

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Elina Tiainen

"TÄÄ ON PALVELUTYÖTÄ OMALLE ORGANISAATIOLE"

Tapaustutkimus sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta palvelukulttuuriin
osana strategian toteuttamista

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	7
TIIVISTELMÄ	9
ALKUSANAT	11
1. JOHDANTO	13
1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma	13
1.2. Tutkimuksen eteneminen ja tieteenfilosofiset lähtökohdat	14
2. STRATEGISELLA JOHTAMISELLA KOHTI TAVOITETTA	18
2.1. Strategisen johtamisen käsitteitä	19
2.2. Strategiaprosessi	21
2.3. Strategia osaksi arkea	22
2.3.1. Strategian toteuttamisen käsitteistä	23
2.3.2 Strategiakartta strategian toteuttamisen työkaluna	25
2.3.3. Henkilöstö strategian toteuttajana	28
2.4. Yhteenveto	30
3. ORGANISAATIOKULTTUURI PALVELUN PERUSTANA	33
3.1. Organisaatiokulttuurin osatekijät	34
3.2. Organisaatiokulttuuri strategisessa johtamisessa	37
3.3. Palvelukulttuuri palvelulähtöisessä liiketoiminnassa	42
3.4. Yhteenveto	44
4. SISÄINEN MARKKINOINTI	47
4.1. Palvelulähtöinen organisaatio sisäisen markkinoinnin perustana	48
4.2. Näkökulmia sisäiseen markkinointiin	50

4.3. Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen ja menestystekijät	53
4.4. Yhteenveto	61
4.5. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys	63
5. TUTKIMUSKOHDE JA TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	65
5.1. Tutkimuskohteen esittely	66
5.2. Aineiston hankinta	71
5.3. Aineiston analysointi	78
6. TUTKIMUSTULOKSET	82
6.1. Palvelulähtöisyys	82
6.2. Organisaatiokulttuuri ja palvelukulttuuri	85
6.3. Sisäisen markkinoinnin tunnistaminen	101
6.4. Tulosten yhteenveto	111
7. POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	115
7.1. Palvelulähtöisyys palvelukulttuurin perustana	119
7.2. Organisaation tunnetila ja strategian toteuttaminen	123
7.3. Sisäisen markkinoinnin vaikutus	125
7.4. Yhteenveto päätelmistä	130
7.5. Jatkotutkimusehdotukset	131
7.6. Tutkimuksen luotettavuus	131
LÄHTEET	135
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastatteluiden haastattelurunko	142

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.	16
Kuvio 2. Strategiaprosessin vaiheet. (Mukaillen Kamensky 2014; Vuorinen 2013; Viitala 2005.)	22
Kuvio 3. Strateginen johtaminen viitekehyksessä.	31
Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin osatekijät. (Mukaillen Schein 2004: 26.)	35
Kuvio 5. Organisaation tunnetilat. (Mukaillen Juuti & Luoma 2009: 147.)	40
Kuvio 6. Strateginen johtaminen sekä organisaatio- ja palvelukulttuuri viitekehyksessä.	45
Kuvio 7. Asiakkaan ja toimittajan välisten suhteiden monitasoisuus. (Mukaillen Gummesson 2006: 74.)	48
Kuvio 8. Sisäisen markkinoinnin menestystekijät ja toteuttamiskeinot (Mukaillen Joshi 2007; Grönroos 2009; Ahmed, Rafiq & Saad 2003).	54
Kuvio 9. Valtaistaminen ja mahdollistaminen sisäisessä markkinoinnissa.	62
Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	63
Kuvio 11. Yksikön X organisaatorakenne ja haastateltavat.	67
Kuvio 12. Yksikön X strategiakartan taloudellinen näkökulma.	69
Kuvio 13. Yksikön X strategiaprosessi.	70
Kuvio 14. Luokittelun eteneminen aineiston sisällönanalyysissä.	79
Kuvio 15. Yksikön X strategiakartan asiakasnäkökulma.	83
Kuvio 16. Uudistumishakuisuus ja strategisen suunnan selkeys. (Vrt. Juuti & Luoma 2009.)	98
Kuvio 17. Esimiehen tuki strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	104
Kuvio 18. Kohdeorganisaation nykytilan kuvaus.	118
Kuvio 19. Tunnetilojen ryhmittely.	123

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Palvelulähtöisyys haastatteluaineistoissa.	84
Taulukko 2. Palvelulähtöisyys ja asiakaskäsitys	92
Taulukko 3. Palvelulähtöisyys ja valtarakenteet.	94
Taulukko 4. Palvelulähtöisyys ja tuottavuus/tuloksellisuus.	96

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Elina Tiainen	
Tutkielman nimi:	”Tää on palvelutyötä omalle organisaatiolle” Tapaustutkimus sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta palvelukulttuuriin osana strategian toteuttamista	
Ohjaaja:	Anne Söderman	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtaminen ja organisaatiot	
Koulutusohjelma:	Kasvuyrityksen johtaminen	
Aloitusvuosi:	2013	
Valmistumisvuosi:	2015	Sivumäärä: 143

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus tarkastelee, kuinka sisäinen markkinointi osana strategian toteuttamista voi vaikuttaa organisaation palvelukulttuuriin. Tutkimuksen taustalla oli tutkijan kiinnostus strategisen johtamisen ja palvelukulttuurin kehittämiseen. Strategian työstäminen on useassa yrityksessä keskeisessä asemassa, mutta sen toteuttaminen ei aina onnistu.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen, organisaatiokulttuurin sekä sisäisen markkinoinnin kokonaisuuksien ympärille. Strategisen johtamisen kokonaisuus johdattaa läpi strategiaprosessin kirkastaen lopuksi strategian toteuttamisen haasteita. Strategisesta johtamisesta luodaan liittymäpinta palvelukulttuuriin näkyvin ja näkymättömin tasoin sekä organisaation tunnetiloja tarkastelemalla. Organisaation tunnetilat asettavat erilaisia vaatimuksia strategiselle johtamiselle. Niihin voidaan vastata hyödyntämällä sisäistä markkinointia johtamistuen, osaamistuen ja teknisen tuen keinoin.

Kyseessä on tapaustutkimus kohdeorganisaation nykytilasta. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin ja strategiatyöpajojen havainnointia hyödyntäen. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia. Kohdeorganisaation palvelukulttuurin perustana on strateginen päätös toimia palvelulähtöisesti. Sen arvot ja perusolettamukset pääosin tukevat strategian toteutumista, mutta sisältävät myös haasteita. Sisäisen markkinoinnin vaikutus on nykytilassa tunnistettavissa, mutta sitä voidaan kehittää esimerkiksi huomioimalla organisaation tunnetilat.

AVAINSANAT: Strategian toteuttaminen, palvelukulttuuri, sisäinen markkinointi

ALKUSANAT

Tämä on hieno hetki. Pro gradu -tutkielmani on valmis. Pyrkiessäni Vaasan yliopistoon kaksi vuotta sitten ajatus tästä hetkestä tuntui hyvin kaukaiselta. Tuolloin koin yhtäaikaisesti lievää kauhua ja suurta innostusta siitä, kuinka onnistun yhdistämään opiskelun, tiiviin työelämän sekä perheen samaan yhtälöön. Motivaatiokirjeessäni sen muotoilin kuitenkin seuraavasti: Tätä haluan. Tähän ryhdyin. Olen valmis. Nyt se on tehty.

Pro gradu -tutkimus oli yksi opiskeluaikan opettavaisimmista kokemuksistani. On ollut upeaa huomata, kuinka ajatusmaailma voi kehittyä suurin harppauksin melko lyhyessäkin ajassa. Tuttu ympäristö avautuu täysin uudella tavalla, kun ottaa lähestymistavakseen puolueettoman tutkimuksen ja uteliaisuuden olemassa oleviin ilmiöihin.

Olen kiitollinen työnantajalleni saamastani tehtävästä ja tutkimusaiheesta. Haluan kiittää esimiestäni kannustuksesta ja eteenpäin potkimisesta. Rakasta naapurikollegaani kiitän pitkien palopuheitteni ja tuskailujeni kuuntelemisesta sekä koko yhteisöämme ja haastateltavia asettumisesta tutkimukseni kohteeksi ja siinä avustamisesta.

Nina Rinnettä ja Samuli Korhosta kiitän sparrauksesta ja näkökulmien avaamisesta hetkellä, kun omat silmäni eivät meinanneet nähdä. Kiitän lämpimästi myös pro gradu -tutkielmani ohjaajaa, yliopiston lehtori Anne Södermania, valmennuksesta akateemisen tutkimuksen maailmaan.

Lopuksi kiitän rakkaimpiani, Jukkaa, Pyryä ja Peppiä sekä koko muuta perhettäni tuesta, kannustuksesta ja ihanasta vastapainosta opintielläni. Te olette voimani ja jaksamiseni lähde.

Sastamala 13.8.2015

Elina Tiainen

1. JOHDANTO

Strategiat ja strateginen johtaminen ovat kiinnostaneet tutkijoita ja johtajia jo vuosikymmenten ajan. Organisaation suorituskyvyn rinnalle on noussut enenevässä määrin, kuinka strategian ymmärrettävyyttä voitaisiin parantaa. Ihmiset toteuttavat strategian. Strategia toteutuu vasta kun se on osa ihmisten työtä ja arkea. (Kaplan & Norton 2002: 235; Laine & Vaara 2011: 30.) Edellä mainitut asiat on monesti kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Asian tärkeys ymmärretään, mutta toteuttamiskeinot puuttuvat. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan palvelulähtöisen organisaation strategista johtamista strategian toteuttamisen näkökulmasta. Tarkastelun keskipisteessä on organisaation palvelukulttuuri ja millä tavoin sisäisellä markkinoinnilla osana strategian toteuttamista palvelukulttuuriin voidaan vaikuttaa. Tutkimus sijoittuu johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen kenttään.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Tutkimuksen taustalla oli kohdeorganisaatiossa tehty strategiaprosessin kehitystyö, jonka tähän astisia tuloksia haluttiin pysähtyä tarkastelemaan. Strategian käsittelyä henkilöstön kanssa ja vuorovaikutteisuutta oli tietoisesti lisätty. Liiketoiminta oli kokonaisuudessaan kehittynyt organisaatiossa positiivisesti, mutta strategiaprosessin kehitystyön vaikutuksia ei tunnettu. Vallitsevasta palvelukulttuurista haluttiin saada kokonaiskuva ja lisätä ymmärrystä sisäisen markkinoinnin merkityksestä ja moniulotteisuudesta.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten sisäisellä markkinoinnilla osana strategian toteuttamista voidaan vaikuttaa organisaation palvelukulttuuriin. Tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitä on sisäinen markkinointi, ja mikä sen suhde on strategiseen johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin?
- Voidaanko sisäisellä markkinoinnilla edistää strategisten tavoitteiden toteutumista?
- Miten sisäinen markkinointi tukee palvelukulttuurin kehitystä?

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkasteltiin sisäisen markkinoinnin ja palvelukulttuurin teemoja kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen toimeksiantona oli luoda nykytilan kuvaus organisaation palvelukulttuurista ja sisäisen markkinoinnin ilmenemisestä osana strategian toteutusta.

1.2. Tutkimuksen eteneminen ja tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen teoreettinen kirjallisuuskatsaus tarkastelee jokaista osakokonaisuutta ja niiden välisiä liittymäpintoja. Strategista johtamista käsitteineen tarkastellaan luvussa 2. Tärkeimpänä tarkastelualueena on strategiaprosessin viimeinen vaihe, strategian toteuttaminen. Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan myös kohdeorganisaatiossa strategian toteuttamisen työkaluna käytettävään Kaplanin ja Nortonin (2004) strategiakartta -malliin. Tavoitteena on luoda ymmärrys, kuinka strategiakartan arvolupaus ohjaa palveluorganisaatiota. Konsulttimaailma on tuottanut erittäin paljon malleja strategian toteuttamiseen, mutta varsinaista tutkimusta niiden

hyödyntämisestä on tehty varsin vähän. Toteuttamista on tutkittu esimerkiksi henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta sekä tunnistamalla onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Esim. Crittenden & Crittenden 2008; Hrebiniak 2006; Smith 2010).

Luvussa 3 selviää strategian yhteys organisaatiokulttuuriin. Tarkastelussa luodaan ymmärrys kulttuuria määrittävistä tasoista. Apuna käytetään muun muassa Edgar Scheinin (2004) kuvausta organisaatiokulttuurin artefakteista, arvoista ja perusolettamuksista. Luvussa tutustutaan myös Juutin ja Luoman (2009) organisaation tunnetilojen teoreettiseen viitekehykseen ja erityisesti sen merkitykseen strategian menestyksellisessä toteuttamisessa. Tämän tutkimuksen kannalta tunnetilojen tunnistaminen on erityisen tärkeää kehitysehdotusten tekemiseksi nykytilaselvityksen pohjalta. Luvun lopuksi tarkasteltava palvelukulttuuri, osana suhdemarkkinoinnin ja palvelulähtöisen liiketoiminnan kenttää, johdattaa kohti kirjallisuuskatsauksen 4. lukua ja sisäistä markkinointia.

Sisäinen markkinointi on yksi merkittävistä tekijöistä organisaation palvelukulttuurin rakentamisessa (Grönroos 2009: 450–451). Se vaatii organisaatiolta palvelulähtöisen liiketoimintalogiikan omaksumista strategisissa valinnoissaan. Tämä luo sillan strategisen johtamisen ja sisäisen markkinoinnin välille. Tässä tutkimuksessa oli oleellista tunnistaa, mitkä sisäisen markkinoinnin osatekijät ovat tärkeitä nimenomaan palvelukulttuurin johtamisen ja strategian toteuttamisen näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltavat teoreettiset lähtökohdat sekä niiden nivoutuminen toisiinsa on havainnollistettu kuviossa 1. Kuvio täydentyy 4.

luvun loppuksi, kun teoreettinen viitekehys vedetään yhteen ennen tutkimuksen empiiristä osuutta.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

Tutkimuksen metodologia sekä tutkimuskohde esitellään tarkemmin luvussa 5. Tässä tarkastellaan tutkimuksen tieteenfilosofisia perusolettamuksia, jotka olivat lähtökohtana valituille tutkimusmetodeille ja analysointitavoille.

Tutkimuksen kohteena oleva palvelukulttuuri sekä sisäisen markkinoinnin ilmiöt ovat olemukseltaan abstrakteja. Näin ollen tutkimusstrategiaksi valittiin ontologialtaan ja epistemologialtaan subjektivistinen hermeneuttinen lähestymistapa. Tavoitteena oli ymmärtää yksilöiden kokemusten pohjalta tutkittavaa ilmiötä. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2008: 20) kuvaavat, tutkimuksen tarkoituksena oli luoda ymmärrys kohdeorganisaation

nykytilasta. Hermeneuttisen perinteen mukaan ymmärtäminen ei ala tyhjästä, vaan sen pohjalla on esiyymmärrys eli aiempi ymmärrys tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 31–35.) Tutkijan esiyymmärrys strategisen johtamisen teorioista on syntynyt tradenomitutkinnon opinnäytetyön pohjalta ja työkokemuksen myötä hankitusta tiedosta. Tutkija on työurallaan ollut mukana organisaation strategiatyössä sekä kehittämässä strategian toteuttamista. Sisäisen markkinoinnin ja organisaatiokulttuurin osalta esiyymmärrys on syntynyt työkokemuksen myötä kertyneestä tiedosta.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007: 134–135) jaottelevat tutkimukset neljään ryhmään: kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan ja ennustavaan. Tämä tutkimus sijoittuu parhaiten kartoittavien ja selittävien tutkimusten joukkoon. Tutkimus selvittää, mitä organisaatiossa tällä hetkellä tapahtuu ja toisaalta tunnistaa ilmiöiden taustalla vaikuttavia asioita. Tieteenfilosofisiin perusolettamuksiin nojaten, tutkimus tehtiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen tapaustutkimuksena. Aineiston keruutavaksi valittiin yksilölliset teemahaastattelut sekä osallistuva havainnointi kohdeorganisaation strategiatyöpajoissa. Niitä tarkastellaan luvussa 5.

Aineiston analysointi ja päättelyn logiikka eteni *abduktiivisesti*, peilaten aineistoa tutkijan ymmärrykseen ilmiön teoreettisista taustoista (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001: 136). Aineiston analyysien tulokset esitellään luvussa 6. Viimeinen 7. luku kokoaa tutkimuksen päätelmät sekä ehdotukset jatkotoimenpiteiksi. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

2. STRATEGISELLA JOHTAMISELLA KOHTI TAVOITETTA

Strateginen johtaminen on määritelty muun muassa yrityksen menestysreseptiksi, päätöksiksi ja toimenpiteiksi, joilla yritys saavuttaa tavoitteensa. Strategialla jäsennetään organisaatiota ja sitä ympäröivää maailmaa. Strategia sanan alkuperä kreikan kielisessä sanassa ”strategos” tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan sodankäynnin taito oli kuitenkin taitoa voittaa sota ilman taistelua. (Kamensky 2000: 145; Vuorinen 2013: 16; Kamensky 2014: 16; Nojonen 2009: 73.) Strategisen johtamisen pohjalla voi olla myös oletamus, että yrityksen täytyy erottautua kilpailijoistaan. Tätä näkökulmaa edustaa muun muassa Porter (1985: 16–18) puhuessaan kilpailustrategioista. Porterin mukaan kilpailustrategia on malli, joka kertoo miten yritys tulee kilpailemaan, mitkä sen päämäärät ovat ja mitä toimintamalleja se tarvitsee tavoitteet saavuttaakseen.

Kamensky (2000: 146) esittää, että strategian avulla organisaatiot voivat parantaa toimintaansa. Ne osaavat kohdistaa resurssinsa oikein, tunnistavat oikeat asiakkaat ja ymmärtävät toiminnassaan tarvittavat muutokset ajoissa. Juuti ja Luoma (2009: 25–26) kokoavat strategialle neljä määritelmää. Määritelmien mukaan strategia on 1) organisaation pitkän ajan suunnitelma ja resepti menestykseen, 2) tapa hyödyntää organisaation resursseja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, 3) ainutlaatuisuuden, ylivoimaisuuden ja kilpailuedun lähde sekä 4) tapa täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.

Henry Mintzbergin (1994: 107) mukaan strategisessa johtamisessa usein sekoitetaan strateginen suunnittelu ja strateginen ajattelu. Mintzbergin mukaan

strategisen johtamisen tehtävänä on ymmärtää yrityksen nykyhetken ja tulevaisuuden kuvan välinen kuilu. Analyysien ja kovan datan avulla johtajat ymmärtävät, missä yritys tänä päivänä on. Mintzbergin mukaan analyysit ja laskelmat eivät kuitenkaan sitouta organisaatiota matkalle kohti tulevaisuuden tavoitetta. Mintzberg väittää, että strategia onnistuu johtajien saadessa organisaation jokaisen tason sitoutumaan visioon ja luomaan oman tapansa sen saavuttamiseksi. (Mintzberg 1994: 108–109.)

2.1. Strategisen johtamisen käsitteitä

Strategisesta johtamisesta julkaistaan vuosittain valtavasti aineistoa niin tutkimus- kuin myös yritysmaailmasta. Käsitteiden kirjo on valtava. Tämän tutkimuksen näkökulmasta oleellisimpia strategisen johtamisen käsitteitä ovat yrityksen perustehtävä eli missio, tavoitetila eli visio sekä arvot. Missio, visio ja arvot ovat pohja organisaation strategiselle suunnittelulle. Ne määrittävät organisaation yleisen suunnan ja tavoitteet. Ne kertovat osakkeenomistajille, asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja henkilöstölle millainen organisaatio on ja millaiseksi se haluaa tulla. (Kaplan & Norton 2004: 54–56.)

Missio on organisaation perustehtävä. Se rakentuu organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision päälle. Toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio ylipäättään on olemassa. Selkeästi muotoiltu missio auttaa strategian soveltamista henkilöstön työhön ja auttaa henkilöstöä näkemään oman roolinsa strategian toteuttamisessa ja asettamaan tavoitteet. On myös huomattu, että mission avulla henkilöstön vastuullisuus tavoitteiden saavuttamisesta kasvaa ja

tuloksia on helpompi seurata. (Kaplan & Norton 2004: 54-5; Michlitsch 2000: 29.)

Visio on organisaation haavekuva. Se kertoo, minne organisaatio on menossa ja mitkä organisaation tavoitteet ovat ja miltä se haluaa näyttää muiden silmissä. Visio on uskottava silloin, kun se perustuu johdettavissa oleviin osaamisiin ja kyvykkyyksiin. (Ellson 2004: 65.) Strategia luo sillan mission ja vision välille. Henry Mintzberg (1994: 109) kuvaa vision luovan strategialle riittävän laajat raamit, joiden sisälle itse toimenpiteet vision saavuttamiseksi rakennetaan. Visio tehdään keskipitkälle tai pitkälle aikavälille, kuten 3–20 vuoden ajalle. Strategia kertoo, kuinka vision tavoitteet saavutetaan. Vision tavoitteena on myös inspiroida henkilöstöä toimimaan työssään siten, että tavoite saavutetaan. Hyvänä visiona pidetään selkeää ja ytimekästä kuvaa tai kuvausta, joka on helppo muistaa. (Kaplan & Norton 2004: 54–55; Speculand 2005: 12; Kamensky 2014: 57; Viitala 2005: 77.)

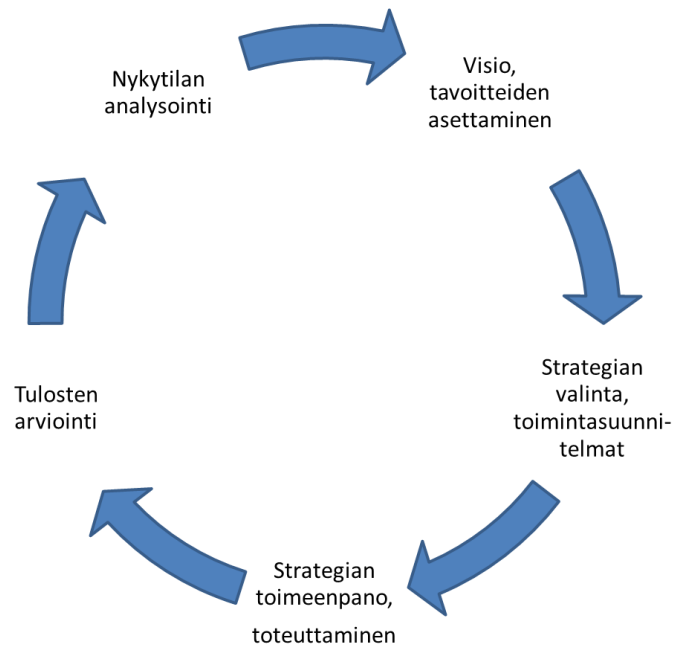
Arvot määrittävät, mitkä ovat organisaation peruseriaatteet, joiden mukaan eletään kaikissa olosuhteissa. Arvot ovat vahvassa suhteessa yrityksen kulttuuriin. Mission ohella, arvot ovat yleensä hyvin pysyviä. Organisaation virallisilla arvoilla voidaan ohjata toimintaa, tuomalla ne jokaisen organisaatiossa työskentelevän ulottuville esimerkiksi julisteissa ja perehdytysmateriaaleissa. (Kamensky 2014: 57; Seeck 2012: 217.)

2.2. Strategiaprosessi

Kuinka yrityksen strategia muodostuu? Useiden lähteiden mukaan se ei useimmiten ole selkeä ja suoraviivainen prosessi, joka etenisi selkeästi vaiheesta toiseen. Muun muassa Mintzberg (1994: 108–109) esittää, että strategisen johtamisen ongelmana on liiallinen suunnittelu, joka pohjautuu vain laskelmiin ja kovaan dataan. Tällöin uusien toimintamallien etsiminen voi jäädä liiallisen suunnitelmallisuuden alle. Kamensky (2014: 55–57) taas esittää, että organisaation strategisessa arkkitehtuurissa on tunnistettavissa erilaisia vaiheita. Niiden välillä liikutaan jatkuvasti koko prosessin ajan tehden takaisinkytkentöjä vaiheiden välille. Vuorinen (2013: 257) sen sijaan varoittaa, että usein organisaatioissa toteutettava strategiaprosessi muodostuu ajan myötä liian raskaaksi ja kaavamaiseksi, jolloin vision vaatima luovuus usein kärsii. Saman vaaran tunnistaa myös Kamensky (2014: 66). Suominen (2011: 24) taas kuvaa pahimmillaan strategiaproessin jäävän organisaatiossa vain kertakäsittelyyn ilman jatkotyöstämistä. Strategiaa ei koeta osaksi organisaation arkea.

Vaikka strategiaprosessi harvoin etenee vaiheesta toiseen lineaarisesti, siitä on kuitenkin mahdollista tunnistaa muutama päävaihe. Prosessi käynnistyy usein nykytilaan liittyvällä tosiasioiden tunnistamisella. Tähän liittyy tiedon kerääminen olemassa olevista lähteistä ja sen analysointi. Tiedon avulla ymmärretään organisaation perustehtävä ja voimassa olevat arvot. Seuraavassa vaiheessa luodaan visio, tavoitetila ja suunta, minne halutaan olla menossa. Tämän jälkeen luodaan toimintasuunnitelmat ja valitaan keinot, kuinka visiota aletaan tavoitella. Viimeisenä vaiheena on suunnitelmien toteuttaminen ja

tulosten arviointi sekä mittaaminen. Kuvio 2 havainnollistaa prosessin vaiheita. (Kamensky 2014: 56; Vuorinen 2013: 43–47; Viitala 2005: 72.)



Kuvio 2. Strategiaprosessin vaiheet. (Mukaiillen Kamensky 2014; Vuorinen 2013; Viitala 2005.)

Tutkimus kohdistuu erityisesti strategian toteuttamisvaiheeseen, joten seuraavassa alaluvussa syvennyttään siihen lyhyesti.

2.3. Strategia osaksi arkea

Johdon haasteena on, että abstrakti, usein arkipäivästä melko irrallaan oleva, suunnitelma tulisi saada osaksi organisaation jokapäiväistä elämää ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset sitä toteuttamaan. Perinteinen käsitys onkin, että strategia kuuluu johdolle ja henkilöstön tulisi poimia johdon

ajatukset omaan työhönsä. Toinen tapa on ajatella, että henkilöstö muokkaa omia työskentelytapojaan. Lähtökohta on, että yhteiset tavoitteet saavutetaan, johdon sen enempää määrittelemättä, kuinka se tehdään. (Laine ym. 2011: 30–31; Salminen 2008: 17.)

2.3.1. Strategian toteuttamisen käsitteistä

Kirjallisuudessa strategian toteuttamisesta puhutaan varsin usein teknisten työkalujen avulla. Englannin kielisessä kirjallisuudessa hakuterminä *strategy execution* lähdeaineistoa löytyy huomattavan paljon, kun taas termi *implementation* tuo tuloksia vähemmän. Sekä sanan *execution* että *implementation* suora käänös tarkoittaa toimeenpanoa, suoritusta ja toteutusta. Kirjallisuudessa on kuitenkin havaittavissa selkeä ero näiden kahden termin tuottamassa aineistossa. *Execution* termiä käyttävissä aineistoissa pääpaino on strategisten toimenpiteiden suunnittelussa (esim. Kaplan & Norton 2004; MacLennan 2011). Apuna käytetään esimerkiksi erilaisia strategiakarttoja tai analyysejä. Sen sijaan *implementation* termiä käyttävissä lähteissä pääpaino on henkilöstön motivointiin, osallistamiseen ja innostamiseen liittyvissä työkaluissa (esim. Crittenden & Crittenden 2008; Smith 2010). Implementoinnin rinnalla käytetään usein termiä jalkauttaminen. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu nimenomaan jälkimmäisen määritelmän mukaiseen strategian toteuttamiseen.

Strategian implementoiminen onnistuneesti on haasteellista. Organisaatioiden johto käyttää usein erittäin paljon aikaa strategian luomistyöhön ja se tehdään huolella. Tutkimusten mukaan kuitenkin jopa 60–70 % strategioista epäonnistui toteutuksessa. Yritysten johtajat ovat yhtäältä esittäneet syyksi väärää

strategiavalintaa, mutta toisaalta myös strategian jalkautumisen epäonnistumista. (MacLennan 2011: 1-2.) Norton arvioi Fosterin haastattelussa (2006: 103), että peräti yhdeksän kymmenestä strategiasta epäonnistuu. Syy on, hänen mukaansa, vääjäämättä epäonnistuneessa implementoinnissa. Salmisen (2008: 18–19) näkemyksen mukaan ongelmat piilevät usein strategian viestin kirkastamisessa, toteutuksen suunnittelussa ja resursoinnissa, henkilöstön motivoinnissa muutokseen tai toimintaympäristön muutosten huomioimattomuudessa.

Hrebiniak (2006: 12–15) on edellisten kanssa samoilla linjoilla. Hänen havaintojensa mukaan strategioiden toteuttamisen ongelmana on usein, että johtajat on koulutettu tekemään suunnitelmia, muttei toteuttamaan niitä. Toteuttaminen on irrallaan suunnittelusta ja vastuu on annettu alemmille tasoille. Ongelmalliseksi on myös havaittu, että toteuttaminen on pitkäaikainen prosessi, jota ei viedä läpi yhtä nopeasti kuin strategian luomista. Toteuttaminen vaatii suuren joukon mukaan ottamista. Osallistaminen on hidasta ja vaatii suunnitelmallisuutta.

Koska tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on käytössä Kaplanin ja Nortonin kehittämä strategiakartta, se käydään seuraavassa alaluvussa lyhyesti läpi. Tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka asiakkaalle ja omistajille tuotettava arvo saatetaan mitattavaan muotoon. Mittaaminen on muun muassa palkitsemisen ja strategian toteutumisen seurannan väline. Tämän jälkeen tarkastellaan, millä tavoin henkilöstön osallistamista ja innostamista strategian toteuttamiseen voidaan edistää sekä esitellään implementoinnissa hyödynnettyjä malleja erityisesti kohdeorganisaation näkökulmasta.

2.3.2 Strategiakartta strategian toteuttamisen työkaluna

Kaplanin ja Nortonin (2004: 51–54) mukaan arvon tuottaminen vaatii aina aineettoman pääoman kehittämistä. Arvon tuottaminen aineettoman pääoman avulla eroaa paljon aineellisen pääoman avulla tuottamisesta. Aineettoman pääoman avulla tuotettaessa arvo syntyy epäsuorasti. Tietämys- tai teknologiapääoma ei suoraan vaikuta liikevaihdon kasvuun tai kustannusten pienenemiseen. Sen sijaan aineettomaan pääomaan tehdyt muutokset ja parannukset näkyvät edellä mainituissa syy ja seuraus -suhteiden kautta. Aineettoman pääoman arvo riippuu siitä, kuinka se liittyy strategiaan. Esimerkiksi henkilöstön koulutus, joka lisää laatu- ja prosessiosaamista, tukee alhaisten kokonaiskustannusten strategiaa noudattavaa yritystä. Aineettoman pääoman arvo on usein potentiaalista ja siihen tehdyt investoinnit eivät kerro arvoa suoraan organisaatiolle. Kaplanin ja Nortonin tasapainotetussa tuloskortissa, Balanced Score Cardissa, strategiakartta jakautuu neljään tasoon: taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, sisäisen prosessin näkökulmaan sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan.

Taloudellinen näkökulma

Voittoa tavoittelevien organisaatioiden tärkeimpänä tavoitteena on ylläpitää osakkeenomistajan arvon kasvua. Toiminnan pitää olla tuottavaa ja toisaalta myös kasvavaa. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa kustannuksia pienentämällä sekä hyödyntämällä olemassa olevaa taloudellista ja fyysistä omaisuuttaan tehokkaammin. Liikevaihtoa voidaan kasvattaa esimerkiksi myymällä enemmän nykyisiä tai kokonaan uusia palveluja olemassa oleville asiakkaille. Tuottavuuteen vaikuttavat toimenpiteet ovat lyhyen aikavälin suunnittelua.

Kasvuun voidaan taas vaikuttaa esimerkiksi hakemalla uusia asiakkuuksia ja uusia liiketoimintamalleja. Kasvustrategian elementit ovat usein pitkän aikajänteen suunnitelmia, joiden hyödyt realisoituvat vasta pitemmän ajan jakson kuluttua. Taloudellista näkökulmaa tarkasteltaessa johdon tulee löytää tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin ulottuvuuksissa. Ne luovat pohjan muulle strategiselle suunnittelulle myös strategiakartalla. (Kaplan & Norton 2004: 59–60.)

Asiakasnäkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta johdettu kasvustrategia vaatii asiakasnäkökulmasta annetun arvolupauksen. Se kertoo, kuinka organisaatio aikoo tuottaa asiakkailleen kestäväää arvoa. Asiakasnäkökulmasta määritellään segmentit, joiden parissa organisaatio kilpailee ja mittarit, joilla toimintaa mitataan. Arvolupaus kertoo sen, miten organisaatio erottautuu kilpailijoistaan: kuinka organisaatio palvelee asiakkaitaan erilailla tai paremmin kuin kilpailijansa. Arvolupauksen tavoitteet ja mittarit määrittävät organisaation strategian. (Kaplan & Norton 2004: 62–63.)

Sisäisen prosessin näkökulma

Kun taloudellisen näkökulman kasvustrategian tavoitteet ja asiakasnäkökulman arvolupaus ovat selvillä, voidaan ottaa sisäisen prosessin sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta kantaa, kuinka strategiat toteutetaan. Sisäisissä prosesseissa voidaan vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaille annettu arvolupaus toteutetaan ja kuinka tuotantoprosesseja parannetaan ja kustannuksia saadaan näin alennettua. Sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään

ryhmään: 1) toimintaprosesseihin, 2) asiakasprosesseihin, 3) innovaatioprosesseihin ja 4) lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Kaplan & Norton 2004: 65.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Kaplan ja Norton (2004: 73) määrittelevät oppimisen ja kasvun näkökulman kuvaavan organisaation aineettoman pääoman asemaa strategiassa. Aineeton pääoma jaetaan kolmeen luokkaan: 1) inhimillinen pääoma, 2) informaatiopääoma ja 3) organisaatiopääoma. Kyseiset aineettomat pääomat sidotaan osaksi strategiaa ja kehittämistoimenpiteissä keskitytään niihin, joita sisäiset prosessit vaativat. Inhimillistä pääomaa on esimerkiksi ihmisten ammatillinen osaaminen. Informaatiopääomaa ovat tietojärjestelmät ja tietokannat, joita yritys tarvitsee operatiiviseen toimintaansa. Organisaatiopääomalla kuvataan yrityksen kykyä ja osaamista käynnistää strategian vaatima muutosprosessi ja pitää sitä yllä.

Strategiakartta auttaa johtoa hahmottamaan tärkeimmät painopisteet toiminnan ohjaamiseksi ja mittarien määrittämiseksi. Sen avulla määritetään usein myös kolmesta viiteen kehitysteema, joiden avulla tärkeimmiksi koettuja aiheita viedään sovitulla ajanjaksolla eteenpäin. (Kaplan & Norton 2006: 104–105). Kartta itsessään jää kuitenkin vielä melko abstraktiksi ja henkilöstön näkökulmasta liian vaikea tajuaiseksi. Tarvitaan erilaisia työkaluja ja käsitteiden selittämistä, jotta strategia ei jää vain johdon julistukseksi. (Suominen 2011: 18–19.)

2.3.3. Henkilöstö strategian toteuttajana

Kriitikot esittävät, että strategiatyö on usein rationaalista päätöksentekoa, jossa johdon näkemystä tulevaisuudesta yritetään jalkauttaa henkilöstön toteutettavaksi. Ongelmana on, että henkilöstö ei välttämättä ymmärrä, mitä johto on tavoitellut strategiaa luodessaan. Tekniset työkalut, kuten strategiakartat ja analyysit, jäävät näin ollen etäisiksi eikä niitä mielletä osaksi arjen työtä. Kaplan ja Norton esittävät yhtäläillä kirjassaan *Strategialähtöinen organisaatio*, että Balanced Scorecard -johtamisjärjestelmä ja mittaristo toimivat parhaiten niissä organisaatioissa, jossa niitä onnistutaan käyttämään enemmän strategian ja vision viestinnän apuvälineenä kuin valvonnan keinona. (Laine ym. 2011: 34–35; Kaplan & Norton 2002: 386–388.)

Strategian liittäminen osaksi henkilöstön työtä vaatii vaivannäköä ja valmiutta avoimeen vuorovaikutukseen. Strategia haastaa arjen työtä ja vaatii organisaation jäseneltä oman työnsä tarkastelua arkiperspektiiviä laajemmin. (Aula & Mantere 2011: 50–51.) Strategian toteuttamista on havainnollistettu sekä eri osa-alueista koostuvina malleina että konkreettisilla toimenpidekuvauksilla. Useat mallit ovat syntyneet konsulttimaailman työnä ja niitä hyödynnetään organisaatioissa paljon. Malleista tunnetuin lienee McKinsey Consultingin 7S:n malli, jossa strategian toteuttaminen koostuu seitsemästä osasta: 1) strategia (strategy), 2) rakenne (structure), 3) jaetut arvot (shared values), 4) systeemit (systems), 5) osaaminen (skills), 6) toimintatapa (style) ja 7) henkilöstö (staff). McKinseyn malli olettaa, että strategia toteutuu vain, mikäli kaikki nämä osa-alueet ovat tasapainossa. (Viitala 2005: 73–74.)

Robin Speculand (2005: 8) on esittänyt omassa mallissaan strategian implementoinnin kahdeksaksi osa-alueeksi ihmiset, muutossuunnitelman, viestinnän, mittauksen, kulttuurin, prosessit, toimintatavan vahvistamisen ja toteuman seurannan. Salminen (2008: 23–25) ottaa taas lähestymistavaksi konkreettiset toimenpiteet strategian liittämiseksi arkityöhön. Salmisen mukaan strategian toteuttamisen vaiheet ovat 1) strategian toteutumiskelpoisuuden varmistaminen, 2) toteutuksen suunnittelu, 3) riittävien johtamisresurssien varmistaminen, 4) strategian lanseeraaminen, 5) organisaation muutosvalmiuden tukeminen, 6) strategian nostaminen siivilleen ja 7) prosessin johtaminen loppuun asti. Ongelmallista näissä malleissa on, että vaikka ne tarjoavatkin oivan työkalun ja muistilistan huomioitaville asioille, niiden hyödyntämisestä ei juurikaan ole tehty tutkimusta. Organisaation arjessa nämä muistilistat ovat kuitenkin tärkeitä, jotta huomio kohdistuisi oikeisiin asioihin.

Myös Smith (2010: 263–265) tunnistaa strategian implementoinnin tutkimuksen vähäisyyden. Omaan ratkaisunaan Smith tarkasteli strategian jalkautumista henkilöstön motivaation ja sitouttamisen näkökulmasta. Smithin johtopäätöksistä kirkkaimpina nousivat, että henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota ei tule ottaa itsestäänselvytenä ja tavoitteiden tulisi kuvastaa aidosti strategiaa eikä olla saavutettavissa muilla keinoilla. Smith varoittaa myös, että organisaatio ei sokeutuisi mittaamiselle. Mittareita ja niiden tarpeellisuutta tulisi jatkuvasti tarkkailla. Asetetut tavoitteet tulee viestiä ymmärrettävästi ja saavuttaa henkilöstön sitoutuminen koko organisaation, ei vain oman ryhmän, tasolla.

Victoria ja William Crittenden (2008: 304–307) tuovat keskusteluun näkökulman strategian implementoinnin kahden tason vaikuttavista tekijöistä. Crittendenit

tulivat organisaatiotutkimuksissaan tulokseen, että onnistuneessa strategian toteuttamisessa on tunnistettavissa niin rakenteelliset muuttujat kuin myös johtamiseen liittyvät muuttujat. Rakenteellisia muuttujia ovat teot (kuka, mitä, milloin) organisaation eri osien yhteistyönä, ohjelmat oppimisen ja osaamisen kehittämiseksi, tukijärjestelmät ja strategiaa tukevat politiikat. Johtamisen muuttujat taas, tutkijoiden mukaan, olivat johdon vuorovaikutus kaikilla organisaation tasoilla, resurssien järkevä allokointi, seuranta ja palkitsemisen liittäminen tuloksiin sekä organisaatiokulttuurin ohjaaminen strategiaa tukevaksi.

Kaikki näkökulmat nostavat esiin ihmisten ja organisaatiokulttuurin merkityksen strategian onnistumisessa. Yhtäläillä huomio kiinnittyy vuorovaikutukseen, tulosten seurantaan sekä prosessien järkevään kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa syvennetään ymmärrystä organisaatiokulttuurin olemuksesta sekä strategisten valintojen vaikutusta kulttuurin muuttamiseen. Luvussa 4. tarkastellaan sisäisen markkinoinnin näkökulmasta, kuinka strategian toteutuksen muut osa-alueet voidaan huomioida.

2.4. Yhteenveto

Organisaation strategisella johtamisella määritetään suunta, jota kohti organisaatio on matkalla. Organisaatiolla on oltava kaikkien sen jäsenten ymmärtämä olemassa olon tarkoitus, missio, joka koostuu visiosta, toiminta-ajatuksista sekä yhteisistä arvoista. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan suunnitelma, jonka avulla luodaan tarvittavat uudet toimintamallit sekä

määritetään puuttuvat osaamiset. Strategian luomisessa apuna voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, jotka konkretisoivat ylemmän tason ajatukset toimenpiteiksi ja auttavat keskittämään resursseja oikeisiin asioihin. Suunnitelman toteutuminen on todennäköisintä silloin, kun koko organisaatio on sitoutunut ja ymmärtää oman roolinsa sen saavuttamisessa.

Strategiaprosessin viimeinen vaihe, strategian toteuttaminen, on käytännössä yksi haastavimmista. Strategian luomiseen sekä sen teknisen toteuttamiseen ja mittaamiseen on tarjolla paljon kirjallisuutta niin akateemisen kuin myös konsulttimaailman tuottamana. Sen sijaan henkilöstön aitoon osallistamiseen ratkaisut löytyvät lähinnä konsulttimaailman oppaiden avulla. Tutkimusta aiheesta on toistaiseksi tehty varsin vähän. Tämä tutkimus tuo yhden lisänäkökulman tähän alueeseen.



Kuvio 3. Strateginen johtaminen viitekehyksessä.

Kuvio 3 kokoaa teoreettisten lähtökohtien ensimmäisen osakokonaisuuden. Strategisen johtamisen osuus fokusoituu tässä luvussa esiteltyyn strategiaprosessiin ja strategian toteuttamiseen.

3. ORGANISAATIOKULTTUURI PALVELUN PERUSTANA

Organisaatiokulttuuria pidetään hyvin vaikeana asiana määrittää. Se on käsitteenä abstrakti ja moniselitteinen. Antropologit ovat määrittäneet kulttuurin tavoiksi ja rituaaleiksi, joita yhteisöt ovat historiansa aikana kehittäneet ja omaksuneet. Kulttuuri on ryhmän yhteinen kokoelma tapoja ja uskomuksia, kuinka asiat ovat, kuinka ne voisivat olla ja kuinka ne voidaan saavuttaa. Kulttuurin on kuvattu myös olevan kuin liima, joka sitoo yhteisön jäsenet yhteen. Sen avulla voidaan luoda sitoutumista, ilmaista tapa johtaa yhteisöä, oikeuttaa toimintatapoja, motivoida ja sosiaalistaa yhteisön jäseniä. (Schein 2004: 7; Ellson 2004: 58–59; Juuti & Luoma 2009: 159; Collins 2001: 180.)

Organisaatiokulttuuria kuvataan yhteisistä arvoista ja uskomuksista koostuvana systeeminä, joka toimii vuorovaikutuksessa organisaation ihmisten, organisaatorakenteen ja valvonnan kanssa muodostaen hyväksytyjä käyttäytymismalleja. (Ellson 2004: 59.) Linda Smircich (1983: 348–353) tunnisti kolme erilaista tapaa kuvata organisaatiokulttuuria. Kulttuuri voidaan kuvata erilaisten käsitteiden, tietojen ja luokittelujärjestelmien avulla. Tämä näkökulma perustuu kognitiivisen antropologian perinteeseen. Toinen tapa on ymmärtää kulttuuri symboleina ja merkityksinä symbolisen perinteen mukaisesti. Kolmas tapa perustuu rakenteellisiin ja psykodynaamisiin ilmiöihin. Tässä näkökulmassa korostuu ajatus, että kulttuuri on muodostunut tiedostamattomista rakenteista ja käytännöistä.

Jim Collins (2001: 160) lähestyy organisaatiokulttuuria omassa tutkimuksessaan yrityksen menestyksen näkökulmasta. Hänen mukaansa parhaiten menestyneissä organisaatioissa vallitsi yhteinen innostus, intohimo, tärkeäksi

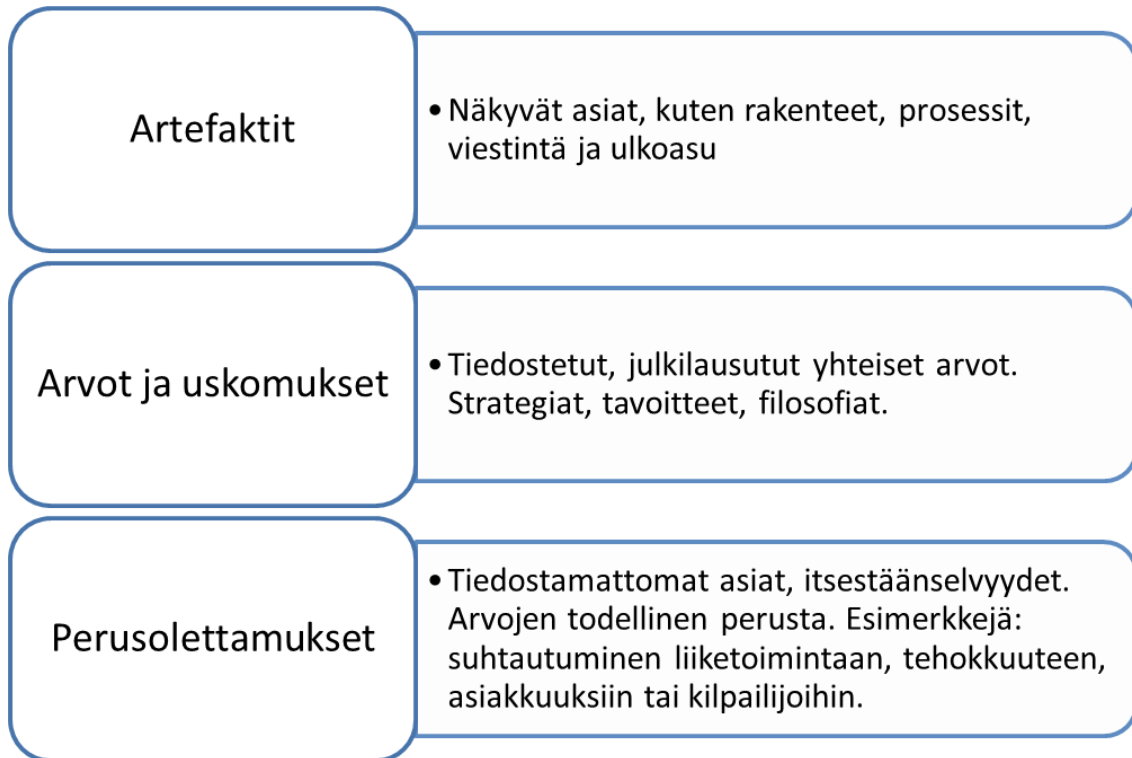
koettuja asioita kohtaan. Organisaatiokulttuuri mielletään myös vahvasti osaksi johtamista. Yritysjohtajilla nähdään olevan suuri vaikutus organisaatiokulttuurien luomisessa ja ohjaamisessa. (Pitkänen 2006: 11.) Kulttuurin näkymättömyys ja abstraktius tekee siitä kuitenkin vaikean johtamisen alueen. Kulttuuriin liittyvät käsitykset arvoista ovat usein hyvin syvällä organisaatiossa ja niiden muuttaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin esimerkiksi toimintatapojen. Kulttuuri ei ole riippuvainen organisaation yksittäisestä jäsenestä. Se pysyy, vaikka jäsen poistuisikin yhteisöstä. (Kotter 1996: 130; Schein 2004: 14.) Strategian toteuttamisessa kulttuurin voidaan määritellä olevan ihmisten tapa tehdä ja toteuttaa asioita. (Speculand 2005: 147.)

Organisaatiokulttuurille ominaista on myös, että se koostuu useista eri alakulttuureista. Jokaisella osastolla tai ryhmällä voi olla voimakas oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa kokonaisuuteen. Kulttuuria tutkiessa tulisi siis tunnistaa, mitkä asiat ovat ryhmien välillä eri tavalla koettuja ja mitkä taas koko organisaation tasolla yhteisiä. (Seeck 2012: 223–224; Pitkänen 2006: 28.) On myös tunnistettu, että ihmiset kykenevät hyödyntämään alakulttuureja siirtyessään tilanteesta toiseen. Yhtälaillla huomion arvoista on, että organisaation kulttuureista usein vain osa on jonkinlaisessa yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja näistäkin vain osalla on pyrkimyksiä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 185–186.)

3.1. Organisaatiokulttuurin osatekijät

Edgar Schein (2004: 26) määrittelee kulttuurin koostuvan kolmesta osatekijästä, kuten kuviossa 4 on havainnollistettu. Näkyvintä osaa kutsutaan artefaktien

tasoksi. Näkyvän pinnan alla ovat organisaation omaksumat arvot ja uskomukset. Syvimmällä tasolla ovat tiedostamattomat perusolettamukset.



Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin osatekijät. (Mukaillen Schein 2004: 26.)

Artefaktit

Artefaktit ovat asioita, jotka voi nähdä, tuntea ja kuulla. Ne kertovat organisaation kulttuurin näkyvästä tasosta ja antavat siihen ensimmäisen kosketuksen. Artefaktien tasolla kulttuuria kuvastavat esimerkiksi käytetty kieli, näkyvät teknologiat, organisaation rakenteet, prosessikuvaukset, henkilöstön asusteet, organisaation ulkoasu sekä organisaation tuottama viestintä. Artefaktit ovat vain helpoimmin havaittavia asioita ja niiden pohjalta on vaarallista tehdä liian syviä tulkintoja organisaatiokulttuurin kokonaisuudesta. (Schein 2004: 26–27; Pitkänen 2006: 27.)

Arvot ja uskomukset

Näkyvän pinnan alla on Scheinin (2004: 28–30) mukaan arvojen ja uskomusten taso. Tämä taso on yhtäläillä julkilausuttu, mutta sen vaikuttimet ovat jo syvemmällä kulttuurissa. Arvojen ja uskomusten pohjalla on jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus siitä, mikä on oikein ja väärin. Organisaation arvot ja henkilön omat yksilölliset arvot ovat erillisiä kokonaisuuksia, mutta ne ovat toisaalta myös liitoksissa toisiinsa. Arvot ja uskomukset muodostavat rakenteet, joiden mukaan organisaation jäsenet ymmärtävät, mitkä asiat ja toimintatavat ovat hyväksytyjä ja oikeutettuja.

Ellson (2004: 61) nostaa Peter Druckerin kolme tärkeää näkökulmaa organisaation arvoihin: 1) organisaation ristiriitaiset arvot yksilön arvoihin nähden synnyttävät turhautumista ja heikentävät yksilön toimintakykyä, 2) lyhyen ja pitkän aikavälin tulosten tavoittelu on yritykselle arvovalinta ja 3) niin organisaatioilla kuin ihmisilläkin on arvot. Säntti (2001: 64–66) argumentoikin väitöksessään, että yksilön henkilökohtaiset arvot ovat syvemmällä ja vaikuttavat yksilöön voimakkaammin kuin organisaatioiden yhteiset arvot. Organisaatioiden arvojen ylläpitäminen tapahtuu tiedostetusti ja ohjatusti. Organisaation yhteisiksi koetut arvot ovat usein melko abstrakteja ja helposti sovitettavissa henkilöiden omaan arvomaailmaan. Julkilausutut arvot jättävät vielä kuitenkin selittämättä suuren osan organisaation käyttäytymistä. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi on tunnistettava näkymätön perusolettamusten taso.

Perusolettamukset

Organisaation käyttäytymisen ja kulttuurin syvimmällä tasolla ovat Scheinin (2004: 31–36) mukaan perusolettamukset. Perusolettamukset ovat asioita ja toimintamalleja, jotka pohjimmiltaan ohjaavat kaikkea organisaation jäsenten käyttäytymisessä. Niitä on erittäin vaikea saada näkyviin ja tästä syystä niiden muuttaminen on erittäin vaikeaa. Kyseessä on ihmisten mielen muodostamat käsitykset. Mikäli näihin perusolettamuksiin halutaan vaikuttaa, se usein aiheuttaa voimakasta ahdistusta ja vastarintaa, sillä ihmismieli pyrkii ylläpitämään stabiilia tilaa. Perusolettamukset näkyvät myös esimerkiksi organisaation valtarakenteissa. Vaikka näkyvällä tasolla organisaatio kuvattaisiin matalahierarkkisenä kokonaisuutena, perusolettamusten tasolla hierarkioita voi esiintyä huomattavasti enemmän. Perusolettamusten ja kulttuurin näkyvien kerrosten välillä syntyy näin ollen jännitteitä. Mikäli perusolettamusten tasoon ei kiinnitetä huomiota, se vaikuttaa muun muassa kulttuurin muutoskykyyn. Juuti ja Luoma (2009: 143) puhuvatkin organisaatioiden tunnetiloista, joiden ymmärtäminen on tärkeää strategian toteuttamiseksi. Organisaation tunnetiloihin tutustutaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, joka luo sillan organisaatiokulttuurin ja strategisen johtamisen välille.

3.2. Organisaatiokulttuuri strategisessa johtamisessa

Kaplan ja Norton (2004: 14) esittävät, että strategialähtöisessä organisaatiossa jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oma roolinsa strategian toteutumiseksi oman työnsä näkökulmasta. Jokaisen organisaation jäsenen panos tarvitaan,

jotta strategialla on mahdollisuus toteutua. Kamensky (2002: 157–160) nostaa näkökulmaksi ympäristön asettamat vaatimukset ja organisaatiokulttuurin sopivuuden noihin vaatimuksiin nähden. Kulttuuri vaikuttaa ihmisten tapaan hyväksyä ja käsitellä strategiaa. Johdon määritelmä strategiasta voi tuntua muun organisaation mielestä vaikeaselkoiselta ja vieraalta. Laine ym. (2011: 36–37) esittävät, että strategia syntyy organisaation eri tahojen välisenä dialogina ja sen tulkinta voi vaihdella perustuen tulkitsijoidensa taustoihin. Johdon esittämän tulkinta strategiasta voi toimia ohjenuorana muulle organisaatiolle, joka luo strategiasta oman näkemyksensä ja konkretisointinsa. Näkökulma on hyvin samankaltainen Mintzbergin (1994: 108–109) kanssa. Mintzberg esittää strategioiden muokkautuvan joka puolella organisaatiota, eikä niitä tulisi näin ollen liikaa kahlita.

Strategian toteuttaminen on käytännössä lähes aina muutosjohtamista. Ympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat organisaatiolta kykyä vastata niihin ja muuttaa omaa toimintaansa. Strategian toteuttamisen mallit, joihin tutustuttiin 2. luvussa, nostavatkin esiin samankaltaisia asioita kuin muutosjohtamisen klassikoksi muodostunut Kotterin (1996: 18–19) kahdeksan portainen malli. Kotterin malli on kuitenkin näkökulmaltaan laajempi kuin edellä mainitut implementoinnin mallit. Se huomioi myös strategiaprosessin ensimmäiset vaiheet visiosta alkaen. Kotterin mallin vaiheet ovat 1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, 2) ohjaavan tiimin perustaminen, 3) vision ja strategian laatiminen, 4) muutosvisiosta viestiminen, 5) henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, 7) parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Yhtäläistä aiemmin esitettyihin malleihin on muutoksen

välttämättömyyden korostaminen, organisaatiokulttuurin korostaminen muutoksen toteuttamisessa, ihmisten osallistaminen, viestintä sekä seuranta ja palkitseminen.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta strategian toteutumiseen on siis vaikea kiistää. Kirjallisuus painottaa, että muutosprosessi tulee viedä läpi jokaisella tasolla ihmisten erilaiset vaikuttimet huomioiden. Tämän ajatuksen tueksi Pauli Juuti ja Mikko Luoma (2009: 143–147) ovat tunnistaneeet organisaatioiden tunnetilat ja esittävät työkaluja strategiselle johtamiselle sen pohjalta. Tämän tutkimuksen kannalta tämä lähestymistapa on kiinnostava. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää, ovatko kohdeorganisaatiossa käytetyt menetelmät olleet oikeansuuntaisia sen kulttuuri ja tunnetila huomioiden.

Organisaation tunnetilan vaikutus strategiseen johtamiseen

Juutin ja Luoman (2009: 143–147) mukaan organisaatiossa vallitseva tunnetila luo kontekstin strategiselle johtamiselle. Mallin mukaan organisaation tunnetila muodostuu kahdesta ulottuvuudesta: strategisen suunnan selkeydestä ja uudistumishakuisuudesta. Organisaation tunnetilojen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 5. Viitekehysten jokainen osio vaatii omanlaisensa lähestymistavan strategisessa johtamisessa. Sen lisäksi, että tunnetila vaikuttaa johtamiseen, myös johtaminen vaikuttaa tunnetilaan. Eri tunnetilat ovat pysähtyneisyys, kiehunta, flow ja lepokitka. (Juuti & Luoma 2009: 143–147.)

Uudistumishakuisuus	VAHVVA	KIEHUNTA <ul style="list-style-type: none"> • Muutoshalua, kritiikkiä, poikkeavia käsityksiä oikeasta suunnasta • Haasteena tulevaisuusorientaation aikaansaaminen 	FLOW <ul style="list-style-type: none"> • Energiaa, vahvoja tahtotiloja, (yli-)innokkuutta, malttamattomuutta • Haasteena positiivisen uudistumiskiirteen ylläpitäminen 	
	HEIKKO	PYSÄHTYNEISYYS <ul style="list-style-type: none"> • Epäluuloa, pelkoa, epäselviä ja ristiriitaisia tavoitteita • Haasteena luottamuksen rakentaminen 	LEPOKITKA <ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäinen käsitys suunnasta, mutta vaikeuksia päästä liikkeelle • Haasteena pienten muutosten käynnistäminen 	
		HEIKKO	Strategisen suunnan selkeys	VAHVVA

Kuvio 5. Organisaation tunnetilat. (Mukaillen Juuti & Luoma 2009: 147.)

Pysähtyneisyyden tilassa olevassa organisaatiossa uudistumishakuisuutta on vähän ja käsitys yhteisestä suunnasta on epäselvä. Organisaatiossa esiintyy eripuraa ja epäluuloja kaikkia muutoksia kohtaan. Haasteena on menetetyn luottamuksen rakentaminen uudelleen henkilöstön ja johdon välille. Keinoksi esitetään aidon ja avoimen vuorovaikutuksen lisäämistä henkilöstön ja johdon välillä. Vuorovaikutuksessa on oleellista kaikkien osapuolten rehellisten mielipiteiden kuuntelu arvostavasti puolin ja toisin. Vuorovaikutuksessa ja kehittämisessä keskitytään perusasioihin. Strategiasta ja päämääristä luodaan selkeä kuva. Se voidaan luoda esimerkiksi yhteisillä istunnoilla, jossa päämääriä ja tulevaisuutta pohditaan yhdessä esimiesten ja alaisten kesken. (Juuti & Luoma 2009: 149–155.)

Kiehuntatilaa kuvaa runsas uudistumishakuisuus käsityksen yhteisestä suunnasta ollessa epäselvä. Organisaation kiehuntatilaan ajautuminen voi käydä hyvin helposti. Ihmisillä on luontaisesti erilaisia näkemyksiä muutoksista ja maailmankuvasta. Kiehuntatilassa organisaation osakulttuurien voima alkaa kasvaa ja yhteisen organisaation merkitys alkaa menettää asemaansa. Vaarana kiehuntatilan pitkittymisessä on, että erilaiset avoimen keskustelun alla olleet näkökulmat alkavat henkilöityä tai institutionalisoitua. Näkökulmia aletaan pitää annettuina ja vuorovaikutus alkaa heiketä. Organisaatio voi painua pysähtyneisyyden tilaan. Kiehuntatilassa olevan organisaation vuorovaikutus on hyvin vahvasti tunne- ja arvolatautunutta. Näin ollen tärkeää on yhteisen kulttuurin rakentaminen. Siinä apuna voi käyttää esimerkiksi yhteistä arvotyöskentelyä. (Juuti & Luoma 2009: 155–162.)

Lepokitkan tilassa olevassa organisaatiossa yhteinen suunta on selkeä, mutta uudistumishakuisuus on vähäistä. Taustalla voi olla turtumus jatkuviin muutoksiin tai pettymykset aiempiin muutosprosesseihin ja niiden saavutuksiin. Organisaatio saattaa olla juuttunut vanhoihin toimintatapoihin tai organisaatorakenteisiin, jolloin se ei pääse aidosti uuden luomisen tilaan. Kulttuurin muutostarve havaitaan, mutta sitä ei osata lähteä muuttamaan. Uusia keinoja ei osata etsiä tai käyttää. Organisaatiossa saattaa esiintyä myös voimakkaita valta-asetelmia, joiden takia organisaatio ei kykene toimimaan uudella tavalla. Irtautuminen tällaisista valta-asetelmista voi tapahtua ainoastaan antamalla suunnittelu- ja toteuttamisvastuuta organisaation kaikille jäsenille. Tämä vaatii esimerkiksi johdolta täydellisestä päätäntävällästä luopumista. (Juuti & Luoma 2009: 163–167.)

Neljäs tunnetila on *flow*, jossa uudistumishakuisuus on vahva ja strateginen suunta on selkeä. Tulevaisuuden visio on rakennettu pitkälle tulevaisuuteen ja henkilöstö kokee sen inspiroivana. Haasteena tässä ihanteellisessa tilanteessa onkin *flown* ylläpitäminen. Juuti ja Luoma kuvaavat tämän kaltaisten organisaatioiden elävän kuin kuilun partaalla. Vaara kaaokseen ajautumisesta vallitsee, mutta luovuus halutaan säilyttää liikoja rajoja rakentamatta. Oleellista on jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitäminen. Yksilölliseen improvisaatioon kannustetaan siten, että se hyödyttää koko muuta organisaatiota. Toiminnalle luodaan mahdollisimman yksinkertaiset säännöt, jotka eivät luo liikaa byrokratiaa, mutta toisaalta ehkäisevät ylilyöntejä. Säännöt luovat turvallisuutta henkilöstölle, jotta se voi toimia luovasti myös haastavissa tilanteissa ja antavat mahdollisuuden oppia epäonnistumisistaan. (Juuti & Luoma 2009: 168–171.)

3.3. Palvelukulttuuri palvelulähtöisessä liiketoiminnassa

Koska tutkimuksessa haluttiin luoda ymmärrys kohdeorganisaatiossa vallitsevasta palvelukulttuurista ja siihen voidaan vaikuttavista tekijöistä, tarkastellaan tässä palvelukulttuuria lähemmin yhtenä organisaatiokulttuurin ilmentymänä. Palvelukulttuuri kertoo organisaation tavasta toimia sidosryhmiensä – sisäisten ja ulkoisten – kanssa. Organisaatiokulttuurin lisäksi, mutta palvelukulttuurin toisena lähtökohtana on, että organisaatio on valinnut liiketoimintalogiikakseen palvelulähtöisyyden eli palveluiden tuottamisen. Jotta palvelulähtöisyys voi toteutua, myös organisaatiossa vallitsevien arvojen ja perusolettamusten on oltava sopusoinnussa sen kanssa. Myös yrityksen julkilausutun toiminta-ajatuksen tulee olla palveluorientoitunut, jotta perusta

aidolle palvelukulttuurille on olemassa. (Grönroos 2009: 82 ja 484–485; Edvardsson & Enquist 2002: 154–155; Christopher, Payne & Ballantyne 1994: 36–38.)

Grönroosin (2009: 452) mukaan palvelukulttuuri on olemassa, kun organisaation tärkeimpinä toimintaa ohjaavina normeina on palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaista. Organisaatiossa ymmärretään asiakassuhteiden merkitys ja työntekijöiden asenteiden, sitoutumisen ja työntulosten merkitys näiden suhteiden hoitamisessa. Jokainen organisaation jäsen ymmärtää asiakkuuden merkityksen ja omat mahdollisuutensa vaikuttaa arvon tuottamiseen asiakkaille. Organisaatiossa voidaan näin ollen nähdä toimivan niin sanottuja kokoaikaisia sekä osa-aikaisia markkinoijia. Kokoaikaisten markkinoijien päätyö muodostuu välittömästä asiakastyöstä, kun taas osa-aikaisten markkinoijien työ sisältää joko ajoittaisia asiakaskohtauksia tai epäsuoria asiakaskohtauksia. Osa-aikaiset markkinoijat mahdollistavat laadukkaan asiakaspalvelun tuottamalla laadukasta palvelua myös organisaation sisällä. (Kalliomaa 2004: 17; Gummesson 2006: 61–65.)

Palvelukulttuuria edistää myös henkilöstön oma sosiaalistuminen ja samaistuminen omaan organisaatioonsa. Mitä enemmän sosiaalistumista ilmenee, sitä enemmän henkilöstöstä tulee oman organisaationsa suosittelijoita, jotka levittävät omasta organisaatiostaan positiivista viestiä ulkopuolelle. Oleellisessa asemassa on organisaation palveluherkkyys sisäisissä suhteissa. Suhteet ovat niin esimiesten ja alaisten kuin myös organisaation eri toimintojen välillä. Suhteet ja niiden toiminta heijastuu myös organisaation tehokkuuteen. (Kalliomaa 2004: 17–18; Kamensky 2002: 298–302.) Tähän ajatukseen tähtää myös käsite *sisäisistä asiakkuuksista*. Grönroos (2009: 414–416) painottaa, että

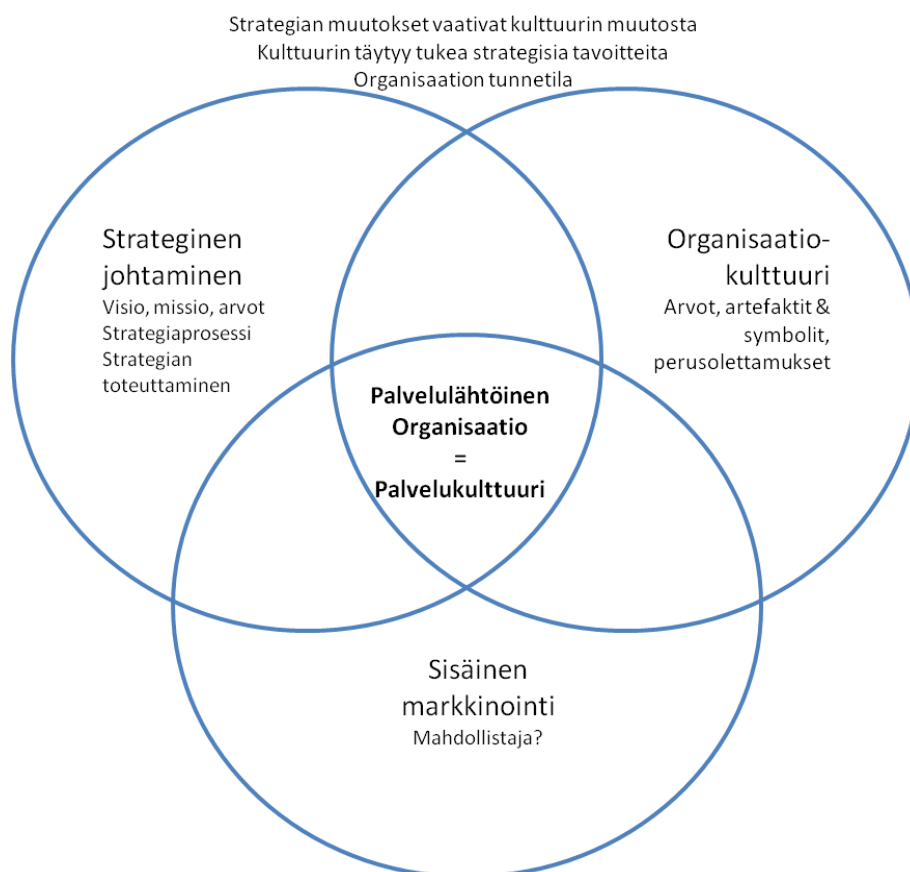
organisaation palvelukulttuurin perusta on työntekijöiden ymmärryksessä olevansa palvelun tarjoajia muille sisäisille palveluntarjoajille, jotka saattavat olla yhteydessä varsinaiseen ulkoiseen asiakkaaseen. Sisäisten asiakassuhteiden avulla, henkilöstö ymmärtää, kuinka myös sisäinen asiakastyytyväisyys on tärkeää lopputuloksen kannalta. Vastuu hyvästä asiakaspalvelusta ei ole vain organisaation esimiesportaalla vaan koko henkilöstöllä asemasta riippumatta.

3.4. Yhteenveto

Organisaatiokulttuurin kuvaamista pidetään haastavana sen monimuotoisuuden ja osittaisen näkymättömyytensä vuoksi. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä käsitteiden ja tiedon ilmentymänä, symbolein tai rakenteellisina tiedostamattomina käsityksinä yrityksissä esiintyvistä ilmiöistä. Organisaatiokulttuuri koostuu organisaation näkyvistä artefakteista, julkilausutuista arvoista sekä piilossa olevista perusolettamuksista. Näiden kaikkien tasojen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan organisaatiokulttuurin kokonaisuutena.

Organisaatiokulttuurin vaikutus yrityksen strategiseen johtamiseen on selkeä. Yrityksessä vallitsevat arvot eivät voi olla ristiriidassa strategisten tavoitteiden kanssa. Lisäksi on havaittu, että organisaation tunnetiloilla on yhteys organisaation kulttuuriin sekä strategian toteutumiseen. Tunnetilan perusteella tulee tunnistaa strategisen johtamisen painopisteet, jotta tavoitteiden saavuttamiselle luodaan aidot edellytykset.

Tutkimuksessa haluttiin luoda ymmärrys kohdeorganisaation palvelukulttuurin nykytilasta. Palvelukulttuuria tarkasteltiin yhtenä organisaatiokulttuurin ilmentymänä. Palvelukulttuurin suhde strategiseen johtamiseen syntyy kun organisaatio valitsee liiketoimintalogiikakseen palveluiden tuottamisen. Palvelukulttuurin vahvistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää oman tehtävänsä asiakkaiden tarpeiden tyydyttäjänä. Myös organisaation sisäiset suhteet ja keskinäinen palvelutyö edistävät palvelukulttuurin juurtumista organisaation toimintatavaksi.



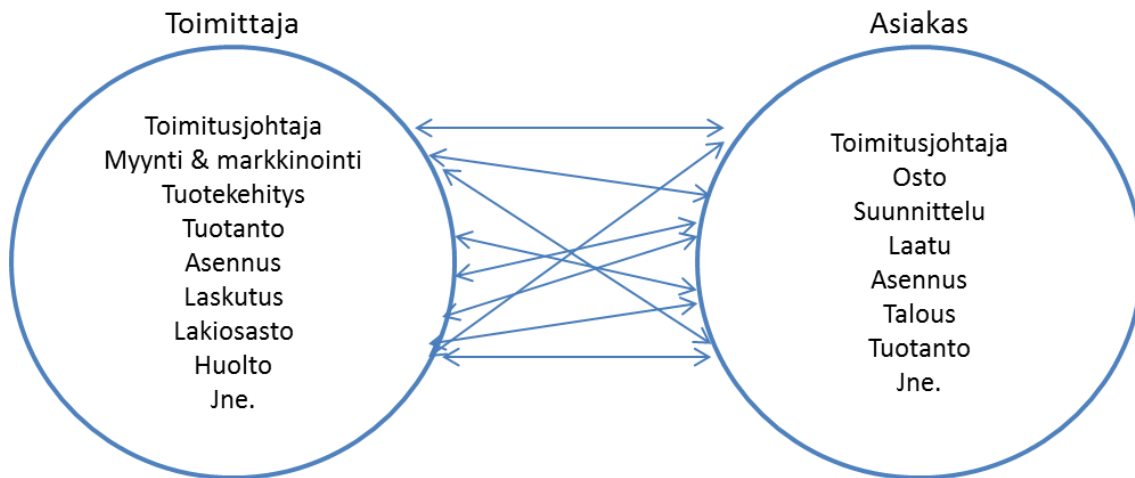
Kuvio 6. Strateginen johtaminen sekä organisaatio- ja palvelukulttuuri viitekehyksessä.

Kuvio 6 täydentää tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia organisaatiokulttuurin tasoilla ja palvelukulttuurilla osana organisaatiokulttuurin käsitettä. Lisäksi kuva havainnollistaa strategisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta tässä tutkimuksessa.

4. SISÄINEN MARKKINOINTI

Sisäistä markkinointia käsitellään usein osana suhdemarkkinoinnin kenttää. Suhdemarkkinoinnin merkitys on korostunut erityisesti palveluiden markkinoinnin ja verkostolähtöisen toiminnan lisääntyessä. Yksi suhdemarkkinoinnin tukijaloista on myös laatujohtamisessa, niin sanotussa Total Quality Management (TQM) -suuntauksessa, jonka tavoite on tuottaa asiakkaille korkealaatuisia tuotteita ja palvelua läpi koko tuotantoketjun. Havainto, että asiakkaiden ja toimittajien kohtaaminen ei välttämättä ole enää niin suoraviivaista kuin aiemmin, on korostanut suhdemarkkinoinnin merkitystä. (Rafiq & Ahmed 1993: 221.)

Asiakaskohtaukset tapahtuvat monella tasolla ja myös tukipalveluiden merkitys nousee tarkasteluun asiakkaille tuotetun palvelun laadun parantamisessa. Gummeson (2006: 74) väittääkin, että asiakkaiden ja toimittajien väliset suhteet syntyvät yritysten jokaisella tasolla. Suorassa asiakaspinnassa työskentelevät henkilöt toimivat niin sanotusti kokoaikaisina markkinoijina ja muut organisaation jäsenet osa-aikaisina markkinoijina. (Gummeson 2006: 73–78.; Grönroos 2009: 405–407.) Kuvio 7 havainnollistaa asiakassuhteiden monitasoisuutta organisaatioissa.



Kuvio 7. Asiakkaan ja toimittajan välisten suhteiden monitasoisuus. (Mukaiillen Gummeson 2006: 74.)

Monitasoisuus syventyy sisäisen markkinoinnin tarkastelussa. Toimittajan ja asiakkaan välisten suhteiden lisäksi organisaation täytyy huomioida organisaation sisäiset suhteet. Seuraavaksi tarkastellaan hieman tarkemmin palvelulähtöisyyttä liiketoimintalogiikkana ja sen merkitystä sisäisen markkinoinnin perustana.

4.1. Palvelulähtöinen organisaatio sisäisen markkinoinnin perustana

Palvelulähtöinen organisaatio on valinnut liiketoimintalogiikakseen palveluiden tuottamisen asiakkaalleen. Palveluilla tarkoitetaan, että asiakkaan saama arvo muodostuu varsinaisen ydintuotteen ympärille rakentuneesta kokonaisuudesta. Ydintuotteena oleva palvelutuotekin rakentuu suuremmasta kokonaisuudesta. Kokonaisuus voi näin ollen sisältää niin laskutettavia kuin laskuttamattomia piilopalveluita, kuten logistiikkaa, laskutusprosessien sujuvuutta, tiedon jakamista, neuvontaa, reklamaatioiden käsittelyä ja

toimittajasuhteiden hallintaa. Perusoletus on, että palvelulogiikan valinnut organisaatio identifioi itsensä palveluyritykseksi. (Grönroos 2009: 29–30.)

Palvelulähtöisyys on toisin sanoen strateginen valinta, jossa organisaation päätavoitteena on vastata asiakkaidensa tarpeisiin tuottamalla hyvälaatuisia palveluita ja saavuttaa näin asiakastytyväisyyttä. Hyvän laadun tuottaminen onkin koko organisaation näkökulmasta avainasemassa, ja sen tulisi olla sisäänrakennettu toimintatapa kaikissa asiakaskohtaamisissa ja läpi koko tuotantoketjun. Palvelu tulee nähdä organisaation kilpailuedun tekijänä. Kilpailu muiden organisaatioiden kanssa tapahtuu toisin sanoen palvelukokonaisuutta kehittämällä, ei niinkään ydintuotteiden tai yksittäisten palvelukomponenttien ympärillä. (Tsai, Wu & Chang 2012: 71–73; Grönroos 2009: 54–55; Webster 1992: 56.)

Palvelulähtöisessä organisaatiossa työntekijät, esimiehet ja työnjohtajat ymmärtävät ja hyväksyvät organisaation toiminta-ajatuksen, strategian ja tavoitteet. Yrityksen palvelut ja tuotteet ovat koko organisaatiolle selviä ja se ymmärtää oman tehtävänsä niiden aikaansaamisessa ja asiakkaille tuotetun arvon rakentamisessa. Keskinäisissä suhteissa ymmärretään palvelukulttuurin yhteydessä mainittu *sisäisen asiakkuuden* käsite. Sisäinen markkinointi on yksi hyödynnettävistä keinoista tämän ymmärryksen saavuttamiseksi. (Grönroos 2009: 452.) Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi sisäisen markkinoinnin käsitteitä ja näkökulmia.

4.2. Näkökulmia sisäiseen markkinointiin

Määritelmiä sisäiselle markkinoille on tutkijoiden mukaan useita. Sisäistä markkinointia käsitteenä käytettiin ensimmäisen kerran 1970-luvulla. Sisäinen markkinointi on nähty yhtenä keinona kohottaa muun muassa henkilöstön työmoraalia, asenteita ja motivaatiota. Yrityksen henkilöstön on ajateltu muodostavan tuotteiden ja palveluiden ensimmäisen markkinapinnan eli sisäisen markkinan. Sisäinen markkinointi on ollut myös keino suunnitella kaikki sisäiset toimenpiteet siten, että se parantaa yrityksen ulkoista suorituskkyä. Rafiq ja Ahmed (1993: 220) kertovat Berryn määritelleen vuonna 1984, että sisäinen markkinointi on myös tapa käsittää yrityksen henkilöstö sisäisinä asiakkaina, joita tulee kohdella samalla tavoin kuin ulkoisiakin asiakkaita. Berryn määritelmän mukaan tyytyväinen henkilöstö edesauttaa hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttamista. (Grönroos 2009: 443–445; Rafiq ym. 1993: 220)

Sisäinen markkinointi on yksi keino kasvattaa organisaation kykyä toimia asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyyden sisäistäminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan myös organisaation sisäisten suhteiden tulee toimia saumattomasti. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan näin ollen vaikuttaa näiden sisäisten suhteiden kehittymiseen. (Rafiq & Ahmed 1993: 220.) Sisäisen markkinoinnin perusajatus pohjautuu vuorovaikutuksen korostumiseen kaikessa liiketoiminnassa. Vaikka ajatuksen tasolla sisäinen markkinointi kuulostaa yhdeltä markkinointitoiminnon sisäiseltä toimenpiteeltä, on huomattava, että kyse on johtamisen strategisesta valinnasta. Sisäisen markkinoinnin voi itse asiassa ajatella olevan lähempänä henkilöstöjohtamisen aluetta kuin markkinointia. Vaikka sisäisessä markkinoinnissa käytettävät välineet voivat

olla hyvinkin lähellä ulkoisen markkinoinnin välineitä, se ei toteudu ilman koko organisaation johtamisessa tarvittavia panostuksia. Johtamisen lähtökohdaksi muodostuu toisin sanoen kaikkien tasojen välisten suhteiden johtaminen. (Grönroos 2009: 446; Rafiq ym. 1993: 229–230.)

Myös Varey ja Lewis (1999: 931–938) kritisoivat, että sisäisen markkinoinnin käsitteellistäminen on tehty usein liian kapea-alaisena. Tästä syystä tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen sisäisen markkinoinnin käsitteen merkityksestä. Varey ja Lewis toteavatkin, että sisäistä markkinointia ei voida tarkastella vain markkinoinnillisina toimenpiteinä organisaation sisällä tai henkilöstöjohtamisen muunnelmina. Tällainen kapea katsantotapa saisi sisäisen markkinoinnin näyttämään lähinnä henkilöstön manipuloinnilta. Heidän määritelmänsä onkin yksi laajimpia. Sen mukaan sisäinen markkinointi syntyy erilaisten johtamistekniikoiden yhteisvaikutuksessa (Varey ym. 1999: 138). Näitä ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuhteiden kehittäminen, strateginen johtaminen, laatujohtaminen, viestintä sekä markkinointi. Grönroos (2009: 454–455) painottaa, että sisäisen markkinoinnin vaatiessa useiden eri toimintojen välistä yhteistyötä, organisaatorakenteiden tulisi tukea sitä. Liian joustamattomat rakenteet ja puutteet johtamisen tuessa heikentävät sisäisen markkinoinnin prosessia. Ylimmän johdon jatkuva tuki sisäisen markkinoinnin prosessille on oleellinen onnistumisen turvaamiseksi.

Ballantynen (2003: 1256–1257) lähestymistapa sisäiseen markkinointiin on suhdelähtöinen. Suhdelähtöisellä lähestymistavalla hän tarkoittaa organisaation sisäisten suhteiden hyödyntämistä uuden tiedon synnyttämisessä ja nivomisessa osaksi organisaatiokulttuuria. Sisäistä markkinointia hyödyntämällä sisäisiä suhteita voidaan kehittää niin, että organisaation jäsenet

ovat halukkaita tiedonvaihtoon ja kehittämiseen yhdessä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä taas mahdollistaa kokonaisuudessaan organisaation paremman suorituskyvyn sekä strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta Ballantynen näkemystä voidaan pitää erittäin kiinnostavana.

Ballantynen lähestymistavan (2000: 278–283) mukaan sisäisen markkinoinnin prosessi etenee neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa, *innostamisessa*, organisaation jäsenet sitoutetaan yhteisen haasteen äärelle. Jokainen yksilö tuo oman osaamisensa ja ammattitaitonsa mukanaan. Toisessa vaiheessa, *koodien purkamisessa*, yksilöiden osaaminen otetaan käyttöön ja etsitään ratkaisuja yhteisiin haasteisiin ja näin etsitään uutta tietoa. Kolmas vaihe, *auktorisointi*, tuo yhteisen ratkaisun kriittiseen tarkasteluun. Kriittisessä tarkastelussa huomioidaan ratkaisuun kustannus- ja hyötynäkökulmat ja haetaan hyväksyntä myös varsinaisilta päätöksentekijöiltä. Viimeisessä vaiheessa, *levittämisessä*, yhteisesti hyväksytty uusi ratkaisu tai toimintamalli hyväksytään ja yhdistetään organisaatiokulttuuriin. Jokainen vaihe toisin sanoen osallistaa ja sitouttaa työntekijän osaksi kokonaisuutta ja mahdollistaa jokaisen yksilöllisen osaamisen ja asiakkaisiin liittyvän tuntemuksen organisaation toiminnan kehittämisessä. Suhdekeskeisen sisäisen markkinoinnin näkemyksen mukaan organisaatio saavuttaa näin henkilöstön näkökulmasta suurempaa sitoutumista, luottamusta ja velvollisuuden tunnetta hyvän palvelun tuottamiseksi. Toisekseen saavutetaan parempaa asiakastietoisuutta koko organisaatiossa, joka osaltaan kehittää asiakkaan kokemaa laatua ja asiakassuhteita. Yrityksen on näin mahdollista saavuttaa kokonaisuudessaan kilpailuetua ja menestystä markkinoillaan.

4.3. Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen ja menestystekijät

Edellä esiteltiin erilaisia näkökulmia sisäisen markkinoinnin käsitteestä ja merkityksestä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitä sisäinen markkinointi käytännössä sitten on? Millä tavoin siihen liittyviä toimenpiteitä on tunnistettavissa organisaatioista? Grönroos (2009: 455–462) luettelee toimia, jolla sisäistä markkinointia voidaan organisaatiossa edistää. Henkilöstön asenteeseen myönteisen palvelukulttuurin rakentamiseksi voidaan vaikuttaa esimerkiksi kouluttamisella. Toisin sanoen henkilöstön viestintä-, myynti- ja palvelutaitoja kehitetään ja palvelulähtöistä näkökulmaa opetetaan organisaation laajuisesti. Muita keinoja ovat muun muassa johdon tuki ja esimerkillisyys, sisäisen viestinnän kehittäminen, henkilöstöjohtamisen keinot esimerkiksi palkitsemisessa ja rekrytoinnissa ja ulkoisen asiakasviestinnän hyödyntäminen sisäisessä viestinnässä. Sisäistä ja ulkoista palvelua helpottamaan tarvitaan tietojärjestelmiä. Asiakaspinnassa työskentelevää henkilöstöä tuetaan vaikeiden asiakastilanteiden ylittämässä, josta käytetään myös nimitystä sisäinen palvelun normalisointi. Lisäksi tulisi tehdä sisäisiä markkinatutkimuksia ja segmentointia oikeanlaisten vuorovaikutus- ja lähestymistapojen tunnistamiseksi.

Samankaltaisia tekijöitä Ahmed, Rafiq ja Saad (2003: 1223) esittävät sisäisen markkinoinnin elementeiksi, eli niin sanotuksi sisäiseksi markkinointimixiksi. He esittävät keinoiksi strategiaan liitettävät palkkiot, sisäisen viestinnän, kouluttamisen, organisaatorakenteen, ylemmän johdon tuen, fyysisen ympäristön, henkilöstöhankinnan, organisaation sisäisen yhteistyön, aloitejärjestelmät, valtaistamisen eli päätösvallan siirtämisen sekä toiminnalliset muutokset. Keinojen avulla voidaan kehittää palvelulähtöistä toimintatapaa,

henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä kehittää yksilöllisiä kompetensseja. Nämä osa-alueet parantavat taas yrityksen suorituskykyä.

Edellä mainituista toimenpiteistä voikin koota kokonaisuuksia, jotka takaavat sisäisen markkinoinnin onnistumisen. Joshin (2007: 34) esittämät sisäisen markkinoinnin menestystekijät niputtavat Grönroosin sekä Ahmedin, Rafiqin ja Saadin keinovalikoimat selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Joshin mukaan menestystekijät ovat: sisäisten suhteiden rakentaminen, sisäiset viestintäjärjestelmät, osastojen sisäinen ja osastojen välinen yhteistyö sekä palveluhenkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen. Kokonaisuuksien hahmottaminen selkeyttää sisäisen markkinoinnin ymmärtämistä johtamisen strategisesta näkökulmasta paremmin kuin listaukset yksittäisistä toimenpiteistä. Menestystekijöitä sekä niihin liittyviä keinoja on havainnollistettu kuviossa 8.

Sisäisen markkinoinnin menestystekijät			
Sisäisten suhteiden rakentaminen	Osastojen sisäinen ja osastojen välinen yhteistyö	Sisäiset viestintäjärjestelmät	Palveluhenkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen
Johdon tuki, valtaistaminen, organisaatorakenne, sisäinen palvelun normalisointi, sisäinen markkinatutkimus ja segmentointi	Valtaistaminen, organisaation sisäinen yhteistyö	Aloitejärjestelmät, sisäinen viestintä, tietokannat, järjestelmät	Kouluttaminen, henkilöstön hankinta, HR:n työkalut, palkitseminen

Kuvio 8. Sisäisen markkinoinnin menestystekijät ja toteuttamiskeinot (Mukaillen Joshi 2007; Grönroos 2009; Ahmed, Rafiq & Saad 2003).

Sisäisen markkinoinnin menestystekijät toistuvat eri näkökulmista tutkimuksissa. Sisäisen markkinoinnin toteuttamista on tutkittu 1980-luvun loppupuolelta lähtien. Kalliomaa (2009: 18–19) totesi väitöskirjassaan, että sisäisen markkinoinnin tutkimukset ovat keskittyneet pitkälti viiteen kokonaisuuteen. Tutkimuksen kohteena ovat olleet osallistava ja kannustava johtajuus, työntekijöiden tarpeet, ylimmän johdon sitoutuminen, johtajan esimerkillisyys ja viestintä sekä sisäinen markkinointi osana brändin rakentamisesta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on kiinnostavaa tarkastella tutkimuksia, jotka ovat tarkastelleet niin sisäisen markkinoinnin ja organisaatiokulttuurin kuin myös strategian ja sisäisen markkinoinnin välistä suhdetta.

Suomalaisista tutkimuksista kiinnostavin on Sami Kalliomaan (2009) väitöskirja sisäisestä markkinoinnista johtamisena. Kalliomaan tärkein johtopäätös oli, että sisäisen markkinoinnin avulla voidaan edistää organisaation sisäisiä suhteita. Tämä parantaa henkilöstön aloitteellisuutta uusien ideoiden ja innovaatioiden esiin tuomiseksi, joka osaltaan parantaa organisaation kilpailukykyä. Esimiehen rooli on erittäin tärkeä suotuisan käyttäytymisen vahvistamisessa. Kalliomaa korosti myös ylimmän johdon merkitystä onnistuneen sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa. Ylimmän johdon tulee antaa kaikki tukensa ja toimia esimerkillisesti sisäisen markkinoinnin edistämiseksi muun muassa kannustamalla, valtaistamalla omat alaisensa, edistämällä tunteiden hyväksymistä ja niiden käsittelyä organisaatiossa sekä panostamalla viestintään aktiivisesti. Ylimmän johdon tulee tukea avoimuutta ja aidon dialogin syntymistä organisaatiossa.

Edellä mainitut asiat edistävät laadukkaan sisäisen palvelun toteutumista ja antavat esimiehille mahdollisuudet strategian mukaisen toiminnan vahvistamiseksi. Vaikka ylimmän johdon ja esimiesten rooli onkin ilmeisen vahvassa asemassa, on hyvän sisäisen palvelun rakentaminen koko organisaation vastuulla. Henkilöstöltä odotetaan vuorovaikutusta, esimerkillistä käyttäytymistä, tunteiden hallintaa sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. (Kalliomaa 2009: 186–190.)

Shiun ja Yun (2010: 804–806) tutkimusasetelma sisäisen markkinoinnin, organisaatiokulttuurin, työtyytyväisyyden ja yrityksen suorituskyvyn välisistä suhteista on tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisen kiinnostava. Tarkastelun kohteena olivat taiwanilaiset vakuutusalan yritykset, joiden toimiala on lähtökohtaisesti hyvin palveluorientoitunut. Tutkimuksen tärkeimmät havainnot tämän tutkimuksen kannalta olivat, että palveluorientoitunut organisaatiokulttuuri vaikuttaa positiivisesti sisäisen markkinoinnin onnistuneeseen toteuttamiseen. Lisäksi havaittiin, että sisäistä markkinointia hyödyntämällä voitiin vaikuttaa yrityksen suorituskyvyn parantumiseen ja näin strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Kiinnostavaa on, että jos organisaatiokulttuuri vaikuttaa sisäisen markkinoinnin onnistumiseen, voidaanko sisäisellä markkinoinnilla vastavuoroisesti vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Tähän Yu ja Barnes (2010: 709–711) tarjosivat mielenkiintoisen näkökulman. Heidän tarkastelunsa kohteena olivat sisäisen markkinoinnin vaikutus yhtäältä yksilön asenteeseen ja käyttäytymiseen sekä toisaalta sen vaikutus toimintayksikön sisäiseen integraation ja osastojen välisiin konflikteihin. Näiden molempien näkökulmien yhteisvaikutuksena tarkasteltiin organisaation suorituskykyä. Tutkijoiden

väitteenä oli, että sisäisen markkinoinnin tuella voidaan vastata yksilön tarpeisiin työnsä toteuttamiseksi ja näin ollen nostaa työtyytyväisyyttä. Tämä taas vahvistaa yksilön positiivista suhtautumista sisäisiin suhteisiin ja lisää sitoutumista organisaatioon. Toimintayksiköiden välillä saattaa kuitenkin ilmetä myös konflikteja ja haluttomuutta jakaa tietoa. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on vähentää konflikteja ja saada aikaan yksiköiden välistä synergiaa. Näin vaikutus näkyy koko organisaation toiminta- ja suorituskyvyn parantumisena.

Yun ja Barnesin empiirinen tutkimus tuki aiemmin esitettyä Ballantynen (2003) suhdelähtöistä lähestymistapaa sisäiseen markkinointiin. Strategisesti suunniteltu sisäinen markkinointi vaikuttaa henkilöstön suhtautumiseen myönteisesti organisaation johtoon ja asetettuihin tavoitteisiin. Nikbin, Saad ja Ismail (2010: 32) tunnistivat yhtäläillä strategisten tavoitteiden sekä strategiamuutosten ja sisäisen markkinoinnin välisen suhteen. Heidän tutkimuksensa osoitti, että sisäisen markkinoinnin avulla voidaan vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Tämä helpottaa strategian vaatimien muutosten läpivientä ja auttaa liennyttämään muutoksissa esiintyvää vastarintaa.

Ballantynen suhdelähtöisyys nousee esiin myös muissa organisaatiokulttuurin ja sisäisen markkinoinnin välisen suhteen tutkimuksissa. Yhtenä näkökulmana esitettiin yksilön samaistuminen organisaatioon, kuten luvussa 3.3. palvelukulttuurin yhteydessä todettiin. Ferdous ja Polonsky (2014: 302) tarkastelivat, millä tavalla suorassa asiakaspinnassa työskentelevien henkilöiden kokemukset sisäisen markkinoinnin ohjelmista ja suhtautuminen organisaation sisäisiin suhteisiin vaikuttavat työntekijöiden samaistumiseen

organisaatioonsa. Lisäksi tarkasteltiin, millä tavalla samaistuminen vaikuttaa asiakasystävälliseen käyttäytymiseen. Tutkijat havaitsivat, että sisäisellä markkinoinnilla voidaan vahvistaa työntekijöiden positiivista suhtautumista sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin muiden osastojen välillä. Tämä lisää muun muassa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ihmiset kokevat samaistuvansa omaan organisaatioonsa. Se taas lisää positiivista suhtautumista ulkoisiin asiakkaisiin. Ferdous ja Polonsky (2014: 311–312) esittivätkin, että toisin kuin useissa aiemmissa tutkimuksissa, jotka painottavat sisäisen markkinoinnin tärkeimpänä tavoitteena olevan asiakaslähtöisen käyttäytymisen lisäämistä ulkoisiin asiakkaisiin, katse tulisikin kääntää nimenomaan organisaation sisäisiin suhteisiin.

Wieseke, Ahearne, Lam ja van Dick (2009) nostivat esimiesten roolin sisäisen markkinoinnin toteuttajina keskiöön tutkimuksessaan. Esimiesten tehtävänä on edistää strategisten tavoitteiden kääntämistä oman organisaationsa kielelle. Tutkijoiden mukaan sisäisen markkinoinnin yksi fokus on niin ulkoisten kuin sisäistenkin asiakaslupausten kirkastaminen organisaatiolle. Yhteinen suunta vahvistaa organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta. Havaittiin myös, että johdon voimakas sitoutuminen organisaatioon ja sen kulttuuriin vahvistaa myös muun organisaation sitoutumista. Tämä edisti myös strategisten tavoitteiden saavuttamista. Wieseke ym. korostivat esimiesten kouluttamisen merkitystä, koska he ovat avainasemassa organisaatiokulttuurin rakentajina ja luomassa organisaatiolle ”suurempaa olemassa olon merkitystä”. (Wieseke ym. 2009: 139–140.)

Valtaistaminen

Kotter (1996: 88–89) nostaa organisaatiokulttuurien yhteydessä mainitussa muutosjohtamisen mallissaan esiin henkilöstön valtuuttamisen muutosten aikaansaamiseksi. Hänen mukaansa valtaa ja vastuuta tulee jakaa mahdollisimman laajalle joukolle ja poistaa näin esteitä muutosvision toteutumiseksi. Yhtäläillä edellä mainituista tutkimuksista sekä sisäisen markkinoinnin toteuttamistavoista nousee voimakkaasti esiin johdon rooli ja henkilöstön tukeminen. Sisäisen markkinoinnin keinoluetteloissa mainittu henkilöstön *valtaistaminen* vaatiikin hieman läheisempää tarkastelua.

Valtaistamisella (*engl. empowerment*) tarkoitetaan oikeanlaisten valtuuksien antamista henkilöstölle asiakkaansa ongelmien ratkaisemiseksi. Toisin sanoen henkilöstöllä pitäisi olla selkeä käsitys niistä selkeistä rajoista, joiden puitteissa sen on mahdollista toimia palvelun normalisoimiseksi ongelmatilanteissa. Henkilöstöllä on siis mahdollisuus tehdä työnsä sujuvasti ja vastata omasta palvelun laadusta pyytämättä jatkuvaa hyväksyntää esimerkiksi omalta esimieheltään. Olettamuksena on, että oikeanlaisella valtaistamisella voidaan vaikuttaa muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyteen. Joshi (2007: 30) esittää, että valtaistamisella henkilöstölle annetaan mahdollisuus vuorovaikutukseen ja keskusteluun olemassa olevista ilmiöistä. Tämä lisää luottamusta sisäisten sidosryhmien kesken ja jokaisen organisaation vastuuntuntoa omasta käyttäytymisestään. Valtaistaminen voi synnyttää positiivisia tunteita ja toimia kannustimena. Tähän päätelmään tulivat myös Kim, Knutson ja Han (2015: 276–278) tutkimuksessaan sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen asiakastyöhön.

Valtaistamisella tarkoitetaan myös henkilöstön tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämistä organisaation nykytilasta. Henkilöstö saa tietoa organisaation suorituksista, heitä palkitaan suorituksen perusteella, heillä on mahdollisuus ymmärtää ja parantaa suoritusta tietokantojen avulla. Lisäksi heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation linjauksiin ja tehdä suoritukseen vaikuttavia päätöksiä. (Grönroos 2009: 468.) Chris Argyris (1998: 25–26) kritisoi, että täydellistä henkilöstön valtaistamista tapahtuu tuskin koskaan. Päätösvaltaa jää aina organisaation johdolle, vaikka halua henkilöstön päätösvalan lisäämiselle olisikin. Argyris painottaakin, että täydellinen päätäntävällän siirtäminen johdolta henkilöstölle ei ole tarkoituksenmukaista. Henkilöstö voi kokea, että se joutuu kantamaan vastuuta asioista, jotka kuuluisivat johdon päätettäväksi. Tällöin sitoutuminen organisaatioon voi heiketä. Kriittistä onkin tunnistaa, millä tavoin valtaistaminen on järkevintä toteuttaa. (Argyris 1998: 25–26.)

Mahdollistaminen

Valtaistamisen rinnalla toinen sisäisen markkinoinnin toteuttamisen kannalta tärkeä käsite on *mahdollistaminen*. Kun henkilöstölle on valtaistamisen avulla annettu vastuuta oman palvelutehtävänsä toteuttamiseksi mahdollisimman sujuvasti, täytyy johdon luoda tarvittavat olosuhteet ja puitteet sekä ylläpidettävä niitä. Grönroos (2009: 470) on listannut kolme osa-aluetta, joista mahdollistaminen muodostuu:

1. *Johtamistuki*. Organisaatioon luodaan keinot ja kanavat esimiesten ja henkilöstön väliselle tiedonvaihdolle ja päätöksenteolle. Esimiehet ja

johto eivät kuitenkaan tarpeettomasti puutu henkilöstön päätöksentekoon ja muuta annettuja valtuuksia.

2. *Osaamistuki.* Työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa kehitetään ja pidetään yllä, jotta he kykenevät analysoimaan vallitsevia tilanteita ja tekemään tarvittavia päätöksiä.
3. *Tekninen tuki.* Henkilöstöllä on käytössään järjestelmiä, tukihenkilöstöä ja tietokantoja, joiden avulla he saavat tietoa päätöksentekonsa tueksi.

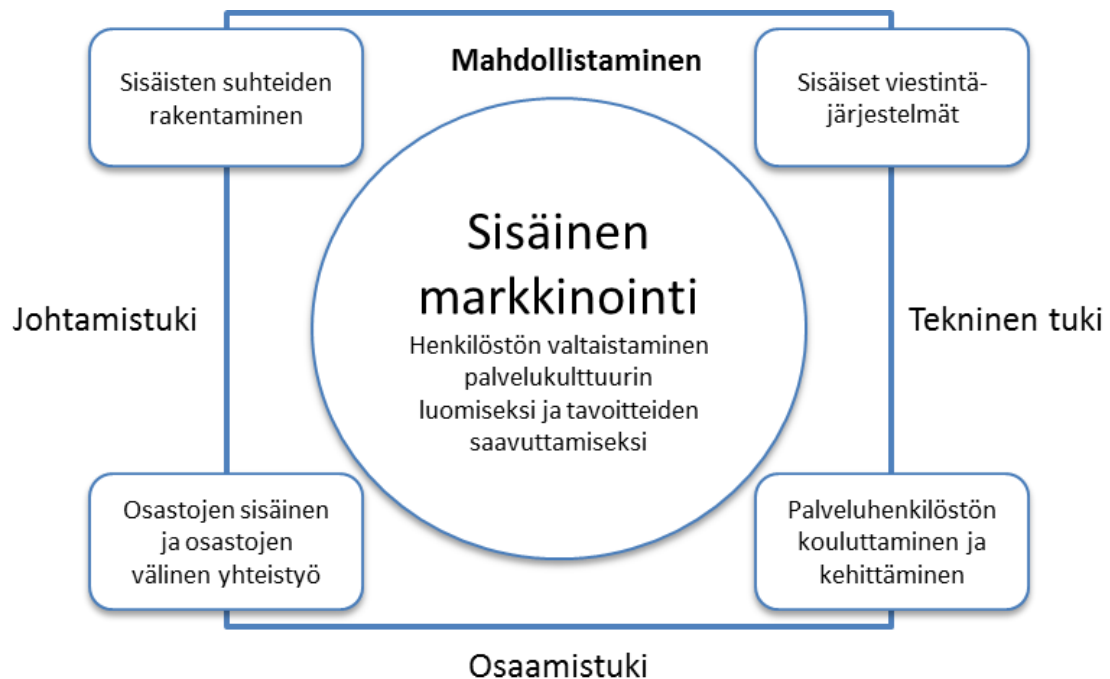
Nämä osa-alueet ovat tulleet esiin myös edellä esitetyissä teoreettisissa sisäisen markkinoinnin määritelmässä sekä sisäisen markkinoinnin empiirisissä tutkimuksissa.

4.4. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen perustana on tarkastella sisäistä markkinointia palvelulähtöisen toiminnan juurruttamisessa osaksi yrityksen toimintaa. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan yhtäältä kehittää organisaation ulkoista asiakassuuntautuneisuutta ja toisaalta vahvistaa organisaation sisäisiä suhteita. Organisaation strategian toteuttamisen ja suorituskyvyn näkökulmasta sisäisellä markkinoinnilla voidaan luoda edellytykset henkilöstölle uuden tiedon ja uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Myös henkilöstön ymmärrystä omien toimintatapojensa ja asenteensa merkityksestä sekä vastuunottoa omasta työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta voidaan lisätä esimerkiksi valtaistamalla henkilöstöä riittävästi. Henkilöstölle tulee myös luoda puitteet edellä

mainittujen asioiden saavuttamiseksi eli mahdollistaa päätöksenteko ja toiminta. Valtaistaminen sekä mahdollistaminen ovat sisäisen markkinoinnin ydinkäsitteitä.

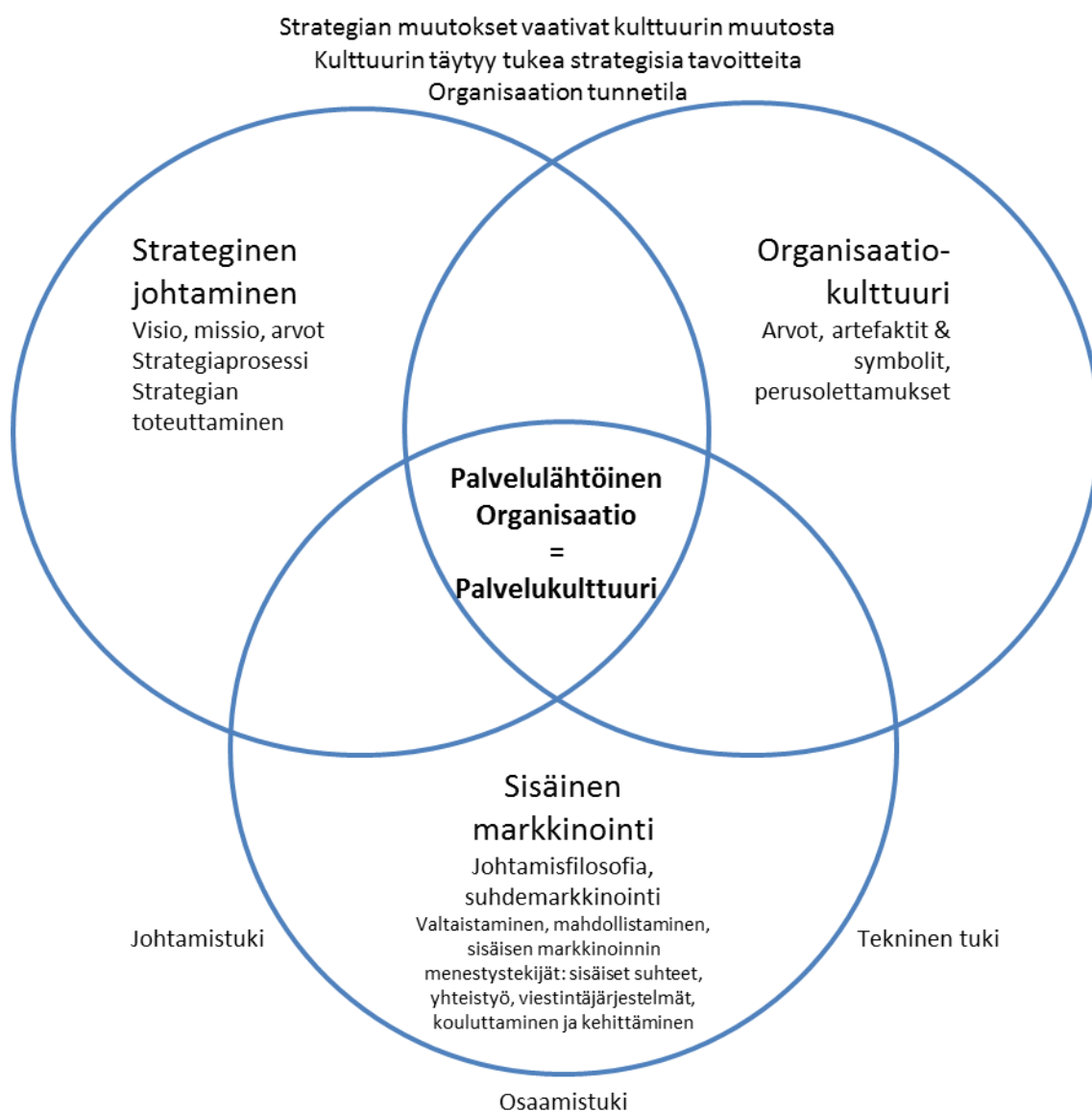
Sisäisellä markkinoinnilla voidaan luoda ja ylläpitää organisaation palvelukulttuuria. Sisäisen markkinoinnin onnistumisen kannalta tärkeimpinä osa-alueina, mahdollistajina, voidaan pitää sisäisten suhteiden rakentamista, sisäisiä viestintäjärjestelmiä, osastojen sisäistä ja osastojen välistä yhteistyötä sekä palveluhenkilöstön kouluttamista ja kehittämistä. Tätä kokonaisuutta on kuvattu kuviossa 9. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimusta ohjaavaa teoreettista viitekehystä kokonaisuudessaan.



Kuvio 9. Valtaistaminen ja mahdollistaminen sisäisessä markkinoinnissa.

4.5. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Edellisissä luvuissa esitetyn kirjallisuuskatsauksen avulla muodostettiin tämän tutkimuksen viitekehys, joka tuki tutkimuksen empiiristä osuutta. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat täydentyivät kirjallisuuskatsauksessa tarkastelluilla osa-alueilla kuvion 10 mukaiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella sisäinen markkinointi johtamisfilosofiana auttaa rakentamaan palveluorientoitunutta kulttuuria, kun organisaation liiketoimintalogiikaksi ja strategiseksi tavoitteeksi on valittu palveluiden tuottaminen. Sisäisen markkinoinnin menestystekijät perustuvat sisäisten suhteiden rakentamiseen, osastojen sisäiseen ja osastojen väliseen yhteistyöhön, palveluhenkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen sekä sisäisiin viestintäjärjestelmiin. Pohjalla on henkilöstön valtaistaminen tavoitteiden toteuttamiseksi ja heidän toimintansa mahdollistaminen edellä mainittuihin menestystekijöihin keskittymällä johtamistuen, osaamistuen ja teknisen tuen avulla. Ne edistävät strategisten tavoitteiden saavuttamista muun muassa lisäämällä henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä sekä tukevat palvelukulttuurin kehittymistä.

5. TUTKIMUSKOHDE JA TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa tarkastellaan valittua metodologiaa tutkimusstrategiasta aineiston hankintaan ja analysointiin sekä tutustutaan tutkimuskohteeseen. Kvalitatiivisessa, idiografisessa, hermeneuttiseen tutkimusotteeseen perustuvassa, tutkimuksessa tutkija pyrkii luomaan ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen subjektivistinen lähestymistapa tarkastelee tutkittavaa kohdetta peilaten sitä yksilöiden omaan käsitykseen ympäröivästä maailmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 31–32; Alvesson & Sköldberg 2000: 14.) Aineiston hankinta sekä aineiston analysointi tehtiin hyödyntämällä kvalitatiivisia menetelmiä.

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tutkijalle syvä ymmärrys tutkimuskohteeksi valitun organisaation nykytilasta pohjautuen siihen, kuinka tutkimuskohteessa työskentelevät ihmiset sen kokivat. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkittavaksi kohteeksi valitaan esimerkiksi jonkin yrityksen prosessi, toiminto tai osasto tai jokin tapahtumasarja (Koskinen ym. 2005: 155–157). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteeksi valittiin julkisen organisaation yksi liiketoimintayksikkö ja sen eri toiminnot. Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden tarkastella aiemmin tutkimatonta kohdetta syvällisesti (Koskinen ym. 2005: 161). Lisäksi se antaa mahdollisuuden tarkastella aiemmin tuotettua tietoa yhden tapauksen näkökulmasta ja tuoda näin esiin uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia (Eriksson & Kovalainen 2008: 120).

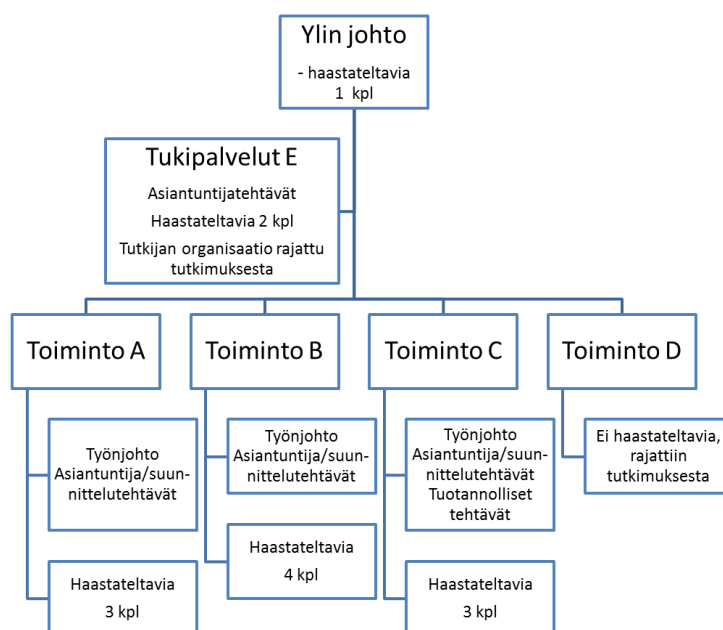
Tutkimusongelmana oli selvittää, miten sisäisellä markkinoinnilla osana strategian toteuttamista voidaan vaikuttaa organisaation palvelukulttuuriin.

Tutkimusongelman perusteella tarkastelukohteeksi valittiin organisaation palvelukulttuurin tunnistaminen sekä strategiaprosessin toteuttamisvaiheessa tunnistettavat sisäisen markkinoinnin elementit. Toimeksiantoon perustuen luotiin nykytilan kuvaus palvelukulttuurista sekä sisäisen markkinoinnin toteutumisesta. Koska tutkija itse työskentelee kohdeorganisaatiossa, tapaustutkimuskohdetta rajattiin siten, että tarkastelun ulkopuolelle jätettiin tutkijan oma osasto. Lisäksi tarkastelusta jätettiin pois toiminto, joka mahdollisesti lähitulevaisuudessa on siirtymässä toisen organisaation alaisuuteen. Tutkimuskohteeseen tutustutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.1. Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksessa tarkastellaan valitun organisaation palvelukulttuurin ominaispiirteitä ja millä tavalla sisäistä markkinointia on hyödynnetty osana strategian toteuttamista. Koska tutkimushetkellä organisaation liiketoimintamalli oli arvioitavana, päätettiin, että organisaation tarkempia tietoja ei tuotu tutkimuksessa esille. Tulevaisuuden mahdolliset muutokset, mukaan lukien muuttuva kilpailutilanne, oli huomioitava. Organisaatio on melko pieni, joten haastateltavien henkilöiden anonymiteettiin kiinnitettiin erityistä huomiota tulosten raportoinnissa. Organisaatiokulttuuri sekä organisaation sisäiset suhteet koettiin myös intiimiksi kokonaisuudeksi, jonka takia tutkimusorganisaation tunnistettavuutta haluttiin vähentää. Kohteen esittelyssä kerrotut tiedot perustuvat yksikön toimintakertomukseen sekä yksikön sisäisiin strategiadokumentteihin.

Tutkimuskohteena oli kaupunkiorganisaatiossa toimiva, tulosjohdettu liiketoimintayksikkö, jota tutkimuksessa kutsutaan nimellä Yksikkö X. Yksikkö toimii itsenäisesti toimitusjohtajan ja johtokunnan johtamana sekä kaupungin liiketoimintajaoston ohjauksessa. Organisaatio koostuu neljästä toiminnosta: A, B, C ja D sekä tukipalveluista E. Yksikkö X on perustettu nyky muodossaan vuonna 2007. Tällöin kokonaisuudessa olivat mukana toiminnot A, B, D sekä tukipalvelut E nykyistä pienempänä kokonaisuutena. Toiminto C käynnistettiin vuonna 2009. Yksikön X toiminta perustuu toimintojen tuottamien palveluiden myyntiin. Vuonna 2014 Yksikön X liikevaihto oli hieman yli 22 miljoonaa euroa. Tähän tutkimukseen haastateltavat valittiin toiminnoista A, B, C sekä tukipalveluista E. Toiminto D rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä sen osalta oli odotettavissa mahdollisesti toiminnallisia järjestelyitä toisen liiketoimintayksikön alaisuuteen. Tutkija itse työskenteli esimiehenä tukipalveluiden yhteydessä toimivassa pienemmässä palveluyksikössä, joka näin ollen rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Muut alueet tukipalveluista E olivat edustettuina tutkimuksessa.



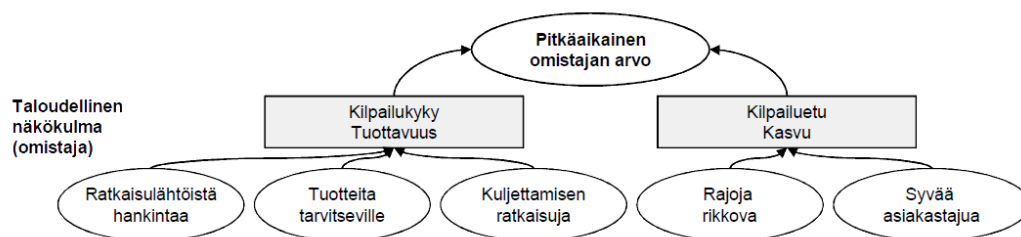
Kuvio 11. Yksikön X organisaatiorakenne ja haastateltavat.

Yksikön X organisaatorakennetta ja haastateltavien määrää eri toiminnoissa on havainnollistettu kuviossa 11. Organisaatiossa työskentelee noin 80 henkilöä. Toiminnossa A työskentelee 16 henkilöä, toiminnossa B noin 25 henkilöä, toiminnossa C noin 25 henkilöä, tukipalveluissa E 8 henkilöä ja toiminnossa D 6 henkilöä. Yksikön henkilöstöstä kaiken kaikkiaan miehiä oli noin 18 % ja naisia noin 82 %. Erilaisia tehtäväkokonaisuuksia olivat ylin johto, esimiestehtävät, asiantuntijatehtävät sekä tuotannolliset tehtävät. Haastatteluihin valittiin yhteensä 13 haastateltavaa, joissa oli edustettuna jokainen tehtäväkokonaisuus sekä toiminto. Tavoitteena oli tarkastella tutkittavia ilmiöitä mahdollisimman moniulotteisesti. Haastateltaviksi valittiin mahdollisimman paljon henkilöitä, joiden kanssa tutkijan yhteistyö oli ollut selvästi vähäisempää. Henkilöillä tuli kuitenkin olla laaja näkemys oman ryhmänsä toiminnasta. Haastateltavat olivat työskennelleet organisaatiossa eripituisia aikoja muutamasta kuukaudesta useaan vuosikymmeneen. Haastateltavista neljä oli miehiä ja yhdeksän naisia, joka vastaa melko hyvin koko organisaation sukupuolijakaumaa.

Strategiaprosessi Yksikössä X noudattaa pitkälti luvussa 2.2. esitettyä strategiaprosessia. Se on vakiintunut yksikön perustamisen jälkeen noudattamaan sykliä, jossa kahden vuoden välein työstetään koko organisaatiota koskeva visio yhteistyössä henkilöstön edustajien sekä esimiesten ja johdon kanssa. Visiointi aloitetaan nykytilan analysoinnilla ja sen yhteydessä tarkastellaan myös organisaation arvoja.

Visioinnin jälkeen laajennettu johtoryhmä kokoontuu määrittelemään Yksikölle X mission sekä strategiset suuntaviivat. Strategia tarkistetaan vuosittain samalla ryhmällä. Strategian muodostamisessa hyödynnetään luvussa 2.3.2. esiteltyä Kaplanin ja Nortonin Balanced Score Cardiin pohjautuvaa strategiakarttaa.

Kuviossa 12 on esitetty Yksikön X taloudellisesta näkökulmasta arvioidut kilpailuetuun sekä kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät. Kilpailukykyä ja tuottavuutta kuvaavat sanaparit liittyvät Yksikön X toimintaan ja palveluihin. Kilpailuetuun liittyvät sanaparit ovat abstraktimmalla tasolla. Kilpailuetua haetaan rajoja rikkomalla sekä syvällä asiakastajulla, jotka viittaavat kulttuurilliseen kehittämiseen sekä uusien alueiden valtaamiseen ja vaativat näin ollen työtä pitkällä aikavälillä.

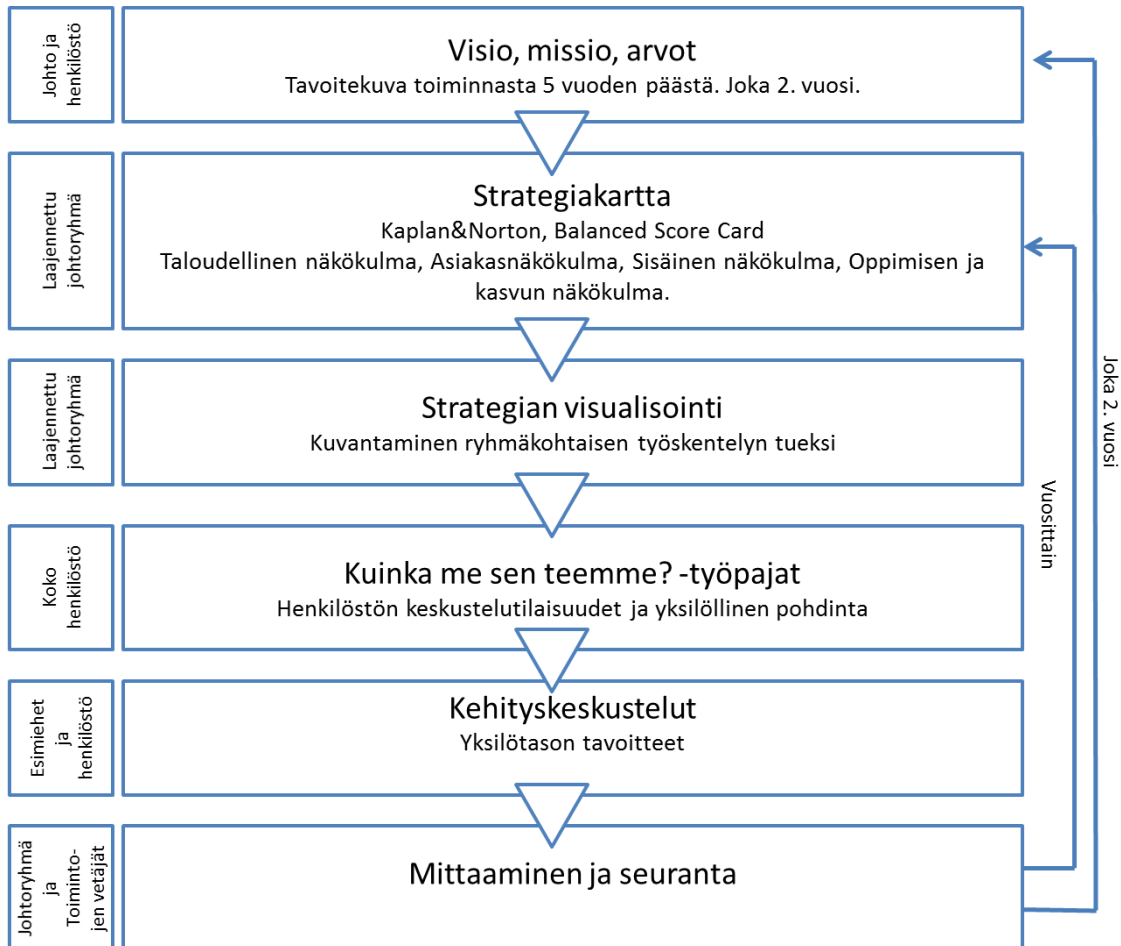


Kuvio 12. Yksikön X strategiakartan taloudellinen näkökulma.

Asiakasnäkökulmassa määritellään asiakaslupaus sekä asiakkaille tuotettava arvo toimintojen A, B, C ja D palvelukokonaisuuksilla. Tähän palataan tarkemmin tulosten analysoinnin yhteydessä 6. luvussa. Sisäisen prosessin sekä osaamisen ja kasvun näkökulma työstetään karkealla tasolla laajennetulla johtoryhmällä, mutta tarkennetaan esimiesvetoisissa ryhmäkohtaisissa työpajoissa. Työpajojen tukena hyödynnetään visiosta ja strategiasta tehtyä visualisoitua materiaalia, joiden avulla luodaan myös konteksti tarvittaville muutoksille. (vrt. Speculand 2005 & Kotter 1996.) Laajennetulla johtoryhmällä valitaan vuosittaiset kehitysteemat, joihin keskitetään suurimmat ponnistukset ja resurssit koko organisaation tasolla.

Yksilötason tavoitekeskustelut on määritelty käytäviksi kehityskeskusteluissa. Näiden lisäksi jokainen toiminto työstää Balanced Score Card -mittaristonsa,

joiden avulla tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehitystä seurataan ryhmien sisällä, johtoryhmässä sekä laatujärjestelmän mukaisissa seurantalavereissa.



Kuvio 13. Yksikön X strategiaprosessi.

Yksikön X strategiaprosessi on havainnollistettu yksinkertaistetusti kuviossa 13. Strategian sisältöä palvelulähtöisen liiketoiminnan näkökulmasta sekä strategiaprosessin toteuttamisvaiheen tarkasteluun syvennyttään aineiston analysoinnin yhteydessä.

5.2. Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Koskinen ym. (2005: 158–159) suosittelevat, että tapaustutkimuksen yhteydessä hyödynnettäisiin useita eri lähteitä eikä vain yhtä. Näin voidaan varmistaa, etteivät tutkimuksen päätelmät perustu vain yhteen näkökulmaan, vaikka lähteiden aineisto osoittaisikin samankaltaisia tuloksia. Tätä ohjetta noudattaen tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan organisaation henkilöstöä melko laajasti. Haasteltavat valittiin jokaisesta toiminnosta ja jokaisesta tehtäväkokonaisuudesta. Lisäksi hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia osastojen sisäisissä strategiatyöpajoissa. Organisaatiokulttuuriin liittyviä näkyviä tasoja havainnoitiin organisaation tiloissa ja asiakaskohteissa.

Haastattelut

Haastattelut ovat yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmistä. Haastattelujen etuna pidetään niiden joustavuutta ja mukautettavuutta tilanteisiin ja haastateltaviin. (Hirsjärvi ym. 2007: 199–201.) Tämän tutkimuksen aineistonhankinnassa haastattelu koettiin soveltuvaksi menetelmäksi, koska tutkimuksessa haluttiin luoda ymmärrys tutustumalla organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin toiminnan takana. Koska tutkimuskohteena on abstrakti käsite, palvelukulttuuri, koettiin, että ulkoisesti havainnoimalla tai kyselytutkimuksilla ei päästä riittävän syvälle. Lisäksi haluttiin tarkastella, miten organisaation henkilöstö koki strategian implementoinnissa hyödynnetyt sisäisen markkinoinnin menetelmät.

Haastattelut toteutettiin *teemahaastatteluina*. Teemahaastatteluille tyypillisiä piirteitä ovat etukäteen määritellyt aihepiirit eli teema-alueet. (Hirsjärvi ym. 2007: 202–203; Eskola ja Vastamäki 2007: 27–28.) Haastatteluteemat määrittyivät kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdyn teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusongelman pohjalta. Teemoiksi valikoituivat: 1) työskentely-ympäristön kuvaus ja näkyvät kulttuurin tunnusmerkit, 2) palvelukulttuuri ja sen tunnusmerkit, 3) osallistuminen strategiatyöhön ja organisaation tunnetila, 4) arvot. Kysymyksiä teemojen sisälle ei määritelty etukäteen tarkasti. Tutkija oli luonut muutamia esimerkkikysymyksiä, joiden avulla haastattelujen kulkua ohjattiin ja varauduttiin tilanteisiin, jossa haastateltavat olisivat tarvinneet rohkaisua keskusteluun.

Haastateltavia lähestyttiin henkilökohtaisesti sen jälkeen, kun koko organisaatiolle oli viestitty tutkimuksesta ja haastatteluista. Kaikki haastateltavat suhtautuivat pyyntöön positiivisesti ja kiinnostuneesti, mikä osaltaan helpotti tutkijan valmistautumista itse haastatteluihin. Haastatteluajankohdat valittiin siten, että ne häiritsivät mahdollisimman vähän organisaation päivittäistä työtä ja niihin varattu aika pidettiin tiiviinä. Haastatteluihin oli varattu noin tunti kuhunkin. Niiden toteunut kesto oli noin 45 minuutista 1 tuntiin 15 minuuttiin.

Haastattelutilanteessa tutkija tarttui haastateltavan ajatuksiin ja esitti syventäviä jatkokysymyksiä. Tällä lähes syvähaastattelua muistuttavalla tavalla tutkija halusi luoda mahdollisimman rennon ja luonnollisen vuorovaikutustilanteen, jossa haastateltavalla oli vapaus pohtia teemoja mahdollisimman syvällisesti omasta näkökulmastaan ja nostaa vaikeitakin aiheita esiin. Teemahaastatteluiden tavoitteena pidetäänkin, että haastateltavien ääni saadaan kuuluviin. Tärkeää ei ole, kuinka järjestelmällisesti ja keskenään

identtisesti haastattelut etenevät. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48.) Yksilöllisiä pohdintoja tarvittiin erityisesti, kun haluttiin selvittää organisaatiossa vallitsevia piileviä perusolettamuksia. Perusolettamusten esiin saamista pidetään erityisen vaikeana (Schein 2004: 31). Tutkijan tehtävänä oli huolehtia, että keskustelu eteni tutkimusasetelman mukaisesti haastattelun ajan. Haastatteluissa käytetyt teemat apukysymyksineen on esitetty liitteessä 1.

Koskinen ym. (2005: 112) varoittavat, että tutkimuksen haastateltavissa ei pitäisi olla tutkijalle läheisiä henkilöitä, koska tällöin saattaa jäädä kysymättä jotain tutkimuksen kannalta oleellista tutkijan omien pohjaolettamusten takia. Erityisesti oman työpaikan tutkimuksessa on vaarana, että tutkija pelkää esittävänsä "tyhmiä" kysymyksiä tai on liian hienotunteinen. Tässä tutkimuksessa ongelma tiedostettiin hyvissä ajoin ennen empiirisen aineiston keräämistä. Tutkija toimii tehtävässä, jossa yhteistyö on erittäin laajaa koko organisaatiossa. Tutkijan läheisimmät kollegat toimivat tutkimuksen kannalta tärkeissä kehitystehtävissä sekä organisaation johdossa. Tutkija valmistautui haastatteluihin käymällä haastatteluteemat sekä esimerkkikysymykset läpi kahden, organisaatiosta täysin erillään olevan, henkilön kanssa. Ensimmäisellä kierroksella tavoitteena oli karsia tutkijan omat olettamukset pois kysymysten asetteluista. Toisella kierroksella keskityttiin löytämään mahdollisimman hyviä esimerkkikysymyksiä sen varalle, että haastateltavia tarvitsisi auttaa pääsemään ajatuksissaan eteenpäin. Koskinen ym. (2005: 128) ehdottavat, että haastattelujen kysymysrunkoa testattaisiin etukäteen muutamalla testihenkilöllä. Edellä mainittu tapa oli sovellus tästä menetelmästä.

Haastattelutilanteessa tutkija kävi jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mistä haastatteluissa keskustellaan, ja että haastattelun aikana tutkija voi esittää myös

itsestäänselviltä tuntuvia kysymyksiä. Näin tutkija pyrki välttämään tilannetta, että jotain oleellista jäisi kysymättä ja tulkinta perustuisi vain tutkijan omiin olettamuksiin.

Eskola ja Vastamäki (2007: 30) kuvaavat haastattelun alkua esipuheeksi, jossa haastateltavan kanssa luodaan luottamuksellinen yhteys ja mahdollisimman välitön tunnelma. Tutkijan tilannetta helpotti, että jokainen haastateltava oli jollain tasolla tuttu. Tästä huolimatta keskustelun luottamuksellisuus ja tulosten analysointi- ja raportointitavat käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Koskisen, Alasuutarin ja Peltolan (2005: 10) ohjeen mukaisesti haastattelun ensimmäinen kysymys kohdistui haastateltavaan itseensä. Haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan tyypillistä työpäiväänsä tilanteen rentouttamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yleisellä tasolla kuvaus organisaation nykytilasta, ei niinkään tarkastella kuka sanoi mitään. Organisaation pienuuden takia ja haastattelujen luottamuksellisuuden turvaamiseksi haastattelut merkittiin tulosten analysoinnissa koodein H1–H13.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tiiviillä aikataululla vuoden 2015 huhtikuun puolesta välistä toukokuun puoleen väliin mennessä. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin, koska haluttiin ymmärtää yksilöiden kokemuksia tutkittavan organisaation kulttuurillisista tekijöistä sekä mahdollisista haasteista strategian toteuttamisessa. Aihe koettiin osin hyvin araksi, joten tutkija koki saavuttavansa yksilöhaastatteluilla luottamuksellisen ja rauhallisen keskusteluilmapiirin. Arempien yksilöiden rohkeus kertoa näkemyksensä esimerkiksi johtamisesta tai organisaation sisäisistä suhteista voi kärsiä ryhmähaastattelutilanteissa, jos ryhmässä on dominoivia osallistujia (Hirsjärvi ym. 2001: 63). Työmäärällisesti ryhmähaastatteluilla olisi ehkä saatu

vähemmällä haastatteluilla vähintään yhtä paljon tutkimusaineistoa. Yksilöhaastatteluina määrä oli kuitenkin täysin hallittavissa ja aineistoa saatiin kattavasti. Jokaisen haastateltavan kanssa saatiin myös ajankohta sovittua helposti, joka auttoi pitämään aikataulun suunnitellun tiiviinä.

Strategiatyöpajat

Tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia ryhmäkohtaisissa strategiatyöpajoissa. Kananen (2008: 69–70) kertoo havainnoinnin soveltuvan tilanteisiin, jossa kohteena on esimerkiksi yksilön käyttäytyminen tai toiminta ryhmässä. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoitsija on mukana organisaation toiminnassa. Havainnoitsijan tulee varmistua, ettei hän vaikuta tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin tavoitteena oli tarkastella, kuinka ryhmissä käsiteltiin organisaation strategisia tavoitteita ja kuinka esimiehet työstivät ryhmänsä kanssa koko organisaation tavoitteita oman ryhmänsä tasolle. Lisäksi havainnoitiin ihmisten osallistumista ja vuorovaikutusta ja asioita, jotka nousivat keskusteluissa voimakkaimmin esille. Näiden avulla havainnoija etsi tunnusmerkkejä organisaation tunnetilasta.

Tutkijan osallistuminen havainnoijana työpajoihin oli luonnollinen jatkumo aiempien vuosien vastaaviin työpajoihin, jossa tutkija oli toiminut fasilitaattorina. Grönfors (2007: 161) varoittaa, että havainnoijan muistiinpanojen tekeminen saattaa toisinaan haitata havainnoitavien toimintaa. Tässä tutkimuksessa etuna oli, että havainnoija oli ryhmälle entuudestaan tuttu. Aika ajoin vaikutti, ettei havainnoijan läsnäoloa edes huomattu. Havainnoija

osallistui enimmillään työpajan toimintaan vain kirjaamisapulaisena pysyen pääosin täysin sivussa.

Havainnoidut yhdeksän strategiatyöpajaa ajoittuivat vuoden 2015 helmikuun puolesta välistä huhtikuun loppuun. Tilaisuuksien kesto vaihteli kahdesta tunnista koko työpäivään. Vaihtelun syy oli esimiesten vapaus päättää, kuinka asiaa käsitellään ja mitkä tavoitteet tilaisuudelle asetettiin. Esimiehet päättivät, millä tavoin ryhmät koottiin. Pienimmissä toiminnoissa tilaisuuteen kutsuttiin kerralla koko henkilöstö. Suurimmat toiminnot jaettiin pienempiin osiin ja samansisältöisiä tilaisuuksia pidettiin useampia. Yksi toiminto päättyi myös pitämään lopuksi koko henkilöstölle yhteisen koontitilaisuuden pienempien ryhmätyöpajojen jälkeen.

Jokainen tilaisuus tuotti erittäin paljon aineistoa ryhmien keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja toimintansa strategisesta suunnittelusta. Työpajat limittyivät osin teemahaastatteluiden kanssa, joten tutkijalla oli mahdollisuus nostaa työpajojen tapahtumia osaksi haastatteluita teemojen syventämiseksi. Havainnoinnit ja haastattelut muodostuivat toisin sanoen toisiaan täydentäviksi. Tutkijalla oli mahdollisuus saada vastauksia aineiston keruun aikana nousseisiin kysymyksiin sekä löytää yhteyksiä molempien aineistojen välillä.

Saturaatio

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyys todetaan tutkittavan ilmiön näkökulmasta aineiston alkaessa toistaa itseään. Aineisto on saavuttanut tällöin kylläntymispisteen eli saturaation. Tämä on havaittavissa, kun esimerkiksi

haastatteluissa samat asiat alkavat toistua ja uusia näkökulmia ei enää tule esiin. (Tuomi ym. 2013: 87–89; Hirsjärvi ym. 2007: 177.) Tämän tutkimuksen kannalta saturaatiopiste saavutettiin haastatteluissa. Ryhmätilanteiden havainnoinneissa samankaltaisuuksia tai asioiden toistuvuutta oli mahdotonta saada näkyviin. Sen sijaan havainnointien ja haastatteluiden yhteisessä tarkastelussa teemojen sisällä toistuvuus oli tunnistettavissa. Haastatteluissa yksilöt tarkastelivat asioita omista näkökulmistaan, mutta laajemmassa tarkastelussa samankaltaiset asiat alkoivat toistua noin kymmenen haastattelun jälkeen. Hirsjärvi ym. (2007: 177) esittävätkin, että tällöin on kyse niin sanotusta aristoteelisestä ajatuksesta, jonka mukaan yksityisessä toistuu yleinen. Kaikki kolmetoista haastattelua päätettiin kuitenkin tehdä, koska koettiin tärkeäksi tarkastella asioita kaikkien toimintojen ja tehtävätasojen näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin myös muodostaa mahdollisimman tiheä tulkinta aineistosta huomioimalla erilaiset näkökulmat mahdollisimman hyvin (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008: 120).

5.3. Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pohdittavaksi tulee, millä tavalla tutkimuksen aineiston analysointi etenee. Tämän tutkimuksen päättelyn logiikka eteni *abduktiivisesti*. Päättelyn pohjalla oli tutkijan oma esiymmärrys sekä teoreettisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotu kokonaisuus, jonka tuella aineisto purettiin ja johon aineistoa peilattiin analyysivaiheessa. Hirsjärvi & Hurme (2001: 136) esittävät, että tutkijalla on teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii aineiston perusteella todentamaan. Hermeneuttisen perinteen mukaan tieto ei synny tyhjästä, vaan tutkijalla on tutkimastaan aiheesta esiymmärrys, joka täydentyy tutkimuksen myötä. Tätä kutsutaan niin sanotuksi hermeneuttiseksi kehäksi. Tälle tutkimukselle ominaista onkin Tuomen ja Sarajärven (2013: 96–97) kuvaama teoriaohjaava lähestymistapa. Aikaisempi tieto ohjaa tutkijaa analyysissä eteenpäin ja auttaa keskustelemaan aineiston ja teorian kanssa. Tässä tutkimuksessa ei ollut tavoitteena luoda uusia teorioita, vaan esittää tutkijan tulkintoja aineiston ja olemassa olevan tiedon pohjalta.

Haastatteluaineistojen analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelunauhat sanatarkasti. Litterointia pidetään tutkimustyön työläimpänä vaiheena ja tutkijan tulee päättää millä tavalla haastatteluaineistoa analysoidaan. (Hirsjärvi ym. (2001: 140) Haastatteluista syntyi litteroitua aineistoa yhteensä 116 sivua. Tässä tutkimuksessa analysointitavaksi valittiin teemojen avulla etenevä sisällönanalyysi. Litteroidun aineiston tukena olivat myös haastattelujen yhteydessä kootut käsimuistiinpanot.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti aineisto koodattiin tunnistamalla haastateltavien puheesta avainsanoja ja -lauseita (Tuomi ym. 2013: 117).

Aineisto luettiin huolellisesti useaan kertaan analyysin aikana. Ensimmäisessä vaiheessa ei vielä kiinnitetty huomiota pohjalla oleviin teorioihin, vaan teemoja tunnistettiin aineiston ohjaamana. Toisessa vaiheessa aineistosta etsittiin kuvion 14 mukaisesti organisaation *palvelulähtöisyydestä* kertovia teemoja.



Kuvio 14. Luokittelun eteneminen aineiston sisällönanalyysissä.

Analyysin tukena käytettiin myös organisaatiossa esillä olevaa strategiamateriaalia. Aineiston käsittelyä helpotettiin kvantifioimalla palvelulähtöisestä toiminnasta kertovat maininnat alaluokkien avulla, jolloin maininnoille saatiin tutkimuksen kannalta oikea painoarvo.

Tämän jälkeen keskityttiin palvelukulttuurista kertoviin teemoihin, kuten *artefakteihin, arvoihin sekä perusolettamuksiin*. Artefaktit tunnistettiin havainnoimalla organisaation toimitiloja, laatu järjestelmän dokumentteja sekä poimimalla mainintoja haastatteluaineistosta. Haastatteluista poimittiin myös,

millä tavalla haastateltavat kokivat arvojen ohjaavan työtään erityisesti palvelun näkökulmasta. Perusolettamukset ovat vaikeimmin esiin saatava kokonaisuus, joten niitä etsittiin tunnistamalla teemoja, jotka julkilausuttujen arvojen lisäksi esiintyivät aineistossa useimmin. Perusolettamuksiin viittaavat teemat kvantifioitiin niiden merkittävyyden tunnistamiseksi. Olettamuksista kertoviksi teemoiksi valikoituivat *asiakaskäsitys, valtarakenteet sekä tuottavuus ja tuloksellisuus*. Perusolettamukset loivat pohjan muun muassa organisaation tunnetilan ja sisäisen markkinoinnin menestystekijöiden tarkastelulle.

Haastattelujen sekä strategiatyöpajojen muistiinpanojen pohjalta tunnistettiin organisaation *uudistumishakuisuutta* sekä *strategisen suunnan selkeyttä*. Näin luotiin ymmärrys organisaation tunnetiloista. Tunnetilat vaikuttavat siihen, kuinka sisäinen markkinointi voi toimia organisaatiossa. Lopuksi syvennyttiin tunnistamaan *sisäistä markkinointia* osana strategian toteuttamista. Aineistosta haluttiin selvittää, kuinka sisäisten suhteiden rakentaminen, osastojen sisäinen ja niiden välinen yhteistyö, osaaminen ja kouluttaminen sekä viestintä oli tunnistettavissa. Aineiston pohjalta alaluokiksi poimiutuivat johdon tuki, organisaatorakenne, sisäinen palvelun normalisointi, esimiehen tuki ja esimerkillisyys, kehitysryhmät, strategiatyöpajat, sisäinen viestintä, esimiestyön kehittäminen ja perehdytys. Nämä koottiin lopuksi johtopäätöksissä teoreettisen viitekehykseen peilaten johtamistuen, osaamistuen ja teknisen tuen kokonaisuuksiksi.

Teoreettisia johtoajatuksia käytettiin apuna tulosten raportoinnissa tutkijan päättelyketjun selkeyttämiseksi. Analyysin tueksi sekä havainnollistamiseksi hyödynnettiin otteita haastatteluista sekä taulukoita ja kuvioita. Haasteltavien suojelemiseksi yksilöivät asiat korvattiin suorissa lainauksissa joko kolmella

pisteellä tai muutettiin yleisempään muotoon. Tulosten analysoinnista syntyneitä pohdintoja syvennettiin ja tehtiin päätelmiä teoreettisen viitekehyksen avulla. Päätelmät esitetään luvussa 7. Lisäksi tutkimuksen lopuksi arvioitiin sen luotettavuutta sekä esitettiin ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Ne esitellään luvun 7 lopuksi.

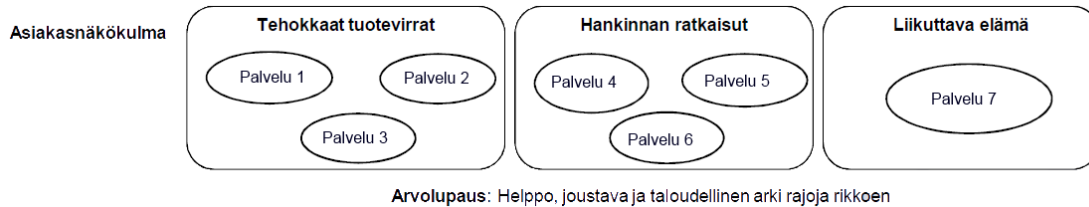
6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin saatuja tuloksia. Aluksi tarkastellaan kohdeorganisaation palvelulähtöisyyttä osana strategiaa ja sen ilmenemistä haastatteluissa. Tämän jälkeen syvennyttään tarkemmin palvelukulttuurista kertoviin tasoihin: artefakteihin, arvoihin sekä perusolettamuksiin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kulttuurin ja strategisen johtamisen välillä nähdään olevan yhteys myös organisaation tunnetilan kanssa. Tunnetilan avulla voidaan myöhemmin johtopäätöksissä pohtia, mitä sisäisen markkinoinnin osa-alueita tulisi vahvistaa, jotta tavoitteet saavutettaisiin myös tulevaisuudessa. Sisäisen markkinoinnin ilmenemistä organisaation nykytilassa tarkastellaan aineistosta esiin nousseiden teemojen avulla.

6.1. Palvelulähtöisyys

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäisenä tehtävänä oli tunnistaa, onko Yksikön X toiminnan strateginen pohja palvelusuuntautunut. Tutkimuskohteen esittelyssä tarkasteltiin strategiakartan taloudellista näkökulmaa, jossa asiakkaan tarpeen huomioiminen ja asiakastuntemus nousee esille kilpailuedun tekijänä. Yksikkö X kuvaa missiossaan olevansa mukana asiakkaan arjessa hankinnan, materiaalihuollon, henkilöliikenteen ja konevuokrauksen osaamisellaan. Strategiakartan asiakasnäkökulman tasolla Yksikön X arv lupaus on tuottaa asiakkailleen helppo, joustava ja taloudellinen arki, rajoja rikkoen. Arvo tuotetaan edellä mainittujen osaamisten ympärille rakennetuilla palvelukokonaisuuksilla (vrt. Grönroos 2009: 29–30). Tuotteistetut palvelut esitetään osana strategiakartan asiakasnäkökulmaa, kuten kuvio 15

havainnollistaa. Tuotteistettujen palveluiden tuotenimet on kuvassa muutettu muotoon Palvelu 1–Palvelu 7.



Kuvio 15. Yksikön X strategiakartan asiakasnäkökulma.

Palvelut ja niiden tuottaminen nousivat esiin eri tavoin kaikissa 13 haastattelussa. Tavoitteena oli saada haastateltavat kertomaan spontaanisti, kuinka he kuvaisivat omaa työtään. Heille esitettiin kysymyksiä, kuten: Kuinka kuvailisit työtäsi? Mikä on ryhmäsi tärkein tehtävä? Grönroosin (2009:452) ajatukseen tukeutuen etsittiin merkkejä siitä vallitseeko organisaatiossa palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaista. Palvelulähtöisyyttä kuvaavia elementtejä tunnistettiin aineistosta kolmen näkökulman avulla: 1) asiakkaan arvo/palvelu muodostuu usean osatekijän kokonaisuudesta, 2) asiakkaan tarpeet ja tyytyväisyys sekä hyvän laadun tuottaminen ja 3) sisäisen palvelun tuottaminen. Tuloksia kuvataan taulukossa 1, jossa yksi rasti kuvaa, että asia mainittiin haastattelussa kerran. Kaksi rastia kuvaa kahta mainintaa ja kolme rastia kolmea mainintaa.

Taulukko 1. Palvelulähtöisyys haastatteluaineistoissa.

Palvelulähtöisyyttä tukevat maininnat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	N
Asiakkaan arvo/palvelu muodostuu usean osatekijän kokonaisuudesta	x		x	xx		x	x	x			x	xxx		11
Asiakastarve ja tyytyväisyys, hyvä laatu	x		x	x	xxx		xx	xxx	xx	xx	x		x	17
Sisäisen palvelun tuottaminen	x	x	x		x		x	x				x		7

Kahdeksan haastateltavista kuvasi omaa työtään osana suurempaa palvelukokonaisuutta ja asia mainittiin yksitoista kertaa eri yhteyksissä. Palvelukokonaisuudessa haastateltavan työ oli joko taustalla tai suorassa asiakaspinnassa. Haastateltavien mukaan tuotteita ja tavaravirtaa kulkee Yksikön X kautta asiakkaille, mutta varsinaiset myytävät tuotteet ovat palveluita. Ne sisältävät paljon piilopalveluita, kuten automatisoituja rahaprosesseja, neuvontaa, tilaus-toimitusketjuja, reklamaatiokanavia sekä toimittajasuhteiden hallintaa. Haastateltava 11 kuvasi palveluketjusta näkyvän asiakkaalle vain pienen osan:

"Kyllä ne kertoo yleensä sille ensimmäiselle vihreepaitaselle... se on se näkyvä osa ketjua."

Asiakkaan tarpeiden täyttäminen ja asiakastyytyväisyys koettiin tärkeäksi lähtökohdaksi oman tai ryhmän työn merkityksessä. Ne nousivat esiin lähes kaikissa haastatteluissa ja peräti 17 maininnassa. Kuten Tsai, Wu & Chang (2012: 71) totesivat, hyvän laadun tuottamisen tulisikin olla sisäänrakennettu toimintatapa palvelulähtöisessä organisaatiossa. Haastatelluille tyytyväinen asiakas ja hyvä laatu läpi koko palvelutuotantoketjun oli ylpeyden aihe.

"Se on olosuhteiden luontia asiakkaalle... että he oman toimintansa saavat sujumaan ja oman ydinjuttunsa saavat sujumaan." (H8)

”...pyritään löytään sen asiakkaan kanssa yhdessä se, mikä sen käyttötarkotukseen sopis... Semmonen, mikä häntä palvelis... Sitten varmaan, et pyritään tekeen aina kerralla oikein...” (H10)

Palvelulähtöisessä organisaatiossa sisäinen palvelu ja sisäinen asiakkuus ovat avainkäsitteitä (Grönroos 2009: 452). Sisäisen palvelun tuottaminen mainittiin seitsemän kertaa ja se korostui erityisesti tehtävissä, jotka eivät olleet välittömässä asiakasrajapinnassa. Sisäisestä palvelusta keskusteltiin pääosin ryhmien välisen yhteistyön yhteydessä.

”Mä tuen meidän toimintojen tekijöitä saamaan parhaan mahdollisen tuloksen.” (H1)

”Eiks se oo sitä palvelutyötä omalle organisaatiolle?” (H8)

”Mun työ ei näy suoraan vaan välillisesti. Et mä mahdollistan sen, että noi, jotka tekee sitä varsinaista [palvelu] työtä, että he pystyy tekeen sen, että meidän mittarit näyttää hyvältä...” (H7)

6.2. Organisaatiokulttuuri ja palvelukulttuuri

Palvelukulttuurin kuvaamiseksi aineistosta tunnistettiin havainnot ja maininnat kulttuurin näkyvistä elementeistä eli artefakteista, haastatteluiden arvoihin liittyvät pohdinnat, organisaatiossa vallitsevat perusolettamukset sekä organisaation tunnetilaa koskevat havainnot.

Artefaktit

Palvelukulttuurista kertovia artefakteja voitiin tunnistaa aluksi havainnoimalla Yksikön X toimitiloja, palveluprosesseja sekä julkaisuja (vrt. Schein 2004: 26–

27). Yksikön X tilat ovat yritysilmeen mukaisesti yhtenevät. Yksikön arvot ovat nähtävillä jokaisessa tilassa sekä osassa neuvotteluhuoneita. Pääsisäänkäynnillä asiakkaat ja vieraat otetaan vastaan asiakaspalvelussa. Palveluiden näkyvyys on vahvaa. Sisäänkäyntien portaikoissa Yksikön X strategiasta ja visiosta kertovat kuvat viestivät palveluiden olevan keskeisessä asemassa tavoitteiden saavuttamisessa. Tuotteistetut palvelut ovat esillä niin henkilöstön vaatetuksessa, asiakkaiden tiloissa sijaitsevilla palvelupisteillä, sähköisissä asiointikanavissa, infotauluissa ja kulkuneuvoissa. Haastateltava 10 kuvasi ensivaikutelmaa organisaatiosta näin:

"...miten täällä on mietitty esim. strategiaa ja kuinka se oli tuolla jo heti näkyvillä, kun sä tuut tonne... tuotu hyvin näkyväks näitä asioita. Et on se tietty yhtenäinen ilme olemassa... Se oli yllättävää, että täällä on mietitty näitä asiakkuuksia ja et ne ei oo itsestäänselviä."

Haastateltava 12 pohti palvelun näkyvyyden ja alihankkijasuhteiden välistä merkitystä:

"Meihinhan se kohdistuu, vaikka se olis joku kuski tuolla, niin mehän siinä ollaan. Varsinkin, jos on meidän logo auton kyljessä."

Yksikkö X on mallintanut prosessinsa palveluiden pohjalta laatujärjestelmäänsä, jonka mittaristo on kaikkien nähtävillä toimitiloissa. Palveluiden kehittäminen ja asiakkuuksien hoitaminen on määritetty koko organisaation tehtäväksi. Haastatteluissa kuvatut yhtenäiset palveluprosessit koettiin keinoksi viestiä asiakkaille laadukkaasta ja luotettavasta toiminnasta.

"Selkeempi järjestelmä, selkeempi prosessi, että asiat tehdään näin niin se tuteutuu riittävän oikeanlaisena ja asiat menee niinkuin pitääkin." (H7)

Palautteille ja reklamaatioille on rakennettu omat kanavat. Palautteiden käsittelyprosessi on asiakkaiden näkökulmasta mahdollisimman vaivaton. Yhteydenottokanavia on useita: sähköisiä ja perinteiseen suulliseen viestintään perustuvia. Yhdeksi palautekanavaksi mainittiin myös asiakastytyväisyyskyselyt. Haastateltavan 10 mukaan niiden avulla tunnistettiin muun muassa kehitystarpeita palveluprosesseihin.

Haastateltavien mukaan ulkoinen viestintä sidosryhmälehdien, internet- ja extranetsivujen sekä animaatioiden avulla tukivat asiakaslähtöisen yrityskuvan rakentamista. Animaatiot rakennettiin palveluista vastaavien esimiesten ja asiantuntijoiden avulla. Niiden merkitys esimerkiksi oman palvelun ymmärtämiseksi asiakkaan näkökulmasta koettiin tärkeäksi.

”Se animaatio oli kaikista tärkein. Se miettimisprosessi. Se hahmottaminen itsellensä, et mitä se on. Ja et lähteä asiakaskeskeisesti miettimään, ei itsekeskeisesti... Ja varmaan henkilöstöllekin... Toivon ainakin, että sillä on merkitystä ollut. Että teemme tärkeää työtä.” (H8)

Arvot

Organisaation arvojen tulee olla sopusoinnussa palvelulähtöisten tavoitteiden kanssa (vrt. Edvardsson & Enquist 2002: 154–155). Yksikön X julkilausutut arvot ovat: asiakaslähtöinen, laadukas, kehittyvä, luotettava ja toisiamme arvostava. Arvot muodostavat osan niistä rakenteista, jotka kertovat organisaatiolle minkälainen toiminta on hyväksyttyä ja oikeutettua (vrt. Schein 2004: 28–30). Osaan haastatteluista arvot nousivat itsestään. Osassa tutkija pyysi haastateltavaa kertomaan, kuinka hänen mielestään arvot toteutuivat

organisaation toiminnassa. Haastateltavia pyydettiin myös pohtimaan, kuinka he itse kokivat arvot.

Arvoista keskusteltaessa pääosa haastateltavista totesi, ettei muista niitä. Arvojen kuitenkin muistettiin olevan tiloissa nähtävillä. Todettiin myös, etteivät arvot olleet olleet omana teemanaan esillä pitkään aikaan. Esiintyi myös kritiikkiä, voiko yhteisöllä ylipäätään olla arvoja, koska jokaisella yksilöllä on oma arvomaailmansa (vrt. Sääntti 2001: 64–66 ja Ellson 2004: 61). Lisäksi arvojen syntyprosessia ei juurikaan tunnettu. Mielenkiintoinen havainto oli, että kun arvoista keskusteltiin muiden aiheiden yhteydessä, kriittisyyttä esiintyi enemmän kuin arvoista suoraan kysyttäessä.

Asiakaslähtöisyys tunnistettiin muun muassa keskusteluista tekemisen tavoista sekä uusien palveluiden kehittämisestä. Asiakaslähtöisyyttä korostettiin asiakaskokemuksen merkityksenä sekä palvelun laadun ja virheettömyyden näkökulmasta. Arvoista **luotettava** heijastui samoihin pohdintoihin.

"Kyl mä luulen, että meillä on niin paljon puhuttu... just se asiakkuuskäsite ja miten se asiakas kokee ja miten se mieltää minkäkin... ehkä se on semmonen just se meidän tapa toimia, että sitä ei katota hyvällä jos joku ei vastaa asiakkaalle tai vetkuttelee." (H1)

"Jos aatellaan asiakaslähtöisyyttä, niin toi meidän porukka kovin miettii, tai kovin nostaa, asioita sen asiakkaan lähtökohdista. Vaikkei aina puheissaan, mutta se on aina viime kädessä se, joka leivän pöytään tuo." (H10)

Asiakaslähtöisyyden rinnalla **laadukkuutta** pohdittiin monipuolisesti. Uudet palvelut koettiin toisinaan keskeneräisiksi ja niihin liittyvän epävarmuuden heijastuminen asiakaskokemukseen herätti keskustelua. Muun muassa

haastateltava 10 pohti uusien palveluiden epätäydellisyyden sekä niiden käynnistämiseen liittyvän kiireen nousseen puheenaiheeksi ryhmän sisällä. Asiakkaiden laatumielikuvan pelättiin vahingoittuvan.

"Ois pitänyt valmistella pidempään ja ihan on nykästy tyhjästä pystyyn... et jos sä kuintekin oot ennakkoluuloton, niin miettiiks ne kauheesti sen asiakkaan kautta. Ettei vaan menetetä asiakkaan näkökulmasta meidän mainetta." (H10)

Useassa haastattelussa laadukkuuden kohdalla syntyi pohdinta tuottavuuteen liittyvän kustannustehokkuuden ja laadun välisestä ristiriidasta. Sen koettiin heikentävän asiakkaan saamaa palvelua.

"... meillä on tiettyjä asiakkaita, joiden hommat tehdään puolivillaisesti ja äkkiä... Ei läheskään niin, kuin hankkeen voisi tehdä. Eikä mietitä vaihtoehtoja...et tehdään se sillai vähän nopeesti." (H6)

"Välillä ehkä rupee kyseenalaistaan, että kyetäänkö me oikeesti tommosta toimintaan, mitä kuvitellaan?" (H7)

Toisaalta laatu nähtiin osana asiakkaille tarjottavaa, kustannuksiltaan edullista, palvelua, kuitenkin mahdollisimman korkea laatu turvaten. Laadukas tekeminen toi myös varmuutta omaan työhön.

"Siitä mä pidän kii, että meille tulee sisälle ehjää tavaraa... Me vaaditaan tiettyä laatua ja ostetaan se niin halvalla kuin saadaan. Ei siin tarvii hyväksyä huonoo." (H3)

"Niin myös siihen omaan tekemiseen... sitä ammattitaitoa, että mä ainakin teen oikeita asioita." (H1)

Kehittyminen koettiin organisaatiolle tunnusomaiseksi arvoksi. Kehittyminen nähtiin ennen kaikkea osana oman toiminnan tehostamista ja toisaalta myös

kasvun, liiketoiminnan ja kilpailukyvyen kehittämisen keinona. Kehittymiseen liitettiin myös oman toiminnan kyseenalaistamisen kulttuuri.

"Just semmonen kehittyvä, dynaaminen ja innovatiivinen niin... se varmaan kuvastaa sitä, millaiseks sen itse mieltää ja mihin sitä pyrkii viemään... mistä se sit tulee. Kyllähän tommonen kyseenalaistaminen on jotenkin vahvasti... tulee ihan ylhäältä asti." (H7)

"Täällä on semmonen henki, et jos sä lähet kyselemään, että minkä takia sä teet noin... niin täällä on kaikki mukana ja miettimässä... Semmonen kulttuuri, missä kehittäminen ei oo kirosana." (H5)

"...eri tavoilla kokeilla, millä sitä saatais viety eteenpäin... Uskoo itseensä ja kehittää omaa ajattelutapaansa. Pääsee helpommalla ja saa ryhmänsä paremmin toimimaan." (H1)

"Kun toi tietotekniikkakin kehittyi koko ajan ja se edesauttaa niin monessa asiassa... Monet asiat toimii ja on kehittynyt jo senkin takia, et toimitaan eri tavalla. Se on hyvä meidän kaikkien ihmisten takia, mutta myös meidän asiakkaita ja yhteistyökumppaneita... kyllähän se kehitys on kaikille hyväksi." (H2)

"...jos sä et koko ajan kehitä niin kyllä se tarkoittaa semmosta laskevan auringon toimintaa. Maailma ympärillä kehittyi koko ajan ja vaatimukset kehittyi niin toisaalta... uusien markkinoiden hakeminen. Jos sä et kehitä, niin joku ajaa kohta ohi oikealta ja vasemmalta ja vie sun bisneksen." (H12)

Arvoista viides, **toisiamme arvostava**, mainittiin useaan kertaan. Pohdintoja syntyi, kun keskusteltiin ryhmien välisestä yhteistyöstä. Ongelmana ei niinkään nähty olevan yhteistyön vähyys, jos suoraa asiayhteyttä ei ryhmien välillä ollut. Ongelmaksi koettiin tietämättömyys muiden roolista ja tehtävistä. Sen myötä arvostus muita kohtaan koettiin vähäiseksi. Myös ryhmien sisäisessä yhteistyössä koettiin olevan kehittämisen tarvetta, vaikkakin pääosin kollegoiden välisen yhteistyön kuvattiin toimivan hyvin.

"... se sinällään on meillä ongelma, että sit kun ei tunneta eikä ymmärretä, ni ei ehkä arvosteta niitten toisten tekemisiä niin paljoo... mutta lähinnä vaan tämmösen työilmapiirin ja semmosen kannalta se on huono. Mutta ei se niinku mihinkään asiakkaalle päin näy..." (H1)

"Ei tartte olla yhtä perhettä, mutta me ollaan saman työnantajan leivissä ja tehdään erilaisia työtehtäviä. Ja sit tavallaan päästäis eroon tietynlaisesta vertailusta. Tai tehdään turhia johtopäätöksiä siitä, mitä toi toinen tekee, vain näkemisen tai kuulemisen perusteella..." (H10)

"Joo, kyllähän se tietenkin riippuu vähän ihmisestäkin, että toiset ei yritäkään tehdä muuta kuin sen, että ne tulee aamulla ja on paikalla päivän... mutta kuitenkin mun mielestä täällä ei... pidetä kaikkia ihmisiä ihan saman arvoisina." (H2)

"Meillä on ryhmädynamiikka tosi hyvä... toivois, et ne arvot olis muillakin kuin tossa meidän ydinryhmässä... meidän ympärillä olevilla renkailla." (H13)

"Mut semmonen vastuunottaminen siitä omasta palikasta, ja että olen tärkeä just tässä kohtaa... kyl mua se harmittaa, et ihmiset ei arvosta sitä omaa paikkaansa..." (H3)

Perusolettamukset

Organisaatiokulttuurin näkymättömin taso, perusolettamukset, on yksi vaikeimmin tunnistettavista kulttuurin elementeistä (vrt. Schein 2004: 31–36). Koska strategisten tavoitteiden näkökulmasta palvelulähtöisyyden nähtiin olevan keskiössä, keskityttiin tunnistamaan haastateltavien käsityksiä asiakkuudesta. Schein taas (2004) toteaa, että organisaation kuvaamat valtarakenteet voivat olla jotain muuta perusolettamusten tasolla. Tästä syystä etsittiin myös merkkejä Yksikössä X tunnistettavista valtarakenteista. Valtarakenteet voivat vaikuttaa esimerkiksi kokemuksiin valtaistamisesta, johon syvennyttään sisäisen markkinoinnin yhteydessä. Perusolettamukset muodostavat kulttuurin todellisten arvojen pohjan ja auttavat jatkossa

tunnistamaan strategian ja palvelukulttuurin välisiä yhteyksiä. Aineiston pohjalta kolmanneksi perusolettamukseksi tunnistettiin olettamukset tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä palveluiden tuottamisessa. Perusolettamuksiin liittyvät maininnat kvantifioitiin niiden merkittävyyden hahmottamiseksi.

Asiakaskäsitys. Palvelulähtöisen organisaation keskinäisissä suhteissa ymmärretään sisäisen asiakkuuden käsite ja merkitys keskinäisessä kanssakäymisessä (Grönroos 2009: 452). Organisaatiossa vallitsevaa asiakaskäsitystä kartoitettiin kysymällä, kenet haastateltava kokee omaksi asiakkaakseen. Havaittiin, että haastateltavat jaottelivat omat sidosryhmänsä asiakkaisiin ja työkavereihin tai käsittelivät kaikkia asiakkaina ryhmiä enempää erittelemättä. Kaksi haastateltavista pohdiskeli oman käsityksensä samankaltaisuutta tai poikkeavuutta muuhun ryhmään verrattuna. Tästä syystä haastatteluista oli poimittavissa kahdenlaisia asiakaskäsityksiä. Taulukko 2 havainnollistaa, kuinka asiakaskäsitys esiintyi aineistossa. Yksi rasti kuvaa, että asia mainittiin haastattelussa kerran. Kaksi rastia kuvaa kahta kertaa ja kolme rastia kolmea kertaa. Sisäisen asiakkuuden käsite tunnistettiin seitsemästä haastattelusta kahdessaatoista asiayhteydessä. Kahdeksassa haastattelussa asiakkaat ja työkaverit erotettiin toisistaan selkeästi. Sisäisen asiakkaan käsitteen kerrottiin olevan tuttu, mutta sitä ei koettu itselle luontevaksi ajattelutavaksi.

Taulukko 2. Palvelulähtöisyys ja asiakaskäsitys.

Palvelulähtöisyys ja asiakaskäsitys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	N
Sisäinen asiakkuus	xxx	x		xx			xx	x		xx		x		12
Sisäinen asiakkuus ei vastaa omaa tai ryhmän käsitystä tai ei ilmene muuten			xx	x	xxx	xxx			x		x	x	xx	14

Haastateltavilta kysyttiin myös, erosiko palvelutyyli tai -taso, jos vastaanottajana oli ulkoinen tai sisäinen asiakas. Haastateltavien välillä oli havaittavissa eroavaisuuksia. Neljän haastateltavan mielestä ei ollut väliä oliko vastaanottaja ulkoinen vai sisäinen. Esimerkiksi haastateltava 1 pohti, että ero näkyy lähinnä vuorovaikutuksessa. Sisäisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutus on välittömämpää ja suurempaa, vaikka palvelutaso itsessään olisi samalla tasolla kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa. Haastateltava 7 kuvasi tilannetta:

”Kyl mä aattelen, että noista [kollegoistakin] on sisäinen asiakas. Kun sil on joku ongelma, ja mä sen ratkasen, niin mä palvelen siinä niinkuin mä palvelisin asiakasta.”

Mielenkiintoista oli, että vuorovaikutuksen erilaisuutta käytettiin perusteena myös niissä tapauksissa, joissa työyhteisön sisäisiä suhteita ei ajateltu asiakkuuksina. Oli myös havaittavissa, että sisäisen palvelun tasoa ei pidetty yhtä tärkeänä kuin ulkoisen. Oma työyhteisö ja asiakkaat erotettiin toisistaan selkeästi.

”En mä miellä, et mulla on täällä sisällä asiakkaita... Ne on työkavereita... Tukiverkkoo.” (H3)

”Me tehdään yhdessä näitä töitä, siinä ei olla toisen asiakas.” (H6)

Olettamukset valtarakenteista. Sisäisen markkinoinnin teeman alta yhtenä avainkäsitteenä nostettiin valtaistaminen. Jotta riittävä valtaistaminen olisi mahdollista, tulee myös organisaatorakenteen ja toimintatapojen tukea vastuun jakamista organisaation eri tasoille (Grönroos 2009: 454–455). Haastatteluissa valtaistamisen pohjalla olevat perusolettamukset organisaation valtarakenteista tulivat esiin henkilöstön ja johdon välisestä vuorovaikutuksesta, päätöksen teosta sekä ryhmien välisestä yhteistyöstä.

Havaittiin, että perinteinen asetelma henkilöstön ja johdon välisestä hierarkiasta, niin sanotuista vertikaalisista valtarakenteista, oli vain yksi näkökulma. Myös eri ryhmien välillä koettiin olevan niin sanottuja horisontaalisia valtarakenteita, jotka saattoivat asettaa haasteita toiminnalle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Ryhmien väliset valtarakenteet liittyivät toimintatapoihin sekä ryhmien väliseen vuorovaikutukseen. Taulukko 3 havainnollistaa, kuinka erilaiset oletukset valtarakenteista esiintyivät aineistossa. Rastien määrä kuvaa mainintojen määrää siten, että yksi rasti vastaa yhtä mainintaa, kaksi kahta ja kolme vähintään kolmea mainintaa. Vertikaaliset valtarakenteet nousivat haastatteluissa selkeästi suuremmalla painoarvolla.

Taulukko 3. Palvelulähtöisyys ja valtarakenteet.

Palvelulähtöisyys ja valtarakenteet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	N
Horisontaaliset valtarakenteet				xx		xx	xx				xxx			9
Vertikaaliset valtarakenteet	x	x		xxx		xx	x	xx	x	xxx	xxx	xx		19

Vertikaaliset valtarakenteet tulivat esiin lähes jokaisessa haastattelussa yhdessä tai useammassa asiayhteydessä. Haastateltavien kokemukset voimakkaista valtarakenteista heikensivät muun muassa uskallusta kokeilla uusia toimintamalleja. Haastateltavat kuvasivat, että vaikeimmillaan erilaisia toimintatapoja ei uskallettu kokeilla, koska päätöksentekijöiden ei uskottu hyväksyvän muutosta. Tulos oli ristiriitainen, koska toisaalta esimiesten puolelta toivottiin rohkeampaa soveltamista ja kokeilunhalua omilta ryhmiltään.

”..perustellaan jo itse valmiiks, ettei onnistu...sen sijaan, et rohkeesti tekis... Et keksitään jo valmiiks esteetkin sille..” (H10)

Horisontaaliset rakenteet ilmenivät ryhmien välillä esimerkiksi siten, että tieto kehitystarpeista ei aina saavuttanut tiedon tarvitsijaa. Rajat ryhmien välillä olivat selkeät ja niiden ylittäminen koettiin vaikeaksi. Toisaalta myös etäisyys ryhmien välillä samassa palvelutuotantoketjussa koettiin liian pitkäksi. Organisaatiossa koettiin olevan juurtuneita toimintatapoja, jotka estävät arkipäiväistenkin asioiden hoitamisen joustavasti ryhmien välillä.

”Se protokolla estää sen... Ei voida tulla hoitamaan asiaa itse, koska on määrätty, ettei niin voi tehdä...” (H4)

”Siel on välissä joku filteri tai portinvartija, joka kontrolloi... Ne keskenään puhuu paljon enemmän, kuin mitä mulle kantautuu. Ja toisaalta on hyvä, mut et ne oikeesti merkittävät asiat tulis esiin.” (H7)

Avoimen dialogin ja vuorovaikutuksen lisäämisen koettiin jonkin verran muuttaneen olemassa olleita valtarakenteita. Useat haastateltavista nostivat myös tyytyväisyyttä tai luottamusta lisäävinä tekijöinä mahdollisuuden tehdä työtä itsenäisesti ja luoda itse toimintatapoja asioiden ratkaisemiseksi. Kokemuksiin palataan tarkemmin sisäisen markkinoinnin yhteydessä.

”Me saadaan aika tavalla koko ajan käyttää sitä omaa luovuutta ja päätösvaltaa..” (H5)

”Selitetään, miks joku asia pitää tehdä... et niist on alettu myös puhuun eikä oo vaan kauniita sanoja seinällä.” (H13)

”Itsenäisyydestä. Se on se, mitä mulle on, et mä saan hyvin omasta, tai sanotaan riittävän itsenäisesti, tehdä itsenäistä työtä. Että kukaan ei höngi niskaan ja luotetaan siihen ammattitaitoon, että priorisoi oikein ja tekee oikeita asioita.”(H1)

Olettamukset tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä. Kolmantena kokonaisuutena aineistosta tunnistettiin olettamukset tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä palveluiden tuottamisessa. Tuloksellisuus ja tuottavuus ovat oleellinen osa niin Yksikön X strategisia tavoitteita kuin myös asiakkaille annettua arvolupausa. Haastateltavien kokemukset tuottavuuden tavoittelusta liittyivät palveluiden tuotantoprosessien virtaviivaistamiseen ja laatuajatteluun. Tuottavuuden rinnalla tuloksellisuus esiintyi vahvasti haastateltavien ajatusmaailmassa. Talousnäkökulmien koettiin tulleen osaksi organisaatiota edellisen suuremman muutoksen yhteydessä, jolloin organisaatio muuttui budjettiohjatusta tulosjohdetuksi liiketoimintayksiköksi. Haastateltava 8 kuvasi sen olleen kulttuurillisesti erittäin suuri muutos, jossa talousajattelu tuli kaikkien organisaatiossa työskentelevien lähelle. Olettamukset tuottavuudesta ja tuloksellisuudesta palvelulähtöisyyden näkökulmasta jaettiin positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin mainintoihin, kuten taulukko 4 havainnollistaa. Rastien määrä kuvastaa, kuinka monta kertaa haastateltava asian mainitsi eri yhteyksissä. Haastateltavan maininnat saattoivat olla eri sävyisiä eri tilanteissa.

Taulukko 4. Palvelulähtöisyys ja tuottavuus/tuloksellisuus.

Palvelulähtöisyys ja tuottavuus/tuloksellisuus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	N
Tuottavuus/tuloksellisuus nähdään positiivisena asiana	x		xx		xx		x				x	x	xx	10
Tuottavuus/tuloksellisuus nähdään neutraalina asiana						x	x	xx		x		x		6
Tuottavuus/tuloksellisuus nähdään negatiivisena asiana				x		x	x		xx		x			6

Tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen liittyvät asiat koettiin haastateltavien keskuudessa pääosin positiivisiksi. Esimerkiksi oman toiminnan tehokkuus ja

asiakslupauksen mukaiset kustannussäästöt nähtiin osana asiakkaalle tuotettavaa arvoa.

”Tärkein tehtävä... Saada tilaajalle säästöä. Tottakai se on meidän tärkein tehtävä. Se sanottiin jo alussa...” (H13)

Kriittiset näkökulmat liittyivät palveluiden tuotteistamiseen laskutettavaksi työksi ja niiden sisällä olevien piilopalveluiden osuuteen. Näiden suhdetta oli osan haastaeltavista selkeästi vaikeaa hahmottaa. Ne koettiin toisistaan erillisiksi asioiksi. Piilopalveluiden, kuten neuvonnan ja selvitystöiden, koettiin jopa vievän aikaa laskutettavalta työltä. Toisaalta ne koettiin asiakasnäkökulmasta tärkeiksi keinoiksi asiakassuhteen rakentamisessa. Haastateltavat esimerkiksi kokivat, että oli vaikeaa hahmottaa, kuinka paljon palvelun tuottamiseen oli sallittua käyttää aikaa, ja toisaalta kuinka suotavaa oli käyttää aikaa muuhun asiakkaan palvelemiseen. Näkemyksiin vaikutti myös organisaation rooli julkisen palvelun tuottajana. Tuloksellisuuden istuttaminen tähän kokonaisuuteen koettiin edelleen vaikeaksi.

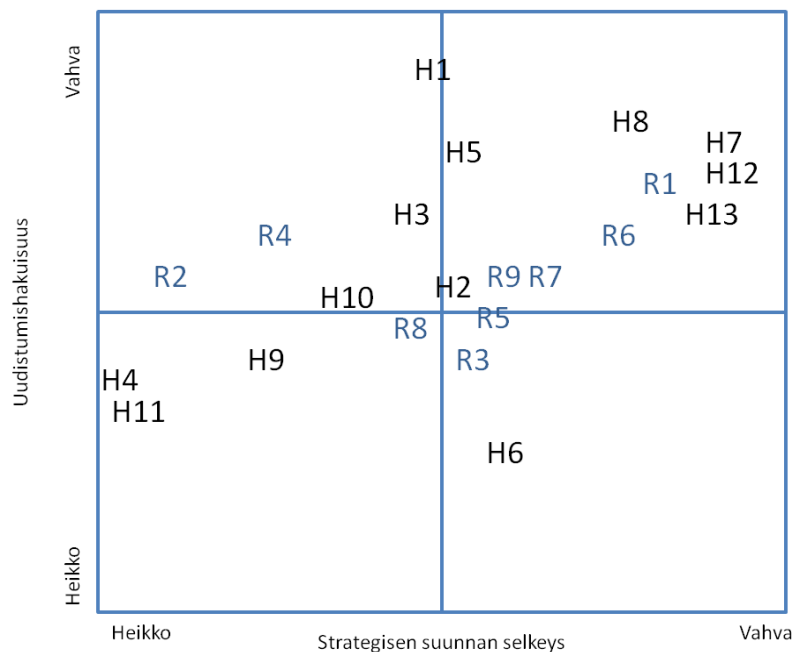
”Must tuntuu, että usein haetaan sen kustannuksen kautta ja sitä rahanäkökulmaa, mut välil tulee mieleen, et katotaaks me liikaa sitä.” (H7)

”Jos mä saan homman X, jos mä oon tehokas mä teen sen tunnissa. Jos joku on epätehokas ja käyttää sen neljä tuntia, mut tekee sen noin, niin kumpi meistä on parempi?” (H9)

Tunnetilojen tunnistaminen

Tunnetilojen tunnistamiseksi tarvittiin tietoa strategisten tavoitteiden selkeydestä sekä uudistumishakuisuudesta. Tunnetiloja tarkasteltiin haastateltavien kokemusten sekä strategiatyöpajojen havainnointiaineiston pohjalta. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa, minkälaisia tavoitteita omalla

ryhmällä koettiin olevan ja millä tavalla toimintaa mitattiin. Lisäksi selvitettiin, miten tavoitteista saadaan tietoa niin ryhmätasolla kuin myös koko organisaation tasolla. Uudistumishakuisuutta peilattiin siihen, kuinka paljon haastateltavan pohdinnoissa esiintyi kehittämiseen tai toiminnan uudistamiseen liittyviä teemoja. Kokonaisuuden tarkentamiseksi asiaa tarkasteltiin myös osana strategiatyöpajojen havainnointia. Työpajojen havainnoinnissa keskityttiin tunnistamaan uudistumiseen ja kehittämiseen liittyviä keskusteluja sekä tavoitteiden yhtenäisyyttä ryhmän sisällä.



Kuvio 16. Uudistumishakuisuus ja strategisen suunnan selkeys. (Vrt. Juuti & Luoma 2009.)

Kuviossa 16 on havainnollistettu Juutin ja Luoman (2009) nelikentän avulla, kuinka haastatteluissa strategisten tavoitteiden selkeys ja uudistumishakuisuus ilmeni keskustelun aikana. Lisäksi tarkasteltiin, millä tavalla haastateltava koki omat tai ryhmänsä vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden tai uudistumisen toteutumiseen. Tutkijan tulkintojen pohjalta haastattelut on sijoitettu nelikenttään koodein H1–H13. Haastateltavat eivät kuvanneet henkilökohtaisia

näkökulmiaan vaan kokemuksiin yleisellä tasolla omassa ryhmässään. Vastaavasti kuvioon on sijoitettu strategiatyöpajojen ryhmien sijoittuminen nelikentässä koodein R1–R9. Ryhmien sijoitteluun vaikutti, millä tavalla ryhmä sai aikaan yhteisen näkemyksen tulevaisuudestaan ja tavoitteistaan. Lisäksi tarkasteltiin, millä tavalla ryhmä tuotti ajatuksia tavoitteisiinsa pääsemiseksi ja kuinka se koki itse voivansa siihen vaikuttaa.

Haastatteluissa strategisten tavoitteiden selkeyttä kuvasi, kuinka hyvin haastateltava koki tuntevansa ryhmänsä tavoitteet tai koko organisaation tavoitteet. Myös mittareiden suhdetta tavoitteisiin ja arjen toimintaan pohdittiin. Haastateltavista noin puolet koki, että strategiset tavoitteet olivat selvät tai melko selvät. Toiminnan mittaaminen tuki tavoitteiden saavuttamista ainakin osin. Haastateltavat, jotka kokivat, että tavoitteet eivät olleet selkeitä, eivät myöskään nähneet toiminnan mittaamisessa merkitystä toiminnan suuntaamiseksi. Mittaaminen koettiin jopa kuormittavana.

"Suurin osa ei tiedä miks mitataan... kokee aikalailla taakaks... No enpä juuri. [saa tietoa ryhmän tavoitteista] Tai ehkä mä en... ne pitäis aikalailla selkokielellä kertoo...Mikä tää tilaisuus oli? Mitä sillä ajettiin takaa? Saavutettiinkö sillä jotain?... " (H4)

"...silloinkin, kun esimies on pois paikalta niin mä uskallan sopii jonku palaverin... Tietäen, että tää tukee sitä meidän visioo ja mä voin tehdä sen."(H7)

"Ensinnäkin nää meidän mittaritavoitteet... Siitä lähetään... Sitten mitä muuta tavoitetta meille tulee, niin tulee ylhäältä käsin annettuna..." (H6)

"Miten me päästään sinne minne halutaan?... Kaikki saa sanoo ja omilla aivoillaan ajatella... Et meil on vaikka joku tavoite [mittareissa]... Miten sinä pääset tähän? Mitä keinoja sinulla on?... Ensin selitetään minkä takia tää pitäis saada aikaseks... Sitoudut siihen tavoitteeseen, koska sä itte aattelet, miten sä pääset siihen."(H13)

Uudistumishakuisuus ilmeni haastateltavien kuvaillessa kehittymistä muun muassa omien prosessien selkeyttämisen pohjalta. Valtaosa maininnoista oli hyvin kehitysmuuntaavia, kuten jo arvojen kohdalla oli havaittavissa. Varovaisimmin uudistumiseen suhtautuneet haastateltavat kokivat resurssipulan uudistumisen hidastajaksi. Myös valtarakenteiden yhteydessä mainittu tarve luottamukselle ja johdon tuelle uusien ideoiden toteuttamiseksi vähensivät uudistumishakuisuutta.

"No periaatteessa me yritetään parhaamme... Et ku me ei tästä lisääntyä... Et se on meille ikuinen haaste..." (H6)

"...sit kun halutaan kokeilla jotain uutta... Se on aina kauheen vaikea, kun se menee eritavalla eikä istu siihen muottiin... Toivos, että ihmisillä olis suurempi valmius siihen, että ne olis valmiita kokeileen.." (H7)

Ryhmäkohtaisissa strategiatyöpajoissa koko organisaation tasoiset tavoitteet käytiin läpi kaikkien ryhmien kanssa ja keskusteltiin siitä, millaisia ajatuksia ne herättivät. Näiden pohjalta ryhmien tehtävänä oli muodostaa näkemys oman ryhmän nykytilasta sekä sen tulevaisuuden suunnasta. Havaittiin, että kolme ryhmistä sai muodostettua melko selkeästi omat tavoitteensa. Nämä ryhmät ovat kuviossa 15 eniten oikealla. Neljä ryhmistä hahmotti jonkin verran tulevaisuuden kuvaansa, mutta työ jäi vielä tilaisuuden lopussa kesken. Näissä ryhmissä keskusteluissa esiintyi voimakkaasti sisäisten suhteiden ja palveluiden kehittäminen. Kaksi ryhmää jäi eniten kiinni nykytilaan, eikä tavoitteiden asettamista saatu työpajassa käyntiin. Toisaalta rajoitettu aika saattoi olla osasyynä. Huomattavaa onkin, että kyseiset ryhmät kokoontuivat vielä uudelleen, jolloin työtä jatkettiin ja tavoitteiden asettaminen eteni.

Uudistumishakuisuus oli kaikissa ryhmissä melko selkeää. Matalimmalla tasolle sijoittuneet ryhmät suhtautuivat tulevaisuuteen varovaisesti ja se heijastui myös uusien asioiden kehittämiseen. Koettiin, että nykytilassa vallitsevat ongelmat tai epävarmuustekijät pitäisi ensin saada korjattua ennen kuin uusia asioita voitaisiin ajatella. Myös omat vaikutusmahdollisuudet kyseenalaistettiin ja johdon vastuuta peräänkuulutettiin.

Osa haastatteluista limittyi työpajojen kanssa. Vaikka työpaja oli juuri pidetty, tavoitteiden selkeys ei välttämättä tullut vahvana esiin haastatteluissa. Haastateltavat kuvasivat, että vaikka tilaisuus koettiin hyväksi, aiemmat kokemukset heikensivät uskoa tavoitteiden saavutettavuudesta.

6.3. Sisäisen markkinoinnin tunnistaminen

Viimeisenä osa-alueena aineiston analysoinnissa etsittiin tunnusmerkkejä sisäisen markkinoinnin menestystekijöistä palvelukulttuurin tueksi. Osa-alueet olivat: sisäisten suhteiden rakentaminen, osastojen sisäinen ja osastojen välinen yhteistyö, sisäiset viestintäjärjestelmät sekä palveluhenkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen. Tavoitteena oli tunnistaa, mitkä asiat nykyisellään tukevat ja mitkä vaikeuttavat palvelulähtöisen strategian toteutumista ja palvelukulttuurin rakentumista organisaatiossa.

Sisäisten suhteiden rakentaminen

Johdon tuki. Johdon tuki tunnistettiin yhtenä sisäisten suhteiden rakentamisen myötävaikuttajana. Grönroosin (2009: 457) mukaan johdon tuki voi ilmetä

muun muassa alaisten mukaanottamisena päätöksen tekoon ja toiminnan suunnitteluun, palautteen antamisena sekä avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luomisena. Haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaan ja luottamusta työntekijän ammattitaitoon. Johdon tehtävänä koettiin olevan puitteiden luonti työn onnistumiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi sekä aktiivisesta viestinnästä huolehtiminen. Johto antoi myös ryhmille vapauden toimintansa kehittämiseen sekä tavoitteiden asettamiseen. Päätöksenteko sekä sen epäselvät perusteet heikensivät sisäisiä suhteita johdon ja henkilöstön välillä ja vähensivät kokemusta johdon tuesta.

”Me arvostetaan sitä et saadaan olla luovia ja saadaan linjata niitä asioita mahdollisimman paljon ite...” (H5)

”...siihen vaikutti miten on koettu ylempää... päätöksiä ja epäselviä perusteluja...”(H10)

Organisaatorakenne. Grönroos (2009: 454–455) varoitti liian jäykkien organisaatorakenteiden heikentävän sisäisen markkinoinnin prosessia ja näin ollen palvelukulttuurin rakentumista. Myös Ahmed ym. (2003: 1223) mainitsivat organisaatorakenteen yhtenä sisäisen markkinoinnin työkaluista. Onnistunut sisäinen markkinointi vaatii tiivistä yhteistyötä eri toimintojen välillä (vrt. myös Varey ym. 1999: 938). Yksikön X organisaatorakenteessa palvelut tuotetaan tulosvastuullisten toimintojen sisällä. Organisaatorakenteen jäykkyyden koettiin luovan haasteita tavoitteiden saavuttamiselle, vaikka eri toiminnot oli sijoiteltu fyysisesti lähekkäin samaan tilaan. Viisi haastateltavista kuvasi, että vaikka ryhmät olivat lähekkäin, rajoja ryhmien välillä oli siitä huolimatta. Rajoja kuvailtiin olevan niin saman toiminnon eri tehtävien välillä kuin myös eri toimintojen välillä. Samankaltaisia havaintoja raportoitiin myös kulttuurin perusolettamuksiin liittyvien valtarakenteiden yhteydessä. Kolme

haastateltavaa pohti eri tehtävätasojen välisiä rajoja sekä toimintamalleja, jotka loivat haasteita sisäisten suhteiden kehittämiseksi. Esimerkkinä tällaisista toimintavoista haastateltava 4 kuvasi, että tarvittaisiin virallinen lupa ennen kuin asioita voisi kehittää tai toimintatapoja muuttaa.

”Sit mä tykkään tästä, että me ollaan samassa talossa.”(H3)

”Mun työni ei liippaa heidän työtään millään tavoin... ollaan sit omissa kupeissa, ollaan omissa piireissä ja porukoissa...” (H6)

”En mä ainakaan sitä [esimiestä] ohittaa voi... se pitäis delegoida virallisesti, ennen kuin mä voisin ottaa sen haltuun ja tehdä omalla tavallani.”(H4)

Sisäinen palvelun normalisointi. Seitsemän haastateltavaa kuvasi sisäisen palvelun normalisoinnin tärkeyttä osana palvelukulttuurin vahvistamista. Grönroosin mukaan (2009: 460) vaikeat ja stressaavat asiakastilanteet voivat aiheuttaa ahdistusta ja paineita tilanteessa toimiville henkilöille ja heikentää palveluhenkisyttä. Vaikeiden asiakastilanteiden purkaminen kollegoiden ja esimiehen kanssa koettiin tärkeäksi, jotta mieliala ei vaikuttaisi tuleviin palvelutilanteisiin. Sen koettiin vahvistavan myös ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä.

”...ei tarvii välittää... me ollaan täällä... et yrittää keskenään purkaa...sen sijaan, et sä rupeet itse muhiin mielessä niitä montaa asiaa...” (H13)

”...kun pomo oli siellä mukana... ei mitään sen jälkeen...”(H5)

Osastojen sisäinen ja osastojen välinen yhteistyö

Esimiehen esimerkillisyys ja tuki. Yhdestätoista haastattelusta osastojen sisäisen yhteistyön merkittävimmiksi tekijöiksi, erityisesti strategian

toteuttamisen näkökulmasta, tunnistettiin esimiehen esimerkillisyys ja tuki. Kuten Wieseke, Ahearne, Lam ja van Dick (2009) ovat painottaneet, esimiehen tehtävänä on edistää strategisten tavoitteiden kääntämistä oman organisaation kielelle ja vahvistaa näin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Koska haastateltavat pitivät tätä osa-aluetta erityisen herkkänä, tulokset raportoidaan kuvion 17 avulla. Kuviossa esiintyvät tekijät on kiteytetty haastateltavien mainintojen pohjalta. Mainintojen lukumäärä on suluissa kiteytyksen perässä.

Esimiehen tuki ja tavoitteiden saavuttaminen	
Mainintojen lukumäärä suluissa	
Mahdollistavat tekijät	Heikentävät tekijät
Innostuneisuus (1) Uskoo asiaansa (1) Usko itseensä ja oman ajattelutavan kehittäminen (1) Esimerkillinen toimintatapa ylimmästä johdosta asti (2) Tuki aina tarpeen tullen (4) Esimiehen ja johdon kyky asettaa tavoitteita (2) Mahdollistaa keskustelun (1)	Välinpitämättömyys (3) Epämotivaatio (1) Ei esimerkkiä omilta esimiehiltä, kuinka toimia (1) Ei koe luontevaksi annettua esimerkkiä, ei innostusta soveltaa (1) Jäykät johtamismallit (1) Ei tilaa erilaisille näkökulmille (1)

Kuvio 17. Esimiehen tuki strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tavoitteiden ymmärtämisen ja niiden saavuttamisen kannalta oleellisina asioina pidettiin esimiehen omaa innostuneisuutta ja kiinnostusta. Jos esimiehen koettiin olevan innostunut selkeyttämään tavoitteita, selittämään niiden merkitystä tai valmis avoimeen dialogiin sekä olemaan tukena aina tarpeen tullen, myös ryhmä oli innostunut. Mikäli esimiehen ei koettu olevan kiinnostunut tai motivoitunut, myös ryhmä suhtautui jopa välinpitämättömästi tavoitteisiin. Neljä haastateltavista pohti myös omien esimiesten esimiesten

toimintamalleja ja esimerkillisyyttä. Hyväksi koetut toimintatavat tuntuivat uskottavammilta ja luotettavammilta, kun esimerkki tuli läpi koko johdon.

Esimiehen epämotivoitunutta suhtautumista työhönsä ja muutoksiin pidettiin eniten tavoitteiden asettamista ja kiinnostavuutta heikentävänä tekijänä. Yhtälailla tavoitteiden saavuttamista heikentäväksi tekijäksi koettiin, jos olemassa olevat johtamismallit eivät tuntuneet luontevilta ja niiden soveltamiseen ei näin ollen ollut halukkuutta. Eräs haastateltava kuvasi, että erilaisten mielipiteiden ilmaiseminen tavoitteiden saavuttamiseksi oli vaikeaa. Erilaisia näkökulmia oli vaikea tuoda esiin, vaikka tavoite koettiin yhteiseksi.

Kehitysryhmät ja strategiatyöpajat. Kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin ryhmien yhteisistä kehitysryhmistä. Kehitysryhmät ovat esimerkki osastojen välisten suhteiden kehittämiseksi. Erillisten strategia- ja visiopäivien lisäksi, haastateltavat kertoivat kehityspalavereista, joihin oli koottu erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi avainhenkilöitä eri toiminnoista. Tilaisuuksissa oli tunnistettavissa Ballantynen (2003) esittämiä piirteitä uuden tiedon synnyttämisestä sisäisen markkinoinnin avulla. Tällaisissa tilaisuuksissa haastateltavan 3 mukaan "heitellään asioita ihan villisti". Toisin sanoen mahdollisimman luovia ratkaisuja yritettiin löytää jokaisen omaan osaamistaustaan pohjautuen. Näin jalostettiin omia toimintamalleja viemällä palaverin tuloksia käytäntöön. Samankaltaisesti luonnehdittiin koko organisaatiota koskevia visiointipäiviä. Haastateltava 8 kuvasi visioinnin olevan keino tuoda esiin organisaatiossa vallitsevaa hiljaista tietoa. Haastateltava 7 totesi visiointien olevan myös keino oppia tuntemaan ja ymmärtämään muiden organisaatiossa työskentelevien ajatusmaailmaa ja työtä.

Havainnointiaineiston perusteella strategiatyöpajat ovat esimerkki ryhmän sisäisten suhteiden kehittämisestä. Ballantynen (2003) ajatuksen mukaisesti, työpajoissa pyrittiin etsimään ratkaisuja tunnistettuihin tulevaisuuden haasteisiin. Työpajoissa esimiehen tehtävänä oli esitellä koko organisaation uuden strategian pääpainopisteet. Tämän jälkeen ryhmän tehtävänä oli tunnistaa, millä tavoin ryhmän oma toiminta näkyi strategisissa painopisteissä. Ryhmät pohtivat myös, mitkä olivat heidän kannaltaan tärkeimpiä kehityskohteita niin nykytilassa kuin myös seuraavien vuosien aikana. Jokaisessa ryhmässä esimies toimi kirjaajana ja sisällön tuottivat ryhmäläiset. Mikäli työstettiin ryhmäkohtainen visio, se käytiin läpi erillisenä kokonaisuutena. Ryhmäläisillä oli näin mahdollisuus kommentoida vision sisältöä ja toisaalta keskustella myös esimiehen kanssa näkemyksistään ja saada samalla hyväksyntä niille. Koko toiminnosta vastaava esimies toimi vetäjänä työpajoissa, joihin oli yhdistetty useampi ryhmä toiminnon sisällä. Näissä tilaisuuksissa oli tunnistettavissa myös ryhmien välisen yhteistyön kehittämistä. Mikäli toiminto taas oli jaettu pienempiin ryhmiin, vetäjänä toimi ryhmäläisten lähiesimies.

Haastateltavien kokemukset strategiatyöpajojen toimivuudesta olivat kiinnostavia. Yhtäältä työpajoja kiiteltiin nimenomaan ryhmän yhteisen keskustelun mahdollistajina. Toisaalta koettiin, että vaikka keskustelua syntyi ja kehitystä kaipaavia asioita tunnistettiin, työ jäi usein kesken ja konkretisoitumatta.

"Ei me nyt vielä päästy siihen... Ok me kirjattiin niitä asioita, mutta se millä tavalla... Mutta mitä me nyt teemme... Kyllä tää vähän on niinkun se tilaisuus, että kirjattiin kirjattiin kirjattiin ylös, mutta että niitä analysoitas ja mietittäis, mitä tehdään... Niin ei kyllä olla siihen vielä päästy.." (H5)

"Kyllä siinä meidän tulevaisuutta pohditaan, ja pohditaan keinojakin tietysti, millä se tulevaisuus saavutettais ja sellasta... Mutta onhan se edelleen... Niin uutta ja ihmeellistä, ku siihen ei oo tottunut." (H6)

"Saatiin kyllä jotain kasaan... Meiltä päin tuli jotain ideoita. Et nyt se on sitten se, että miten se toteutuu. Sehän se on tärkein... Tärkeintä on, et olis sitten se joku lopputulos." (H11)

Organisaatiossa tunnistettiin, että työpajojen avulla oli mahdollisuus kasvattaa henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin ja auttaa ymmärtämään toiminnan mahdollisia muutoksia, kuten Nikbin, Saad ja Ismail (2010) ovat esittäneet. Tavoitteiden asettaminen nähtiin kuitenkin pääosin edelleen johdon tehtävänä.

"Miten me päästään sinne, minne halutaan... Et se on ollut tosi hyvä, mut niitä on ollut vasta nyt... Sitoudut siihen tavoitteeseen, koska sä itse ajattelet, miten sä pääset siihen." (H13)

"...se, että vastustaako henkilökunta vai onko mukana muutoksessa, niin tää on ehkä se semmonen käsittely, jonka kannalta voi olla tärkeätä..." (H12)

"...sitouttamisen kannalta se on ihan hyvä." (H8)

Ryhmän sisäisistä kehitysryhmistä mainittiin myös henkilöstökyselyn tuloksiin liittyneet keskusteluryhmät. Kyselyt nähtiin osin irrallisina muusta strategisesta johtamisesta eikä niiden kytkeminen ryhmien tavoitteisiin tai muuhun toimintaan ollut helppoa.

Sisäiset viestintäjärjestelmät

Sisäisen viestinnän kanavat. Sisäinen viestintä koettiin merkittäväksi keinoksi kertoa niin tavoitteista kuin myös muista yhteisistä asioista (vrt. Grönroos 2009: 455). Erilaiset viestinnän tavat esiintyivät seitsemässä haastattelussa.

Strategisista tavoitteista haastateltavat saivat tietoa erilaisia kanavia hyödyntämällä. Haastateltava 13 mainitsi erilaiset muistiot ryhmän omista ja muiden ryhmien, kuten johtoryhmän, palavereista. Ryhmäpalaverit nousivat esiin myös muissa haastatteluissa. Haastateltavat 2 ja 7 nostivat esiin myös koko organisaation yhteiset infotilaisuudet, joita järjestettiin neljästi vuodessa. Haastateltavat 9 ja 10 mainitsivat myös strategian näkyvyyden kuvituksissa organisaation tiloissa.

Tavoitteista viestittiin myös Balanced Score Card -mittaristojen avulla, mutta, kuten jo edellä todettiin, niiden vaikuttavuus oli vaihtelevalla tasolla. Kaplan ja Norton (2004) totesivat Balanced Score Card -mittariston toimivan parhaiten organisaatioissa, jossa se toimii viestinnän apuvälineenä enemmän kuin valvonnan keinona. Yksikössä X mittaristoa pidettiin tärkeänä toiminnan oikeasuuntaisuuden ja seurattavuuden kannalta. Niiden yhdistettävyyttä arkipäivän toimintaan ei aina ollut haastateltaville kuitenkaan selkeää. Lisäksi muun muassa haastateltavat 11 ja 9 pohtivat, että vaikka esimerkiksi asiakaslähtöisyys koetaan tärkeänä arvona ja korkeaa asiakastytyväisyyttä tavoitellaan, asiakaslähtöisyyttä ei nosteta kovinkaan vahvasti esiin mittareissa tai kannusteissa. Asikastytyväisyyttä mitattiin, mutta sitä ei koettu aina riittäväksi toiminnan ja käyttäytymisen ohjaamisessa.

"...vaikka mä kuinka yritän, niin mä en kykene enempää... et onks toi toinen paljon parempi työntekijä kuin mä... se ei konkretisoidu, että miksi." (H4)

"Niit on joskus mietitty yhdessä ja mietitty mitkä on oikeet mittarit... mut aika pitkään ne ollu samat..." (H7)

"... ne mittarit on aika jäykkiä, eikä semmoisia pehmeitä... siihen asiakaspalveluun liittyviä... täytyy osata reagoida elastisesti... tehokasta asiakaspalvelua... en voi sanoa, että joku ois toivonut, että menispä

enemmän robottimaiseen tyyliin, että saadaan nopeesti tehtyä hommat." (H11)

Tukijärjestelmät. Tukijärjestelmiä luovat pohjan palvelulähtöisen toiminnan tekniselle tuelle (vrt. Grönroos 2009: 460; Ahmed ym. 2003: 1223; Joshi 2007:34). Haastatteluissa järjestelmät eivät nousseet voimakkaasti esille ja vain kaksi haastateltavaa pohti niiden tärkeyttä palvelun tuottamisessa. Toiminnan kehittämisen kannalta sekä sisäisen yhteistyön näkökulmasta tärkeinä tukijärjestelminä mainittiin esimerkiksi asiakaspalautteiden hallintaan liittyvät järjestelmät. Niiden avulla tietoa voitiin välittää organisaation sisällä sekä yhteistyökumppaneiden suuntaan. Haastateltava 3 korosti, että tukijärjestelmät ovat erittäin tärkeässä asemassa, kun suuria tietomassoja käsitellään. Lisäksi haastateltava 2 pohti, että tukijärjestelmien ansiosta myös muu kuin kasvokkain viestintä oli mahdollista myös sisäisesti. Usein se myös nopeutti sisäistä palvelutyötä.

Palveluhenkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen

Esimiestyön kehittäminen. Yksikössä X esimiestyön kehittäminen koettiin tärkeäksi sisäiseen kouluttamiseen liittyväksi näkökulmaksi. Wieseke, Ahearne Lam ja van Dick (2009: 139–140) korostivat esimiesten kouluttamista organisaatiokulttuurin ja tulevaisuuden kuvan rakentajina. Palveluhenkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen eivät toisin sanoen yksin riitä. Sisäisen palvelun kehittämisellä organisaation positiivinen suhtautuminen myös ulkoisiin suhteisiin kehittyy (vrt. Ferdous ja Polonsky 2014). Esimiehet ovat tässä avainasemassa edellä mainitun esimerkillisyyden takia. Neljä haastateltavaa kuvasi esimiestyön kehittämisen olevan alkutaipaleella Yksikössä X. Kehittäminen ei näin ollen noussut voimakkaasti esiin, mutta koettiin

tarpeelliseksi ja vahvistettavaksi tekijäksi sisäisen markkinoinnin keinona. Kehittämisen näkökulmiksi haasteltavat esittivät oman henkilöstön tukemisen, esimiesten välisen yhteistyön lisäämisen sekä esimiesten rohkaisemisen oman ryhmänsä strategiseen johtamiseen. Kolme haastateltavista pohti kehityskeskusteluiden merkitystä osana tavoitteiden asettamista ja kulttuurin luomista.

"Meneekö se niin, että esimies kertoo alaiselleen, mitä pitää ajatella, vai että esimies kuuntelee, mitä alainen ajattelee... Sehän on strategiakeskustelu... Kuinka pitkälle sä oot semmosessa byrokraattisen maailmankatsomuksen hierarkiassa... Kuinka paljon sä uskallat heittäytyä... Luostat ihmisiin ja asioiden tapahtumiseen." (H8)

Perehdyttäminen. Toisena kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvänä näkökulmana, haastateltavat pohtivat perehdyttämistä keinona juurruttaa organisaation toimintatapoja sekä tavoitteita ensimmäisestä päivästä lähtien. Perehdyttämisellä luodaan parhaimmillaan perusta laadukkaalle työlle ja opetetaan organisaation yhteiset toimintamallit.

"...että se lähtee jo silloin ekana päivänä tää... et näin meidän pitäis toimia." (H13)

Haastateltavan 4 mukaan perehdyttämisen apuna käytettävät yhteiset esitysmateriaalit mahdollistavat kokonaiskuvan luomisen koko organisaatiosta jo perehdytysvaiheessa. Varsinaista työn opastusta pohdittiin kriittisesti. Tehtävissä, jotka perustuvat nopeatempoiseen ja melko rutiininomaiseen työhön, työhön opastaminen oli melko hyvin ykstyiskohtaista. Haastateltava 7 pohti tällöin olevan vaarana, että organisaatiolle tunnusomainen soveltamiseen ja kyseenalaistamiseen perustuva kulttuuri ei välity vaan pahimmillaan tukahtuu tarkkojen ohjeiden alle.

6.4. Tulosten yhteenveto

Palveluiden tuottaminen sekä asiakassuhteiden korostaminen näkyivät vahvasti Yksikön X visiossa, toiminta-ajatuksessa sekä strategiassa. Kilpailuedun kuvattiin muodostuvan Yksikön X omin sanoin ”syvällä asiakastajulla”. Haastateltavat kuvasivat asiakkaiden tyytyväisyyden olevan tulos onnistuneesta palvelun muotoilusta asiakkaan tarpeet huomioiden. Korkea laatu läpi koko palvelun tuotantoketjun koettiin erittäin tärkeäksi ja tavoiteltavaksi asiaksi. Valtaosa haastateltavista kuvasi oman työnsä olevan osa suurempaa kokonaisuutta.

Palvelukulttuuria kuvaaviksi artefakteiksi tunnistettiin esimerkiksi organisaation toimitilat, henkilöstön, ajoneuvojen sekä asiakkaiden tiloissa sijaitsevien palvelupisteiden ulkoasu, laatujärjestelmän palvelupohjaiset prosessikuvaukset, asiakkaiden palaute- ja reklamaatiokanavat ja asiakaspalvelu sekä organisaation ulkoinen ja sisäinen viestintämateriaali. Kohdeorganisaation arvot – laadukas, luotettava, kehittyvä, asiakaslähtöinen ja toisiamme arvostava – tunnistettiin kaikista haastatteluista eri tavoin. Arvoista laadukas, luotettava, kehittyvä ja asiakaslähtöinen koettiin eniten palvelukulttuuria tukeviksi. Tulokset osoittivat, että arvoista toisiamme arvostavan ei koettu täysin toteutuvan nykytilassa.

Tulosten perusteella palvelukulttuurin syvimmillä tasolla organisaation todellisten arvojen pohjana olivat asiakaskäsitys, olettamukset organisaation valtarakenteista sekä olettamukset tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä palveluiden tuottamisessa. Asiakaskäsitys jakautui tuloksissa kahteen erilaiseen. Noin puolet tuloksista kuvasi sisäisen asiakkuuden olevan

osa haastateltavien asiakaskäsitystä ja noin puolet taas ei kokenut sisäisen asiakkuuden vastaavan omaa käsitystä asiakkaista. Jälkimmäisissä tapauksissa omaa organisaatiota ei koettu asiakkaaksi. Olettamukset organisaation valtarakenteista näkyivät kahdella tavalla: eri ryhmien välisinä horisontaalisina valtarakenteina sekä eri tehtävätasojen välisinä vertikaalisina valtarakenteina. Horisontaaliset valtarakenteet ilmenivät muun muassa haasteina ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja uskalluksessa lähestyä muita ryhmiä. Vertikaaliset valtarakenteet näkyivät toisaalta mahdollisuutena tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, mutta toisaalta epäselvyytenä mahdollisuuksista muuttaa olemassa olevia käytäntöjä tai toimintatapoja silloin, kun kyse ei ollut suoraan omasta työtehtävästä. Olettamukset tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä palveluiden tuottamisessa olivat pääosin positiivisia tai neutraaleita. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden koettiin olevan tärkeä osa oman toiminnan kehittämistä ja keino tuottaa asiakkaille arvoa esimerkiksi kustannussäästöinä. Ongelmalliseksi koettiin, jos ei ollut selvää, kuinka asiakkaan arvo syntyy palvelukokonaisuudessa, tai jos mittareiden merkitystä ei tässä yhteydessä ymmärretty.

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja kulttuurin välissä vaikuttavat organisaation tunnetilat, jotka muodostuvat organisaation uudistumishakuisuudesta sekä strategisten tavoitteiden selkeydestä. Tulosten perusteella Yksikön X nykytilassa oli havaittavissa merkkejä pysähtyneisyydestä, kiehunnasta, lepokitkasta sekä flowsta. Suurin osa sekä haastateltavien kokemuksista että ryhmähavainnoista tulkittiin sijoittuvan kiehunnan ja flown raja-alueille. Näistä kertoivat vahva uudistumishakuisuus, mutta strategisten tavoitteiden selkeys vaihteli. Pysähtyneisyyden ja lepokitkan tunnetiloista oli selkeästi vähiten tunnusmerkkejä, mutta myös niitä oli

nähtävissä. Tunnuksmerkkejä olivat vaikeus päästää irti totutuista toimintamalleista ja olemassa olevista valtarakenteista sekä epäluottamus uudistusten toteutumiseen.

Lopuksi muodostettiin ymmärrys, millaisia sisäisen markkinoinnin menestystekijöitä esiintyi nykytilassa osana strategian toteuttamista. Menestystekijät ryhmiteltiin sisäisten suhteiden rakentamiseen, osastojen sisäiseen ja osastojen väliseen yhteistyöhön, sisäisiin viestintäjärjestelmiin sekä palveluhenkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen. Sisäisten suhteiden rakentamisessa oleellimmat tulokset liittyivät johdon tuen näkyvyyteen, organisaatorakenteeseen sekä sisäisen palvelun normalisoinnin menetelmiin. Palvelukulttuurin rakentumisessa johdon tuen merkitys koettiin tärkeäksi esimerkiksi henkilöstön ottamisena mukaan toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa sekä omaan työhön liittyvän päätöksenteon mahdollistamisessa. Viestinnän avoimuudessa koettiin olevan kehitettävää esimerkiksi päätöksentekoon liittyvien perusteiden selkeyttämisessä. Nykyinen organisaatorakenne koettiin omaa ryhmäkulttuuria vahvistavaksi, mutta toisaalta se myös aiheutti jäykkyyttä ryhmien välisessä yhteistyössä. Sisäisen palvelun normalisointi vaikeissa asiakastilanteissa oman ryhmän tai esimiesten avulla koettiin vahvistavan yhteishenkeä ja helpottavan myönteistä suhtautumista palvelutyöhön.

Palvelukulttuurin ja palvelulähtöisten strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, osastojen sisäisten ja osastojen välisten suhteiden kehittämiseen vaikuttivat tulosten mukaan esimiehen esimerkillisyys ja tuki sekä käytössä olevat strategiatyöpajat ja kehitysryhmät. Esimiehen suhtautuminen tavoitteiden asettamiseen, muutoksiin sekä uudistumiseen vaikuttivat myös

haastateltavien kokemuksiin kyseisten asioiden onnistumisesta. Strategiatyöpajat ja erilaiset kehitysryhmät koettiin yhtäältä tärkeiksi tietokanaviksi ja toisaalta tavoitteisiin sitoutumista vahvistaviksi tilaisuuksiksi. Ongelmalliseksi osoittautui tilaisuuksista saatujen uusien toimintamallien tai ajatusten juurruttaminen organisaation toimintaan sekä niiden seurattavuus jälkeinpäin.

Sisäisiksi viestintäjärjestelmiksi tunnistettiin erilaiset viestinnän kanavat kuten palaverit, infot, visualisoinnit ja mittaristot. Yksittäisinä tiedonlähteinä palvelukulttuurin ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi viestinnän kanavien merkitys ei korostunut. Mittaristojen osalta pohdittiin niiden jäävän usein etäisiksi arjen työstä ja näin ollen ne eivät tukeneet tavoitteiden konkretisoitumista. Todettiin kuitenkin olevan tärkeää, että tietoa oli saatavilla erilaisia kanavia hyödyntämällä. Tukijärjestelmät, kuten palaute-, toiminnanohjaus ja viestivälitysjärjestelmät, koettiin tarpeellisiksi, mutta niiden merkitys ei korostunut erityisesti tuloksissa.

Palveluhenkilöstön kouluttamisessa ja kehittämisessä, strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja kulttuurin rakentamisen näkökulmasta, esimiestyön kehittäminen ja perehdyttäminen tunnistettiin kohdeorganisaation nykytilassa merkittävimmiksi kokonaisuuksiksi. Esimiestyön kehittämisen kuvattiin olevan alkutaipaleella. Kehittämisellä toivottiin lisättävän esimiesten välistä yhteistyötä, rohkeutta oman ryhmän strategiseen kehittämiseen, kykyä henkilöstön tukemiseen ja kehityskeskusteluiden parempaan hyödyntämiseen. Perehdyttämisen koettiin olevan ensimmäinen mahdollisuus kulttuurin ja toimintamallien juurruttamiseen uusille työntekijöille.

7. POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tutkimustuloksia pohditaan aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Lisäksi esitetään kehitysehdotukset sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella palvelukulttuurin, sisäisen markkinoinnin ja strategisen johtamisen välistä suhdetta. Tutkimusongelmana oli: Miten sisäisellä markkinoinnilla osana strategian toteuttamista voidaan vaikuttaa organisaation palvelukulttuuriin? Tutkimusongelman alakysymyksiä olivat: Mitä on sisäinen markkinointi, ja mikä sen suhde on strategiseen johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin? Voidaanko sisäisellä markkinoinnilla edistää strategisten tavoitteiden toteutumista? Miten sisäinen markkinointi tukee palvelukulttuurin kehitystä? Tutkimus perustui Yksiköltä X saatuun toimeksiantoon. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus.

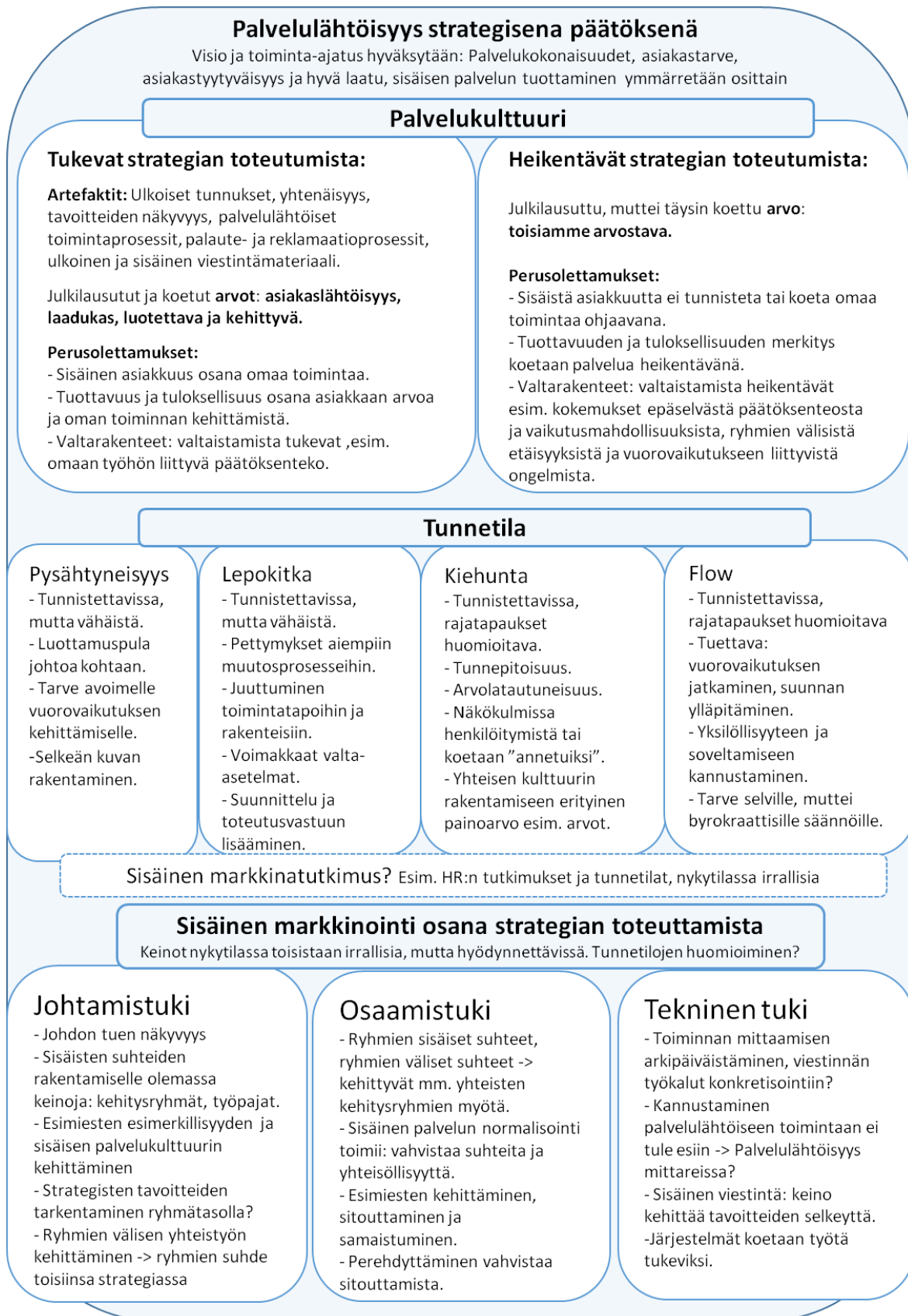
Tutkimusongelmaa lähestyttiin kirjallisuuskatsauksessa hahmottamalla teoreettisen viitekehyksen osakokonaisuuksien – strategisen johtamisen, organisaatiokulttuurin sekä sisäisen markkinoinnin – välisiä liittymäpintoja. Kirjallisuuskatsauksessa luotiin ymmärrys strategian toteuttamisesta osana strategista johtamista ja strategiaprosessia (esim. Kaplan & Norton 2004; Vuorinen 2013; Kamensky 2014; Mintzberg 1994). Teorian perusteella strategian ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys syntyy kulttuurin näkyvien ja näkymättömien tasojen ja tunnetilojen avulla. Niiden ymmärtämiseksi täytyi saada käsitys organisaation toimintatavoista, suhteista, vuorovaikutuksesta sekä rakenteista. (esim. Schein 2004; Juuti & Luoma 2009). Ymmärrettiin, että mikäli halutaan tarkastella organisaation palvelukulttuuria, tulee organisaation

strategian olla palvelulähtöisyyttä tavoitteleva (esim. Grönroos 2009). Sisäinen markkinointi johtamisfilosofiana on palvelukulttuurin rakentamisen ja ylläpitämisen mahdollistava keino. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan edistää palvelulähtöisten strategisten tavoitteiden toteutumista. (vrt. Kalliomaa 2009; Ballantyne 2003; Grönroos 2009.)

Tutkimuksen empiirisessä aineistossa tutkimusongelmaa lähestyttiin ihmisten kokemusten ja käsitysten pohjalta. Tutkimuksen teoreettiset käsitteet olivat tutkimuksen empiiristä aineistoa hankittaessa ja analysoitaessa tutkijan apuna taustavaikuttimina. Tutkimustulosten pohjalta luotiin nykytilankuvaus Yksikön X palvelukulttuurista sekä sisäisen markkinoinnin ilmenemisestä osana strategian toteuttamista. Palvelukulttuurin perustana tarkasteltiin palvelulähtöisyydestä kertovia strategisia tavoitteita. Kulttuurin ja strategisen johtamisen suhteeseen vaikuttavasta organisaation tunnetilasta luotiin ymmärrys empiirisen aineiston pohjalta.

Tulokset sekä niihin liittyvät pohdinnat koottiin kuvioon 18. Kuvio muodostaa kokonaisuuden, jossa Yksikön X nykytilan perustana ovat palvelulähtöiset strategiset tavoitteet. Palvelukulttuurin nykytilaa kuvataan organisaatiokulttuurin tasojen – artefaktien, arvojen ja perusolettamusten – avulla. Tuloksista eroteltiin palvelukulttuuria nykytilassa vahvistavat sekä heikentävät tekijät. Nykytilassa vallitsevat tunnetilat kertovat niistä tarpeista, joihin johdon tulee kiinnittää huomio strategisten tavoitteiden selkeyttämiseksi ja uudistumishakuisuuden vahvistamiseksi. Keinona voidaan hyödyntää sisäistä markkinointia, johon liittyviä menestystekijöitä tunnistettiin jo nyt organisaation strategian toteuttamisessa. Tulosten perusteella menestystekijät

olivat nykytilassa toisistaan irrallisia kokonaisuuksia. Kuvion jokaiseen tasoon syvennytään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.



Kuvio 18. Kohdeorganisaation nykytilan kuvaus.

7.1. Palvelulähtöisyys palvelukulttuurin perustana

Organisaation, joka on valinnut strategiakseen palvelulähtöisen liiketoiminnan, päätavoitteena on luoda asiakkailleen heidän tarpeensa tyydyttäviä palveluita ja saavuttaa korkea asiakastyytyväisyys. Liiketoiminnan kilpailuetu perustuu palvelukokonaisuuksien kehittämiseen ja vahvan palvelukulttuurin luomiseen. (Grönroos 2009; Tsai, Wu & Chang 2012). Tutkimustulokset tukivat edellä kuvattua. Yksikön X strategiassa palvelulähtöisyys esiintyi voimakkaasti, mikä loi tarvittavan pohjan jatkotarkastelulle.

Palvelulähtöisessä organisaatiossa palvelut ja tuotteet ymmärretään kokonaisuutena ja henkilöstö ymmärtää oman roolinsa niiden tuottamisessa (Grönroos 2009). Yksikössä X tämä näkökulma tuli erittäin hyvin ilmi. Valtaosa haastateltavista kuvasi omaa työtään osana suurempaa kokonaisuutta, josta asiakkaalle tuotettava arvo syntyi. Koska oma työ on osa suurempaa kokonaisuutta, tulee palvelulähtöisessä organisaatiossa ymmärtää myös sisäisen palvelun merkitys osana asiakkaille tuotettavaa arvoa (Grönroos 2009). Tämä näkyi tuloksista vain osin. Sisäisen palvelun merkitys tuntui korostuvan pääosin niissä tehtävissä, jossa suoraa asiakaskontaktia ei välttämättä ollut vaan työ perustui oman organisaation tukemiseen. Vaikka sisäisen palvelun tuottaminen ei tullut täysin esiin, sen ei voitu tunnistaa aiheuttaneen tyytymättömyyttä ulkoisessa asiakaspalvelussa. Sen sijaan sisäisiin suhteisiin se heijastui selkeämmin. Sisäisen palvelun vahvistaminen pääteltiin olevan yksi Yksikkö X:n kehityskohteista.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että organisaatiokulttuurin on oltava sopiva ympäristön asettamiin vaatimuksiin nähden (vrt. Kamensky 2002: 157–160).

Strategiat muodostetaan juuri näihin ulkoisiin vaatimuksiin peilaten (esim. Juuti & Luoma 2009: 25–26). Tuloksista voitiin päätellä, että Yksikössä X vallitsevaa palvelukulttuuria ohjaavat strategian palvelulähtöiset valinnat. Palvelukulttuuria kuvattiin Scheinin (2004) esittämien kolmen tason avulla. Niistä näkyvintä tasoa, artefakteja, tunnistettiin useita. Muun muassa erittäin selkeä organisaation yritysilme lisää organisaation tunnistettavuutta ja rakentaa haluttua kuvaa asiakkaiden mielessä. Palveluiden näkyvyys vahvistaa strategisten valintojen näkyvyyttä. Artefaktien perusteella on kuitenkin vaarallista tehdä suoria johtopäätöksiä organisaation palvelukulttuurista (Pitkänen 2007). Näin ollen tarkasteltiin tunnusmerkkejä myös kulttuurin syvemmistä tasoista – arvoista ja perusolettamuksista.

Yksikkö X kuvaa arvoikseen ”asiakslähtöisyyden, luotettavuuden, laadukkuuden, kehittyvyyden ja toisiamme arvostavan”. Nykytilassa näistä neljä ensimmäistä oli tulosten perusteella erityisesti palvelukulttuuria ja palvelulähtöisen strategian toteutumista **vahvistavia** tekijöitä. Asiakslähtöisyyden koettiin olevan oman toiminnan kehittämisen ja palveluiden tuottamisen perusta. Niin ikään se nähtiin paineena uusien palveluiden kehittämiseen. Myös korkea laatuvaatimus palveluiden kehittämisessä tuotiin esiin nimenomaisesti asiakslähtöisyyteen ja asiakaskokemukseen perustuen. Tästä päätellen luotettavuus ja laadukkuus liitettiin toisiinsa toisiaan tukevin arvoina. Laadukkuus nähtiin asiakkaiden saaman palvelun mahdollisimman hyvänä tasona, vaikkakin sisäisten tehokkuusvaatimusten koettiin toisinaan tuovan tähän hieman haasteita. Kehittymistä kuvattiin organisaatiolle tunnusomaiseksi piirteeksi ja nähtiin kasvun, liiketoiminnan ja kilpailukyvyn lisäämisen keinona (vrt. Grönroos 2009). Arvoista viides, toisiamme arvostava, koettiin tulosten perusteella eniten

palvelukulttuuria **heikentävänä** tekijänä. Keskinäisessä yhteistyössä erityisesti eri osastojen välillä nähtiin olevan ongelmia vuorovaikutuksen ja ymmärryksen puuttena. Ryhmien sisällä tämän kaltaisia haasteita ei nähty olevan yhtä paljon. Pääteltiin, että arvona "toisiamme arvostava" vaatii vahvistamista.

Palvelukulttuurin näkymättömällä kolmannella tasolla ovat organisaation perusolettamukset. Perusolettamukset muodostavat kulttuurin todellisen pohjan ja vaikuttavat muun muassa organisaation muutoskykyyn (Schein 2004). Tämä on erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta oleellinen huomio. Strategian muutokset vaativat usein kykyä muuttaa myös organisaation toimintatapoja ja jopa kulttuuria (vrt. Kotter 1996; Nikbin ym. 2010). Asiakaskäsitys, olettamukset valtarakenteista ja olettamukset tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä palveluiden tuottamisessa muodostivat Yksikön X palvelukulttuurin perusolettamusten tason.

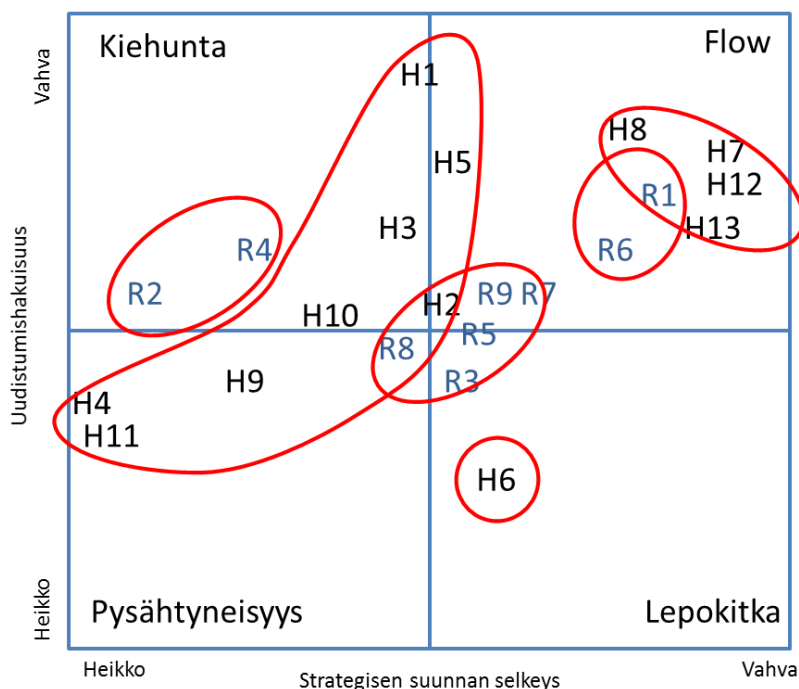
Grönroos (2009) korostaa palvelukulttuurin perustana olevan henkilöstön ymmärrys siitä, että he ovat palveluntarjoajia muille oman organisaationsa palveluntarjoajille. Tämä muodostaa sisäisen palveluketjun, jonka lopputuloksena syntyy ulkoisille asiakkaille tarjottava palvelutuote. Näin ollen ymmärretään myös sisäisen asiakastyytyväisyyden merkitys. Tulokset osoittivat *sisäinen asiakkuuden* esiintyvän organisaatiossa vain osin. Puolet tuloksista erottelivat selkeästi työtoverit ja asiakkaat toisistaan. Kirjallisuuskatsauksen perusteella tämä voi heikentää palvelulähtöisen strategian toteutumista erityisesti, jos se heijastuu sisäisiin suhteisiin negatiivisesti (vrt. Ferdous & Polonsky 2014: 311–312). Samankaltainen ilmiö oli tunnistettavissa esiin tulleissa olettamuksissa organisaation *valtarakenteista* niin ryhmien kuin eri tehtävätasojen välillä. Erityisesti varsinaiseen työhön

liittymättömien toimintamallien muuttaminen koettiin vaikeaksi ja jopa byrokraattiseksi. Tällaisia toimintamalleja olivat esimerkiksi erilaiset sisäiset käytännöt. Työtehtävissä toisaalta taas koettiin, että vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa oli paljon ja se koettiin kulttuuria **vahvistavana**. Nämä ristiriitaiset kokemukset saattavat olla syynä valtarakenteiden yllättävälle korostumiselle ja siihen, ettei arvon "toisiamme arvostava" koettu toteutuvan. Syntynyt tyytymättömyys koettiin palvelukulttuuria **heikentävänä**.

Palvelulähtöisessä organisaatiossa henkilöstö hyväksyy ja ymmärtää organisaation strategian, toiminta-ajatuksen ja tavoitteet (Grönroos 2009). Yksikön X strategisena tavoitteena on tuottaa omistajalleen pitkäaikaista kasvua tuottamalla palveluitaan tehokkaasti asiakkaan tarpeisiin vastaten. Suhtautuminen olettamuksiin tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä palveluiden tuottamisessa oli pääosin positiivista tai neutraalia, mikä tukee kirjallisuudessa esitettyä väitettä. Tuottavuuden nähtiin olevan tärkeä osa oman toiminnan ja prosessien kehittämistä, mutta samalla keino tuottaa arvoa asiakkaille. Arvo syntyi esimerkiksi palveluiden avulla saavutettavilla kustannussäästöillä. Tästä päätellen tämä perusolettamus **vahvisti** kulttuurin ja strategisten tavoitteiden välistä suhdetta. Tuottavuus ja tuloksellisuus koettiin toisaalta myös ongelmalliseksi, jos ei ollut selvää, kuinka asiakkaille tuotettava arvo syntyi varsinaisen tuotteen ja siihen liittyvien piilopalveluiden kokonaisuudessa. Myös seurannassa hyödynnettävät mittarit koettiin tässä tilanteessa osin epäselviksi eikä niitä osattu yhdistää tavoitteisiin ja toiminnan kehittämiseen. Tästä päätellen näiltä osin olettamukset tuottavuuden ja tuloksellisuuden merkityksestä **heikensivät** palvelulähtöisten strategisten tavoitteiden toteutumista.

7.2. Organisaation tunnetila ja strategian toteuttaminen

Organisaation tunnetila vaikuttaa siihen, mitkä asiat korostuvat ja vaativat huomion myös strategisessa johtamisessa (vrt. Juuti & Luoma 2009). Keinot oikean suuntaisiin toimenpiteisiin vaihtelevat sen mukaisesti, kuinka vahva organisaation uudistumishakuisuus on tai kuinka selkeä käsitys henkilöstöllä on organisaation strategisesta suunnasta. Tuloksista havaittiin, että Yksikön X eri ryhmät sekä haastateltavien kokemukset sijoittuivat eri kohtiin uudistumishakuisuuden ja strategisen suunnan selkeyden nelikentässä. Kuvio 18 havainnollistaa, että haastateltavien (H1–H13) kokemukset sijoittuivat valtaosin kiehunnan, pysähtyneisyyden ja flown raja-alueille. Ryhmät (R1–R9) taas sijoittuivat pääosin nelikentän keskiöön, jossa suunta oli hieman enemmän oikealle, kohti tavoitteiden selkeyttä.



Kuvio 19. Tunnetilojen ryhmittely.

Pysähtyneisyyden ja kiehunnan rajalla olevissa tuloksissa korostui voimakas tunne- ja arvolatautuneisuus (vrt. Juuti & Luoma 2009). Strateginen suunta ei ollut selkeä ja organisaatiossa tehdyillä toimenpiteillä ei nähty olevan vaikutusta tai niiden onnistumista epäiltiin. Johdon toimia arvosteltiin ja avoimen vuorovaikutuksen tarve koettiin erittäin suureksi. Yhteisen suunnan vahvistaminen ja avoimen vuorovaikutuksen lisääminen olisi tarpeen tämän perusteella.

Kiehunnan ja flown rajalle sijoitetuissa tuloksissa tarve uudistumiselle oli suuri. Juutin ja Luoman (2009) kuvaamien osakulttuurien korostumista esiintyi jonkin verran ja omaa ryhmää korostettiin erilaisena muuhun organisaatioon nähden. Tästä voidaan päätellä myös syitä kulttuurin perusolettamuksissa esiintyneisiin käsityksiin ryhmien välisistä rajoista ja valta-asetelmista. Voimakas ryhmähenki voi aiheuttaa eriytymistä valtakulttuurista. (vrt. Juuti & Luoma 2009.) Yhteisen suunnan ja yhtenäisen kulttuurin rakentamisen avainasioita ovat avoimen ja arvostavan keskustelun jatkaminen sekä erilaisten kokemusten arvostaminen. (vrt. Juuti & Luoma 2009: 162; Yu & Barnes 2010: 709-711) Tässä erityisen hyödyllinen keino voisi olla esimerkiksi jatkaa jo olemassa olevia yhteisiä suunnittelu- ja kehitystilaisuuksia.

Lepokitkan ja flown rajalla sijoitetuissa tuloksissa korostui erityisesti oletukset valtarakenteista päätösvaltaan ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyen. Tarve uudistumiselle tunnistettiin ja yhteinen näkemys tulevaisuuden suunnastakin löydettiin, mutta keinoja muutosten aikaansaamiseksi oli vaikea löytää. Näissä tuloksissa oli myös tunnistettavissa vaara luiskahtaa kiehunnaan valtarakenteisiin liittyvien voimakkaiden tunnelatausten takia. Juuti ja Luoma

(2009: 167) ehdottavat keinoksi pienten muutosten käynnistämisen luovuttamalla ryhmille valtaa esimerkiksi oman toimintansa kehittämiseen. Tulosten valossa näiden kokemusten tueksi tulisi esimerkiksi jatkaa ponnisteluja esimiesten oman strategiatyön tukemiseksi ja valtaistamisen vahvistamiseksi.

Selkeiden flowhun sijoitettujen tulosten haasteena on pysyä flowssa. Innostuneisuuden ja inspiraation koettiin syntyneen uudenlaisen vuorovaikutuksen myötä, mutta taustalta oli tunnistettavissa niin epäilykset vaikutusmahdollisuuksista ja vuorovaikutuksesta eri henkilöstöryhmien välillä. Kuten Juuti ja Luoma (2009: 171) totesivat, flowssa elävät organisaatiot ovat kuin kuilun partaalla ja harvoin pysyvät tässä tilassa pitkiä aikoja. Esimerkiksi aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpitämisellä voidaan tunnistaa suunta, johon organisaatio on liikkumassa ja käynnistää oikeat toimenpiteet sen mukaisesti. Kehityskeskustelut voisivat tukea yksilötason huippusuoritusten kannustamista. Ryhmätilaisuudet tukisivat yhteisten sääntöjen rakentamista ylilyöntien ehkäisemiseksi. (vrt. Juuti & Luoma 2009: 173.)

7.3. Sisäisen markkinoinnin vaikutus

Juutin ja Luoman (2009: 146) mukaan organisaation tunnetila vaikuttaa johtamiseen ja johtaminen vaikuttaa tunnetilaan. Kuten edellä todettiin, tulosten perusteella keinoja tunnetiloihin vaikuttamiseen oli tunnistettavissa kohdeorganisaation nykytilassa. Sisäisen markkinoinnin menestystekijöitä löydettiin useita, mutta niitä ei ollut kohdennettu erityisesti ryhmien ja osastojen tunnetilojen tarpeeseen. Menestystekijöitä etsittiin

kirjallisuuskatsauksen viitekehyksen tuella. Osa-alueet olivat: organisaation sisäisten suhteiden rakentaminen, osastojen sisäinen ja osastojen välinen yhteistyö, sisäiset viestintäjärjestelmät sekä palveluhenkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen (Joshi 2007). Tulosten perusteella sisäisen markkinoinnin menestystekijät olivat kohdeorganisaatiossa hyvin erillisiä kokonaisuuksia kuten kuviossa 18 kuvattiin. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi esiin nousseet menestystekijät sekä kehittämiskohteet sijoiteltiin tässä luvussa kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin Grönroosin (2009) kolmeen osa-alueeseen: johtamistukeen, osaamistukeen ja tekniseen tukeen.

Johtamistuki. Tulokset osoittivat, että Yksikön X johtamisen lähtökohtana on palvelulähtöinen liiketoiminta, jossa palvelu muodostuu organisaation eri osien yhteistyönä. Tulosten perusteella tämä lähtökohta heijastui läpi koko organisaation. Grönroos (2009) ja Kalliomaa (2009) korostavat johdon tuen ja johdon aktiivisen viestinnän merkitystä, jotta sisäinen markkinointi voi tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Yksikössä X johdon tuella strategiaproessi oli viety lähelle organisaation kaikkia tasoja (vrt. Mintzberg 1994 ja Laine & Vaara 2011). Nykyisten toimintamallien toimivuudesta ei kuitenkaan oltu aivan varmoja. Toimivuutta voisi parantaa esimerkiksi tarkempi toimintatapojen kohdentaminen ryhmäkohtaisesti. Kohdentamisessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi edellä kuvattua tunnetilojen tarkastelua.

Ballantyne (2003) tuo sisäisen markkinoinnin osaksi uuden tiedon luomista. Yksikössä X tämä toimintamalli oli tunnistettavissa läpi strategiaproessin ja vahvimmin strategian toteuttamisvaiheessa. Sekä nykyisin käytetyt strategiatyöpajat että toisaalta jo aiemmin hyödynnetyt kehitysryhmät sitoutuivat henkilöstön ratkaisemaan havaittuja haasteita. Tutkimus kuitenkin

osoitti, että Yksikössä X tärkeä kehityskohta oli uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaation toimintaa sekä saavutettujen muutosten todentaminen ja seuraaminen. Keinoksi esitetään valtaistamisen ja esimiesten päätösvallan vahvistamista (vrt. Ballantyne 2003; Grönroos 2009). Tulosten perusteella ei ollut aina selvää, kuka toimintamallien muutoksen hyväksyy. Erityisestä tarve korostui pysähtyneisyyteen ja lepokitkaan sijoitetuissa tuloksissa.

Edelleen valtaistaminen tunnistettiin selkeänä kehittämiskohteena tuloksissa organisaation perusolettamuksista sekä vallitsevista käytännöistä. Hyväksi koettu valtaistaminen ilmeni omaan työhön liittyvässä päätösvallassa ja itsenäisyydessä. Kehitysryhmät sekä strategiatyöpajat edustivat ryhmien valtaistamista toiminnan ja tulevaisuuden suunnitteluun. Valtaistamisen haasteet ilmenivät kokemuksissa organisaation eri tasojen välisestä suhteesta ja päätösvallasta. Uskallus ja halu ottaa vastuuta vaativat myös valtaistamisen vahvistamista sekä esimiehen esimerkillisyyden korostamista toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämisessä. Joshin (2007) näkemykseen perustuen avoin vuorovaikutus vallitsevista ilmiöistä on tärkeää henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä. Yksikön X nykyinen organisaatorakenne tukee toimintojen ja eri tehtävätasojen eriytymistä, vaikka rajoja on pyritty hälventämään sijoittamalla erilaiset tehtävät fyysisesti lähekkäin. Grönroos (2009: 487) korostaa, että palvelulähtöisen organisaation rakenteen tulisi tukea matalan hierarkian päätöksen tekoa. Tulosten mukaan tämä toteutuu Yksikössä X nyt vain osin.

Johtamistuen alle sijoitettiin sisäinen palvelun normalisointi, joka auttoi Yksikön X henkilöstöä käsittelemään myös vaikeita asiakastilanteita toistensa avulla. Tämä helpotti palvelutyön jatkamista ja toiminnan pitämistä

häiriöttömänä ja laadukkaana (vrt. Grönroos 2009). Näin ollen vaikutukset palvelukulttuuriin sekä strategian toteutumiseen olivat tunnistettavissa.

Osaamistuki. Osaamistuella henkilöstön osaamista ja tietoja kehitetään ja pidetään yllä (Grönroos 2009; Ahmed ym 2003; Joshi 2007). Tutkimus osoitti, että keinoja tähän on Yksikön X toimintamalleissa jo paljon. Edellä mainitut ryhmien sisäiset ja ryhmien väliset kehitysryhmät sekä strategiatyöpajat auttoivat strategisiin tavoitteisiin liittyvän osaamisen ja ymmärryksen lisäämisessä. Yhteiset hetket auttoivat rakentamaan keskinäisiä suhteita ja lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sama toteutui tulosten perusteella perehdyttämisessä. Perehdyttämisellä koettiin, että tehdään tärkeää pohjatyötä uuden henkilön sitoutumiseksi organisaatioon.

Ryhmien välisten suhteiden rakentaminen muodostui ongelmalliseksi, kun ei ollut varmuutta, kuinka toisen ryhmän toiminta vaikuttaa ketjun muihin osiin. Samaan organisaatioon samaistuminen oli tällöin vaikeaa (vrt. Yu & Barnes 2010). Palvelukulttuurin ja asiakkaiden näkökulmasta oleellisinta on, että samassa palvelun tuotantoketjussa toimivien ryhmien välistä vuorovaikutusta voitaisiin kehittää ja keskinäisiä rajoja ja valta-asetelmia hälventää (vrt. Grönroos 2009; Yu & Barnes 2010). Tämä voi myös tulkita olevan yksi syy kiehun tunnetilan ilmenemiselle kohdeorganisaatiossa. Kuten edellä todettiin, osaamista keskinäisen synergian löytämiseksi voitaisiin lisätä esimerkiksi strategia- ja kehitysapalaverien avulla. Näin kehitettäisiin myös sisäistä palvelua sekä sisäisen asiakkuuden ymmärtämistä.

Organisaatiossa tunnistettiin tarve esimiestyön kehittämiseksi osaltaan edellä mainittujen haasteiden ratkaisemiseksi. Esimiesten osaamisen kehittämiseen oli

kevään 2015 aikana panostettu aiempaa enemmän. Tutkimus kannustaa työn jatkamista erityisesti esimiesten esimerkillisyyden ja valtaistamisen vahvistamisen näkökulmasta, jotta esiin nousseisiin haasteisiin esimerkiksi valtarakenteiden suhteen voitaisiin vastata. Tuloksissa pohdittiin myös kehityskeskusteluiden merkitystä strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Yhtenä kehityskohtana voisikin olla kehityskeskusteluiden vahvempi nivominen osaksi strategiakeskusteluita yksilöiden kannustamiseksi kohti huippusuorituksia ja valtaistamisen vahvistamiseksi.

Tekninen tuki. Tekninen tuki varmistaa, että henkilöstöllä on käytössään järjestelmät, tukihenkilöt ja tietokannat, joiden avulla he kykenevät tekemään tarvittavia päätöksiä eri tilanteissa (Grönroos 2009). Tutkimus osoitti Yksikössä X käytettävän tarvittavia tukijärjestelmiä varsin kattavasti. Sisäisen viestinnän kanavia oli runsaasti, joskin niiden hyödyntämistä voidaan edelleen kehittää esimerkiksi tavoitteiden konkretisoimiseksi. Tuloksissa tekniset järjestelmät eivät nousseet esiin ongelmakohtina. Niiden toimivuutta ja soveltuvuutta tulee kuitenkin arvioida organisaatiossa jatkuvasti.

Tekniseen tukeen voidaan lukea myös organisaation mittarit. Käytössä olevien mittaristojen etäisyys arjesta heikensi niiden vaikuttavuutta tavoitteiden konkretisoimiseen (vrt. Kaplan & Norton 2004). Henkilöstöhallinnon mittarit ja tutkimukset koettiin hyvin erillisiksi muusta strategisesta johtamisesta. Niiden käsittely kulki pääosin erillään ryhmän kehitys- ja strategiakeskusteluista. Kehityskohteena tavoitteiden konkretisoimiseksi tulisi etsiä mittareiden rinnalle uusia keinoja. Lisäksi palvelulähtöisyyteen kannustaminen tulisi saada paremmin näkyviin myös mittaristoihin, mikäli sen kehittymistä halutaan seurata. Henkilöstötutkimuksia voisi hyödyntää Grönroosin (2009) ja Ahmedin,

Rafiqin ja Saadin (2003) esittäminä sisäisen markkinakartoituksen välineinä ja sisäisen palvelun kehittämiseksi. Samaan tarkoitukseen voitaisiin hyödyntää edellä kuvattua organisaation tunnetilojen tunnistamista.

7.4. Yhteenveto päätelmistä

Tutkimuksessa haluttiin selvittää sisäisen markkinoinnin vaikutusta palvelukulttuuriin osana strategian toteuttamista. Strategisen johtamisen, organisaatiokulttuurin ja sisäisen markkinoinnin väliseen suhteeseen syvennyttiin kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuskatsauksen päätteeksi todettiin, että sisäinen markkinointi johtamisfilosofiana auttaa rakentamaan palveluorientoitunutta kulttuuria, kun organisaation liiketoimintalogiikaksi ja strategiseksi tavoitteeksi on valittu palveluiden tuottaminen. Sisäistä markkinointia voidaan hyödyntää organisaation tunnetilojen ja strategian välisten jännitteiden purkamisessa. Strategisten tavoitteiden toteutumista voidaan sisäisellä markkinoinnilla tukea esimerkiksi valtaistamalla ryhmät ja yksilöt kehittämään organisaation toimintaa.

Yksikön X nykytilaa tarkastelemalla tunnistettiin, että kohdeorganisaatio oli valinnut toimintansa lähtökohdaksi palveluiden tuottamisen. Palvelukulttuurin tasojen ja organisaation tunnetilojen tarkastelu osoitti tärkeimmiksi kehityskohteiksi ryhmien välisen yhteistyön ja sisäisen palvelun kehittämisen, esimiesten valtaistamiseen liittyvän osaamisen sekä toimenpiteiden kohdistamisen tunnetilojen mukaisesti. Sisäinen markkinointi osana strategian toteuttamista muodostui erilaisista, toisistaan irrallisista, keinoista, joten sisäisen markkinoinnin ei voi vielä sanoa olevan kohdeorganisaatiossa

toimintaa ohjaava johtamisfilosofia. Huomionarvoista oli, että toistaiseksi sisäisten suhteiden vaikutus ei suoraan näkynyt esimerkiksi asiakastytyväisyydessä. Jotta tähän yhteyteen saataisiin parempi selvyys, tulisi tutkimusta jatkaa myös kohdeorganisaation sidosryhmien parissa.

7.5. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus loi kokonaiskuvan Yksikön X palvelukulttuurin sekä sisäisen markkinoinnin nykytilasta osana strategian toteuttamista. Jäi useita aihealueita, joihin tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista vastata. Jatkotutkimukseksi ehdotetaan selvitystä, kuinka kannustinjärjestelmää voitaisiin kehittää osana sisäistä markkinointia. Tällä hetkellä se ja moni muu henkilöstöhallinnon työkalu olivat irrallisina muuhun strategiseen johtamiseen nähden. Saman teeman alla tuloksissa pohdittiin, kuinka kehityskeskusteluiden merkittävyyttä voitaisiin parantaa osana strategiatyötä. Toiseksi kokonaisuudeksi ehdotetaan tutkimusta kehityskeskustelujen vaikuttavuudesta henkilöstön tavoitetietoisuuden kehittämisessä ja tavoitteiden konkretisoinnissa. Kolmas tutkimuskokonaisuus voisi liittyä sisäisen palveluhenkisyden kehittämiseen. Avainasemassa ovat esimiehet sekä heidän kehittämisensä oman sisäisen palveluroolinsa tunnistamiseksi esimiesten esimerkillisyyden näkökulmasta.

7.6. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen päätteeksi arvioidaan sen luotettavuutta. Metodioppaissa luotettavuutta tarkastellaan usein *validiteetin* ja *reliabiliteetin* käsitteiden avulla.

Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla taas sitä, että tutkimustulokset on toistettavissa. On kuitenkin kritisoitu, että kyseiset käsitteet eivät täysin sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Arviointitavalla onkin juuret määrällisen tutkimuksen piirissä. (Tuomi & Sarajarvi 2013: 136–137; Koskien ym. 2005: 255–256.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007: 227) esittävät, että tapaustutkimukset ihmisiin ja kulttuureihin liittyen ovat usein ainutlaatuisia, joihin perinteiset luotettavuus- ja pätevyysarvioinnit eivät sovellu. Haastattelut etenivät haastateltavien mukaan eikä niissä käytetty täsmälleen yhteneviä kysymyksiä. Näin ollen tulosten toistettavuus on haastellista, joskin jossain määrin mahdollista mikäli hyödynnetään tutkimuksessa käytettyä haastattelurunkoa. Eriksson ja Kovalainen (2008: 135) esittävät, että tapaustutkimuksessa tulisi aina pohtia tutkimuksen merkittävyyttä. Tämä oli Yksikön X näkökulmasta ensimmäinen sen kulttuuriin ja strategiatyöhön paneutunut tutkimus. Tutkimus puki sanoiksi ilmiöitä, joiden olemassa olo on tiedetty, mutta niiden keskinäinen suhde ei välttämättä ole ollut selvä. Tutkimus loi myös kokonaiskuvan organisaation monitahoisesta todellisuudesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan vahvistaa esimerkiksi mahdollisimman tarkalla kuvauksella tutkimuksen etenemisestä (Hirsjärvi ym. 2007: 227). Tutkimuksen etenemistä havainnollistettiin 5. luvussa mahdollisimman tarkalla ja loogisesti etenevällä kuvauksella, kuinka aineisto kerättiin ja kuinka tutkijan päättelyketju kulki aineiston analysoinnin edetessä. Päättelyketjun havainnollistamiseksi tulosten raportoinnissa hyödynnettiin myös suoria lainauksia haastatteluista. Samalla kiinnitettiin huomiota mahdollisimman monipuoliseen kuvaukseen ilmiöstä tuomalla esiin toisistaan hyvin etäälläkin olevia näkökulmia. Näin saatiin esitettyä aineiston

moniäänisyyttä ja tuotiin esiin seikkoja, jotka yhtäältä tukivat, toisaalta haastoivat tutkittavaa ilmiötä. (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008: 133.)

Metodikirjallisuus kehoittaa myös *triangulaation* hyödyntämiseen tutkijan omien ennakkoluulojen häivyttämiseksi tutkimuksesta. Triangulaatio voidaan kohdistaa tutkimusaineistoon, tutkijaan, teoriaan tai metodiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 144–145.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tutkimusaineistoon kohdistuvaa triangulaatiota hankkimalla tietoa mahdollisimman monipuolisesti eri tiedonlähteistä. Haastateltavat valittiin laajasti koko organisaatiosta, jolloin varmistettiin, että saadaan näkökulmia mahdollisimman monelta taholta ja eikä rajoitettu vain yhteen tasoon tai tehtävätyyppiin. Koska tutkija toimi yksin, ei tutkijaan kohdistuvaa triangulaatiota voitu hyödyntää. Tällöin tutkijoita olisi ollut useampia. Teoriaan kohdistuvalla triangulaatiolla tässä tutkimuksessa huolehdittiin, että teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen näkökulmaa laajennettiin huomioimalla mahdollisimman monipuolisesti erilaisia teoreettisia lähtökohtia. Metodiin kohdistuvaa triangulaatiota käytettiin hankkimalla tietoa käyttämällä aineiston hankinnassa haastatteluja sekä havainnointia. Molempien avulla pystyttiin löytämään vastauksia samankaltaisiin kysymyksiin esimerkiksi organisaation tunnetilaan ja palvelukulttuuriin liittyen.

Tuomi ja Sarajärvi (2013: 136) kehoittavat arvioimaan tutkijan puolueettomuutta osana luotettavuuden arviointia. Tutkimuksen haasteena oli tutkijan oma läheinen suhde organisaatioon. Tutkija toi haastattelujen aikana selkeästi esiin toimivansa tutkijana eikä päivittäisessä työtehtävässään. Haastateltavien kanssa keskusteltiin luottamuksellisuudesta, jotta myös arkoja aiheita pystyttiin käsittelemään. Tutkija huolehti tarkasti, ettei haastateltavien

identiteettiä ollut tunnistettavissa muun muassa häivyttämällä osastot sekä tehtäväalueet haastateltavien yhteydestä. Tutkija kiinnitti myös erityistä huomiota haastattelukysymysten yksityiskohtaisuuteen. Tutkija halusi näin välttää aineiston analysointia vain omiin ennakkokäsityksiinsä perustuen. Toisaalta, koska organisaatio oli tuttu, tutkijalla oli mahdollisuus löytää helposti yhteinen kieli haastateltavien kanssa sekä saada aikaan rento ja turvallinen keskusteluilmapiiri.

Luotettavuuden arvioinnissa tulee myös tarkastella tiedon riittävyttä. Arvioidaan saatiinko tietoa mahdollisimman paljon ja siten, että siitä oli mahdollista tehdä johtopäätökset. (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008: 133; Tuomi & Sarajärvi 2013: 87.) Tutkimus avasi erittäin paljon uusia näkökulmia ilmiöille. Vaikka uutta tietoa syntyi runsaasti, saavutettiin haastatteluissa tiedon kylläntyminen eli *saturaatiopiste*. Tätä kuvattiin aineiston hankinnan yhteydessä 5. luvussa.

Tapaustutkimuksissa tulee myös pohtia tutkimustulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyyttä voidaan tarkastella määrällisessä tutkimuksessa tilastollisen sekä laadullisessa tutkimuksessa analyttisen yleistämisen avulla. Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 293–294) mukaan tapaustutkimuksia peilataan aiemmin kehitettyihin teorioihin. Ihmisiin ja kulttuureihin liittyvät tapaustutkimukset kuvaavat usein ainutlaatuisia ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007: 227). Mikäli kahden tai useamman tapauksen voi todeta tukevan samaa teoriaa, voidaan tuloksia pitää yleistettävänä. Tämän kaltaisella tutkimusasetelmalla ei tutkijan tiedossa ole vastaavia kokonaisuuksia, joten yleistettävyyden näkökulmasta tutkimus tulisi toistaa toisessa organisaatiossa.

LÄHTEET

- Ahmed, P. K., M. Rafiq & N. M. Saad (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* [online] 9:37 [Viitattu 6.4.2015] 1221–1241. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310486960>>
- Alvesson, M. & K. Sköldbberg (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications Inc.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. Teoksessa: *Chris Argyris: Critical Evaluations in Business and Management*, 24-34. Wood J. C. & Wood M. C. London: Routledge.
- Aula P. & S. Mantere (2011). Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Toimittaneet Mantere, S., K. Suominen & E. Vaara. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*. [online] 6:18 [Viitattu 6.4.2015] 278–286. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1108/02652320010358698>>
- Ballantyne, D. (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*. [online] 9:37 [Viitattu 20.5.2015] 1242 - 1260. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310486979>>
- Christopher, M., A. Payne & D. Ballantyne (1994). *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Collins, J. (2001). *Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Crittenden, V. L. & W. F. Crittenden (2008). Building a Capable Organization. The Eight Levers of Strategy Implementation. *Business Horizons*. [online] 51:4 [Viitattu 20.5.2015] 301–309. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.proquest.com/docview/195357837?accountid=14797>>

- Edvardsson, B. & B. Enquist (2002). 'The IKEA Saga': How Service Culture Drives Service Strategy. *The Service Industries Journal* [online] 22:4 [viitattu 3.4.2015] 153-186. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1080/714005098>>
- Ellson, T. (2004). *Culture and positioning as determinants of strategy*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola J. & J. Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Toimittaneet J. Aaltola & R. Valli. 2. painos. Juva: PS-kustannus.
- Ferdous, A. S. & M. Polonsky (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*. [online] 22:4 [Viitattu 6.4.2015] 300-315. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>>
- Foster, K. (2006). Interview with David Norton. *Measuring Business Excellence* [online] 10:4 [viitattu 28.3.2015] USA. 102 – 105. Saatavana World Wide Webissä: <URL:<http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/journals.htm?articleid=1581918&show=abstract#sthash.TfIp2Y3t.dpuf>>
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Grönfors, M. (2007). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Toimittaneet J. Aaltola & R. Valli. 2. painos. Juva: PS-Kustannus.
- Gummesson, E. (2006). *Total relationship marketing*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*. [online] 1:36 [Viitattu 16.4.2015] 12-31. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.tritonia.fi/science/article/pii/S0090261605000677>>
- Joshi, R. (2007). Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation. *ICFAI Journal of Services Marketing*. [online] 5:4 [Viitattu 12.4.2015] 28-36. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=27992252&site=ehost-live>>
- Juuti, P. & M. Luoma (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin*. Keuruu: Kustannusyritys Otava.
- Kalliomaa, S. (2004). *Sisäinen markkinointi – asiakassuuntautuneisuuden johtamista sisäisissä vuorovaikutussuhteissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kalliomaa, S. (2009). *Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta*. [online] Jyväskylä: Saatavana World Wide Webissä: <URL: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/21306>>
- Kananen, J. (2008). *Kvali : kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kamensky, M. (2000). Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään ja huomenna (1970–2010). *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. [online] 1:2000 [Viitattu 9.3.2014] 144–157. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://lta.hse.fi/2000/1/>>
- Kamensky, M. (2002). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. (2014) *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*. [online] 84:3. [Viitattu 12.5.2015] 100–109. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=19707492&site=ehost-live>>
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (2004). *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (2002). *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kim, M., B. J. Knutson & J. Han (2015). Understanding Employee Delight and Voice From the Internal Marketing Perspective. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. [online] 24:3 [Viitattu 23.3.2015] 260–286. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1080/19368623.2014.910482>>
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kotter, J. P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laine, P.-M. & E. Vaara (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. *Teoksessa: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Toimittaneet Mantere, S., K. Suominen & E. Vaara. Helsinki: WSOYpro Oy.
- MacLennan, A. (2011). *Strategy execution. Translating strategy into action in complex organizations*. New York. Routledge.
- Michlitsch, Joseph F. (2000). High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership*. [online] 28:6. [viitattu 27.3.2015] 28-33. Saatavana World Wide Webissä: <URL:<http://search.proquest.com/docview/194363641?accountid=14797>>
- Mintzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. [online] 72:1 [viitattu 28.3.2015]. 107–114. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9403231746&site=ehost-live>>

- Nikbin, D., N. N. Saad & I. Ismail (2010). The Relationship between Internal Marketing and Implementation of Strategic Orientations in Malaysian Service Industry. *International Journal of Business and Management Science*. [online] 3:1 [Viitattu 18.4.2015] 17-37. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.proquest.com/docview/873581289?accountid=14797>>
- Nojonen, M. (2009). *Sunzi. Sodankäynnin taito*. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pitkänen, J. (2006). *Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Porter, M. E. (1985) *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Rafiq, M. & P. K. Ahmed (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *The Journal of Marketing Management*. [online] 9:3 [Viitattu 4.4.2015] 219-232. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4967080&site=ehost-live>>
- Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Shiu, Y.-M. & T.-W. Yu (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*. [online] 6:30 [Viitattu 5.4.2015] 793-809. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=50219047&site=ehost-live>>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. [online] 28:1983 [Viitattu 18.4.2015] 339-358. Saatavana World Wide Webissä: <URL: http://www.iuc.edu.eu/group/sem1_L3/2013%20STRATMAN/reading/Smircich%20culture0.pdf>

- Smith, B. D. (2010). Discretion is the better part of value: Five research-based rules for ensuring that strategy implementers implement. *Journal of Medical Marketing*. [online] 3:10 [Viitattu 14.4.2015] 259-266. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.proquest.com/docview/497312545?accountid=14797>>
- Speculand, R. (2005). *Bricks to bridges. Make your strategy come alive*. Singapore: Bridges Business Consultancy Int.
- Suominen, K. (2011). Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. *Teoksessa: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Toimittaneet Mantere, S., K. Suominen & E. Vaara. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Säntti, R. (2012). How Cultures Interact in an International Merger. [online] [viitattu 3.4.2015] Tampereen yliopisto. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67038/951-44-5105-8.pdf?sequence=1>>
- Tsai, Y., S.-W. Wu & S.-T. Chang (2012). Internal Marketing Establishes the Culture of Market Orientation. *International Journal of Operational Management, Marketing and Services*. [online] 1:2 [Viitattu 6.4.2015] Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978364227966965>>
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Varey, R. J. & B. R. Lewis (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*. [online]9/10:33 [Viitattu 4.4.2015] 926 – 944. Saatavana World Wide webistä: <URL: <http://dx.doi.org/10.1108/03090569910285869>>
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja. 20 työkalua*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Webster, C. (1992). What Kind of Marketing Culture Exist in Your Service Firm? *The Journal of Services Marketing*. [online] 6:2 [Viitattu 6.4.2015] 54–67. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.proquest.com/docview/212683413?accountid=14797>>

- Wieseke, J., M. Ahearne, S. K. Lam, & R. v. Dick (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal Of Marketing* [online] 73:2. [Viitattu 6.4.2015] 123-145. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://search.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=36441944&sit e=ehost-live>>
- Yu, Q. & B. R. Barnes (2010) Performance improvement by investing in internal marketing management. *Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2010 IEEE International Conference on 2.-5.6.2010.* [online] [Viitattu 5.4.2015] 708–713. Saatavana World Wide Webissä: <URL: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5492731&isnumber=5492694>>

Liite 1. Teemahaastatteluiden haastattelurunko

Haastattelujen teemat

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Teemat on määritelty ennalta, mutta kysymykset muotoutuvat haastattelun aikana. Alla esitetyt kysymykset toimivat esimerkkeinä aiheista, joita keskustelun aikana voi nostaa esiin ja auttavat haastattelijaa pitämään suunnan oikeana.

Työskentely-ympäristö ja näkyvät kulttuurin tunnusmerkit

Tavoitteena on saada keskustelun aluksi mahdollisimman vapaamuotoinen ja spontaani kuvaus omasta työstä. Haastateltavan ei tarvitse esitellä itseään. Tärkeintä on luoda yleiskuvaus asioista, jotka ensimmäisenä näkyvät työstä.

- Kuvaus omin sanoin tyypillisestä työpäivästä, esim.
 - o Kenen kanssa tekee töitä?
 - o Millaisia tehtäviä on?
 - o Keitä tapaa?
 - o Millainen paikka on, missä töitä tekee?
- Miten kuvailisi Yksikön X työntekijää?
 - o Onko jotain ulkoisia tunnusmerkkejä, josta tunnistaa?
 - o Onko jotain piirrettä mistä X:läisen tunnistaa? (fiilis, asenne, ajatusmaailma...?)
- Jos ystävä/tuntematon kysyisi, missä on töissä ja mitä tekee, mitä kertoisi?

Palvelukulttuurin tunnistaminen

Tällä teemalla on tavoitteena tunnistaa sisäisen markkinoinnin elementtejä arjen toiminnassa ja palvelukulttuurissa (viestintä, valtaistaminen, mahdollistaminen, johdon tuki, ryhmien välinen yhteistyö, ryhmien sisäinen yhteistyö, HR:n työkalut, kehittäminen). Nämä avaavat myös kulttuurin pohjalla vaikuttavia perusolettamuksia, joita on mahdoton pintapuolelta havaita. Tunnistetaan myös sisäisiä valtarakenteita sekä esimiesten antamaa tukea.

- Oma ajatus siitä, millaista on hyvä asiakaspalvelu? Millaista palvelu on X:ssä? (yleisen tason kuvaus, ei henkilöidy haastateltavaan)
- Ketkä kokee omiksi asiakkaitaan? (Tässä on tunnistettava, miten asiakkuus määritellään: sisäinen vs. ulkoinen)
- Onko omassa työssä määritelty "laatuso"? Miten? Kuka määrittelee?
- Kuinka laatua kehitetään?
- Palaute?
 - o asiakkailta
 - o kavereilta
 - o pomolta
- Millaista yhteistyö on
 - o kavereiden kanssa
 - o pomon kanssa
 - o muiden X:n osastojen kanssa?
- Hankalissa tilanteissa toimiminen?
- Mistä saa tietoa? (sisäiset asiat, ulkoiset asiat, uudet palvelut, tavoitteet...)

Osallistuminen strategiayöhön ja organisaation tunnetila

Tällä teemalla tarkoitetaan selvittää, millä tavoin henkilö kokee osallistuneensa tavoitteiden ja niiden saavuttamisen suunnitteluun. Lisäksi etsitään merkkejä organisaation tunnetilasta (uudistumishakuisuus <-> strategisen suunnan selkeys)

- Onko ollut mukana koko Yksikkö X:n visiointipäivissä?
- Onko ollut mukana tekemässä toiminnan suunnittelua? (oman, ryhmän tai koko X:n)
- Jos on ollut mukana, miten on kokenut tilaisuudet?
- Mitä tilaisuuksissa on puhuttu?
 - o Puhuttiinko palveluista? Asiakkaista? Oman ryhmän asioista?
- Onko ollut mukana jossain kehitysprojekteissa?
 - o Mitä projekteista on oppinut?

Arvot

Tunnistetaan onko organisaation arvot tuttuja. Miten arvot istuvat omaan ajatusmaailmaan? Tuntuvatko arvot sellaisilta, jotka toteutuvat työssä? Arvojen selkeys on yhteydessä organisaation tunnetilaan.