



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstön sitouttaminen yhteiseen markkinoitviestiin

Aartoaho, Eero

2016 Laurea Espoo



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön sitouttaminen yhteiseen markkinointiviestiin

Eero Aartoaho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2016

Eero Aartoaho

Henkilöstön sitouttaminen yhteiseen markkinointiviestiin

Vuosi 2016 Sivumäärä 44

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja työkaluja henkilöstön sitouttamiseen yhteiseen markkinointiviestiin asiakasrajapinnassa S-ryhmän sisällä. Työ mallintaa markkinoinnin sisäisen viestinnän kanavat ja keinot sekä tunnistaa viestien läpime- non kannalta mahdolliset katkeamiskohdat. Tutkimussuuntaus tässä työssä on konstrukttiivinen tutkimus, koska lopputuloksena on konkreettinen uusi työkalu tai toimintamalli sisäiseen viestintään. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät olivat observointi ja teemahaastattelu.

Tutkimuksen rajaus tehtiin Sokos-ketjutasolle S-ryhmän sisällä. Aineisto on kerätty Pirkan- maan, Hämeenmaan ja Turun Osuuskaupan sekä Helsingin Osuuskauppa Elannon alueilta. Tut- kimusta varten on haastateltu näiden alueosuuskauppojen toimialajohtajia ja Sokos tavarata- lojen johtajia. Prosessin aikana on myös havainnoitu sisäisen viestinnän työkaluja ja miten viestintä saavuttaa asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön. Tutkimukseni osoitti, että sisäisen viestinnän roolit ovat tällä hetkellä liian epäselvät ja viestintä on liian satunnaista ja tieto ei ole tarpeeksi helposti löydettävissä. Yksi tärkeimmistä havainnoista oli se, että sisäi- nen viestintä ei ole kaikilta osin tarpeeksi suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista, koska aina ei tiedetä, mitä haluttaisiin viestiä eri kohderyhmille ja kaikkia kohderyhmiä ei tavoiteta ollen- kaan.

Tämän kehittämistyön lopputuloksena oli uusi sisäisen viestinnän kanava, jonka käyttöalusta- na toimii matkapuhelin tai tabletti. Uuden kanavan viestintä on mahdollisimman määrämuo- toista ja yksinkertaista sekä samalla tuodaan tavoitetilat selkeästi esille henkilökunnalle. Ta- voitteet muotoillaan selkeiksi ja konkreettisiksi, jotta asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt voivat suoriutua kunnialla omasta toimenkuvastansa. Tämä uusi sisäisen viestinnän kanava tavoittaa laajemman joukon kohderyhmästä ja erityisesti vähemmän vuoroja tekeviä työntekijöitä. Tulevaisuudessa näihin ongelmiin voi olla myös ratkaisuna kehitysversio S- ryhmän sisäisestä intranetsivustosta.

Eero Aartoaho

The Commitment of the Staff to a Common Marketing Message

Year	2016	Pages	44
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to identify new opportunities and tools to commit staff to common marketing communication in a customer interface in S Group. The thesis models the channels and means of the internal communication and recognizes potential breaking points in the internal communication. A constructive research approach is used in this thesis because the final output will be new and concrete tool or operations model to internal communication. The Research methods were observation and theme interviews.

The research was outlined to the Sokos department stores in S Group. The research material has been collected from Pirkanmaa Cooperative Society, Hämeenmaa Cooperative Society, Turku Cooperative Society and Helsinki Cooperative Society Elanto. The interviewees were the branch managers of the cooperative societies and the managers of the Sokos department stores. During this process the tools of the internal communication were observed and how this communication reaches the sales personnel who are working in the customer interface. The research established that the roles of the internal communication are too unclear at this moment, that the communication is too casual and that it is not easy to find the right information. One of the most important observations was that the internal communication was not sufficiently planned and comprehensive because it is not always clear what they would like to communicate to different target groups and some of the target groups are not reached at all.

The result of this development was a new channel of the internal marketing which works on mobile devices or tablets. The communication of the new channel is in a specified form, simple and at the same time objectives are clearly brought out to the staff. The objectives are phrased in a clear and concrete manner so that the staff can manage their tasks in the customer interface. This new channel of internal communication reaches a wider group, especially the employees who do fewer shifts. In the future the answer to these problems can also be the new layout from the intranet of the S Group.

Keywords: An internal communication, a customer interface and a staff.

Sisällys

Johdanto.....	6
1 Työn lähtökohdat	7
1.1 Työn tausta.....	7
1.2 Työn tavoitteet	7
1.3 Työn rajaukset.....	8
2 SOK	8
2.1 SOK Media	9
2.2 Organisaation tarjoamat markkinointipalvelut	10
2.3 Organisaation asiakkuudet.....	10
2.4 Organisaation strategia	11
3 Sisäinen markkinointi.....	11
3.1 Määritelmä	11
3.2 Tavoitteet	12
3.3 Kanavat ja keinot	13
3.4 Suunnittelu	17
4 Tulostiedotuksen malli	18
5 Asiakaskokemusten tuottaminen	19
6 S-ryhmän sisäinen viestintä	21
6.1 Sintra	21
6.2 Henkilöstölehti	22
7 Tutkimus	23
7.1 Tutkimusmenetelmät	23
7.2 Tutkimuksen toteutus	26
8 Tavoitekeskusteluiden yhteenveto.....	26
9 Tutkimuksen tulokset	27
9.1 Haastattelujen tulokset.....	28
9.2 Havainnoinnin tulokset.....	31
10 Tutkimuksen johtopäätökset.....	33
10.1 Kehittämisehdotus	33
10.2 Tutkimuksen luotettavuus	36
10.3 Ammatillinen kasvuni prosessin aikana.....	37
Lähteet	38
Kuviot.. ..	40
Taulukot	41
Liitteet.....	42

Johdanto

Asiakassuhteet ja siihen liittyvät prosessit nousivat tärkeiksi markkinoinnin kehittämisen puheenaiheiksi 1990-luvun ja 2000-luvun alussa (Rope 2011, 167). Edelleen asiakaslähtöisyydellä on suuri rooli yritysten liiketoiminnassa, mutta termiä vieroksutaan joissakin määrin, koska aina ei ole varmuutta siitä, että asiakaslähtöisyys näkyy konkreettisella tasolla yritysten jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Rope (2011, 168) toteaaakin teoksessansa, että muoti-ilmiön taivoin myös asiakaslähtöisyyttä alettiin mitata puolisokeasti, eikä ymmärretty kunnolla sen merkitystä asiakkuusprosesseissa. Jos asiakaslähtöisyys saadaan osaksi yrityksen liiketoimintaa, niin sillä voi saada selkeätä kilpailuetua markkinoilla. Rope (2011, 179) mainitsee myös teoksessansa, että asiakkuuksia ei synny pelkästään asiakastyytyväisyystoiminnan avulla, vaan tulisi keskittyä asiakkaan haluun perustuvaan sitouttamiseen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on syventyä sisäisen viestinnän keinoihin ja miten viestinnällä voidaan sitouttaa yrityksen henkilökuntaa tuottamaan parempia kokemuksia asiakasrajapinnassa. Miettinen (2016) arvioikin, että asiakaskokemusten kehittämisen kannalta tärkeitä on asiakasdialogi. Yritysten on ymmärrettävä paremmin ja syvemmin asiakassuhteitansa, jotta ne voivat tarjota asiakkaille oikeita ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. Miettinen (2016) kirjoittaa myös, että juuri paremmat asiakassuhteet näkyvät esim. lojaliteetin ja lisämyynnin kasvuna. Nykypäivänä asiakaslähtöisyys on siis noussut suureen rooliin yrityksille, jos halutaan kasvattaa liikevaihtoa ja erottua markkinoilla.

Tämän raporttini olen suunnitellut niin, että ensin avaan opinnäytetyöni lähtökohtia ja toteutustapaa sekä esittelen tämän kehittämishankkeen toimeksiantajan. Raporttini seuraavat vaiheet keskittyvät teoreettiseen näkökulmaan, jossa on nostettu esille yrityksen sisäinen viestintä ja sen keinot, minkä jälkeen keskityn tuomaan esille toimeksiantajani käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia. Opinnäytetyöni viimeiset osiot kuvaavat tutkimukseni vaiheita ja lopussa esitän tämän kehittämistyön lopputuotoksen.

1 Työn lähtökohdat

1.1 Työn tausta

Olen suorittanut opetussuunnitelmaan kuuluvat 1. ja 2. työharjoittelun SOK Medialla mm. projektikoordinaattorina. Opintojeni ohella olen myös työskennellyt kaupan alalla myyjän tehtävissä S-ryhmässä Alepan ja Prisman puolella. Idea opinnäytetyön aiheelle syntyi ensimmäisen harjoittelujakson jälkeen tapaamisissa SOK Median markkinointiyksikön johtajan Lauri Toivosen kanssa. Idean taustalla olivat siis kokemukseni kaupparyhmässä työskentelystä sekä keskustelu omistajan käyntikortista ja halpuuttamisesta. Pohdintamme jälkeen päädyimme miettimään keinoja, miten henkilökuntaa pystyttäisiin sitouttamaan paremmin yhteiseen markkinointiviestiin asiakaskohtaamisessa, jotta kuluttajakokemus olisi tarpeeksi yhtenäinen kaupparyhmässä.

Näiden keskustelujen aikana minulle viimeistään vahvistui mielenkiinto yrityksen sisäiseen markkinointiin ja sen prosesseihin sekä viestinnän sisällön laatuun. Havaitsin myös, että toimeksiantajalla löytyi suurta mielenkiintoa aihetta kohtaan ja tarvetta löytää uusia työkaluja viestintään tai kehittää jo olemassa olevia sisäisen viestinnän keinoja, jotta he voisivat saada viestit paremmin myyjille perille. Tulimme siihen tulokseen, että tästä projektista olisi erittäin paljon hyötyä koko S-ryhmälle ja minä saisin enemmän irti työstäni, jos valitsisin hieman haastavamman projektin.

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää uusia mahdollisuuksia ja työkaluja henkilöstön sitouttamiseen yhteiseen markkinointiviestiin tai muuhun toimenpiteeseen asiakaskohtaamisessa yksikkötasolla. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi minun tulee ensin mallintaa toimeksiantajani sisäisen viestinnän kanavat ja keinot sekä tunnistaa mahdolliset katkeamiskohdat viestien läpimenoissa. Tämän pohjalta pyritään luomaan toimiva prosessi, joka varmistaa sen, että markkinoinnin toimenpiteet jalkautuvat kuluttajan jokaisessa kohtaamispaikassa kaupparyhmän sisällä toivotulla tavalla. Lopullisena päämääränä on selkeä ja yhtenäinen kuluttajakokemus, kun S-ryhmän henkilöstön etujoukko vastaa omalla toiminnallaan viestien läpiviennissä. Haasteena tälle työlle on juuri se, miten henkilökunta sitoutetaan tähän yhteiseen toimintamalliin ketjun jokaisella tasolla ja se, kuinka hyvin henkilökuntaa voidaan hyödyntää näkyvänä mediana. Oma tavoitteeni on perehtyä kokonaisvaltaisesti yrityksen nykytilanteeseen sisäisen viestinnän saralla ja kehittää sen keinoja omalla osaamisellani. Työn lopputuloksena voi olla aivan uudenlainen sisäisen viestinnän kanava tai paranneltu versio jo olemassa olevas-

ta, jonka kautta henkilökunta saadaan sitoutettua paremmin yhteiseen markkinointiviestiin tai muuhun toimenpiteeseen.

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 125-129) esittävät teoksessaan Tutki ja kirjoita sitä, että tutkimusongelmien asettamiseen voidaan myös lähestyä niin, että määritellään ensin pääongelma ja sitten osaongelmat. Olen muotoillut tutkimukseni pääongelman: miten henkilökunta saadaan sitoutettua yhteiseen markkinointiviestiin tai muuhun toimenpiteeseen asiakasrajapinnassa? Osaongelmat taas ovat määritelty niin, että ne rinnastuvat pääongelman kanssa. Tutkimukseni osaongelmat olen muotoillut: mitkä ovat sisäisen viestinnän kehittämistarpeet tällä hetkellä ja tarvitseeko henkilökunnan sitouttaminen jonkinlaisia palkitsemiskeinoja? Hirsijärvi ym. (2010, 125) painottavat myös tutkijalta sitä, että hänen tulisi aina osata ensin määritellä tutkimusongelmat selkeästi ennen aineiston keräämistä.

1.3 Työn rajaukset

Opinnäytetyöni tutkimusosio rajataan Sokos ketjutasolle. Tutkimukseni rajataan siis Pirkanmaan, Hämeenmaan ja Turun Osuuskaupan sekä Helsingin Osuuskauppa Elannon alueille. Tutkittavat yksiköt ovat näissä osuuskaupoissa sijaitsevat Sokos tavaratalot. Sokoksen osalta on juuri tärkeätä, että myyjät osaavat toimia halutulla tavalla asiakasrajapinnassa, koska asiakaspalvelun merkitys on erittäin suuri tavara- ja erikoisliikekaupan alalla. Tämän kehitystyön avulla syntyneiden tai uudistuneiden työkalujen ja toimintamallien käyttöä voidaan laajentaa S-ryhmän sisällä, jos niillä saadaan tarpeeksi lisäarvoa asiakasrajapintaan.

Tutkimukseni tulosten kannalta tavoitteena on siis kerätä tietoa juuri siitä, miten sisäinen viesti saadaan jalkautettua myös asiakasrajapintaan asti. Opinnäytetyö on myös rajattu niin, että työssä tarkastellaan yrityksen sisäisen markkinoinnin toimintamalleja ja työkaluja erityisesti yksikkötasolla ja pyritään etsimään keinoja, joiden avulla voidaan sitouttaa paremmin henkilökuntaa yhteiseen markkinointiviestiin tai muuhun toimenpiteeseen asiakaskohtaamisessa ja samalla yhtenäistää kuluttajakokemuksia koko kaupparyhmän sisällä. Yhtenä päämääränä on myös löytää sisäisten viestien katkeamiskohdat, jotta kyseistä prosessia voitaisiin kehittää. Samalla yhtenäistetään toimintaa tällä saralla S-ryhmän sisällä sekä selkeytetään eri rooleja sisäisessä viestinnässä.

2 SOK

SOK-yhtymän muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja sen tytäryhtiöt. Tytäryhtiötä ovat mm. Inex Partners Oy, Meira Nova Oy, Sokotel Oy ja S-Verkkopalvelut Oy. SOK:n tehtävänä on tuottaa keskitetysti osuuskaupoille mm. asiantuntija-, hankinta- ja tukipalveluita. Liiketoimintaketjujen kehittäminen ja S-ryhmän strateginen ohjaus kuuluvat myös

SOK:n tehtäviin. Pääjohtajana toimii Taavi Heikkilä. Alueosuuskaupan korkeimpien päätösten takana on edustajisto, joka valitaan vaalien avulla joka neljäs vuosi. SOK-yhtymässä henkilöstön määrä oli 8868 vuonna 2014, joista SOK:n toimipaikalla työskenteli 1398 henkilöä. SOK:lla on myös kansainvälistä liiketoimintaa Venäjällä, Virossa, Liettuassa ja Latviassa market-kaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan saralla. SOK-yhtymän operatiivinen tulos vuonna 2014 oli 7,6 miljoonaa euroa. (S-ryhmä, 2015)

SOK:n toiminnan tavoitteena on tarjota ylivoimaista etua kilpailijoihin nähden S-ryhmän liiketoiminnalle ja samalla tuottaa yhteiset palvelut efektiivisesti koko S-ryhmälle. SOK on myös määritellyt toiminnallensa vision, joka on ylivertaista osaamista ja suorituskykyä osuuskaupan ja omistajan hyödyksi. (S-ryhmä, 2015) S-ryhmän arvoja ovat asiakaslähtöisyys, vastuunkanto ihmisistä ja ympäristöstä, toiminnan jatkuva uudistaminen ja tulokellinen liiketoiminta (S-ryhmä, 2016). Näitä arvoja S-ryhmän henkilökunta pyrkii noudattamaan omassa toiminnassaan. Osuustoiminnan kannalta on erittäin tärkeätä, että koko henkilöstö osaa toimia vaaditulla tasolla asiakasomistajien silmissä koko kaupparyhmän sisällä sekä osaavat myös viestiä osuustoiminnan merkityksestä ja hyödyistä kuluttajille tarpeen vaatiessa. Henkilöstön tulee siis tietää, mitä asioita oman työpaikan ympärillä tapahtuu, että he osaavat vähintään asiakaskohtaamisessa vastata kuluttajan kysymyksiin oikein, jotta asiakaskokemukset pysyvät yhtenäisinä.

2.1 SOK Media

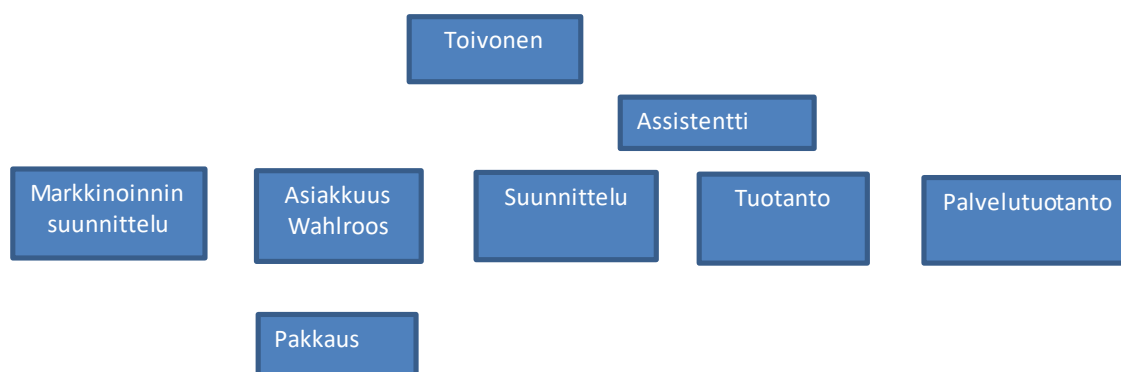
Veli-Pekka Ääri toimii asiakkuuksien, viestinnän ja digitaalisten palveluiden johtajana. Lauri Toivosen markkinointiyksikkö kuuluu tukitoimintoyksikkönä Äären vastuualueisiin. Muita tukitoimintayksiköitä ovat analytiikka, digitaaliset palvelut ja kohdennettu media, viestintä ja yhteiskuntasuhteet sekä osuustoiminta ja asiakasomistajuus. Vastuualueena on myös tytäryhtiö S-Business Oy. Kuvio 1 havainnollistaa tätä organisaation rakennetta.



Kuvio 1: Asiakkuus, viestintä ja digitaaliset palvelut

Toivosen johtamassa markkinointiyksikössä eri asiakkuudet on jaettu tiimien kesken. Tiimejä ovat mm. ABC-ketjun, Kodin Terran ja Delin tiimi, ravintola-tiimi, market-tiimi sekä Sokos- ja

Emotion-tiimi. Näiden työryhmien yhteispäälliköt, tuottajat ja yhteysassistentit sijoittuvat organisaatiokaaviossa asiakkuuksien alle. Heidän toimintaansa johtaa Mikael Wahlroos. Jokaiseen tiimiin kuuluu myös graafisia suunnittelijoita ja copywritereita, joiden toimenkuva sijoittuu organisaatiokaaviossa suunnittelun ja tuotannon puolelle. Palvelutuotannon päätehtävinä on taata eri aineistojärjestelmien toimivuus ja antaa asiakkuustiimeille tarvittaessa IT-tukea. Markkinoinnin suunnittelun päävastuualueena ovat strategiset valinnat asiakkuuksien kohdalla. Kuvio 2 demonstroi tätä organisaation rakennetta.



Kuvio 2: Markkinoinnin organisaatio

2.2 Organisaation tarjoamat markkinointipalvelut

Toivosen johtama SOK Markkinointipalvelut vastaa siis mainonnan suunnittelusta ja tuotannosta. Organisaation tarjoamia markkinointipalveluita ovat markkinoinnin vuosisuunnitelmat, prosessien mallintaminen ja resursointi. Kokonaisuuksien saralla organisaatio tarjoaa asiakkailleen mm. projektinhallintaa ja hankejohtamista. Brändien kirkastaminen ja brändistrategiat kuuluvat myös organisaation palveluvalikoimaan. Organisaation tehtävänä on suunnitella konsepteja ja tuottaa sisältöä kanavariippumattomasti. Yritys tarjoaa vielä kumppaniportfolioiden luontia sekä julkaisujen ja mediavalintojen suunnittelua.

2.3 Organisaation asiakkuudet

Markkinointiyksikkö tarjoaa palveluitansa koko S-ryhmän ketjulle ja alueosuuskaupoille. Organisaation asiakkuuksia ovat siis mm. valtakunnalliset ketjuravintolat ja HOK-Elannon ravintolat, ABC-ketjuliikkeet, Kodin Terrat, Deli-ravintolat, Sokos-tavaratalot ja Sokos Emotion liikkeet sekä marketkaupat. Asiakkuuksien kohdalla organisaatio tarjoaa edellisessä luvussa mainittuja palveluita.

2.4 Organisaation strategia

Toivosen yksikön tavoitteena on suunnitella ja tuottaa markkinoinnin toimenpiteitä niin, että kuluttajat saadaan valitsemaan S-ryhmän palveluja kilpailijoiden sijaan. Yksikön tavoitteena on tuottaa kunnianhimoista ja keskustelua herättävää sisältöä joka päivässä toiminnassa. Yksikkö on määritellyt omalle toiminnalleen ns. markkinoinnin kunnianhimon portaavat, jossa 4 alinta tasoa muodostavat ei hyväksytyt tason, 2 seuraavaa muodostavat toiminnalle perustason ja 4 ylintä muodostavat toiminnalle tavoitetason. SOK Markkinointipalveluiden markkinoinnin suunnittelussa korostuu etenkin asiakaslähtöisyys, koska markkinointiviestintä perustuu siihen, että mitä ja miten viestitään asiakasomistajille. Viime vuodesta lähtien markkinointiviestinnän strategisena tavoitteena on mm. ollut osuustoiminnan merkityksen mieleen palauttaminen kuluttajille omistajan käyntikortin avulla.

3 Sisäinen markkinointi

Seuraavissa luvuissa syvennyn yleisellä tasolla sisäiseen markkinointiin sekä sen tavoitteisiin ja sisältöön. Pysin tuomaan kattavasti esille erilaisia yritysten sisäisen markkinoinnin kanavia ja keinoja sekä mihin niitä olisi hyvä hyödyntää. Lopuksi tuon esille seikkoja, mitä yritysten tulee ottaa huomioon sisäisen markkinoinnin strategian ja viestinnän sisällön suunnittelussa. Näiden asioiden jälkeen perehdyn S-ryhmän nykytilanteeseen sisäisen viestinnän kanavien ja viestinnän laadun saralla. Tarkoitukseni on perehtyä hieman syvemmin tärkeimpiin keinoihin.

3.1 Määritelmä

Sisäisen markkinoinnin perustana on se, että saadaan liiketoiminta toimimaan suunnitelmien mukaan jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan ja asiakkuuden kohdalla. Tämä on siis esim. määritelty niin, että se on toimintatapa, jolla voidaan jalkauttaa yrityksen liikeidea sekä asiakasymmärrys ja johtamistapa henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Timo Ropen kirjassa Suuri markkinointikirja todetaan sisäiseen markkinointiin kuuluvan kaksi tasoa, jotka ovat liikeidean sekä toimintatason sisäinen markkinointi. Ensimmäisen tason kohdalla voidaan myös käyttää käsitettä strateginen ja toisen tason kohdalla operatiivinen. Liikeidean sisäisen markkinoinnin tavoitteena on taata liikeidean suunnitelman mukainen toiminta jokaisessa yrityksen toimipisteessä. Strategisen sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on taas varmistaa yrityksen toimintasuunnitelmien toimivuus liiketoiminnassa. (Rope 2005, 604-609.) On siis erittäin tärkeää, että sisäisen viestinnän keinojen avulla saavutetaan yrityksen koko henkilöstö, jotta työntekijät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa esim. juuri asiakkaiden mielikuviin toivotulla tavalla ja näin yrityskuva olisi samankaltainen jokaisessa kuluttajan kohtaamispaikassa.

3.2 Tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on rakentaa yrityksen identiteettiä sekä sisäisiä suhteita parempaan ja haluttuun suuntaan. Tällä tavoin sisäisen viestinnän keinojen avulla voidaan myös vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on myös vahvistaa yrityksen markkinointiviestintää sekä voimistaa yrityksen brändimielikuvaa. Yritys voi vaikuttaa myös jokapäiväiseen työntekoon laadukkaalla sisäisellä viestinnällä, koska sen avulla voidaan myös luoda myönteistä ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Viestinnän toimiessa ylhäältä alas sekä toisinpäin organisaatiossa, voidaan myös torjua ennalta erilaisia konflikteja tai ristiriitoja. (Isohookana 2007, 222-223.) Esim. juuri isoissa kaupparyhmissä on erittäin tärkeätä, että jokainen kaupan työntekijä tietää, miten tulee toimia asiakaskohtaamisessa, koska jokainen myyjä voi omalla työpanoksellaan vahvistaa yrityksen brändimielikuvaa. Sisäisen viestinnän kanavien ja keinojen avulla voidaan kertoa henkilöstölle linjaukset, miten ja mitä halutaan henkilökunnan viestiä asiakkaille kentällä.

Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan siis myös vahvistaa henkilöstön mielikuvaa yrityskulttuurista ja -identiteetistä. Yrityksen toiminnan kannalta sisäisellä viestinnällä on suuri rooli sen toiminta-ajatuksen, arvojen, mission ja vision välittämisessä koko henkilöstölle. Nämä asiat ovatkin yrityksen peruselementtejä. Isohookana toteaa teoksessaan Yrityksen markkinointiviestintä, että sisäinen markkinointi yhdistää parhaimmillaan yrityksen eri henkilöt, tasot ja osastot toimivaksi kokonaisuudeksi. Vahva sisäinen yrityskuva luo yhtenäisyyden tunteen ja viihtyisän työilmapiirin, jossa henkilöstö on valmiimpi työskentelemään yritysten asettamien tavoitteiden eteen. Kun yrityksen sisäinen viestintä on erinomaisella tasolla, niin sen identiteetti näkyy juuri paremmin ulospäin eri asiakasryhmille, kilpailijoille sekä yhteistyötaidoille ja muille yrityksen sidosryhmille. (Isohookana 2007, 222-223.) Laadukas sisäinen viestintä voi siis olla ratkaiseva tekijä yrityksen toiminnalle, kun halutaan erottua kilpailijoista markkinoilla ja vahvistaa asiakaskokemuksia. Yrityksen sisäisellä viestinnällä on siis erittäin suuri rooli, kun halutaan yhtenäistää toimintaa ja luoda parempaa työkuulttuuria yrityksen eri liiketoimintojen välillä.

Yrityksen sisäisen markkinointiviestinnän päätavoitteena nähdään siis henkilökunnan sitouttaminen toimintaan ja sisäisen viestinnän eri keinojen hyödyntäminen tulee olla johtoportaan hallussa (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 107). S-ryhmän tasoisessa työyhteisössä on erittäin tärkeätä, että jokainen työntekijä sitoutuu noudattamaan yrityksen eri tavoitteita omassa toimenkuvassa. Sisäisen viestinnän keinoja voidaan myös hyödyntää siinä, kun halutaan jalkauttaa yhteinen markkinointiviesti eri kaupparyhmissä. Tällöin nämä sisäisen viestinnän keinojen avulla välitetyt ohjeistukset toimivat myynnin tukena ja asiakastyytyväisyys pysyy paremmin halutulla tasolla. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 106) ovat myös todenneet, että tiedon sisällöllä on suuri merkitys, koska yrityksen on jaettava sisäisesti sellaista

tietoa, mistä on oikeasti hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Suurissa yrityksissä on tärkeitä saada konseptit toteutumaan myös käytännössä asiakasrajapinnassa ja sisäisen viestinnän avulla voidaan myös varmistaa, että arvoketjun viimeinenkin työntekijä osaa kommunikoida haluttuja ydinviestejä asiakkaille.

3.3 Kanavat ja keinot

Sisäisen markkinoinnin kanavia ovat mm. Intranet, viestintä erilaisissa verkkoyhteisöissä, sähköposti ja henkilöstölehti. Erilaiset vuorovaikutuskohtaukset ovat myös sisäisen viestinnän keinoja, joita ovat yrityksen eri toimintojen välinen viestintä, johdon ja esimiesten viestintä sekä viestintä työsuhteen eri vaiheissa. Eri palavereita ja seminaareja pystytään käyttämään yrityksen sisäiseen viestintään. Digitalisoitumisen myötä yrityksille on tarjolla myös hyvin paljon sosiaalisen median ratkaisuja sisäisen viestinnän kanaviksi. Johdon rooli on merkittävä, koska heidän vastuunsa on viestiä tietyistä asioista alaisilleen. Seuraavaksi tarkastelen joitakin näitä sisäisen markkinoinnin kanavia tarkemmin.

Intranet

Intranet on henkilöstöön käyttöön tarkoitettu sisäisen viestinnän kanava ja se toimii myös merkittävänä tietokantana työntekijöille. Intranet on yleensä yrityksen henkilöstölle merkittävin sähköinen kohtaamispaikka. Sen avulla voidaan tukea yrityksessä päätöksentekoa ja ongelmien ratkaisua sekä vahvistaa työntekijöiden tuottavuutta. Intranetiä voidaan myös hyödyntää palautekanavana, jotta voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Sen tavoitteena on toimia erityisesti juuri vuorovaikutteisena ja interaktiivisena väylänä henkilöstölle, mutta samalla intranet auttaa johtoa ja esimiehiä. Se on myös hyvä alusta uusien ideoiden jakamiseen. Intranet voi tukea yritystä täyttämään omat liiketoimintatavoitteet, koska sen avulla voidaan saada vastauksia juuri henkilöstön kohtaamiin ongelmatilanteisiin työn arjessa ja jakaa osaaamista työntekijöiden kesken. (Isohookana 2007, 278-279.)

Intranetin vaikuttamisella tuottavuuteen tarkoitetaan sitä, että investoimalla intranettiin voidaan vaikuttaa joidenkin liikeyrityksen prosessien hallittavuuden parantamiseen. Intranetin yhtenä tärkeimpänä tehtävänä oli siis toimia kattavana tietovarastona, koska se voi sisältää erilaisia ohjeita, muistioita, raportteja ja dokumenttipohjia yrityksen työntekijöiden käyttöön. Tämä mahdollistaa juuri sen, että aikaa saadaan pois rutiininomaisilta ja aikaa vieviltä töiltä. Yrityksen toiminnan kannalta intranetin rooli on määriteltävä tarkasti, koska se sisältää niin paljon erilaisia mahdollisuuksia. Sitä tulee siis hyödyntää oikein, jotta se palvelee yrityksen liiketoimintaa ja tavoitteita. Yrityksen on myös osattava varata tarpeeksi resursseja intranetin kehittämiseen. (Isohookana 2007, 278-279.)

Intranetin sisällön suunnittelussa on huomioitava erityisesti se, että työntekijöiden on pystyttävä löytämään tarpeeksi nopeasti etsittävä tieto. Tämän kannalta yritysten on osattava rakentaa laadukkaat hakutoiminnot tähän sisäisen viestinnän kanavaan tai sitten tässä kanavassa on julkistettava ainoastaan oleelliset ja tärkeimmät tiedot. Yrityksissä on osattava myös suunnitella kanavan visuaalinen ulkoasu tarpeeksi hyvin, jotta käyttäjäkokemukset pysyvät halutulla tasolla. Intranetin käyttö voi olla isoille yrityksille erityisen hyödyllinen, koska sen avulla voidaan viestiä juuri laajemmillekin työyhteisöille. Rakenteeltaan tämä viestinnän kanava tulee suunnitella huolellisesti, jotta se palvelee tarpeeksi hyvin yrityksen liiketoiminnan tarpeita.

Sisäinen viestintä verkkoyhteisöissä

Yritykset voivat hyödyntää blogeja myös sisäisessä markkinoinnissa, koska niiden avulla pystytään lisäämään yhteisöllisyyttä työpaikalla. Blogit mahdollistavat avoimen keskustelun esim. intranetin puolella ja tällä tavalla yrityksen johto voi lähestyä työntekijöitä ja tietysti päinvastoin. Verkkolähetysten ja erilaisten yhteisöpalveluiden avulla pystytään myös tuomaan työntekijät lähemmäksi toisiaan isommassakin organisaatiossa, koska sitä voidaan käyttää mm. tiedottamiseen, avoimeen keskusteluun ja ideointiin tai seminaarien järjestämiseen. (Isohookana 2007, 284-285) Verkkoratkaisut ovat vielä kustannustehokas ratkaisu yritykselle sisäisen markkinoinnin kanavana. Eri digitaalisia viestinnän keinoja on siis erittäin paljon myös sosiaalisen median kanavien lisäksi. Digitaalisten ratkaisujen toimivuus vaatii kuitenkin sen, että yritykset saavat tavoitettua riittävästi työntekijöitä näiden avulla.

Henkilöstölehti

Yritys pystyy käyttämään henkilöstölehteä sisäisen viestinnän kanavana. Lehteä voidaan julkaista joko painettuna tai verkossa. Verkkoversioiden on syytä olla ajankohtaisia, jos yritys suosii mieluummin tätä vaihtoehtoa. Viestinnällisenä keinona henkilöstölehti nähdään enemminkin täydentävänä kanavana, jonka tarkoituksena on luoda yhteisöllisyyttä ja taustoittaa esim. muissa kanavissa ilmestyneitä asioita. Yhteisöllisyyden kannalta voidaan lehdessä esim. kertoa eri työntekijöiden tarinoita tai yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia vapaa-ajan saralla. Verkkoversiona henkilöstölehti voi olla vaikuttava kanava, jos siinä hyödynnetään esim. multimediaa ja luodaan tähän myös avointa keskustelua. (Isohookana 2007, 241-242) Henkilöstölehden hyödyntäminen verkossa on erittäin hyvä valinta sisäisen markkinointiviestinnän kanavana, koska digitalisoituminen korostuu entistä enemmän yritysten liiketoiminnassa nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Yritysten täytyy pysyä kehityksen mukana. Henkilöstölehden julkaiseminen verkossa ei kuitenkaan riitä yksinään viestintään, vaan on suotavaa käyttää myös muita sisäisen viestinnän kanavia hyödyksi.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 116) painottavat teoksessaan sitä, että henkilöstölehdellä tulee aina olla johtoportaan hyväksymä toimituspolitiikka, jossa määritellään viestinnän tavoitteet lehdelle. Yrityksen johdon on osattava määritellä, millaisia artikkeleiden aiheita he haluavat henkilöstölehden sisältävän. Parhaimmillaan henkilöstölehti voi olla oiva keino johdolle viestittää yrityksen toiminnasta ja menestymisestä. Yritysten tulee kuitenkin huomioida se, että tavoittaako henkilöstölehti kaikki työntekijät, joten lehden sisällöllä on erityisen suuri rooli, koska mielenkiintoisten artikkeleiden avulla henkilöstö saadaan innostumaan paremmin lehden lukemisesta.

Sosiaalinen media

Useat yritykset ovat alkaneet käyttämään eri sosiaalisen median kanavia toimeksiantojen antamisessa ja yleisessä kommunikoinnissa. Tämä mahdollistaa interaktiivisen kanssakäymisen ja avoimen palautteenannon työntekijöiden sekä kumppaneiden kanssa. Samalla sosiaalisen median uudella hyödyntämisellä pystytään edelleen pienentämään yritysten etäisyyksiä. ProQuestin julkaisemassa artikkelissa todetaan sosiaalisen median hyödyntämisestä sisäisen viestinnän kanavana sitä, että sen vahvuutena nähdään parantunut kommunikaatio, uudenlainen informaatioväylä ja paremmat työsuhteet. Sosiaalisen median käyttö sisäisessä markkinoinnissa voi lähentää yrityksen johdon ja työntekijöiden välejä. Vahvuutena toimii myös lukuisten sähköpostiviestien väheneminen. Yritysten tulee kuitenkin määritellä työntekijöille kattavat ohjeet sosiaalisen median käytöstä, jotta sisäinen viestintä pysyy halutun tyylin mukaisena. (Jaska & Werenowska, 2014) Sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksissä lisää selkeästi avoimuutta sekä pienentää työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien välisiä etäisyyksiä. Vahvuutena voidaan myös nähdä parempi projektinhallinta ja osaamisen jakaminen organisaation sisällä.

Sosiaalisen median hyödyntämisen kannalta yrityksillä on esim. mahdollisuus käyttää näiden kanavien suljettuja ryhmiä sisäiseen viestintään. Sosiaalisen median käytössä henkilöstön on kuitenkin huomioitava yrityksen ohjeita ja työ sopimuslain mukaisia sitoumuksia (Pesonen 2012, 217). Sosiaalisen median kanavien käyttämisestä sisäiseen viestintään on erittäin paljon käyttämätöntä potentiaalia. Some-kanavia on luotu myös yritysten toimintaa ajatellen, joissa yritysten työntekijät voivat viestiä ja jakaa töitä keskenään. Chatter niminen verkosto on tarkoitettu yrityksille, ja sen käyttö on ilmaista, mutta jos yritys haluaa lisäominaisuuksia verkostoon, niin niistä joutuu maksamaan (Salesforce 2016). Yrityksen sisäiseen viestintään tämä verkosto on loistava ratkaisu, koska sen avulla yrityksen työntekijät voivat jakaa tietoa ja viestiä aktiivisesti. Toinen yhteisöpalvelu yritysten käyttöön on esim. Microsoftin tuote Yammer, jota voidaan hyödyntää esim. kommunikointiin ja projektien koordinointiin (Microsoft 2016). Yammerin vahvuutena on myös se, että se on saatavilla sovelluksena Androidi- ja Windows-puhelimille sekä Applen kännyköille. Näin yrityksen työntekijät ovat vieläkin lä-

hempänä toisiaan. Yrityksille on siis jo paljon olemassa sisäisen viestinnän ratkaisuja sosiaalisen mediankin saralla. Nämä ratkaisut ovat myös erinomaisia keinoja päästä eroon turhasta sähköpostiliikenteestä organisaatioiden sisällä.

Johdon viestintä

Johdon viestinnällä on suuri merkitys toimivan työyhteisön kannalta. Johto voi vaikuttaa omalla johtamisellaan ja kommunikoinnillaan yrityksen avoimeen työilmapiiriin ja liiketoiminnan menestymiseen, koska loppujen lopuksi esim. johdon tehtävänä on varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää mm. yrityksen toiminta-ajatuksen, arvot, vision ja strategian. Sisäisen markkinoinnin kannalta ihmisten johtamisella on siis melko suuri rooli, mutta alaistenkin on osattava viestiä asioita ylöspäin, jotta toimintaa voidaan kehittää. (Isohookana 2007, 226-227.)

Suurien ja menestyneiden yritysten toiminnassa on merkityksellistä juuri se, että sisäinen viestintä toimii erittäin hyvällä tasolla eri ryhmien sekä johdon ja työntekijöiden välillä. Johtamisosaamisen tulee olla menestyvässä yrityksessä laadukasta, mutta sisäisten viestien läpiviennissä muidenkin on muistettava roolinsa, jotta yrityksen toiminta pysyy toivotulla tasolla koko yrityksessä. Johdon tehtävänä on kuitenkin lopulta saada alaiset innostumaan yrityksen toiminnasta sekä luoda oikeanlaista kulttuuria viestintään ja työntekoon. Asiakaskokemusten takia yrityksen jokaisen työntekijän täytyy pystyä toimimaan laadukkaasti ja ammattitaitoisesti, jotta kuluttajakokemus olisi yhtenäinen.

Eri toimintojen ja osastojen välinen viestintä

Eri toimintojen ja osastojen välinen viestintä on erittäin tärkeitä suurissa yrityksissä, jotta liiketoiminnan tavoitteet voidaan saavuttaa. Asiakkuusprosessien onnistumisen kannalta sisäisen viestinnän tulee siis vahvistaa näiden prosessien läpivientä. Yrityksen markkinointiosastolla on myös suuri vastuu asiakkuuksien hankkimiseen ja hallintaan, joten on erittäin tärkeää, että yrityksen muu henkilöstö ymmärtää markkinoinnin perustoimintojen tarkoituksen ja markkinointiviestinnän olevan osa markkinoinnin kokonaisuutta. Lopulta yrityksen tulos kuitenkin pohjautuu siihen, että ovatko asiakkaat valmiita maksamaan yrityksen palveluista tai tuotteista. Sisäinen viestintä on siis yrityksen jokaisen työntekijän vastuulla, jotta yritys toimisi yhtenäisenä kokonaisuutena. Tällä viestinnän osa-alueella on erittäin merkittävä rooli yrityksen toiminnalle, koska se antaa yritykselle mahdollisuuden luoda vahvaa asemaa markkinoilla omassa toimintaympäristössään. (Isohookana 2007, 229-231.)

3.4 Suunnittelu

Ennen kuin yritys pyrkii suunnittelemaan sisäisen markkinoinnin strategiset linjaukset, sen tulee esim. selkeyttää yksikkötasoinen liikeidea koko henkilöstölle. Liikeidea on hyvä julkaista kirjallisesti konkreettisella tasolla, koska jokaisen työntekijän on hyvä sisäistää organisaation kokonaisrakenne ja oma roolinsa organisaatiossa sekä liikeidea on tärkeitä leikellä henkilökohtaisiksi toimintatavoiksi. On erittäin tärkeitä, että koko henkilöstö ymmärtää näiden tekijöiden roolin, koska ne vaikuttavat mm. yrityksen toiminnan laatuun ja asiakastyytyvyyteen. Yrityksen on myös syytä käyttää aikaa mm. sen toiminta-ajatuksen, mission, vision ja arvojen määrittelyyn ennen, kuin yritys pyrkii kertomaan näistä asioista työntekijöille sisäisen viestinnän keinojen avulla. (Rope 2005, 609.)

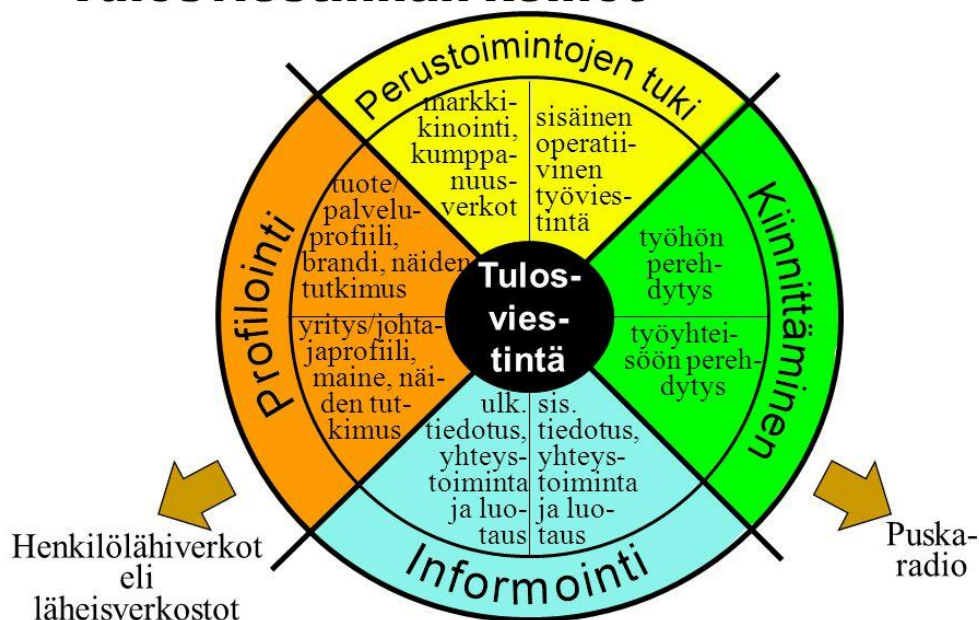
Yrityksen sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee ottaa myös huomioon yrityksen muu markkinoitviestintä, koska sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla yhtenäistä. Suunnittelu on aina prosessi, joka vaatii toimintaympäristön ymmärrystä ja seuraamista sekä myös yrityksen eri toimintojen ja resurssien soveltamista tämän ympäristön muutoksiin. (Isohookana 2007, 91-93.) Sisäisessä viestinnässä on syytä luoda toimiva kokonaisuus ja valita oikeat työkalut, koska yksi viestinnän keino ei välttämättä riitä henkilökunnan tavoittamiseen, vaan yksi viestinnän keino voi tarvita muita työkaluja rinnalleen toimiakseen.

Sisäisen markkinoinnin keinoja valittaessa yrityksen on selvitettävä, miten se saa parhaiten tavoitettua koko henkilöstön. Positiivista lisää kanavalle luo se, että kanavassa on mahdollista käydä myös avointa keskustelua työntekijöiden ja johdon kesken sekä muiden sidosryhmien. Kortetjärvi-Numri ym. (2009, 109) ovat myös esittäneet omassa teoksessaan, että sisäisen viestinnän kanava tulee valita sisällön, kiireellisuuden ja kohderyhmän mukaan. Sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee siis huomioida monia asioita, jotta voidaan täyttää sen tavoitteet. Tavoitteita olivat siis mm. vuorovaikuttaminen, yhteisöllisyyden luominen, henkilökunnan sitouttaminen ja informaation kulku. Sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee muistaa myös lainsäädännöllisiä seikkoja. Juholin (2009, 71) painottaa viestinnän suunnittelussa sitä, että yt-laki painottaa yrityksille niitä asioita, mistä tulisi keskustella organisaation sisällä. Kyseinen laki on työstetty uudelleen vuonna 2007 ja sen keskipisteenä on työnantajille määritellyt neuvotteluelvoitteet. Yhteistoimintalain mukaan yrityksen johdon on viestittävä alaisilleen mm. erilaisista suunnitteluelvoitteista, liiketoiminnan muutoksista ja työntekijöiden kanssa päätettävistä asioista (Juholin 2009, 71). Eri lakipykälät velvoittavat työnantajia siis viestimään jo tietyistä asioista työntekijöille ja nämä tulee ottaa huomioon yritysten sisäisessä viestinnässä.

4 Tulostiedotuksen malli

Seuraavaksi tuon esille Leif Åbergin tulostiedotuksen mallin, koska sen avulla pyrin perustelemaan, miksi tiedotus on tärkeä osa-alue organisaatioiden arjessa. Åberg (2016, 97-98) toteaa, että yhteistiedotuksen sisällön kohdalla on tarve jakaa se kahteen perspektiiviin, tiedotuksen kontekstiin ja sisällön painopisteeseen. Ensimmäisellä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että resurssit yrityksen voimavaroja enemmän ulkoiseen vai sisäiseen tiedotukseen. Toisella näkökulmalla halutaan ilmaista sitä, että koskevatko tiedotusten sanomat koko henkilöstöä vai yksittäistä yrityksen toimintaa. Åbergin kokonais-tiedotuksen malli muodostuu lopulta näistä kahdesta ulottuvuudesta (Åberg 2006, 98). Kuvio 3 on siis Åbergin luoma tulostiedotuksen malli.

Tulostiedotuksen keinot



Kuvio 3: Tulostiedotuksen malli (Åberg 2006, 98)

Åberg (2006, 98) ilmaisee perustoimintojen tukemisen olevan tärkein yhteistiedotuksen elementti. Jotta yrityksen liiketoiminta menestyy, niin yrityksen eri tiedotuksen osa-alueet tulee olla kunnossa. Yritysten perustoimintojen turvaamiseen tarvitaan sekä ulkoista ja sisäistä tiedotusta. Åberg (2006, 98) mainitsee näitä olevan esim. markkinointiviestintä, operatiivinen tiedotus organisaation sisällä ja yhteistyökumppanit. Toisella osa-alueella eli profiloinnilla Åberg (2006, 100) tarkoittaa esim. sitä, millaisen mielikuvan yritys haluaa luoda työyhteisön, asiakkaiden tai kumppaneiden keskuudessa. Tämän alueen tärkeitä kysymyksiä yrityksille ovat esim. mitkä ovat tavoitteemme, missiomme tai visiomme. Tulostiedotuksen mallissa informointi kuvastaa sitä, että yritysten tapahtumista tulee kertoa avoimesti sekä henkilökunnalle että

ulkopuolisille tahoille. Kiinnittämällä Åberg (2006, 103) tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan arjen sujumisen kannalta uudet työntekijät on aina opastettava työyhteisön sääntöihin ja käytänteisiin. Samalla on aina muistettava opastaa koko henkilöstöä, jos työtehtävät vaikka muuttuvat. Tämä yhteisöviestinnän malli kuvastaa siis erittäin hyvin, miksi viestinnän osa-alueiden tulee olla kunnossa, jotta yritysten toiminta kukoistaisi.

5 Asiakaskokemusten tuottaminen

Menestyvän liiketoiminnan yhdeksi kulmakiveksi ja trendiksi on noussut asiakaslähtöisyys. Yrityksen henkilökunta on halpa resurssi asiakaskokemuksien kehittämiseen. Yrityksen työntekijät voivat vaikuttaa omalla työpanoksella asiakkaiden mielipiteisiin yrityksen tuotteista tai palveluista. Korkiakoski (2016) toteaa blogissansa, että juuri hyvä asiakaskokemus on tällä hetkellä suuri etu yritykselle markkinoilla kilpailijoihin nähden. Esimerkiksi hyvällä asiakaspalvelulla yritys voi luoda kilpailuetua markkinoilla. Nykypäivänä kuluttaja kohtaa yrityksen monessa eri kanavassa. Asiakas voi olla esimerkiksi henkilökohtaisen asiakaspalvelun tai sosiaalisen median kautta yrityksen kanssa tekemisissä. Korkiakoski (2016) kirjoittaakin, että yritysten tulisi enemmän keskittyä brändien kehittämiseen kuin markkinointiviestintään. Yritysten tulisi keskittyä vahvemmin kehittämään omia brändejänsä oikeaan suuntaan, jotta kohdeyleisölle voisi syntyä haluttuja mielikuvia yritysten palveluista tai tuotteista.

Nykypäivän kiristynyt kilpailutilanne ja taloudelliset näkymät ovat vaikuttaneet moneen kansainväliseen ja suomalaiseen yritykseen. Yritysten tulee osata kehittää omaa toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä. Reunanen (2016) kirjoitti Kauppalehden blogissa siitä, kuinka suuria tekijöitä yrityksen menestykselle ovat juuri henkilökunnan luottamus johtoa kohtaan ja toisinpäin. Yritysten on oltava mahdollisimman läpinäkyviä sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä eivät voi olla liikaa erkaantuneita toisistaan. Reunanen painottaakin avointa työilmapiiriä ja yhteistyötä koko organisaation kesken, jotta yritys voi saavuttaa yhteiset tavoitteet. Kun yrityksen henkilökunta luottaa yrityksen johtoon, niin se on myös samalla motivoitunut ja suoriutuu tehokkaammin vaadituista tehtävistä. Motivoitunut ja iloinen henkilökunta antaa myös kuluttajille esim. parempia palvelukokemuksia ja näin yrityksen imago vahvistuu.

Vahvat brändit menestyvät nykypäivän markkinoiden kiristyvässä kilpailutilanteessa. Yritysten henkilökunta on käyttämätön voimavara, jota voitaisiin paremmin hyödyntää yritysten imagon kohentamisessa. Tällä tarkoitan juuri sitä, että sisäisen viestinnän avulla voidaan sitouttaa henkilökuntaa toimimaan halutulla tavalla asiakasrajapinnassa ja välittämään kuluttajalle haluttuja mielikuvia. Tolvanen (2015) kirjoittaa artikkelissansa, että brändistrategia tarkoittaa yrityksen valmiutta toteuttaa sen strategiaa innovoivalla tavalla arjen liiketoiminnassa. Suurissa organisaatioissa tulisi siis huomioida kaikki asiakaskohtaamispisteet ja sitä, miten

yrittäjien työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa. Muuttuvassa ja digitaalisessa liikemaailmassa vahvat brändit pärjäävät yleensä sen takia, koska ne ikään kuin käyvät dialogia kuluttajan kanssa. Tolvanen toteaa, että näin kuluttaja oppii ymmärtämään brändin syvemmän merkityksen.

Asiakaskokemusten kannalta henkilökunnalla on siis erittäin suuri rooli. Rope (2011, 66) toteaa teoksessaan Voita markkinoinnilla, että henkilöstön tulee osata yrityksen tavoiteimagon kärkiominaisuudet ja -arvot. Henkilökunnan täytyy myös tajuta, millä tavalla näiden asioiden tulisi toteutua omassa toimenkuvassa. Ropen (2011, 66) mukaan myös yrityksen brändiin vaikuttaa vahvasti asiakasrajapinnassa tapahtuva palvelu, mutta tällä saralla monella yrityksellä on edelleenkin vielä paljon tekemistä. Hyvillä palvelukokemuksilla voidaan siis vahvistaa yrityksen imagoa asiakkaiden keskuudessa.

Seuraava kuvio havainnollistaa brändin ydintä sekä mitä se juuri merkitsee asiakkaalle ja yrityksen työntekijälle. Nämä seikat tulee ymmärtää, jotta voidaan tuottaa parempia asiakaskokemuksia.



Kuvio 4: Brändin merkitys asiakkaalle ja työntekijälle

Parempaan asiakaskokemukseen takia työntekijän täytyy ymmärtää, mitä ja miksi asiakkaalle luvataan. Tämän lupauksen kannalta on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää sen, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa tämän lupauksen lunastamiseen. Sisäisellä viestinnällä on suuri rooli siinä, että työntekijät ymmärtävät sen, että he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin S-ryhmästä. Tikkanen ja Vassinen (2009, 116) toteavatkin teoksessaan, että yritys tekee ainoastaan tulosta tarjoamalla asiakkaalle jotain arvokasta ja liiketoiminta on vasta tarkoituksenmukaista silloin, kun jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää, mitä tämän arvon tuottaminen asiakkaalle tarkoittaa omassa toimenkuvassaan.

6 S-ryhmän sisäinen viestintä

S-ryhmän sisäisen viestinnän tärkeimpänä kanavana voidaan nähdä yrityksen sisäinen intranet-sivusto, Sintra. Sisäisen intranet-sivuston yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on Pata, Sintran yhteisöpalvelu. Muita sisäisen viestinnän keinoja ovat mm. henkilöstölehdet, eri toimipaikkojen info-näytöt sekä erilaiset printtiratkaisut ja sähköiset viestinnän välineet, kuten sähköposti. S-ryhmän eri toimipaikat ja ketjut hyödyntävät tiedottamiseen melko vaihtelevasti näitä muita sisäisen viestinnän kanavia Sintran lisäksi. SOK:n puolella hyödynnetään esim. Microsoft Lync -ohjelmaa sisäiseen viestintään ja verkkokokouksiin.

SOK yhtymän eettisiin periaatteisiin kuuluu mm. viestiä avoimesti eli sisäisessä viestinnässä tavoitteena on kertoa sekä huonot että hyvät uutiset, ja yhtymä pyrkii viestiä asiat ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti (S-ryhmä, 2016). Tavoitteena on myös se, että viestintä olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Jokaisen työntekijän on noudatettava ja kehitettävä näitä S-ryhmän julkaisemia periaatteita. Tällä hetkellä useissa kaupparyhmän toimipaikoissa tiedotetaan tulevista markkinointikampanjoista ja muista toimenpiteistä printtimateriaalina tai sähköpostin välityksellä. Heikkoutena tässä on se, että joissain toimipaikoissa työntekijöille välitettävä tieto papereiden muodossa on melko suuri ja tällöin välttämättä kaikkia työntekijöitä ei tavoiteta tarpeeksi hyvin.

Materiaalinen säilyttäminen vaatii henkilöstöltä enemmän eli tarvittavan tiedon pitäisi olla helpommin saatavilla, jotta henkilöstö voisi tarvittaessa tarkistaa toimintamallit ja tavoitteet markkinointikampanjoiden tai muiden toimeenpanojen aikana. Sähköpostin heikkoutena on viestien suuri määrä ja se, että yksikön kaikki työntekijät eivät välttämättä lue säännöllisesti näitä viestejä. Tällöin viestin läpimeno jää usein yksikön johdon tai tiiminvetäjän vastuulle. Seuraavaksi perehdyn hieman syvemmin muutamaa viestinnän kanavaan näistä edellä mainituista.

6.1 Sintra

S-ryhmän intranet-sivujen sisällöntuotannon ja kehittämisen vastuu kuuluu viestintä ja yhteiskuntasuhteet -yksikölle. Sintra on tarkoitettu siis koko S-ryhmälle sähköiseen viestintään. Sieltä löytyy esim. erilaisia työohjeita, dokumenttipohjia ja henkilöstöviestintää. Tämän sisäisen viestinnän kanavan tavoitteena on juuri toimia tiedotuskanavana sekä samalla ohjata henkilöstön operatiivista työtä. S-ryhmän intranet-sivustot nähdään myös sähköisenä verkoston työntekijöille, jossa korostuu avoimuus ja vuorovaikutus, koska henkilöstö voi jakaa osaamistaan esim. erilaisissa yhteisöissä, blogeissa ja keskustelupalstoissa. Avoimuuden ja vuorovaikuttamisen tueksi on kehitetty juuri Sintran yhteisöpalvelu, Pata. Tässä yhteisöpalve-

lussa on kuitenkin paljon käyttämätöntä potentiaalia, koska kaikki työntekijät eivät ole aktivoituneet käyttämään tätä palvelua.

Sintran vahvuutena voidaan todeta tiedottamisen mahdollisuus koko S-ryhmälle, mutta melko laajan sivuston heikkoutena voidaan nähdä hakuprosessien hitaus. Hakutoimintojen toimivuutta tulisi siis kehittää, jotta informaation hakeminen nopeutuisi. Hakua pitäisi pystyä paremmin rajaamaan tietyillä hakusanoilla, jotta tarvittava tieto olisi helpommin saatavilla. Toisena ratkaisuna voitaisiin nähdä se, että tähän kanavaan laitettaisiin esille vain kriittiset ja oleelliset asiat. S-ryhmän intranet-sivuja pyritään kuitenkin kehittämään tietyn väliajoin ja juuri hakutoimintojen kehitys on organisaation suunnitelmassa. Mainonnan kannalta S-ryhmän intranet tarjoaa mainostilaa omille ketjuille, osuuskaupoille, yhteistyökumppaneille ja joillekin ulkopuolisille ilmoittajille (SOK Media, 2016). Sintra on siis S-ryhmälle monipuolinen ja vuorovaikutteinen sisäisen viestinnän kanava, mutta sieltä pitäisi pystyä nopeammin löytämään tietoa ongelmien ilmentyessä. Tietoverkostona siinä on siis kehittämistarpeita, jotta se palvelisi paremmin eri liiketoimintojen tarpeita ja nopeuttaisi työntekoa juuri asiakasrajapinnassa.

6.2 Henkilöstölehti

S-ryhmän henkilöstölehti on nimeltä Ässä ja se on yksi S-ryhmän tärkeimmistä sisäisen viestinnän keinoista. Henkilöstölehti toimitetaan kaikkien työntekijöiden koteihin. Tämän ammattilehden levikki on yli 40 000 kappaletta. Lehden tavoitteena on tarjota lukijallensa ajankohtaista informaatiota työntekijöiden hyvinvoinnista sekä S-ryhmän liiketoiminnasta ja tarjoamista koulutusmahdollisuuksista. Ässä-lehti pyrkii aktiivisesti seuraamaan myös kaupan alan ja koko S-ryhmän toimintaympäristön muutoksia. Lehden tärkein tehtävä on kuitenkin vahvistaa henkilökunnan yhteishenkeä ja S-ryhmän identiteettiä. Ässän visio on määritelty niin, että se pyrkii olemaan S-ryhmän työntekijöiden mielenkiintoisin ja luetuin ammattilehti. (SOK Media, 2016)

S-ryhmän henkilöstölehden vahvuutena on se, että se tavoittaa useamman työntekijän ja se pyrkii luomaan juuri yhteisöllisyyttä. Lehden sisältö on melko monipuolinen ja esim. henkilökertomukset eri toimipaikoilta luovat yhteishenkeä ja jakavat positiivista työnantajakuvaa lukijoille. Sisäisen viestinnän kanavana heikkoutena on ainakin se, että lukevatko kaikki työntekijät kuitenkaan kyseistä lehteä niin aktiivisesti, joten lehden täytyy olla sisällöltään mahdollisimman ajankohtaista ja monipuolista. Moni työntekijä voi siis tyytyä lehden selailuun ja näin tietyt viestit eivät välttämättä välity lukijalle. Henkilöstölehden julkaiseminen verkkoversiona mahdollistaisi monipuolisemman sisällöntuotannon, koska silloin voitaisiin hyödyntää esim. erilaisia multimedioita. Lehti on kyllä löydettävissä verkosta, mutta siitä ei ole aina uusinta numeroa internetissä. Reaaliaikaisena verkkoversiona henkilöstölehti voisi saavuttaa vielä suuremman kohdejoukon, jos se olisi myös saatavilla kotiverkon kautta. S-ryhmään kuu-

luvut alueosuuskaupat tarjoavat henkilökunnilleen vielä omat henkilöstölehdet ja yksi näistä on esim. HOK-Elannon VIP. Sen vahvuutena on, että se on ainakin saatavilla henkilökunnalle Sintran kautta. Tämä lehti ilmestyy vakituisille työntekijöille neljä kertaa vuodessa.

7 Tutkimus

Työni tutkimussuunta on konstruktiiivinen tutkimus, koska kehittämistyöni tavoitteena on tietynlainen konkreettinen lopputuotos. Tässä tapauksessa se on uusi tai paranneltu työkalu tai toimintamalli kaupparyhmän sisäiselle markkinoinnille yksikkötasolla. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 65) mukaan tutkimuksen lähestymistavaksi sopii juuri konstruktiiivinen tutkimus, kun kehittämistyöllä halutaan luoda esim. jotain suunnitelmaa, toimintatapaa tai mitaria. Tämä tutkimussuunta on todennäköisesti lähimpänä innovatiivista palvelumuotoilua. Ojasalo ym. (2014, 65) painottavat kuitenkin sitä, että konstruktiiivisessa tutkimuksessa ei pyritä siinä mielessä innovaatioihin, että syntyisi uusia palveluita, vaan tässä lähestymistavassa syntyneet lopputuotokset ovat yleensä kehittämistyön seurauksena muodostuneita rakenteellisia uudistuksia. Konstruktiiivisen tutkimuksen etuna on myös se, että toimeksiantaja saa teoreettiseen ja puolueettomaan tietoon pohjautuvan ratkaisun tutkittavaan ongelmaan. Tämän tutkimussuuntauksen ominaispiirteisiin kuuluu myös tiivis yhteistyö toimeksiantajan kanssa koko prosessin aikana.

7.1 Tutkimusmenetelmät

Ojasalo ym. (2014, 68) esittävät teoksessaan niin, että konstruktiiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmien joukko voi olla melko sekalainen, koska tässä lähestymistavassa on niin paljon samantyyppisiä piirteitä kuin tapaus- tai toimintatutkimuksessa. Toisaalta siis tutkimussuuntaus ei määrittele mitään menetelmää sopimattomaksi. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin tarkoitus kehittää jotakin uutta, joten tutkijan kannattaakin hyödyntää monia aineistonkeruumenetelmiä. Kehittämistyössä on hyvä ottaa huomioon loppukäyttäjien käyttäytyminen ja näkökulmat.

Seuraavaksi syvennyn valitsemini tutkimusmenetelmiin, jotka ovat haastattelu ja havainnointi, ja miksi näiden menetelmien käyttö palvelee tutkimukseni tavoitteita. Havainnoinnin käytön olen valinnut sen takia, koska sen avulla saatu aineisto täydentää haastatteluista kerättyjä tietoja ja toimeksiantajani toiveissa oli saada konkreettisia esimerkkejä yksiköiden sisäisen viestinnän kanavista. Ojasalo ym. (2014, 67) painottavat myös, että konstruktiiivisen tutkimuksen ominaispiirre on eri työvaiheiden dokumentointi. Olen siis suunnitellut niin, että litte-roin haastatteluni sekä teen kirjalliset muistiinpanot havainnoinneistani. Aineistot puretaan myös yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Haastattelu

Opinnäytetyöni tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua ja tarkemmin määriteltynä teema-haastattelua. Tämän tutkimusmenetelmän tarkoituksena on se, että haastattelu perustuu ennalta sovittuihin teemoihin. Haastatteluni teemat ovat sisäinen viestintä ja sen nykytilanne, sitouttaminen yhteiseen markkinointiviestiin, sisäisen viestinnän laatu ja hyödyt sekä sisäisen viestinnän strategia. Menetelmän vahvuutena nähdään se, että pyritään antamaan haastattelijalle ja tutkittavalle henkilölle tilaisuus mahdollisimman vapaamuotoiseen keskusteluun. Haastatteluiden kohdentaminen tiettyihin teemoihin auttaa myös tutkijaa aineiston analyysivaiheessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2016). Teema-haastattelun hyödyntäminen ja erityisesti haastatteluiden litterointi auttavat minua tutkimukseni analysointivaiheessani.

Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan haastattelut sopivat tutkimusmenetelmänä juuri kehittämistöihin, koska niiden avulla voidaan saada syvällistäkin tietoa nopealla aikavälillä kehittämistarpeista. Opinnäytetyöni kannalta haastatteluiden käyttäminen tutkimusmenetelmänä on harkittu ja hyvä valinta, koska minun tulee melko nopeasti kerätä tarvittava aineisto ja tiedon tulee olla syvällistä. Pystyn myös omalla toiminnallani säätelemään haastattelutilanteita ja minulla on mahdollisuus saada tarkentavia vastauksia haluttuihin aihealueisiin. Ojasalo ym. (2014, 107) painottavat sitä, että tutkijan rooli voi muuttua paljon haastattelun aikana, passiivisesta kyselijästä aktiiviseen toimijaan. Itse olen suunnitellut haastattelupohjani niin, että tietyt tukikysymykset auttavat minua pysymään tiettyjen teemojen sisällä ja pyrin olemaan enemmän aktiivinen keskustelija kuin kyselijä. Haastatteluiden aikana voi tietenkin syntyä uusia teemoja ja näkökulmia, jotka tulee ottaa huomioon analysointivaiheessa.

Ojasalon ym. (2014, 110) mukaan teema-alueiden tarkoituksena on se, että tutkija käsittelee aineistossa toistuvia ilmiöitä, jotka voivat liittyä jo ennalta suunniteltuihin teemoihin tai haastatteluissa ilmentyneisiin yllättäviinkin aihe-alueisiin. Tutkijan on siis osattava tunnistaa haastatteluissa esiintyneet yhteydet. Ojasalo ym. (2014, 111) painottavat sitä, että tutkijoiden on huomioitava analysointivaiheessa saturaatiopisteen saavuttaminen. Sillä tarkoitetaan aineiston kylläntymisen tavoittamista. Tämä on siis saavutettu tutkimuksessa silloin, kun uudet haastattelut eivät tuota enää tarvittavaa tietoa tutkimuksen tulosten kannalta.

Havainnointi

Toinen tutkimusmenetelmä on havainnointi, joka tunnetaan myös käsitteellä observointi. Tutkimuksissa käytetyn havainnoin tavoitteena on nimenomaan tieteellinen ja johdonmukainen tarkkailu, jota yleensä käytetään joko itsenäisenä menetelmänä tai esim. juuri haastatteluiden lisätukena. Tämän aineistonkeruumenetelmän etuna on se, että sen avulla tutkija voi

saada suoraa tietoa tutkittavan henkilön, ryhmien tai yritysten toiminnasta ja käytöksestä. Havainnoinnin käyttäminen velvoittaa tutkijalta taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän osaa tehdä observoinnin oikealla tavalla ja tulkita havainnoinnin tuloksia oikein. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2016) Observoinnin avulla pääsen tarkkailemaan, kuinka hyvällä tasolla sisäinen viestintä on ja millaisia viestinnän välineitä on käytössä yksikkötasolla. Tärkeätä on havainnoida, että saavuttavatko sisäisen viestinnän kanavat oman kohderyhmänsä yksiköissä ja saavatko kyseiset yksiköt myös riittävästi tietoa ketjuohjauksen suunnalta, jotta yksiköissä saadaan viesti perille myyjillekin asti. Hyödynnän havainnointia tutkimuksessani, koska sen avulla voin vahvistaa haastatteluista kerättyä aineistoani.

Käytännössä toteutin observoinnin niin, että tein muistiinpanoja sisäisen viestinnän kanavista vieraillessani Sokos-tavarataloissa. Havainnointi suoritettiin samoilla vierailukerroilla, kun olin haastattelemassa tarvittavia tahoja tutkimustani varten. Havainnointiaika oli keskimäärin noin puoli tuntia jokaisella vierailullani. Haastattelupäivien aikana pääsin siis näkemään yksiköissä käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia. Toimeksiantajani toiveissa oli saada juuri konkreettisia esimerkkejä sisäisen viestinnän laadusta. Tavoitteena ei ollut suorittaa niin systemaattista tarkkailua, vaan pyrkiä hankkimaan konkreettisia esimerkkejä sisäisestä viestinnästä.

Havainnoinnin heikkoutena on se, että itse tutkija voi käyttäytymisellään häiritä tutkittavaa tilannetta tai muuttaa kyseistä tilannetta kokonaan (Ojasalo ym. 2014, 114). Omalla toiminnallaan voin vaikuttaa asiaan esim. vierailemalla havainnointikohteessa muutaman kerran ennen varsinaista observointia. Tällä tavalla läsnäoloni ei vaikuta niin paljon varsinaiseen tilanteeseen ja havainnoinnin tuloksiin, kun tutkittava joukko on hieman jo tottunut läsnäolooni. Havainnointiaikaa pidentämällä tutkija voi myös vaimentaa tätä ongelmaa. Tämän opinnäytetyöprosessin aikataulun takia minulla ei ole mahdollisuutta vierailla useamman kerran kyseisissä tavarataloissa, mutta pyrin suunnittelemaan huolellisesti tätä prosessia, jotta voin saada joitakin konkreettisia esimerkkejä sisäisestä viestinnästä.

Ojasalo ym. (2014, 119) muistuttavat tutkijalle, että observoinnista saadun tiedon analysointi vaati tutkijalta yleensä punaisen langan löytämistä. Havainnoinnin aineistosta ei välttämättä voida vetää yhtäläisyyksiä muuhun aineistoon, vaan tutkijan on pystyttävä rakentamaan observoinnista johdonmukainen kokonaisuus. Tutkijana minun tulee siis osata tunnistaa observointini aineistosta tiettyjä seikkoja, joita voidaan myös yhtenäistää ja verrata tutkimuksen muuhun aineistoon. Havainnoinnin tarkoituksena on siis tukea tutkimuksen muuta aineistoa ja tuoda käytännön tietoa ja esimerkkejä tutkittavasta ilmiöstä.

7.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on suoritettu yhteistyössä SOK Median edustajien Lauri Toivosen ja Mikael Wahlroosin kanssa. Tutkimuksen eri vaiheita on suunniteltu heidän kanssa niin, että prosessi palvelee kokonaisuudessa molempien osapuolten tavoitteita. Aineistonkeruumenetelmien valinnasta on myös käyty keskustelua yhdessä SOK Median edustajien kanssa, jotta menetelmien avulla saadaan koottua tarpeeksi kattava ja syvälinen aineisto. Ennen varsinaisen aineiston keräämistä on käyty tutkimusta ohjaavat tavoitekeskustelut keskeisten tahojen kanssa SOK:n sisällä, jotta olen saanut syvemmän käsityksen tutkittavasta ilmiöstä teoriapohjani lisäksi ja samalla on varmistettu tutkimuksen palvelevan mahdollisimman paljon toimeksiantajan liiketoiminnan tarpeita. Nämä tavoitekeskustelut on käyty siis strategisen, vähittäiskaupan, ABC-ketjun sekä tavaratalo- ja erikoisliikekaupan johtojen kanssa. Näiden tavoitekeskustelujen avulla on voitu myös kuunnella eri liiketoimintojen vastuuhenkilöiden ajatuksia ja toiveita tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen rajaus on siis tehty Sokos ketjutasolle. Tarvittava aineisto on kerätty Pirkanmaan, Hämeenmaan ja Turun Osuuskaupan sekä Helsingin Osuuskauppa Elannon alueilta. Tutkivat yksiköt ovat olleet näissä alueosuuskaupoissa sijaitsevat Sokos tavaratalot. Näiden alueosuuskauppojen osalta olen haastatellut toimialajohtajia ja tavaratalojohtajia. Tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty johtajatasolta, koska toimeksiantajani toiveissa oli kerätä tietoa juuri alueosuuskauppojen vastuuhenkilöiltä siitä, miten viestintää voitaisiin kehittää alueosuuskauppoja kohti. Johtajien kautta pystyn saamaan myös tarpeeksi konkreettista tietoa, miten henkilökuntaa voitaisiin paremmin sitouttaa yhteisiin markkinointiviesteihin tavarataloissa. Nämä tahot ymmärtävät myös työni näkökulman, miten paremmalla viestinnällä voidaan vaikuttaa asiakaskokemusten tuottamiseen. Tavarataloissa vieraillessani olen myös observoinut, miten sisäisen viestinnän kanavat ja keinot käytännössä näkyvät yksiköissä henkilökunnan tiloissa. Haastattelut ja havainnoinnit olen raportoinut toimeksiantajalleni ja olemme yhdessä käyneet aineiston läpi. Aineiston kerääminen eri alueosuuskaupoista on mahdollistanut sen, että olen voinut verrata sisäisen viestinnän eroja ja yhtäläisyyksiä alueosuuskauppoittain. Tärkeätä on ollut myös tutkia sitä, että eroavatko viestiketjujen läpiviennit alueosuuskauppoittain. Kenttätyön rooli on ollut isossa roolissa tässä kehittämistyössä, koska sen avulla saatu aineisto on auttanut kehitysideoiden suunnittelussa ja syntymisessä.

8 Tavoitekeskusteluiden yhteenveto

Kävin siis SOK:n sisällä keskeisten tahojen kanssa keskustelua tutkittavasta aihealueesta ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Keskusteluiden tarkoituksena minulla oli myös testata suunnitelmaani haastattelupohjaa ja samalla tehdä pohjatyötä tutkittavasta ilmiöstä. Nämä

tahot olivat siis ABC-ketjun kehitysjohtaja, strateginen johtaja, tavara- ja erikoisliikekaupan johtaja sekä vähittäiskaupan johtaja. Seuraavaksi avaan näiden keskusteluiden pääajatukset.

Tavoitekeskusteluiden pohjalta selvisi, että osa sisäisen viestinnän heikkoudesta pohjautuu siihen, että viestinnän roolit voivat olla epäselvät ja ne ovat jatkuvan riidan aiheena työn arjessa. Johtajat näkevät myös sen, että viestinnän laadulla on iso merkitys. Tavoitteena on kuitenkin luoda lisäarvoa sinne asiakasrajapintaan, minkä takia myyjillä tulisi olla enemmän faktaa ja osaamista taustalla, jotta asiakaskohtaamiset helpottuisivat. Olisi hyvä viestiä tarpeeksi ajoissa, jotta asiakaspalvelijat voisivat myydä argumenttien avulla. Myyjille tulisi kertoa toimenpiteiden kohdalla paremmin, miksi näitä asioita tehdään sekä tulisi pyrkiä luomaan heille ymmärrystä ja ylpeyttä heidän työn arkeen. Osa johtajista sanoikin, että lopulta kenttä päättää siitä, että jalkautuvatko S-ryhmän strategiat, toteutuvatko asiakaslupaukset ja miten asiakastyytyväisyys kehittyy. Viestinnässä tulisi osata hyödyntää paremmin myös liikkuvaa kuvaa, koska nuoret kasvavat ikäluokat ovat oppineet visuaalisen viestinnän vastaanottamisen eri tavalla kuin vanhemmat ikäluokat.

Keskusteluiden aikana pyrin myös selvittämään johtajien näkemyksiä sisäisen viestinnän nykytilanteesta. Usean mielestä sisäinen intranet-sivusto on paras massalevityskanava, mutta tällä hetkellä se vaatii muita toimenpiteitä rinnalleen toimiakseen. Kanavana se on myös visuaalisesti heikosti rakenneltu ja sinne tungetaan liikaakin tietoa. Tällä hetkellä viestintä kentälle päin perustuu liikaa myös sähköpostiin. Keskusteluiden pohjalta selvisi myös, että johdolla on suuri rooli tässä prosessissa. Viestinnän tulisi aina lähteä esimiespolkua pitkin ja johtajilla tulisi olla keskeinen halu käydä sitä keskustelua ja samalla inspiroida alaisia organisaation sisällä. Myyjille viestiessä tulisi olla olemassa jokin reaaliaikaisempi ja yksinkertaisempi ratkaisu, koska digitalisoituminen ja ylipäätänsä teknologian kehitys avaavat paljon mahdollisuuksia yrityksille. Johtajien mielestä sisäiseen viestintään tulisi käyttää enemmän aikaa ja suunnitella sitä huolellisesti, ettei tarvitsisi juosta aikaa kiinni eri tilanteissa asiakasrajapinnassa. Kehittämistarpeena nähdään myös se, että pitäisi viestiä sisäisesti samaa asiaa kuin ulkoisesti ja samalla sen tulisi olla mahdollisimman aitoa.

9 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi avaan erikseen keräämäni aineiston haastatteluista ja havainnoinnista. Haastatteluiden tulokset on esitetty teemoittain, koska olen hyödyntänyt teemahaastatteluita tutkimuksessani. Tutkimuksessa käytettyä havainnointia analysoidessani pyrin tuomaan esille tarvittavia käytännön esimerkkejä tutkittavasta ilmiöstä tukemaan muuta aineistoa.

9.1 Haastattelujen tulokset

Yksi käyttämistä aineistonkeruumenetelmistäni oli siis teemahaastattelu. Ennalta suunnitellut teemat olivat siis sisäinen viestintä ja sen nykytilanne, sitouttaminen yhteiseen markkinointiviestiin, sisäisen viestinnän laatu ja hyödyt sekä sisäisen viestinnän strategia. Haastatteluiden aikana pyrin keskittymään siihen näkökulmaan, miten sisäisen viestinnän keinoin voitaisiin paremmin sitouttaa myös asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt tiettyihin markkinointiviesteihin tai muihin toimenpiteisiin. Tärkeätä olisi tietää, miten henkilöstölle saadaan luotua ymmärrys omaan toimintaan, jotta he voisivat paremmin toimia asiakaskohtaamisessa ja silloin tämä mahdollistaisi paremmin tilaisuuden lisämyynnille. Tavoitteena on ollut myös varmistaa se, että yrityksen luoma mielikuva olisi samanlainen jokaisessa kuluttajan kohtaamis- pisteessä. Useimpien haastatteluiden yhteydessä teemaksi nousi myös vahvasti digitaalisuus ja sen luomat mahdollisuudet sisäiselle viestinnälle, mutta nämä ratkaisut nousivat esille, kun keskusteltiin sisäisen viestinnän kehittämistarpeista. Haastateltavat henkilöt olivat siis alueosuuskauppojen toimialajohtajat ja tavaratalojohdajat. Näitä tahoja oli yhteensä yhdeksän, joista toimialajohtajia olivat neljä ja yksiköiden johtajia viisi.

Sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet

Jokainen haastateltava henkilö hyödyntää omassa toimenkuvassansa sisäisen viestinnän kanavista intranet-sivustoa, Sintraa ja sähköpostia. Näiden kanavien lisäksi muutama toimialajohtaja mainitsee puhelimen ja verkossa olevat erilaiset työtilat. Yksikkötasolla sisäisen viestinnän keinojen kohdalla on havaittavissa sekä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia alueosuuskauppoittain. Tavarataloissa tärkeässä roolissa ovat erilaiset viikkotiedotteet ja sähköposti. Sähköpostia hyödynnetään niin, että viestiä laitetaan eri kysyntäalueiden myyntipäälliköille, joille lopulta jää vastuu välittää viesti myyjille asti. Eri tavarataloissa sähköpostiviesteistä toimitetaan paperiversioita henkilökunnan taukotiloihin tai tiimien omiin kansioihin. Kaikissa tavarataloissa pidetään talon palavereita yksikön johtajan toimesta ja tiimipalavereita myyntipäälliköiden toimesta. Eroavaisuuksia kanavien kohdalla ovat esim. infotelevisio, viestivihko ja päivän ohjelman läpikäynti aamuisin. Muutamissa tavarataloissa henkilökunnalle on perustettu myös omat WhatsApp tai Facebook ryhmät.

Jokainen haastateltava taho oli sitä mieltä, että sisäisen viestinnän ja myynnin tuloksen välillä on olemassa suurta korrelaatiota. Parin alueosuuskaupan haastatteluissa nousi vielä esille se, että viestinnässä onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa tosi paljon henkilökunnan mielialoihin, työilmapiiriin ja erityisesti suoraan sitä kautta kaupan tekemiseen. Kun henkilöstö on paremmin tietoinen kaikesta, niin tällöin henkilökunta keskittyy paremmin juuri siihen myyntiin ja ovat motivoituneimpia. Samalla he arvostavat enemmän omaa työtänsä. Yhden alueen haastatteluissa tuli ilmi myös se, että heidän mielestään henkilökuntaa tulisi parem-

min osata hyödyntää, koska se on kuitenkin yrityksen suurin media, joka on samalla kustannustehokas.

Jokaisessa alueosuuskaupassa oli melko samanlaiset käsitykset sisäisen viestinnän kehittämistarpeista. Yleisesti viestinnän tulisi olla suunnitelmallisempaa, aktiivisempaa kentälle päin ja avoimempaa. Viestinnän roolit tulisi myös selkeyttää SOK Median ja ketjuohjauksen suunnalta. Kaiken tarpeellisen tiedon pitäisi myös löytyä yhdestä paikasta, jottei kentällä kuluisi liikaa aikaa tiedon etsimiseen. Monessa haastattelussa nousi esille se, että videoita tulisi hyödyntää ainakin myyjille viestiessä, koska liikkuvan kuvan vastaanotto on tehokkaampaa kuin paperitiedotteen. Uusina kanavaratkaisuuksina muutamissa haastatteluissa ehdotettiin esim. sovellusta älypuhelimeen tai sähköistä sivustoa, joka olisi irrallinen Sintrasta. Näiden uusien kanavien avulla pystyisi paremmin tavoittamaan ne myyjät, jotka tekevät vain 15 tuntia viikossa töitä iltaisin ja viikonloppuisin.

Sitouttaminen yhteiseen markkinointiviestiin

Haastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan alueosuuskauppojen tahojen mielipiteitä siitä, millaista viestinnän tulisi olla, jotta henkilökuntaa voitaisiin paremmin sitouttaa yhteiseen markkinointiviestiin tai muuhun toimenpiteeseen. Haastatteluissa esille tulleet mielipiteet olivat melko yhtenäisiä, koska suurin osa oli sitä mieltä, että myyjille tulisi viestiä mahdollisimman yksinkertaisesti ja määrämuotoisesti sekä viestinnässä olisi hyvä tuoda tavoitteet esille. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja konkreettisia. Yhden toimialajohtajan mukaan olisi myös hyvä, että tavoitteet asetettaisiin osasto- ja myyjäkohtaisiksi, jotta ne olisivat paremmin ymmärrettävissä. Muutamissa haastatteluissa nousi esille se, että S-ryhmän ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat ehkä hieman erkaantuneet toisistansa ja viestin tulisi olla samanlainen henkilökunnalle ja kuluttajille. Ketjuohjauksen ja SOK Median tulisi myös olla hieman lähempänä kenttää, joten viestinnän tulisi olla sellaista, että kenttä ikään kuin keskustelisi ketjuohjauksen tai SOK Median kanssa. Tämä seikka nousi vahvasti esille kahden alueosuuskaupan haastatteluissa. Tällöin sisäisellä viestillä olisi myös aivan erilainen auktoriteetti kentälle.

Mielipiteet eroavat hieman alueosuuskaupoittain uusien kanavaratkaisujen kohdalla, joiden avulla voitaisiin sitouttaa henkilökuntaa. Yhden alueen haastatteluissa selvisi, että digitaalisten ratkaisujen suuntaan tulisi mennä ja samalla myös mahdollisimman reaaliaikaiseen seurantaan. Viestinnän tulisi olla myös mahdollisimman vuorovaikutteista. Erään alueosuuskaupan toimialajohtaja on taas digitaalisten ratkaisujen kannalla, mutta tavaratalojohdaja ei innostunut haastatteluiden aikana esim. uusista älypuhelimien sovelluksista tai muusta, koska hänen mielestä tietotulva on jo niin valtava tällä hetkellä. Parissa haastattelussa näkökulmaksi nousi myös se, että uusilla digitaalisilla ratkaisuilla, kuten kännykän tai tabletin sovelluksella saavutettaisiin paremmin vähemmän vuoroja tekevät työntekijät. Kuitenkin jo olemassa

olevien kanavien viestintää tulisi kehittää ja sitten nopeat ja juoksevat asiat tulisi viestiä uudella tavalla. Samantyyppisiä mielipiteitä esiintyi myös muutamissa haastatteluissa. Heidän mielestä juuri myös nopeat materiaalit tulisi tuoda esille uudessa sähköisessä kanavassa, joka olisi irrallaan Sintrasta. Tässä voisi hyödyntää mieluummin tabletteja kuin älypuhelimia.

Haastatteluista tulee ilmi se, että haastateltavien mielestä myyntikilpailut ovat ristiriitaisessa asemassa, koska palkitseminen voi olla epäoikeudenmukaista ja koko henkilökunta ei välttämättä ole tasa-arvoisessa asemassa. Yhden toimialajohtajan mielestä näiden kilpailuiden tavoitteet ovat yleensä asetettu liian suuriksi. Tavoitteiden tulisi siis olla pikemminkin myyjäkohtaisia, jotta kilpailuista saataisiin enemmän hyötyä liiketoiminnalle. Suurin osa haastateltavista kuitenkin uskoo myyntikilpailuiden olevan hyödyllisiä, jos niihin osallistuminen on mahdollista koko henkilöstölle ja palkitseminen on oikeudenmukaisempaa.

S-ryhmän sisällä osuustoiminnan merkityksen palauttaminen kuluttajille on ollut kantava teema ja haastatteluiden aikana pyrin myös hankkimaan tietoa siitä, miten hyvin omistajuusasioista on pystytty kertomaan S-ryhmän henkilökunnalle ja juuri millä tasolla nämä asiat ovat tietoisuudessa asiakasrajapinnassa. Suurimmassa osassa haastatteluista tuli esille se, että osuustoiminnan merkitys on läsnä koko ajan, mutta se ei kuitenkaan vaikuta yksittäiseen kaupantekoon. Toinen asia on se, että tällä hetkellä henkilökunta ei ole ihan omistajuusasian äärellä, vaan osataan esim. neuvoa kuluttajaa liittymään ja tällöin tämä usein kääntyy palkitsemiseen. Muutamissa haastatteluissa näitä näkökulmia pyrittiin perustelemaan sillä, että S-ryhmän yritysmuodosta ei ole välttämättä kerrottu henkilökunnalle tarpeeksi avoimesti ja juuri nuoremmilla työntekijöillä osuustoiminta voi olla vieraampi käsite kuin vanhemmilla työntekijöillä.

Sisäisen viestinnän laatu ja hyödyt

Haastatteluiden aikana pyrin tämän teeman avulla selvittämään sitä, millaista sisäisen viestinnän tulisi olla, jotta se olisi tarpeeksi laadukasta ja siitä saataisiin hyötyä liiketoiminnalle. Yleisellä tasolla haastatteluista selvisi se, että sisäisen viestinnän tulisi olla joustavampaa, suunnitelmallisempaa ja nopeampaa, jotta kentällä voitaisiin paremmin resursoida omat toimet ja näin viestinnän avulla saataisiin enemmän hyötyä irti. Toinen asia, mikä tuli melkein kaikissa haastatteluissa esille oli se, että viestinnässä tulisi tuoda paremmin juuri tavoitetilat esille toimenpiteiden kohdalla ja pitäisi kertoa, että mistä on kysymys. Tällöin viestintä olisi läpinäkyvämpää, jolloin toimenpiteiden ja viestien jalkauttaminen asiakasrajapintaan asti onnistuu paremmin sekä saadaan luotua enemmän ymmärrystä henkilökunnalle heidän omaan toimintaansa.

Erityisesti kahden alueosuuskaupan haastatteluissa nousi esille se näkökulma, että sisäisessä viestinnässä tulisi osata hehkuttaa enemmän omia tekemisiä, jos S-ryhmän sisällä tapahtuu jotakin hienoa jonkin brändin alla. Yhden alueen haastatteluissa tuli myös esille se, että sisäisen viestinnän kanavastrategia tulisi selkeyttää, jotta viestinnällä saataisiin enemmän hyötyä irti liiketoiminnan kannalta.

Sisäisen viestinnän strategia

Tämän teeman avulla pyrin selvittämään, millä tavalla strategisesti viestintää tulisi johtaa S-ryhmän sisällä ja onko S-ryhmä pystynyt omalla viestinnällään kertomaan henkilökunnalle esim. S-ryhmän arvoista. Yleinen mielipide viestinnän strategiasta haastateltavien joukossa oli se, että tulisi viestiä paljon rohkeammin, avoimemmin, nopeammin ja yksinkertaisemmin S-ryhmän sisällä. Mielipiteet siitä, että ohjaavatko alueosuuskaupan tai S-ryhmän arvot henkilökunnan toimintaa, erosivat melko paljon tosistansa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että S-ryhmän arvot ovat vain henkilöstön tietoisuudessa, eivätkä ne ohjaa heidän toimintaansa. Toiset tahot olivat taas päinvastaisella kannalla ja muutama haastateltava oli tämän kysymyksen kohdalla näiden välimaastossa. Yhden alueosuuskaupan haastatteluissa nousi esille ajatus siitä, että arvoista ja niiden kaltaisista asioista tulisi kertoa henkilökunnalle mieluummin tarinana kuin luettelona, koska silloin sillä viestillä on aivan erilainen vaikutus vastaanottajan muistiin. Kahden osuuskaupan haastatteluissa selvisi myös, että S-ryhmän sisällä on vielä hieman havaittavissa byrokratiaa, josta tulisi päästä eroon. Tällä tarkoitan sitä, että työntekijöille ei välttämättä uskalleta kertoa kaikkia asioita, koska uskotaan niiden olevan esim. arkaluontoisia tai uskotaan, että tällä tiedolla ei ole tarpeeksi merkitystä henkilöstölle.

9.2 Havainnoinnin tulokset

Tutkimukseni toinen aineistonkeruumenetelmä oli siis observointi eli havainnointi ja sitä suoritettiin tutkittavissa yksiköissä vierailuideni aikana. Observoinnin tavoitteena on ollut vahvistaa tutkimuksen muun aineiston luotettavuutta, jotta olen voinut tehdä järkeviä johtopäätöksiä tutkimukseni pohjalta. Vierailuideni aikana olen pyrkinyt havainnoimaan yksiköissä käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia ja viestinnän laatua yleisellä tasolla. Havaintojeni jälkeen olen tehnyt muistiinpanoja. Analysoidessani olen etsinyt yhtäläisyyksiä ja eroja alueosuuskaupoittain. Taulukko 1 kuvastaa taas havainnoin keskeisimpiä tuloksia.

Havainnoinnin kohteet	Tulokset
Sisäisen viestinnän kanavat	Sähköposti, info-tv, tiedotteet ja ilmoitustaulut.
Sisäisen viestinnän laatu	Tuodaan viestin sanoma nopeasti esille. Osa viesteistä humoristisesti rakennettu. Voisi hyödyntää enemmän videoita ja kuvia.
Henkilöstön tavoittaminen	Osa henkilöstöstä ei seuraa aktiivisesti kaikkia kanavia.
Muuta huomioitavaa	Joissain yksiköissä on käytössä ns. tilannekatsauksia, jossa käydään läpi eri osastojen tilanteet.

Taulukko 1: Havainnoinnin tulokset

Alueosuuskauppoittain käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat olivat melko samanlaisia, mutta eroavaisuuksia löytyi myös. Observoinnin aikana huomasin, että myyjille kohdistuvassa viestinnässä on jonkin verran eroja. Osa tavarataloista hyödyntää viestintää eri infonäytöillä ja toiset taas tulostavat paperiversioita viesteistä ilmoitustauluille tai tiimien omiin kansioihin. Joissain tavarataloissa viestintää pidetään näkyvillä yhteisissä taukotiloissa tai joissain yksiköissä tiimien työtiloissa. Yhdessä alueosuuskaupassa vieraillessani havaitsin tilanteita, joissa Sokoksen henkilökunta luki sisäisiä sähköpostiviestejä yksikön koneilta, jotka sijaitsivat liikkeen kassojen lähetyillä. Viestien lukeminen asiakkaiden lähellä ei välttämättä luo oikeanlaista mielikuvaa henkilökunnan palvelualltiudesta kuluttajille.

Erään alueosuuskaupan vierailuideni yhteydessä havaitsin loistavan esimerkin hyvästä sisäisestä viestistä. Tämä viesti oli rakennettu hyvin, koska sen sanoma oli selkeä ja viesti tuotiin esille hieman humoristisellakin tekstillä. Tämäkään ei välttämättä ollut kaikkia tavoitettavaa viestintää, mutta se erottui omalla tavallaan muista keinoista. Viestintä ei ollut tässä tapauksessa siis liian pitkäveiteistä, joten hieman humoristisesti välitetty viesti voi jäädä paremmin henkilöstön mieleen. Yhdessä tavaratalossa vierailleissani huomasin myös käytössä olevista infotelevisioista sen, että ne eivät näyttäneet kovin arkaluonteista materiaalia henkilöstölle, koska samoja taukotiloja hyödynsivät myös tavarantoimittajien konsulentit. Alueosuuskaupissa vieraillessani itselleni tuli sellainen tuntemus, että sisäisen viestinnän keinot eivät olleet riittävän nykyaikaisia ja paperia hyödynnettiin viestinnässä huomattavan paljon. Digitaal-

listen keinojen avulla voitaisiin paremmin vähentää paperista syntyvää jätettä ja käsityksieni mukaan S-ryhmä pyrkii kuitenkin olemaan mahdollisimman ekologinen. Näiden paperiviestien tulostaminen vie myös eri tahoilta työaikaa pois muista tehtävistä.

10 Tutkimuksen johtopäätökset

Seuraavaksi avaen tutkimukseni johtopäätöksiä, jonka jälkeen kuvailen laatimani kehittämissuunnitelman pääpiirteet. Näiden jälkeen arvioin suunnitelmani hyötyä toimeksiantajalle ja tutkimukseni luotettavuutta. Tämän raportin lopussa arvioin vielä omaa kehittymistäni tämän prosessin aikana.

Tutkimukseni osoittaa, että sisäisen viestinnän roolit ovat epäselvät ja viestintä on liian satunnaista sekä tieto ei ole aina helposti löydettävästi S-ryhmän sisällä. Yksi tärkeimmistä havainnoista oli se, että sisäinen viestintä ei ole kaikilta osin suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista, koska tällä hetkellä ei ole aina selvää, mitä halutaan viestiä eri kohderyhmille ja joitakin kohderyhmiä ei tavoiteta ollenkaan. S-ryhmän sisällä on havaittavissa myös sitä, että jotkin viestit tulevat liian myöhään asiakasrajapintaan, jolloin niihin ei käytännössä ehditä kentällä reagoimaan järkevällä tavalla.

Keräämästäni aineistosta myös selviää se, että juuri käytössä olevilla sisäisen viestinnän kanavilla ei saavuteta koko henkilökuntaa, koska tietoa ei joko osata hakea tai sitten sen hakeminen on liian vaivalloista, koska se tieto on tällä hetkellä liian sirpaleisena liian monessa paikassa. Kaikki sisäisen viestinnän kanavat eivät sovellu asiakasrajapinnassa työskentelevien myyjien kiireiseen arkeen. Tutkimukseni yksi tavoitteista oli selvittää sisäisten viestien läpimenon kannalta katkeamiskohdat. Tällä hetkellä viesti voi mennä liian monen ihmisen kautta ennen kuin se saavuttaa asiakasrajapinnassa työskentelevät myyjät ja tällöin viesti voi muuttua tai siitä saattaa jäädä jotain tärkeitä pois matkan varrella. Havaintojeni perusteella myös sisäisen viestinnän johtamista tulisi kehittää ja asiakaslähtöisyys tulisi näkyä paremmin läpi viestinnän prosessissa. Tällä tarkoitan sitä, että viestien kohdalla tulisi avata paremmin henkilökunnalle toimenpiteitä niin, että mitä ne merkitsevät asiakkaille.

10.1 Kehittämisehdotus

Kehittämissuunnitelmani perustuu kerättyyn aineistoon ja sen analysointiin sekä tutkimuksen johtopäätöksiin. Suunnitelmani avulla pyrin parantamaan sisäisten viestien läpimenoa asiakasrajapintaan ja henkilökunnan sitouttamista yhteisiin markkinointiviesteihin tai muihin ketjun toimenpiteisiin. Kehittämissuunnitelmani ideana on luoda uusi sisäisen viestinnän kanava, joka toimii verkossa. Tämä kanava olisi käytettävissä joko matkapuhelimen tai tabletin kautta.

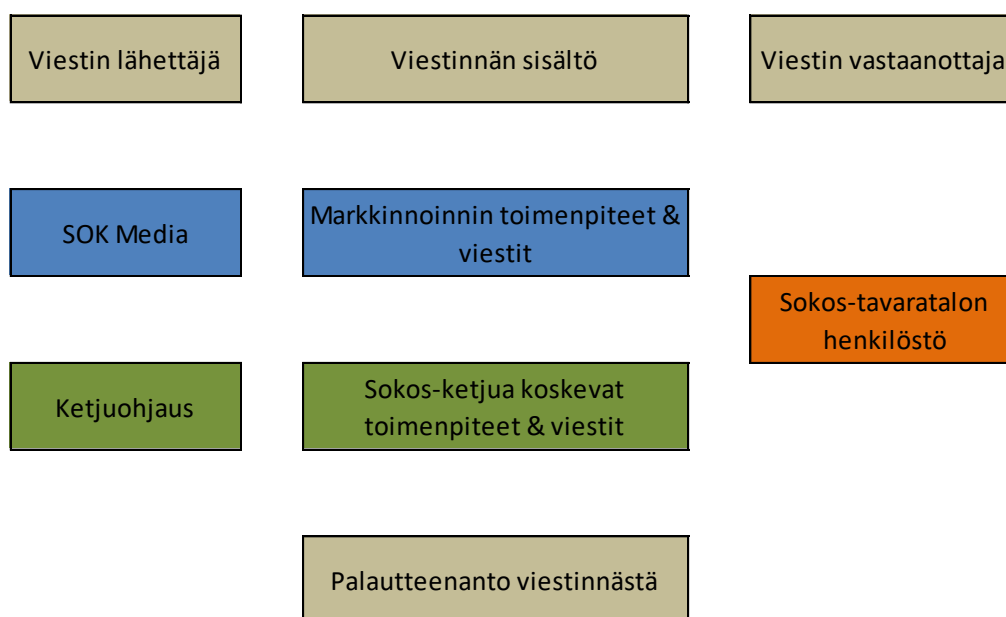
Uusi sisäisen viestinnän kanava tavoittaa suuremman joukon henkilökunnasta sekä sen avulla voidaan innostaa ja motivoida henkilöstöä tuottamaan parempia asiakaskokemuksia.

Kehittämisehdotuksen sisältö

Sisäisten viestien tulee olla mahdollisimman määrämuotoisia ja yksinkertaisia sekä samalla tulee pyrkiä tuomaan tavoitteilat selkeästi esille henkilökunnalle. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja konkreettisia, jotta henkilöstö osaa suoriutua omassa toimenkuvassansa ja toimia asiakaskohtaamisessa halutulla tavalla. Sisäisen viestinnän saralla S-ryhmän tulee ymmärtää, mitä viestitään ja miksi. Henkilöstölle tulee kertoa perusteet toimenpiteille ja näin luodaan vielä avoimempi kuva yrityksen työkuultuurista. Sekaannuksilta vältytään silloin, kun viestintä on mahdollisimman perusteellista ja näin asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt eivät joudu tekemään omia johtopäätöksiä.

Tutkimukseni avulla sain selville, että kaikkia työntekijöitä ei tavoiteta jo käytössä olevilla sisäisen viestinnän kanavilla, joten henkilökunta tavoitetaan paremmin uudella sähköisellä viestinnän kanavalla, joka toimii verkossa matkapuhelimen tai tabletin kautta. Tällä tavalla saavutetaan paremmin esim. vähemmän tunteja tekevät työntekijät. Tähän ongelmaan voi olla ratkaisuna myös S-ryhmän sisäinen intranetsivusto, jos sen kehitysversio voisi ratkoa näitä ongelmia tulevaisuudessa. S-ryhmän sisällä tulee pyrkiä avoimeen ja aktiiviseen tiedonjakamiseen, koska avoimuus henkilökuntaa kohtaan synnyttää lisämotivaatiota ja samalla se lisää ymmärrystä omaan työhön. Tiedon jakaminen on merkki työntekijälle siitä, että häneen luotetaan.

Sisäisellä viestillä on myös aivan erilainen auktoriteetti, jos henkilökunta ikään kuin keskustelee ketjuohjauksen tai SOK Median kanssa. Parempi viestintä auttaa tuomaan heitä lähemmäksi kenttää. SOK Median tai ketjuohjauksen tulee muotoilla viestit kentälle päin niin, että henkilöstö tajuaa, että heidän työtänsä arvostetaan. Eli viesteistä tulee näkyä se, että johto oikeasti ymmärtää kentän arjen. Henkilökuntaa voidaan myös motivoida ja innostaa enemmän, jos sisäisessä viestinnässä hehkutetaan omia onnistumisia. Tutkimukseni perusteella sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat hieman erkaantuneet toisistaan, koska joissain tilanteissa näiden viestien tulisi olla samanlaisia. Samalla tavalla henkilökunta vastaanottaa viestin kuin asiakas. Sisäistä viestintää tulee myös kehittää niin, että siitä saadaan entistä vuorovaikutteempaa. Viestien vastaanottajilla eli henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus antaa palautetta viestinnän laadusta, jotta sisäisen viestinnän kehittämistä voidaan jatkaa tulevaisuudessakin oikeaan suuntaan. Kuvio 5 havainnollistaa sisäisten viestien läpimenoa uudessa kanavassa.



Kuvio 5: Sisäisten viestien läpimeno

Käytännössä uudessa sisäisen viestinnän kanavassa SOK Media vastaa markkinointiin liittyvistä viesteistä ja ketjuohjaus taas muista Sokos-ketjua koskevista viesteistä. Tällä tavalla varmistetaan se, että roolit ovat selvät ja asiantuntijuus näkyy sisäisessä viestinnässä. Viestinnän sisältö rakennetaan monipuolisemmin sekä hyödynnetään myös enemmän kuvia ja videoita. Viestien vastaanottajan on koko Sokos-tavaratalojen henkilöstö, kun taas vain tavaratalojen johtoportaalte viestiessä voidaan hyödyntää edelleen sähköpostia tai muuta olemassa olevaa kanavaa. Sisäinen viestintä halutaan rakentaa mahdollisimman vuorovaikutteiseksi eli sen takia uudessa kanavassa annetaan myös paremmat mahdollisuudet työntekijöille antaa palautetta viestinnän sisällöstä. Palaute voidaan kerätä esim. palautelomakkeiden muodossa tai kanavaan voidaan rakentaa keskusteluryhmiä tai kommentointimahdollisuuksia.

Kehittämis ehdotuksen tavoitteet

Kehittämissuunnitelmani päällimmäisenä tavoitteena on auttaa ja inspiroida paremman asiakaskokemuksen tuottamisessa S-ryhmän sisällä. Tässä prosessissa tärkeinä elementteinä ovat siis motivointi, ymmärrys ja mittaaminen. Tämän kehitystyön tarkoituksena on ollut myös parantaa näkyvyyttä asiakasrajapinnan ja johdon välillä sekä niiden välistä ymmärrystä. Tämän koko projektin tavoitteena on ollut selvittää sisäisen viestinnän epäkohdat ja oma kehittämisehdotukseni pyrkii ratkaisemaan nämä ongelmat, jotta voidaan tarjota henkilöstölle paremmat tiedot parempien asiakaskokemusten tuottamiseen. Kun henkilökunnalla on tarvittavat tiedot, niin se tarjoaa myös paremman tilaisuuden lisämyynnille asiakasrajapinnassa.

Kehittämisehdotuksen hyöty toimeksiantajalle

Kehittämissuunnitelmani on auttanut toimeksiantajaani tarkastelemaan tarkemmin heidän sisäisen viestinnän prosessejansa. Saamani palautteeni mukaan SOK Media tulee siis hyödyntämään työtäni, kun he uudistavat sisäisen viestinnän prosesseja ja kanavia alueosuuskauppoja kohti. Opinnäytetyöni avulla toimeksiantajani on tajunnut, että juuri markkinoinnin viestien jalkauttamiseen johtoportaalta asiakaspalveluun tarvitaan uusi kanava, koska nykyiset keinot eivät sovellu tarpeeksi hyvin alueosuuskauppoihin viestittäessä. Olen myös saanut positiivista palautetta toimeksiantajaltani, kun olen työskennellyt itseohjautuvasti ja saavuttanut asetetut tavoitteet tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Toimeksiantajani on kuullut myös myönteistä palautetta toiminnastani heidän yhteistyökumppaneilta, kun olen kerännyt tutkimukseni aineiston teemahaastatteluiden muodossa.

10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusprosessin aikana tutkijan on pyrittävä arvioimaan oman tutkimuksensa luotettavuutta ja pätevyyttä. Tieteellisiä käsitteitä, joita käytetään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, ovat validius ja reliaabelius. Hirsijärven ym. (2010, 231) mukaan reliaabelius merkitsee tutkimustulosten toistettavuutta ja validiuksilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät mittaavat juuri sitä, mitä niiden kuulukin mitata. Oman tutkimusprosessini aikana olen pyrkinyt pohtimaan eri näkökulmien kautta, että ovatko valitsemani tutkimusmenetelmät palvelleet tutkimukseni tavoitteita ja ovatko esim. tutkimukseni tulokset toistettavissa. Tutkimukseni luotettavuutta olen myös pyrkinyt vahvistamaan käyttämällä enemmän kuin yhtä aineistonkeruumenetelmää. Observoinnin tavoitteena on siis ollut vahvistaa haastatteluista saatua aineistoa. Tutkimukseni luotettavuutta olen pyrkinyt myös vahvistamaan käymällä ensin tavoitekeskustelut keskeisten tahojen kanssa SOK:n sisällä ja näin pystyin esim. kehittämään omaa haastattelupohjaani. Tavoitekeskusteluiden jälkeen pystyin myös pohtimaan sitä, että onko lähestymistapani oikea tähän tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimukseni luotettavuutta perustelee myös se, että viimeisempien teemahaastatteluiden aikana ei enää syntynyt uutta tarvittavaa tietoa, vaan haastateltavien mielipiteet alkoivat olla samantyyppisiä kuin aikaisemmissakin haastatteluissa. Tutkimuksen tulosten kannalta olisi siis ollut turhaa kerätä enemmän aineistoa. Aineiston kannalta olisin voinut kerätä tietoa myös sieltä viestinnän toisesta päästä eli tavaratalojen myyjiltä, mutta johtajat olivat tietoinen valinta tässä kehittämissuunnitelmassa. Toimeksiantajani toiveissa oli kuulla mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä juuri enemmän alueosuuskauppojen toimialajohtajilta ja tavaratalojohtajilta. Johtajien kautta aineisto osoittaa kuitenkin sen, missä sisäisen viestinnän alueilla ongelmakohdat sijaitsevat. Toisen tutkimusmenetelmän käytön eli havainnoinnin olisin voinut myös suunnitella tarkemmin ja suorittaa sen paljon systemaattisemmin, mutta kiireellisen

aikataulun takia tämä olisi pitkittänyt liikaa koko opinnäytetyöprosessia. Toimeksiantajani toiveissa oli kuitenkin saada vain konkreettisia havaintoja yksiköissä käytössä olevista sisäisen viestinnän keinoista ja viestinnän sisällöstä.

10.3 Ammatillinen kasvuni prosessin aikana

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen saavuttanut itselleni sekä työlleni asettamat tavoitteet. Olen pystynyt esittämään loogisen ja perustellun kehittämissuunnitelman toimeksiantajalleni sekä olen pystynyt toimimaan itsenäisesti hankkeen aikana esim. toimeksiantajani yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilökohtaisesti yllätyin juuri tämän kehittämistyön aikana, kuinka hyvin pystyin toimimaan itsenäisesti haastatellessani alueosuuskauppojen eri tahoja. Prosessin aikana olen pystynyt hyödyntämään omaa osaamistani sekä olen aidosti pystynyt parantamaan toimeksiantajani liiketoimintaa ja heidän työyhteisöä.

Haasteitakin matkan varrella on ollut, kun olen joutunut yhdistämään opinnäytetyön työstämisen ja oman työni. Haastavinta minulle on kuitenkin ollut saada ajatukseni näkymään selkeästi kirjoitetussa muodossa, koska projektin laajuuden takia se on ollut ajoittain työlästä. Pystyin kuitenkin selviytymään kohtaamistani haasteista ja pystyin rakentamaan kattavan ja selkeän kokonaisuuden. Koen nyt olevani valmis työelämää varten, koska mielestäni olen pystynyt osoittamaan osaamiseni tämän työn avulla. Tulevaisuudessa tavoitteenani on kehittää itseäni jatkuvasti uuden osaamisen ja johtamisen saralla.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5. - 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Oyj.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Jaska, E. & Werenowska, A. 2014. The Use of Social Media in Communication and Branding. Luettu 10.1.2016.

<http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/docview/1648031169/>

Korkiakoski, K. 2016. Miten asiakaskokemus muuttaa markkinointia. Luettu 8.9.2016.

<https://karikko.wordpress.com/category/strategia/brandi-strategia/>

Microsoft. 2016. Yammer. Luettu 21.1.2016.

<https://products.office.com/fi-fi/yammer/yammer-overview>

Miettinen, P. 2016. Hyvä asiakaskokemus on hyvää liiketoimintaa. Luettu 27.9.2016.

<http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/hyva-asiakaskokemus-on-hyvaa-liiketoimintaa>

Reunanen, M-R. 2016. Miten yritys selviää suurten muutosten edessä? Luettu 15.9.2016.

<http://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/miten-yritys-selviaa-suurten-muutosten-edessa>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2016. KvaliMOTV. 6.3.2 Teemahaastattelu. Luettu 15.1.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2016 KvaliMOTV. 6.4 Havainnointi. Luettu 15.1.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Salesforce. 2016. Chatter. Luettu 21.1.2016.

<http://www.salesforce.com/chatter/overview>

SOK Media. 2016. SOK Mediakortit. Sintra. Luettu 13.1.2016.

<http://mediakortit.sok.fi/sintra>

SOK Media. 2016. SOK Mediakortit. Ässä. Luettu 14.1.2016.
<http://mediakortit.sok.fi/ässä>

S-ryhmä. 2016. Arvot, strategia ja visio. Luettu 20.1.2016.
<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

S-ryhmä. 2016. SOK-yhtymä. Luettu 25.1.2016
<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/sok-yhtyma>

S-ryhmä. 2015. Vuosikatsaus 2014. S-ryhmän keskeiset luvut. Luettu 7.1.2016.
<http://vuosikatsaus.s-ryhma.fi/fi/s-ryhma#keskeiset-luvut-1458002>

Tolvanen, V. 2015. Mikä erottaa brändin markkinoinnista? Luettu 15.9.2016.
<http://digitalistnetwork.com/mika-erottaa-brandin-markkinoinnista/>

Kuvat

Kuvio 1: Asiakkuus, viestintä ja digitaaliset palvelut	9
Kuvio 2: Markkinoinnin organisaatio	10
Kuvio 3: Tulostietojen malli (Åberg 2006, 98)	18
Kuvio 4: Brändin merkitys asiakkaalle ja työntekijälle	20
Kuvio 5: Sisäisten viestien läpimeno	35

Taulukot

Taulukko 1: Havainnoinnin tulokset	32
--	----

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	43
------------------------------------	----

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Taustamuuttujat:

Nimi:

Työasema S-ryhmässä:

Työkokemus S-ryhmässä vuosina:

Koulutus:

Teemat ja tukikysymykset:

Sisäinen viestintä ja sen nykytilanne:

- Mitkä ovat merkittävimmät sisäisen viestinnän kanavat teidän näkökulmasta?
- Millaisen korrelaation näette sisäisen viestinnän ja myynnin (tuloksen) välillä?
- Millaisia kehittämistarpeita näette sisäisellä viestinnällä esim. kanavien tai viestinnän sisällön kohdalla?
- Miten sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä S-ryhmän/ketjun/yksikön tasolla teidän näkökulmasta?
- Miten kuvailisitte (nykytila/teidän tahtotila) eri osapuolten rooleja sisäisessä viestinnässä? (Ketjujohto / SOK MEDIA / AOK ketjujohto/yksiköt)

Sitouttaminen yhteiseen markkinointiviestiin:

- Miten henkilökunta voitaisiin paremmin sitouttaa yhteiseen markkinointiviestiin asiakas kohtaamisessa? Siis miten ja mitä tulisi viestiä henkilökunnalle tässä tilanteessa?
- Kanavat, keinot? (Jo olemassa olevien kanavien kehittäminen/uuden kanavan luonti)
- Tulisiko hyödyntää palkitsemiskeinoja?
- Mitä etuja näet sillä, että markkinointiviesti saataisiin jalkautettua paremmin henkilökunnalle S-ryhmän sisällä?
- Näetkö siis tärkeänä, että yhteinen markkinointiviesti voitaisiin jalkauttaa täydellisesti jokaiselle S-ryhmän tasolle? Miksi?
- Tulisiko uusien markkinointikampanjoiden tavoitteet tuoda paremmin esille henkilökunnalle sisäisessä viestinnässä ja juuri se, että miksi näitä markkinointitoimenpiteitä tehdään?

Sisäisen viestinnän laatu ja hyödyt:

- Millaista sisäisen viestinnän parhaimmillaan tulisi olla teidän mielestä (esim. sisällöllisesti)?
- Sisäisen viestinnän hyödyt yleisesti S-ryhmälle?
- Kuvaile onnistunut/epäonnistunut sisäisen viestinnän tilanne? (Esimerkkejä)

Sisäisen viestinnän strategia:

- Onko mielestäsi sisäisen viestinnän strategia tarpeeksi selkeästi määritelty koko S-ryhmän tasolla ja ketjutasolla?
- Tulisiko sisäisen viestinnän strategiaa kehittää koko S-ryhmän tasolla/ketjujen tasolla, jotta viestintä kehittyisi? Miten?
- Tukeeko sisäisen viestinnän strategia mm. S-ryhmän visiota, missiota, toiminta-ajatusta ja arvoja?