiden eli jäsenten tyytyväisyys Erotuomarikerhon sisäiseen markkinointiin sekä saada ideoita toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytteen teoreettisen viitekehyksen ydin rakentui sisäisen markkinoinnin, palvelun laadun ja sisäisen palvelun laadun ympärille. Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja se toteutettiin kyselytutkimuksena. Teorian pohjalta rakennettu kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla lokakuussa 2013 kaikille Seinäjoen Erotuomarikerhon jäsenille ja vastauksia saatiin yhteensä 45 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 70,3 %.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi sisäisen markkinoinnin onnistuneen Seinäjoen Erotuomarikerhossa erittäin hyvin. Jokainen kysytty osa-alue sai hyviä tuloksia, mutta myös kehitysvaraa jäi. Tutkimus paljasti jäsenen paikkakunnalla olevan merkitystä tyytyväisyyteen. Erotuomarikerhon yhteistyö ympäröivien jäseniin on keskeinen kehittämisalue.</p> <p>Tutkimus onnistui tavoitteissaan ja antoi Erotuomarikerhon toiminnan kehittämiseen relevanttia tietoa sisäisten asiakkaiden tyytyväisyydestä ja kehitysideoista. Parhaimmat arviot tulivat tiedottamisen ja koulutusten laadusta sekä Erotuomarikerhon tuesta. Jäsenet toivoivat lisää koulutusta ja palautetta otteluista. Kokeneimpien tuomareiden valtuuttaminen kouluttamiseen olisi järkevää tilanteen parantamiseksi. Jatkotutkimuksena Erotuomarikerhon kannattaisi teettää asiakaskysely ulkoisille asiakkaille eli alueen jalkapalloseuroille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sisäinen markkinointi, palvelun laatu, sisäinen palvelun laatu, erotuomarikerho		
Muut tiedot		



Author PITKÄRANTA, Juuso	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 04.12.2013
	Pages 82	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE REFEREES' SATISFACTION WITH THE INTERNAL MARKETING OF A FOOTBALL REFEREE CLUB		
Degree Programme Business Administration		
Tutor KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Seinäjoen Erotuomarikerho ry		
<p>Abstract</p> <p>The topic of this bachelor's thesis is the success of the internal marketing of the Seinäjoen Erotuomarikerho (a Finnish football referee club). The aim of the research was to explore the internal clients' (the members') satisfaction with the internal marketing of their club and to get new ideas for developing the operations.</p> <p>The heart of the theoretical framework was built around internal marketing, quality of service and quality of internal service. The study was carried out using a quantitative method, and the data was collected with a survey. The questionnaire was based on theory and contained both structured and open questions. In October 2013, the questionnaire was sent to all the members of the Seinäjoen Erotuomarikerho by email. 45 responses were received so the response rate was 70.3 %.</p> <p>The results show that the Seinäjoen Erotuomarikerho has succeeded well in its internal marketing. Every section had good results, but there was also room for improvement. The research revealed that a respondent's local area has an effect on the degree of satisfaction. Cooperation with the members from the surrounding areas is an essential development area.</p> <p>The goals of the research were achieved, which gave relevant information on the internal clients' satisfaction and development ideas for the future. Giving information, the quality of training and the support from the Seinäjoen Erotuomarikerho got the highest ratings. The members wanted to have more training and feedback on their games. In order to improve the present situation, authorizing the most experienced referees as trainers would be wise. Next, the Erotuomarikerho should prepare a customer questionnaire to be sent to the external clients which are the football clubs of the area.</p>		
Keywords internal marketing, service quality, internal service quality, referee club		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat, taustat ja rajaukset	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat	9
1.3	Aiemmat tutkimukset.....	10
1.4	Seinäjoen Erotuomarikerho ry.	11
2	SISÄINEN MARKKINOINTI JA PALVELUN LAATU	14
2.1	Synty ja määritelmä.....	14
2.2	Päämäärä ja tavoitteet	17
2.3	Suunnittelun ja toteutuksen osa-alueet	20
2.4	Palvelun laatu	26
2.5	Sisäisen palvelun laatu	34
2.6	Tutkimuksen yhteenveto	36
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
3.1	Tutkimusprosessi.....	38
3.2	Kvantitatiivinen tutkimus	39
3.3	Kyselylomakkeen laadinta	40
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	42
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
4.1	Taustatiedot.....	44

4.2	Tiedotus	46
4.3	Koulutus.....	50
4.4	Kannustus	52
4.5	Yhteishenki	54
4.6	Avoimet kysymykset	59
4.7	Ristiintaulukointi.....	62
5	POHDINTA.....	67
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	75
	Liite 1. Saatekirje.....	75
	Liite 2. Kyselylomake	76

KUVIOT

Kuvio 1. Sisäisen markkinoinnin suhde keskeisiin käsitteisiin ja tutkimuksen asemointi markkinoinnin kenttään	7
Kuvio 2. Tutkimuksen kohde ja sen rajaaminen	9
Kuvio 3. Erotuomarikerhon toiminta-alue	13
Kuvio 4. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet.	21
Kuvio 5. Kokonaisvaltainen laadunhallinta	30
Kuvio 6. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta	31
Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	37
Kuvio 8. Tiedotuksen muutosehdotukset	60

Kuvio 9. Yhteisten tapahtumien toivomukset.....	62
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Vanhimmat ja tuoreimmat sisäisen markkinoinnin empiiriset tutkimukset	10
Taulukko 2. Sisäisen markkinoinnin määritelmiä.....	16
Taulukko 3. Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet.....	35
Taulukko 4. Vastaajan ikä	44
Taulukko 5. Jäsenyyden kesto	45
Taulukko 6. Tuomarointipaikkakunta	45
Taulukko 7. Kuinka usein vieraillet Erotuomarikerhon Internet-sivuilla?.....	46
Taulukko 8. Olen erittäin tyytyväinen Erotuomarikerhon Internet-sivuihin	47
Taulukko 9. Löydän tarvitsemani informaation erittäin helposti	47
Taulukko 10. Sähköinen asettelujärjestelmä on toiminut erittäin hyvin.....	48
Taulukko 11. Erotuomarikerho tarvitsee Facebook-sivut.....	48
Taulukko 12. Asioista tiedottaminen toimii erinomaisesti	49
Taulukko 13. Haluaisin erotuomarikerhon julkaisevan sähköisen kuukausitiedotteen	49
Taulukko 14. Tiedän tarpeeksi Erotuomarikerhon toiminnasta	50
Taulukko 15. Koulutuksen mielipidekysymykset	51
Taulukko 16. Kuinka usein koulutustapahtumia tulisi järjestää	51
Taulukko 17. Toivoisin, että otteluitani oltaisiin useammin tarkkailemassa	52

Taulukko 18. Olen saanut riittävästi palautetta otteluistani	52
Taulukko 19. Ottelupalkkiot ovat sopivalla tasolla	53
Taulukko 20. Harjoitusottelupalkkiot ovat sopivalla tasolla	53
Taulukko 21. Koen saaneeni Erotuomarikerholta tukea ongelmatilanteissa	54
Taulukko 22. Erotuomarikerho järjestää tarpeeksi yhteisiä tapahtumia	54
Taulukko 23. Jäsenmaksun suuruus (30 e) on kohtuullinen	55
Taulukko 24. Minun on helppo lähestyä Erotuomarikerhon johtokuntaa	55
Taulukko 25. Koen voivani vaikuttaa Erotuomarikerhon toimintaan	56
Taulukko 26. Erotuomarikerhoon liittymisen syyt	57
Taulukko 27. Miksi olet edelleen mukana toiminnassa?	58
Taulukko 28. Voisin suositella Erotuomarikerhon toimintaa jalkapallosta kiinnostuneelle	58
Taulukko 29. Ikäjakauma (ristiintaulukoitu).....	63
Taulukko 30. Tietämys Erotuomarikerhon toiminnasta (ristiintaulukoitu)	63
Taulukko 31. Tarkkailujen riittävyys (ristiintaulukoitu).....	64
Taulukko 32. Koulutustapahtumien määrä (ristiintaulukoitu).....	65
Taulukko 33. Vaikuttamisen mahdollisuudet Erotuomarikerhon toimintaan (ristiintaulukoitu).....	65
Taulukko 34. Johtokunnan lähestyttävyyys (ristiintaulukoitu)	66

1 JOHDANTO

”Hyvällä sisäisellä markkinoinnilla on myös iso vaikutus työntekijöiden työviihtyvyyteen, työtehtävien sisäistämiseen ja työmotivaatioon. Näistä tärkein lienee viimeinen, joka on avainasemassa hyvälle työsuoritukselle, työn palkitsevuudelle ja sitoutumiselle. Jokainen ihminen on persoona. Kannattaa siis pohtia, mitkä seikat ruokkivat sekä koko työyhteisön mutta myös yksilön motivaatiota.

Zeeland teki syksyllä 2012 tutkimuksen markkinoista ja markkinoinnista. Tuloksena oli, että ainoastaan 7 prosenttia yrityksistä tekee markkinointia kokonaisvaltaisesti, eli osallistavat myös henkilökuntansa markkinoinnin ja myynnin tekemiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että näissä yrityksissä strategia jalkautuu jokaisen työntekijän kautta. Kaikki siivoojasta toimitusjohtajaan kykenevät ja haluavat olla yrityksensä paras käyntikortti ja markkinoija. Kannattaisiko kuulua tähän maagiseen ryhmään?”. (Kankainen 2013.)

Tämän kysymyksen heittää ilmaan Teemu Kankainen blogitekstissään heinäkuussa 2013. Sisäinen markkinointi on siis ajankohtainen ja tärkeä ilmiö nykypäivänä yrityksille, mutta sitä se on myös kaikille organisaatioille. Tässä opinnäytetyössä tätä ajankohtaista teemaa tutkitaan seuratoiminnassa.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, taustat ja rajaukset

Opinnäytteen tekijä on ollut toimeksiantajan Seinäjoen Erotuomarikerhon ry:n jäsenenä nyt kuusi vuotta. Liityin mukaan toimintaan jalkapallourani aikana. Kesällä 2008 sattuneen polvivamman jälkeen pelaaminen jäi, mutta erotuomarina toimiminen on jatkunut. Olen ollut aktiivisesti mukana Erotuomarikerhomme toiminnassa ja kerholamme on koko ajan ollut kovasti halua viedä toimintaa eteenpäin ja kehittää sitä laadukkaammaksi. Kesän loppuessa ja kauden päätöksen lähestyessä nousi keskustelujen aiheeksi mennyt kausi. Aikaisemmin palautteet kuluneesta kaudesta, Erotuomarikerhon toiminnan kehittamisestä ja tyytyväisyydestä, ovat jääneet vain kom-

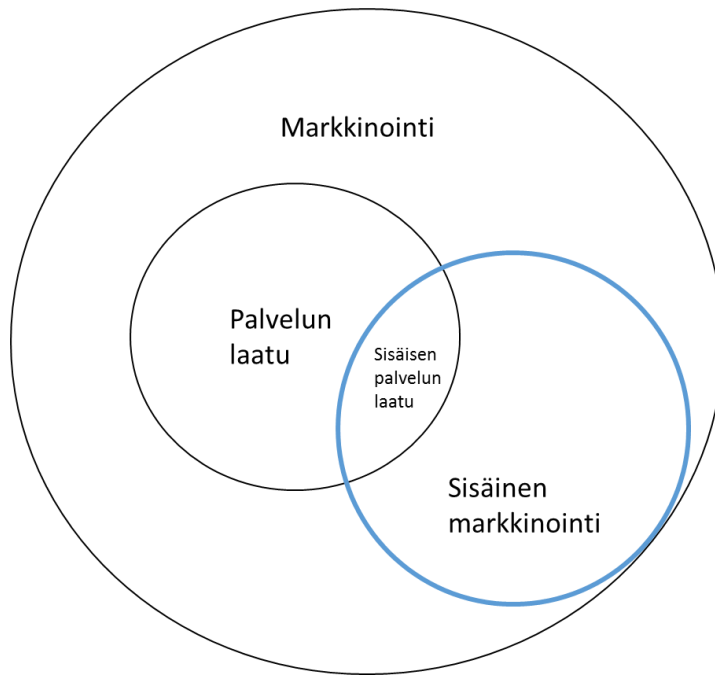
menteiksi sieltä sun täältä. Tästä heräsi idea kokonaisvaltaisen jäsentutkimuksen teettämisestä.

Omat opiskeluni olivat siinä vaiheessa, että opinnäytetyön tekeminen oli ajankohtainen, ja mahdollisuus yhdistää rakas harrastus opiskelujen lopputyöhön oli erittäin motivoiva ja kiehtova ajatus. Esittelin idean tämän tutkimuksen ohjaavalle opettajalle. Yhteistyössä toimeksiantajan ja ohjaavan opettajan kanssa aloimme laatia suunnitelmaa tälle tutkimukselle. Hyvien keskustelujen ja palaverien kautta saimme luotua tutkimuksen lähtökohdat.

Toteutetun tutkimuksen voidaan määrittää asemoituvan markkinoinnin tieteenalaan ja sen sisällä sisäinen markkinoinnin tutkimukseen. Yksi tunnetuimmista ja arvostetuimmista markkinoinnin asiantuntijoista Philip Kotler (2006, 5) on määritellyt markkinoinnin olevan tarpeiden täyttämistä kannattavasti. Se pitää sisällään hyödykkeiden ja palvelujen jakelua, markkinointiviestintää sekä prosessien suunnittelua. Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen (2009, 23) mielestä markkinointi on:

”vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien.”

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ovat sisäinen markkinointi ja osaksi palvelun laatu. Sisäinen markkinointi on palvelujen markkinoinnin tutkimuksesta alun perin korostunut ilmiö (Grönroos 2009, 443). Palveluiden markkinointia ei tässä tutkimuksessa käsitellä, mutta se vaikuttaa voimakkaasti taustalla, sillä sisäisen markkinoinnin kirjallisuus perustuu siihen vahvasti. Sisäinen markkinointi on tutkimuksen keskeisin käsite, jota käytetään. Palvelun laadun teoriaa hyödynnetään teoreettisen viitekehyksen tukena. Erityisen merkittävä rooli on sisäisen palvelun laadun käsitteellä. Tutkimuksen asemointi on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Sisäisen markkinoinnin suhde keskeisiin käsitteisiin ja tutkimuksen asemointi markkinoinnin kenttään

Grönroos (2009, 435) toteaa sisäisen markkinoinnin perustuvan ajatukseen, jonka mukaan yrityksen työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ulkoinen asiakas muodostaa vaikutelman yrityksen palvelun laadusta palvelukohtaamisten aikana. Nämä kohtaamiset ovat mahdollisuuksia lisätä asiakastyytyväisyyttä ja halukkuutta käyttää yrityksen palveluja uudelleen. Näissä palvelukohtaamisissa sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden luottamuksen ja sitoutumisen taso yrityksen arvoja kohtaan muodostavat merkittävän tekijän. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään siis sitouttamaan ja motivoimaan sisäisiä asiakkaita. (Joshi 2007, 29.)

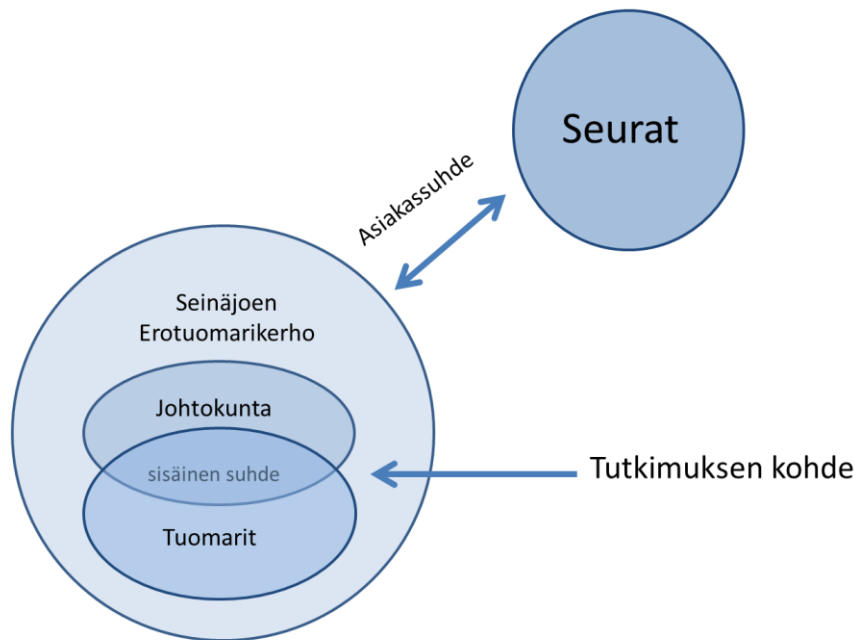
Bergstöm ja Leppänen (2009, 176) ovat listanneet sisäisen markkinoinnin onnistumisen vaativan neljää keinoa:

1. Tiedotusta
2. Koulutusta
3. Kannustusta
4. Yhteishenkeä

Edellä mainitut asiat ovat pohjustuksena tämän tutkimuksen lähtökohtiin. Tässä tutkimuksessa Seinäjoen Erotuomarikerhon jäsen on määritelty Erotuomarikerhon sisäiseksi asiakkaaksi, jossa on ulkoisen asiakkaan piirteitä. Perusteluna tälle määritelmälle on se, että tuomarit maksavat vuosittaisen maksun kuulumisesta Erotuomarikerhoon. Vastineeksi Seinäjoen Erotuomarikerho antaa mahdollisuuden toimia erotuomarina Suomen Palloliiton alaisissa otteluissa, sekä osallistua järjestettäviin koulutus- ja muihin yhteisiin tapahtumiin. Pääosin Seinäjoen Erotuomarikerhon toiminnasta vastaa nimetty viiden henkilön johtokunta, mutta kaikilla jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan mm. sääntömääräisissä kokouksissa. Johtokunnan ja tuomareiden välillä vallitsee sisäinen suhde.

Seinäjoen Erotuomarikerho on yhdistys, joka tarjoaa jalkapallon erotuomarointipalveluita alueen urheiluseuroille. Urheiluseurat ovat siis ulkoisia asiakkaita, koska ne maksavat saamistaan tuomarointipalveluista. Seinäjoen Erotuomarikerhon ja urheiluseurojen välillä vallitsee asiakassuhde.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan Seinäjoen Erotuomarikerhon sisäisen markkinoinnin onnistumista (ks. kuvio 2). Sisäisen markkinointi on käsite, joka lähestyy palvelun laatua yrityksen sisäisten henkilösuhteiden kautta (Sargeant & Asif 1998, 67). Kuvioon 2 on havainnollistettu tutkimuksen lähtökohtaa ja rajausta. Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan vain Seinäjoen Erotuomarikerhon sisäisiä suhteita ja sisäisen markkinoinnin onnistumista. Asiakassuhde Erotuomarikerhon ja seurojen välillä rajataan tutkimuksesta pois.



Kuvio 2. Tutkimuksen kohde ja sen rajaaminen

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tutkimuksella selvitetään Seinäjoen Erotuomarikerhon sisäisen markkinoinnin nykytilaa ja keinojen onnistumista jäsenten näkökulmasta. Tutkimalla edellä mainitut asiat saadaan tärkeää tietoa siitä, miten kehittää Erotuomarikerhon toimintaa tehokkaampaan suuntaan. Tutkimus tehdään myös siksi, että Erotuomarikerho pystyisi parantamaan jäsenten sitoutumista ja tyytyväisyyttä kerhon toimintaan.

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui:

Millainen on jäsenten tyytyväisyys Seinäjoen Erotuomarikerhon toimintaan?

Tutkimuksen alaongelmina halutaan selvittää puolestaan: Miten sisäinen viestintä ja koulutus ovat onnistuneet? Miten kannustaminen on onnistunut? Millaiseksi yhteishenki koetaan? Lisäksi halutaan selvittää, miten edellä mainitut asiat eroavat Seinäjoella tuomarina toimivien ja ympäryskuntien tuomareiden välillä?

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty sähköistä kyselylomaketta. Tähän päädyttiin siitä syystä, että kaikilla Erotuomarikerhon jäsenillä on sähköpostiosoite ja Erotuomarikerhon sisäisen viestinnän kanavana käytetään sähköpostia. Sähköisen kyselylomakkeen käyttöä puolsi myös sen nopeus. Tutkimuksen toteutusta avataan yksityiskohtaisesti pääluvussa ”Tulokset”.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Kansainvälisesti sisäistä markkinointia on tutkittu 1970-luvulta lähtien. Tutkimusten kohde on muuttunut vuosien saatossa. Taulukkoon 1 on kerätty neljältä vuosikymmeneltä eri tutkijoiden tutkimuksen kohteita sisäiselle markkinoinnille.

Taulukko 1. Vanhimmat ja tuoreimmat sisäisen markkinoinnin empiiriset tutkimukset

Tutkija	Tutkimuksen kohde
Gummesson (1987)	Kulttuurin muutosohjelma sisäisen markkinoinnin keinoin
Rafiq ja Ahmed (1993)	Tuotemixin strategisen muutoksen viestiminen
Ballatyne (1997)	Sisäisen palvelun parantaminen
SeyedJavadin, Rayej, Yazdani, Estiri ja Aghamiri (2011)	Organisaatiokansalaisuus sisäisen markkinoinnin ja palvelun laadun välittäjänä
Vazifehdoost ja Hooshmand (2012)	Sisäisen markkinoinnin ja organisaation sitoutumisen vaikutus pankin menestykseen
ElSamen ja Alshurideh (2012)	Sisäisen markkinoinnin vaikutus palvelun laatuun apteekissa

Ali (2012)	Sisäisen markkinoinnin implementointi pienissä vakuutusfirmoissa
Keelson (2014)	Organisationaalisten kyvykkyyksien ja sisäisen markkinoinnin rooli markkinasuuntautuneisuuden ja yrityksen menestyksen välittäjänä

Opinnäytetöiden aiheena sisäinen markkinointi on ollut ajankohtainen ja melko suosittu aihe. Theseus-tietokanta antaa hakusanalla ”sisäinen markkinointi” lähes 1000 vastausta. Useat työt ovat yrityksille tehtyjä markkinointisuunnitelmia, joissa myös sisäistä markkinointia sivutaan. Asiasana-haulla sisäisestä markkinoinnista töitä löytyy 45 kpl.

Erotuomarikerhon toimintaa on opinnäytetyönä tutkittu kerran aikaisemmin. Katja Jalosen (2013) työssä Uudenmaan Salibandyerotuomarikerhon nykytilaa on tutkittu strategisen johtamisen teorian kautta. Jalosen työn tavoitteena oli suunnitella yhdistyksen viisivuotis-strategia. Toinen omaa aiheitani läheltä sivuava opinnäytetyö on Tomi Kareisen (2011) tutkimus jalkapalloerotuomareiden sitoutumisesta erotuomari-toimintaan. Kareisen tavoitteena oli tutkia syitä jalkapalloerotuomareiden lopettamisen taustalla.

1.4 Seinäjoen Erotuomarikerho ry.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Seinäjoen Erotuomarikerho ry, joka perustettiin 29. huhtikuuta vuonna 1956. Silloin päätehtävänä olivat jalkapallon- ja jääpallon erotuomaritoiminta Seinäjoella ja lähiympäristössä.

1990-luvulla myös kaukalopallo tuli osaksi lajivalikoimaa. Nykyään Seinäjoen Erotuomarikerhon lajeina ovat jalkapallo ja sisäjalkapallo eli futsal.

Toiminta

Erotuomarikerhon toiminta on kulkenut tiiviissä yhteistyössä Seinäjoen ja ympäröivän maakunnan seurojen kanssa. Uusien nuorten lupaavien erotuomareiden vieminen eteenpäin on ollut aina ykkössijalla kerhon toiminnassa. Seinäjoen Erotuomarikerhosta on ponnahdettu aina kansainvälisille kentille asti. Sanna Luhtanen toimi vuonna 2000 Sydneyn olympialaisissa erotuomarina. Markku Rauman 1990-luvulla ja Jouni Hietala 2000-luvun puolivälissä edustivat kansainvälisissä tuomarointitehtävissä. Toiminta on nykyään täysin ympärivuotista kehittyvien olosuhteiden ansiosta. Lämpimien tekonurmihallien ansiosta harjoitusotteluita ja turnauksia pelataan ympärivuoden. Vuonna 2013 Seinäjoen Erotuomarikerhon tuomarit hoitivat n. 450 virallisen ottelun tuomarointitehtävät. Kun tähän lukuun lisätään turnaukset, joita kuluva vuodelle oli 11, erotuomaritehtävien yhteismääräksi nousee noin 2300 tehtävää. Useimmissa otteluissa on kolmikot eli päätuomari ja kaksi avustavaa erotuomaria.

Jäsenet

Alkuvuosina kerhon jäsenmäärä oli noin 20 kasvaen hiljalleen noin 60 jäsenen kerhoksi. Jäsenmäärä vaihtelee vuosittain, kun vanhempia tuomareita jää pois, mutta jokakeväisellä peruskurssilla saadaan koulutettua uusia tuomareita mukaan toimintaan. Seinäjoen Erotuomarikerhon jäsenet hoitavat jalkapallon erotuomarointitehtäviä myös lähikunnissa. Alla olevaan Etelä-Pohjanmaan karttaan (ks. kuvio 3) on merkitty Erotuomarikerhon logolla, missä päin Etelä-Pohjanmaata Erotuomarikerholla on toimintaa.



Kuvio 3. Erotuomarikerhon toiminta-alue

Työn rakenne

Opinnäytetyö etenee kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan teoriasta käytäntöön.

Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2 käsitellään sisäistä markkinointia, palvelun laatua ja lopuksi vielä yhteenvetona sisäistä palvelun laatua. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus (luku 3), tulokset (luku 4) ja johtopäätökset sekä pohdinta (luku 5).

Teoreettinen viitekehys rakentuu sisäisen markkinoinnin, palvelun laadun ja sisäisen palvelun laadun ympärille. Käsitteet on ensin määritelty, minkä jälkeen seuraa aiheiden tarkempi, monipuolinen tarkastelu. Lähteinä on käytetty kotimaisia ja merkittäviä kansainvälisiä tutkijoita sekä asiantuntijoita.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI JA PALVELUN LAATU

Tämä pääluku kertoo sisäisestä markkinoinnista, palvelun laadusta ja sisäisestä palvelun laadusta. Luvun tavoitteena on määritellä tutkimuksessa esiintyviä keskeisiä käsitteitä ja kuvata niihin liittyvää teoriaa tutkimusongelman mukaisesti.

2.1 Synty ja määritelmä

Sisäisen markkinoinnin käsitettä käytettiin ensimmäisiä kertoja 1970-luvun lopulla (Bergström & Leppänen 2009, 173). Vuonna 1976 sekä Eiglier ja Langeard, että Sasser ja Arbeit julkaisivat raportit, joissa käsiteltiin sisäistä markkinointia (Grönroos 2009, 474). Sasserin ja Arbeitin raportin mukaan sisäisen markkinointi toteutetaan sisäisen markkinatutkimuksen ja töiden uudelleen järjestelyn kautta. Tavoitteena on kehittää työtä, joka kiinnostaa erinomaisia palvelusuuntautuneita työntekijöitä pysymään organisaatiossa. (Kalliomaa 2009, 46). Vaikka termi syntyi vasta näihin aikoihin, ei sisäinen markkinointi kuitenkaan ollut mikään uusi ilmiö. Jo paljon kauemmin ovat yritykset keksineet keinoja edistääkseen työntekijöidensä motivaatiota, asenteita ja työmoraalia (Grönroos 2009, 443). Berry käytti käsitettä ensimmäistä kertaa vuonna 1984, minkä jälkeen käsitteen käyttö yleistyi vauhdikkaasti. Hänen määritelmä kuului:

”Sisäisessä markkinoinnissa työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina ja heidän työtään sisäisinä tuotteina, jotka täyttävät sisäisten asiakkaiden tarpeet ja mikä samalla vie organisaation tavoitteita eteenpäin”

(Kalliomaa 2009, 50).

Suomeen käsitteen toi professori Christian Grönroos. Grönroos on erityisesti kehittänyt käsitettä palvelujen markkinoinnissa. (Bergström & Leppänen 2009, 173; Kalliomaa 2009, 50.) Hänen mukaansa sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, jossa työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Markkinointi ei voi toimia ulospäin, mikäli sisäiselle kohderyhmälle ei saada markkinoitua yrityksen

tuotteita, palveluita tai ulkoisia viestintäkampanjoita. Grönroos (2009, 444) on esitellyt kolme näkökulmaa liittyen sisäiseen markkinointiin:

1. Työntekijät muodostavat yrityksen ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen tarjoomien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
2. Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen (eli vuorovaikutteiseen markkinointiin, jotta palvelun laatu koettaisiin hyväksi)
3. Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin.

Näkökohdista ensimmäisessä on ideana saada johto ymmärtämään, että kaikki ulkoisille asiakkaille tarkoitetut palvelutarjoomat ja markkinointiviestintä ovat ensin hyväksyttävä henkilökunnalla, koska henkilöstön on ymmärrettävä ja arvioitava kampanjoissa annetut lupaukset ja toimenpiteet. Jos henkilöstöllä ei ole taitoja toteuttaa, tai he eivät seiso annettujen lupauksen takana, seuraa organisaatiolle ongelmia. On ensiarvoisen tärkeää saada työntekijät uskomaan ulkoisille asiakkaille tarjottaviin palveluihin, jolloin heistä saadaan vuorovaikutteisia markkinoijia. Tällainen kaikkia osapuolia hyödyttävä kumppanuus saa työntekijät rohkaistumaan. He kokevat olevansa mukana organisaatiossa, jossa on kehittymiseen ja taitojen hyödyntämiseen mahdollistava ympäristö, kannustavan palkan lisäksi. (Grönroos 2009, 444–445.)

Toisessa näkökohdassa korostetaan kaikkien prosessien, hankkeiden ja toimenpiteiden suunnittelun tähtäävän yrityksen ulkoisen suorituskyvyn ylläpitämiseen tai parantamiseen. Henkilöstöresurssin johtamisella pyritään varmistamaan työntekijöiden halua tukea palveluntarjoajan ulkoisia suorituksia. Edellä mainitut toimenpiteet ovat tärkeää suunnitella ja toteuttaa yhdenmukaisesti ulkoisen markkinoinnin kanssa. Raja organisaation sisäisten ja ulkoisten asioiden välillä hämärtyy. Sama ilmiö tapahtuu myös suhteissa sisäisten työntekijöiden ja suhteissa ulkoisten sidosryhmien, ku-

ten toimittajien ja jakelijoiden, kanssa. (Grönroos 2009, 444–445; Gummesson 2004, 277.)

Kolmas näkökohta vaikuttaa olennaisesti organisaation sisäisiin suhteisiin. Henkilöstölle tulee tarjota tukea ja palvelua aina, kun siihen on tarvetta. Laiminlyömällä avunannon omilta työntekijöiltä kärsijäksi joutuvat myös yrityksen ulkoiset asiakkaat huonontuneen palvelun takia. (Grönroos 2009, 444.)

Sisäistä markkinointia on tutkittu kansainvälisesti paljon 1970-luvulta lähtien. Näkökulmat ovat olleen monipuolisia, eikä yksimielisyyttä ole löydetty. Määritelmistä voidaan löytää monia ulottuvuuksia ja koulukuntia. Työntekijän määritys sisäiseksi asiakkaaksi on laajasti hyväksytty mm. Berryn (1984), Parasauranamin (1991) ja Ballatynen (2000) toimesta. Lings (2004) on analyysissään päätenyt kahteen näkökulmaan, jotka ovat prosessi- ja henkilöstöresurssinäkökulma. Prosessinäkökulma perustuu laatujohtamiseen ja sisäisten palveluprosessien kehittämiseen. Henkilöstöresurssinäkökulma taas korostaa sisäisen tyytyväisyyden ja ulkoisen asiakastyytyväisyyden yhteyttä. (Kalliomaa 2009, 44.) Sisäisen markkinoinnin määritelmiä eri vuosikymmeniltä on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Sisäisen markkinoinnin määritelmiä (mukaillen Kalliomaa 2009, 47–48)

Sasser ja Arbeit (1976)	Toteutetaan sisäisen markkinatutkimuksen ja töiden uudelleen järjestelyn kautta tavoitteena kehittää työtä, joka kiinnostaa erinomaisia palvelusuuntautuneita työntekijöitä pysymään organisaatiossa.
Berry (1982)	Sisäisessä markkinoinnissa työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina ja heidän työtään sisäisinä tuotteina, jotka täyttävät sisäisten asiakkaiden tarpeet ja samalla vievät organisaation tavoitteita eteenpäin.
Ballatyne, Christopher ja Payne (1995)	Mikä tahansa markkinoinnin muoto, joka suuntaa henkilökunnan huomiota sellaisiin sisäisiin toimintoihin, jotka tulee muuttaa ulkoisilla markkinoilla menestymisen edistämiseksi.

Kotler (2003)	On työntekijöiden palkkaamista, kouluttamista ja motiivointia niin, että he osaavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.
------------------	---

Useissa määritelmissä (mm. Berry 1984, Cahill, 1995 ja Gilmore 2000) hyväksytään käsitys, jonka mukaan sisäisen markkinoinnin perusta on sisäisen asiakkaan kautta saavutettu ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys (Kalliomaa 2009, 44). Gummesson (2004, 266) lisää sisäisen asiakkaan käsitteen rinnalle sisäisen toimijan. Työntekijöiden on pidettävä toisia työntekijöitä asiakkaina, jotka vastaanottavat palveluita, sanomia ja päätöksiä. Yksittäinen työntekijä on sekä vastaanottava sisäinen asiakas että sisäinen toimittaja, jolloin hän tuottaa lisäarvoa jollekin toiselle sisäiselle asiakkaalle.

2.2 Päämäärä ja tavoitteet

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 173–174) mukaan sisäisellä markkinoinnilla on kaksi tavoitetta. Ensimmäiseksi työntekijöiden on ymmärrettävä yrityksen liikeidea ja arvot ja toiseksi osattava ja haluttava tehdä työtä, niin että yrityksen liikeidean mukaiset tavoitteet toteutuvat.

Lahtinen ja Isoviita (2001, 62) ovat määritelleet sisäisen markkinoinnin keskeisiksi päämääriksi seuraavat:

1. Hyvien työntekijöiden palkkaaminen työyhteisön palvelukseen
2. Hyvien työntekijöiden pitäminen työyhteisössä
3. Työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla
4. Työntekijöiden motivoiminen markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita

Saavuttamalla edellä mainitut päämäärät, yritykseen saadaan luotua positiivinen ilmapiiri. Tämä edistää työntekijän luottamusta ja halua palvella asiakasta. Tyytyväiset asiakkaat lisäävät työntekijöiden motivaatiota, ja saadaan synnitettyä ns. hyvä

kehä. Päinvastaista tilannetta kutsutaan termillä noidankehä. Noidankehään joutuva yritys saattaa joutua sopeuttamaan palveluitaan, mikä heijastuu nopeasti asiakkaisiin. Tämä johtaa sisäisen ilmapiirin heikkenemiseen ja asiakkaiden todennäköisempään siirtymiseen kilpailijalle. (Lahtinen & Isoviiita 2001, 62.) Sisäisellä markkinoinnilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Esfahani, Amirosadat, Rahimi & Marandi 2013, 1).

Työntekijöiden rooli vuorovaikutteisissa markkinointiprosesseissa ja asiakassuhteiden hoitamisessa on siis äärimmäisen suuri. Asiakaskontakteissa on mukana usein työntekijöitä, joilla ei ole päätehtävänä hoitaa markkinointia, vaan esimerkiksi tuotantoa, toimitusta ja valitusten käsittelyä. Tällaisten työntekijöiden taidot, asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys vaikuttavat suuresti ulkoisen asiakkaan saamaan käsitykseen yrityksestä. Tämän takia koko organisaation jokaiseen osastoon ja työryhmään on levitettävä markkinointihenkisyyttä ja asiakastytytyväisyyttä edistävä ympäristö. (Grönroos 2009, 447–448.)

Grönroos (2009, 448) tiivistää sisäisen markkinoinnin perusajatuksen seuraavasti:

”Työntekijöiden muodostamat sisäiset markkinat saa parhaiten motivoiksi palveluhenkisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen määrätietoisella menettelyllä, jossa käytetään monenlaisia toimintoja ja prosesseja aktiivisesti, markkinointihenkisesti ja koordinoitusti. Tällä tavalla toimivalla voidaan parhaiten edistää eri osastojen ja prosessien työntekijöiden (asiakaspalvelijat, sisäisiä tukipalveluja tuottavat työntekijät, tiimien vetäjät, työnjohtajat ja esimiehet) välisiä suhteita ja saattaa ne yhdenmukaisiksi asiakassuhteiden ja muiden ulkoisten suhteiden palvelulähtöisen hallinnan ja toteutuksen kanssa.”

Grönroosin (2009, 452) mukaan sisäisessä markkinoinnissa on kolme tasoa:

1. Luodaan palvelukulttuuria yritykseen ja pyritään kehittämään henkilöstöä palveluhenkiseksi.
2. Pidetään yllä palveluhenkisyyttä henkilöstön keskuudessa.
3. Esitellään uusia tuotteita ja palveluja sekä markkinointikampanjoita ja -toimia työntekijälle.

Palvelukulttuuria on olemassa, kun palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaisiin ovat nousseet yrityksen tärkeimmiksi normeiksi. Hyvin usein tällainen kulttuuri kuitenkin

puuttuu yrityksistä. Silloin tarvitaan apua sisäisestä markkinoinnista. Palvelukulttuurin luomisessa sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada luotua organisaation henkilöstön välille myönteisiä suhteita, ymmärtämään yrityksen toiminta-ajatus ja strategia, saada esimiehet omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli sekä opettamaan palveluhenkisyttä myös alaisilleen. Tasot on syytä saavuttaa mainitussa järjestyksessä, koska alaiset eivät voi oppia palveluhenkisyttä, jos he eivät tiedä yrityksen toiminta-ajatusta. Seuraavat tasot ovat palvelukulttuurin luomisen perusedellytyksiä. (Grönroos 2009, 452.)

Lehtisen (1986, 41) mukaan palvelukulttuuri on se osa yrityskulttuuria, jonka asiakas kokee. Se on palveluyrityksen toiminnan perusta, joka tukee yrityksessä työskentelevän yksilön normeja ja käyttäytymistä. Jatkuvuus on turvattu, kun organisaation henkilöstö käyttäytyy rakennetun kulttuurin mukaisesti.

Palvelukulttuuriin ylläpitämiseen tarvitaan myös sisäistä markkinointia. Kun palvelukulttuuri on saatu luotua yritykseen, siitä on pidettävä huolta, jotta vanhat asenteet eivät palaisi takaisin henkilöstön mieliin. Tämä varmistetaan rohkaisevilla johtamismenetelmillä, sisäisten suhteiden huoltamisella, jatkuvalla tiedon- ja palautteenannolla sekä muistamalla markkinoida ensin sisäisesti, ennen kuin aloitetaan markkinoida ulospäin. Työntekijät ovat varmasti tyytyväisempiä, kun saavat johtajiltaan tukea. Ihannetilanteessa yrityksessä vallitsee ilmapiiri, jossa työntekijän ajattelua ohjaa ensisijaisesti palvelun laatu. Koska johdon ei ole välttämättä mahdollista seurata toimintaa jatkuvasti, on edellä mainitun ilmapiirin luominen ensiarvoisen tärkeää. Palvelukulttuurin ylläpitäminen onnistuu huomattavasti helpommin jos johtajat ja esimiehet saavat rohkaistua alaisiaan avaamaan sekä virallisia että epävirallisia viestintäkanavia. Palautteen perillemeno on myös varmistettava. Näillä keinoilla myös sisäiset suhteet pysyvät kunnossa. (Grönroos 2009, 453; Sipilä 2008, 96–98.)

Uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittely täydentää ja vahvistaa edellisiä tasoja. Tämän tason saavuttamiseksi sisäiselle markkinoinnille on asetettava tavoitteiksi saada työntekijät tietoisiksi uusista tuotteista, palveluista, kampanjoista, toimintatavoista ja keinoista, joilla yrityksen suhdemarkkinointia hoi-

detaan. Pelkkä tietoisuus ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijät on saatava myös hyväksymään edellä mainitut toimenpiteet ja palvelut. (Grönroos 2009, 453–454.)

2.3 Suunnittelun ja toteutuksen osa-alueet

Sisäistä markkinointia pidetään johtamisfilosofiana, jossa työntekijää kohdellaan sisäisenä asiakkaana (Grönroos 2009, 448). Työntekijöiden tulee olla tyytyväisiä suhteisiinsa kaikkien organisaation eri hierarkiaportaiden kanssa. Henkilöstöhallinnossa ja sisäisessä markkinoinnissa on paljon samoja piirteitä, mutta ne eivät kuitenkaan ole sama asia. Henkilöstöhallinnossa kuitenkin on avaimia sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen, kuten koulutus ja urasuunnittelu. Sisäinen markkinointi auttaa näiden käyttämisessä ja parantaa vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksellisuutta asiakaskeskeisten ja taitavien työntekijöiden avulla. Sisäinen markkinointi saadaan toimimaan, kun henkilöstöhallinto ja markkinointi pelaavat saumattomasti yhteen. (Grönroos 2009, 448.)

Sisäiselle markkinoinnille ei ole olemassa mitään aukotonta listaa siitä, mitä siihen pitäisi kuulua ja mitä ei. Palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen välittömästi tai välillisesti vaikuttavia toimintoja on olemassa lähes rajattomasti (Grönroos 2009, 455). Bergstöm ja Leppänen (2009, 174) ovat listanneet (ks. kuvio 4) sisäisen markkinoinnin keinoiksi, koulutuksen, tiedotuksen, kannustuksen ja yhteishengen.



Kuvio 4. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet (Bergström & Leppänen 2009, 174)

Tiedotus

Onnistunut sisäinen viestintä on elintärkeää, jotta henkilöstölle saadaan viestittyä yrityksen liikeidea ja tavoitteet (mm. Horovitz 1992, 78; Bergström & Leppänen 2009, 176). Tiedotus edistää työyhteisön avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapiiriä. Tiedottamisen erilaisia muotoja ovat mm. sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulut, suullinen viestintä, kokoukset ja palaverit. Tiedottamisen tavoitteena on saada välitettyä tieto kaikille sitä tarvitseville. Henkilöstöä tulee aktivoida tiedon tuottamiseen organisaatiolle, sillä siitä on hyötyä muillekin organisaation jäsenille. Laadukkaalla tiedottamisella pystytään myös varmistamaan henkilöstön vuorovaikutteinen markkinointi. Kun he tietävät yrityksen tuotteista ja palveluista tarpeeksi, he pystyvät vapaa-ajallakin edusta-

maan organisaatiotaan erinomaisesti ja oikein. Tämä luo positiivista kuvaa ulospäin. (Bergström & Leppänen 2009, 176.)

Tietotekniikalla on suuri vaikutus sisäisen markkinoinnin onnistumiseen. Tietokantojen, www-sivujen ja sähköpostin helppo käyttö parantaa ihmisten mahdollisuuksia ottaa yhteyttä nopeammin ja luotettavammin toisiinsa. Yhteisten tietokantojen käyttö edistää sisäisiä suhteita. Vaikka teknisten apuvälineiden on oltava laadukkaita ja helppoja käyttää, ei kuitenkaan saa tuudittautua pelkästään niiden käyttämiseen. Tekniset apuvälineet saattavat vaikuttaa negatiivisesti, jos muu viestintä unohtuu. (Grönroos 2009, 460; Gummesson 2004, 278, 284; Lahtinen & Isoviita 2001, 65.)

Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2008, 106) mukaan sisäisen viestinnän onnistuminen ennustaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisöön. Sisäisessä viestinnässä on tärkeää informaation määrä. Jos tietoa on liikaa, ei sitä ehditä käyttää hyväksi. Kun tietoa sanotaan olevan liian vähän, se usein tarkoittaa määrän sijasta tiedon sisältöä: tietoa ei saada niistä asioista, joista sitä halutaan.

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 106) ovat listanneet sisäiselle viestinnälle kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on tiedonkulku. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedot ja ne ovat helposti etsittävissä. Toinen tavoite, johon sisäisellä viestinnällä pyritään, on vuorovaikutus. Avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan viestien esteetöntä kulkemista organisaation sisällä. Avoimuuteen kuuluu myös se, että asiat syyt ja seuraukset kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta. Sisäisen viestinnän kolmas tavoite on sitoutuminen. Kuten aiemmin on todettu, työntekijöiden on oltava selvillä yrityksen strategiasta ja visiosta. Sitoutuminen tarkoittaa, että nämä asiat ovat varmasti selvillä ja työntekijät todella ymmärtävät ja hyväksyvät strategian ja vision. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106–107.)

Koulutus

Koulutus on tärkeä osa-alue, sillä organisaation eri portaista löytyy aina henkilöitä, jotka eivät tiedä tai ymmärrä strategiaa tai toiminta-ajatusta. Heidän palveluosaamisensa on heikkoa. Tämä johtuu siitä, etteivät työntekijät aina ymmärrä vastuutaan

markkinoinnista ja asiakaskeskeisyydestä. Ongelma voi olla myös asenteessa. Tämän takia tiedon tason parantaminen ja asenteiden muokkaaminen positiivisemmaksi ovat kiinteästi toisiinsa sidoksissa. Olennaista on, että koulutus kattaa kaikki yrityksen henkilöstöryhmät. (Grönroos 2009, 456; Lahtinen & Isoviita 2001, 65.)

Grönroosin (2009, 456) kolme teemaa koulutuksen sisältöön ovat:

1. kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin
2. myönteisten asenteiden kehittäminen palvelustrategia, asiakaskeskeyttä, osa-aikaista markkinointia kohtaan
3. työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen.

Kun ensimmäinen koulutuksen teemoista on saatu varmasti iskostettua organisaation henkilöstöön, voidaan siirtyä seuraaviin teemoihin. Kokonaiskuvaa ymmärtämätön työntekijä ei tajua, miksi hänen täytyisi muuttaa asenteitaan tai käyttäytymistään asiakkaita tai kollegoja kohtaan. Työntekijän ja johdon välillä on saatava vallitsemaan luottamus, ja siksi koulutuksessa on otettava esiin myös oikeudenmukainen kohtelu. (Grönroos 2009, 456.)

Koulutus tulee nähdä ammattitaidon ja asenteiden kehittämisenä, mutta myös henkilöstön kannustamisena, jolla turvataan menestyminen pitkällä aikavälillä. Mahdollisuuksien mukaan yritysten tulisi tukea tutkintojen suorittamista esimerkiksi maksamalla siitä palkkio. (Bergström & Leppänen 2009, 176.)

Viitalan (2012, 196) mukaan koulutuksen piiriin voidaan laskea kaikki organisoituun oppimiseen tähtäävä toiminta. Kouluttajina voivat olla joko oman organisaation edustaja tai ulkopuolinen kouluttaja. Koulutuksessa opetusmenetelmät voivat vaihdella. Sisältö tulee räätälöidä tarpeen mukaan. Koulutettava voi olla joko passiivinen tiedon vastaanottaja tai aktiivinen tiedon tuottaja. Koulutuksia voidaan järjestää joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisen koulutuksen etuina voidaan pitää oman organisaation tuttua lähestymistapaa. Ulkoisilla koulutuksilla taas voidaan rikastaa osaamista uusilla näkökulmilla. Ruohotie ja Honka (2002, 168–169) muistuttavat etteivät koulutuk-

set saa olla itsetarkoitus. Koulutuksen järjestämisen täytyy lisätä tietoja ja taitoja, mutta myös motivoida ja sitouttaa työntekijää.

Viitala (2012, 197) ottaa esiin myös omaehtoisen eli itseohjautuvan oppimisen. Se tarkoittaa kirjallisuuden, videoiden, verkkopohjaisten menetelmien ja epävirallisen mentoroinnin kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä.

Kannustaminen

Kannustamalla henkilöstöä varmistetaan heidän halunsa palvella ja toteuttaa yrityksen strategiaa. Tyypillisiä kannustimia ovat rahapalkkiot eli bonukset. Kannustimena saatetaan käyttää myös esineitä. Joskus se voi olla myös ylennys tai vastuun laajentuminen. Kannustejärjestelmän on oltava selkeä ja oikeudenmukainen, minkä kaikki ymmärtävät. (Bergström & Leppänen 2009, 176–177.)

Ruohotie ja Honka (2002, 44) muistuttavat, etteivät kaikki halua samanlaista kannustinta tai palkkiota. Toiset pitävät ylimääräisestä lomasta, kun taas toiset rahallisesta kannustuksesta. Kannustimia suunniteltaessa tulee ensin tutkia, mikä motivoisi työntekijöitä parhaiten. Kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan ja palkkio tyydyttää tarpeen.

Vartiainen, Hakonen ja Hulkko (1998, 39) ovat jakaneet kannusteet ja palkkiot kahden ryhmään, aineellisiin ja aineettomiin. Aineellisia kannustimia ja palkkioita ovat mm. rahapalkka ja edut. Aineettomia taas ovat mm. ottaminen mukaan päätösten tekoon ja myönteinen palaute.

Bergström ja Leppänen (2009, 177) sekä Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 220) muistuttavat, että aineellisten palkkioiden lisäksi laatu-palaute tai julkinen kiittäminen voivat toimia. Tärkeää kannustamisessa on muistaa aito henkilökohtainen huomioiminen, joka auttaa jaksamaan. Kiittämistä ja myönteistä palautetta ei pidä koskaan unohtaa.

Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 14) toteavat taitavan ja arvostavan palautteen motivoivan ja sitouttavan työntekijöitä. Se myös parantaa ilmapiiriä. Palautteen puuttuminen saattaa laskea työntekijän tehokkuutta ja organisaation strategia hä-

märtyy. Palautteen antaminen on tärkeää, ettei "rivien välistä" tehdä vääriä tulkintoja tai johtopäätöksiä.

Toimivalla vuorovaikutuksella johdon ja työntekijöiden kesken saadaan luotua hyvä palvelukulttuuri. Usein tätä mitataan työtyytyväisyys-kyselyillä. Hyvän palvelukulttuurin ansiosta organisaation jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi, tyytyväiseksi ja arvostetuksi. Yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa ja itsetunto vahvistuu. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14–16; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Yhteishenki

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada henkilöstö puhaltamaan yhteen hiileen ja uskomaan organisaation menestykseen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan erinomainen yhteishenki. Sitä voidaan kohottaa järjestämällä esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia, matkoja ja tapahtumia. Yhtenäiset asut ja logoilla varustetut esineet ovat myös tärkeä palanen yhteenkuuluvuutta. (Bergström & Leppänen 2009, 177.)

Viitala (2011, 163) ja Rope (2000, 107) myös muistuttavat yhteisten juhlien ja tapahtumien merkityksestä, sillä niillä on sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävä vaikutus, mikä motivoi ja sitouttaa organisaatioon. Yhteisöllisyys on tärkeää, koska työtä tehdään yhteiseksi hyväksi.

Toinen tärkeä asia, jonka Viitala (2012, 239) ottaa esiin on tasa-arvoinen kohtelu. Se on yksi tärkeimmistä yhteishenkeä ja työhyvinvointia edistävästä asioista. Kaikkien organisaation jäsenten on pystyttävä olemaan ja esiintymään avoimesti, ilman mitään pelkotiloja syrjinnästä tai häirinnästä.

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 177) mielestä tärkein edellytys sisäisen markkinoinnin onnistumiselle on kaikkien keinojen tasapainoinen käyttäminen. Koko henkilöstön on osattava ja haluttava uskoa yritykseen ja itseensä. Sisäinen markkinointi ei onnistu, mikäli yksikin osa-alue putoaa kyydistä. Sisäinen markkinointi ei ole vain suurten yritysten toimintaa, vaan yhtälailla myös pienten yritysten ja yhdistysten.

2.4 Palvelun laatu

Tässä luvussa käsitellään palvelun ja sisäisen palvelun laatua. Ensin määritellään palvelun laadun keskeiset käsitteet, jotka ovat sisäisen palvelun laadun käsitteen perusta.

Palvelu

Kotler ja Keller (2012, 978) ovat määritelleet palvelun tarkoittavan aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaa prosessia, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Grönroos (2009, 76–77) on kuvannut palvelua monimutkaiseksi ilmiöksi, jota voidaan kuvata henkilökohtaiseksi palveluksi, tuotteeksi tai tarjoomaksi. Palvelulle on tunnusomaista, että sitä voi ostaa ja myydä, mutta sitä ei voi kokea konkreettisesti. Palvelua ei ole myöskään mahdollista omistaa. Näkymättömiksi palveluiksi kutsutaan monia hallinnollisia palveluita kuten valitusten käsittelyä ja laskutusta. Näkymättömiä ne ovat siksi, että asiakas ei koskaan näe kyseisiä prosesseja.

1960–1980 annettiin runsaasti erilaisia määrittelyjä siitä, mitä palvelut ovat. Niissä tarkasteltiin pääasiassa vain palveluyritysten tarjoamia palveluita. Grönroos (2009, 77) esittelee teoksessaan Gummessonin määritelmän, joka on samansuuntainen Kotler ja Kellerin määritelmän kanssa: *”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa tai myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.”*

Palvelun määritelmästä ei päästy yksimielisyyteen, ja keskustelu siitä laantui 1980-luvun jälkeen. Grönroos (2009, 77) kuitenkin määritteli vuonna 1990 palvelun käsitteen itse seuraavaan tapaan:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Rissanen (2005, 18) toteaa palvelun olevan vuorovaikutusta, tekoa, tapahtumaa, toimintaa tai suoritusta, joiden tavoitteena on lisäarvon saaminen. Keinoina lisäarvon

saamiseen Rissanen nimeää ongelmanratkaisun, elämyksen, nautinnon, kokemuksen tai ajan säästön tuottamisen.

Piirteet

Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin mallit ja käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on palveluprosesseissa aina jollain tavoin mukana. Grönroos (2009, 79) korosti määritelmässään vuorovaikutuksen merkitystä. Asiakkaat ovat mukana myös silloin, kun he käyttävät palveluita yksin, esimerkiksi maksamalla laskujaan verkkopankissa. Tällöin asiakas on yhteydessä palveluyrityksen luoman järjestelmän kanssa. Myös järjestelmät vaikuttavat olennaisesti asiakkaan kuvaan palvelusta.

Grönroosin (2009, 79) kolme yleisluonteista piirrettä palveluista ovat:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin.

Tärkeimpänä piirteenä Grönroos (2009, 79) pitää palveluiden prosessiluonnetta. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka sisältävät fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuuria. Yleensä nämä koetaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu siis pääosin samanaikaisesti. Tästä syystä laadunvalvonta ja markkinointi ovat haastavia. Tilanteet voivat olla hyvin erilaisia. Esimerkiksi parturissa asiakas on läsnä koko palvelun ajan, kun taas tuotetta ostettaessa asiakas on läsnä vain pienen osan koko prosessiketjusta. Suurin osa prosesseista onkin näkymättömiä. Täytyy kuitenkin muistaa asiakkaan kiinnittävän huomiota ainoastaan prosessin näkyvään osaan. Kolmas piirre korostaa asiakasta paitsi vastaanottajana, mutta erityisesti myös palveluprosessin tuotantoresurssina. (Grönroos 2009, 80.)

Bergström ja Leppänen (2009, 198) ovat tehneet samankaltaisia päätelmiä Grönroosin (2009, 82) kanssa palveluiden piirteistä. He ovat listanneet erityispiirteitä, jotka

palvelujen myynnissä on otettava huomioon verrattuna tavaroiden myyntiin. Listaus sisältää myös Grönroosin tekemät päätelmät:

1. Palvelut ovat aineettomia.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.
3. Palvelut ovat ainutkertaisia.
4. Palveluja ei voi standardoida.
5. Palvelujen tuottamiseen liittyy ihmisiä.
6. Asiakas osallistuu palvelujen tuottamiseen.
7. Palvelujen omistusoikeutta ei siirretä.
8. Palveluja ei voi varastoida, eikä myydä uudelleen.
9. Palveluja on vaikea kokeilla ennen ostoa.
10. Palvelu on prosessi.

Tavarat ja palvelut eroavat toisistaan niin tuotannon, markkinoinnin kuin taloudenkin osalta. Palvelut tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja myydään eri tavalla kuin tavarat. Ostaessasi palvelun, ostat oikeastaan lupauksen tai sopimuksen. Palvelu ei voi koskaan olla samanlainen; vaikka kaikki muu olisikin samaa, sosiaalinen suhde palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä on aina erilainen. Vuorovaikutuksen onnistuminen palvelun tuottajan ja ostajan välillä on edellytys toimivaan palveluprosessiin. Tämän takia henkilöstön kouluttamiseen on äärimmäisen tärkeitä panostaa. Pankki-automaatilla asioiminen kuulostaa siltä, että prosessi on aina samanlainen asiakkaasta riippumatta. Asiakkaat kuitenkin voivat ymmärtää ruudulla näkyvät ohjeet eri tavoin, mistä seuraa epäjohtamukaisuutta. Tämä on suuri ongelma palvelujen johtamisessa. Täytyisi keksiä keinot, kuinka pitää asiakkaalle koettu ja tarjottu palvelu tasalaatuisena. (Bergström & Leppänen 2009, 198; Grönroos 2009, 82.)

Ylikoski (2000, 17–20) kirjoittaa palveluiden kirjon olevan erittäin laaja. Palveluita kuluttajille tarjoavia toimialoja on myös lukuisia. Tyypillisiä toimialoja ovat mm. ravintolat, pankit, koulutuspalvelut ja urheilutoiminta. Palvelut ja palveluorganisaatiot voivat siis olla hyvin erityyppisiä. Ylikosken mukaan palveluorganisaatiot voivat olla yrityksiä tai ei-kaupallisesti toimivia organisaatioita.

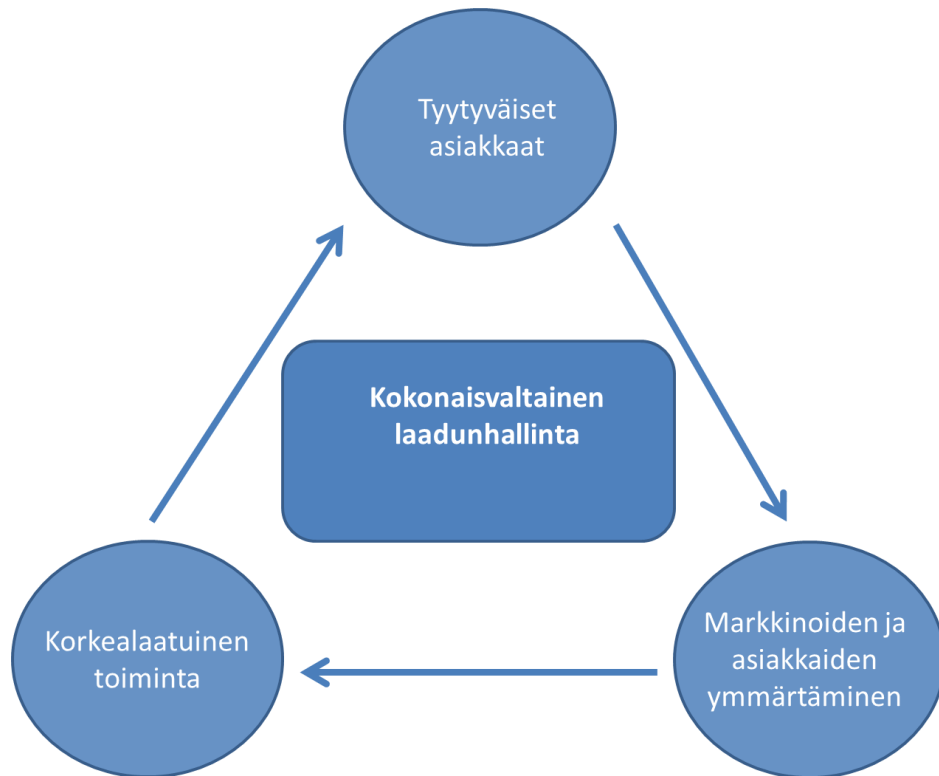
Laatu

Lecklinin (2006, 18) mukaan laadulla tarkoitetaan yleisesti asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Sisäisellä toiminnalla ja virheettömillä tuotteilla ei ratkaista laatua, vaan siihen tarvitaan ulkopuolisen arvioijan, asiakkaan, näkemys. Laadulle asetetaan jatkuvasti uusia vaatimuksia, mitä on jatkuvasti parannettava ja seurattava mahdollisimman nopeaan tahtiin. Vaatimuksia asettavat kilpailijat, innovaatiot markkinat ja yhteiskunnan muutokset. Määritelmään kuuluu myös ajatus virheettömyydestä eli siitä, että asiat tehdään kerralla oikein.

Romanialaisen laatugurun Joseph Juranin (1998, 2.1–2.2) määritelmän mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (fitness for use). Tätä määritelmää käytetään yleisesti kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa. Juran on korostanut laatutyössään erityisesti asiakaslähtöisyyttä. Hänen mielestään laadun suunnittelun lähtökohtana on oltava sisäinen tai ulkoinen asiakas.

Lillrank (1998, 19) on määritellyt laadun olevan vertailujen tulosta. Toteutumaa voidaan verrata tavoitteeseen, rakennetta suorituskyykyyn tai tarvetta tyydytykseen. Mitä lähempänä ne ovat toisiaan, sen parempaa laatu on.

Lecklin (2006, 18–19) on luonut kokonaisvaltaisen laadunhallinnan mallin. Laatu syntyy asiakaslähtöisyydestä, prosessien ja henkilöstön kehittämisestä ja toiminnan jatkuvasta parantamisesta. Kuvio 5 havainnollistaa, kuinka laadun onnistuminen vaatii kaikkien sen osatekijöiden onnistumisen. Ensimmäiseksi on ymmärrettävä markkinat ja asiakkaat, jotta toiminta voidaan suunnitella ja kehittää sellaiseksi, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien palautteen perusteella toimintaa kehitetään edelleen.



Kuvio 5. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

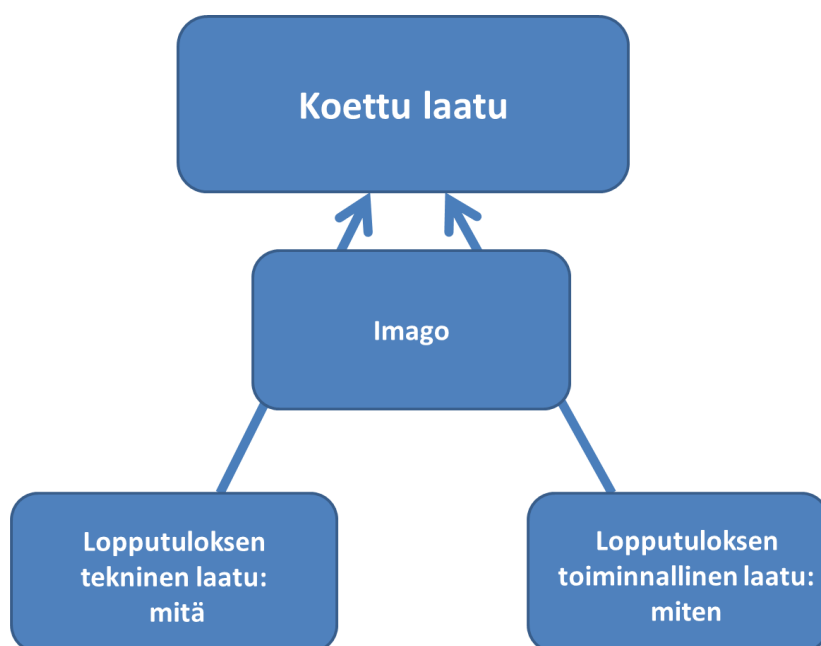
Palvelun laatu

Palvelun laatu muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta palvelun laadusta. Ulkoisen palvelun laadun käsittely on olennaista, koska sisäisen palvelun laadun tutkimusalue on muodostunut sen pohjalta.

Aiemmin huomattiin palvelun ja laadun määritelmien olevan erittäin monisäikeisiä. Tuotteiden laadun määrittäminen on perustunut yleisesti niiden teknisiin ominaisuuksiin. Tuotteiden markkinoinnissa yritykset pyrkivät korostamaan näkymättömiä tekijöitä kuten muodikkautta. Palvelut taas ovat monimutkaisempia, koska ne koostuvat prosesseista, joissa asiakas on aktiivisesti mukana. Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin kehittämisessä on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja arvioivat palvelun laadusta. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 24.) Kun palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan odotukset ja kokemukset, voidaan kehitystä ohjata oikeaan suuntaan (Horovitz 1992, 28). Odotuksiin vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset ja muilta ihmisiltä saadut käsitykset (Grönroos 2009, 99; Bergström & Leppänen 2009, 190).

Grönroos toi palvelukeskeisyyden laatuajatteluun vuonna 1982 esittelemällään käsitteen ja mallin koetun palvelun laadulle. Lähestymistapa perustuu tutkimuksiin, joissa selvitetään kuluttajien käyttäytymistä ja tuotteille asetettujen odotusten vaikutusta kulutuksen jälkeisiin arviointeihin. Kun osataan määritellä, millaiseen palveluun pyritään ja miten palvelutapahtumat käytännössä toteutuvat, tulosten mittaaminen ja palvelun kehittäminen on helpompaa. (Grönroos 2009, 99; Bergström & Leppänen 2009, 191.)

Grönroos (2009, 100–102) ja Bergström ja Leppänen (2009, 190) ovat yhtä mieltä siitä, että palvelukokonaisuudessa on kiinnitettävä huomiota teknilliseen ja toiminnalliseen laatuun. Asiakkaille on tärkeää tietää mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja sillä on iso merkitys arvioitaessa ulkoista palvelun laatua. Yritysten on väärin katsoa tämän tarkoittavan palvelun kokonaislaatua. Se on vain toinen ulottuvuus, teknillinen laatu. Se, mitä jää, kun prosessi ostajan ja myyjän välillä on ohitse. Toiminnallinen laatu eli se, millä tavoin asiakas saa haluamansa palvelun, on merkittävää. Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on esitetty, kuinka Grönroosin mukaan asiakkaan käsitys palvelun kokonaislaadusta syntyy. Imagon rooli kuviossa on ikään kuin olla kokemisen suodatin, sillä ennakkokäsitykset yrityksestä vaikuttavat kokonaislaatuun.



Kuvio 6. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Kahden edellä mainitun palvelun laadun ulottuvuuden lisäksi Grönroos (2009, 103) esittelee muitakin laatu-ulottuvuuksia. Rustin ja Oliverin mukaan palvelutapaamisen ympäristö on liitettävä yhdeksi ulottuvuudeksi. Mitä ja miten ulottuvuuksien rinnalle lisättäisiin missä-ulottuvuus. Koetun palvelun laadun mukaisesti fyysinen ympäristö vaikuttaa toiminnalliseen laatuun, mitä Bitner kuvaa termillä palvelumaisema. Holmlundin ehdotus lisämääritelmäksi on taloudellinen ulottuvuus. Se kuvaa palveluratkaisujen taloudellisia seurauksia. (Grönroos 2009, 103.)

Lehtinen (1986, 49–50) on löytänyt palvelun laadulle kolme ulottuvuutta. Palvelujen vuorovaikutuslaatu muodostuu asiakkaan ja kontaktihenkilökunnan vuorovaikutuksesta. Fyysinen ulottuvuus tarkoittaa asiakkaan kokemaa fyysisten resurssien laatua, joka jakaantuu fyysisen ympäristön, välineistön, kulutettujen tavaroiden ja prosessin tuloksen laadusta. Kolmas ulottuvuus on nimeltään institutionaalinen laatu. Asiakas kokee sen osallistumalla palvelujen tuotantoprosessiin ja ennen sitä. Se on ainoa ulottuvuus, joka voidaan kokea ennen palvelun tuotantoa.

Palvelun laadun kokemiseen liittyvät tutkimukset kuluneen kahden vuosikymmenen aikana ovat keskittyneet pääasiassa odotusten ja kokemusten välisen eron käsitteeseen. Käsitteen mukaan laatu koetaan vertaamalla eri laatuattribuutteja koskevia odotuksia ja kokemuksia. (Grönroos 2009, 112.)

Asiakkaiden käsitystä palvelujen laadusta on mahdollista arvioida. Yksinkertaisin tapa olisi vain mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä koettuun laatuun. Paljon laadun tutkimuksessa on kuitenkin suuntautunut mittaamisesta sopivien välineiden kehittämiseen. Kirjallisuudessa mittausvälineitä on esitelty kahdenlaisia (Grönroos 2009, 112);

1. attribuuttipohjaiset mittausvälineet: palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin perustuvat mittausmallit
2. kvalitatiiviset mittausvälineet: esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvat mallit.

Kvalitatiivisissa menetelmissä vastaajia pyydetään kuvailemaan käsitystään palvelusta. Näitä menetelmiä käytetään huomattavasti vähemmän. Attribuuttipohjaiset me-

netelmät ovat suositumpia, ja niitä käytetään akateemisissa tutkimuksissa ja yrityksissä. (Grönroos, 2009, 112.)

Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin (1985, 41–47) kehittämä SERVQUAL on tunnetuin attribuuttipohjainen mittausmenetelmä. Se syntyi, kun edellä mainitut professorit alkoivat tehdä tutkimuksia palvelun laadusta. Ensimmäisen tutkimuksen pohjalta he listasivat kymmenen palvelun laadun osatekijää, jotka myöhemmin tiivistettiin viiteen.

Nämä viisi palvelun laadun osatekijää ovat Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin mukaan (1985, 422.):

1. Konkreettinen ympäristö (toimitilat, ulkoinen ympäristö)
2. Luotettavuus (täsmällinen ja virheetön palvelu asiakkaalle)
3. Reagointialttius (halukkuus auttaa ja palvella asiakasta)
4. Vakuuttavuus (asiakkaan tukeminen, turvallisuuden tunne)
5. Empatia (ymmärretään asiakkaan ongelmat, ajetaan heidän etua)

SERVQUAL perustuu yllä olevan kuvion viiteen osatekijään ja asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Viittä osaa aluetta pyydetään kuvaamaan 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään arvioimaan porrastetulla asteikolla, jonka ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä ja täysi eri mieltä”, mitä he odottivat palvelulta ja kuinka he sen kokivat. Odotusten ja kokemusten poikkeamilla saadaan selvitettyä kokonaislaadun tulos. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991, 420–425.)

2.5 Sisäisen palvelun laatu

Tutkijat ovat yleisesti hyväksyneet käsityksen siitä, että korkeaan ulkoiseen palvelun laadun tuottamiseen vaikuttavat merkittävästi sisäiset suhteet. Tästä syystä sisäisen palvelun laatuun on kiinnitettävä huomiota. (Lewis & Entwistle 1990, 51; Ahmed & Rafiq 2003, 1177).

Aiemmin tekstissä palvelu määriteltiin aineettomiksi prosesseiksi, joita ei voi konkreettisesti nähdä. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta laatu tarkoittaa asennetta ja käyttäytymistä. Kalliomaan (2009, 59) väitöskirjassa esitellään Crosby ja Johnsonin (2003) tutkimus, jossa todetaan niin sisäisen kuin ulkoisenkin markkinoinnin perimmäisen tarkoituksen olevan käyttäytymiseen vaikuttaminen. Sisäisen asiakkaan kohdalla käyttäytymisen tavoitteena on sitoutuminen, jonka kautta työntekijä omasta halustaan pyrkii yrityksen tuloksen parantamiseen.

Kokonaisvaltaisessa laatuajattelussa eli Total Quality Managementissä uskotaan jatkuvaa parannukseen asiakastytyväisyyden ja palvelujen tuottamisen prosesseissa tai palveluketjussa. TQM:ssä on tunnistettu sisäisen asiakkaan merkitys ja ymmärretään työntekijän luovan laatua. (Morris, Barnes & Lynch 1999, 661–662.)

Hallowellin, Schlesingerin ja Zornitskyn (1996, 23) tutkimuksen mukaan sisäisen palvelun laatuun vaikuttavat työkalut, työtavat, ohjeet, yhteistyö, johdon tuki, yhteiset tavoitteet, tehokas koulutus, viestintä sekä palkkiot ja tunnustukset.

Reynoso ja Moores (1996, 75–80) ovat määritelleet sisäisen palvelun laadulle yhdeksän ulottuvuutta. He päätyivät (taulukko 3) esitettyihin tuloksiin tarkastelemalla eri osastojen välisten sisäisten asiakkaiden palveluun vaikuttavia tekijöitä. Ulottuvuuksista voidaan päätellä luottamuksen ja luotettavuuden olevan erittäin merkityksellisiä sisäisen palvelun laadulle.

Taulukko 3. Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet (Reynoso & Moores 1996, 80)

Auttavaisuus

Sisäisen toimittajan halukkuus palvella ja tehdä yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa.

Täsmällisyys

Kyky toimittaa sisäinen palvelu välittömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua.

Viestintä

Taito pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista ja muutoksista

Aineelliset välineet

Sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto sekä fyysinen olemus

Luotettavuus

Yksikön kyky tuottaa pyydetty palvelu asetetun laadun mukaisena, niin että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon.

Ammatillisuus

Kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa.

Luottamuksellisuus

Toimittajayksikön kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisten tilanteiden hoitaminen.

Valmius

Sellaisten resurssien omaaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua.

Harkitsevuus

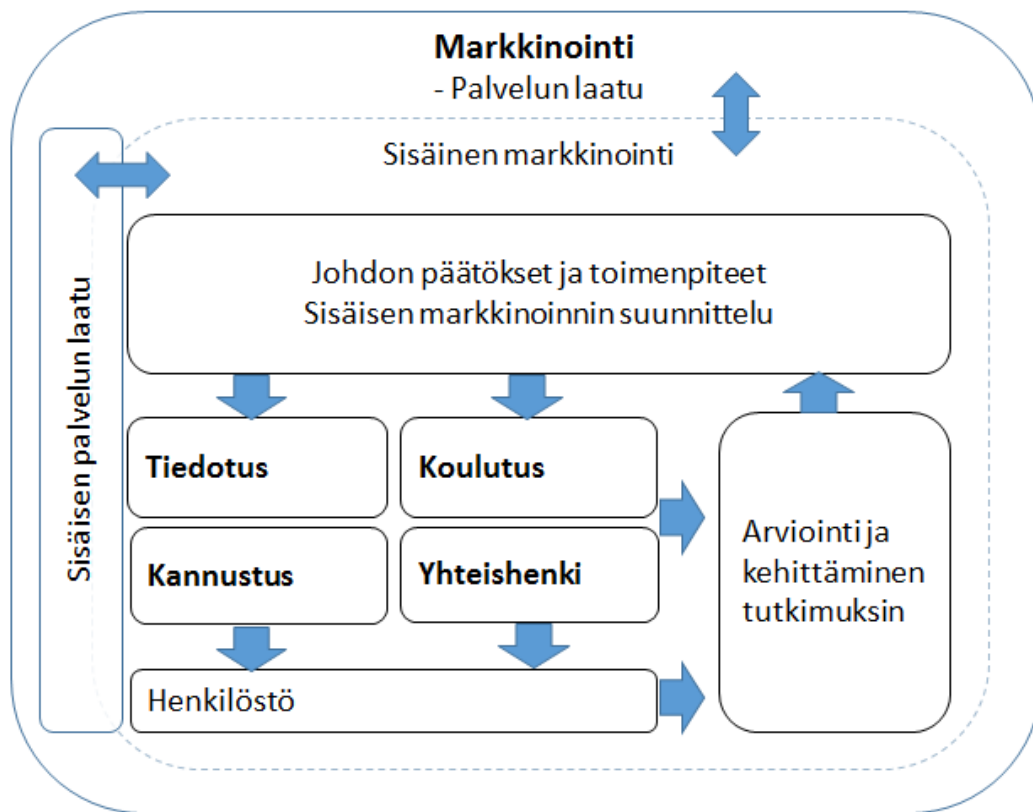
Sisäisen toimittajan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen

2.6 Tutkimuksen yhteenveto

Tässä tutkimuksessa keskitytään Seinäjoen Erotuomarikerhon sisäisen markkinoinnin onnistumiseen. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka hyvin sisäisen markkinoinnin keinot toimivat henkilöstön eli sisäisten asiakkaiden mielestä Erotuomarikerhossa.

Teoriaosuudessa avattiin tutkittavia asioita sisäisen markkinoinnin, palvelun laadun ja sisäisen palvelun laadun avulla. Tutkimuksen pääpaino on sisäisessä markkinoinnissa. Kuviossa 7 on kuvattu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuviossa sisäinen markkinointi ja sen keinot, tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishenki, ovat kaiken keskiössä. Sisäisen markkinointi alkaa suunnittelulla, joissa hyödynnetään edellä mainittuja keinoja. Henkilöstö eli sisäiset asiakkaat ovat tutkimuksen kohde. Tutkimalla sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä saadaan johdolle työkaluja suunnitella ja kehittää sisäistä markkinointia tehokkaammaksi.

Palvelun laatu liittyy vahvasti teoriaan, sillä sisäisen markkinoinnin onnistuminen näkyy ja toteutuu sitoutuneempana ja laadukkaampana henkilöstönä ulospäin, eli ulkoisen palvelun laatu kohenee. Palvelu laatu ja sisäinen markkinointi ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Nämä käsitteet yhteen liimaa sisäisen palvelun laatu, joka näkyy kuvion vasemmassa reunassa. Kaiken edellä mainitun ympäröi kehä, jonka otsikkona on markkinointi, jonka tieteenalaan tämä tutkimus asemoituu.



Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Ensin esitellään tutkimusprosessin eteneminen. Tämän jälkeen esitellään ja perustellaan valitut tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.

3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi käynnistyi syksyllä 2013 keskusteluilla toimeksiantajan johtokunnan kanssa. Opinnäytetyön tekijä ja johtokunta tapasivat syyskuun alussa 2013 ja pohtivat yhdessä mahdollisuuksia Erotuomarikerhon toiminnan nykytilan tutkimiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteesta löytyi nopeasti yhteinen näkemys, mistä osapuolet uskoivat olevan todellista hyötyä molemmille osapuolille, sillä opinnäytteen tekijä on itsekin aktiivisesti mukana toimeksiantajan toiminnassa. Tällä tavoin motivaatio tutkimuksen toteuttamiseen saatiin korkealle.

Aihe esiteltiin ohjaavalle opettajalle ja yhdessä Erotuomarikerhon ja ohjaavan opettajan kanssa saimme lyötyä lukkoon tutkimuksen sisällön ja tavoitteet.

Pää tutkimusongelma muotoiltiin kysymykseksi:

”Millainen on jäsenen tyytyväisyys Seinäjoen Erotuomarikerhon toimintaan?”

Tutkimuksen alaongelmana halutaan selvittää puolestaan: Miten sisäinen viestintä ja koulutus ovat onnistuneet? Miten kannustaminen on onnistunut? Millaiseksi yhteishenki koetaan? Lisäksi haluttiin selvittää, miten tulokset eroavat Seinäjoella tuomarina toimivien ja ympäryskuntien tuomareiden välillä?

Samalla teoreettinen viitekehys hahmottui ja tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Syyskuun lopussa 2013 alkoi kyselylomakkeen laadinta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lopulliseen muotoon lomake saatiin ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan avustuksella lokakuussa 2013.

Kysely lähetettiin 14.10.2013 sähköpostitse kaikille Seinäjoen Erotuomarikerhon vuoden 2013 jäsenmaksun maksaneille henkilöille, jotka aktiivisesti ovat mukana toiminnassa. Jäseniä oli 64. Sähköposti sisälsi saatekirjeen (liite 1) ja linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen. Vastausaikaa annettiin 7 vuorokautta. 18.10.2013 lähetettiin muistutusviesti lisävastauksien saamiseksi.

3.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Edellytyksenä määrällisen tutkimuksen käyttämiselle on ilmiöön vaikuttavien tekijöiden tunteminen. Se on välttämätöntä, koska vain silloin voidaan mitata oikeita tekijöitä. Tutkittava ilmiön täsmentämiseen voidaan käyttää apuna laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus on ilmiöön vaikuttavien tekijöiden mittaamista, niiden suhteiden vuorovaikutusten laskemista ja tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. (Kananen 2011, 12, 17.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan määrällistä tietoa. Tästä syystä tutkittavan ilmiön tekijät muutetaan luvuiksi, joita käsitellään tilastollisin menetelmin. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään useimmiten kyselylomaketta. Myös haastattelu voi tulla kysymykseen, jos halutaan selvittää ilmiöön liittyvien ominaisuuksien tai yhteyksien esiintymistiheyksiä eli frekvenssejä. Tällöin avuksi tarvitaan valmiita strukturoituja kysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. (Kananen 2011, 18–19.)

Kysely voidaan toteuttaa mm. postin välityksellä tai sähköisesti lähetettävällä kyselylomakkeella. Verkkokyselyn etuna on sen nopeus, sillä vastaukset saadaan reaaliaikaisesti ja vaivattomasti. Yleinen heikkous verkkokyselyissä on alhaiset vastausprosentit, jotka jäävät noin 30–40 prosenttiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 185.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään perusjoukko eli populaatio, jota tutkimus koskettaa ja josta halutaan tehdä päätelmiä tutkimuksen perusteella. Otanta-tutkimuksessa perusjoukkoa edustaa otos, joista saatuja tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Perusjoukon rakenne täytyy pystyä määrittelemään otoksen ja perusjoukon vastaavuuden arvioimiseksi. Joskus mahdollista on tehdä

kokonaistutkimus, joka tarkoittaa, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat henkilöt osallistuvat tutkimukseen. (Kananen 2011, 65–66; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 168.)

3.3 Kyselylomakkeen laadinta

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä, jotka ovat joko avoimia tai strukturoituja (valmiit vastausvaihtoehdot). Kysymykset ovat aseteltava niin, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, omaa ja haluaa antaa kysymykseen liittyvän tiedon ja niin, että kysymykset ovat yksiselitteisiä. (Kananen 2011, 30.)

Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia tai suunnattuja kysymyksiä. Kysymystä rajattaessa on tärkeää pohtia sen tarkoitusta. Huonosti rajattu kysymys ei tuota tutkimusongelman ratkaisemiseksi mitään hyötyä. Täysin rajaamattomia kysymyksiä käytetään uusien ideoiden ja ajatusten tuottamiseen. Ne tuovat vaihtelua ja rytmiä strukturoitujen kysymysten joukkoon. Avoimet kysymykset ovat haastavia analysoida, mutta niillä saadaan strukturoituja kysymyksiä laajempaa tietoa. (Kananen 2011, 30; Lotti 2001, 146.)

Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on valmiiksi valittu, joten niiden käsittely on nopeaa ja helppoa. Strukturoituja kysymyksiä ovat erilaiset asteikko- ja vaihtoehtokysymykset. (Kananen 2011, 31.)

Verbaalista asteikkoa käytettäessä vastaajille annetaan sanalliset vastausvaihtoehdot. Verbaalisista asteikoista tunnettuja ovat väittämät, joita käytetään mitattaessa suhtautumista joihinkin yleisiin asioihin tai ilmiöihin. Vastaajalle esitetään asiasta myönteinen tai kielteinen väite, johon otetaan kantaa tavallisesti viisiosaisella ”täysin eri-mieltä täysin samaa mieltä”-asteikolla. (Lotti 2001, 154–155.)

Kyselylomake laadittiin Webropol-ohjelmistoon. Sen käyttämiseen päädyttiin, koska se oli tutkijalle jo entuudestaan tuttu. Webropolissa kaikki vastaukset päivittyvät automaattisesti ohjelmistoon. Käyttöä puolsivat myös sen monipuoliset analysointityökalut, joita hyödynnetään tutkimustulosten käsittelyssä.

Lomake laadittiin yhdessä toimeksiantajan johtokunnan kanssa, jotta tutkimuksella saataisiin juuri oikeat asiat selvitettyä. Lopullinen muoto kysymysten asetteluille ja vastausvaihtoehdoille saatiin yhdessä ohjaavan opettajan, tekijän ja toimeksiantajan kanssa. Kysymyksiä pohdittaessa ja jäsenettäessä hyödynnettiin teoreettisen viitekehyksen esiin tuomia keinoja sisäisestä markkinoinnista ja sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksia.

Kyselyssä käytettiin avoimia ja strukturoituja kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä ovat kysymykset 6, 7, 9, 14 ja 17. Näillä kysymyksillä haluttiin antaa mahdollisuus tarkkoihin ja rajoittamattomiin kehittämisen- ja muutostiedoisiin. Kysymyksissä 15 ja 16 käytettiin järjestysasteikkoa. Vastaajia pyydettiin asettamaan ennalta määritetyt ominaisuudet tärkeysjärjestykseen. Loput kysymykset olivat mielipidekysymyksiä, joissa käytettiin 5-portaista asteikkoa. Asteikon ääripäät olivat täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä.

Lomake koostui viidestä osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue oli taustatiedot. Loput neljä olivat sisäinen markkinoinnin neljä osa-aluetta: tiedotus, koulutus, kannustus ja yhteishenki. Viimeisenä kysymyksenä vastaajalta pyydettiin mielipidettä suositeltavuudesta.

Kyselylomaketta testattiin toimeksiantajan johtokunnalla (5 hlöä), yhdellä ulkopuolisella henkilöllä ja yhdellä jäsenellä. Testaajiksi haluttiin valita monipuolinen joukko, sillä tarkoituksena oli saada selville, ymmärtävätkö erityyppiset henkilöt kysymysten tavoitteen ja sisällön. Parannusehdotusten jälkeen lomake sai viimeisen, julkaistavan muotonsa.

Perusjoukkona kyselyssä toimivat Seinäjoen Erotuomarikerho ry:n vuoden 2013 jäsenmaksun maksaneet henkilöt, jotka edelleen ovat aktiivisesti tuomarointitoiminnassa mukana. Jäseniä oli yhteensä 64 henkilöä. Jokaiselle Erotuomarikerhon jäsenelle lähetettiin 14.10.2013 sähköpostitse linkki kyselylomakkeeseen. Sähköpostiviesti sisälsi myös saatekirjeen (liite 1), jossa vastaajalle selvitettiin tutkimuksen tarkoitusta ja annettiin ohjeita kyselyn suorittamiseen. Vastausaikaa oli 7 vuorokautta, mikä varmasti riitti laadukkaan ja huolellisen vastauksen antamiseen. Kaksi päivää ennen

kyselyn sulkeutumista jäsenille lähetettiin muistutusviesti sähköpostiin, koska vastausprosentti oli vielä melko alhainen, 46,8 %. Muistutusviesti saikin aktivoitua jäseniä erittäin hyvin vastaamaan. Määräaikaan mennessä vastauksia saatiin 45 kpl. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 70,3 %, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Kadon osuudeksi jäi 29,7 %. Vastauksista 27 kpl tuli Seinäjoella tuomaroivilta ja ympäryskuntien tuomareiden vastauksia saatiin 18 kpl. Seinäjoen vastausprosentti oli tasan 75 % ja ympäryskuntien 64,3 %. Erityisen ilahduttavaa oli ympäryskuntien tuomareiden korkea vastausprosentti, sillä tutkimuksen tekijä on tutumpi henkilö Seinäjoella toimiville tuomareille.

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisissä tutkimuksissa on tarkoituksena saada tuotettua mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä on aina arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2011, 118.)

Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216). Tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, jos toistamalla tutkimus saadaan samat tulokset. Tutkimuksen toistaminen on kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa melko vaikeaa ja kallista, koska havaintoyksikköjen määrä saattaa olla jopa satoja tai tuhansia. Reliabiliteettia voidaan parantaa dokumentoimalla tutkimuksen kaikki vaiheet riittävän tarkasti. (Kananen 2010, 129.)

Tätä tutkimusta ei toistettu, joten reliabiliteetin kriittistä tarkastelua ei voida toteuttaa. Tulevaisuudessa tutkimuksen toistettavuus on kuitenkin mahdollista, koska tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarkasti tämän luvun edellä.

Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli sitä mitataanko oikeaa asiaa. Validiteetti varmistetaan käyttämällä seuraavia keinoja: oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Validiteetin hyvyyden arviointi on reliabiliteettia vaikeampaa. Validiteetista voidaan erottaa useita alalajeja, mm. sisältö- ja kriteerivaliditeetti, mutta opinnäytetyössä tärkeimpiä ovat sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti on tutkimuksessa hyvä, jos tutkimuksessa on löydetty syyseuraus-suhteet. Tavoitteena on, että mittarit mittaavat juuri oikeaa asiaa ja että ne on johdettu teoriasta. Ulkoinen validiteetti liittyy saatujen tulosten yleistettävyyteen eli siihen, miten hyvin se vastaa tiettyä ryhmää, ei kuitenkaan valtaväestöä. (Kananen 2011, 121–124.)

Ulkoinen validiteetti on mielestäni hyvin korkea, koska kyselyn vastausprosentti oli yli 70 %. Tämä on riittävä määrä, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää koko erotuomarikerhon jäsenistön osalta. Vastusprosentin korkea määrä selittyy varmasti sillä, että vastaajat kokevat tutkimuksesta olevan konkreettista hyötyä itselle.

Sisältövaliditeetin tavoitteena on käytettyjen muuttujien ja mittarien avulla muodostaa tutkimustuloksista syy-seuraussuhteita (Kananen 2011, 122). Tämän tutkimuksen sisältövaliditeettia kohentaa kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu esitetyn teorian pohjalta. Lomake jaettiin osiin, jossa ensin selvitettiin vastaajan taustatiedot ja sen jälkeen teoriassa esitetyt sisäisen markkinoinnin suunnittelun keinot: koulutus, viestintä, kannustus ja yhteishenki. Kyselylomake laadittiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, ja kysymysten muodostamisessa apuna käytettiin Kananen ja Hirsijärven tutkimuksen tekoon liittyvää kirjallisuutta. Kysymykset valittiin niin, että jokaiselle vastaajalla on varmasti kokemusta esitetyistä asioista. Kyselylomakkeen testaaminen tehtiin huolellisesti, jotta kaikki vastaajat varmasti ymmärsivät kysymykset oikein ja samalla lailla. Lomakkeen testaajiksi valittiin toimeksiantajan johtokunta, yksi erotuomarikerhon jäsen sekä yksi täysin kerhon toiminnasta ulkopuolinen henkilö. Palautteen perusteella saatiin kyselylomakkeesta tehtyä selkeä ja helposti ymmärrettävä

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu viiteen eri kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osassa esitellään tutkimukseen vastanneiden taustatiedot. Tämän jälkeen esitetään tulokset sisäisen markkinoinnin keinojen mukaisesti järjestyksessä tiedotus, koulutus, kannustus ja yhteishenki. Tulokset ovat havainnollistettu taulukoiden avulla ja avattu sanallisesti. Tulosten syvällisempi analyysi tehdään Pohdinnassa.

4.1 Taustatiedot

Tässä luvussa saadaan selville kyselyyn vastanneiden Erotuomarikerhon jäsenten taustatietoja. Taulukkoihin on merkitty sekä numeraaliset että prosentuaaliset arvot, jotta saadaan selkeämpi kuva jäsenistöstä.

Ikä

Taulukosta 4 käy ilmi kyselyyn vastanneiden ikäjakauma. Se jaoteltiin viiteen eri ikähaarukkaan, jotka olivat: 15–21 v, 22–29 v, 30–39 v, 40–49 v ja yli 49-vuotiaat. Kyselyyn vastanneista suurin osa kuului nuorimpaan ikähaarukkaan (38 %). Seuraavaksi eniten vastaajia oli ikäryhmässä 22–29v, 10 kpl. Ikäryhmissä 40–49- ja yli 49-vuotiaat oli yhtä paljon vastauksia, 7kpl. Selvästi pienin ryhmä kyselyyn vastanneista oli 30–39- vuotiaiden ryhmä, ainoastaan 9 %. Seinäjoen Erotuomarikerholla on poikkeuksellisen pieni määrä 30–39-vuotiaita tuomareita verrattuna muihin ikäryhmiin, mikä käy ilmi tästäkin taulukosta.

Taulukko 4. Vastaajan ikä

	N	45 %
15–21 v	17	38
22–29 v	10	22
30–39 v	4	9
40–49 v	7	16
>49 v	7	16
Yht.	45	100

Jäsenyyden kesto

Taulukossa 5 on esitetty vastaajien jäsenyyden kesto. Suurin ryhmä ovat 2–5 vuotta kerhon jäsenenä olleet, joita oli 40 % vastaajista. Toiseksi suurin ryhmä ovat 6–10 vuotta olleet jäsenet (31 %). Uusia alle kaksi vuotta jäsenenä (7 kpl) ja kokeneita yli 10 vuotta erotuomarikerhossa (6 kpl) jäsenenä olleita oli suunnilleen yhtä paljon.

Taulukko 5. Jäsenyyden kesto

	N	45 %
alle 2 v	7	16
2–5 v	18	40
6–10 v	14	31
yli 10 v	6	13
Yht.	45	100

Paikkakunta

Seinäjoen Erotuomarikerhon tuomareiden tehtäviin kuuluvat tuomarointitehtävät myös lähikunnissa. Taulukosta 6 selviää, että 60 % kyselyyn vastaajista tuomaroivat pääasiassa Seinäjoella ja 40 % ympäryskunnissa.

Taulukko 6. Tuomarointipaikkakunta

	N	45 %
Seinäjoki	27	60
Ympäryskunnat	18	40
Yht.	45	100

4.2 Tiedotus

Erotuomarikerhon tiedotuksen ja sisäisen viestinnän kaksi tärkeintä väylää ovat sähköposti ja Internet-sivut osoitteessa www.seinajoenek.fi. Taulukot 6 ja 7 kertovat sisäisen viestinnän ja tiedotuksen onnistumisesta jäsenten mielestä. Kysymysasettelussa on käytetty mielipideväittämiä, joiden tuloksia havainnollistetaan prosenttiosuuksilla. Väittämissä on käytetty tehosteena ”erittäin”-sanaa korostamaan tyytyväisyyden merkitystä. Viestintä on sekä sisäisen markkinoinnin keino että yksi sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksista.

Taulukko 7 kertoo, kuinka aktiivisesti jäsenet käyvät vierailemassa nettisivuilla. Kysymyksessä annettiin seitsemän vaihtoehtoa, joista kolme vaihtoehtoa nousi selvästi ylitse muiden vaihtoehtojen. Vähintään kerran viikossa sivuilla käy 30 %, muutaman kerran kuukaudessa 27 % ja useasti viikossa joka neljäs (25 %) vastaaja. Muihin vastausvaihtoehtoihin valintoja jäi vain alle viidennes (18 %).

Taulukko 7. Kuinka usein vierailet Erotuomarikerhon Internet-sivuilla?

	N = 45
	%
Joka päivä	2
Useasti viikossa (3–6 krt./vk)	25
Vähintään kerran viikossa (1–2 krt./vk)	30
Muutaman kerran kuukaudessa (2–4krt./vk)	27
Kerran kuukaudessa	5
Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	9
En lainkaan	2
Yht.	100

Tiedotukseen liittyen kysyttiin mielipidekysymyksiä asteikolla 1–5. Arvo 1 tarkoitti täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 siltä väliltä, 4 osittain samaa mieltä ja arvo 5 täysin samaa mieltä.

Ensimmäinen väite koski tyytyväisyyttä Erotuomarikerhon Internet-sivuihin. Kysymys vastaa myös sisäisen palvelun laadun ulottuvuuteen aineelliset välineet (ks. taulukko

2). Vastauksista voidaan päätellä nettisivujen olevan jäsenien mieleen. Lähes neljä viidesosaa (78 %) vastasi väitteeseen osittain tai täysin samaa mieltä. Ainostaan 4 % valitsi negatiivisen vaihtoehdon.

Taulukko 8. Olen erittäin tyytyväinen Erotuomarikerhon Internet-sivuihin

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	4
Siltä väliltä	18
Osittain samaa mieltä	58
Täysin samaa mieltä	20
Yht.	100

Toisessa väitteessä haluttiin selvittää Internet-sivujen informaation löytämisen helpoutta. Tämäkin kysymys liittyy aineellisten välineiden ulottuvuuteen. Useimmiten Erotuomarikerhon sivuilta etsitään tietoa tuomaripalkkioista ja ottelumääräyksistä. Väitteen kanssa kukaan ei ollut täysin eri mieltä, ja vain 7 % valitsi vaihtoehdon osittain eri mieltä, mikä kertoo nettisivujen olevan myös hyvin suunnitellut. Prosenttija-kaumat edellisen väitteen kanssa olivat erittäin samansuuntaiset.

Taulukko 9. Löydän tarvitsemani informaation erittäin helposti

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	7
Siltä väliltä	25
Osittain samaa mieltä	49
Täysin samaa mieltä	20
Yht.	100

Tyytyväisyydestä sähköiseen asettelujärjestelmään haluttiin kysyä, koska se oli nyt ensimmäistä kertaa käytössä. Asettelut ovat erotuomareiden ”työvuorot”. Aikaisemmin otteluasettelut on tehty käsin johtokunnan kesken Exceliä käyttämällä. Uudessa sähköisessä järjestelmässä ohjelma arpoo tasaisesti erotuomareille kuukauden tule-

vat tuomaroitavat ottelut. Tuloksista voidaan päätellä, että pääosin uuden työtavan käyttöönotto on onnistunut mallikkaasti, sillä joka neljäs (25 %) vastaaja valitsi arvon 5 eli täysin samaa mieltä ja 40 % arvon 4, osittain samaa mieltä. Tyytymättömiä oli vain 13 % vastaajista. Joka viides (22 %) vastaaja oli päätenyt vaihtoehtoon siltä väliltä.

Taulukko 10. Sähköinen asettelujärjestelmä on toiminut erittäin hyvin

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	2
Osittain eri mieltä	11
Siltä väliltä	22
Osittain samaa mieltä	40
Täysin samaa mieltä	25
Yht.	100

Facebook-sivuihin liittyvä kysymys jakoi eniten mielipiteitä tiedotukseen ja viestintään liittyvistä mielipidekysymyksistä. Enemmistö kuitenkin koki Facebook-sivut tarpeettomiksi. Yleisin vaihtoehto oli kielteisin, eli täysin eri mieltä. Muut vaihtoehdot saivat 16–20 % vastauksista.

Taulukko 11. Erotuomarikerho tarvitsee Facebook-sivut

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	29
Osittain eri mieltä	20
Siltä väliltä	19
Osittain samaa mieltä	16
Täysin samaa mieltä	16
Yht.	100

Yleisesti Erotuomarikerhon tiedottamiseen on oltu hyvin tyytyväisiä. Vain 4 % vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa. Osittain samaa mieltä valitsi yli puolet, 56 %, vastaajista, ja joka neljäs vastaaja (25 %) valitsi positiivisimman vaihtoehdon.

Taulukko 12. Asioista tiedottaminen toimii erinomaisesti

	N = 45 %
Täysin eri mieltä	2
Osittain eri mieltä	2
Siltä väliltä	16
Osittain samaa mieltä	56
Täysin samaa mieltä	24
Yht.	100

Taulukon 13 väitteessä tiedusteltiin, haluaisivatko jäsenet Erotuomarikerhon julkaisevan sähköistä kuukausitiedotetta. Aiheesta on keskustelu aikaisemminkin. Lähes puolet vastaajista (44 %) eivät ottaneet kysymykseen kantaa valitsemalla vaihtoehdon siltä väliltä. Kysymyksestä ei voida tehdä sen suurempia johtopäätöksiä, sillä vastukset jakaantuivat niin tasaisesti. Tätä kysymystä ei selvästikään pidetty tärkeänä, koska vain 8 % vastaajista valitsi jommankumman ääripään vaihtoehtoista.

Taulukko 13. Haluaisin erotuomarikerhon julkaisevan sähköisen kuukausitiedotteen

	N = 45 %
Täysin eri mieltä	4
Osittain eri mieltä	23
Siltä väliltä	44
Osittain samaa mieltä	25
Täysin samaa mieltä	4
Yht.	100

Viimeisessä tiedotuksen väitteessä haluttiin tietoa Erotuomarikerhon toiminnan avoimuudesta. Kysymys liittyy sisäisen palvelun laadun auttavaisuuden ulottuvuuteen (ks. taulukko 3). Vastausten perusteella voidaan päätellä Erotuomarikerhon onnistuneen tässä mainiosti, sillä vain 9 % vastaajista oli valinnut vaihtoehdon osittain eri mieltä, eikä kukaan ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä. Joka viides vastaaja (20 %) oli valinnut neutraalin vaihtoehdon. Loput 71 % vastaajista oli joko jokseenkin (47 %) tai täysin samaa mieltä (24 %) väitteen kanssa.

Taulukko 14. Tiedän tarpeeksi Erotuomarikerhon toiminnasta

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	9
Siltä väliltä	20
Osittain samaa mieltä	47
Täysin samaa mieltä	24
Yht.	100

4.3 Koulutus

Toinen sisäisen markkinoinnin keinoista on koulutus. Koulutukseen liittyy vahvasti ammatillisuuden, auttavaisuuden ja luotettavuuden ulottuvuudet sisäisen palvelun laadusta (ks. taulukko 3). Kuten edellisessäkin osiossa, on tässä esitelty mielipideväittämiä, joista vastaaja on valinnut itselleen osuvimman vaihtoehdon. Asteikko on edelleen sama: arvo 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja toisessa ääripäässä arvo 5 vaihtoehtoa täysin samaa mieltä. Väitteitä on vain kolme, minkä takia vastaukset on koottu yhteiseen taulukkoon 15.

Ensimmäisessä väitteen avulla haluttiin selvittää, ovatko jäsenet kokeneet saaneensa Erotuomarikerholta eväitä menestyäkseen tuomarina. Auttavaisuuden ulottuvuus sisäisen palvelun laadusta kuuluu tähän kysymykseen vahvasti. Lähes $\frac{3}{4}$ (71 %) vastaajista valitsi vaihtoehdon 4 tai 5 eli ovat väitteen kanssa samaa mieltä. Ainoastaan 4 % vastaajista koki, ettei ollut saanut riittävästi tukea.

Koulutustapahtumien määrää kysyttäessä vastaukset jakaantuivat tasaisemmin. Kolmannes vastaajista oli päätenyt neutraaliin vaihtoehtoon. Lähes puolet (49 %) vastaajista koki haluavansa lisää koulutustapahtumia. Joka viidennen (18 %) mielestä koulutustapahtumia ei tarvita lisää.

Vastaajille, jotka valitsivat vaihtoehdon osittain tai täysin samaa mieltä tuli kyselylomakkeeseen esiin tarkentava kysymys (taulukko 16) siitä kuinka usein koulutuksia tulisi järjestää. Yleisin vastaus oli 3 kk:n välein, jonka valitsi 32 % vastaajista. Hieman

useammin eli 2 kk:n välein koulutuksia toivoi lähes yhtä monta 28 % vastaajista.

Vaihtoehdot 4 kk:n välein ja puolivuositain saivat kummatkin 18 % äänistä. 5 % toivoi koulutustapahtumia olevan joka kuukausi.

Koulutusten laadukkuus oli erinomaisella tasolla. Yli $\frac{3}{4}$ vastaajista (76 %) piti koulutuksia laadukkaina. 19 % vastaajista valitsi neutraalin vaihtoehdon, ja jäljellä jäävä 5 % ilmaisi negatiivisen mielipiteensä vastaamalla osittain samaa mieltä. Huomion arvoista on, ettei yhteenkään koulutuksen mielipideväittämään valittu eniten tyytymättömyyttä osoittavaa vaihtoehtoa.

Taulukko 15. Koulutuksen mielipidekysymykset

	N	Täysin eri mieltä %	Osittain eri mieltä %	Siltä välil- tä %	Osittain samaa mieltä %	Täysin samaa mieltä %	Yht. %
Koen saaneeni kerholta riittävästi apua selviytyäkseni menestyksekkäästi tuomarina	45	0	4	25	40	31	100
Erotuomarikerhon tulisi järjestää koulutustapahtumia nykyistä enemmän	45	0	18	33	36	13	100
Koulutukset ovat laadukkaita	45	0	5	19	59	17	100

Taulukko 16. Kuinka usein koulutustapahtumia tulisi järjestää

	N = 22 %
Kuukausittain	5
2 kk:n välein	28
3 kk:n välein	32
4 kk:n välein	18
5 kk:n välein	0
Puolivuositain	18
Yht.	100

4.4 Kannustus

Kolmas sisäisen markkinoinnin keino on kannustus. Kannustuksen kohdalla haluttiin selvittää mm. tyytyväisyyttä ottelupalkkioihin ja Erotuomarikerhon jäsenille antamaan tukeen.

Omien otteluiden tarkkailuja toivoi suurin osa vastaajista. Yli puolet (56 %) vastaajista valitsi osittain samaa mieltä (38 %) tai täysin samaa mieltä vaihtoehdon (18 %). Joka viides (22 %) vastaaja koki, etteivät tarvitse tarkkailuja enempää.

Taulukko 17. Toivoisin, että otteluitani oltaisiin useammin tarkkailemassa

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	6
Osittain eri mieltä	18
Siltä väliltä	20
Osittain samaa mieltä	38
Täysin samaa mieltä	18
Yht.	100

Seuraavassa väitteessä pureuduttiin tarkkailuihin tarkemmin ja kysyttiin, onko palautetta tullut riittävästi. Tässä kysymyksessä jokainen vastausvaihtoehto sai ääniä. Vastaukset menivät lähes suoraan Gaussin käyrän mukaisesti, eli suurin osa vastauksista kohdistui neutraaleihin vaihtoehtoihin ja ääripäät saivat huomattavasti vähemmän vastauksia.

Taulukko 18. Olen saanut riittävästi palautetta otteluistani

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	9
Osittain eri mieltä	27
Siltä väliltä	29
Osittain samaa mieltä	29
Täysin samaa mieltä	7
Yht.	100

Ottelupalkkioita koskeneet väitteet jaettiin kahtia, koska harjoitusotteluiden palkkiot ovat huomattavasti matalammat kuin virallisten otteluiden palkkiot. Tuloksista pystytään päättämään virallisten otteluiden palkkioiden olevan aseteltu erinomaisesti, sillä kukaan vastaajista ei kokenut niitä negatiivisesti, ja harjoitusotteluiden palkkioidenkin suhteen ainoastaan 7 % ilmoitti tyytymättömyydestään.

Taulukko 19. Ottelupalkkiot ovat sopivalla tasolla

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	0
Siltä väliltä	27
Osittain samaa mieltä	48
Täysin samaa mieltä	25
Yht.	100

Taulukko 20. Harjoitusottelupalkkiot ovat sopivalla tasolla

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	7
Siltä väliltä	36
Osittain samaa mieltä	41
Täysin samaa mieltä	16
Yht.	100

Viimeisessä kannustusta koskeneessa väitteessä haluttiin selvittää tyytyväisyyttä Erotuomarikerhon tukeen ongelmatilanteissa. Tämä kysymys kertoo sisäisen palvelun laadun luottamuksellisuuden ulottuvuuden onnistumisesta. Jäsenet ovat olleet erittäin tyytyväisiä Erotuomarikerholta saatuun tukeen. Vain alle 10 % vastaajista ilmaisi tyytymättömyyttä. Parhaimman arvosanan valitsi 42 % vastaajista, ja yhteensä neljä viidestä (80 %) vastaajasta oli samaa mieltä väitteen kanssa.

Taulukko 21. Koen saaneeni Erotuomarikerholta tukea ongelmatilanteissa

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	2
Osittain eri mieltä	7
Siltä väliltä	11
Osittain samaa mieltä	38
Täysin samaa mieltä	42
Yht.	100

4.5 Yhteishenki

Viimeinen kyselylomakkeen osa-alueista oli yhteishenki, josta huolehtiminen on edellytys sisäisen markkinoinnin onnistumiselle. Seuraavista taulukoista ilmenee jäsenten tyytyväisyys yhteishenkeen liittyvissä kysymyksissä.

Ensimmäisessä väitteessä tiedusteltiin järjestääkö Erotuomarikerho tarpeeksi yhteisiä tapahtumia. Taulukosta 22 voidaan päätellä tapahtumia olleen riittävästi, koska myönteisen kannan valitsi kaksi kolmasosaa (66 %) vastaajista. Vain 14 % vastaajista toivoi tapahtumien määrää lisättävän.

Taulukko 22. Erotuomarikerho järjestää tarpeeksi yhteisiä tapahtumia

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	14
Siltä väliltä	20
Osittain samaa mieltä	50
Täysin samaa mieltä	16
Yht.	100

Jäsenmaksua nostettiin pari vuotta sitten 10 eurolla 30 euroon. Jäsenmaksulle koetaan saavan erittäin hyvin vastinetta, koska kukaan vastaajista ei valinnut negatiivista

vaihtoehtoa (ks. taulukko 23). Yli puolet (59 %) vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä.

Taulukko 23. Jäsenmaksun suuruus (30 e) on kohtuullinen

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	0
Siltä väliltä	14
Osittain samaa mieltä	27
Täysin samaa mieltä	59
Yht.	100

Taulukko 24 kertoo Erotuomarikerhon johtokunnan olevan helposti lähestyttäviä, sillä yksikään vastaaja ei ollut väitteen kanssa eri mieltä. Neljä viidestä vastaajasta (81 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Taulukko 24. Minun on helppo lähestyä Erotuomarikerhon johtokuntaa

	N=45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	0
Siltä väliltä	19
Osittain samaa mieltä	23
Täysin samaa mieltä	58
Yht.	100

Viimeisessä yhteishenkeä koskeneessa väitteessä haluttiin selvittää, kuinka Erotuomarikerhon jäsenet kokevat voivansa vaikuttaa toimintaan. Yhteisissä tapahtumissa on johtokunta pyrkinyt korostamaan jäsenten omaa aktiivisuutta ja rohkeutta tuoda uusia ideoitaan esille. Vastaajista 41 % valitsi neutraalin vaihtoehdon eikä ottanut kantaa suuntaan eikä toiseen. Yhtä monta vastaajaa päätyi kuitenkin myönteiseen

vaihtoehtoon. Hieman alle joka viides vastaaja (18 %) koki vaikuttamisen olevan vaikeaa.

Taulukko 25. Koen voivani vaikuttaa Erotuomarikerhon toimintaan

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	2
Osittain eri mieltä	16
Siltä väliltä	41
Osittain samaa mieltä	25
Täysin samaa mieltä	16
Yht.	100

Mielipideväittämiä jälkeen oli tehtävä, jossa piti asettaa neljä tärkeintä Erotuomarikerhoon liittymisen syytä tärkeysjärjestykseen. Vastausvaihtoehtoja oli annettu valmiiksi kuusi sekä lisäksi avoin vaihtoehto ”muu”, jonka perään pystyi kirjoittamaan oman vastauksen. Kukaan vastaaja ei kuitenkaan käyttänyt tätä mahdollisuutta hyväksi, minkä takia vaihtoehtoa ei ole merkitty tuloksiin. Havainnollistamisen helpottamiseksi taulukkoihin 26 ja 27 on merkitty lukumäärinä eri syiden suosituimmuus. Sarakkeen arvon 1 alta löytyy lukumäärä, kuinka monta kertaa kyseinen vaihtoehto on valittu tärkeimmäksi. Sarakkeen arvon 2 kohdalta selviää, kuinka monta kertaa vaihtoehto on valittu toiseksi tärkeimmäksi syyksi jne.

Suosituin vaihtoehto oli lajin parissa toimiminen, jonka oli valinnut kahta vastaajaa lukuun ottamatta jokainen. Tämän vaihtoehdon valinneista noin puolet piti sitä tärkeimpänä syynä.

Ajanviete, raha ja terveystoiminta keräsivät jokainen 31–35 valintaa. Ajanvietteen valinneista kuitenkin vain 5 vastaajaa piti sitä tärkeimpänä syynä liittyä Erotuomarikerhoon. Rahan valitsi 35 vastaajaa, joista useimmiten se oli toiseksi tai kolmanneksi tärkein syy. Terveystoiminta jakaantui erittäin tasaisesti jokaiseen arvoon 1–4. Lähes kolmas osa vastaajista valitsi vaihtoehdon tuomaroinnista ammatti, mitä voidaan pitää yllättävän korkeana. Tämän vaihtoehdon valinneista 5 piti sitä tärkeimpänä

syynä lähteä mukaan Erotuomarikerhon toimintaan. Yhteisöllisyyden valitsi 21 vastaajaa, joista vain yksi piti sitä tärkeimpänä syynä. Muut arvot saivat melko tasaisen määrän ääniä.

Taulukko 26. Erotuomarikerhoon liittymisen syyt

	1	2	3	4	Yht.
Ajanviete	5	11	7	11	34
Lajin parissa toimiminen	22	8	7	6	43
Raha	5	10	13	7	35
Terveysliikunta	7	8	8	8	31
Tuomaroinnista ammatti	5	2	3	6	16
Yhteisöllisyys	1	6	7	7	21
Yht.	45	45	45	45	180

Kun edellisessä kysymyksessä haluttiin selvittää syitä Erotuomarikerhoon liittymiseen, nyt haluttiin selvittää ne syyt, joiden takia jäsenet pysyvät toiminnassa edelleen mukana. Vaihtoehdot olivat samat edellisen kysymyksen kanssa.

Ajanviete oli saanut enemmän valintoja, mutta enää se ei ole yhtä tärkeä syy, sillä se on nyt rankattuna useammin sijoille 3 tai 4. Lajin parissa toimiminen pitää edelleen pintansa eikä suurta eroa edelliseen taulukkoon verrattuna ole tapahtunut. Rahan merkitys pysyy lähes samalla tasolla muuttuen useamman mielestä hivenen tärkeämmäksi. Tähän vaikuttaa varmasti ottelupalkkioiden parempi korvaus vaativimmista tuomarointitehtävistä, johon kokemuksen karttuessa on päässyt käsiksi. Terveysliikunnasta voidaan tehdä samanlainen tilastopäätelmä, sillä muutamalle se on tullut tärkeämmäksi syyksi. Edelleen 16 vastaajaa pitää ammatin saamista yhtenä neljästä tärkeimmästä syystä olla toiminnassa mukana. Jokainen arvo 1–4 sai tasaisesti ääniä tämän vaihtoehdon kohdalla. Yhteisöllisyyden merkitys on kasvanut huomattavasti. Vaihtoehto keräsi nyt enemmän mainintoja. Huomionarvoista on, että verrattuna edelliseen yhteisöllisyys oli nyt 5 vastaajan mielestä tärkein syy olla mukana. Kerhoon liityttäessä vain yksi piti sitä tärkeimpänä syynä. Tuloksista voidaan päätellä tuomaroinnilla olevan harrastuksena vahva sosiaalinen ulottuvuus.

Taulukko 27. Miksi olet edelleen mukana toiminnassa?

	1	2	3	4	Yht.
Ajanviete	4	7	19	9	30
Lajin parissa toimiminen	22	10	5	6	43
Raha	5	14	11	6	35
Terveysliikunta	5	10	7	10	32
Tuomaroinnista ammatti	4	3	4	5	16
Yhteisöllisyys	5	1	8	9	23
Yht.	45	45	45	45	180

Kyselylomakkeen viimeisenä tehtävänä pyydettiin vastaajaa kertomaan mielipiteensä Erotuomarikerhon suositeltavuudesta. Väite kuului: ”Voisin suositella Erotuomarikerhon toimintaa jalkapallosta kiinnostuneelle”. Asteikkona oli edelleen viisiportainen, jonka ääripäät olivat täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä. Tulos tästä viimeisestä tehtävästä oli mykistävän erinomainen (ks. taulukko 28). Eniten tyytyväisyyttä osoittavan vaihtoehdon valitsi yli 4/5 (82 %) jäsenistä. Kukaan vastaaja ei valinnut negatiivisia vaihtoehtoja. Tulokseen voidaan Seinäjoen Erotuomarikerhossa olla erittäin tyytyväisiä.

Taulukko 28. Voisin suositella Erotuomarikerhon toimintaa jalkapallosta kiinnostuneelle

	N = 45
	%
Täysin eri mieltä	0
Osittain eri mieltä	0
Siltä väliltä	2
Osittain samaa mieltä	16
Täysin samaa mieltä	82
Yht.	100

4.6 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä käytettiin tarkentamaan väitteissä esiin tulleita mielipiteitä. Kyselylomake sisälsi yhteensä viisi avointa kysymystä. Viestintään liittyen kysyttiin kaksi avointa kysymystä, koulutuksiin liittyen yksi ja yhteishenkeen liittyen yksi kysymys. Kyselylomakkeen lopussa oli vielä yksi kysymys, jossa sai esittää yleisesti toiveita kaudelle 2014. Vastauksia jokaiseen kysymykseen tuli noin 20 kpl.

Internet-sivut

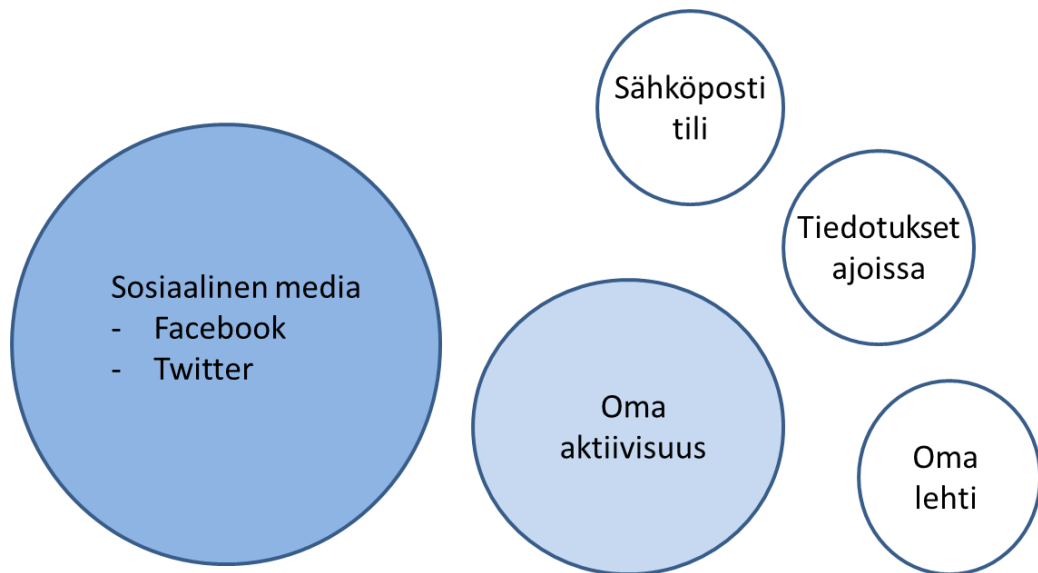
Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin saada informaatiota Erotuomarikerhon Internet-sivujen kehittämiseen. Ideoita tuli monipuolisesti ja monet olivat pystyneet antamaan konkreettisia toiveita. Mielipidekysymyksistä pystyi päättämään, että pääosin sivuihin ollaan oltu hyvin tyytyväisiä. Päivityksiä toivottiin tehtävän useammin, koska Ajankohtaista-palstalla on ollut parinkin kuukauden taukoja. Sivujen ulkoasuun kaivattiin muutosta nykyaikaisempaan ja selkeämpään muotoon. Muutosta toivottiin myös sivujen helppouteen, ja yksi vastaaja totesi: *”Muutaman kerran liiton otteluita tuominneena on ollut hyvin vaikeaa löytää informaatiota vaikkapa B-tyttöjen ottelumääräyksistä. Näissä ikäluokissa on välillä aivan uusia linjauksia, joten ne pitäisi löytää helpommin.”*. Pari muutakin vastaajaa oli ilmoittanut saman toiveen. Nettisivuilta löytyvän Kuvat-osion poistamista ehdotti pari vastaajaa, koska niitä pidettiin turhina. Lisäksi todettiin, että viimeiset kuvat ovat vuodelta 2007.

Tiedotus yleisesti

Toinen avoin kysymys koski yleisesti Erotuomarikerhon tiedottamisen kehittämistä. Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 16 vastausta. Suurimmassa osassa vastauksia kiiteltiin hyvästä tiedottamisesta, ja jopa erittäin hyvästä tiedottamisesta oli joku maininnut.

Muutosideoista nousi sosiaaliseen mediaan jalkatuminen yleisimmäksi vastaukseksi. Facebookin ja Twitterin koettiin tuovan lisäarvoa Erotuomarikerholle. Kuvioon 8 on

havainnollistettu muutostideoita niiden esiintyvyyden mukaan, ja isommat pallot ovat useammin esiintyneitä ehdotuksia kuin pienemmät.



Kuvio 8. Tiedotuksen muutosehdotukset

Koulutukset

Erotuomarikerholla on joka kevät kaikille jäsenille pakollinen koulutustapahtuma, jossa käydään läpi tulevan kesän painotuksia ja kerrataan sääntöjä. Avoimen kysymyksen avulla haluttiin saada ideoita siihen, miten Erotuomarin tulisi järjestää koulutustapahtumia. Myös noin kahden kuukauden välein olevissa kerhoilloissa on silloin tällöin käyty koulutuksellisia asioita lävitse. Vastauksista esiin nousi hyviä teemoja, joita Erotuomarikerhon tulisi pohtia. Useissa vastauksissa toivottiin kokoontumista, jossa käytäisiin läpi kentällä sattuneita tapahtumia ja voitaisiin tätä kautta keskustella ja miettiä ratkaisuja. Eräs vastaaja kirjoitti: ”Johtokunnalle ja kouluttajille tulee varmaankin palautetta peleistä ja tuomareitten virheistä. Niitä voisi koota ja käydä läpi yhteisissä tilaisuuksissa tietenkin niin ettei virheen tekijää nimetä.”.

Moni vastaaja ilmoitti, ettei koulutustapahtumia sinällään tarvita lisää, mutta koulutuksellisen osion lisääminen kerhoiltoihin olisi varteenotettava vaihtoehto. Kerho-

iltoihin toivottiin mm. videoiden katselua ja keskustelua maailmalla tapahtuneista tuomarille vaikeista tilanteista.

Kenttäkoulutusta toivoi muutama vastaaja. Kenttäkoulutuksella tarkoitetaan koulutuksen pitämistä ulkona, jossa harjoiteltaisiin erotuomarin liikkumista ja näyttöjä. Yksi vastaus kuului näin: ”Kenttäkoulutuksen avulla perusasiat ja mahdolliset uudet ”suuntaukset” esim. näyttötekniikoissa saataisiin kerrattua niin uusille kuin vanhoillekin tuomareille.”.

Yhteenvedona vastuksista voidaan todeta, ettei erillisiä pelkkiä koulutustapahtumia niinkään tarvita, vaan nykyisten kerhoiltojen oheen kannattaisi lisätä myös koulutussosio, jossa käytäisiin läpi kentällä tapahtuneita tilanteita ja myös videoiden tulkitsemista.

Yhteishenki

Seinäjoen Erotuomarikerho ry on järjestänyt useita tapahtumia jäsenilleen. Noin 2 kk:n välein pidetään kerhoiltoja, joissa tapaa tuomaritovereita. Kauden päätteeksi on järjestetty matkoja ulkomaille seuraamaan jalkapalloa tai esim. laivareissuja. Tällä avoimella kysymyksellä selvitettiin jäsenien toivomuksia tulevaisuuden tapahtumista. Vastauksia annettiin 16 kpl.

Edelleen nykyistä tapahtumakirjoa pidettiin mainiona. Kerhoillat ovat jäsenten mieleen. Vastaajat toivoivat, että iltoja monipuolistettaisiin entisestään. Mukaan haluttiin jokin aktiviteetti, esim. keilailu tai höntsäpeli. Monessa vastauksessa toivottiin, otteluiden seuraamista erotuomariporukalla, joista voisi jatkaa syömisen ja/tai kerhoillan merkeissä.

Kuviossa 9 on havainnollistettu jäsenien toivomuksia yhteisistä tapahtumista. Isomat pallot esiintyvät vastauksissa useammin kuin pienet.



Kuvio 9. Yhteisten tapahtumien toivomukset

4.7 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnin avulla tutkittiin, kuinka jäsenen paikkakunta vaikuttaa Erotuomarikerhon sisäisen markkinoinnin tyytyväisyyteen. Sarakemuuttujia ristiintaulukoinnissa ovat Seinäjoki ja ympäryskunnat. Ristiintaulukointi antaa osviittaa siitä, millaiseksi yhteistyö maakunnan alueen tuomareiden kanssa on koettu.

Ristiintaulukoinnin avulla saaduista tuloksista esitellään taulukko-muodossa vain keskeisimmät eroavaisuudet, koska tulokset olivat pääosin samansuuntaisia. Kaikkien vastausten muuttaminen taulukoiksi ei tuo työlle lisäarvoa.

Taustatiedoista tärkeää on tietää vastaajien ikäjakauma, koska se eroaa huomattavasti seinäjokelaisista (ks. taulukko 29). Ympäryskuntien ikäjakaumassa on selvä kato 22- ja 39-vuotiaiden välillä, mikä taas on Seinäjoella vahvasti edustettuna. Ilahduttavaa on todeta ikäjakauman kuitenkin painottuvan nuorimpiin, mikä on jatkuvuuden kannalta äärimmäisen tärkeää.

Taulukko 29. Ikäjakauma (ristiintaulukoitu)

	Seinäjoki N = 27 %	Ympäryskunnat N = 18 %	Kaikki N = 45 %
15–21 v	26	55	37
22–29 v	37	0	22
30–39 v	7	11	9
40–49 v	15	17	16
yli 49 v	15	17	16
yht.	100	100	100

Yleisesti tiedotukseen ja sisäiseen viestintään oltiin molempien ryhmien kohdalla tyytyväisiä. Lähes poikkeuksetta seinäjokelaiset vastaajat olivat aavistuksen tyytyväisempiä. Ainoastaan sähköisen asettelujärjestelmän ja kuukausitiedotteen julkaisemisen suhteen ympäryskuntien vastaajat olivat myönteisempiä. Jälkimmäisestä väitteestä on helppo vetää yhteys kyselylomakkeen väitteeseen, jossa kysyttiin tietääkö vastaaja mielestään tarpeeksi Erotuomarikerhon toiminnasta. Taulukkoon 30 on jaettu edellä mainitun väitteen prosenttijakauma. Taulukosta huomataan vastausten painottuvan seinäjokelaisilla selvästi parempaa tyytyväisyyttä osoittaviin vaihtoehtoihin. Ainostaan 6 % ympäryskuntien tuomareista oli täysin tyytyväinen tietämykseensä, kun seinäjokelaisilla useampi kuin joka kolmas (37 %) vastaaja valitsi eniten tyytyväisyyttä osoittavan vaihtoehdon.

Taulukko 30. Tietämys Erotuomarikerhon toiminnasta (ristiintaulukoitu)

	Seinäjoki N = 27 %	Ympäryskunnat N = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin eri mieltä	0	0	0
Osittain eri mieltä	0	22	9
Siltä väliltä	7	39	20
Osittain samaa mieltä	56	33	47
Täysin samaa mieltä	37	6	24
yht.	100	100	100

Koulutuksen ja kannustuksen osalta ristiintaulukointi osoitti samansuuntaisia tuloksia kuin tiedotuksessakin. Seinäjoella jäsenet antoivat jälleen hieman myönteisempiä vastauksia. Kannustuksesta ja koulutuksesta nousi tekijöitä, joista voidaan päätellä seinäjokelaisten tuomarien olevan sitoutuneempia ja kunnianhimoisempia erotuomareita (ks. taulukot 31 ja 32). Taulukossa 31 on ristiintaulukoituna väite, jossa kysyttiin, toivoisiko vastaaja enemmän omien otteluiden tarkkailuja. Tarkkailuilla tarkoitetaan kouluttajan arviointia tuomarointityöskentelystä. Taulukko 31 osoittaa suuren eron ryhmien välillä. Siinä missä 70 % seinäjokelaisista haluaisi lisää tarkkailuja, ympäryskuntien tuomareista ainoastaan joka kolmas (33 %). Jopa 28 % ympäryskuntien tuomareista ei ottanut kantaa tarkkailuihin (vrt. Seinäjoki 15 %), mikä osoittaa, ettei heillä ole niin suurta halua oman toimintansa kehittämiseen kuin Seinäjoen erotuomareilla. Koska tiedossa on tarkkailutoiminnan olevan resurssien vähyydestä johtuen ympäryskunnissa vähäistä, voidaan tulosta tulkita juuri kunnianhimon kautta eikä niin, että loput vastaajista olisivat vain tyytyväisiä nykytilanteeseen. Väitteessä, pitäisikö koulutustapahtumia järjestää useammin, oli ero jälleen huomattava. Taulukossa 32 ristiintaulukointi osoittaa seinäjokelaisten olevan myönteisempiä koulutustapahtumien lisäämiseen kuin ympäryskuntien tuomarit. Osa syynä on varmasti se, että mahdolliset koulutustapahtumat todennäköisesti järjestettäisiin Seinäjoella, jolloin kynnys osallistumiseen ympäryskuntien tuomareilla nousee. Tällä ei missään tapauksessa voida kokonaan perustella huomattavaa eroa jäsenten välillä, varsinkaan kun missään avoimen kysymyksen vastauksessa eivät ympäryskuntien tuomarit ottaneet asiaa esille.

Taulukko 31. Tarkkailujen riittävyys (ristiintaulukoitu)

	Seinäjoki N = 27 %	Ympäryskunnat N = 18 %	Kaikki N = 45 %
Täysin eri mieltä	4	11	7
Osittain eri mieltä	11	28	17
Siltä väliltä	15	28	20
Osittain samaa mieltä	40	33	38
Täysin samaa mieltä	30	0	18
yht.	100	100	100

Kuten edellä on jo esitetty, ovat Seinäjoen tuomarit huomattavasti kiinnostuneempia koulutustapahtumien määrään lisäämiseen. Vain 7 % seinäjokelaisista kokee, ettei koulutustapahtumia tarvita useammin, kun vastaava luku ympäryskuntien puolella on 33 %.

Taulukko 32. Koulutustapahtumien määrä (ristiintaulukoitu)

	N = 27 %	N = 18 %	N = 45 %
Täysin eri mieltä	0	0	0
Osittain eri mieltä	7	33	18
Siltä väliltä	33	33	33
Osittain samaa mieltä	41	28	36
Täysin samaa mieltä	19	6	13
yht.	100	100	100

Yhteishengen kohdalla löytyi kaksi suurta eroavaisuutta vertailtujen ryhmien välillä. Ensimmäinen liittyy edelleen sitoutumiseen. Vaikuttamisen mahdollisuuksista kysytyssä väitteessä ilmeni, etteivät ympäryskuntien jäsenet koe voivansa vaikuttaa Ero-tuomarikerhon toimintaan lähellekään yhtä hyvin kuin seinäjokelaiset jäsenet (ks. taulukko 33), vaikka heillä on täysin samat oikeuden jäsenenä kuin seinäjokelaisilla-kin tuomareilla. Tulos ei yllätä, koska ympäryskuntien jäsenten edustus sääntömääräisissä kokouksissa on ollut vähäistä. 7 % seinäjokelaisista tuomareista kokee, ettei heillä ole vaikuttamisen mahdollisuutta, kun vastaava luku ympäryskuntien tuomareilla on 35 %. Kukaan ympäryskuntien tuomareista ei ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas seinäjokisista oli yli neljännes (27 %).

Taulukko 33. Vaikuttamisen mahdollisuudet Erotuomarikerhon toimintaan (ristiintaulukoitu)

	N = 27 %	N = 18 %	N = 45 %
Täysin eri mieltä	0	6	2
Osittain eri mieltä	7	29	16
Siltä väliltä	33	53	41
Osittain samaa mieltä	33	12	25
Täysin samaa mieltä	27	0	16
yht.	100	100	100

Yhteishengen osiossa oli väite siitä, kuinka helppo jäsenen on lähestyä Erotuomari-kerhon johtokuntaa. Ristiintaulukoimalla väite, saatiin vastauksista havaittua selkeää ero ryhmien väliltä (ks. taulukko 34). Jokainen Seinäjoen alueen tuomari kokee lähestymisen olevan helppoa. Jopa 88 % Seinäjoen vastaajista valitsi vaihtoehdon täysin samaa mieltä. Myös ympäryskuntien jäsenet kokevat lähestymisen olevan helppoa, sillä kukaan vastaajista ei valinnut eri mieltä olevaa väitettä, mutta ainoastaan 12 % oli täysin samaa mieltä (vrt. Seinäjoki 88 %). Tulosta varmasti selittää se, etteivät ympäryskuntien tuomarit tapaa johtokuntaa niin usein kuin seinäjokelaiset. Osasyynä tähänkin voitaneen pitää heikkoa osallistumisastetta yhteisiin tapahtumiin.

Taulukko 34. Johtokunnan lähestyttävyys (ristiintaulukoitu)

	N = 27 %	N = 18 %	N = 45 %
Täysin eri mieltä	0	0	0
Osittain eri mieltä	0	0	0
Siltä väliltä	0	47	18
Osittain samaa mieltä	12	41	24
Täysin samaa mieltä	88	12	58
yht.	100	100	100

5 POHDINTA

Tutkimuksen päätavoitteena oli saada selvitys Seinäjoen Erotuomarikerhon jäsenten tyytyväisyydestä Erotuomarikerhon sisäiseen markkinointiin. Tarkoituksena tutkimuksella oli myös antaa jäsenistölle mahdollisuus saada oma äänensä kuuluviin. Erotuomarikerho on aina korostanut jäsenten omaa aktiivisuutta toiminnan kehittämisessä. Teettämällä tämän tutkimuksen Seinäjoen Erotuomarikerho osoittaa välittävää tuomareiden tyytyväisyydestä kerhon toimintaan ja hyvinvoinnista kerhossa. (vrt. Kupias, Peltola & Saloranta 2011; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008). Tutkimuksen avulla Erotuomarikerho saa merkittävää informaatiota ns. ”kentän tasolta”.

Tässä pääluvussa esitetään keskeisimmät tutkimustulokset johtopäätöksineen ja verrataan niitä työssä aikaisemmin esitettyyn teoriaosuuteen. Lisäksi arvioidaan myös tutkimuksen onnistumista, omaa oppimista ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Keskeisimmät tutkimustulokset

Sisäisen viestinnän osalta Erotuomarikerhossa voidaan olla erittäin tyytyväisiä nykytilanteeseen. Tulokset paljastivat nettisivujen ja tiedottamisen muutenkin olevan asianmukaisella tasolla. Tämä antaa jäsenille mahdollisuuden olla yhteydessä toisiinsa ja johtokuntaan laadukkaasti, mikä edistää erotuomarikerhon avoimuutta ja vuorovaikutusta (vrt. Bergström & Leppänen 2009; Horovitz 1992). Erotuomarikerhon nettisivut ovat olleet yhden jäsenen hoidossa, ja onkin hienoa huomata, että vähäisillä resursseilla on saatu jäseniä miellyttävät sivut. Avoimista kysymyksistä tuli muutamia hyviä ideoita sivujen kehittämiseen mm. lisäämällä Palloliiton ottelumääräykset materiaalipankkiin. Tämän ja muiden esille tulleiden vinkkien avulla nettisivuista saadaan varmasti luotua vielä laadukkaammat ja selkeämmät.

Uusina ideoina kyselylomakkeessa esitettiin sähköisen kuukausitiedotteen julkaisemista ja sosiaaliseen mediaan jalkautumista Facebookin avulla. Uudet ideat otettiin hieman varovasti vastaan, eikä niistä voi johtaa selvää ratkaisua suuntaan tai toiseen.

Aika sosiaaliselle medialle on ehkä vielä liian aikainen. Harkintaan se täytyy ehdottomasti ottaa, varsinkin jos saadaan innokkaita sisällön luoja, sillä muuten sen avulla saatu lisäarvo menee hukkaan.

Jäsenet kokivat olevansa hyvin tietoisia Erotuomarikerhon toiminnasta, mikä myös on osoitus avoimesta ja huomioonottavasta ilmapiiristä. Nämä seikat ovat edellytyksiä sisäisen markkinoinnin onnistumiselle. (Vrt. Bergström & Leppänen 2009; Grönroos 2009.) Toiminnan avoimuudella pystytään takaamaan myös sisäisen palvelun laatua auttavaisuuden ulottuvuuden osalta (vrt. Reynoso & Moores 1996).

Koulutuksen tuloksista voidaan todeta jäsenien olevan kiinnostuneita oman toimintansa kehittämisestä, mikä on Erotuomarikerhon kannalta hieno asia. Tulos osoittaa jäsenten hyvää asennetta. Koulutuksella turvataan Erotuomarikerhon menestyminen pitkällä aikavälillä (vrt. Bergström & Leppänen 2009). Omaan oppimiseen Erotuomarikerho on kannustanut mm. jakamalla jäsenille ilmaiseksi sääntökirjan. Omaan aktiivisuutta oppimiseen vaaditaankin juuri pienten resurssien takia. Koulutusta toivottiin lisää, joten suunnittelu siitä, kuinka niiden organisointi onnistuu, on otettava mietintään. Jäsenistön kokeneemman kaartin valtuuttaminen esimerkiksi uusien tuomareiden tarkkailijoiksi voisi olla hyödyllistä. Monissa avoimissa vastauksissa ehdotettiin nykyisten kertoiltojen kehittämistä koulutustapahtumana. Se kuulostaa varteenotettavalta idealta, koska pelkän koulutustilaisuuden järjestäminen ei varmasti saisi liikkeelle yhtä paljon väkeä. Koulutus on erittäin tärkeä osa sisäisen markkinoinnin onnistumista, sillä ammattitaitoisemmat tuomarit näkyvät parempana laatuna ulkoisille asiakkaille eli tuomarointipalveluita ostaville seuroille (vrt. Berry 1984; Cahill 1995, Gilmore 2000; Grönroos 2009). Tyytyväinen ulkoinen asiakas on äärimmäisen tärkeä asia Seinäjoen Erotuomarikerholle.

Tuomarit kokivat saaneensa Erotuomarikerholta riittävästi apua ja tukea ongelmatilanteissa ja menestymisessä erotuomarina. Tästäkin tuloksesta voidaan Erotuomarikerhossa olla ylpeitä, sillä rohkaiseva kannustaminen ja palautteen antaminen edistää Erotuomarikerhon sisäisten suhteiden laatua (vrt. Grönroos 2009; Sipilä 2008). Seinäjokelaisten erotuomareiden vastaukset koskien apua menestymiseen tuomarina olivat erittäin hyviä. Tyytyväisyyttä varmasti selittää se, että jatkuvasti Erotuoma-

rikerhosta on kutsuttu lupaavia tuomareita Palloliiton järjestämiin erotuomarikouluksiin. Erotuomarikerhon tuomareilla on siis aidosti mahdollisuus edetä urallaan. Tämä on yksi tärkeä tekijä lisäämään motivaatiota ja sitoutumista toimintaan. On hyvä muistaa 16 tuomarin valinnan neljän tärkeimmän syyn (ks. taulukko 27) joukkoon, miksi on edelleen mukana Erotuomarikerhossa, vaihtoehdon ”tuomaroinnista ammatti”. Motivaatioon liittyy myös tuomaritehtävistä ansaitut rahalliset palkkiot (vrt. Bergström & Leppänen; Ruohotie & Honka 2002). Tulokset kertoivat palkkioiden olevan asianmukaisella tasolla, sillä kaikki vastaajat olivat niihin tyytyväisiä. Harjoitusotteluiden palkkioiden tyytyväisyysaste oli yllättävänkin korkea, sillä niiden korvaus on noin puolet virallisen ottelun korvauksesta, vaikka omaa aikaa menee aivan yhtä paljon. Harjoitusotteluihin ja turnauksiin on välillä ollut ongelmia saada tuomareita, mutta syyt eivät ainakaan ole siis maksetuissa palkkioissa.

Organisaation hyvä yhteishenki on sisäisen markkinoinnin onnistumisen perusedellytyksiä. Seinäjoen Erotuomarikerhossa yhteishengen edistämiseen on panostettu muun muassa useasti vuoden aikana järjestettävillä kerhoilloilla, yhtenäisillä varusteilla ja jokavuotisella päätösmatkalla (vrt. Bergström & Leppänen 2009; Rope 2000; Viitala 2011). Selvästi suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä tapahtumien määrään ja avoimissa kysymyksissä pyydettiin tapahtumakirjon olevan jatkossakin samanlainen. Yhteisillä tapahtumilla Erotuomarikerho pyrkii lisäämään yhteenkuuluvuudentunnetta.

Ristiintaulukoinnin avulla saatiin selville muutamia mielenkiintoisia eroja seinäjoke-laisten ja ympäryskuntien tuomareiden välillä. Luvussa 4.6 esiteltiin taulukoin muutamia isoimpia eroavaisuuksia. Suurimpana syynä voidaan pitää ympäryskuntien jäsenten vähäistä osallistumista yhteisiin tapahtumiin, muutamaa aktiivista jäsentä lukuun ottamatta.

Yhteenvetona voidaan todeta Seinäjoen Erotuomarikerhon hoitaneen sisäisen markkinoinnin varsin kiitettävästi, minkä kruunaa tietenkin huipputulos suositeltavuudesta (ks. taulukko 28) (vrt. Esfahani, A.N., Amirosadat, S.N., Rahimi, H.R. & Marandi, M.H). Varaa kuitenkin on vielä parantaa. Erityisesti yhteistyötä ympäryskuntien tuomareiden kanssa on pohdittava kriittisesti. Näihin erinomaisiin tuloksiin on väärin

tuudittautua, sillä töiden tekeminen jatkuu. Sisäinen markkinointi on prosessi jota on vietävä eteenpäin joka päivä, sillä se ei tule koskaan valmiiksi.

Tutkimuksen arviointi

Mielestäni tutkimus onnistui hyvin, koska tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät. Tulokset vastasivat tutkimusongelmassa esitettyyn kysymykseen. Tavoitteisiin päästiin huolellisella pohjatyön tekemisellä. Tapaamiset toimeksiantajan ja ohjaavan opettajan kanssa auttoivat kyselylomakkeen laadinnassa ja teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa.

Kyselylomakkeesta saatiin suunniteltua riittävän kattava tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lomakkeen pituus ja kysymysasettelu onnistuivat. Jokainen kysymys oli huolellisesti valittu niin, että jokainen vastaaja omasi kokemusta jokaisesta kysytystä asiasta. Ulkoasultaan lomake oli selkeä ja miellyttävä täyttää. Jälkeenpäin, mieleen tuli, että seuraavalla kerralla kysymyslomakkeeseen voisi liittää jokaisen kysymyksen kohdalle mahdollisuuden kommentoida omaa valintaansa. Tällä tavoin tulosten tulkinta olisi helpompaa. Nyt käytetyssä kyselylomakkeessa mahdollisuus avoimeen vastaukseen annettiin jokaisen teeman lopussa. Avoimia vastauksia tuli kohtuullisesti ja niistä saadaan yksityiskohtaista ja relevanttia tietoa Erotuomarikerholle. Niiden avulla pystytään muuttamaan toimintaa jäsenten toivomusten mukaiseen suuntaan.

Vastausprosentin nouseminen yli 70 %:iin kertoo jäsenistön vahvasta sitoutumisesta Erotuomarikerhoon ja halusta kehittää omaa Erotuomarikerhoa. Tutkimukselle selvästi oli tilausta, ja sen koettiin olevan itselle hyödyksi.

Ristiintaulukointi oli todellakin ansioksi tälle työlle ja avasi muutamia mielenkiintoisia eroavaisuuksia tutkittujen ryhmien välillä. Ilman ristiintaulukointia tutkimuksesta olisi tullut toimeksiantajalle liian yleisluontoinen. Tutkimusaineistosta olisi ollut mahdollista tehdä ristiintaulukointeja muidenkin kuin pelkän tuomarin paikkakunnan mukaan, mutta ne rajattiin tästä tutkimuksesta pois. Toimeksiantajalla on mahdollisuus tutkia kyselyn raporttia myöhemmin esimerkiksi tuomarin iän tai jäsenyyden keston perusteella.

Jatkotutkimusmahdollisuudet

Nyt kun tyytyväisyys sisäiseen markkinointiin on saatu selvitettyä, luonnollinen jatko olisi tutkia ja arvioida Erotuomarikerhon ulkoista asiakastyytyväisyyttä. Seuraava tutkimus voitaisiin siis teettää ulkoisille asiakkaille eli jalkapalloseuroille, jotka ostavat Seinäjoen Erotuomarikerholta tuomarointipalveluita. Ulkoisella tutkimuksella voitaisiin selvittää, mitkä asiat seurat kokevat hyväksi tai huonoksi ja miten he kokevat palvelun laadun. Uskon seurojen olevan positiivisella mielellä mukana, jos he pääsisivät mukaan Erotuomarikerhon kehitystyöhön.

Sisäisen markkinoinnin tutkimusta ei tietenkään voida jättää vain tähän nyt toteutettuun tutkimukseen, vaan sitä on seurattava järjestelmällisesti. Tämä tutkimus on dokumentoitu tarkasti, joten tutkimuksen toistaminen jatkossakin on mahdollista. Tämän ansioista voidaan tehdä vertailuja tyytyväisyyden suunnasta.

Oma oppiminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon siitä, millainen on tutkimusprosessi, mitä täytyy ottaa huomioon tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, kuinka laadukas kyselylomake luodaan ja miten saatu aineisto analysoidaan. Lisäksi opin käyttämään monipuolisia tiedonhankintamenetelmiä laadukkaiden lähteiden hankkimiseksi.

Tämän tutkimuksen aikana tulin entistä kiinnostuneemmaksi oman Erotuomarikerhoni toiminnasta ja sen kehittämisestä. On ollut kunnia olla tekemässä jotain hyvää ja hyödyllistä Erotuomarikerhomme hyväksi. Voisin kuvitella tekeväni työurallani samantyyllisiä selvityksiä organisaatioille sisäiseen markkinointiin liittyen.

LÄHTEET

Ahmed, P.K. & Rafiq, M. 2003. Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9), 1177–1186. Viitattu 1.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Ali, N. 2012. An exploratory study into the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the United Kingdom. *Journal of Financial Services Marketing* 17 (3), 242–254. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Ballantyne, D. 1997. Internal Networks for Internal Marketing. *Journal of Marketing Management* 13, 343–366. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

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

El-Samen, A.A. & Alshurideh, M. 2012. The Impact of internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management* 7 (19), 84–95. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Esfahani, A.N., Amirosadat, S.N., Rahimi, H.R. & Marandi, M.H. 2013. Investigating Relationship between Internal Marketing and Job Satisfaction with Using Structural Equation Modeling. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 2 (3), 1–11. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. p. Juva: WS Bookwell.

Gummesson, E. 1987. Lip Service- A Neglected Area in Service Marketing. *Journal of Service Marketing* 1 (1), 19–24. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

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

Hallowell, R., Schlesinger, L.A. & Zornitsky, J. 1996. Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning* 19 (2), 20–31. Viitattu 19.10.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM

Horovitz, J. 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Helsinki: Rastor-julkaisut.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Jyväskylä: Gummerrus.

- Jalonen, K. 2013. Uudenmaan Salibandyerotuomarikerho USBEK ry:n nykytilaselvitys strategialle 2013-2018. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu. 14.11.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305219890>.
- Joshi, R. 2007. Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation. The ICFAI Journal of Service Marketing 5, 28–36. Viitattu 30.10.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, EBSCO.
- Juran, J. M. 1998. How to Think About Quality. Teoksessa Godfrey A. B. & Juran J. M. (toim.) Juran's Quality Handbook. 5. uud. p. New York: McGraw-Hill.
- Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena: Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatioista. Jyväskylän Yliopiston väitöskirja. Jyväskylä: University Press.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.
- Kareinen, T. 2011. Jalkapalloerotuomareiden sitoutuminen erotuomaritoimintaan Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piirissä. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.11.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011060611155>.
- Kotler, P., Lane Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen. 2012. Marketing Management. 2. uud. p. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing Management. 12 uud. p. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Korkeamäki A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kupias, P. Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerrus.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestyksentekijänä. Hämeenlinna: Karisto.
- Lehtinen, J. 1986. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi. Espoo: Weilin+Göös. Hämeenlinna: Karisto.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell.

Morris, D.N, Barnes, B.R. & Lynch, J.E. 1999. Relationship Marketing Needs Total Quality Management. *Total Quality Management* 10 (4/5), 659–666. Viitattu 9.11.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall 1985, 41–49. Viitattu 1.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL. *A Journal of Retailing* 67 (4), 420–450. Viitattu 1.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. 1993. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management* 9 (3), 219–232. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Reynoso, J. & Moores, B. 1996. Towards the Measurement of Internal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management* 6, 64–81. Viitattu 10.10.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.

Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Juva: WS Bookwell.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sargeant, A. & Asif, S. 1998. The Strategic applications of Internal Marketing – An Investigation of UK Banking. *International Journal of Bank Marketing* 16 (2), 66–79.

SeyedJavadin, S., Rayej, H., Yazmadi, H., Estiri, M. & Aghamiri, S.A. 2011. How Organizational Citizenship Behavior Meditates Between Internal Marketing and Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management* 29 (5), 512–530. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otava.

Vazifehdoost, H. & Hoosmand, S. 2012. The Effects of Internal Marketing and Organizational Vommitment on Bank's Success. *International Journal of Business and Commerce* 1 (9), 1–15. Viitattu 5.11.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen. 1-3. p. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. 2. uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hyvä Seinäjoen Erotuomarikerhon jäsen,

Seinäjoen Erotuomarikerho ry haluaa kerätä palautetta jäseniltään kehittääkseen toimintaansa ja edistääkseen jäsenten tyytyväisyyttä Erotuomarikerhoomme.

Ole hyvä ja osallistu Erotuomarikerhon jäsentutkimukseen, joka on osa Jyväskylän ammattikorkeakouluun tehtävää opinnäytetyötäni.

Lue jokainen kysymys huolella ja valitse parhaiten sopiva vaihtoehto. Kysymysten alta löydät tarvittaessa lisäohjeita. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja tulokset raportoidaan kokonaisuuksina.

Vastaa käyttämällä alla olevaa linkkiä viimeistään 20.10.2013 mennessä. Aikaa vastaamiseen menee n.10min.

<https://www.webpolsurveys.com/R/1CDDDA18AEB0AD77.par>

Avustasi kiittäen,

Juuso Pitkäranta

e6031@student.jamk.fi

JAMK LIIKETALOUS

Liite 2. Kyselylomake



Jäsentutkimus

Seinäjoen Erotuomarikerho ry

TAUSTATIEDOT

1. Vastaajan ikä?

- ☐ 15-21 vuotta
- ☐ 22-29 vuotta
- ☐ 30-39 vuotta
- ☐ 40-49 vuotta
- ☐ yli 49 vuotta

2. Kuinka kauan olet ollut erotuomarikerhon jäsenenä?

- ☐ Alle 2 vuotta
- ☐ 2-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

3. Millä paikkakunnalla pääasiassa tuomaroit?

- ☐ Seinäjoella
- ☐ Ympäryskunnissa (Ilmajoki, Jalasjärvi, Kauhajoki, Kurikka)

VIESTINTÄ

4. Kuinka usein vierailet Erotuomarikerhon nettisivuilla?

- ☐ Joka päivä
☐ Useasti viikossa (3-6 krt./vk)
☐ Vähintään kerran viikossa (1-2 krt./vk)
☐ Muutaman kerran kuukaudessa (2-4 krt./kk)
☐ Kerran kuukaudessa
☐ Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
☐ En lainkaan

5. Vastaa alla oleviin väittämiin.

Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Siltä väliltä,
4 = Osittain samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Olen erittäin tyytyväinen Erotuomarikerhon Internet-sivuihin ○ ○ ○ ○ ○

Löydän tarvitsemani informaation sivuilta erittäin helposti ○ ○ ○ ○ ○

Sähköinen asettelujärjestelmä on toiminut erittäin hyvin ○ ○ ○ ○ ○

Erotuomarikerho tarvitsee Facebook-sivut ○ ○ ○ ○ ○

Asioista tiedottaminen toimii erinomaisesti ○ ○ ○ ○ ○

Haluaisin kerhon julkaisevan sähköisen kuukausitiedotteen ○ ○ ○ ○ ○

Tiedän tarpeeksi Erotuomarikerhon toiminnasta ○ ○ ○ ○ ○

6. Millaisia kehittämisideoita sinulla olisi liittyen Erotuomarikerhon nettisivuihin?

7. Millaisia muutoksia toivoisit Erotuomarikerhon tiedottamiseen?

KOULUTUS

8. Vastaa alla oleviin väittämiin

Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Siltä väliltä,
4 = Osittain samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Koen saaneeni kerholta riittävästi apua selviytyäkseni menestyksekkäästi tuomarina ○ ○ ○ ○ ○

Erotuomarikerhon tulisi järjestää koulutustapahtumia nykyistä enemmän ○ ○ ○ ○ ○

Koulutukset ovat laadukkaita ○ ○ ○ ○ ○

9. Millaisia kehittämisideoita sinulla olisi liittyen Erotuomarikerhon koulutuksiin?

10. Kuinka paljon enemmän Erotuomarikerhon tulisi tarjota koulutustapahtumia suhteessa nykyiseen määrään?

Tämä on jatkokysymys väittämälle "Erotuomarikerhon tulisi järjestää koulutustapahtumia nykyistä enemmän."

- ☐ Kuukausittain
- ☐ 2 kk välein
- ☐ 3 kk välein
- ☐ 4 kk välein
- ☐ 5 kk välein
- ☐ Puolivuositain

KANNUSTUS

11. Vastaa alla oleviin väittämiin

Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Siltä väliltä, 4 = Osittain samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Toivoisin, että otteluitani oltaisiin useammin tarkkailemassa ○ ○ ○ ○ ○

Olen saanut riittävästi palautetta otteluistani ○ ○ ○ ○ ○

Ottelupalkkiot ovat sopivalla tasolla ○ ○ ○ ○ ○

Harjoitusottelupalkkiot ovat sopivalla tasolla ○ ○ ○ ○ ○

Koen saavani Erotuomarikerholta tukea ongelmatilanteissa ○ ○ ○ ○ ○

YHTEISHENKI

12. Vastaa alla oleviin väittämiin

Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Siltä väliltä,
4 = Osittain samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Erotuomarikerho järjestää tarpeeksi yhteisiä tapahtumia ○ ○ ○ ○ ○

Jäsenmaksun suuruus (30e) on kohtuullinen ○ ○ ○ ○ ○

Minun on helppo lähestyä Erotuomarikerhon johtokuntaa ○ ○ ○ ○ ○

Koen voivani vaikuttaa Erotuomarikerhon toimintaan ○ ○ ○ ○ ○

13. Mikä olisi sinun mielestä sopiva jäsenmaksun suuruus?

Tämä on kysymys on jatkokysymys kysymykselle "Jäsenmaksun suuruus (30e) on kohtuullinen"

Jäsenmaksu vuodessa € _____

14. Millaisia yhteisiä tapahtumia toivoisit Erotuomarikerhon järjestävän?

15. Mikä sai sinut liittymään mukaan Erotuomarikerhon toimintaan?

Valitse seuraavista vaihtoehtoista neljä sinulle tärkeintä ja aseta ne tärkeysjärjestykseen. Tärkeimmän asian valitset numerolla 1, seuraavaksi tärkeimmän numerolla 2 jne. Mikäli annetuista vaihtoehtoista ei löydy sopivaa, käytä kohtaa "muu, mikä" ja kirjoita vastauksesi.

	1	2	3	4
Ajanviete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lajin parissa toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveysliikunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuomaroinnista ammatti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mikä pitää sinut mukana Erotuomarikerhon toiminnassa?

Valitse seuraavista vaihtoehtoista neljä sinulle tärkeintä ja aseta ne tärkeysjärjestykseen. Tärkeimmän asian valitset numerolla 1, seuraavaksi tärkeimmän numerolla 2 jne. Mikäli annetuista vaihtoehtoista ei löydy sopivaa, käytä kohtaa "muu, mikä" ja kirjoita vastauksesi.

	1	2	3	4
Ajanviete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lajin parissa toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Raha	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Terveysliikunta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Tuomaroinnista ammatti	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Muu, mikä	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

17. Minkälaisia muutoksia toivot kaudelle 2014?

18. Voisin suositella Erotuomarikerhon toimintaa jalkapallosta kiinnostuneelle.

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä