

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**SISÄINEN MARKKINOINTI FRANCHISING-KETJUSSA**  
**Case Arnolds Bakery & Coffeeshop**

Yrityksen taloustiede, markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Joulukuu 2007  
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Johanna Tschokkinen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, markkinointi
Tekijä:	TSCHOKKINEN, JOHANNA
Tutkielman nimi:	Sisäinen markkinointi franchising-ketjussa. Case Arnolds Bakery & Coffeeshop
Pro gradu -tutkielma:	75 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Joulukuu 2007
Avainsanat:	Sisäinen markkinointi, sisäiset asiakkaat, franchising

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida sisäistä markkinointia franchising-ketjussa. Tutkimusongelma on jaettu kolmeen osaongelmaan: 1) Miten Arnolds-ketju näkee sisäisen markkinoinnin? 2) Minkälaisia sisäisen markkinoinnin elementtejä Arnolds-ketjussa on käytössä? 3) Millainen merkitys sisäisellä markkinoinnilla on Arnolds-ketjussa?

Niin franchisingia kuin sisäistä markkinointia on tutkittu laajasti ja niistä löytyy paljon kirjallisuutta. Tietävästi niitä ei kuitenkaan ole aiemmin tutkittu yhdessä. Tässä tutkimuksessa halutaan yhdistää nämä tutkimuskohteet ja tutkia sisäistä markkinointia franchising-ketjussa. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa käytettiin Arnolds Bakery & Coffeeshop:ia, joka on amerikkalaistyyppinen nopean palvelun leipomokahvilaketju. Arnolds valittiin kohdeyritykseksi sen menestyneen liiketoimintakonseptin ja vahvan kotimaan markkina-aseman vuoksi. Tämän tutkimuksen tutkimuksellinen lähtökohta on laadullinen tutkimus, ja siinä on sovellettu niin sanottua faktanäkökulmaa. Tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimusta, ja tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastateltaviksi valittiin yksi franchising-ketjun edustaja ja yksi kahvilayrittäjä.

Tässä tutkimuksessa nähdään sisäisen markkinoinnin koostuvan kolmesta elementistä: oikeanlaisesta johtamisstrategiasta, sisäisistä asiakkaista ja oikeanlaisesta yrityskulttuurista. Nämä kolme elementtiä muodostuvat erilaisista niihin liittyvistä tekijöistä, jotka ovat osittain päällekkäisiä.

Johtopäätöksissä päädytään siihen, että Arnolds-ketjussa sisäinen markkinointi kuuluu ainakin osin ketjun jokapäiväiseen toimintaan, ja sen merkitys kahviloiden ja ketjun ulkoiseen menestykseen ymmärretään. Sisäinen markkinointi on monimutkainen ja aikaa vaativa prosessi, johon jokaisen ketjun tulisi paneutua huolella. Täten oli positiivista, vaikka hieman yllättävää huomata, kuinka tärkeänä osana sitä pidetään Arnolds-ketjussa. Johtopäätöksiä tarkastellaan jokaisen sisäisen markkinoinnin elementin kautta. Selkeitä vahvuuksia ketjussa on henkilöstön kohtelemisen sisäisinä asiakkaina ja avoin ja rehellinen yrityskulttuuri. Eniten puutteita ketjun sisäisessä markkinoinnissa on yhteisten arvojen, vision, tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen luomisessa sekä niistä tiedottamisessa. Suurin haaste Arnolds-ketjussa on saada yhdistettyä yrittäjien ja ketjun toisistaan poikkeavat johtamisstrategiat, päämäärät, tavoitteet ja arvot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka loisi ketjulle korvaamattoman kilpailuedun muihin nähden.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 FRANCHISING – VASTAUS KOVENEVAAN KILPAILUUN .....	5
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA RAJAUKSET .....	6
1.3 KESKEISET FRANCHISINGIIN LIITTYVÄT KÄSITTEET .....	7
1.3.1 <i>Franchising yrityksen toimintamuotona</i> .....	7
1.3.2 <i>Franchising-sopimus</i> .....	9
1.3.3 <i>Franchising-käsikirja</i> .....	11
<b>2 SISÄINEN MARKKINOINTI JA SEN ELEMENTIT .....</b>	<b>13</b>
2.1 SISÄISEN MARKKINOINNIN KÄSITE .....	13
2.2 SISÄINEN MARKKINOINTI JOHTAMISSTRATEGIANA .....	15
2.3 HENKILÖSTÖ SISÄISINÄ ASIAKKAINA .....	18
2.3.1 <i>Sisäisen asiakkuuden merkitys</i> .....	18
2.3.2 <i>Työ tuotteena</i> .....	21
2.3.3 <i>Henkilöstön valtaistaminen</i> .....	23
2.4 OIKEANLAINEN YRITYSKULTTUURI .....	25
2.5 SISÄINEN MARKKINOINTIMIX .....	28
2.6 SISÄISEN MARKKINOINNIN ELEMENTIT .....	31
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>35</b>
3.1 KOHDEYRITYS ARNOLDS BAKERY & COFFEESHOP .....	35
3.2 TUTKIMUSAINEISTON VALINTA JA HANKINTA .....	36
3.2.1 <i>Tutkimuksellinen lähtökohta</i> .....	36
3.2.2 <i>Tapaustutkimus tutkimusstrategiana</i> .....	37
3.2.3 <i>Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä</i> .....	39
3.3 HAASTATTELUAINEISTON ANALYSOINTI .....	41
3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	44
<b>4 SISÄINEN MARKKINOINTI ARNOLDS-KETJUSSA .....</b>	<b>47</b>
4.1 KETJUN NÄKÖKULMA SISÄISEN MARKKINOINNIN KÄSITTEESEEN .....	47
4.2 KETJUN JOHTAMISSTRATEGIA .....	48
4.3 KETJUN HENKILÖSTÖ SISÄISINÄ ASIAKKAINA .....	50
4.4 KETJUN YRITYSKULTTUURI .....	54
4.5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
<b>5 YHTEENVETO .....</b>	<b>68</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>71</b>
<b>LIITTEET:</b>	
<b>LIITE 1. LUETTELO HAASTATTELUISTA .....</b>	<b>76</b>
<b>LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET/ TOIMITUSJOHTAJA .....</b>	<b>77</b>
<b>LIITE 3. HAASTATTELUKYSYMYKSET/ YRITTÄJÄ .....</b>	<b>78</b>
<b>LIITE 4. FRANCHISINGTILASTO SUOMESSA .....</b>	<b>79</b>

**LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA:**

<b>KUVIO 1 OIKEANLAINEN JOHTAMISSTRATEGIA JA SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT.....</b>	<b>18</b>
<b>KUVIO 2 HENKILÖSTÖ SISÄISINÄ ASIAKKAINA JA SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT .....</b>	<b>25</b>
<b>KUVIO 3 OIKEANLAINEN YRITYSKULTTUURI JA SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT .....</b>	<b>28</b>
<b>KUVIO 4 SISÄINEN MARKKINOINTIMIX.....</b>	<b>30</b>
<b>KUVIO 5 SISÄISEN MARKKINOINNIN ELEMENTIT JA NIIHIN LIITTYVÄT TEKIJÄT .....</b>	<b>32</b>
<b>TAULUKKO 1 TUTKIMUKSEN OPERATIONALISOINTI.....</b>	<b>43</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Franchising – Vastaus kovenevaan kilpailuun

Franchising on franchising-antajalle erinomainen liiketoiminnan kasvumalli ja franchising-yrittäjälle helppo tapa harjoittaa liiketoimintaa. Menestyvä franchising-ketju tarjoaa yritykselle valmiin menestyvän liiketoimintamallin, tunnetun brändin ja imagon, joka on luotettava ja kiinnostaa asiakkaita. Franchising onkin yksi käytetyimmistä yrityksen laajentumiskeinoista. Yritystoiminnassa kuulee painotettavan yhä useammin verkostoitumista, vuorovaikutusta ja keskittymistä ydinosaamiseen. Juuri nämä toimintamuodot kuuluvat olennaisena osana franchising-toiminnan peruspiirteisiin. Franchising yhdistää suurtuotannon edut ja pienimuotoisen paikallisen yritystoiminnan. Franchising-toimintamallin on sanottu olevan maailman menestynein yrittämisen muoto. Tästä todisteena ovat muun muassa maailmanlaajuiset franchising-ketjut kuten McDonald's, The Body Shop ja Hertz-autovuokraamo (Combs & Michael & Castrogiovanni 2004, Eräheimo & Laakso 1998, Mattila & Wathén & Tommila & Rinkinen 1998).

Suomeen franchising-toiminta tuli 1970-luvulla hampurilaisravintoloiden ja autonvuokraustoiminnan muodossa. Voimakkaammin franchising on kuitenkin levinnyt Suomeen vasta 1990-luvulla. Franchising on jatkuvasti kasvava yritysmuoto, ja sitä käytetään paitsi kuluttajatuotteiden ja -palveluiden liiketoiminnoissa myös entistä enemmän business-to-business -tyyppisissä yrityksissä (Koiranen & Tuunanen 1996, 57). FranCon Franchising Consulting:in laatiman tilaston (Franchisingtilastot, Suomen Franchising Yhdistyksen www-sivut) mukaan franchising-ketjujen määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Vuonna 2006 Suomessa toimi yhteensä 148 franchising-ketjua, joista vähittäiskaupan alalla toimi 61, palvelualalla 68 ja ravintola-alalla 19 ketjua. Franchising-toimipisteitä oli yhteensä 5606. Vuonna 2006 franchising-yrittäjiä oli 3083 kappaletta ja ketjut työllistivät yhteensä 32 056 työntekijää.

Vaikka franchising luokin hyviä mahdollisuuksia vastata kovaan kilpailuun markkinoilla, ei se yksinään riitä. Menestyvän franchising-liiketoimintamallin lisäksi ketju tarvitsee motivoituneen ja osaavan henkilöstön, jotta tuotteita, palveluja ja ulkoisia markkinointikampanjoita voidaan markkinoida tehokkaasti ulkoisille asiakkaille. Tähän ketju tarvitsee sisäistä markkinointia. Sisäistä markkinointia pidetään menestyksekkään ulkoisen markkinoinnin edellytyksenä (Grönroos, 1998, 281).

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida sisäistä markkinointia franchising-ketjussa. Tutkimusongelma voidaan jakaa seuraaviin osaongelmiin:

- 1 Miten Arnolds-ketju näkee sisäisen markkinoinnin?
- 2 Minkälaisia sisäisen markkinoinnin elementtejä Arnolds-ketjussa on käytössä?
- 3 Millainen merkitys sisäisellä markkinoinnilla on Arnolds-ketjussa?

Sisäisestä markkinoinnista löytyy paljon kirjallisuutta. Silti systemaattista tutkimusta siitä, miten sisäinen markkinointi käytännössä toimii, on huomattavan vähän (Ahmed & Rafiq & Saad 2003, Gounaris 2006, Kalliomaa 2004). Franchisingia on myös tutkittu paljon, mutta ei kuitenkaan yhdessä sisäisen markkinoinnin kanssa. Sisäisestä markkinoinnista on suuri etu palvelualalla toimiville franchising-ketjuille, sillä niille on ehdottoman tärkeää, että kaikki työntekijät niin franchising-ottaja kuin -antaja – yrityksissä ovat motivoituneita tuottamaan hyvää palvelua ulkoisille asiakkaille. Kuitenkin vain pieni osa kaikista yrityksistä oikeasti käyttää sisäistä markkinointia hyväkseen (Gounaris 2006, 441). Kohdeyrityksenä tässä tutkimuksessa käytetään Arnolds Bakery & Coffeeshop:ia, joka on menestyvä suomalainen kahvilaketju. Tutkimuksen empiria-osuus muodostuu Arnolds Bakery & Coffeeshop:in toimitusjohtajan Tero Lassilan ja kahvila-yrittäjän Tua Kukkosen haastatteluista.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain Suomessa toimivia franchising-ketjuja, koska kohdeyrityksenä on tässä tutkimuksessa suomalainen ketju. Ketjulla tarkoitetaan niin franchising-antaja kuin -ottaja -yrityksiä.

Sisäinen markkinointi yhdistetään usein palvelujen markkinointiin (Grönroos 1998, 280). Koska melkein kaikki Suomessa toimivat franchising-ketjut voidaan nähdä palveluja tuottavina yrityksinä, keskitytään tässä tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin osalta palvelujen markkinoinnin näkökulmaan. Franchising-sanaa käytetään erityyppisten toimintamallien yhteydessä. Yleisin franchising-toimintamalli on Business Format Franchising, jossa franchising-antaja luovuttaa koko liiketoimintamallin käyttöoikeuden ja siihen liittyvät tavaramerkit ja liiketunnukset franchising-yrittäjälle (Pohtola 2004, 15). Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan franchisingilla nimenomaan Business Format Franchisingia, koska Arnolds-ketju toimii sillä periaatteella.

### **1.3 Keskeiset franchisingiin liittyvät käsitteet**

#### **1.3.1 Franchising yrityksen toimintamuotona**

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-ottajan eli -yrittäjän ja franchising-antajan, välistä sopimukseen pohjautuvaa yhteistyötä. Franchising on liiketoimintamalli, joka perustuu franchising-antajan kehittämään liikeideaan. Liikeidea on käytännössä testattu ja havaittu menestyväksi ja kannattavaksi. Franchising-antajan ja -yrittäjän yhteistyö perustuu siis franchising-antajan kehittämään ja franchising-ottajalle myymään liiketoimintamalliin, jonka mukaisesti kyseisen ketjun yritykset toimivat markkinoilla ("Franchising, mikä franchising?", Suomen franchising yhdistyksen www-sivu).

Franchising-toiminnan perusideana on kloonata menestyspotentiaalista liiketoimintamallia. Yritykset, jotka toimivat samalla mallilla, muodostavat franchising-verkoston. Franchising-verkosto ja mallin oikeudet omistava franchising-antajataho muodostavat franchising-ketjun. Kaikki ketjun jäsenet tekevät töitä yhteisen päämäärän

hyväksi: markkinoidakseen ja myydäkseen samaa yhtenäistä tuotetta tai palvelua. Franchising-antajalle franchising on liiketoiminnan kasvumalli. Franchising-yrittäjälle se on puolestaan tapa harjoittaa yritystoimintaa (Eräheimo & Laakso 1998, 1–2).

Yleensä franchising-toimintamalli on rakennettu brändinimen, joka voi olla tavaramerkki, palvelumerkki ja/tai tuotenimi, ympärille. Franchising-antaja siirtää liiketoimintamallin ja sen käyttöön liittyvän tietotaidon franchising-yrittäjälle koulutuksen ja käsikirjan avulla. Tämän lisäksi franchising-antaja tuottaa ja järjestää jatkuvaa kaupallista ja teknistä tukea ketjun franchising-yrittäjille. Franchising-yrittäjä puolestaan sitoutuu noudattamaan konseptin toimintaohjeita ja täyttämään konseptin mukaiset laatuvaatimukset. Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, yhteistyön pelisäännöt, kuten myös yhteistyön päättäminen ja sen seuraukset on aina täsmennetty franchising-antajan ja -yrittäjän välisessä kirjallisessa sopimuksessa ("What is franchising?", Euroopan Franchise-liiton [www-sivu](#)).

Franchisingissa on tärkeää ottaa huomioon, että osapuolet, franchising-antaja ja -yrittäjä, ovat toisistaan niin taloudellisesti kuin juridisesti riippumattomia. Itsenäisinä yrityksinä franchising-antajalla ja -yrittäjällä ei ole omistuksellista tai rahoituksellista sidosta, eikä juridista vastuuta toistensa sitoumuksista. Täten franchising-antajalla ei ole päätösvaltaa franchising-yrittäjän toimintaan yhteistyösopimuksen ulkopuolelle jäävissä asioissa (Eräheimo & Laakso 1998, 2).

Liiketoimintamallin käyttö ja yhteistoimintaedut ovat franchising-yrittäjälle maksullisia. Yleisimpiä franchising-antajan perimiä maksuja ovat liittymismaksu, yhteistyömaksu, palvelumaksut ja markkinointimaksu. Liittymismaksu on kertaluonteinen suoritus, jonka franchising-yrittäjä maksaa liittyessään ketjun jäseneksi. Liittymismaksu on siis franchising-yrittäjän maksama korvaus oikeudesta käyttää franchising-antajan kehittämää liiketoimintamallia. Yhteistyömaksu on jatkuva korvaus palveluista, joita franchising-yrittäjä saa ketjulta. Yhteistyömaksu on yleensä tietty prosenttiosuus franchising-yrittäjän liikevaihdosta. Yhteistyömaksulla rahoitetaan ketjun ja mallin kehittämistä ja katetaan franchising-yrittäjille tarjottavista tukitoiminnoista aiheutuvat työvoimakustannukset. Palvelumaksuja kerätään erilaisten yhteisten palveluiden hankintaan. Palvelumaksut, kuten myös markkinointimaksu, ovat yleensä jatkuvaluonteisia maksuja, jotka lasketaan prosenttiosuutena franchising-yrittäjän liikevaihdosta. Markkinointimaksu kerätään



ketjun yhteiseen rahastoon, josta rahoitetaan ketjun kattomarkkinointia ja valtakunnallisia myynninedistämistoimenpiteitä (Eräheimo & Laakso 1998, 3, Mattila ym. 1998, 95–98).

Andrew Sherman (2004) korostaa, että franchising on ennen kaikkea strateginen yhteistyösuhde. Molemmat yhteistyön osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan menestyäkseen. Täten onnistunut franchising vaatii molempien osapuolien sitoutumista yhteistyöhön ja tämän suhteen jatkuvaa kehittämistä.

### **1.3.2 Franchising-sopimus**

Franchising-sopimus käsittelee kahden toisistaan juridisesti riippumattoman osapuolen taloudellista suhdetta ja kontrolloi franchising-yrittäjän nauttimaan itsenäisyyden tasoa. Näitä voidaan pitää franchising-sopimuksen tärkeimpinä tunnusmerkkeinä (Pohtola 2004, 28).

Franchising-sopimukset muodostavat oman sopimustyyppinsä. Jokaisen ketjun sopimus muodostaa oman ainutlaatuisen kokonaisuutensa, joka käytännössä aina poikkeaa muiden ketjujen sopimuksista. Suomessa ei ole omaa franchising-toimintaa koskevaa lakia, joten franchising-toimintaan sovelletaan yleisesti yritystoimintaan liittyvää lainsäädäntöä (Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus 2002). Tärkeimmät lait ja säännökset franchising-sopimuksia solmittaessa ovat oikeustoimilaki, EU:n ryhmäpoikkeusasetus, kilpailunrajoituslaki, laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa ja markkinatuomioistuimen päätös ketjun vastuusta yhdenmukaisesta markkinoinnista (Mattila ym. 1998, 141–142). Suomen Franchising Yhdistyksen Eettisten Sääntöjen mukaan franchising-sopimuksen tulee vastata kansallisen lainsäädännön, EU:n lainsäädännön, Franchising Yhdistyksen Eettisten Sääntöjen ja mahdollisten kansallisten lisäsäännösten määräyksiä (Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus 2002).

Erityisen franchising-lainsäädännön puuttumisen johdosta franchising-sopimuksen sisällön merkitys korostuu. Franchising-sopimuksen laatii yleensä franchising-antaja. Yrittäjän on vaikea muuttaa franchising-ketjussa käytettävän sopimuksen sisältöä.

Yrittäjän on syytä tutustua sopimuksesta aiheutuviin oikeuksiin ja velvollisuuksiin ja niiden sisältämiin riskeihin hyvin ennen sopimuksen allekirjoittamista. On kummankin osapuolen etu, että yhteistyön keskeiset oikeudet ja velvollisuudet tunnetaan hyvin (Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus 2002).

Franchising-toimintaa harjoitetaan hyvin monella eri liike-elämän alueella, joten franchising-sopimuksetkin eroavat toisistaan huomattavasti. Täten on mahdotonta esittää yleisellä tasolla kaikkia niitä seikkoja, jotka sopimukseen tulee sisällyttää. Tarkoituksenmukaista on kuitenkin laatia sellainen sopimus, joka pyrkii tasapuolisuuteen ja varmistamaan häiriöttömän yhteistyön pitkällä tähtäyksellä (Mattila ym. 1998, 140, 149).

Paul Rubinin (1978, 225) mukaan franchising-sopimuksessa toimialasta riippumatta on eriteltyinä neljä pääkohtaa. Ensimmäisenä sopimuksessa tulee eritellä franchising-antajan velvollisuudet, joihin kuuluvat erilaiset johdannolliset avustukset. Toisena tulee määrittellä franchising-yrittäjän velvollisuus johtaa yritystään franchising-antajan määrittämien standardien mukaan. Kolmanneksi sopimuksessa tulee eritellä franchising-yrittäjän maksettavat maksut franchising-antajalle, ja neljänneksi sopimuksessa tulee olla sopimuksen päättämiseen liittyvä lauseke. Yleensä franchising-antajalla on oikeus päättää sopimus halutessaan jo ennen virallista päättymispäivää, jos franchising-yrittäjä ei ole noudattanut sopimusta tai käsikirjaa. Lisäksi James Brickley ja Frederick Darkin (1987, 403) mukaan sopimuksessa on hyvä mainita franchising-antajan oikeus päättää sopimus, jos franchising-yritys ei täytä ketjun laatukriteereitä.

Mattilan ym. (1998, 156) mukaan mainonnan ja markkinoinnin osalta sopimuksessa tulee erottaa ketjun yleismainonta ja jokaisen franchising-yrittäjän oma mainonta omalla toimialueellaan. Sopimuksessa tulee siis määrittellä minkälaiset minimivelvoitteet franchising-antajalla ja -yrittäjällä on mainonnassa ja markkinoinnissa. Sopimuksessa voidaan myös määrittellä, minkälaisia oikeuksia franchising-yrittäjällä on suorittaa omia markkinointitoimenpiteitä. Markkinoinnin lainmukaisuuden turvaamiseksi on yleensä tarpeen ottaa sopimukseen mukaan määräykset, jotka velvoittavat franchising-yrittäjän hyväksyttämään käyttämänsä mainosmateriaalin franchising-antajalla ennen sen käyttöä

tai vähintään mainita sopimuksessa, minkälaista mainosmateriaalia franchising-yrittäjällä on oikeus käyttää.

Franchising-sopimuksen keskeisiä elementtejä ovat franchising-antajan suojatut tavaramerkit ja muut tunnukset, joihin yrittäjä saa käyttöoikeuden. Sopimuksessa tulee määritellä franchising-yrittäjälle luovutettavat oikeudet ja määräykset tavaramerkin ja muiden ketjun tunnuksien käytöstä. Franchising-toiminnan yksi erityispiirre on, että kaikki ketjun jäsenet toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. Tämä sisältää muun muassa toimitilojen yhtenäisen sisustuksen ja tuotteiden ja palvelun yhteisen laadun. Sopimuksessa tulee mainita, että franchising-yrittäjä sitoutuu noudattamaan näitä ketjun toimintatapoja (Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus 2002).

Tietyissä franchising-ketjuissa annetaan franchising-ottajalle alueellinen yksinoikeus harjoittaa liiketoimintaa toiminta-alueellaan. Jos tällainen on käytössä, tulee se mainita sopimuksessa. Yksinoikeus estää franchising-antajaa antamasta samaa oikeutta tällä alueella jollekin toiselle franchising-yrittäjälle (Lautjärvi & Tommila 1988, 33).

### **1.3.3 Franchising-käsikirja**

Sopimuksen lisäksi franchising-ottajaa sitoo ja ohjaa käsikirja, johon on ohjeistettu franchising-toimintamalli. Sopimuksessa viitataan käsikirjaan, kun on kysymys liiketoiminnan harjoittamisen yksityiskohdista. Käsikirjassa kuvataan liiketoimintamallin sisältö yksityiskohtaisesti ja käsikirja on useimmissa tapauksissa määritelty sitovuudeltaan samanasteiseksi kuin varsinainen sopimus. Franchising-yritykset sitoutuvat siis noudattamaan käsikirjassa mainittua ohjeistusta ja täyttämään sovitut laatuvaatimukset. Franchising-sopimuksen lisäksi salassapitomääräykset ulotetaan koskemaan myös käsikirjaa (Sherman 2004, 21–23).

Käsikirja muodostaa tärkeän osan laillisia keinoja, joiden avulla franchising-antaja pystyy suojaamaan ideoitaan, tietotaitoa ja kauppasalaisuuksia. Käsikirjan tulisi olla helposti ymmärrettävä ja siinä tulisi olla mahdollisimman selvästi selostettuna ketjun

profiiliohjeistus, jossa määritellään logon, tuotemerkkien, tunnuksien ja värien käyttö. Tällä varmistetaan ketjun yhteenkuuluvuus. Franchising-sopimuksessa tulee mainita franchising-antajan oikeudesta muuttaa käsikirjan sisältöä, jotta liikeidea voidaan kehittää (Mattila ym. 1998, 118–120, Mendelsohn 1992, 11).

## 2 SISÄINEN MARKKINOINTI JA SEN ELEMENTIT

### 2.1 Sisäisen markkinoinnin käsite

Sisäinen markkinointi on alun perin ilmestynyt palvelujen markkinointia ja sittemmin palvelujen johtamista koskevaan kirjallisuuteen. Eiglier ja Langeard (1976) eivät käyttäneet sisäisen markkinoinnin käsitettä, mutta he painottivat tarvetta markkinoida palveluja organisaation sisällä (Grönroos 1998, 281). Tämä voidaankin nähdä yhtenä sisäisen markkinoinnin päätehtävänä. Sisäisen markkinoinnin käsite on saanut alkunsa jo 1970-luvulla ja se on kiinnostanut tutkijoita siitä lähtien.

Berryn (1981) mukaan sisäisen markkinoinnin käsite kehittyi, kun työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivoituneisuuden käsitteellistäminen suuntautui näkemykseen, jossa työntekijä nähdään asiakkaana ja työt parantuneen palvelutason tuotteina (Ahmed ym. 2003, 1221). Berryn (1981) näkemys työntekijöistä sisäisinä asiakkaina on pysynyt johtavana sisäisen markkinoinnin ajatuksena (Ballantyne 2000, 275). Piercy ja Morgan (1991) puolestaan näkivät sisäisen markkinoinnin ulkoisten markkinointiohjelmien implementoinnin välineenä. Rafiq & Ahmed (1993) laajensivat tätä käsitystä lisäämällä, että sisäistä markkinointia voi käyttää minkä tahansa toiminnollisen strategian implementoinnin välineenä (Ahmed ym. 2003, 1221).

Grönroos (1981, 236) on painottanut sisäisen markkinoinnin merkitystä motivoituneen ja palveluhenkisen henkilöstön luomisessa. Keinoina tähän hän mainitsee kaksisuuntaisen viestinnän ja työtehtävien tehokkaan koordinoinnin.

Sisäinen markkinointi on alusta alkaen esitetty käyttäytymis-instrumentaalisen lähestymistapana, jossa sisäisesti johdetun markkinointistrategian avulla keskitytään luomaan sisäisiä tuotteita. Sisäisillä tuotteilla pyritään täyttämään työntekijöiden tarpeita. Näin pystytään lisäämään työntekijöiden tyytyväisyyttä heidän työhönsä, joka loppujen

lopuksi johtaa siihen, että yrityksen antamat palveluodotukset täyttyvät (Gounaris 2006, 435).

Sisäisestä markkinoinnista löytyy huomattavan paljon kirjallisuutta ja sitä tutkitaan yhä enenevässä määrin. Tästä huolimatta vain harva yritys käyttää sitä hyödykseen käytännössä. Yksi syy tähän on se, että sisäiselle markkinoinnille ei löydy yhtä yleistä konseptia. Erilaisia tulkintoja sisäisestä markkinoinnista on useita, mutta yhtä yleisesti hyväksyttyä tulkintaa ei ole (Ahmed & Rafiq 2002, 3, Gounaris 2006, 432).

Sisäisen markkinoinnin käsitteeseen liittyy monenlaisia sisäisiä toimia, jotka tarjoavat henkilöstölle erilaisen lähestymistavan palvelu-, asiakas-, ja markkinointikeskeisyyteen. Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset eli sisäiset markkinat. Jos tavaroita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita ei pystytä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei voida odottaa, että markkinointi onnistuu ulkoisille asiakkaille (Grönroos 1998, 280; 2000, 431).

Sisäinen markkinointi on kokonaisvaltainen markkinointiprosessi, jonka tehtävänä on varmistaa, että joka tason työntekijät, myös johtajat, ymmärtävät ja kokevat liiketoiminnan asiakaskeskeisesti, ja että työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti (Grönroos 1998, 282). Sisäinen markkinointi voidaan nähdä myös filosofiana, jonka tehtävänä on johtaa henkilöstövoimavaroja markkinoinnin näkökulmasta. Näin pystytään luomaan sisäisiä kompetensseja, jotka johtavat ulkoiseen menestykseen (George & Grönroos 1989).

Ahmedin ja Rafiqin (2002, 9) mukaan aiemman empiirisen tutkimuksen mukaan voidaan löytää viisi sisäisen markkinoinnin tavoitetta. Ne ovat työntekijöiden motivointi ja tyytyväisyys, asiakasorientaatio ja asiakastyytyväisyys, toimintojen välinen yhteistyö ja integraatio, markkinointi-suuntainen lähestymistapa ja tiettyjen yritys- ja funktionaalisten strategioiden implementointi.

Ballantyne (2004, 10) korostaa, että sisäinen markkinointi liittyy hyvin vahvasti *Total Quality Managementiin* TQM:ään. TQM:n ideana on se, että sisäisten työn toimittajien ja sisäisten asiakkaiden tulisi olla selvillä siitä, miten heidän työnsä ovat kytköksissä toisiinsa. Näin he pystyvät vaikuttamaan työprosessien tehokkuuden parantamiseen.

Christopher, Payne ja Ballantyne (1991, 30) puolestaan ilmaisevat sisäisen markkinoinnin tavoitteet seuraavasti:

*Sisäisen markkinoinnin fundamentaalisenä päämääränä on kehittää sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tietoisuutta ja poistaa toiminnollisia esteitä organisatorisen tehokkuuden tieltä.*

Sisäisen markkinoinnin luoma asiakaskeskeisyys sisäisten toimintojen tulkintaan luo markkinoinnille mahdollisuuden osallistua yrityksen muihinkin toimintoihin, jopa sellaisiin, joita ei ole ennen millään tavoin liitetty markkinointiin (Ballantyne 2004, 11).

## **2.2 Sisäinen markkinointi johtamisstrategiana**

Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jota toteuttamalla pyritään luomaan työsystemejä, jotka tuottavat mahdollisimman korkeatasoisia työsuorituksia (Ahmed ym. 2003, 1223). Sisäinen markkinointi on siis johdannollinen aloite, johon liittyy organisaation sisäisten suhteiden ja rakenteiden johtamista yhtä johdonmukaisesti kuin ulkoisilla markkinoilla. Jos yrityksessä tapahtuu aktiivista vaihdantaa yrityksen ja sen työntekijöiden välillä, mahdollistaa se menestyksekkään vaihdannan yrityksen ja sen asiakkaiden välillä (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, 122).

Johtamisstrategian painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Lähtökohtana on se, että organisaation ja sen työntekijöiden sisäisen vaihdannan on toimittava tehokkaasti, ennen kuin yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. Totuus on se, että ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksekkäästi ilman hyviä ja toimivia sisäisiä suhteita. Organisaation johtamisen todellinen haaste on

kaikkien työntekijöiden johtamisessa. Henkilöstö tulee nähdä strategisena voimavarana. Jos ylin johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitystä, eivät siihen liittyviin toimenpiteisiin ja prosesseihin sijoitetut rahat tuota tulosta (Grönroos 1998, 281–282; 2000, 431, 434).

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä kahdenlaisena johtamisprosessina: asennejohtamisena ja viestintäjohtamisena. Asennejohtaminen painottaa sitä, että työntekijöiden asenteita on johdettava, jotta heidät saadaan motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtaminen tarkoittaa puolestaan sitä, että päälliköt, kontaktihenkilöt ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja niin sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille. Tärkeää on se, että viestintä olisi kaksisuuntaista. Työntekijöiden tulee kertoa johdolle omista tarpeistaan, vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeisiin liittyvistä tiedoistaan. Molempia johtamisprosesseja tarvitaan menestymiseen. Usein muistetaan vain viestintäjohtaminen ja siitäkin vain yksisuuntainen osa. Asennejohtaminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Viestintäjohtaminen taas voi olla irrallisempi prosessi, johon kuuluu tiettyinä aikoina toteutettavia toimia (Grönroos 1998, 283–285; 2000, 437–438).

Johdon antama tuki ja sisäinen vuorovaikutteinen viestintä ovat sisäisen markkinoinnin tärkeimpiä työkaluja. Johdon antama tuki voi olla alaisten aktiivista rohkaisua päivittäisen johtamisen yhteydessä, alaisten ottamista mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, alaisille annettavaa palautetta ja tiedottamista, kaksisuuntaisen viestinnän tehostamista ja avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luomista (Grönroos 2000, 446–447).

Yrityksen tulisi pyrkiä hallitsemaan inhimillisiä voimavarojaan. On hyvin tärkeää palkata oikeanlaisia työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa. Yrityksen tulisi käyttää työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, urasuunnittelua, kannustejärjestelmiä sekä muita henkilöstöhallinnollisia työkaluja niin, että ne edistäisivät sisäisen markkinoinnin tavoitteita. Perinteisen johtamisnäkömyksen mukaan työntekijöitä pidetään usein pelkkinä kustannuksina, eikä tuloa tuottavina voimavaroina (Grönroos 1998, 293–294).

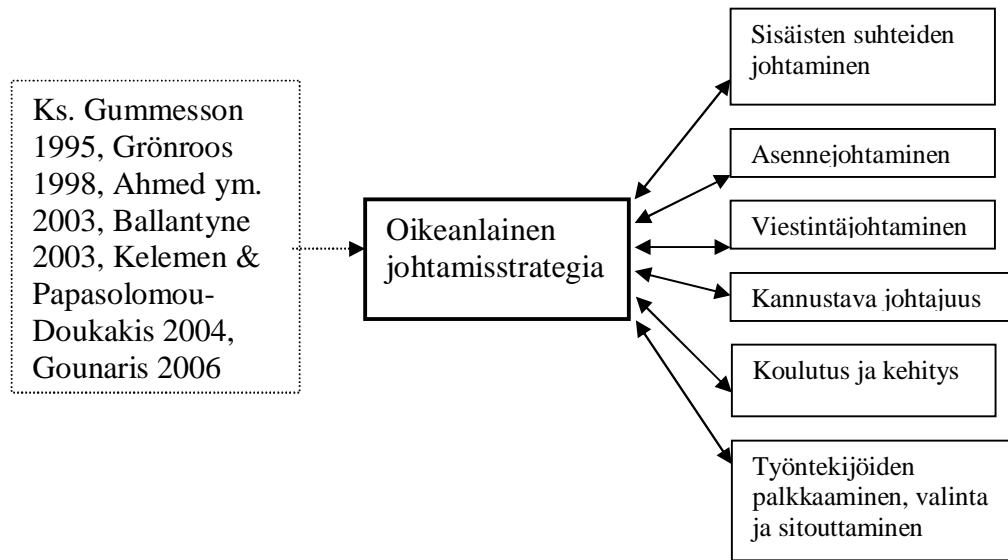


Etenkin palveluorganisaatioiden tulisi kehittää aktiivista sisäistä viestintää ymmärtääkseen paremmin niitä haasteita, jotka liittyvät asiakkaiden palvelemiseen (Gounaris 2006, 434). Johtamisstrategiana sisäisen markkinoinnin tulisi keskittyä luomaan tehokkaita sisäisiä suhteita kaikkien organisaatiotasojen työntekijöiden välille. Tämä onnistuu kehittämällä palvelu- ja asiakasorientoituneita miellelyhtymiä (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, 122).

Ballantynen (2003, 1242–1250; 2004, 3) mukaan sisäinen markkinointi on suhdekeskeinen strategia, jonka tavoitteena on uuden tiedon luominen ja vanhan tiedon uudelleenluominen. Tämä näkökulma sisältää oppimista ja innovatiivisia toimintoja, joiden kautta pyritään uudistamaan itsestään selvänä pidettyä tietoa. Uudistus tapahtuu työntekijöiden kautta ja sillä on positiivinen merkitys yrityksen ulkoiseen suoriutumiseen.

Gummesson (1995, 211–212) painottaa sitä, että vahvojen suhteiden luominen eri työntekijöiden, johdon ja tehtävien välille on johdon vastuulla. Henkilöstön väliset vahvat suhteet tukevat myös suhteita henkilöstön ja asiakkaiden välillä. Johtamisstrategiana sisäinen markkinointi painottaa ennen kaikkea interaktiivisuutta.

Sisäisen markkinoinnin strategioita suunniteltaessa ja otettaessa käyttöön täytyy yrityksen todella keskittyä omiin sisäisiin markkinoihinsa. Tähän liittyy olennaisena tekijänä työntekijöiden motivointi aktiivisen kommunikoinnin avulla. Johtajien tulisi olla halukkaita kuuntelemaan alaisensa jokapäiväisiä ongelmia, kertoa alaisilleen yrityksen tavoitteista ja varmistaa, että tieto kulkee yrityksessä jokaiseen mahdolliseen suuntaan (Gounaris 2006, 442).



Kuvio 1 Oikeanlainen johtamisstrategia ja siihen liittyvät tekijät

Oikeanlaisen johtamisstrategian löytämiseksi yrityksen tulee kiinnittää huomiota erityisesti sisäisten suhteiden johtamiseen, asenne- ja viestintäjohtamiseen, kannustavaan johtajuuteen, työntekijöiden palkkaamiseen, valintaan, sitouttamiseen, koulutukseen ja kehitykseen.

## 2.3 Henkilöstö sisäisinä asiakkaina

### 2.3.1 Sisäisen asiakkuuden merkitys

Berry (1981) oli ensimmäinen, joka alkoi kutsua työntekijöitä yrityksen sisäisiksi asiakkaisiksi. Tämän ajatuksen mukaan sisäiset asiakkaat haluavat saada tarpeensa tyydytettyä aivan kuten ulkoisetkin asiakkaat. Logiikkana tässä on se, että tyydyttämällä sisäisten asiakkaiden tarpeet organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet tyydyttää myös ulkoisten asiakkaiden tarpeet. Vastaamalla työntekijöiden odotuksiin lisätään työntekijöiden motivaatiota ja saadaan heidät pysymään yrityksessä. Tämä puolestaan näkyy työntekijöiden tyytyväisyytenä työhönsä, joka yleensä vaikuttaa myönteisesti

ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tyytyväisistä ulkoisista asiakkaista saadaan ennen pitkään sitoutuneita lojaaleja asiakkaita (Ahmed & Rafiq 2003, 1177).

Palvelujen merkityksen kasvu melkein kaikilla aloilla on saanut yhä useamman yrityksen huomaamaan, että hyvin koulutettu ja palveluhenkinen työntekijä on niukin ja tärkein voimavara, eivätkä raaka-aineet, tuotantotekniikka tai itse tuotteet (Grönroos 1998, 283). Palvelua ei voida täysin erottaa palveluhenkilöstöstä. Voidaan sanoa, että todellisuudessa asiakkaat ostavat palvelun lisäksi myös sitä tarjoavat ihmiset. Palvelu on loppujen lopuksi esitys, jonka päänäyttelijänä on palveluhenkilöstö. Täten on tärkeää, että yritys on valinnut juuri oikeat ihmiset palvelemaan asiakkaitaan (Berry & Parasuraman 1992, 24).

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen ja täyttävät siten osa-aikaisen markkinoijan velvollisuutensa vuorovaikutteisissa markkinointitehtävissään. Yrityksen tulee pyrkiä houkuttelemaan hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä. Mitä paremmin yrityksen sisäinen markkinointi toimii, sitä houkuttelevampana työnantajana yritystä pidetään (Grönroos 1998, 285–286). Parhaiden työntekijöiden houkuttelu, heidän pysyvyys yrityksessä ja korkea motivaatiotaso ovat elintärkeitä asioita yritykselle (Ahmed & Rafiq 2002, 4–5). Johdon tulee keskittyä organisaation sisällä työntekijöihinsä ja ulkopuolella asiakkaisiinsa (Lings 2004, 405). Työntekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta on yksi tehokkaimmista motivointikeinoista. Työntekijöiden tulisi tietää, että yritys todella arvostaa heidän panostaan (Grönroos 2000, 449).

Työntekijöillä, jotka tuottavat asiakkaalle palvelun, on suuri merkitys siinä, minkälaiseksi lopullinen palvelu muodostuu. Näiden työntekijöiden pitäisi olla vastaanottavaisia asiakkaiden tarpeille, asiakasorientoituneita ja myyntihenkisiä (Grönroos 1995, 252–254). Tämän asian käsittäminen nostaa esiin markkinoinnin tärkeyden myös yrityksen sisällä (Gounaris 2006, 434). Johdon tulisi tiedostaa työntekijöiden merkitys palvelun laaduntuottamisessa (Hartline & Ferrell 1996, 52). Kaikki työntekijät ovat yrityksen sisäisiä asiakkaita ja heidän pitää ymmärtää, kuinka suuri merkitys heillä on arvon tuottamisessa asiakkaalle (Keller & Lynch & Ellinger & Ozment & Calantone 2006, 110).

Kun työntekijöille annetaan vaadittavat voimavarat tavoitteiden saavuttamiseen, mahdollisuus tehokkaaseen yhteistyöhön työtovereiden kanssa, opastusta, koulutusta ja rohkaisua työtehtäviin, he ovat tyytyväisempiä töihinsä sekä koko organisaatioon. Tämä tyytyväisyys ilmenee entistä vankempaa itsetuntona ja luottamuksena omiin kykyihin. Tyytyväiset sisäiset asiakkaat, jotka pystyvät identifioitumaan yrityksen arvoihin, pystyvät parempiin työsuorituksiin (Keller ym. 2006, 114).

Sisäisen markkinoinnin vallitsevana ideana on, että sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys, etenkin heidän, jotka työskentelevät suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa, vaikuttaa ulkoisten asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen. Tämän näkökulman mukaan sisäisen markkinoinnin tehtävänä on markkinointilähtöisesti parantaa työolosuhteita ja luoda uusia hyötyjä työntekijöille. Suoraa linkkiä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyden välillä ei kuitenkaan käytännössä ole. Kaikki työhön liittyvät attribuutit eivät nimittäin vaikuta suoraan ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen (Ballantyne 1997, 356). Täten johdon tulisi keskittyä juuri oikeiden ja kriittisimpien työhön liittyvien attribuuttien kehittämiseen (Ballantyne 2004, 9).

Barrow ja Mosley (2005, 88) muistuttavat, että työntekijöiden tyytyväisyys voi olla monenlaista ja monentasoista. Joidenkin mielestä tyytyväisyys ilmenee mukavuuden haluisuutena. Heille riittää se, että työ on turvallista, mukavaa eikä liian vaativaa. Jonkun toisen mielestä tyytyväisyys ilmenee sitoutuneisuutena yritykseen. Tämä edellyttää sitä, että työntekijä todella näkee työnsä merkittävänä ja työpaikan itselleen sopivana. Tämän kaltainen sitoutuneisuutta luova tyytyväisyys on sellaista, johon yrityksen tulisi pyrkiä henkilöstönsä kanssa.

Avaintekijänä palveluiden markkinoinnissa on palkata parhaat mahdolliset henkilöt tuottamaan palveluja. Useissa palveluyrityksissä ei kuitenkaan uhrata rekrytointiin paljoakaan aikaa. Yrityksissä ajatellaan, että suuri työntekijöiden vaihtuvuus kuuluu palvelualalle. Palveluyrityksien tulisi nähdä, että lahjakkaista ja hyvistä työntekijöistä kannattaa taistella. Yritykset, jotka ymmärtävät tämän, ovat tulevaisuuden menestyjiä (Berry & Parasuraman 1992, 25).

Viisaat sisäiset markkinoijat käyttävät aikaa ja voimavaroja oikeanlaisen henkilöstön löytämiseen. He kehittävät ideaaleja kandidaattiprofiileja jokaiseen työtehtävään. Nämä profiilit perustuvat ulkoisten asiakkaiden odotuksiin. He haastattelevat useampaa kandidaattia tehtävään ja lupaavimpia kandidaatteja useita kertoja. He haluavat löytää uusia kykyjä. Tämä uhrautuminen näkyy myöhemmin parempana palvelun laatuna, matalampana työntekijävaihtuvuutena ja lopulta myös tuottavuutena. Jos työntekijät eivät täytä asiakkaiden odotuksia, niin ei täytä palvelukaan (Berry & Parasuraman 1992, 25–26, 32).

### 2.3.2 Työ tuotteena

Berry ja Parasuraman (1991, 151) ovat ilmaisseet sisäisen markkinoinnin tarkoituksen näin:

*Sisäinen markkinointi on kyvykkäiden työntekijöiden houkuttelemista, kehittämistä, motivoimista ja pitämistä yrityksessä työtuotteiden [engl. job products], jotka tyydyttävät heidän tarpeitaan, avulla. Sisäinen markkinointi on filosofia työntekijöiden kohtelamisesta asiakkaina sekä strategia työtuotteiden muodostamisesta kohtaamaan inhimilliset tarpeet.*

Asiakaskeskeisyyttä ja siitä seuraavaa hyvää vuorovaikutteista markkinointia ei voida odottaa, ellei organisaatiolla ole tarjota jotain vastineeksi työntekijöilleen. Yrityksen on tarjottava työntekijöiden muodostamille sisäisille markkinoille tuote, joka on houkutteleva. Sisäisen tuotteen eli työtuotteen, voidaan nähdä koostuvan työpaikasta ja työympäristöstä, joka motivoi työntekijöitä reagoimaan myönteisesti johdon asiakaskeskeisyyttä ja hyvää vuorovaikutteista markkinointia koskeviin vaatimuksiin. Vahva sisäinen tuote houkuttelee yritykseen hyviä työntekijöitä ja saa heidät pysymään yrityksessä (Grönroos 1998, 290). Työn täytyy pystyä tyydyttämään työntekijän tarpeet. Sen täytyy houkutella työntekijöitä investoimaan aikaansa, energiaansa ja kykyjään siihen. Työn täytyy olla maksamisen arvoista, aivan kuten minkä muunkin tahansa tuotteen (Berry & Parasuraman 1992, 24–25).

Sisäinen tuote tarvitsee tuekseen johdon tuen. Johdon tuki voi olla esimerkiksi alaisten aktiivista rohkaisua, heidän ottamista mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, alaisille annettavaa palautetta, tiedottamista ja kaksisuuntaista viestintää vuorovaikutustilanteissa. Tämän lisäksi on tähdättävä avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luomiseen. Sisäinen tuote on kehitettävä yhtä huolellisesti kuin ulkoisetkin tavarat ja palvelut (Grönroos 1998, 290–292).

Johtajat pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen kohtelemalla töitä tuotteina. Tämä lähestymistapa ottaa yritysten tarpeiden lisäksi myös työntekijöiden tarpeet huomioon töitä suunniteltaessa. Kun johtajat suunnittelevat töitä, heidän täytyy pyrkiä ymmärtämään niitä asioita, joita työntekijät arvostavat työssään. Näin he pystyvät vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin. Johtajien tulee varmistaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä, että he haluavat pysyä yrityksessä, ja että he ovat sitoutuneita vastaamaan vastavuoroisesti yrityksen odotuksiin (Lings 2004, 411).

Yrityksen tulisi luoda vahva työtuote, sillä myös ulkoisilla asiakkailta on vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen. Ulkoiset asiakkaat saattavat omalla huonolla käytöksellään, negatiivisilla huomautuksilla ja valittamalla vaikuttaa työntekijöiden mielentilaan ja myöhemmin myös työntekijän käytökseen muita asiakkaita kohtaan (Piercy & Lane 2005, 258). Ulkoisten asiakkaiden negatiivisella käytöksellä on sitä vähemmän vaikutusta työntekijöihin, mitä vahvempi työtuote heille on luotu.

Kellerin ym. (2006, 110–111) mukaan sisäinen tuote sisältää informaatiota, tietoa, fyysisen ja psyykkisen työympäristön ja erilaisia työkaluja, jotka ovat tarpeellisia sisäisille asiakkaille, jotta he pystyvät suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Huolella muodostettu sisäinen tuote auttaa henkilöstöä saavuttamaan sekä organisatoriset että henkilökohtaiset tavoitteet. Foreman ja Money (1995, 755) ehdottavat, että johtajien tulisi kehittää tavallista työnohjausta ottamalla työntekijät mukaan suunnittelemaan töitä. Grönroos (2000, 447) mainitsee myös, että alaiset voidaan ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Luodakseen tehokkaan sisäisen tuotteen yrityksen tulisi käyttää työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, urasuunnittelua, kannustejärjestelmiä ja muita

henkilöstöhallinnollisia työkaluja (Grönroos 2000, 448). Työntekijöiden tulisi tiedostaa myös oma tehtävänsä yrityksessä. Tämän takaamiseksi työntekijän tulisi saada tarpeellista ohjausta ja palautetta työstään, kannustusta osallistumaan työnsä suunnitteluun ja tukea omalta tiimiltään. Selkeä tehtävä johtaa siihen, että työntekijä on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja tyytyväinen omaan työhönsä (Mukherjee & Malhotra 2006, 452). Jos työntekijät eivät tunne omaa tehtäväänsä, johtuu se yleensä huonosta työtehtävään liittyvästä informoinnista ja vähäisestä kommunikoinnista (Ahmed & Rafiq 2002, 18).

Yritysten tulisi ymmärtää se, että on tärkeää panostaa työntekijöihin ja investoida koulutukseen. Yritys, joka sitoutuu työntekijöidensä taitojen ja tietojen kehittämiseen, saa positiivisen maineen ja tätä kautta mahdollisuuden parhaisiin työntekijöihin markkinoilla (Berry & Parasuraman 1992, 28).

### **2.3.3 Henkilöstön valtaistaminen**

Henkilöstön valtaistaminen (engl. empowerment) kuuluu olennaisena osana sisäiseen markkinointiin. Valtaistaminen tarkoittaa sitä, että esimerkiksi asiakaspalvelijoille annetaan valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin mahdollisissa ongelmatilanteissa ilman konsultointia ensin esimiehen kanssa. Valtuuksille täytyy määrätä selkeät rajat ja täytyy varmistaa, että jokainen työntekijä tiedostaa, missä nämä rajat menevät. Työntekijöiden tulee tietää vastuunsa ja heitä tulee rohkaista toimimaan tehokkaammin. Oikein suunniteltu valtaistaminen osana sisäistä markkinointia voi vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja lisätä heidän työpanostaan (Grönroos 2000, 453–454).

Valtaistaminen on saanut osakseen myös arvostelua. Muun muassa Argyriksen (1998, 98–105) mukaan työntekijöiden valtaistamiseen pyrkivät muutoshankkeet voivat olla täynnä sisäisiä ristiriitoja, joilla on motivaatiota heikentävä vaikutus. Johtajat saattavat niin tietoisesti kuin tiedostamattaankin toimia henkilöstön valtaistamispyrkimyksiä vastaan. Tämä ei luo edellytyksiä ympäristölle, jossa työntekijät haluaisivat ottaa entistä enemmän vastuuta. Grönroos (2000, 454) painottaakin, että valtaistaminen on monimutkainen prosessi, joka tarvitsee onnistuakseen johdon täyden tuen. Se edellyttää

johdon ja työntekijöiden välisten luottamuksellisten suhteiden jatkuvaa vaalimista. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten tulee osoittaa, että he kunnioittavat työntekijöiden valtaa analysoida tilanteita ja tehdä päätöksiä.

Valtaistaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: 1) työntekijöille annetaan tietoja organisaation suorituksista, 2) heitä palkitaan organisaation suoritusten perusteella, 3) yrittäjä luo tietokannan, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden ymmärtää organisaation suorituksia ja parantaa niitä ja 4) työntekijöille annetaan valta tehdä organisaation suorituksiin vaikuttavia päätöksiä (Bowen & Lawler 1992, 31–39).

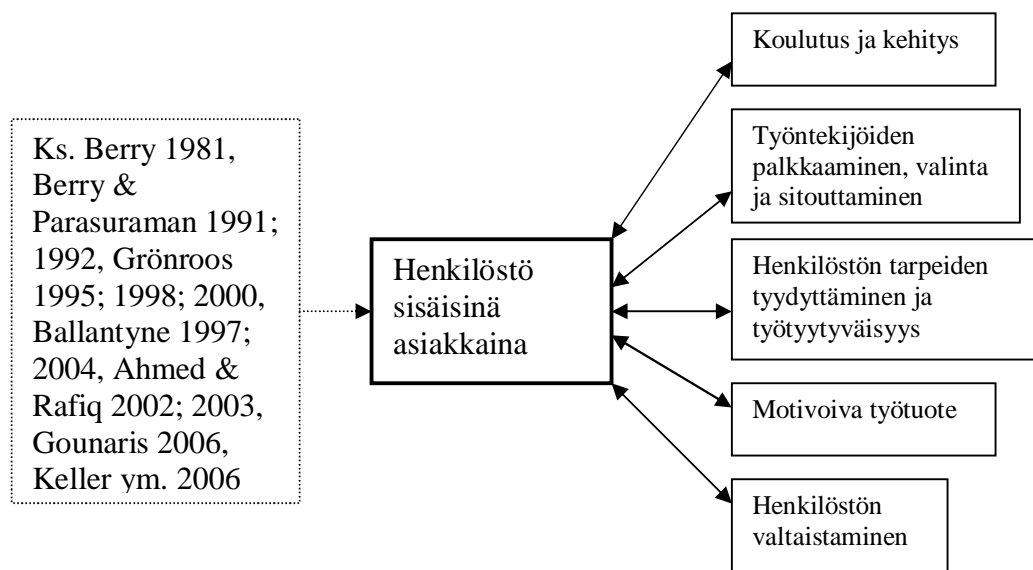
Valtaistaminen tuottaa useita hyötyjä. Henkilöstö pystyy nopeammin reagoimaan asiakkaan tarpeisiin, koska kaikkia asioita ei enää tarvitse hoitaa esimiesten kautta. Työntekijät saattavat viihtyä paremmin työssään, kun he kokevat olevansa luotettuja. Tämä voi vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Valtuuksia saaneet työntekijät voivat olla arvokkaita uusien ideoiden lähteitä, koska he toimivat asiakasrajapinnassa ja näkevät siellä toistuvat ongelmat ja parannusmahdollisuudet (Bowen & Lawler 1992, 31–39, Grönroos 2000, 455–456).

Valtaistaminen ei tarkoita esimiesten ja johtajien vallan supistamista. Vastuu kuitenkin muuttuu. Johtaminen muuttuu enemmän ihmisten johtamiseksi. Työntekijöiden vastuulle jää ymmärtää se, koska esimiehen puuttumista tarvitaan (Grönroos 2000, 456).

Nykyään painotetaan yhä enemmän henkilökohtaisia kyvykkyyksiä työelämässä. Näiden kykyjen lisääntyessä tarvitaan tehokasta delegointia, joka näkyy usein henkilöstön valtaistamisena (Barrow & Mosley 2005, 16).

Berry ja Parasuraman (1992, 30–31) kannustavat myös työntekijöiden, etenkin palveluhenkilöstön, valtaistamiseen. Palvelutilanteiden arvioinnin ja palkitsemisen tulisi kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Taitojen ja tietojen kehittäminen vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa. Tämä auttaa työntekijöitä palvelemaan asiakkaita innovatiivisesti. Näin työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan palvelutilanteen onnistumiseen. Valtaistamisen tulee kuitenkin alkaa johtajien kouluttamisesta ja vasta sitten tulee siirtyä henkilöstöön.





Kuvio 2 Henkilöstö sisäisinä asiakkaina ja siihen liittyvät tekijät

Henkilöstö tulee nähdä yrityksen sisäisinä asiakkaina. Tämä vaatii sitä, että yritys kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden palkkaamiseen, valintaan, sitouttamiseen, koulutukseen, kehitykseen, henkilöstön tarpeiden tyydyttämiseen ja työtyytyväisyyteen, motivoivaan työtuotteeseen ja henkilöstön valtaistamiseen.

## 2.4 Oikeanlainen yrityskulttuuri

Kulttuuri muodostuu niistä arvoista ja käyttäytymismalleista, jotka ihmiset jakavat yrityksessä. Kulttuurin kehittämisessä pyritään kulttuurin yhtenäistämiseen. Mitä yhtenäisempi yrityskulttuuri on, sitä helpommin voidaan luoda uusia käyttäytymismalleja. Vaikka kulttuuri on sosiaalinen ilmiö, sen seuraukset voidaan kuitenkin nähdä yksilötasolla. Kulttuurit, jotka systemaattisesti palkitsevat materiaalisesti ja symbolisesti työntekijöitään oikeanlaisten arvojen ja mallien noudattamisesta ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta, ovat tehokkaita ja yhtenäisiä (Hill 1995, 33–53). Kulttuuri on jotakin, mikä on jaettua yrityksen jäsenten kesken, ja se on täten ainutlaatuista (Kelemen & Pappasolomou-Doukakis 2004, 122–123).

Sisäisen markkinoinnin voidaan sanoa olevan kulttuurin muutosohjelma, jolla pyritään muuttamaan yksilöitä palvelualltiimmiksi ja asiakaskeskeisemmiksi. Muodostamalla

vahva integroitu kulttuuri voidaan luoda tehokas sisäisen markkinoinnin järjestelmä. Paradoksaalista kyllä tehokkaalla sisäisellä markkinoinnilla voidaan luoda myös vahva integroitu kulttuuri. Vahva kulttuuri rohkaisee työntekijöitä omistautumaan yritykselle, sen arvoille ja palveluille (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, 123–125).

Sisäisellä markkinoinnilla on suuri merkitys silloin, kun halutaan luoda ja ylläpitää palvelukeskeistä yrityskulttuuria. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena tehokkaaseen yrityskulttuuriin pyrittäessä on saada kaikki työntekijät, johto mukaan lukien, ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen toiminta-ajatus, strategiat, taktiikat, tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat. Sisäisen markkinoinnin avulla luodaan myönteisiä suhteita työntekijöiden välille, saadaan johto ja esimiehet omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli ja opetetaan henkilöstölle palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Ylläpidettäessä tehokasta yrityskulttuuria tulee varmistaa, että johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät työntekijöiden palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Tämän lisäksi työntekijöiden tulee saada jatkuvasti tietoa ja palautetta yritykseltä. Yrityksen tulee markkinoida uusia tavaroita, palveluja, markkinointikampanjoita ja -toimia työntekijöilleen ennen kuin niitä aletaan markkinoida ulospäin. Tässä päällikön ja työnjohtajien johtamistuki korostuu. Jos he kykenevät rohkaisemaan alaisiaan ja luomaan sekä virallisia että epävirallisia viestintäkanavia varmistuen, että palaute tulee alaisten tietoon, voidaan olettaa vahvan yrityskulttuurin jatkuvan (Grönroos 1998, 286–288; 2000, 440–442).

Yrityksen tulisi viestittää työntekijöilleen, että heitä pidetään sisäisinä asiakkaina, ja että heitä halutaan kohdella yhtä hyvin kuin ulkoisiakin asiakkaita. Tämä saattaa auttaa työntekijöitä ymmärtämään, että jokainen heistä pystyy vaikuttamaan ulkoisten asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Yrityskulttuurin tulee viestittää sitä, että laadukkaan palvelun varmistaminen kuuluu jokaiselle yrityksessä (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, 127–128).

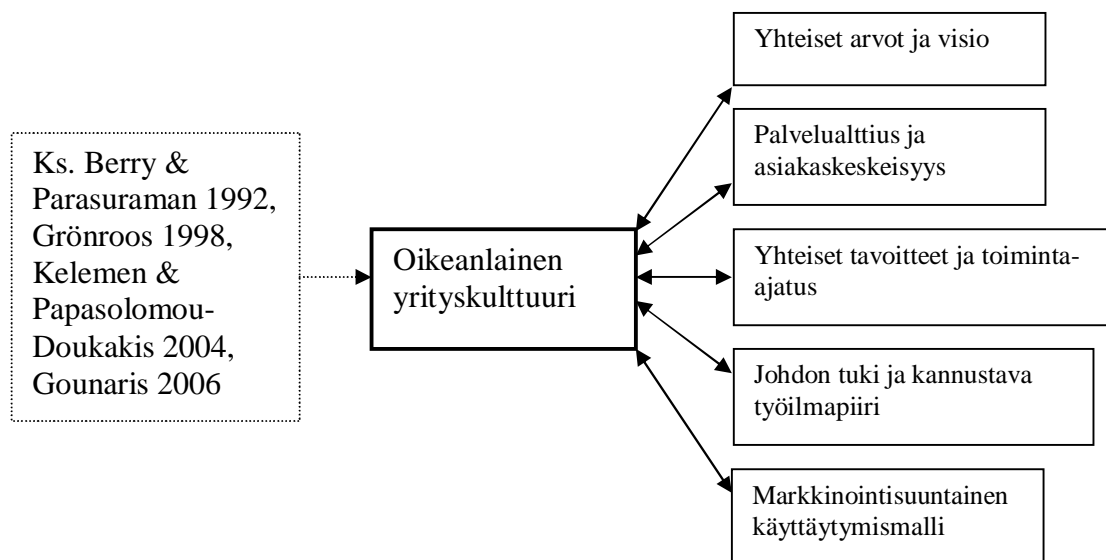
Sanonta ”sisäisesti heikko yhteisö ei voi olla ulkoisesti vahva” on tunnettu ja usein käytetty. Sanonta pitää myös paikkansa. Sisäisen markkinoinnin avulla työyhteisöön luodaan suotuisa työilmapiiri, jossa jokaista työntekijää kannustetaan. Työntekijät jaksavat paremmin työssään, jos heihin luotetaan ja heidän työtään arvostetaan.

Onnistunut sisäinen markkinointi saa aikaan tilanteen, jossa henkilökunta on aidosti sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja tuntee, että omasta työpanoksesta on hyötyä niiden saavuttamisessa (Lahtinen & Isoviita 1998, 264). Jokaisella yrityksellä on työntekijöiden muodostamat sisäiset markkinat, joista on pidettävä huolta. Muutoin yrityksen menestyminen ulkoisilla markkinoilla on vaarassa (Grönroos 1998, 282).

Yrityksen tulisi kehittää vahva sisäinen markkinaorientaatio ennen kuin ne voivat onnistuneesti omaksua ulkoista markkinaorientaatiota. Sisäinen markkinaorientaatio muodostuu tietyistä uskomuksista ja markkinointisuunnitelmista käyttäytymismalleista. Yrityksen tulee ymmärtää, että sen sisäiset arvot vaikuttavat henkilöstöön ja sen kautta asiakkaiden kokemaan arvoon (Gounaris 2006, 436). Sisäinen markkinaorientaatio korostaa tarvetta suunnitella ja kehittää tehokas suhde työntekijöiden ja johdon välille (Rafiq & Ahmed 1993, 219). Yritys pystyy tuottamaan arvoa sisäisille markkinoille vain, jos se ottaa huomioon henkilöstön niin näkyvät kuin piilevätkin tarpeet (Gounaris 2006, 436).

Gounaroksen (2006, 441) mukaan on mahdollista, että yritykset eivät käytä sisäistä markkinointia hyväkseen, koska niiltä puuttuu oikeanlainen yrityskulttuuri ja sisäinen markkinaorientaatio.

Yrityskulttuuriin liittyy olennaisena osana selkeä visio. Sisäisen markkinoinnin visio, jota kannattaa tavoitella, koostuu laadukkaiden työntekijöiden houkuttelemisesta, kehittämisestä ja pitämisestä yrityksessä. Palkka voi pitää työntekijät yrityksessä fyysisellä tasolla, mutta psyykkisellä tasolla tarvitaan vahvaa visiota. Työntekijöillä pitää olla vahva tunne siitä, että he todella pystyvät vaikuttamaan omalla panoksellaan yrityksen tuottavuuteen. Yhteisen me-hengen luominen on myös tärkeää, sillä vahva yhteistyö auttaa erinomaisen palvelutason luomisessa. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on viestittää työntekijöille visiosta ja saada heidät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Vision tulisi olla yksinkertainen, ja sitä tulisi viestittää aina, kun se on mahdollista (Berry & Parasuraman 1992, 26–27, 29).



Kuvio 3 Oikeanlainen yrityskulttuuri ja siihen liittyvät tekijät

Jokaisessa yrityksessä on jonkinlainen yrityskulttuuri. Jotta yrityskulttuuri olisi oikeanlainen, tulee yrityksen kiinnittää huomiota yhteisien arvojen ja vision luomiseen, palvelualltiuden ja asiakaskeskeisyyden korostamiseen, yhteisten tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen lujittamiseen ja johdon tukeen ja kannustavaan työilmapiiriin. Yrityksen tulee luoda markkinointisuuntainen käyttäytymismalli, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa.

## 2.5 Sisäinen markkinointimix

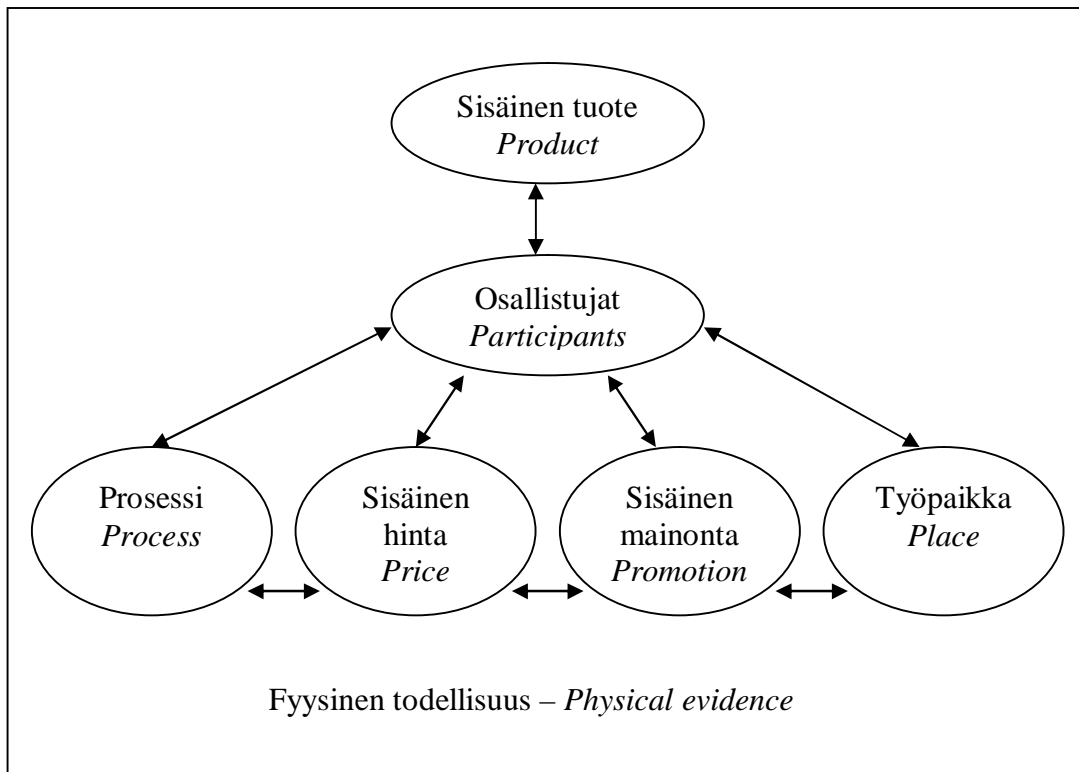
Alun perin Piercy & Morgan (1991, 82–93) ja Piercy (1995, 22–44) suosittelivat sisäisen markkinoinnin strategiaksi ulkoiseen markkinointiin käytettyä 4P:tä. Kellerin ym. (2006, 117) mukaan sisäinen markkinointimix muodostuu juuri näistä neljästä ulottuvuudesta, sisäisestä tuotteesta (product), työpaikasta (place), sisäisestä hinnasta (price) ja mainonnasta (promotion).

Sisäiset tuotteet sisältävät muun muassa työntekijöiden perustarpeet ja työvälineet, joiden avulla suoriutua työtehtävistä, muiden työntekijöiden antaman tuen ja koulutuksen. Sisäinen työpaikka sisältää ne muodolliset prosessit ja tavat, joilla sisäiset toimittajat toimittavat tuotteet sisäisille asiakkaille. Sisäinen hinta muodostuu maksullisista toiminnoista, joita sisäiset toimittajat kuluttavat kehittääkseen ja toimittaakseen tuotteita.

Sisäinen mainonta sisältää yrityksen lähettämät positiiviset viestit, jotka luovat työntekijöissä avoimuutta, oikeanlaista asennetta ja kiinnostusta työpaikkaansa kohtaan. Nämä sisäisen markkinointimixin neljä ulottuvuutta auttavat luomaan tyytyväisiä työntekijöitä ja sitä kautta tehokkaampaa suoriutumista töistä. Tämän yhteyden ansiosta sisäisen markkinointimixin avulla voidaan luoda arvoa myös ulkoisille asiakkaille (Keller 2006, 117–118, 123).

Kellerin ym. (2006) lisäksi myös Ahmed ja Rafiq (2002, 27–37) ovat liittäneet 4P:tä sisäiseen markkinointiin. He kuitenkin puhuvat 7P:stä. Tähän kuuluu edellisten lisäksi vielä fyysinen todellisuus (physical evidence), prosessi (process) ja osallistujat (participants).

Fyysinen todellisuus tarkoittaa ympäristöä, jossa palvelu tapahtuu. Fyysinen todellisuus sisältää myös kaikki ne konkreettiset apukeinot, joita työntekijä käyttää työssään, kuten erilaiset dokumentit, manuaalit ja koulutusoppaat. Prosessilla tarkoitetaan puolestaan sitä, miten sisäiset asiakkaat vastaanottavat tuotteet. Esimerkiksi koulutus on yksi keino lisätä työntekijöiden tietoja ja taitoja palvelutilanteessa. Prosessi sisältää myös kaikki yrityksen toimintatavat, joista viestitään työntekijöille. Osallistujia ovat kaikki ne työntekijät ja esimiehet, jotka liittyvät jollakin tavalla sisäisen tuotteen vaihdantaan (Ahmed & Rafiq 2002, 34–36).



Kuvio 4 Sisäinen markkinointimix (Mukaellen Ahmed & Rafiq 2002, 37)

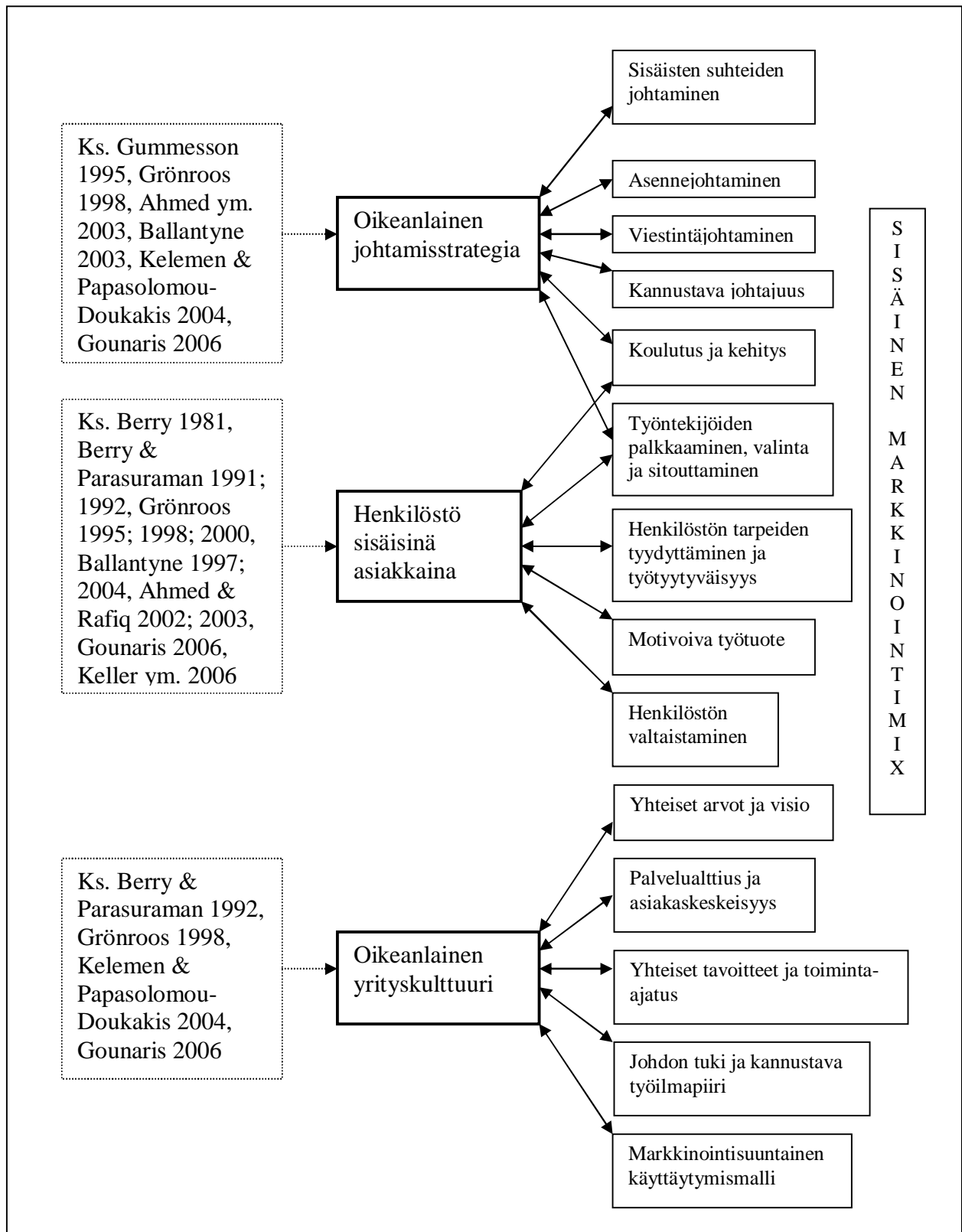
Sisäinen markkinointimix kuvaa sisäisen markkinoinnin systeemiä. Käytännössä sisäinen markkinointimix koostuu erilaisista keinoista toteuttaa sisäistä markkinointia. Näitä keinoja ovat strateginen palkitsemisjärjestelmä, sisäinen viestintä, koulutus ja kehitys, organisatorinen rakenne, johtajuus, fyysinen työympäristö, työntekijöiden palkkaaminen, valinta ja pitäminen yrityksessä, toimien välinen yhteistyö, kannustejärjestelmä, työntekijöiden valtaistaminen ja operationaaliset muutokset. Johtamalla näitä keinoja sisäinen markkinointi auttaa luomaan ja saavuttamaan organisatorisia kompetensseja ja lopulta vaikuttamaan yrityksen tuottavuuteen. Organisatoriset kompetenssit voidaan jakaa kolmeen eri indikaattoriin: asiakassuuntautuneisuuteen, työntekijöiden tyytyväisyyteen ja erityisiin yksilöllisiin kyvykkyyksiin (Ahmed ym. 2003, 1223–1224).

Sisäisen markkinointimixin yksi päätavoitteista on luoda tyytyväisiä sisäisiä asiakkaita. Sisäisen markkinointimixin ja työntekijöiden suoriutumisen välillä on suora yhteys. Markkinointimixin kautta sisäinen markkinointi siirtää arvoja ulkoisille asiakkaille (Keller ym. 2006, 123).

Sisäinen markkinointi on siis strategia, joka tähtää luomaan korkeatasoisia ja tehokkaita työsystemejä. Tämän tähtäimen saavuttamiseksi tulee kehittää sisäisen markkinointimixin kaikkia ulottuvuuksia ja keinoja. Sisäinen markkinointimix pystyy yhdistämään organisatoriset kompetenssit yrityksen tuottavuuden kanssa ja sitä kautta vaikuttamaan yrityksen ulkoisiin saavutuksiin (Ahmed ym. 2003, 1223–1224).

## **2.6 Sisäisen markkinoinnin elementit**

Sisäisen markkinoinnin voidaan nähdä koostuvan kolmesta elementistä. Nämä ovat oikeanlainen johtamisstrategia, sisäiset asiakkaat ja oikeanlainen yrityskulttuuri. Nämä kolme pääelementtiä muodostuvat erilaisista niihin liittyvistä tekijöistä. Pääelementit ja niihin liittyvät tekijät liittyvät puolestaan tiiviisti yhteen sisäisen markkinointimixin keinojen kanssa ja ovatkin osin päällekkäisiä niiden kanssa. Sisäinen markkinointimix voidaan nähdä osana sisäisen markkinoinnin elementtejä.



Kuvio 5 Sisäisen markkinoinnin elementit ja niihin liittyvät tekijät



Ensimmäinen sisäisen markkinoinnin pääelementeistä on oikeanlainen johtamisstrategia (Ks. Gummesson 1995, Grönroos 1998, Ahmed ym. 2003, Ballantyne 2003, Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, Gounaris 2006). Oikeanlainen johtamisstrategia pitää sisällään sisäisten suhteiden johtamisen, asenne- ja viestintäjohtamisen, kannustavan johtajuuden ja työntekijöiden koulutuksen, kehityksen, palkkaamisen, valinnan ja sitouttamisen. Sisäisten suhteiden johtamisen tulee olla tehokasta, jotta pystytään luomaan pysyviä suhteita myös ulkoisilla markkinoilla. Asennejohtamista tarvitaan, jotta henkilöstö olisi motivoitunut toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. On myös tärkeää palkita henkilöstöä hyvästä työstä ja ilmaista heille se, että heidän työtään arvostetaan. Tehokas sisäinen viestintä tarkoittaa, että viestintä on kaksisuuntaista ja interaktiivista. Alaisia tulee kuulla heidän jokapäiväisistä ongelmistaan ja kertoa heille puolestaan yrityksen asioista. Tähän tarvitaan viestintäjohtamista. Henkilöstö tulee nähdä ennen kaikkea tuloa tuottavana voimavarana ja kannustaa heitä kouluttautumaan ja kehittymään työssään.

Toinen sisäisen markkinoinnin kolmesta elementistä on sisäiset asiakkaat (Ks. Berry 1981, Berry & Parasuraman 1991; 1992, Grönroos 1995; 1998; 2000, Ballantyne 1997; 2004, Ahmed & Rafiq 2002; 2003, Gounaris 2006, Keller ym. 2006). Yrityksen tavoitteena on sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys, jotta kyvykkäät henkilöt hakeutuisivat yritykseen töihin ja pysyisivät sen palveluksessa. Henkilöstön kohtelemisen sisäisinä asiakkaina pitää sisällään henkilöstön palkkaamisen, valinnan ja sitouttamisen yritykseen. Tämän lisäksi yrityksen pitää tarjota sisäisille asiakkailleen motivoiva työtuote, jotta sisäisten asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä. Sisäisiä asiakkaita tulee kouluttaa ja opastaa, jotta voidaan saavuttaa parempia työnsuorituksia ja sitä kautta tuottaa hyvää palvelua myös ulkoisille asiakkaille. Henkilöstön valtaistaminen voi toimia myös yhtenä motivointikeinona.

Kolmas pääelementeistä on oikeanlainen yrityskulttuuri (Ks. Berry & Parasuraman 1992, Grönroos 1998, Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, Gounaris 2006). Vahva yrityskulttuuri rohkaisee työntekijöitään sitoutumaan yritykselle ja sen arvoille, ja viestittää henkilöstölle yrityksen visiosta. Kulttuurin tulee olla yhtenäinen ja sen tulee yhdistää eri toimia ja henkilöstöä. Yrityksen henkilöstön tulisi yhdessä hyväksyä yrityksen tavoitteet ja toiminta-ajatus. Yhteiset tavoitteet pystytään saavuttamaan johdon

päivittäisen tuen ja kannustavan työilmapiirin avulla. Kun koko henkilöstö on sitoutunut yrityksen arvoihin, pystyy yritys vaikuttamaan positiivisesti myös ulkoisten asiakkaiden kokemaan arvoon.

Nämä sisäisen markkinoinnin pääelementit ja niihin liittyvät tekijät ovat osittain päällekkäisiä, mutta ilman jokaista elementtiä ja markkinointisuuntaista lähestymistapaa sisäinen markkinointi ei auta aikaansaamaan toivottuja tavoitteita, kuten tehokkuutta ja tuottavuutta. Vahva sisäinen markkinointi auttaa luomaan vahvuutta ulkoisilla markkinoilla, ja sitä kautta sillä on merkitystä ainakin välillisesti yrityksen menestymisessä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Kohdeyritys Arnolds Bakery & Coffeeshop

Arnolds Bakery & Coffeeshop on amerikkalaistyyppinen nopean palvelun leipomokahvilaketju, jonka päätuotteena ovat tuoreet donitsit. Vuonna 1991 kahden suomalaisen perustama Hermen Oy osti oikeudet Suomen Unilever Oy Paasivaaran omistamaan Arnolds Donuts -tuotemerkkiin ja sen edustamiin tuotteisiin. Pian kaupan jälkeen Hermen Oy avasi ensimmäisen Arnolds Donuts -kahvilansa Turun Hansakauppakeskukseen lokakuussa 1991. Vuosikymmenen heikosta talouskehityksestä huolimatta Arnolds laajeni kaupungista toiseen. Vuosikymmenen puolivälin jälkeen liiketoiminta oli jo niin suurta, että sen tueksi perustettiin Arnolds Tukku vuonna 1997. Tukun tehtävänä on valmistuttaa ja tuoda maahan Arnolds-konseptiin sopivia raaka-aineita. Samaan aikaan aloitettiin myös ilmeen uudistus, joka valmistui vuonna 2001. Muutoksen yhteydessä myös nimi muutettiin Arnolds Bakery & Coffeeshop:ksi (Arnolds Bakery & Coffeeshop:in [www-sivut](#)).

Arnolds toimii franchising-periaatteella ja kahvilanpitäjät ovat itsenäisiä franchising-yrittäjiä. Nykyään Arnolds kahviloita on 33 kappaletta, jotka sijaitsevat ympäri Suomea. Ketju omistaa niistä kaksi. Itsenäisiä yrittäjiä on yhteensä 26 ja heistä muutamalla on enemmän kuin yksi kahvila. Kaikki kahvilat sijaitsevat keskeisillä kauppapaikoilla. Tällä hetkellä Arnolds onkin yksi Suomen tunnetuimmista ja menestyneimmistä kahvilaketjuista (Arnolds Bakery & Coffeeshop:in [www-sivut](#), Lassila).

Arnoldsin tärkein menestystekijä on asiakastyytyväisyys. Tähän pyritään tarjoamalla asiakkaille viihtyisässä ja puhtaassa ympäristössä ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua sekä laadukkaita herkullisia tuotteita edullisesti. Asiakastyytyväisyyttä tuetaan huomioimalla kaikessa liiketoiminnassa kestävän kehityksen periaatteet sekä sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti vastuullinen yrittäjäyys (Arnolds Bakery & Coffeeshop:in [www-sivut](#)).

Arnolds-yrittäjät vastaavat kaikista oman kahvilansa liiketoiminnoista, myös alkuinvestoinneista. Vastavuoroisesti he saavat käyttöönsä valmiin toimintaympäristön laadukkaine tuotteineen ja tunnettuine tavaramerkkeineen ja ketjutoiminnan avun ja kaikki edut. Lisäksi ketju kouluttaa yrittäjät kaikkiin liiketoimintaan liittyviin työtehtäviin ja tukee heitä jatkuvasti menestyksen rakentamisessa (Arnolds Bakery & Coffeeshop:in www-sivut).

## **3.2 Tutkimusaineiston valinta ja hankinta**

### **3.2.1 Tutkimuksellinen lähtökohta**

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on laadullinen tutkimus. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan. Tämän vuoksi on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 152, 155).

Laadullisen tutkimuksen lajeja on paljon. Tesch (1992, 58) on laatinut listan, johon hän on koonnut yhteensä noin neljäkymmentä laadulliseen tutkimukseen liitettyä tutkimuksellista suuntausta. Tähän kyseiseen listaan Hirsjärvi ym. (1997, 153) löysivät vielä muutaman suuntauksen lisää. Laadullinen tutkimus on laaja-alaista. Tämän vuoksi on haastavaa määritellä tarkasti, mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan.

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka koostuu tekstistä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkkinä edellisestä ovat haastattelut ja jälkimmäisestä kirjallinen aineisto. Osallistuvuus on yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on erittäin keskeinen. Tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista vapautta, joka mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen (Eskola & Suoranta 1998, 15–16, 20).

Laadulliselle aineistolle on tyypillistä narratiivisuus eli kerronnallisuus. Narratiivisuutta pidetään yhtenä ihmisille tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta. Tarinamuoto on loogisen ajattelun ohella toinen tapa kokemuksen jäsentämiseen (Bruner 1986, 15–43). Laadullinen tutkimus on nykyään hyvin monimuotoista niin tutkimustapojen, käytettävissä olevien aineistojen kuin tutkijan luovan mielikuvituksenkin puolesta (Eskola & Suoranta 1998, 16).

Arkikielessä käytetään kieltä välineenä, jonka avulla puhuja tai kirjoittaja välittää informaatiota vastaanottajalle. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa hyödynnetään usein samaa kielen perusfunktioita. Sen lisäksi, että tutkijat perehtyvät aikaisempaan tietämykseen tutkimuskirjallisuuden avulla, he myös käyttävät tutkimuskohteestaan kertovia tekstejä lähteinään tai haastattelevat ihmisiä, jotka tietävät asiasta esimerkiksi jonkin tapauksen silminnäkijöinä. Tätä näkökulmaa nimitetään faktanäkökulmaksi, koska siinä ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta. Faktanäkökulma ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkija pitäisi kaikkea kuulemaansa tai lukemaansa totena. Kyse on ennemminkin siitä, että puhetta tai tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen ja haastattelujen yhteydessä sovelletaan usein faktanäkökulmaa (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 62–63). Tässä tutkimuksessa sovelletaan myös faktanäkökulmaa.

### **3.2.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana**

Tapaustutkimus käsittää yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus (Hirsjärvi ym. 1997, 125–126). Tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa. Tapaus voi kuitenkin olla myös toiminnallinen, kuten jokin prosessi (Koskinen ym. 2005, 154). Tässä tutkimuksessa yksittäiseksi tapaukseksi valittiin Arnolds Bakery & Coffeshop franchising-ketju. Arnolds valittiin tämän tutkimuksen kohdeyritykseksi sen menestyneen liiketoimintakonseptin ja vahvan kotimaan markkina-aseman vuoksi.

Tapaustutkimus kannattaa valita tutkimusstrategiaksi, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät: 1) mitä, miten ja miksi -kysymykset ovat keskeisellä sijalla, 2) tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin, 3) aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja/tai 4) tutkimuskohteena on joku tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson & Koistinen 2005, 4–5).

Tämän jaottelun mukaan tapaustutkimus on oikea valinta tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi. Mitä, miten ja miksi -kysymykset ovat hyvin oleellisia tässä tutkimuksessa. Tutkijalla itsellään on suhteellisen vähän kontrollia tapahtumiin ja sisäisestä markkinoinnista on tehty suhteellisen vähän vastaavanlaista tutkimusta. Lisäksi tutkimuskohteeksi valittiin franchising-ketju, joka harjoittaa liiketoimintaa tässä ajassa.

Tapaustutkimus ei ole puhtaasti menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote tai tutkimusstrategia. Tapaustutkimuksen juuret ovat yleensä joko vertailevassa tai kokeellisessa tutkimuksessa. Liiketaloustieteissä tapaustutkimuksella on ollut pitkään tärkeä rooli. Tapaukset ovat välttämätön osa liiketaloustieteellisten oppiaineiden tietopohjaa (Koskinen ym. 2005, 154–155). On kuitenkin syytä painottaa, että tässä tutkimuksessa puhutaan nimenomaan tutkimustapauksesta, ei opetustapauksista. Tapaustutkimuksen nimikkeellä tehdään tutkimusta useilla muillakin tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein (Eriksson & Koistinen 2005, 4).

Tapaustutkimusta on myös jaoteltu erilaisiin tyypeihin, kuten esimerkiksi itsessään arvokas, välineellinen, kollektiivinen, kuvaileva, selittävä ja eksploratiivinen tapaustutkimus (Eriksson & Koistinen 2005, 9). Staken (1995, 3) muodostamien tapaustutkimustyyppien (itsessään arvokas, välineellinen ja kollektiivinen) mukaan tätä tapaustutkimusta voitaisiin nimetä välineelliseksi tapaustutkimukseksi, sillä tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään sisäistä markkinointia franchising-ketjuissa yleisesti eikä ainoastaan käytettyä tapausta. Tapaustutkimuksella on tässä siis välineellinen merkitys. Tapaus on kiinnostava yleisten teemojen ja teoreettisten kehittyjen vuoksi, eikä ainoastaan itsessään.

### 3.2.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tapaustutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa useita metodeja käyttäen, kuten havainnoin, haastatteluin tai dokumentteja tutkien (Hirsjärvi ym. 1997, 126). Tässä tutkimuksessa päädyttiin keräämään aineistoa haastattelujen avulla.

Haastattelu on siinä suhteessa ainutkertainen tutkimusmenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym. 1997, 193–194). Henkilökohtainen haastattelu sopii vaativiin ja pitkiin haastatteluihin ja sen avulla saadaan haastateltava paremmin keskittymään käsitteillä olevaan asiaan (Lotti 2001, 136).

Haastattelu on ennen kaikkea tiedonkeruun muoto. Sillä on tietyt tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja (Hirsjärvi ym. 1997, 196–197). Yksinkertaisesti sanottuna haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 85).

Haastattelulle vuorovaikutustilanteena on tyypillistä, että se on: 1) ennalta suunniteltu, 2) haastattelijan alulle panema ja ohjaama, 3) haastattelijalla joutuu motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä, 4) haastattelijalla tuntee roolinsa ja haastateltava oppii ymmärtämään sen ja 5) haastateltava luottaa siihen, että hänen kertomisiinsa käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 1980, 41).

Haastattelussa pyritään usein selvittämään, miten eri haastateltavat kokevat tai tulkitsevat jonkin asian. Tätä voidaan pitää faktanäkökulmana haastattelupuheeseen, mikäli haastateltavien uskotaan puhuvan avoimesti ja rehellisesti tutkimuskohteesta (Koskinen ym. 2005, 64). Tämä tukee aiemmin esitettyä faktanäkökulman soveltamista tässä tutkimuksessa.

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun ja syvähaastatteluun. Strukturoitu haastattelu on yleensä lomakehaastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen ja antaa usein myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös nimellä teemahaastattelu. Siinä tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja poiketa kysymysten järjestyksestä. Syvähaastattelussa eli avoimessa haastattelussa tutkija pyrkii puolestaan minimoimaan oman vaikutuksensa haastattelutilanteessa ja haastattelu on enemmän keskustelu, jossa suurin rooli on haastateltavalla. Teemahaastattelu on näistä käytetyin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä Suomessa (Koskinen 2005, 104–105). Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelutyypinä teemahaastattelua.

Teemahaastattelussa on yleensä haastattelun aihepiirit eli teemat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 1997, 197). Haastattelijan tulee kuitenkin varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi haastateltavan kanssa, vaikka niiden järjestys ja laajuus saattavat vaihdella haastattelujen välillä (Eskola & Suoranta 1998, 85–86).

Teemahaastattelujen käyttö suomalaisissa tutkimuksissa on ollut erittäin yleistä. Suosiota voi selittää se, että teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että siinä vastaaja pääsee puhumaan halutessaan hyvin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn aineiston voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Lisäksi haastatteluissa käytetyt teemat takaavat, että haastateltavien kanssa on käsitelty jossain määrin samoja asioita (Eskola & Suoranta 1998, 86–87). Teemahaastattelun tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin (Koskinen ym. 2005, 105). Yleisesti ottaen teemahaastattelu on hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto. Se muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista (Easterby-Smith & Thorpe & Lowe 2002, 89–90).

Keskeistä teemahaastattelussa on haastattelurunko. Sillä on kaksi tärkeää funktiota. Se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Se varmistaa myös, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Hyvin organisoitu runko pyrkii tasapainottamaan nämä kaksi funktiota. Hyvä haastattelurunko on



pikemminkin haastattelijan muistin tuki kuin teoriaperusteinen kysymyslista. Kysymysten tulee kuitenkin tuottaa sellaista informaatiota, jota voidaan myöhemmin tulkita teorian avulla (Koskinen ym. 2005, 108–109).

Teemahaastattelussa kysymykset ovat yleensä avoimia, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. Tutkijan tulee välttää sitä, ettei kysymysten määrä kasva liian suureksi. Teemahaastattelun etuna on se, että tutkija voi aina selventää kysymyksiään tai esittää lisäkysymyksiä. Ensimmäisenä kannattaa kysyä lämmittelykysymys, johon haastateltavan on helppo vastata ja sen jälkeen siirtyä haastavampiin teemoihin (Koskinen ym. 2005 109–110).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä sisäistä markkinointia ei tunneta yrityksissä vielä riittävän hyvin. Esimerkiksi kyselyä tehdessä, olisi ollut vaikea arvailla vastauksien suuntia. Haastattelujen avulla uskotaan saatavan laajempi käsitys sisäisestä markkinoinnista, sillä haastattelussa haastateltava pystyy vapaammin ja laajemmin kertomaan omista näkemyksistään. Tällöin myös haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä sekä selventää ja syventää saatuja tietoja.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada selvyys koko ketjun näkemyksestä sisäisestä markkinoinnista. Sen vuoksi päätettiin haastatella niin Arnolds-ketjun franchising-antajaa kuin yhtä franchising-ottajaa. Franchising-antajaa haastattelussa edusti Arnolds-ketjun toimitusjohtaja Tero Lassila. Lassilan haastattelu toteutettiin 16.3.2007. Se kesti yhteensä 50 minuuttia. Franchising-ottajaa edusti Iso-Omenan ja Myyrmannin kahviloiden omistaja Tua Kukkonen. Hänen haastattelunsa toteutettiin 3.4.2007 ja se kesti 40 minuuttia.

### **3.3 Haastatteluaineiston analysointi**

Aineiston analyysin tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Laaja aineisto pitää yleensä järjestää jollakin tavoin, esimerkiksi luokittelemalla tai teemoittelemalla, yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi aineistoa ja analyysin tuloksia pitää aina

tulkita jollain tavoin (Eriksson & Koistinen 2005, 30). Shankin (2002, 77) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys, niille tarjotaan selityksiä ja ymmärrystä, niiden välille rakennetaan yhteyksiä ja vedetään johtopäätöksiä.

Aktiivinen haastattelu sisältää runsaasti erilaisia merkityksiä ja tarkoituksia, ja sen avulla saatu data on yleensä hyvin laajaa. Tämän vuoksi vastausten kirjaaminen paperille on usein riittämätöntä. Jos vain on mahdollista, tutkijan olisi hyvä äänittää haastattelu. Datan analysointi onnistuu helpommin kuuntelemalla nauhat ja samalla kirjoittamalla olennaiset asiat ylös (Holstein & Gubrium 1995, 78).

Kun on valittu haastattelutekniikka ja päätetty, miten tallentaa haastattelusta saatu data ylös, ja suoritettu itse haastattelu, on keskityttävä haastattelusta saatuihin tuloksiin. Data täytyy tulkita ja analysoida. Siinä tutkijalla on tärkeä rooli. Tutkijan tehtäväksi jää valita, miltä osin dataa raportoidaan, ja miten se raportoidaan. Tutkijan tehtävänä on myös datan raportoinnin jälkeen tulkita sitä ja kirjoittaa tulokset (Fontana & Frey 1994, 370–371).

Tutkimuksen lähtökohtana on aina, että tutkimus johtaa selkeään tulkintaan, joka voidaan saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa. Pahin virhe, jonka tutkija voi tehdä, on kerätä aineisto ja kuvata se ilman selkeää tulkintaa. Aineiston analyysi aloitetaan aina lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi. Samalla tutkija tekee erilaisia tulkintoja aineistosta. Aineistolle pyritään muodostamaan fyysinen rakenne esimerkiksi teema-alueiden avulla. Tämän jälkeen edetään varsinaiseen analyysiin, jossa aletaan kirjoittaa tulkintoja ylös. Analyysin tavoitteena on kuvata ja analysoida kaikki ne aineiston teemat, joilla on merkitystä tutkimuksen kannalta. Analyysin viimeinen vaihe on argumentaatio, jolla ymmärretään tulkinnan sijoittamista tieteelliseen keskusteluun (Koskinen ym. 2005, 229–252).

Aineiston analyysin tarkoitus on siis luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysissä pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 1998, 137).

Gummessonin (2001, 27–48) mukaan tieteellinen tutkimus voidaan tiivistää neljään perustrategiaan. Nämä ovat uteliaisuus, rohkeus, pohdinta ja dialogi. Hänen mukaansa tutkija on ehdottomasti olennaisin tutkimusväline. Tavoitteena tutkimuksessa on aina etsiä ja löytää yhä uudelleen ja uudelleen. Hän painottaa, että haastavinta tutkimusta tehdessä on analyysi ja tulkinta. Tämän vuoksi tutkijan tulisi käyttää myös intuitiotaan tulkinnan apuna. Gummesson (2005, 309) on myös todennut, että markkinoinnissa jokaisen tutkijan tulisi suunnitella oma henkilökohtainen tutkimuksellinen lähtökohtansa. Lähtökohdan tulee olla sellainen, joka sopii tutkijan omaan persoonallisuuteen parhaiten.

Tätä tutkimusta varten toteutetut molemmat haastattelut nauhoitettiin. Sen lisäksi tehtiin vielä varmuuden vuoksi muistiinpanoja. Aineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle kuuntelemalla nauhoja ja lukemalla muistiinpanoja. Samalla kirjoitettiin dataa ylös. Tämän jälkeen dataa käytiin tarkemmin läpi ja se jaettiin neljään teema-alueeseen. Näiden teema-alueiden avulla dataa tulkittiin ja sitä kautta pyrittiin etsimään tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Lopuksi datasta tehtyjä tulkintoja vertailtiin aiempaan tutkimukseen ja pyrittiin tekemään erilaisia johtopäätöksiä. Empiriaosuudesta saadun datan, aiemman teorian ja teemojen välinen kytkös näkyy tutkimuksen operationalisointikuvioista.

Teema	Teoriaosuus	Empiriaosuus	Osaongelmat	Haastattelukysymykset
Sisäinen markkinointi	2.1	4.1	1 ja 3	Teema 1.
Johtamisstrategia	2.2	4.2	2	Teema 3.
Sisäiset asiakkaat	2.3	4.3	2	Teema 2.
Yrityskulttuuri	2.4	4.4	2	Teema 4.

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointi

Kuviosta näkyy ne neljä teema-alueita, joiden perusteella haastattelut toteutettiin. Siinä näkyy myös ne kappaleet, joissa kyseistä teema-alueita on käsitelty, ja tutkimuksen osa-ongelmat, joihin kukin teema liittyy. Haastattelukysymykset on myös jaettu näihin neljään teema-alueeseen.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, jotta tutkimusta voitaisiin pitää mahdollisimman luotettavana. Tämän vuoksi pyritään aina arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabeliuden ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa nämä mittarit eivät kuitenkaan ole aivan yksiselitteisiä (Hirsjärvi ym. 1997, 216–217). Ne jäävät enemmänkin periaatteiksi kuin säännöiksi. Mutta koska näiden periaatteiden piilevä ajattelutapa on rakennettu sisään tutkimuskäytäntöön, auttavat ne välillisesti tutkimuksen laadukkuuteen pyrittäessä (Koskinen ym. 2005, 256–257).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, voidaanko tulkinta yleistää koskemaan myös muita kuin tutkittavia tapauksia. Käytännössä validi tieto tarkoittaa haastattelututkimuksessa sitä, että tutkija pyrkii osoittamaan, että hänen löytönsä eivät perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin (Koskinen ym. 2005, 253–255).

Yksi tapaustutkimuksen ydinasioista on tapauksen kuvaaminen mahdollisimman tarkasti. Validiuden voidaan silloin olettaa merkitsevän tapauksen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta (Janesick 2000, 393). Tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka varassa hän voi arvioida, miten havainnot ovat tuotettu, ja miten ne ovat muokattu tulkinnaksi (Koskinen ym. 2005, 258).

Kasvotusten tapahtuvassa haastattelututkimuksessa kannattaa luotettavuuden takaamiseksi käyttää nauhuria. Tällöin kaikki mahdollinen tieto saadaan helpommin koodattua. Tämä lisää tutkimuksen reliabiliteettia ja vähentää sattumanvaraisten tulosten syntymistä (Silverman 2006, 287).

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 1997, 152).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja ennen kaikkea sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 210–211).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja tutkijan oma arvio tilanteesta. Tarkkuutta tulee painottaa koko tutkimuksen osalta (Hirsjärvi ym. 1997, 217–218).

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 1997, 195). Yleistettävyyys nousee yleensä toiseksi ongelmaksi tapaustutkimuksessa. Tapauksia on yleensä niin vähän tai vain yksi, joten yleistettävyyden todistaminen on usein mahdotonta (Koskinen ym. 2005, 265).

Tapaustutkimuksessa on aina esitettävä riittävä näyttö ehdotetuista tuloksista. Tämä merkitsee sitä, että aineisto on analysoitu riittävän hyvin, jotta tutkija pystyy rakentamaan raportissaan polun aineistosta analyysin kautta johtopäätöksiin. Hyvä tapaustutkimus on raportoitu vakuuttavasti, luotettavasti, uskottavasti ja mielenkiintoisesti (Eriksson & Koistinen 2005, 42).

Tämän tutkimuksen validiteetti pyrittiin turvaamaan laatimalla haastattelukysymykset harkiten, jotta saataisiin haastateltavilta vastauksia tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin asioihin. Tärkeänä luotettavuutta lisäävänä seikkana voidaan pitää sitä, että molemmat haastattelut nauhoitettiin. Tämä vähentää sattumanvaraisten tulosten syntymistä ja lisää myös tutkimuksen reliaabeliutta. Nauhurin avulla pystytään estämään

se, että haastatteliija itse muistaisi tai olisi kirjannut vastauksia väärin. Näin välttyään myös virhetulkinnoilta.

Haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman häiriöttömässä tilassa. Lassilan haastattelun osalta tämä toteutui hyvin. Haastattelu tehtiin hänen omassa työhuoneessaan, jossa paikalla oli vain haastatteliija ja Lassila itse. Kukkosen haastattelu jouduttiin tekemään Ison Omenan Arnolds-kahvilassa. Siellä häiriötekijöitä oli hieman enemmän, mutta niillä ei ollut näkyvää merkitystä haastattelun onnistumisessa. Molemmat haastateltavat tuntuivat antavan mahdollisimman rehellisiä vastauksia kysytyihin kysymyksiin. Tutkija itse antoi vastaajien vastata omin sanoin ja vältti johdattelemasta vastauksia. Haastattelussa kysyttiin ensin vastaajien tietämystä aiheesta yleisesti. Seuraavat kysymykset olivat tarkempia sisäisen markkinoinnin elementteihin liittyviä kysymyksiä. Ainoaksi ongelmaksi tässä osoittautui se, että tarkentavat kysymykset saattoivat hieman johdatella haastateltavien vastauksia. Tutkija ymmärtää oman vaikutuksensa tutkimuksen luotettavuuteen ja hänen tavoitteenaan on pyrkiä saavuttamaan luotettavuus koko tutkimusprosessin osalta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentää kuitenkin se, että on mahdotonta osoittaa, että saadut tulokset pätsivät myös muihin kuin tutkittuun tapaukseen. Yleistettävyyttä ei siis voida tällä tutkimuksella saavuttaa.

## 4 SISÄINEN MARKKINOINTI ARNOLDS-KETJUSSA

### 4.1 Ketjun näkökulma sisäisen markkinoinnin käsitteeseen

Arnolds-ketjussa sisäinen markkinointi on sisäistetty melko hyvin. Lassilan mielestä sisäinen markkinointi käsittää kaikki centerin ihmiset, yrittäjät ja kahviloiden henkilökunnan. Centerillä tarkoitetaan ketjun pääkonttoria ja henkilöitä, jotka työskentelevät franchising-antajan, Hermen Oy:n, palveluksessa. Ihmisten lisäksi sisäinen markkinointi käsittää hänen mielestään myös kaikki viestitettävät asiat ja sen, kuinka asiat yleensä hoidetaan ketjussa. Asioiden hoitamiseen puolestaan vaikuttavat muun muassa yrityskulttuuri ja erilaiset suhtautumistavat asioihin ja tilanteisiin. Kukkonen mainitsi myös ensimmäisenä henkilökunnan, kun häneltä kysyttiin, mitä sisäinen markkinointi hänen mielestään on. Henkilökunnan osalta hän painotti, että on tärkeää, että yrittäjät valitsevat asiakaspalvelu- ja markkinointihenkisiä työntekijöitä. Sisäinen markkinointi pitää sisällään Kukkonen mukaan myös kokonaisvaltaisen yrityksen sisäisen kommunikoinnin eli esimerkiksi sen, miten hän informoi omaa henkilökuntaansa.

Sisäisellä markkinoinnilla on suuri merkitys koko ketjulle. Sen voidaan sanoa olevan koko toiminnan kivijalka. On tärkeää, että koko henkilöstö yksittäisestä kahvilatyöntekijästä lähtien tietää ketjun asioista. Tämä on välttämätöntä, koska muussa tapauksessa epäonnistutaan ulkoisille asiakkaille markkinoinnissa ja viestimisessä. Asiat tulee olla sisäisesti kunnossa, jotta voidaan menestyä ulkoisesti. Erilainen mainonta, kuten esimerkiksi valotaulut kahviloissa, viestittää ketjusta ulkoisille asiakkaille. Tärkeintä viestimistä on kuitenkin suusanallinen viestintä. Jos työntekijät viihtyvät yrityksessä, he kertovat siitä eteenpäin. Jos asiakaspalvelussa on hyvä tunnelma, se välittyy myös ulkoisille asiakkaille.

Tärkeänä pidetään myös sitä, että koko henkilökunta ymmärtäisi sisäisen asiakkuuden merkityksen. Jos työntekijät kohtelevat toisiaan sisäisinä asiakkaina, sillä on positiivinen

vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Sisäinen markkinointi nähdään hyvin laajana käsitteenä ja sillä nähdään olevan hyvin paljon merkitystä ketjun jokapäiväisessä liiketoiminnassa.

## 4.2 Ketjun johtamisstrategia

Ketjun käsikirjassa on ohjeistettu ja neuvottu yrityksen johtamiseen liittyviä asioita. Tämän lisäksi centeri antaa koulutusta johtamisvalmiuteen. Se on osa-alue, johon yrittäjät yleensä tarvitsevat eniten vahvistusta. Yrittäjien koulutus on jatkuvaa, mutta kuitenkin satunnaista. Erinäistä koulutusohjelmaa ketjulla ei ole yrittäjien alkukoulutuksen lisäksi. Koulutusta annetaan aina, kun uusi yrittäjä tulee ketjuun, ja se pyritään tekemään kaikille mielenkiintoiseksi. Yrittäjien alkukoulutus kestää kaksi ja puoli viikkoa. Se sisältää kaksi viikkoa käytännön koulutusta ja puoli viikkoa niin sanottua paperikoulutusta, jossa käydään läpi taloushallintoa, johtamista ja ketjun toimintatapoja.

Yrittäjien vastuulla on kouluttaa oma henkilökuntansa. Uuden henkilön koulutus alkaa yleensä siten, että hänelle annetaan luettavaksi ketjun käsikirja. Tämän jälkeen koulutuksessa perehdytään käytännön koulutukseen. Tehtävät oppii parhaiten aluksi seuraamalla muita ja sitten tekemällä niitä itse. Mitään erillistä koulutusta työntekijöille ei anneta. Kukkonen mainitsee, että yrittäjille voisi olla enemmän koulutusta uusien työntekijöiden koulutukseen liittyen, esimerkiksi jonkunlaista tuotekoulutusta. Siihen voisi osallistua myös vanhoja työntekijöitä.

Ketjua johdetaan yrittäjien kautta. Yrittäjät nähdään tärkeimpänä linkkinä koko ketjussa. Centerin tarkoituksena ei ole johtaa kahviloiden ja yrittäjien omaa henkilökuntaa. Siinä vastuu on täysin yrittäjällä. Centeri toimii kuitenkin yrittäjän apuna ja tukena henkilöstöhallinnollisissa asioissa. Kun centerin henkilökunta kiertää yrityskierroksillaan eri kahviloissa, se pyrkii keskustelemaan ja olemaan kontaktissa yrittäjien lisäksi myös muun kahvilahenkilöstön kanssa. Yrittäjät kokevat, että centeri tukee heitä ja pyrkii ohjaamaan toimintaa. Yrittäjien tarpeet otetaan huomioon, kritiikkiä otetaan vastaan ja ongelmiin pyritään löytämään yhdessä ratkaisuja. Kukkonen näkee franchising-yrittäjän parhaimpina etuina nimenomaan ketjun tuen ja työnohjauksen.



Ketjun johtamisstrategian yksi kulmakivistä on avoin yrityskulttuuri. Tärkeää on se, että kaikista asioista voidaan keskustella ja viestiä. Yrittäjien pitää pystyä ottamaan puheeksi ketjun kanssa myös vaikeat ja ikävät asiat. Mitä kauemmin vaikeita asioita haudotaan mielessä, sitä enemmän ne voivat aiheuttaa ongelmia. Ketjussa arvostetaan avoimuutta ja rehellisyyttä. Jokaisen mielipidettä arvostetaan.

Muutostilanteissa on tärkeää, että ketjulla on läheiset suhteet kaikkiin yrittäjiin. On tärkeää kuulostella, mitä mieltä ihmiset ovat kentällä tulevista muutoksista. Muutostilanteissa tulee selvittää, mitä muutos tarkoittaa yrittäjien ja yksittäisten työntekijöiden kannalta. Konflikteja sattuu yrittäjien ja ketjun välillä vähemmän, jos ollaan tietoisia, mitä asioista yleisesti ollaan mieltä. Muutostilanteissa Arnolds käyttää usein pilotointia. Pilottien avulla nähdään, miten esimerkiksi uusi tuote tai kahvilan uusi ilme onnistuu käytännössä. Onnistuneiden pilottien avulla saadaan vahvistusta ja perusteita muutoksille. Ketjussa koetaan, että toisen yrittäjän sana on vahvempi kuin esimerkiksi centerin sanoma. Jos toinen yrittäjä kehuu jotain ratkaisua, usein toisetkin innostuvat siitä.

Ketjun sisäisen viestinnän haasteena on saada viesti koko ketjulle maanlaajuisesti sellaisena kuin on tarkoitus. Arnoldsilla on sisäinen tiedote Aviisi, joka lähetetään säännöllisesti paperiversiona jokaiseen kahvilaan ja sähköisesti jokaiselle yrittäjälle sähköpostilla. Kahviloiden työntekijöillä on myös mahdollisuus saada Aviisi sähköisesti, jos he ovat antaneet ketjulle luvan sen lähettämiseen. Aviisi sisältää usein tietoa tulevista kampanjoista, tärkeitä asiakaspalautteita ja muita sillä hetkellä pinnalla olevia asioita. Lassila toteaa, että on kuitenkin äärimmäisen vaikeaa varmistaa, että viesti on mennyt perille. Yrittäjillä on vastuu itsellään, että viesti menee perille myös jokaiselle työntekijälle. Toisinaan yrittäjiltä pyydetään viesteihin vastausta, jotta varmistetaan, että jokainen on saanut viestin. Tärkeimpiä viestintäkanavia ovat sähköposti ja puhelin. Tämä pätee myös yrittäjien ja kahvilahenkilöstön välisessä viestinnässä. Ongelmana sähköpostiviestinnässä on se, että sanoma saatetaan tulkita väärin ja sillä saattaa olla omat seurauksensa. Yrittäjiä kannustetaan myös pitämään yhteyttä toisiinsa. Toisinaan yrittäjät keskustelevat keskenään erilaisista asioista ja ilmaisevat yhteisen mielipiteensä ketjujohdolle. Siinä vaiheessa johdon tulee selvittää, onko se todella jokaisen yrittäjän

yhteinen mielipide vai vain tiettyjen henkilöiden. Aika rajoittaa myös omalta osaltaan viestintää ketjun sisällä. Yrittäjillä on kiire oman yrityksensä johtamisen kanssa, eikä aika aina riitä muuhun.

Yrittäjät ja centerin ihmiset tapaavat toisiaan vähintään kolme kertaa vuodessa yrittäjäpäivillä ja kerran vuodessa koulutuspäivillä. Kukkonen kokee, että yrittäjäpäivät ovat riittävä kontakti muihin ketjun yrittäjiin. Yrittäjät puolestaan ovat viikoittain yhteydessä centeriin. He lähettävät viikoittain vähintään viikkoraportin kahvilan sen viikon myyntiluvuista. Centerin ihmiset käyvät myös muutaman kerran vuodessa kahviloissa yrityskäynneillä.

Kukkonen näkee yrittäjien johtamisstrategian kytkeytyvän omaan esimerkilliseen käyttäytymiseen. Johtajuudessa on tärkeää olla esimerkkinä alaisilleen. Johtaja ei voi olla hyvä kaveri, mutta hyvä esimerkki hän voi olla. Jos yrittäjä kohtelee työntekijöitään reilusti, ovat työntekijät reiluja yrittäjää kohtaan. Tärkeänä asiana Kukkonen näkee myös sen, että oikeilla strategisilla valinnoilla on suuri merkitys johtamisessa ja yrityksen menestymisessä. Hän pyrkii palkkaamaan fiksuja ihmisiä, koska heistä on hänelle eniten hyötyä. Tärkeää on se, että henkilöt sopeutuvat porukkaan, mutta yhtä tärkeää on se, että he osaavat ajatella ja kehittää kahvilan toimintaa.

### **4.3 Ketjun henkilöstö sisäisinä asiakkaina**

Ketjun henkilöstönä pidetään niin centerin henkilöstöä, yrittäjiä kuin kahvilahenkilöstöäkin.

Yrittäjillä on suuri vastuu siinä, että ketju näkyy asiakkaille yhtenäisenä kokonaisuutena. On tärkeää, että kun asiakas asioi Arnolds kahvilassa, hänen odotuksiinsa vastataan. Yrittäjien merkitystä sisäisinä asiakkaina halutaan ketjussa korostaa. Tämän vuoksi ketjulle on ensiarvoisen tärkeää, että yrittäjiksi valitaan oikeanlaisia henkilöitä. Yrittäjärekrytoinnin kannalta on tärkeää se, että yrittäjät menestyvät ketjussa. Jos ketjulla on menestyviä yrittäjiä, uusien potentiaalisten yrittäjien saanti on aina helpompaa.

Taloudellinen menestyminen on yrittämisessä kaikkein oleellisinta. Jos yrittäjät menestyvät hyvin taloudellisesti, he sitoutuvat ketjuun tiukemmin. Yrittäjävalinnan jälkeen pyritään varmistamaan, että yrittäjä valitsee omaan toimipisteeseensä oikeanlaisia työntekijöitä.

Centeri on auttanut yrittäjiä valitsemaan oikeanlaista henkilöstöä erilaisin keinoin. Yrittäjillä on ollut käytössä erilaisia lomakkeita, joilla on pyritty luomaan oikeanlainen profiili halutuille työntekijöille, ja yrityskoulutuksissa on käyty rekrytointiin ja palkkaukseen liittyviä asioita läpi. Ketjussa on pyritty hyödyntämään sitä tietotaitoa, mitä on Arnoldsin viidentoista vuoden taipaleen aikana opittu. Nykyään ketjun internet-sivustoilla on mahdollisuus hakea töihin Arnoldsille. Sen avulla yrittäjä saa tiedon, jos hänen paikkakunnalleen on hakenut potentiaalisia työntekijöitä. Huhtikuussa 2007 valmistui ketjulle myös uusi käsikirja, johon on kerätty tietoa muun muassa henkilöstön rekrytoinnista.

Kukkonen mainitsi todella kokevansa, että centeri on yrittäjiä varten. Hänen mielestään ketju kohtelee yrittäjiä sisäisinä asiakkainaan ja välittää heistä. Tämä oli yksi syy, miksi hänestä itsestään tuli Arnolds-yrittäjä. Centeri näkee yrittäjät aidosti omina sisäisinä asiakkainaan.

Yrittäjät korostavat puolestaan omien työntekijöidensä merkitystä. Henkilöstö on kahviloissa avainasemassa. Yrittäjät eivät aina kerkeä olemaan paikalla kahviloissaan ja tällöin henkilöstön rooli korostuu. Kukkonen sanoo, että henkilöstöä voitaisiin kuvailla kahvilan sieluksi.

Yrittäjien parhaana motivointikeinona on heidän oma menestyminen ja mielekäs työ. Centeri antaa neuvoja yrittäjille, miten tietyt asiat kannattaisi hoitaa, jotta kahvila menestyisi mahdollisimman hyvin. Jos yrittäjä itse onnistuu jossain asiassa, hänelle annetaan mahdollisuus kertoa siitä muille. Tarpeen tullen hyvä idea monistetaan ja jalkautetaan koko ketjuun. Tämä toimii omalta osaltaan motivointikeinona. Hyviä ideoita ja toimintatapoja jaetaan mielellään muille ketjun sisällä. Yrittäjien välille ei ole luotu suurta keskinäistä kilpailua, joka estäisi tiedon jakamisen ketjun sisällä. Tietoa jaetaan

halukkaasti ja sitä halutaan ottaa vastaan. Yrittäjien välinen likainen kilpailu on pystytty välttämään sillä, ettei kahta kahvilaa sijoiteta samalle markkina-alueelle. Kaikki kahvilat sijaitsevat maantieteellisesti tarpeeksi kaukana toisistaan. Yrittäjiä kannustetaan myös kertomaan tekemistään virheistä, jotta muut pystyisivät välttämään samanlaiset virheet.

Kahviloiden henkilökuntaa centeri on pyrkinyt motivoimaan luomalla erilaisia myyntikilpailuja. Näiden kilpailujen voittajat on sitten palkittu jollain palkinnolla. Esimerkkinä tällaisesta kilpailusta on kesällä 2006 järjestetty smoothie ja fruitie – myyntikilpailu eri kahviloiden kesken. Niiden kahviloiden työntekijät, jotka paransivat myyntiänsä näiden tuotteiden osalta eniten, palkittiin. Tällä pyrittiin parantamaan kahviloiden työntekijöiden keskinäistä työilmapiiriä luomalla yhdessä tekemisen tunnetta. Yrittäjille tällaiset kilpailut ovat hyvä apukeino työntekijöiden motivaation kasvattamisessa. Kilpailut pidetään tiimimuotoisina, sillä yksittäisten työntekijöiden välille ei haluta luoda liikaa kilpailua. Yrittäjät palkitsevat myös itse omia työntekijöitään silloin, kun he ovat onnistuneet jossain. Palkinnoiksi on annettu esimerkiksi lahjakortteja.

Tehokkaimpia keinoja työntekijöiden motivaatiossa ovat kuitenkin työstä kiittäminen ja kannustaminen. Jos yrittäjä itse on iloinen, joustava ja avulias työntekijöitään kohtaan, niin ovat yleensä työntekijätkin yrittäjää kohtaan. Työntekijät ovat usein osa-aikaisia opiskelijoita. Tällöin joustavuus työaikojen suhteen on tärkeä tekijä. Yrittäjien tulee ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet. Töitä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös työntekijöiden erilaiset luonteenpiirteet. Jos henkilö ei esimerkiksi ole kovin palveluhenkinen, hän saa työskennellä keittiössä, ja jos henkilö haluaa puolestaan olla asiakkaiden kanssa tekemisissä, on hän kassalla.

Lassilan mukaan ketjun etuna on se, että se on suhteellisen pieni ketju. Pienessä ketjussa yrittäjien äänet pääsevät paremmin kuuluviin. Ketjulla on tietty vaatimustaso, johon jokaisen yrittäjän on yllettävä. Ketjulta saa myös apua vaatimustason saavuttamiseen. Monissa asioissa kuitenkin kuunnellaan yrittäjiä, sillä ketju ymmärtää sen, että yrittäjillä on vahvin tietotaito ja tuntuma kenttään, etenkin sen asiakkaisiin. Ketju auttaa ja tukee yrittäjiä, mutta yrittäjien vastuulla on pyytää apua silloin, kun he sitä tarvitsevat.

Yrittäjien lisäksi myös työntekijöiden tarpeet pyritään ottamaan ketjussa huomioon. Centerin ihmiset keskustelevat työntekijöiden kanssa kenttäkäynneillään ja pyrkivät aistimaan minkälainen työilmapiiri työpaikoilla vallitsee. Tärkeää on varmistaa se, että yrittäjän ja työntekijöiden välinen suhde toimii hyvin. Vastuu työntekijöiden viihtyvyydestä on yrittäjän lisäksi myös ketjulla. Centeri haluaa viestittää käynneillään, että he haluavat auttaa työn kehittämisessä. Kukkosen mukaan on tärkeää, että centerin ihmiset kohtelevat työntekijöitä samalla tavalla kuin yrittäjiä, jottei työntekijöille muodostu vaikutelmaa, että heidän työskentelyään tullaan ainoastaan arvioimaan ja arvostelemaan.

On tärkeää pitää mielessä, että yrittäjien ja työntekijöiden työtyytyväisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Jos yrittäjä on koko ajan huonolla tuulella, tarttuu se helposti myös muuhun henkilöstöön. Työntekijät viihtyvät työssään paremmin, jos yrittäjä on iloisella mielellä ja auttaa luomaan positiivista ilmapiiriä. Se on myös tärkeää, että koko henkilöstö koostuu samanhenkisistä ihmisistä. Kaikki kahvilat ovat yrittäjiensä näköisiä, sillä yrittäjät valitsevat itse oman henkilökuntansa. Eri yrittäjät arvostavat työntekijöissä eri asioita ja valitsevat alaisikseen sellaisia, jotka vastaavat yrittäjän omaa arvomaailmaa. Arnoldsista halutaan antaa ihmisille positiivinen vaikutelma, ja siinä hyvin viihtyvä ja iloinen henkilöstö on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden viihtyvyyttä on pyritty lisäämään pitämällä konsepti ajan hengen mukaisena ja tuotteet houkuttelevina.

Positiivinen vaikutelma ja iloinen työilmapiiri auttavat myös hyvien työntekijöiden houkuttelemisessa. Tämä on tärkeää, sillä vaihtuvuus on työntekijöissä suurta. Suurin osa työntekijöistä on nuoria opiskelijoita, jotka eivät välttämättä viivy ketjun palveluksessa vuotta pidempään. Suuren vaihtuvuuden haittapuolena on se, että kun työntekijä on juuri saatu koulutettua ja hän alkaa pärjätä työssään, hän lähtee. Vaihtuvuus voi kuitenkin vaikuttaa myös positiivisesti siten, että työyhteisöön tulee jatkuvasti uusia motivoituneita ihmisiä.

Asiakaspalvelulla on ketjun kannalta hyvin olennainen rooli. Kahviloiden toiminta perustuu hyvään asiakaspalveluun, menestyviin tuotteisiin ja toimipaikan siisteyteen. Tulevaisuuden menestyjät ratkotaan sillä, kuka pystyy hoitamaan asiakaspalvelunsa parhaiten. Henkilökunnan tärkeys asiakaspalvelussa ymmärretään, ja sitä halutaan

kehittää entisestään. Hyvän asiakaspalveluhengen luominen on loputon työmaa, jossa kehitettävää riittää yleensä aina. Uusien työntekijöiden koulutus on ennen ollut täysin yrittäjien vastuulla, mutta nyt ketju on luonut uuden perehdyttämiskäsikirjan myös työntekijöille, joka auttaa yrittäjää uuden työntekijän koulutusprosessissa. Tuotteilla erottautuminen ei enää ole yhtä helppoa kuin aikaisemmin, ja sen vuoksi erottautuminen täytyy tulla henkilöstön ja asiakaspalvelun kautta. Yrittäjät voivat kouluttaa hyviä asiakaspalvelutaitoja henkilöstölle myös oman esimerkkinsä avulla.

Osaan ketjun toimintaan yrittäjillä ei ole lainkaan valtaa vaikuttaa. Esimerkiksi markkinointimateriaalit, joista yrittäjät maksavat markkinointimaksua, tulevat suoraan ketjulta. Tällä varmistetaan ketjun kahviloiden yhtenäinen ulkoasu. Yrittäjillä itsellään on valta ja vastuu hoitaa omat asiansa yrityksessä. Tarpeen vaatiessa ketju kuitenkin pyrkii auttamaan ja tukemaan mahdollisten ongelmien ratkaisuisissa. Yrittäjä saa valtaistaa omia työntekijöitään parhaaksi näkemällä tavallaan. Työntekijöillä on esimerkiksi yleensä valtuudet hyvittää asiakkaalle viallinen tuote. Kukkonen täsmentää, että hän on antanut selkeät ohjeet omille työntekijöilleen siitä, minkälaiset valtuudet heillä on työssään. Kun Kukkonen itse on esimerkiksi lomalla, hän määrää selkeät vastuuhenkilöt johtamaan kahvilaa. Joskus asiakkaat eivät kerro huonoa palautetta suoraan kahvilatyöntekijöille, vaan lähettävät asiakaspalautteensa suoraan centeriin. Tällöin centerin henkilöstö hoitaa sen yhdessä sen yrittäjän kanssa, jonka kahvilaa palaute koskee.

#### **4.4 Ketjun yrityskulttuuri**

Avoimella yrityskulttuurilla varmistetaan, että molemminpuolinen viestintä pysyy tehokkaana. Yrittäjien tulee pystyä kertomaan ketjulle myös negatiivisista asioista. Kukkonen kuvailee yhteistyötä ketjun kanssa avoimeksi ja rakentavaksi. Lassila puolestaan kuvailee Arnoldsin yrityskulttuuria positiiviseksi. Ketju pyrkii luomaan ja ylläpitämään sellaista yrityskulttuuria, joka rohkaisee ihmisiä avoimuuteen.

Ketjun yrityskulttuuri muodostuu useasta erilaisesta jäsenestä, joilla kullakin on oma persoonansa. Arnoldsin yrityskulttuurissa halutaan ottaa huomioon jäseniensä

persoonalliset ominaisuudet. Jos joku yrittäjä on hiljainen ja hieman arka, häntä halutaan rohkaista tuomaan oma mielipiteensä julki. Tällä halutaan välttää niin sanottujen kuppikuntien syntymistä. Yhteisiä erilaisia mittareita halutaan myös käydä läpi yhdessä. Tämä tapahtuu usein yrittäjöpäivien yhteydessä. Esimerkkinä tästä on viime talvena toteutettu mystery shopping, jossa palkatut ihmiset asioivat eri Arnolds-kahviloissa ja arvioivat niiden palvelua ja toimintaa. Nämä haamuasioinnin tuottamat tulokset käytiin yhdessä läpi jokaisen kahvilan osalta. Ne kahvilat, jotka olivat menestyneet parhaiten, palkittiin. Joka vuosi valitaan myös vuoden yrittäjä. Ketjussa halutaan palkita hyvästä menestymisestä.

Lassilan mukaan ketjun arvot ovat yrittäjillä tiedossa, mutta hän epäilee, että kahvilahenkilökunnasta läheskään kaikki eivät ole niistä tietoisia. Tässä hän näkee parannusmahdollisuuden. Hänen mielestään ketjun arvoja pitäisi jalkauttaa tehokkaammin koko ketjuun, myös kahvilahenkilökunnan keskuuteen. Arvoista pitäisi keskustella enemmän yrittäjien kanssa, jotta he sisäistäisivät ne ja toimisivat niiden mukaisesti. Tärkeinä arvoina hän mainitsee avoimuuden ja positiivisuuden. Yrittäjänä Kukkonen näkee arvot omien kahviloidensa kautta. Hän nostaa esiin hyvän palvelun, maukkaat ja virheettömät tuotteet ja siisteyden. Vision ja tavoitteiden osalta tilanne on Lassilan mielestä parempi. Ainoana ongelmana visioiden ja tavoitteiden suhteen on se, että koko ketjun tavoitteet saattavat poiketa yksittäisen yrittäjän tavoitteista. Arnolds-ketjun visiona on olla Pohjoismaiden johtava kahvilaketju. Lassila myöntää, että tämä visio ei välttämättä ole yksittäisten yrittäjien visio. Kukkonen näkee vision enemmän yritystasolla. Hänen oman yrityksensä tavoitteena on tuottaa asiakkaalle hyvää mieltä päivittäisessä toiminnassa. Visiona hän mainitsee Arnoldsin mahdollisuuden edelläkävijäksi.

Kaikki Arnolds-yritykset sijaitsevan hyvin vilkkailla paikoilla. Fyysistä ja psyykkistä työympäristöä voidaan kuvailla hektiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrittäjiksi ja työntekijöiksi on valittu ihmisiä, jotka soveltuvat vilkkaaseen työrytmiin. Kahviloiden sisällä voidaan nähdä olevan kaksi työympäristöä; kassa ja keittiö. Kassalla ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kun taas keittiössä leipoessa ei tarvitse niinkään sosiaalista kanssakäymistä. Arnoldsin imagoa on pyritty muuttamaan

vuosien varrella. Arnoldsin nykyaikaisen ja nuorekkaan imagon uskotaan vaikuttavan myös työilmapiiriin positiivisesti.

## 4.5 Johtopäätökset

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella voidaan sanoa, että Arnolds-ketjussa vallitsee melko kokonaisvaltainen käsitys sisäisestä markkinoinnista. Sisäinen markkinointi kuuluu ainakin osin ketjun jokapäiväiseen toimintaan ja sen merkitys kahviloiden ja ketjun ulkoiseen menestykseen ymmärretään. Kun haastateltavia pyydettiin kuvaamaan sisäistä markkinointia, he sanoivat sen olevan hyvin laaja käsite, jota voidaan kuvailla ketjun koko toiminnan kivijalaksi. He mainitsivat sisäisen markkinoinnin käsittävän koko ketjun henkilökunnan, sisäisen viestinnän, yrityskulttuurin, sisäiset asiakkaat eli työntekijät, heidän valintansa sekä tyytyväisyyden ja työilmapiirin. Nämä kaikki elementit ja tekijät löytyvät myös aiemmin esitetyssä kuviossa 5.

Seuraavaksi käydään läpi haastattelujen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä jokaisen sisäisen markkinoinnin elementin; oikeanlaisen johtamisstrategian, sisäisten asiakkuuksien ja oikeanlaisen yrityskulttuurin ja niihin liittyvien tekijöiden, kautta.

### *Oikeanlainen johtamisstrategia*

#### *Sisäisten suhteiden johtaminen*

Organisaation johtamisen todellinen haaste on kaikkien työntekijöiden johtamisessa (Grönroos 1998, 281; 2000, 431). Tämä on entistä kovempi haaste ketjussa, jossa tulee johtaa niin yrittäjiä kuin tavallisia työntekijöitä. Centerin näkökulmasta katsoen yrittäjät nähdään tärkeimpänä linkkinä ketjussa, kun taas yrittäjien näkökulmasta katsoen tärkein voimavara ovat kahvilatyöntekijät. Centeri kokee, ettei heidän tarkoituksenaan ole johtaa yrittäjien omaa henkilökuntaa. Suoranaisesti jokapäiväisessä toiminnassa näin ei ehkä ole, mutta ketjun kannalta on kuitenkin tärkeää, että koko ketjun henkilöstö nähdään strategisena voimavarana, johon tulee panostaa. Ketjun johtamisstrategiaa suunniteltaessa



tulisi ottaa huomioon koko ketjun johtaminen yksittäisestä kahvilatyöntekijästä lähtien. Tämän jälkeen johtamisstrategia tulisi käydä myös yrittäjien kanssa läpi, jotta koko ketju saataisiin sitoutettua siihen. Johtamisstrategiana sisäisen markkinoinnin tulisi keskittyä luomaan tehokkaita sisäisiä suhteita kaikkien ketjutasojen työntekijöiden välille (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, 122).

Centerin tekemät kahvilakierrokset ovat tärkeitä sisäisten suhteiden johtamisen kannalta. Siellä he voivat keskustella yrittäjän lisäksi myös työntekijöiden kanssa ja kuunnella myös heidän tarpeitaan ja tuntemuksiaan. Centerillä on käynneillään myös mahdollisuus nähdä, millainen työilmapiiri kyseisessä kahvilassa vallitsee, ja millainen on suhde työntekijöiden ja yrittäjän välillä. Joskus tietenkin ketjuhenkilökunnan läsnäolo saattaa vaikuttaa kahvilahenkilökunnan käytökseen, eikä täysin todellista kuvaa ilmapiiristä nähdä.

Arnolds-ketju pyrkii johtamaan sisäisiä suhteita avoimen yrityskulttuurin avulla. Ketju pyrkii siihen, että kaikista asioista voidaan keskustella ja viestiä. Henkilöstön pitää pystyä ottamaan puheeksi myös ikävät ja vaikeat asiat. Avoimuus ja rehellisyys ovat avaintekijöinä sisäisten suhteiden johtamisessa. Centerin ihmisillä on haasteena luoda avoin ja rehellinen suhde niin yrittäjien kuin kahvilatyöntekijöiden kanssa. Ilman sitä kahvilakierrosten tarjoamat mahdollisuudet sisäisten suhteiden johtamiseen voivat jäädä heikoiksi. Avoimuutta ja rehellisyyttä tulisi korostaa myös yrittäjien ja kahvilahenkilöstön välisessä suhteessa.

Sisäinen markkinointi on johdannollinen aloite, johon liittyy organisaatioiden sisäisten suhteiden ja rakenteiden johtamista yhtä johdonmukaisesti kuin ulkoisillakin markkinoilla (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004, 122). Totuus on se, että ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksekkäästi ilman hyviä ja toimivia sisäisiä suhteita (Grönroos 1998, 281; 2000, 431). Tämä on tiedossa Arnolds-ketjussa. Henkilöstön väliset vahvat suhteet tukevat myös suhteita henkilöstön ja ulkoisten asiakkaiden välillä (Gummesson 1995, 211–212).

### *Asennejohtaminen*

Asennejohtamista ei välttämättä tiedosteta ketjussa. Asennejohtamisessa tulee nähdä sen merkitys työntekijöiden asiakas- ja palveluhenkisyteen. Työntekijöiden asenteita on johdettava, jotta heidät saadaan motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti (Grönroos 1998, 283–285). Asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys ovat ketjulla tavoitteina, mutta johtamisen merkitystä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ei ehkä tiedosteta. Johtamisen tulisi alkaa ketjutasolta. Centerin tulisi ohjeistaa yrittäjiä ottamaan asennejohtamisen yhdeksi päätehtäväkseen. Asennejohtamisen tulisi olla jatkuva prosessi, jossa ei saisi unohtaa ottaa huomioon kunkin henkilön henkilökohtaisia tarpeita (Grönroos 2000, 437–438).

### *Viestintäjohtaminen*

Centerin henkilöstö, yrittäjät ja kahvilatyöntekijät tarvitsevat kukin tietoa suoriutuakseen päivittäisistä tehtävistään (Grönroos 1998, 283–285; 2000 437–438). Tiedon jakamiseen on ketjussa käytetty erilaisia kanavia. Ketjulla on sisäinen sähköinen tiedote Aviisi, sähköpostiviestintää, puhelimen kautta tapahtuvaa viestintää ja silloin, kun vain on mahdollista kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Sähköposti on ketjun eniten käyttämä kanava. Se on vaivatonta ja säästää aikaa. Ongelmana viestinnässä nähdään se, ettei viesti välttämättä tavoita kaikkia osapuolia ja se saatetaan ymmärtää väärin.

Jos vaarana on, että esimerkiksi sähköpostiviesti saatetaan tulkita väärin, olisi hyvä keskustella silloin asiasta kasvotusten. Tapaamisen järjestäminen on vielä suhteellisen vaivatonta, kun ketju toimii ainoastaan Suomessa. Viestinnän johtamiseen kohdistuvat paineet kasvavat huomattavasti kansainvälistymisen myötä. Ajanpuute nähtiin yhtenä esteenä viestinnässä. Tietenkin yrittäjillä on kiireistä oman yrityksensä johtamisessa, mutta yrittäjien tulisi muistaa, että ketjun asioiden käsittelyyn ja ongelmien ratkaisuihin käytetty aika, vaikuttaa aina myös heidän omaan yritykseensä.

Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista (Grönroos 1998, 283–285; 2000, 437–438). Ketjussa tiedostetaan tämä ja kaikkia jäseniä halutaan rohkaista tuomaan oma mielipiteensä julki. Ketju haluaa olla perillä jäsentensä asioista ja toisinpäin. Ketjun

haasteena on kuitenkin vuorovaikutteisen viestinnän välittäminen jokaiseen ketjutasoon ja sen ylläpitäminen.

Lassila mainitsi Arnolds-ketjun viestinnän onnistumisen kannalta tärkeäksi seikaksi ketjun pienuuden. Pienessä ketjussa yrittäjien äänet pääsevät hänen mukaansa paremmin kuuluviin. Ketjun tavoitteena on kuitenkin kasvu ja kansainvälistyminen. Tämän vuoksi tulevaisuutta ajatellen ketjun pitää käyttää aikaa ja kehittää keinoja vastata viestinnän haasteisiin. Ketju tarvitsee molempia johtamisprosesseja, asennejohtamista ja viestintäjohtamista, menestyäkseen (Grönroos 1998, 285; 2000, 438).

### *Kannustava johtajuus*

Ketjun tuella ja ohjauksella on suuri merkitys yrittäjien jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Johdon antama tuki ja vuorovaikutteinen viestintä ovat sisäisen markkinoinnin tärkeimpiä työkaluja (Grönroos 2000, 446–447). Nämä työkalut ovat käytössä Arnolds-ketjussa. Yrittäjät todella kokevat, että centeri tukee heitä ja ottaa heidän tarpeensa huomioon. Tarpeen vaatiessa myös kritiikkiä otetaan vastaan, ja ongelmatilanteissa etsitään ratkaisuja yhdessä.

Yrittäjien johtamisstrategian nähdään kytkeytyvän omaan esimerkilliseen käyttäytymiseen. Se on hyvä lähtökohta kannustavaan johtajuuteen. Työtekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti, heitä tulee rohkaista päivittäisen johtamisen yhteydessä ja ennen kaikkea heitä tulee kuunnella (Grönroos 2000, 446–447).

### *Koulutus ja kehitys*

Ketjun käsikirjalla on olennainen osa niin yrittäjien kuin työntekijöiden koulutuksessa. Käsikirjassa on ohjeistettu ja neuvottu yrityksen johtamiseen liittyviä asioita. Käsikirjan lisäksi centeri antaa koulutusta johtamisvalmiuteen. Tämä on osa-alue, johon yrittäjät kokevat tarvitsevansa eniten vahvistusta. Yrittäjien alkukoulutuksen lisäksi, ketjulla ei ole varsinaista koulutusohjelmaa. Alkukoulutus kestää kaksi ja puoli viikkoa, josta ainoastaan puoli viikkoa käsittelee taloushallintoa, johtamista ja ketjun toimintatapoja. Jonkinasteista koulutusta tapahtuu myös alkukoulutuksen jälkeen, mutta se ei kuitenkaan

ole jatkuvaa. Ketjussa tiedostetaan koulutuksen merkitys, mutta etenkin johtamiskoulutukseen tulisi paneutua myös alkukoulutuksen jälkeen. Yrittäjillä ei välttämättä ole minkäänlaista johtamiskoulutusta ennen kuin he ryhtyvät yrittäjiksi ja kuitenkin johtajuus on yksi heidän tärkeimmistä työtehtävistään.

Yrittäjien vastuulla on puolestaan kouluttaa oma henkilökuntansa ja siihen yrittäjät kokevat tarvitsevansa enemmän tukea. Uusien henkilöiden yhteinen koulutustilaisuus, johon voisi osallistua myös vanhoja työntekijöitä, oli yksi haastatteluissa esiin tullut ehdotus. Toinen vaihtoehto olisi kouluttaa yrittäjiä enemmän uusien työntekijöiden kouluttamiseen, koska yrittäjien puolesta koulutusta kaivataan enemmän.

Itsestään selvyytensä pidettyä tietoa tulee myös uudistaa. Tähän tarvitaan oppimista ja innovatiivisia toimintoja. Uudistus täytyy aina tapahtua työntekijöiden kautta ja tämän vuoksi jatkuva koulutus ja kehittäminen tulisi olla Arnolds-ketjussa osa jokapäiväistä toimintaa (Ballantyne 2003, 1242–1250; 2004, 3).

### ***Henkilöstö sisäisinä asiakkaina***

#### *Työntekijöiden palkkaaminen, valinta ja sitouttaminen*

Ketjussa tapahtuu rekrytointia eri tasoilla. Toisinaan tarvitaan uusia yrittäjiä, kahvilat tarvitsevat uusia työntekijöitä, ja toisinaan myös centeri palkkaa uutta väkeä. Tämä luo haasteita koko ketjulle, sillä samoja rekrytointimalleja ei pystytä hyödyntämään näissä tilanteissa. Ketjun tulisi kuitenkin miettiä ne keinot, joilla saataisiin houkutelua parhaita yrittäjiä ja työntekijöitä yritykseen ja pitämään heidät ketjun palveluksessa. Parhaiden työntekijöiden houkuttelu, heidän pysyvyys yrityksessä ja korkea motivaatiotaso ovat elintärkeitä asioita yritykselle (Ahmed & Rafiq 2002, 4–5). Hyvin koulutettu ja palveluhenkinen työntekijä on ketjun niukin ja tärkein voimavara, eivät raaka-aineet, tuotantotekniikka tai itse tuotteet (Grönroos 1998, 283).

Ketjulle on ensiarvoisen tärkeää valita oikeanlaisia henkilöitä yrittäjiksi. Tärkeimpänä yrittäjien motivointikeinona nähdään taloudellinen menestyminen. Taloudellinen menestyminen sitouttaa yrittäjät tiukemmin ketjuun. Taloudellisen menestyminen ei

kuitenkaan yksinään auta pitämään yrittäjiä ketjun palveluksessa. Yrittäjät, kuten muutkin työntekijät, haluavat, että heitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina, ja että heidän odotuksiin ja tarpeisiin vastataan. Ketjun tehtävänä on myös antaa tukea yrittäjille, jotta he valitsisivat oikeanlaisia työntekijöitä yritykseensä. Viisaat sisäiset markkinoijat käyttävät aikaa ja voimavaroja oikeanlaisen henkilöstön löytämiseen (Berry & Parasuraman 1992, 24–26).

Eri yrittäjät kuitenkin valitsevat sellaisia työntekijöitä, jotka soveltuvat heidän omaan arvomaailmaansa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että centeri valitsee yrittäjiksi sellaisia, jotka sopivat ketjun arvomaailmaan. Arnoldsista halutaan antaa ihmisille positiivinen vaikutelma ja siinä hyvin viihtyvä ja iloinen henkilöstö on sille ensiarvoisen tärkeää. Ketjussa on ymmärretty työntekijöiden merkitys sen menestymiselle. Arnolds halutaan pitää houkuttelevana ja haluttuna työpaikkana pitämällä konsepti ajan hengen mukaisena. Positiivisen vaikutelman uskotaan auttavan hyvien työntekijöiden houkuttelemisessa ja tämä on ketjulle tärkeää, sillä työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, kuten on monissa muissakin palvelualan yrityksessä. Tämän vuoksi uusien työntekijöiden koulutukseen pitäisi pyrkiä kehittämään tehokkaita ja edullisia koulutusmenetelmiä (Berry & Parasuraman 1992, 25). Suuri vaihtuvuus kuitenkin nähdään ketjussa myös positiivisena tekijänä. Näin kahvilassa on aina motivoituneita työntekijöitä töissä.

#### *Henkilöstön tarpeiden tyydyttäminen ja työtyytyväisyys*

Tarpeiden tyydyttämisellä ja työtyytyväisyydellä on selkeä merkitys työntekijöiden ja yrittäjien sitouttamisessa. Vastaamalla sisäisten asiakkaiden odotuksiin lisätään heidän motivaatiotaan ja saadaan heidät pysymään ketjun palveluksessa (Ahmed & Rafiq 2003, 1177). Kukkonen mainitsi, että hän todella kokee, että centeri kohtelee heitä sisäisinä asiakkaina ja toimii heidän tukenaan. Hän sanoi tämän olleen myös syynä siihen, miksi hänestä tuli nimenomaan Arnolds-yrittäjä.

Yrittäjien mielestä henkilöstö on kahviloissa avainasemassa. Työstä kiittäminen ja kannustaminen nähdään tärkeinä motivointikeinoina ketjussa. Työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen tiedostetaan tärkeäksi seikaksi ja niihin halutaan vastata mahdollisimman

hyvin. Jos työntekijä näkee työnsä merkittävänä ja työpaikan itselleen sopivana, ilmenee tyytyväisyys sitoutuneisuutena yritykseen (Barrow & Mosley 2005, 88).

### *Motivoiva työtuote*

Motivoiva työtuote, joka vastaa sisäisten asiakkaiden odotuksiin, näkyy työntekijöiden tyytyväisyytenä, joka puolestaan vaikuttaa usein myönteisesti ulkoisen asiakkaan kokemaan palvelun laatuun (Berry & Parasuraman 1992, 24–25). Vahva sisäinen työtuote houkuttelee ketjuun hyviä työntekijöitä ja yrittäjiä ja saa heidät pysymään ketjun palveluksessa (Grönroos 1998, 290).

Yrittäjien työtuotteena voidaan nähdä itse yrittäjyys ja kaikki, mitä se pitää sisällään. Parhaimmillaan yrittäjyys on mielekästä työtä, jota tekemällä yrittäjä voi savuttaa omat tavoitteensa. Työtuotteen täytyy houkutella yrittäjiä investoimaan aikaansa, energiaansa ja kykyjään siihen (Berry & Parasuraman 1992, 24–25). Oman työtuotteen menestyminen on tärkeä motivaatiotekijä. On tärkeää, että yrittäjillä on ketjussa mahdollisuus kertoa omista onnistumisistaan ja hyvistä ideoistaan. Vielä hienompaa on, jos tätä tietoutta jaetaan muille yrittäjille ketjussa, jotta he voivat monistaa hyvät ideat osaksi omaa työtuotettaan.

Ketjussa tulisi keskittyä myös kahvilatyöntekijöille tarjottavan työtuotteen kehittämiseen. Työntekijöiden tulisi tiedostaa oma tehtävänsä yrityksessä ja myös koko ketjun toiminnassa. Työntekijän, kuten yrittäjänkin, tulee saada tarpeellista työnohjausta ja palautetta työstään (Keller ym. 2006, 110–111, Mukherjee & Malhotra 2006, 452). Yrittäjät voisivat istua alas omien työntekijöidensä kanssa ja käydä läpi työtuotetta, mikä siinä motivoi työntekijää, ja missä voisi olla kehittämistä. Saman voisivat tehdä yrittäjät ja centerin henkilöstö. Kaikkien henkilöiden, keitä työtuote koskee, tarpeet tulee ottaa huomioon töitä suunniteltaessa (Lings 2004, 411).

### *Henkilöstön valtaistaminen*

Henkilöstön valtaistaminen tuottaa useita hyötyjä. Henkilöstö pystyy nopeammin reagoimaan asiakkaan tarpeisiin, koska kaikkia asioita ei tarvitse hoitaa esimiesten kautta

(Bowen & Lawler 1992, 31–39). Yrittäjät eivät aina ennätä olemaan paikalla kahvilassa ja tällöin henkilöstön rooli korostuu. Kahvilahenkilöstöllä pitää olla valtuuksia toimia ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Tiettyjen valtuuksien antaminen työntekijöille osoittaa, että heihin luotetaan. Tämä voi omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen. Valtuuksille täytyy olla selkeät rajat ja täytyy varmistaa, että jokainen työntekijä tiedostaa, missä rajat menevät (Grönroos 2000 453–456). Kukkonen toikin esille, että hän on antanut selkeät ohjeet omille työntekijöilleen siitä, millaiset valtuudet heillä on työssään. Oikein suunniteltu valtaistaminen osana sisäistä markkinointia voi vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja lisätä heidän työpanostaan (Grönroos 2000, 453–454).

Ketjutoiminta luo omat haasteet valtaistamiselle. Franchising-yrittäjät eivät voi toimia yhtä vapaasti kuin tavalliset yksityisyrittäjät. Ketjun ja tässä tapauksessa centerin pitää viestittää selkeät säännöt yrittäjille. Ketjun käsikirja ja sopimus sanelee osin, millaiset valtuudet yrittäjällä on, mutta joskus niistä olisi hyvä myös keskustella. Jokainen yrittäjä puolestaan tekee omat päätöksensä, millaiset valtuudet hän jakaa omille työntekijöilleen. Centerin kannattaa kuitenkin opastaa yrittäjiä työntekijöidensä valtaistamisessa. Valtaistaminen on monimutkainen prosessi, joka tarvitsee onnistuakseen johdon täyden tuen. Täten valtaistamisen tulee alkaa yrittäjien kouluttamisesta (Berry & Parasuraman 1992, 30–31, Grönroos 2000, 454).

### ***Oikeanlainen yrityskulttuuri***

#### *Yhteiset arvot ja visio*

Arnolds-ketjun arvomaailmasta kertoo hyvin paljon se, että henkilöstöä kutsutaan kahvilan sieluksi. Jos henkilöstöä arvostetaan ja heille osoitetaan se, luo se henkilöstön keskuudessa arvostusta myös yritystä kohtaan. Arnolds-ketjun arvoja ovat muun muassa avoimuus ja positiivisuus. Näistä arvoista tulisi viestiä niin yrittäjille kuin työntekijöille. Yrityskulttuuri, joka systemaattisesti palkitsee työntekijöitä oikeanlaisten arvojen ja mallien noudattamisesta, on tehokas ja yhtenäinen (Hill 1995, 33–53).

Haastatteluista päätellen ketjun arvot eivät ole kaikilla yrittäjillä ja työntekijöillä täysin tiedossa. Osa arvoista tosin voi olla tiedossa, mutta niitä ei kuitenkaan ole sisäistetty. Centerin ja yrittäjän näkemys arvoista oli ristiriitainen. Ketjun tulisi tiedottaa ja keskustella yrittäjien kanssa yhteisistä arvoista ja saada yrittäjät sitoutumaan niihin. Tämän jälkeen yrittäjien tulisi puolestaan tiedottaa arvoista työntekijöilleen ja keskustella niistä heidän kanssaan. Ketjun tulisi ymmärtää, että sen sisäiset arvot vaikuttavat koko henkilöstöön ja sen kautta ulkoisen asiakkaan kokemaan arvoon (Grönroos 2000, 436).

Vision ja tavoitteiden suhteen centeri näkee, että tilanne on parempi, mutta ei sillä tasolla kuin niiden pitäisi olla. Centeri näkee Arnolds-ketjun visiona olla Pohjoismaiden johtava kahvilaketju, ja yrittäjä puolestaan piti visiona Arnoldsin mahdollisuutta edelläkävijäksi. Visiossa oli yhteneväisyyttä, mutta se ei kuitenkaan ollut täysin sama. Tämän vuoksi ketjun olisi syytä määritellä selkeä yhteinen sisäisen markkinoinnin visio. Sisäisen markkinoinnin visio voi koostua laadukkaiden työntekijöiden houkuttelemisesta, kehittämisestä ja niiden pitämisestä yrityksessä. Vahva visio sitouttaa henkilöt yritykseen psyykkisellä, ei ainoastaan fyysisellä, tasolla (Berry & Parasuraman 1992, 26–27, 29).

Vahva kulttuuri rohkaisee työntekijöitä omistautumaan yritykselle, sen arvoille ja palveluille. Tyytyväiset sisäiset asiakkaat, jotka pystyvät identifioitumaan yrityksen arvoihin, pystyvät parempiin suorituksiin (Kelemen ja Papasolomou-Doukakis 2004, 123–125). Yhteisten arvojen ja visioiden luominen ja niistä tiedottaminen on ketjulla vielä edessä.

### *Palvelualltius ja asiakaskeskeisyys*

Sisäisen markkinoinnin voidaan sanoa olevan kulttuurin muutosohjelma, jolla pyritään muuttamaan yksilöitä palvelualltiimmiksi ja asiakaskeskeisemmiksi (Kelemen ja Papasolomou-Doukakis 2004, 123–125). Kahviloiden toiminta perustuu hyvään asiakaspalveluun. Hyvän asiakaspalveluhengen luominen onkin loputon työmaa. Asiakaskeskeisyyttä ja palvelualltiutta voidaan kouluttaa, mutta tärkeää olisi rekrytoida ketjun palvelukseen henkilöitä, jotka arvostavat näitä asioita jo valmiiksi. Hieman outoa oli, että niille henkilöille, jotka eivät ole kovin asiakaspalveluhenkisiä, pyritään löytämään kahviloissa tehtäviä, joissa heidän ei tarvitse olla suorassa asiakaskontaktissa.



Tämä on hieman ristiriitaista, jos ketjun tavoitteena on erinomaiseen asiakaspalveluun yltäminen.

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen ja täyttävät siten osa-aikaisen markkinoijan roolinsa. Ketjun tehtävänä on luoda edellytykset palvelualltiudelle ja asiakaspalvelukeskeisyydelle rekrytoimalla oikeanlaisia ihmisiä ja kouluttamalla ja kannustamalla heitä (Grönroos 1998, 285–286).

#### *Yhteiset tavoitteet ja toiminta-ajatus*

Yhteiset tavoitteet ja toiminta-ajatus ovat kytköksissä ketjun arvoihin ja visioihin. Yhteisten tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen määrittäminen on ketjulla vielä edessä. Ketjun tulisi määrittää selkeät arvot, tavoitteet ja toiminta-ajatus, jotka tähtäisivät ketjun vision toteuttamiseen (Grönroos 2000, 440–442).

#### *Johdon tuki ja kannustava työilmapiiri*

Johdon antama tuki voi olla alaisten aktiivista rohkaisemista päivittäisen johtamisen yhteydessä, alaisten mukaan ottamista suunnitteluun, alaisille annettavaa palautetta ja tiedottamista, kaksisuuntaisen viestinnän tehostamista sekä avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luomista (Grönroos 2000, 446–447).

Arnolds-ketjussa pyritään avoimeen yrityskulttuuriin, jotta molemminpuolinen viestintä pysyy tehokkaana. Arnoldsin yrityskulttuurissa halutaan ottaa huomioon jäsenien persoonalliset ominaisuudet. Vahvan yrityskulttuurin kannalta on tärkeää se, että ketjussa on ymmärretty, että jokainen jäsen on oma persoonansa. Esimerkiksi hiljaisia ja arkoja yksilöitä halutaan rohkaista tuomaan mielipiteitään julki. Tämä osoittaa sen, että kaikkia pyritään kuuntelemaan ketjussa. Isossa ketjussa tämä voi olla käytännössä hankalaa, sillä aina löytyy henkilöitä, jotka jättäytyvät tarkoituksellakin taka-alalle.

Ketjussa pyritään välttämään sellaista kilpailukulttuuria, joka estäisi tiedon jakamista. Vaatii äärimmäisen hyvää luottamusta, jotta myös negatiivisista asioista pystytään

puhumaan ketjussa. Virheistä ja ongelmatilanteista olisi aina hyvä keskustella muiden kanssa, jotta vastaisuudessa hekin pystyvät välttämään vastaavanlaiset virheet ja selviytyä ongelmatilanteista paremmin. Tällainen luottamus on osin saavutettu Arnolds-ketjussa ja sitä luottamusta tulisi vaalia ja vahvistaa entisestään.

Ketjussa halutaan palkita hyvästä menestyksestä. Tästä syystä eri kahviloiden välille järjestetään toisinaan kilpailuja, joissa menestyneimmät kahvilat palkitaan. Joka vuosi ketju palkitsee myös vuoden yrittäjän. Centeri pyrkii kannustamaan myös yrittäjiä palkitsemaan omaa henkilökuntaansa. Työntekijöiden kannustaminen ja palkitseminen on ehtona suotuisalle työilmapiirille. Jos työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja heihin luotetaan, jaksavat he paremmin työssään. Yhteisen me-hengen luominen on myös tärkeää positiivisen työilmapiirin luomisessa (Lahtinen & Isoviita 1998, 264).

#### *Markkinointisuuntainen käyttäytymismalli*

Ketjun tulee tiedostaa yrittäjien ja työntekijöiden merkitys palvelun laaduntuottamisessa, ja miten suuri merkitys näillä sisäisillä asiakkailla on arvon tuottamisessa ulkoisille asiakkaille. Yrityskulttuurin tulee viestittää sitä, että laadukkaan palvelun varmistaminen kuuluu jokaiselle ketjussa (Kelemen ja Papasolomou-Doukakis 2004, 127–128).

Sisäinen markkinaorientaatio korostaa tarvetta suunnitella ja kehittää tehokas suhde työntekijöiden ja johdon välille. Ketjun tulisi ymmärtää, että sisäinen markkinointi on nimenomaan markkinointisuuntainen käyttäytymismalli, jossa lähdetään liikkeelle ketjun omien sisäisten markkinoiden huolehtimisesta ja kehittämisestä (Rafiq & Ahmed 1993, 219, Gounaris 2006, 436, 441).

Osa sisäiseen markkinointiin liittyvistä tekijöistä on toisiaan täydentäviä ja päällekkäisiä. Sisäinen markkinointi on monimutkainen ja aikaa vaativa prosessi, jonka kehittämiseen jokaisen ketjun tulisi paneutua huolella. Oli erittäin yllättävää ja positiivista huomata, kuinka tärkeänä osana sisäistä markkinointia pidetään Arnolds-ketjussa. Tärkeintä kuitenkin on, että sisäistä markkinointia toteutetaan myös käytännössä, ettei se jää vain hienoksi ajatukseksi siitä, miten asiat tulisi hoitaa. Sisäinen markkinointi vaatii

päivittäistä työtä onnistuakseen. Haasteena Arnolds-ketjussa on saada yhdistettyä yrittäjien ja ketjun erilaiset johtamisstrategiat, päämäärät, tavoitteet ja arvot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka luo ketjulle korvaamattoman kilpailuedun muihin nähden.

## 5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida sisäistä markkinointia franchising-ketjussa. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen osaongelmaan:

- 1) Miten Arnolds-ketju näkee sisäisen markkinoinnin?
- 2) Minkälaisia sisäisen markkinoinnin elementtejä Arnolds-ketjussa on käytössä?
- 3) Millainen merkitys sisäisellä markkinoinnilla on Arnolds-ketjussa?

Niin franchisingia kuin sisäistä markkinointia on tutkittu laajasti ja niistä löytyy paljon kirjallisuutta. Tietävästi niitä ei kuitenkaan ole aiemmin tutkittu yhdessä. Tässä tutkimuksessa haluttiin yhdistää nämä tutkimuskohteet ja tutkia sisäistä markkinointia franchising-ketjussa. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa käytettiin Arnolds Bakery & Coffeeshop:ia, joka on amerikkalaistyyppinen nopean palvelun leipomokahvilaketju, jonka päätuotteena ovat tuoreet donitsit. Arnolds on yksi Suomen tunnetuimmista ja menestyneimmistä franchising-ketjuista. Se valittiin kohdeyritykseksi juuri sen menestyneen liiketoimintakonseptin ja vahvan kotimaan markkina-aseman vuoksi.

Franchising on ennen kaikkea strateginen yhteistyösuhde, jossa kaikki yhteistyön osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan menestyäkseen. Franchising-ketjussa kaikki ketjun jäsenet tekevät töitä yhteisen päämäärän hyväksi: markkinoidakseen ja myydäkseen samaa yhtenäistä tuotetta tai palvelua. Onnistuakseen franchising vaatii kaikkien osapuolien sitoutumista yhteistyöhön ja tämän suhteen jatkuvaa kehittämistä. Tähän ketju puolestaan tarvitsee tehokasta sisäistä markkinointia.

Tässä tutkimuksessa nähdään sisäisen markkinoinnin koostuvan kolmesta elementistä: oikeanlaisesta johtamisstrategiasta, sisäisistä asiakkaista ja oikeanlaisesta yrityskulttuurista. Nämä kolme elementtiä muodostuvat erilaisista niihin liittyvistä tekijöistä, jotka ovat osittain päällekkäisiä. Oikeanlainen johtamisstrategia muodostuu tehokkaasta sisäisten suhteiden johtamisesta, jatkuvasta asenne- ja viestintäjohtamisesta, kannustavasta johtajuudesta ja sitoutumisesta koulutukseen ja kehitykseen. Henkilöstön

kohtelemisen sisäisinä asiakkaina pitää sisällään oikeanlaisten työntekijöiden palkkaamisen, valinnan ja sitouttamisen yritykseen, henkilöstön tarpeiden tyydyttämisen motivoivan työtuotteen avulla ja henkilöstön valtaistamisen. Oikeanlainen yrityskulttuuri koostuu yhteisistä arvoista ja visioista, palvelualltiudesta ja asiakaskeskeisyydestä, yhteisistä tavoitteista ja toiminta-ajatuksesta, johdon tuesta ja kannustavasta työilmapiiristä ja ennen kaikkia markkinointisuuntaisen käyttäytymismallin luomisesta. Yritys tarvitsee jokaista sisäisen markkinoinnin elementtiä menestyäkseen ulkoisilla markkinoilla.

Tämän tutkimuksen tutkimuksellinen lähtökohta on laadullinen tutkimus ja siinä on sovellettu niin sanottua faktanäkökulmaa. Faktanäkökulma tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista ja faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta. Tutkimusstrategiana tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimusta ja tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelujen avulla uskottiin saatavan laajempi käsitys ketjun sisäisestä markkinoinnista, koska haastateltavat pystyivät vapaammin ja laajemmin kertomaan näkemyksistään kuin esimerkiksi kyselyn avulla. Haastateltaessa myös haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja selventää saatuja tietoja.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada selvyys koko ketjun näkemyksestä sisäisestä markkinoinnista. Sen vuoksi päätettiin haastatella niin Arnolds-ketjun franchising-antajaa kuin yhtä franchising-ottajaa. Franchising-antajaa haastattelussa edusti Arnolds-ketjun toimitusjohtaja Tero Lassila. Franchising-ottajaa edusti Iso-Omenan ja Myyrmannin kahviloiden omistaja Tua Kukkonen. Tutkimuksen empiria-osuudessa haastatteluista saatua dataa tulkittiin neljän teema-alueen; ketjun sisäisen markkinoinnin, johtamisstrategian, sisäisten asiakkaiden ja yrityskulttuurin, kautta. Sitten dataa verrattiin aiempaan tutkimukseen ja tehtiin sen perusteella johtopäätökset.

Johtopäätöksissä päädyttiin siihen, että Arnolds-ketjussa sisäinen markkinointi kuuluu ainakin osin ketjun jokapäiväiseen toimintaan ja sen merkitys kahviloiden ja ketjun ulkoiseen menestykseen ymmärretään. Sisäinen markkinointi on monimutkainen ja aikaa vaativa prosessi, johon jokaisen ketjun tulisi paneutua huolella. Täten oli positiivista, vaikka hieman yllättävää huomata, kuinka tärkeänä osana sitä pidetään Arnolds-ketjussa.

Johtopäätöksiä tarkasteltiin jokaisen sisäisen markkinoinnin elementin kautta. Selkeitä vahvuuksia ketjussa on henkilöstön kohtelevainen sisäisinä asiakkaina ja avoin ja rehellinen yrityskulttuuri. Niin yrittäjiä kuin muuta henkilöstöä arvostetaan ketjussa ja ketju haluaa selkeästi panostaa heihin. Ketjussa kiitetään ja palkitaan henkilöstöä hyvästä työpanoksesta. Heille pyritään tarjoamaan motivoiva työtuote. Avoimuus ja rehellisyys nähdään ketjussa avaintekijöinä sisäisten suhteiden johtamisessa. Viestintä on kaksisuuntaista ja kaikkia ketjun jäseniä kannustetaan jakamaan niin positiivisia kuin negatiivisia asioita muiden ketjun jäsenten kanssa.

Suurin haaste Arnolds-ketjussa on saada yhdistettyä yrittäjien ja ketjun toisistaan poikkeavat johtamisstrategiat, päämäärät, tavoitteet ja arvot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka loisi ketjulle korvaamattoman kilpailuedun muihin nähden. Eniten puutteita ketjun sisäisessä markkinoinnissa oli yhteisten arvojen, vision, tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen luomisessa ja niistä tiedottamisessa. Ketjun tulisi ymmärtää se, että sen sisäiset arvot vaikuttavat koko henkilöstöön ja henkilöstön kautta ulkoisten asiakkaiden kokemaan arvoon.

Tämä tutkimus antoi näkemyksiä ainoastaan yhden franchising-ketjun sisäiseen markkinointiin. Jatkossa aihetta voitaisiin tutkia tarkastelemalla useampaa ketjua samanaikaisesti ja saada näin kattavampi näkemys aiheesta.

## LÄHDELUETTELO

### Painetut lähteet

- Ahmed, P. & Rafiq, M. 2002. Internal marketing. Tools and concepts for customer-focused management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P. & Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, (9), 1177–1186.
- Ahmed, P., Rafiq, M. & Saad, N. 2003. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, (9), 1221–1241.
- Argyris, C. 1998. Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*. Vol. 76, (5), 98–105.
- Ballantyne, D. 1997. Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13, (5), 343–366.
- Ballantyne, D. 2000. Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 18, (6), 274–286.
- Ballantyne, D. 2003. A relationship mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, (9), 1242–1260.
- Ballantyne, D. 2004. A relationship mediated theory of internal marketing. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Doctor's thesis. No: 123. Helsinki: Yliopistopaino.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Berry, L. 1981. The employee as customers. *Journal of Retail Banking*. Vol. 3, (3), 25–28.
- Berry, L. & Parasuraman, A. 1991. *Marketing services: Competing through quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. & Parasuraman, A. 1992. Services marketing starts from within. *Journal of Marketing Management*. Vol. 1, (1), 24–34.
- Bowen, D. & Lawler, E. 1992. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*. Vol. 33, (3), 31–39.

- Brickley, J. & Dark, F. 1987. The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*. Vol. 18, (6), 401–420.
- Bruner, J. 1986. *Actual minds, possible words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. 1991. *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Combs, J., Michael, S. & Castrogiovanni, G. 2004. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*. Vol. 30, (6), 907.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. 2002. *Management research: An introduction*. London: Sage.
- Eiglier, P. & Langeard, E. 1976. *Principes politique marketing pour les entreprises des service*. Working Paper. December. Institute Administration des Entreprises.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eräheimo, T. & Laakso, H. 1998. *Franchising-yrittäjäyys Suomessa vuonna 2000*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fontana, A. & Frey, J. 1994. Interviewing: The art of science. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage. 361–376.
- Foreman, S. & Money, A. 1996. Internal marketing: Concepts, measurement, and application. *Journal of Marketing Management*. Vol. 11, (8), 755–768.
- George, W. & Grönroos, C. 1989. Developing customer-conscious employees at every level of internal marketing. In Congram, C. & Frieman, M. (Eds). *Handbook of Services Marketing*. New York: AMACOM.
- Gounaris, S. 2006. Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*. Vol. 59, (4), 432–448.
- Grönroos, C. 1981. Internal marketing: An integral part of marketing theory. In Donnelly, J. & George, W. (Eds). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association. 236–238.
- Grönroos, C. 1995. Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of Academic Marketing Science*. Vol. 23, (4), 252–254.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo: WS Bookwell Oy.



- Grönroos, C. 2000. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Gummesson, E. 1995. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber-Hermods.
- Gummesson, E. 2001. Are current marketing approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory*. Vol. 1, (1), 27–48.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*. Vol. 39, (3/4), 309–327.
- Hartline, M. & Ferrell O. 1996. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*. Vol. 60, (2), 52–70.
- Hill, S. 1995. From quality circles to total quality management. In Wilkinson, A. & Willmott, H. (Eds). *Making quality critical: New perspectives on organisational change*. London: Routledge. 33–53.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. *Teemahaastattelu*. Tampere: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holstein, J. & Gubrium, J. 1995. *The active interview*. London: Sage.
- Janesick, V. 2000. The choreography of qualitative research design. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds). *Handbook of qualitative research*. London: Sage. 379–399.
- Kalliomaa, S. 2004. *Sisäinen markkinointi – Asiakassuuntautuneisuuden johtamista sisäisissä vuorovaikutussuhteissa*. Working Paper. No. 291/2004. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Kelemen, M. & Pappasolomou-Doukakis, I. 2004. Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*. Vol. 24, (5), 121–135.
- Keller, S., Lynch, D., Ellinger, A., Ozment, J. & Calantone, R. 2006. The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. *Journal of Business Logistics*. Vol. 27, (1), 109–137.
- Koiranen, M. & Tuunanen, M. 1996. *Asiakasyrittäjäyys*. Jyväskylä: Konetuumat Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lahtinen J. & Isoviita, A. 1998. *Markkinoinnin suunnittelu*. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Lautjärvi, K. & Tommila, M. 1988. *Franchising – käytäntö ja sopimukset*. Loimaa: Mark Kustannus Oy.

- Lings, I. 2004. Internal market orientation. Construct and consequences. *Journal of Business Research*. Vol. 57, (4), 405–413.
- Lotti, L. 2001. *Tehokas markkina-analyysi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mattila, K., Wathén, A., Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. *Franchising-käsikirja. Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjäyys kilpailueduksi*. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Mendelsohn, M. 1992. *The guide to franchising*. London: Cassell Publishers Limited.
- Mukherjee, A. & Malhotra, N. 2006. Does role clarity explain employee-perceived service quality? *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17, (5), 444–473.
- Piercy, N. & Morgan, N. 1991. Internal marketing – The missing half of the marketing program. *Long Range Planning*. Vol. 24, (2), 82–93.
- Piercy, N. 1995. Customer satisfaction and the internal market. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol. 1, (1), 22–44.
- Piercy, N. & Lane, N. 2005. Strategic imperatives for transformation in the conventional sales organization. *Journal of Change Management*. Vol. 5, (3), 249–266.
- Pohtola, J. 2004. *Franchising as a tool for expansion in international retailing. Theoretical framework part*. Licentiate thesis. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. 1993. The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. Vol. 9, (3), 219–232.
- Rubin, P. 1978. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*. Vol. 21, (4), 223–233.
- Shank, G. 2002. *Qualitative research. A personal skills approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sherman, A. 2004. *Franchising and licensing, third edition. Two powerful ways to grow your business in any economy*. New York: AMACOM.
- Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Stake, R. 1995. *The art of case study research: Perspectives on practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Tesch, R. 1992. *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.

Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 2002. Helsinki: Oy Edita Ab.

### **Digitaaliset lähteet**

Arnolds Bakery & Coffeeshop:in www-sivut <http://www.arnolds.fi/>, 22.02.2007.

Euroopan franchise-liiton EFF:n www-sivut <http://www.eff-franchise.com/>, 05.01.2007.

Suomen Franchising Yhdistyksen www-sivut <http://www.franchising.fi/>, 31.10.2007.

Liite 1.

**Luettelo haastatteluista**

Kukkonen, Tua. Arnolds Iso Omenan ja Myyrmannin yrittäjä. Haastateltu 3.4.2007.

Lassila, Tero. Arnolds-ketjun ja Hermen Oy:n toimitusjohtaja. Haastateltu 16.3.2007.

Liite 2.

## Haastattelukysymykset/ Toimitusjohtaja

### Teema 1. Sisäinen markkinointi yleisesti

- Mitä mielestäsi tarkoitetaan sisäisellä markkinoinnilla?
- Minkälainen merkitys sisäisellä markkinoinnilla on Arnolds-ketjussa?

### Teema 2. Henkilöstö sisäisinä asiakkaina

- Minkälainen rooli henkilöstöllä on Arnolds-ketjussa?
- Miten henkilöstön ja yrittäjien kohtelu eroaa?
- Nähdäänkö yrittäjiä henkilöstönä?
- Millä keinoin henkilöstöä/yrittäjiä motivoidaan?
- Miten henkilöstön/yrittäjien tarpeet otetaan huomioon?
- Millä keinoin houkutellaan pätevää henkilöstöä ja saadaan se pysymään yrityksessä?
- Millainen rooli henkilöstöllä on hyvän palvelulaadun tuottamisessa asiakkaille?
- Millaista koulutusta ja työnohjausta henkilöstölle tarjotaan?
- Käytetäänkö henkilöstön valtaistamista hyväksi? Eli annetaanko henkilöstölle omaa päätösvaltaa? Miten paljon yrittäjille annetaan omaa päätösvaltaa?
- Kohdellaanko työntekijöitä sisäisinä asiakkaina? Entä yrittäjiä?

### Teema 3. Johtamisstrategia

- Minkälainen johtamisstrategia Arnolds-ketjussa vallitsee?
- Miten johto tukee alaisiaan eli henkilöstöä ja yrittäjiä?
- Minkälaisia keinoja käytetään tehokkaan sisäisen viestinnän takaamiseen?
- Miten kuvailisit yritysten ja ketjun välistä yhteistyötä?

### Teema 4. Yrityskulttuuri

- Miten kuvailisit yrityskulttuurianne?
- Vallitseeko Arnolds-ketjussa vahva palvelukulttuuri?
- Mitkä ovat Arnolds-ketjun arvot?
- Millainen Arnolds-ketjun visio on?
- Miten kuvailisit Arnolds-ketjun työympäristöjä? Millainen ilmapiiri niissä vallitsee?

## Liite 3.

**Haastattelukysymykset/ Yrittäjä**

## Teema 1. Sisäinen markkinointi yleisesti

- Mitä mielestäsi tarkoitetaan sisäisellä markkinoinnilla?
- Minkälainen merkitys sisäisellä markkinoinnilla on Arnolds-ketjussa?

## Teema 2. Henkilöstö sisäisinä asiakkaina

- Minkälainen rooli henkilöstöllä on tässä Arnolds-kahvilassa? Entä ketjussa?
- Kohdellaanko Teitä yrittäjiä henkilöstönä?
- Millä keinoin henkilöstöä motivoidaan?
- Miten henkilöstön tarpeet otetaan huomioon? Entä yrittäjien?
- Millä keinoin houkutellaan pätevää henkilöstöä ja saadaan se pysymään yrityksessä?
- Millainen rooli henkilöstöllä on hyvän palvelulaadun tuottamisessa asiakkaille?
- Millaista koulutusta ja työnohjausta henkilöstölle tarjotaan?
- Käytetäänkö henkilöstön valtaistamista hyväksi? Eli annetaanko henkilöstölle omaa päätösvaltaa? Miten paljon yrittäjille annetaan omaa päätösvaltaa?
- Kohdellaanko työntekijöitä sisäisinä asiakkaina? Entä yrittäjiä?

## Teema 3. Johtamisstrategia

- Minkälainen johtamisstrategia Arnolds-ketjussa vallitsee?
- Miten alaisia tuetaan? Entä miten ketju tukee yrittäjiä?
- Minkälaisia keinoja käytetään tehokkaan sisäisen viestinnän takaamiseen?
- Miten kuvailisit yritysten ja ketjun välistä yhteistyötä?

## Teema 4. Yrityskulttuuri

- Miten kuvailisit yrityskulttuurianne?
- Vallitseeko Arnolds-ketjussa vahva palvelukulttuuri?
- Mitkä ovat Arnolds-ketjun arvot?
- Millainen Arnolds-ketjun visio on?
- Koetaanko nämä yhteisiksi koko ketjun kesken?
- Miten kuvailisitte työympäristöänne? Millainen ilmapiiri niissä vallitsee?

Liite 4.

**Franchisingtilasto Suomessa****Lähde 2005 -->: FranCon Franchise Consulting (Suomen Franchising Yhdistyksen www-sivut)**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007 arvio</b>
<b>Ketjujen lukumäärä yhteensä</b>		
136	148	173
Vähittäiskaupan ketjuja		
56	61	69
Palvelualan ketjuja		
63	68	84
Ravintola-alan ketjuja		
17	19	20
<b>Toimipisteiden lukumäärä</b>		
5451	5606	6552
Vähittäiskauppa		
2408	2447	2454
Palveluala		
1955	1972	2759
Ravintola-ala		
1088	1187	1339
<b>Yrittäjien lukumäärä</b>		
2838	3083	3889
Vähittäiskauppa		
996	975	992
Palveluala		
1096	1246	1927
Ravintola-ala		
746	862	970
<b>Ketjujen yhteenlaskettu liikevaihto (mrd€)</b>		
3,62	3,91	4,32
Vähittäiskauppa		
2,20	2,34	2,51
Palveluala		
1,01	1,11	1,28
Ravintola-ala		
0,41	0,46	0,53
<b>Työntekijöiden lukumäärä ketjuissa</b>		
29689	32056	36698
Vähittäiskauppa		
12585	11862	12261
Palveluala		
5936	8647	11572
Ravintola-ala		
11168	11547	12865