

Arvot asiakasviestinnässä

Case: Sampo Pankki Oyj Lahden konttori

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Taloushallinto
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2010
Linda Söderström

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LINDA SÖDERSTRÖM:

Arvot asiakasviestinnässä
Case: Sampo Pankki Oyj Lahden konttori

Taloushallinnon opinnäytetyö, 67 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilökunnan käsityksiä yhteisön arvojen näkyvyydestä heidän työssään sekä asiakasviestinnän organisoinnin toimivuudesta. Tavoitteena on selvittää, kokeeko henkilökunta sisäistäneensä arvot ja ne keinot, joilla arvoja voidaan välittää asiakasviestinnässä sekä kuinka helppoina he kokevat erilaisten arvojen välittämisen ja kuinka sitoutuneita he ovat arvoihin. Tutkimuksen kohteena on case-yritys Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttori. Tarkoituksena on saada kehitysehdotuksia sekä arvojen esiintuontiin että asiakasviestinnän toteutukseen tulevaisuutta varten.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään yhteisöviestintää, sen tavoitteita, tehtäviä ja suunnittelua, sekä erityisesti ulkoista viestintää ja asiakasviestintää sen osana. Tutkimuksessa korostuvat yhteisön arvot viestinnän suunnittelun perustana. Lähdemateriaalina on käytetty aihealueen kirjallisuutta, internet-artikkeleita sekä Sampo Pankin intranetiä ja verkkosivuja.

Empiriaosuudessa esitellään case-yritys Sampo Pankki Oyj yleisesti, sekä kerrotaan sen arvoista, viestintästrategiasta ja asiakasviestinnän toteutuksesta. Empiriaosuus sisältää kvantitatiivisen tutkimuksen, joka on toteutettu Sampo Pankin Lahden konttorin henkilökunnalle (34 hlö). Aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla.

Tutkimuksen empiriaosuus eli luvut 5 ja 6 on suurimmaksi osaksi salattu pankkisalaisuuden säilyttämisen vuoksi. Samoin tiivistelmästä ja yhteenvedosta on karsittu tutkimustulokset pois. Tästä syystä tämän opinnäytetyön julkinen versio sisältää vain teoriaosuuden ja yleistä tietoa Sampo Pankki Oyj:stä.

Avainsanat: arvot, yhteisöviestintä, asiakasviestintä, viestintästrategia

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SÖDERSTRÖM, LINDA:

Customer Communications Values
Case: Sampo Bank Plc, Lahti

Bachelor's Thesis in Financial Management 67 pages, 4 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

This thesis explores the staff perception of corporate values in a daily work and the functioning of the customer communication in their organization. The aim is to examine how well personnel has assimilated the values of the company and the delivery of the values in the process of customer communications, and also how easy they experience it to obtain the values in their daily work and how committed they are to the values. The case company of this study is Sampo Bank Plc, Lahti. The purpose is also to get development proposals for the implementation of the corporate values and the organization of customer communications.

The theoretical framework introduces the targets, missions and planning of corporate communications. The theoretical part demonstrates especially external communications and customer communications as an important part of the corporate communication process. The thesis emphasizes the corporate values as the foundation for the entire communications planning. The sources for the study include literature related to the subject, Internet articles, Sampo Bank's intranet and the company's webpage.

The empirical part of the study presents the case company Sampo Bank Plc, its values, strategy and the management of customer communications. The empirical part of the study includes a quantitative survey carried out for the personnel (34 persons) of Sampo Bank Plc Lahti. The data were gathered by a questionnaire.

Key words: values, corporate communication, customer communication, communication strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
1.4	Aikaisempia tutkimuksia	4
2	ARVOT YHTEISÖSSÄ	6
2.1	Arvojen merkitys työyhteisössä	6
2.2	Arvoprosessi	9
2.3	Arvojohtaminen	10
3	YHTEISÖVIESTINTÄ	11
3.1	Viestintä	11
3.2	Yhteisöviestinnän määritelmiä	12
3.3	Yhteisöviestinnän tarkoitus ja tehtävät	14
3.4	Tulosviestintä eli yhteisöviestinnän keskeisimmät toiminnot	14
3.4.1	Perustoimintojen tuki	16
3.4.2	Profilointi	16
3.4.3	Informointi	18
3.4.4	Kiinnittäminen	19
3.5	Strateginen suunnittelu ja johtaminen	19
4	ULKONEN VIESTINTÄ	23
4.1	Imago ja maine	23
4.2	Kohderyhmien määrittely	24
4.3	Asiakasviestintä	25
4.4	Asiakasviestinnän analysointi ja suunnittelu	26
4.5	Asiakasviestinnän kanavat ja keinot	26
4.5.1	Asiakaskohtaaminen	26
4.5.2	Puhelinsoitot	28
4.5.3	Asiakastilaisuudet	29
4.5.4	Suoramainonta	30
4.5.5	Toimitilojen ulkoasu	31

5	CASE: SAMPO PANKKI OYJ	32
5.1	Yritysesittely	32
5.2	Historia	33
5.3	Visio, missio ja strategia	34
5.4	Sampo Pankin arvot osana arkea	35
5.5	Sampo Pankin viestintäsuunnitelma	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.6	Lahden konttori	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.7	Asiakasviestintä ja sen organisointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.7.1	Asiakaskohtaamiset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.7.2	Puhelinoitot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.7.3	Asiakastilaisuudet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.7.4	Suoramainonta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.7.5	Konttorin ulkoasu	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6	TUTKIMUSTULOKSET	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
6.1	Tutkimuksen tarve ja toteutus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.2	Tulosten tarkastelun aloittaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.3	Arvojen näkyminen arkityössä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.4	Asiakasviestintä arvojen välittäjänä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6.5	Johtopäätökset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
7	YHTEENVETO	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Yhteisön arvot heijastuvat kaikessa yrityksen toiminnassa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Arvot kuvastavat yhteisökulttuuria, sekä niitä eettisiä ja moraalisia periaatteita, joiden mukaan yritys haluaa toimia. Niiden tulisi olla yrityksen kaiken toiminnan pohjana. Arvot eivät voi olla vain lista johdon keksimiä iskulauseita, vaan jokaisen työntekijän on myös sisäistettävä, miten he voivat toteuttaa niitä jokapäiväisessä työssään. Työntekijän täytyy voida tuntea arvot omikseen ja sitoutua niihin. Ilman yhteistä hyväksyntää arvot eivät voi olla toimivia, ja niitä täytyy muuttaa.

Ulkoisen viestintä on tärkeä osa yrityksen imagoa, se muokkaa ihmisten asenteita ja mielikuvia yritystä kohtaan. Ulkoisen viestinnän avulla määritellään, minkälainen yritys on: mitä se tekee, minkälaisia arvoja, strategiaa ja tapaa toimia se noudattaa ja kunnioittaa. Yhteisön ulkoisen viestinnän tehtäviä ovat erityisesti pitkäjänteinen profilointi tai imagon rakentaminen ja maineenhallinta. Imago ja maine ovat yhteisölle lisäarvo, keino erottua kilpailijoistaan. Kaikki mitä yritys ja sen henkilökunta tekevät ulkoisesti, voidaan katsoa ulkoiseksi viestinnäksi, sillä tämä toiminta vaikuttaa sidosryhmien mielikuviin, haluttiin sitä tai ei. Ulkoinen viestintä ei kuitenkaan voi täysin toimia ilman sisäisen viestinnän tukea. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää: työntekijöiden keskinäistä kommunikointia ja tiedon välittämistä. Hyvä ilmapiiri näkyy myös ulospäin. Näistä syistä asiakasviestintä on ulkoisen viestinnän merkittävimpiä osia. Asiakasviestinnän tulisi olla yhteiseen tahtotilaan perustuvaa toimintaa, ja ollakseen toimivaa sen tulee olla huolellisesti suunniteltua ja kuvastaa yrityksen arvoja. (Juholin 2006, 140, 186-190.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin henkilökunnan näkökulmasta, kuinka hyvin he tuntevat toteuttavansa Sampo Pankki Oyj:n arvoja asiakasviestinnässä ja kuinka sitoutuneita he ovat yhteisönsä arvo-

hin. Lisäksi tutkitaan myös, kuinka toimivana henkilökunta pitää asiakasviestinnän organisointia.

Yhteisöviestintä jakautuu perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, vaikka nykyään yhteisöviestintä käsite nähdäänkin yhä enemmän kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa keskitytään ulkoiseen viestintään, ja sisäistä viestintää käsitellään ainoastaan ulkoisen viestinnän tukijana. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti sellaisiin ulkoisen viestinnän osa alueisiin, joihin konttorin henkilökunta itse on osallisena. Esimerkiksi mainonta mediassa on näin ollen rajattu kokonaan pois ulkoisen viestinnän aihealueista. Asiakasviestinnän kanavina ja keinoina tutkitaan tässä opinnäytetyössä asiakaskohtauksia, markkinointisoihtoja asiakkaille, suoramainontaa, asiakastilaisuuksia sekä toimitilojen ulkoasua.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilökunnan näkemys heidän tämän hetkestä arvojen tuntemuksesta ja niiden viestimisen tehokkuudesta, sekä asiakasviestinnän organisoinnin toimivuudesta arvojen viestintään vaikuttavana tekijänä. Tarkoituksena on myös saada kehitysideoita edellä mainittujen asioiden tehokkuuden ja henkilökunnan arvoihin sitoutumisen parantamiseksi. Työssä selvitetään myös, kuinka hyvin sisäisen viestinnän koetaan tukevan arvojen viestimistä ja minkälaista tukea kaivataan lisää.

Tutkimusongelmiksi voidaan johtaa seuraavat kysymykset:

- Kuinka hyvin henkilökunta kokee sisäistäneensä arvot ja kuinka sitoutunutta henkilökunta on arvoihin ja niiden viestimiseen?

Alaongelmiksi voidaan määritellä seuraavat kysymykset:

- Kuinka helpoksi arvojen välittäminen asiakasviestinnässä koetaan?
- Tukeeko sisäinen viestintä arvojen viestimistä tarpeeksi?
- Kuinka toimivaksi henkilökunta kokee asiakasviestinnän toteutuksen?
- Miten asiakasviestinnän toteutusta voisi kehittää?

1.2 Tutkimusmenetelmät

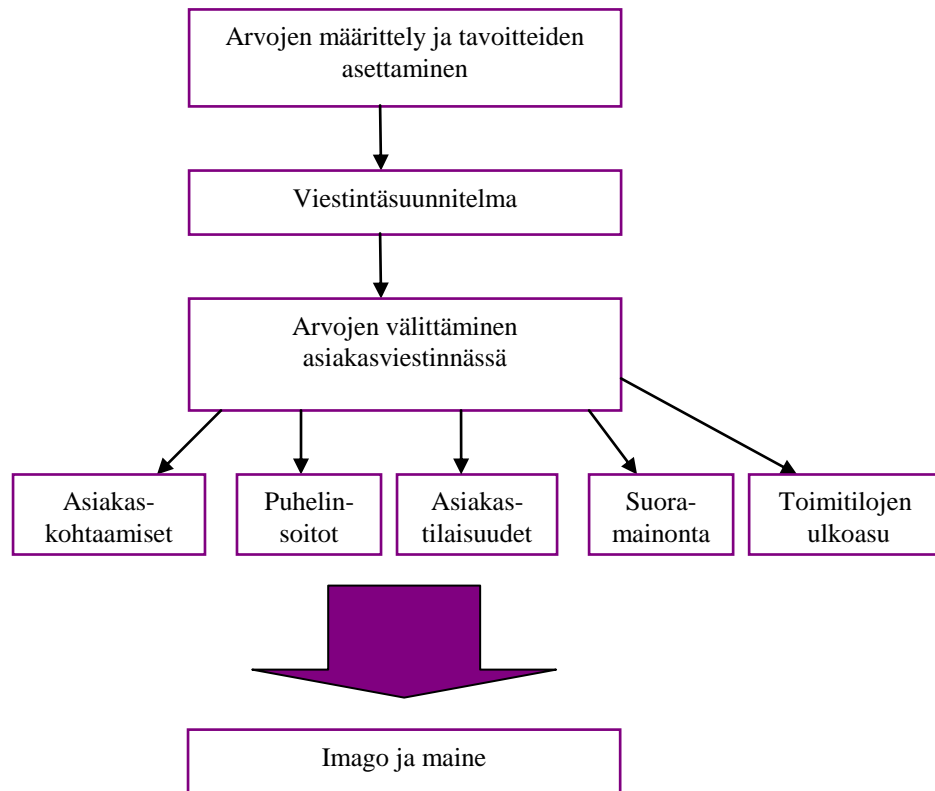
Tämän opinnäytetyön teoriaosuus suoritetaan kirjoituspöytätyönä. Lähde- materiaalina käytetään olemassa olevaa alan kirjallisuutta (Puohiniemi, Åberg, Juholin, Siukosaari jne.) ja internet-artikkeleita.

Empiirisen osuuden aineistona käytetään Sampo Pankin verkkosivuja ja intranetiä. Tutkija työskentelee myös itse case-yrityksessä ja tiedonlähteenä käytetään myös havainnoivaa tutkimusmenetelmää. Empiirisen osuuden tutkimus suoritetaan kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Survey-tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään ja kuvailemaan asioita ja ilmiöitä keräämällä tietoa standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä. Lähtökohtana ovat selkeät kysymykset, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia. Tämän tutkimuksen aineisto kerätään henkilöstölle (34 hlö) suunnatun kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on saada vastauksia edellä määritettyihin tutkimusongelmiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö on rakenteellisesti jaettu teoria – ja empiriaosaan. Teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta, jotka käsittelevät arvoja yhteisössä, yhteisöviestintää ja ulkoista viestintää sen osana. Empiirisessä osuudessa esitellään case ja tarkastellaan tutkimuksen tuloksia.

Teoriaosuuden ensimmäisessä pääluvussa selvitetään yhteisön arvoja ja niiden merkitystä strategian ja yhteisökulttuurin tukijana. Toisessa pääluvussa perehdytään yhteisöviestinnän tarkoitukseen, tehtäviin ja suunnitteluun. Viimeisessä pääluvussa keskitytään ulkoiseen viestintään ja erityisesti asiakasviestintään keskeisenä ulkoisen viestinnän osana; sen keinoihin, henkilökuntaan sen toteuttajana ja yhteisön arvojen tärkeyteen viestintästrategiassa.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Empiirisessä osuudessa esitellään Sampo Pankki Oyj ja sen historia yleisesti, jonka jälkeen kerrotaan Sampo Pankin arvoista ja viestintästrategiasta sekä Lahden konttorin asiakasviestinnän keinoista ja organisoinnista. Empiirisen osuuden tutkimusaineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla henkilökunnalta. Tutkimuksesta saatuja vastauksia analysoidaan ja niiden perusteella tehdään johtopäätöksiä, jotka ovat Sampo Pankin hyödynnettävissä tulevaisuudessa.

1.4 Aikaisempia tutkimuksia

Lahden konttorista ei ole aikaisemmin suoritettu samanlaista tutkimusta. Kuitenkin tätä aihetta sivuten on Sampo Pankki Oyj:lle tehty muutamia opinnäytetöitä.

Räisänen selvittää tutkimuksessaan ”Asiakastytyväisyystutkimus Sampo Pankille Case: Klaukkalan konttorin kassa-asiakkaiden tyytyväisyyden selvittäminen” (2009) kyseisen konttorin palvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta. Työnsä teo-

riaosuudessa Räisänen käsittelee myös Sampo Pankin arvoja ja asiakaskohtaamisen malleja. Näiltä osin Räisänen työ siis sivuaa myös tämän tutkimuksen aihepiiriä. Räisänen kuitenkin käsittelee aihetta asiakkaiden näkökulmasta keskittyen kassapalveluiden laatuun, kun taas tässä tutkimuksessa selvitetään henkilökunnan näkemyksiä yhteisön arvojen välittymisestä asiakasviestinnässä. Tutkimuksen näkökulmat eroavat siis täysin toisistaan. Klaukkalan konttori on myös pieni Lahden konttoriin verrattuna, joten konttoreiden toimintamallit saattavat erota toisistaan paljonkin.

Ora tutkii työssään ”Palvelun merkitys yrityskuvan luojana Case: Sampo Pankki Oyj” (2008) asiakkaiden näkemyksiä vuonna 2008 uudistuneesta Sampo Pankista. Teoriaosuudessa käsitellään myös arvoja ja asiakaspalvelua, mutta tässäkin tapauksessa tutkimusten näkökulmat ja otanta eroavat täysin toisistaan.

Sampo Pankin Lahden konttorissa on myös joulukuussa 2009 suoritettu henkilöstötyytyväisyyskysely, jonka tuloksia on yhdessä analysoitu ja tehty kehityssuunnitelmia kuluvalle vuodelle. Osa kyselyn aiheista sivuaa myös tätä tutkimusta.

2 ARVOT YHTEISÖSSÄ

Menestyviä yrityksiä yhdistää usein selkeä käsitys omista vahvuuksista, tavoitteista ja arvoista. Näistä tekijöistä rakentuu vahva yritysidentiteetti, joka kertoo että yrityksellä on tietty suunta ja tarkoitus. Vahvan identiteetin perustekijöitä ovat ydinosamisen, vision ja arvojen määrittely. Niiden tulee olla selvässä yhteydessä toisiinsa sekä tukea toisiaan. (Paarma 2003.) Tässä luvussa käsitellään arvojen merkitystä yritysmaailmassa ja henkilöstön keskuudessa. Lisäksi kerrotaan arvo-prosessien suunnittelusta ja johtamisesta.

2.1 Arvojen merkitys työyhteisössä

Arvot kuvastavat niitä asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Ne ovat periaatteita, jotka ohjaavat valintoja ja tapaa tehdä asioita. Yrityksen arvot voidaan määrittellä myös johtamisen apuvälineiksi, joilla nopeasti muuttuvassa maailmassa pyritään tuottamaan parempaa taloudellista tulosta tehtävänsä sisäistäneen henkilökunnan välityksellä. (Paarma 2003; Puohiniemi 2003, 12.)

Jokaista yritystä ohjaavat arvot, vaikkei niitä olisi kirjattu mihinkään. Arvoihin turvaudutaan vaikeissa valintatilanteissa tai tilanteissa, joita ei ole ohjeistettu. Aina arvot eivät kuitenkaan vastaa yrityksen todellista toimintaa tai ne eivät ole yrityksen tahtotilan mukaisia. (Puohiniemi 2003, 11, 36.)

Jotta koko henkilöstö pystyy sisäistämään yrityksen arvomaailman, arvot on syytä määrittellä tarkasti ja kirjata selkeästi ylös. Arvojen määrittelyksi ei riitä, että listataan joukko hyviä asioita. Se on koko yhteisön tehtävä, jonka on liityttävä muiden kilpailutekijöiden kehittämiseen. Arvoista on keskusteltava yhdessä ja selvitetävä henkilökunnalle, kuinka niitä voi toteuttaa päivittäisessä työssä. Ihannetilanteessa arvot sovitaan yhteisesti ja niiden määrittelyyn pääsee vaikuttamaan erilaisia ihmisiä yrityksen eri puolilta. Kuka tahansa arvolistan tekeekin, on tärkeää huolehtia listan kattavuudesta ja käsitteellisestä selkeydestä. Arvot on kirjattava yksiselitteisesti ja tehtävä kaikille selviksi. Tällä tavoin henkilökunnan sitoutuminen arvoihin

voidaan varmistaa. Johdon toiminta ei voi olla ristiriidassa arvojen kanssa, tai ne menettävät merkityksensä. (Kookas 2010; Paarma 2003; Puohiniemi 2003, 41.)

Arvojen täytyy liittyä vahvasti siihen päämäärään, jonka mukaan yritys tekee tuloista, mutta niiden on oltava myös sellaisia, että henkilöstö voi kokea ne omikseen ja sisäistää ne. Yhteisesti sisäistetyt arvot yhdensuuntaistavat toimintaa ja ohjaavat päätöksen tekoa. Toimivat, yhteiset arvot myös parantavat ilmapiiriä ja ovat johdon tukena. Eettisesti luotettava yrityskuva ja tunnettuus yhteiskuntavastuun kantajana ovat kilpailuetu. Yhteisön hyvä arvopohja on jo itsessään arvo, joka tekee mielekkääksi elää, toimia ja tehdä työtä yhteisössä. Parhaimmillaan yksilön omat arvot ja yhteisön arvot ovat samansuuntaisia ja sidoksissa toisiinsa. Yritysmaailman arvokeskusteluja on kuitenkin myös kritisoitu arvojen välineellistämisestä. Yritysten motiivina arvojen esille tuomiseen eivät saisi olla ainoastaan paremman tuottavuuden ja kilpailukyvyn luominen tai taloudellisen tuloksen maksimointi. (Paarma 2003; Kookas 2010; Kujala & Kuvaja 2002, 31; Salovaara 2005, 25.)

Suomalaisessa kulttuurissa katsotaan useimmiten arvojen kuvastavan yrityksen etiikkaa. Arvot ovat usein samankaltaisia monissa yrityksissä ja niissä on perinteisesti huomioitu jollain tavoin asiakkaat, henkilöstö ja taloudellinen tulos. Myös yhteistyö, avoimuus, vastuu ja jatkuva kehittyminen ovat yleisesti käytettyjä arvoja. Ydinarvot voidaan ryhmitellä viiteen luokkaan (Åberg 2000, 85.):

- ihmis-, yksilö - ja suhdekeskeiset ydinarvot
- toiminta-, tehtävä-, tavoite - ja tuloskeskeiset ydinarvot
- muutos-, luovuus - ja kehityskeskeiset ydinarvot
- ympäristö - ja yhteiskuntakeskeiset ydinarvot
- omistaja - tai asiakaskeskeiset ydinarvot.

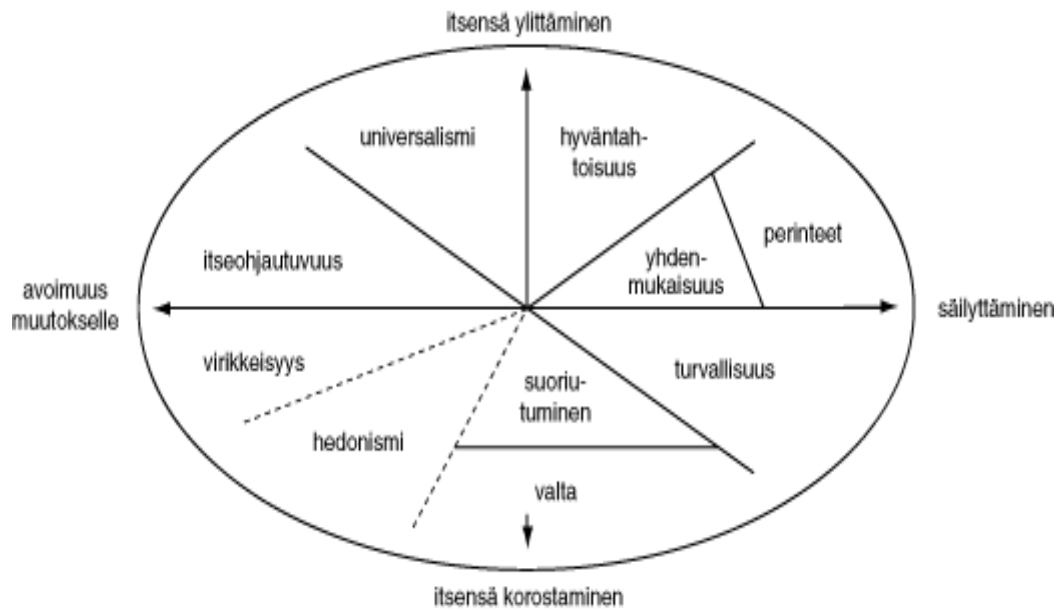
Yritysten arvoista on kuitenkin vaikeampi määrittää tiettyä tärkeysjärjestystä kuin yksilöarvoista. Mitään valmista kaavaa ei ole, vaan jokaisen yrityksen on löydettävä omat arvonsa. Yhteiset arvot luovat yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta sekä

määrittelevät yrityksen tavan toimia. (Kopperi 1999; Valjakka 2004, 55; Kujala & Kuvaja 2002, 31.)

M. Kopperi ilmaisee artikkelissaan ”Liike-elämän etiikka ja talouden globalisatio” mielipiteensä siitä, että yrityksen johto on väärässä kuvitellessaan pelkän arvojen määrittelyn riittävän käsittämään liike-elämän etiikan. Arvot ovat lähinnä yrityksen sisäisiä toimintaperiaatteita, johtamistapaa, yrityskulttuuria ja yleistä ilmapiiriä määrittäviä tekijöitä. Sellaisinaan ne eivät välttämättä kerro mitään yrityksen velvollisuuksista ja vastuista ulkopuolisia kohtaan. Monilla yrityksillä onkin erillinen ympäristöohjelmansa, josta nämä asiat voivat käydä ilmi, mutta itse arvot välittävät harvoin tätä tietoa. (Kopperi 1999.)

Kulttuuri on yhteisön henkilöstön identiteetin muokkaaja ja sosiaalisen tasapainon ylläpitäjä, se mahdollistaa sitoutumisen yhteisiin päämääriin. Arvot kumpuavatkin yhteisökulttuurista, jokainen yksilö tuo mukanaan omat arvostuksensa, jotka osaltaan vaikuttavat arvoilmastoon. Arvoilla on toimintaa ohjaava vaikutus. Yhteiset sisäistetyt arvot suuntaavat ongelmanratkaisua uusissa tilanteissa, ohjaten toimintaa vaistomaisesti kohti ratkaisua, jonka muut samoin arvostavat hyväksyisivät. Virallistetut arvot ovat kuitenkin jatkuvassa testissä. Jokainen arvioi niitä oman arvoperustansa pohjalta ja niistä keskustellaan. Arvot kääntyvät itseään vastaan, jos henkilökunta ei voi hyväksyä niitä. Tutkimukset osoittavat, että yleisin yhteisön ydinarvojen määrä on neljä. Suurella osalla yhteisöistä kuitenkin on enemmän kuin viisi ydinarvoa, mikä saattaa olla liikaa toiminnan suuntaamista ajatellen. (Åberg 2000, 84-85; Aula 2000, 90-91.):

Psykologian professori Shalom Schwartz on ensimmäinen arvotutkija, joka on kehittänyt yleismaailmallisen, kaikkiin arvomuotoihin sovellettavissa olevan arvo-teorian. Keskeistä teoriassa on havainto, että kaikki arvot liittyvät toisiinsa: ne joko täydentävät toisiaan tai ovat ristiriidassa keskenään. Hän tiivisti teoriansa kahdeksi helposti hahmotettavaksi kaavaksi, joista toinen käsittelee arvoja yksilöiden (kuvio 2) ja toinen kulttuurin tasolla. Teoriat ovat sovellettavissa myös yrity maailmaan. (Puohiniemi 2010, 2-3, 5.)



KUVIO 2. Schwartzin arvokehä. Kuvio havainnollistaa, miten arvot asettuvat ihmismielellä suhteessa toisiinsa. Kehä on sovellettavissa myös yrityksen arvoihin.

2.2 Arvoprosessi

Arvoprosessi on tapahtumaketju, jossa yritys kiinnostuu toimintaansa ohjaavista arvoista, pyrkii selvittämään niistä tärkeimmät ja tekemään niistä koko henkilöstön sisäistämiä periaatteita. Prosessin motiivina on yhdistää henkilöstöä ja sidosryhmiä antamalla toiminnalle lisäarvoa niin asiakaskohtaamisissa kuin muussakin toiminnassa. Prosessin edetessä yritys määrittelee toimintansa kannalta oleelliset arvot ja aloittaa toimenpiteet näiden arvojen toteuttamiseksi.

(Puohiniemi 2003, 39.)

Arvoprosessin alussa yhteisö määrittelee muutamia toimintansa kannalta tärkeitä arvoja, joita voidaan kutsua ydinarvoiksi. Ydinarvot ovat ajattomia arvoja, joihin yrityksessä uskotaan aidosti, ja joita noudatetaan kaikissa olosuhteissa. Prosessin kuluessa käydään jatkuvaa arvokeskustelua, ja arvoja haastetaan jatkuvasti. Jos henkilökunta koee ne toimiviksi, niistä tulee vahvoja toiminnan suunnannäyttäjiä. Jos arvoja ei koeta toimiviksi, niitä täytyy muuttaa joskus radikaalistikin. Liian

usein henkilöstö jätetään ulkopuoliseksi arvoprosessissa ja heille viestitään ydin-arvoista vasta, kun ne on jo määritelty. (Åberg 2000, 85–86; Puohiniemi 2003, 39.)

2.3 Arvojohtaminen

Kaikenlainen johtajuus on pohjimmiltaan arvojohtajuutta. Pelkästään arvojen määrittely ei riitä, vaan ne on saatava näkymään käytännön työssä ja tuloksissa. Arvojohtajuuden päämääränä onkin tehdä arvoista totta. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot perustuvat aina samoihin olemisen ja elämisen perusedellytyksiin kuin yleisemmät inhimilliset arvotkin. Vaikka taloudellisen tuloksen tekeminen saattaa usein olla yrityksessä tehtävien ratkaisujen takana, voidaan yritystoiminta silti nähdä inhimillisen vuorovaikutuksen ilmentymänä. Arvojohtajuus on siis erittäin inhimillistä toimintaa, jonka tavoitteena on saada yhteisön jäsenet sisäistämään yhteiset periaatteet. Arvojen merkityksen ymmärtäminen avartaa maailmankuvaa ja tekee ihmisestä suvaitsevaisemman. (Puohiniemi 2003, 207-212.)

Arvojohtamisen tarkoituksena ei ole muuttaa olemassa olevia arvoja, vaan saada aikaan olemassa olevien arvojen mukaista toimintaa. Arvojohtajan tehtävänä on löytää yrityksen sisäiset positiiviset arvot ja vastaavasti puuttua kielteisiin motiiveihin. Molemmat puolet on havaittava, määriteltävä ja käännettävä muutosta edistäväksi toiminnaksi. (Puohiniemi 2003, 207-212.)

Arvojohtajuus soveltuu kaikkiin yrityksiin, mutta liian kapea arvoperusta saattaa olla kasvun esteenä. Johtajan ensimmäinen tehtävä on näyttää tekemiselle suunta ja toinen saada yhteisön jäsenet toimimaan tämän suunnan mukaisesti. Arvojohtajuus ei kuitenkaan voi koskaan jäädä vain johdon vastuulle, vaan se velvoittaa jokaista arvoprosessissa mukana olevaa. Jokaisella yhteisössä työskentelevällä on oikeus puuttua asioihin. (Puohiniemi 2003, 207-212.)

3 YHTEISÖVIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään aluksi suppeasti viestintää yleisenä, ihmisten välisenä tapahtumana käsitteiden avaamiseksi ja pohjan luomiseksi yhteisöviestintään perehtymiselle. Tämän jälkeen keskitytään työyhteisön viestinnän tarkoitukseen, tehtäviin ja suunnitteluun.

3.1 Viestintä

Sana ”viestintä” on lähtöisin venäjänkielisestä sanasta ”vest”, mikä tarkoittaa sanomaa, huhua, uutista tai tietoa. Viestintä on kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta ja välttämätön ehto ihmisen elämälle. Ihmiset ovat sekä viestien tuottajia, vastaanottajia että tulkitsijoita viestintäyhteiskunnassa. (Juholin 2006, 16.)

Viestintää on vaikea määritellä, sillä se koskee niin monia asioita. Yleisesti käytetty määritelmä sanalle kuitenkin on: ”Viestintä on jaettu merkitys, joka syntyy kahden tai useamman ihmisen välisestä sanallisesta tai sanattomasta kanssakäynnistä.” (Daniels, Spiker & Papa 1997, 92.) Professori Leif Åberg on myös luonut yleisen määritelmän, jonka voivat hyväksyä kaikki viestinnän tarkastelun eri koulukunnat:

”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2000, 54.)

Käsitteet sanoma ja viesti ymmärretään usein samaa tarkoittavina sanoina, mutta niille on kuitenkin määriteltävissä pieni tasoero: sanoma voidaan nähdä lähettäjän tietoisesti muotoilemana merkkien yhdistelmänä, kun taas viesti voi olla mikä tahansa ärsykesarja, joka aiheuttaa vastaanottajassaan jonkin reaktion. Perinteisesti viestintä nähdään erilaisten sanomien välityksenä; vaihdantana lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanomat puolestaan ovat erilaisten merkkien yhdistelmiä, jotka

kantavat lähettäjän tarkoittaman ajatuksen ja laukaisevat vastaanottajassa mielikuvia, esim. puhe tai kirjaimet. (Åberg 1993, 11-12; Åberg 1989, 14-15.)

Kokonaisuutena viestintä voidaan nähdä prosessina, jonka sanomien välitystä edeltää jonkin idean tai ajatuksen synty lähettäjän päässä. Idea puetaan sanomaksi ja välitetään jotakin kanavaa pitkin vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa, jolloin hänelle syntyy mielikuva lähettäjän ideasta. Näin viesti saa merkityksen. Kuitenkin hyvin harvoin lähettäjän idea ja vastaanottajan tulkitsema merkitys vastaavat täysin toisiaan viestinnän aikana tapahtuneiden häiriötekijöiden takia. Yhteisymmärrykseen päästään parhaiten kysymysten ja vastausten, esimerkkien ja perusteluiden avulla, pelkkä yksisuuntainen viestintä riittää harvoin. (Åberg 2000, 26-33; Åberg 1993, 12)

Prosessiajattelu on perinteisin viestinnän tarkastelumuoto, kuitenkin nykyään prosessimallien rinnalle ovat tulleet myös erilaiset merkitysmallit tai semioottiset mallit. Tällaiset semioottiset koulukunnat yhdistävät prosessiin myös sisältöjä, tavoitteita ja tarkoituksia, kun taas prosessikoulukunnalle nämä eivät ole merkityksellisiä. (Åberg 2000, 26; Juholin 2006, 30; Jablin & Putnam 2001, 101.)

Viestinnän perusmateriaaliksi voidaan kutsua informaatiota. Informatiivisten sanomien viestimisen tulisi olla kaiken viestinnän tavoitteena, mutta ei lähtöoletuksena. Totuuden mukaisempaa on sanoa, että viestintä on informatiivisuudeltaan vaihtelevien sanomien välittämistä. Sanoma on informatiivinen, jos se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta sanoman kuvaaman kohteen osalta. Sanomien informatiivisuus vaihtelee, ja vastaanottajan siitä irtisaama tieto riippuu sanoman sisällöstä, vastaanottajien aikaisemmista tiedoista ja viestintätilanteesta. (Daniels, Spiker & Papa 1997, 108; Åberg 2000, 29-31; Åberg 1993, 15-17.)

3.2 Yhteisviestinnän määritelmiä

Tästä eteenpäin tarkastellaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää. Käsitteellä yhteisviestintä tarkoitetaan yritysten, järjestöjen ja julkisyhteisöjen virallista tai

epävirallista viestintää. Muita samantapaisia käsitteitä ovat yritysviestintä ja organisaatioviestintä. Kun tarkoitetaan erityisesti yksityisen sektorin organisaatioiden viestintää, voidaan puhua yritysviestinnästä. Käsite organisaatioviestintä puolestaan viittaa sisäiseen viestintään. (Juholin 2006, 17-18; Daniels, Spiker & Papa 1997, 130.)

Yhteisö eli organisaatio syntyy kun ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia yhteisiä päämääriä, joihin he eivät yksinään kykenisi. Työorganisaatio pyrkii järjestelmällisesti näihin päämääriin säatelemällä käytössään olevia resursseja eli voimavaroja, joita voivat olla koneet ja laitteet, raaka-aineet, raha ja työvoima. Myös yhteisön kulttuuri voidaan nähdä voimavarana. Yhteisökulttuuria ei voisi olla ilman viestintää ja toisinpäin. Kulttuuri vaikuttaa jäseniinsä ja toisaalta kulttuurin jäsenet säätävät viestinnällä kulttuuriaan. Tavoitteellisuudella ja organisoinnilla on suuri vaikutus työyhteisön viestintään. Kaikki operatiiviset ja taktiset suunnitelmat perustuvat yhteisön strategiaan. Se toisaalta ohjaa viestintää, kun taas toisaalta sitä ei voi suunnitella ilman viestintää. (Åberg 2000, 55-56; Aula 2000, 86.)

Koko organisaatiota pidetään yllä viestinnän avulla, sen kautta yhteisön tavoitteet ja jäsenten motivaatio sidotaan toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhteisö kuitenkin myös rajoittaa viestintää, muuten seurauksena olisi kaaos. Kaikki eivät voi viestiä kaikkien kanssa kaikesta, vaan yhteisön viestintä on järjesteltyä ja strukturoitua. Tämä toteutetaan käyttämällä vakiintuneita viestinnän kanavia ja normittamalla viestinnän sisältöä, eri yksiköt erikoistuvat itselleen tarpeelliseen viestintään. (Åberg 1989, 60-61.)

Yhteisöviestinnän avulla tuetaan työyhteisön strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista sekä edesautetaan organisaation menestystä. Tavoitteellisen työn tärkeimpiä edellytyksiä on toimiva viestintäjärjestelmä, joka käsittää yhteisössä käytetyt viestintäkanavat, järjestelyt ja säännöt. (Åberg 1989, 61; Juholin 2006, 64.)

3.3 Yhteisöviestinnän tarkoitus ja tehtävät

Viestinnän tehtäviä jaotellaan monin eri tavoin, joista perinteisin on jako sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä. Yhteisön työntekijät ja toimihenkilöt edustavat sisäpiiriä, kun asiakkaat ja sidosryhmät edustavat ulkoista maailmaa. Tämän rajan vetäminen ei kuitenkaan aina ole täysin selvää tai mielekästä. (Juholin 2006, 34.)

Yhteisöviestintää tarvitaan erityisesti tuottamaan palveluita ja tuotteita, sekä siirtämään niitä asiakkaille. Sen keskeisempiä tehtäviä ovat yhteys - ja tiedotustoiminta. Yhteystoiminnan tavoitteena on tehdä yhteisö ja sen henkilökunta positiivisella tavalla tunnetuiksi yhteisölle tärkeiden ihmisten ja sidosryhmien keskuudessa. Tiedotustoiminta on tärkeä ja perinteinen osa yhteisöviestintää. Sen tarkoituksena on saattaa yhteisö ja sen toiminta sille tärkeiden ihmisten tietoisuuteen ulkoisen ja sisäisen viestinnän avulla. Tiedottaminen jää kuitenkin usein yksisuuntaiseksi sanomien lähettämiseksi. (Siukosaari 2002, 15-16.)

Muita yhteisöviestinnän tehtäviä voivat olla mm. yhteisökulttuurin vaaliminen, yhteisöilmeen kehittäminen, yhteisökuvamainonta, hyväntekeväisyys ja luotaus. Yhteisökulttuuri ilmaisee, *miten* yhteisö ja sen ihmiset toimivat. Viestintä seuraa, vaalii ja tekee yhteisökulttuuria tunnetuksi henkilöstön keskuudessa. Yhteisöilme koostuu mm. ihmisten, esitteiden, käyntikorttien, toimitilojen, logon ja liikemerkkin ulkoasusta. Yhteisöviestintä osallistuu myös visuaalisen ilmeen suunnitteluun ja toteutukseen sekä seuraa sen näkyvyyttä. Luotaus selvittää yhteisössä ja sen ympäristössä tapahtuvia muutoksia, joilla saattaa olla vaikutusta yhteisön toiminnassa. (Siukosaari 2002, 17.)

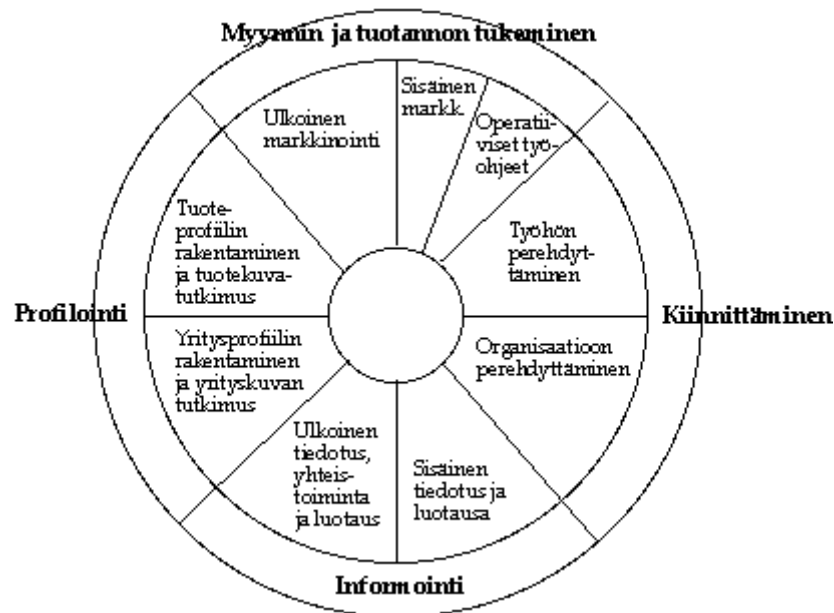
3.4 Tulosviestintä eli yhteisöviestinnän keskeisimmät toiminnot

Leif Åberg on yhteisöviestinnän tutkija - ja kehittäjä, jonka kirjallinen tuotanto aiheesta on mittavimpia Suomessa. Hän on ottanut käyttöön käsitteen tulosviestintä, joka kattaa kaikki yrityksen viestintätoiminnot. Tulosviestintä on kaikkea sitä sanomien välitystä, joka tukee yhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä.

Åbergin mukaan yhteisöviestinnässä on keskeistä työyhteisön profilointi eli yrityskuvan rakentaminen, jonka avulla voidaan luoda pitkäjänteinen palvelu-, yhteisö- tai johtajaprofiili. Lisäksi viestintää tarvitaan sekä informointiin kertomaan yhteisön tapahtumista, että kiinnittämiseen perehdyttämään henkilökuntaa työhönsä ja työyhteisöönsä. Viestinnän perustehtävänä on tukea yhteisön myyntiä ja tuotantoa. Ihmiset käyttävät viestintää myös jatkuvasti vuorovaikutukseen, tyydyttämään sosiaalisia tarpeitaan. (Åberg 2000, 99-100; Åberg 1989, 63-67.)

Yhteisö voi itse päättää miten viestinnän avulla tuetaan toimintaa, profiloidaan, informoidaan ja perehdytetään. Näitä aihealueita voidaan kutsua tulosviestinnäksi, koska ne vaikuttavat suorasti yhteisön tuloksen tekemiseen. Tehokkaan tulosviestinnän tulee tukea yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä. Sosiaalinen vuorovaikutus puolestaan ei ole suoraan yhteisön ohjailtavissa, mutta se voidaan silti huomioida tavoitteellisen viestinnän osana. (Åberg 2000, 100-101; Åberg 1989, 62-64.)

Näiden viestinnän toimintojen pohjalta Åberg on luonut viestintäpizzan tulosviestinnän malliksi (kuvio 3).



Kuvio 3. Leif Åbergin viestintäpizza (Åberg 2000, 102.)

3.4.1 Perustoimintojen tuki

Yhteisöviestinnän tärkeimpiä tehtäviä on yhteisön perustoimintojen eli myynnin ja tuotannon tukeminen. Ilman toimivaa viestintää yhteisö ei yksinkertaisesti kykene toimimaan. Perustoimintojen tukemiseen tarvittava viestintä koostuu sekä ulkoisesta että sisäisestä viestinnästä.

Ulkoisen viestinnän keskeisin osa-alue perustoimintojen tukemisessa on markkinointiviestintä. Markkinointiviestintä rakentuu ulkoisten tietojen keräämisestä, sisäisten tietojen vaihdannasta ja yrityksen viestinnästä ympäristön eri ryhmille. Ulkoisten ja sisäisten tietojen kerääminen eli ympäristöluotaus kohdistuu muun muassa kuluttajiin, jakelukanaviin, tavaroiden toimittajiin, kunnan ja valtion yksiköihin ja luottolaitoksiin. Luotauksen ulkoisia lähteitä voivat olla esimerkiksi kilpailijat, taloudelliset katsaukset, mainostoimistot, poliittiset selvitykset tai messut. Sisäisiä lähteitä puolestaan voivat olla henkilöstö, tiedottajat, markkinatutkimukset tai laskentatoimen raportit.

Markkinointiviestinnän keinoja ovat erilainen mainonta, myynninedistäminen, julkistaminen sekä varsinainen myyntityö. Markkinointi on kuitenkin kokonaisuus, jossa parhain tulos saavutetaan yhdistelemällä harkitusti edellä mainittuja keinoja. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön perusasetteisiin, ajattelutapaan ja työmotivaatioon. Pelkästään markkinoinnin keinoin näitä tavoitteita ei kuitenkaan saavuteta. (Åberg 2000, 102; Åberg 1989, 100-110)

3.4.2 Profilointi

Yhteisön profiloinnin eli pitkäjänteisen kehitystyön tavoitteena on saada tietylle yhteistyöryhmälle annettu yhteisökuva vastaamaan yhteisön haluamaa profiilia ja synnyttää näin luottamusta yhteisöön. Profilointi vastaa tavallaan imagon luomista, jota julkisuuden henkilötkin käyttävät paljon. Imagon uskotaan olevan luotavissa riippumatta kohteen todellisista ominaisuuksista. Profilointi kuitenkin eroaa imagon rakentamisesta siinä, että se sisältää tavoitteen ja pyrkimyksen, mutta tun-

nustaa että lopputulokseen vaikuttavat lukuisat muut tekijät. (Åberg 2000, 109; Juholin 2006, 187-188)

Johdon tehtävänä on huolehtia, etteivät yhteisön toiminta ja viestitty profiili ole millään tavoin ristiriidassa keskenään. Kohderyhmien tajuntaan halutaan rakentaa pitkällä tähtäyksellä työyhteisön toivomia mielikuvakentöjä eli fasetteja. Näin yhteisölle määritetään samalla myös viestinnän perussanoma, joka viestii yhteisön olemuksesta, tavoitteista ja kulttuurista. Käytännössä profilointi toteutuu yhteisön tekoina, viesteinä ja ilmeenä. Tärkeää on siis se mitä yhteisö tekee, sanoo ja miltä näyttää, ja se miten yhteisö nämä asiat ilmaisee. (Åberg 2000, 109-150; Åberg 1989, 70- 96.)

Ihmisten mielikuviin vaikuttavat monet tekijät, eikä työyhteisö ole kykeneväinen vaikuttamaan niihin kaikkiin. Yhteisö vaikuttaa mielikuviin omalla profiloinnillaan, jonka kanavina voivat toimia julkaisut, esitteet, tuotteet, palvelut, henkilökunnan käyttäytyminen ja toimipisteen ulkonäkö. Kuitenkin ihmisten mielikuvia muokkaavat myös henkilöiden omat kokemukset, muiden kertomat kokemukset ja joukkoviestinten antama kuva. Mielikuvat koostuvat sekä tiedoista että asenteista. Vaikka negatiiviset kokemukset olisivat vuosikymmenten takaisia, ei tätä mielikuvaa välttämättä enää pysty muokkaamaan, jos henkilö on asennoitunut näin. Sama pätee tietenkin myös positiiviseen kuvaan. Siksi onkin erittäin tärkeää, että se osa mielikuvien muodostuksesta, johon yhteisö voi vaikuttaa, on organisoitu johdonmukaisesti, pitkäjänteisesti ja ammattitaitoisesti. (Åberg 2000, 109-150; Åberg 1989, 70- 96.)

Tavoiteprofiili on tulevaisuuteen tähtäävä strateginen työkalu, jolla määritellään se mielikuvien kokonaisuus, jota yhteisö haluaa viestittää kohderyhmilleen. Tämä profiili johdetaan yhteisön tavoitteista ja sen määrittelee ylin johto. Tavoiteprofiilin täytyy vastata yhteisön arvoja. Siinä ilmaistaan selkeästi työyhteisön identiteetti, julkitavoitteet ja yhteiset arvostukset. Se siis kertoo millainen yhteisö on, mitä se tekee, mitä se haluaa, mitkä ovat sen tavoitteet, mitä se arvostaa ja millainen on sen yhteisökulttuuri. (Åberg 2000, 109-150; Åberg 1989, 70- 96.)

Tavoiteprofiloinnilla on kaksi painopistettä: ajallinen ja sisällöllinen. Ajallisen painopisteen pohjalta profiloinnin rakentamisessa keskitytään joko nykyisyyteen eli olemukseen, tulevaisuuteen eli tavoitteisiin tai menneisyyteen eli yhteisökulttuuriin. Tavoiteprofiilin rakentamisessa päätetään myös onko sisällön painopiste koko työyhteisö, johtajat tai muut ihmiset vai tuotteet ja palvelut. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella sekä työyhteisön nykyistä profiilia että niitä lausumia, joita tavoiteprofiilissa tulisi korostaa. (Åberg 2000, 109-150; Åberg 1989, 70- 96.)

Turhan usein tavoiteprofiili jää vain johtajien keksimien iskulauseiden kokoelmaksi. Tämän välttämiseksi olennainen osa tavoiteprofilointia tulisi olla näiden lausumien osuvuuden testaus eri kohderyhmissä. Tavoiteprofiili kuvaa yhteisön toivomaa tilaa tulevaisuudessa, mutta testaus kertoo miten osuvina kohderyhmät näkevät lausumat tällä hetkellä. Yhteisöllä on siis aikaa ryhtyä toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi; voidaan muuttaa tekoja, viestejä ja ilmettä. Testaus kertoo fasettirakenteen eli mitkä perusviesteistä kytkeytyvät toisiinsa, sekä mitä perusviestit toimivat jo tällä hetkellä ja mitä olisi syytä muuttaa. (Åberg 2000, 109-150; Åberg 1989, 70- 96.)

Profiloinnin ajatusta –ja käsitettä on kritisoitu paljon, mutta se on kuitenkin säilyttänyt vahvan asemansa yhteisöviestinnän suunnittelun osana. (Juholin 2006, 188.)

3.4.3 Informointi

Kolmas tulosviestinnän tehtävä on informointi, jota tarvitaan kertomaan yrityksen tapahtumista sekä henkilöstölle että ulkopuolisille. Käsitteellä ”informointi” tarkoitetaan tiedottamisen lisäksi myös suhdetoimintaa. Se eroaa profiloinnista ja markkinoinnista siten, että sen painopisteenä on työyhteisön uutisten välittäminen eikä viestejä voi tällöin valikoida, vaan negatiivisistakin asioista on kerrottava. (Åberg 2000, 152.)

3.4.4 Kiinnittäminen

Viestinnän tehtävänä on myös työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen. Kiinnittäminen ei koske ainoastaan uusia tulokkaita, vaan se on tarpeen myös työtehtävien sisällön muuttuessa, työnkierrossa tai uusien menetelmien käyttöön otossa.

Kiinnittäminen on keskeistä myös yrityskauppojen ja fuusioiden kautta. Tällöin haasteena on ostetun yrityksen olemuksen ja arvojen muuttaminen ostajayrityksen kaltaisiksi. Kiinnittäminen kuuluu pääasiassa henkilöstöhallinnon ja sisäisen koulutuksen tehtäviin, mutta esimiehilläkin on sanavaltaa. (Åberg 2000, 203.)

3.5 Strateginen suunnittelu ja johtaminen

Yhteisöviestintä kattaa ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin, työohjeet, profiloinnin, informoimisen, henkilöstön kiinnittämisen ja lähiverkkoihin vaikuttamisen. Viestintä on yhteisön voimavara, jota on johdettava, suunniteltava ja valvottava. Vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys huomioi strategioissaan ja päätöksenteossään myös sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset. (Åberg 2000, 225; Kujala & Kuvaja 2002, 60.)

Yhteisöviestinnän suunnittelu perustuu yhteisön päätehtävään ja tavoitteisiin sekä viestinnälle annettuihin tehtäviin. Viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kutsutaan strategiaksi. Viestintästrategia muodostuu toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista. Näitä soveltamalla, toteuttamalla ja viestintäresursseja mahdollisimman hyvin hyödyntämällä, tavoitellaan yhteisölle menestystä. Strategia tähtää tulevaisuuteen ja se sisältää yhteisön tavoitteet sekä keskeiset toimintalinjat. Strategia on nähtävissä kaikessa yhteisön toiminnassa. Viestintästrategia luo pohjan ja näyttää suunnan koko käytännön viestinnälle. Koska se perustuu koko yhteisön strategiaan tai liiketoimintastrategiaan, se myös muuttuu näiden päästrategioiden mukana. (Juholin 2006, 64-65; Åberg 2000, 226.)

Viestintää suunniteltaessa määritellään yhteistyö – ja kohderyhmät, valitaan sopivat toimenpiteet, luodaan aikataulu sekä määritellään budjetti, resurssit ja vastuu-

henkilöt. Operatiiviseksi suunnitteluksi kutsutaan toimenpiteiden ideointia ja järjestelyä silloin, kun kohderyhmät ja heidän tarpeensa ovat tiedossa. Tällaista suunnittelua ovat esimerkiksi erilaisten tilaisuuksien ja kampanjoiden kehittäminen ja toteuttaminen. (Åberg 2000, 226, 242.)

Strategisessa eli pitkän tähtäimen suunnittelussa puolestaan määritellään mihin operatiivisella suunnittelulla pyritään. Tähtäin on tulevaisuudessa, korkeintaan 5-10 vuoden päässä, etteivät epävarmuustekijät ehdi kasvaa liian suuriksi. Strategisen suunnittelun tarkoituksena on viestinnän peruslinjojen määrittely ja yhteisön strategisten tavoitteiden tukeminen. Myös sidosryhmien tunnistaminen ja niiden mielipiteiden huomioiminen on osa strategista johtamista. Tällaista suunnittelua ovat maine, työilmapiiri tai tiedonkulun toimivuus. Suunnittelun apuna voidaan käyttää erilaisia ennustusmenetelmiä. Työyhteisön strateginen viestintäsuunnitelma ilmaistaan yleensä profilointisuunnitelmassa tai viestintäpoliittisen ohjelman yhteydessä. Ei kuitenkaan ole olennaista minkä tyyppistä suunnittelu on, vaan tärkeintä on tietoisuus pitkän tähtäimen tavoitteista ja käytännön toimista niiden saavuttamiseksi. (Åberg 2000, 226-228; Åberg 1989, 225; Kujala & Kuvaja 2002, 60.)

Ensimmäiseksi viestinnälle on tarpeellista määritellä ainakin muutama perustehtävä. Ne voivat olla teoriaan ja vahvoihin käytäntöihin perustuvia tai tilannekohtaisia tehtäviä, kuten uuden strategian muodostaminen tai organisaatiomuutoksen läpivienti. Tavoitteiden asettaminen viestinnälle on suunnitteluprosessin olennaisimpia tehtäviä. Tulosten saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin myös vahvaa tahtoa ja motivaatiota toteuttaa asetettuja tavoitteita. Tyypillisiä viestinnän tavoitteita ovat yhteisön tunnettuus, tietynlainen yhteisökuva tai toimivat suhteet. Tavoitteita voidaan asettaa myös erikseen kohderyhmille, esimerkiksi asiakkaille, muille sidosryhmille ja henkilöstölle omansa. Tavoitteiden pohjaksi tarvitaan tutkimustietoa yhteisön nykytilasta, viestinnän toimivuudesta tai yhteisökuvasta. Määrittelyssä on tärkeää erottaa viestinnän tuotokset, tulemat ja vaikutukset. Tuotoksia ovat konkreettiset asiat kuten tiedotteet, esitteet tai tilaisuudet. Tulemia ovat tuotoksilla saavutetut välitavoitteet, kuten julkisuus tai tilaisuuden kävijämäärä. Vaikutukset puolestaan kohdistuvat sidosryhmiin, heidän asenteensa yhteisöä kohtaan voivat

muuttua tai tiedon määrä kasvaa. Tavoitteet määrittävät tavoitetilanteen, eli millainen yhteisökuva halutaan, mitä sidosryhmien halutaan tietävän ja millaista ilmapiiriä tavoitellaan. Toiset yhteisöt asettavat mitattavia tulostavoitteita kun taas toisille riittää vain yleinen suunnanmäärittely. (Juholin 2006, 104-107.)

Viestinnälle määritellään myös yhteiset periaatteet, joita kaikkien yhteisön jäsenten toivotaan noudattavan. Nämä periaatteet koostuvat yleisimmin yhteisön arvoista. Pelkkä arvon tai periaatteen ilmaisu ei kuitenkaan riitä, vaan on pystyttävä kertomaan kuinka sitä voi toteuttaa käytännössä. (Juholin 2006, 104-107.)

Viestintästrategioiden rakenteet saattavat erota toisistaan huomattavasti, mutta yhdistävänä tekijänä on, että se sisältää yhteisön keskeiset määrittelyt ja tavoitteet. Suunnitelman laajuudesta tulee sopia yhteisön sisällä. Suunnitelma voi olla hyvin yksityiskohtainen tai sitten vain epämääräisiä suosituksia. Yleisesti suurissa yrityksissä viestintästrategian tulee lähes poikkeuksetta olla laaja ja yksityiskohtainen, kun pienemmissä yrityksissä sillä ei ole niin isoa merkitystä. Suuret yhtiöt tarvitsevat yhteisiä pelisääntöjä ja käytäntöjä enemmän, kuin esimerkiksi pienet perheyrietykset. Viestinnän ammattimaisuutta voidaan mitata siitä, kuinka hyvin viestinnän strateginen suunnittelu ja tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta ja arvoista, sekä miten hyvin viestintäsuunnittelu kytkeytyy viestintästrategiaan. (Juholin 2006, 108-111.)

Parhaimmillaan viestintästrategia on laajan keskustelun ja yhteisen pohdinnan tulosta, sillä viestintä koskettaa jokaista organisaation jäsentä. Viestinnän ammatillaiset tai organisaation johto eivät voi yksin määritellä tavoitteita. Kuitenkin johdon sitoutuminen viestinnän tavoitteiden määrittelyyn on ehdottoman korvaamattonta. Vaikka viestintästrategia pohjautuu liiketoimintastrategiaan, niiden tavoitteet on tärkeää erottaa toisistaan. Pelkällä viestinnällä ei voida saavuttaa kaikkea, mutta sen kautta voidaan jakaa ja lisätä tietoa tilanteesta ja vaikutusmahdollisuuksista. (Juholin 2006, 102-103.)

Viestinnän toimivuuden kannalta johtamisen perusasioita ovat työnjako-, vastuu ja koordinoitukysymykset, jotka voivat joskus olla ongelmallisia. Yhteisöviestintää

ei voi kokonaan eriyttää muusta päivittäisestä johtamisesta. Yhteisöviestinnän periaatteisiin kuuluu, että yhteisön korkein johto vastaa yhteisöviestinnästä, kuten muustakin toiminnasta. Vastuu on tällöin jakamaton. Tämän periaatteen mukaan vastuu yhteisöviestinnästä määräytyy linjasuhteiden mukaan eli esimiehet vastaavat kukin omista alueistaan ja alaitensa toiminnasta. Esimiehen vaativana tehtävänä on toimia yrityksen johdon, keskijohdon ja oman työryhmänsä välillä sanansaattajana. Hänen täytyy välittää johdolta tulevat tiedot työryhmälleen ja vastavasti työntekijöiltä tulevat tiedot ylemmälle johdolle. Esimiehellä on myös vastuu ulospäin suuntautuvassa tiedottamisessa sekä asiakaspalautteen viestimisessä muulle yhteisölle. (Åberg 2000, 247-248; Heikurainen & Joutsenkunnas 1996, 141.)

Vaikka käytännön toteutus on yleensä hajautettua, tarkoituksena on kuitenkin, että eri yksiköt toimivat jatkuvassa yhteistyössä ajaen epäitsekkäästi koko yhteisön etua. Viestintäjohtajan tehtävänä on tarkastella yhteisön viestintää kokonaisuudessaan. Tämän lisäksi hänellä on asiantuntijavastuu hänelle delegoiduista asioista. Käytännössä jokainen yhteisön osa ja jäsen toteuttaa yhteisöviestintää omalla alueellaan yhteistyössä viestintähenkilöstön kanssa. Tämän edellytyksenä on, että viestintävastuut on täsmennetty ja toimenpiteiden koordinoinnista huolehdittu. Jokaisella yhteisöviestinnästä vastaavalla pitäisi olla riittävä tietoa, toimintavapautta ja tarvittavia resursseja. Kaikki yhteisön käytettävissä olevat viestinnän muodot on koordinoitava yhteisön tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. (Åberg 2000, 248-251; Arhoma, Järvelin, Kvist & Räikkönen 1995, 33.)

4 ULKOINEN VIESTINTÄ

Yhteisöviestinnän päätehtävät jakautuvat perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, vaikka yhteisöviestintää tarkastellaankin nykyään yhä enemmän kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään ulkoiseen viestintään ja käsitellään sisäistä viestintää ainoastaan ulkoisen viestinnän tukijana.

Valintoja tehdään yhä enenemässä määrin tunteella eikä järjellä. Kuluttajat tekevät päätöksensä yhtä usein mielikuviansa perusteella kuin tietoon perustuenkin. Tehokkaalla ulkoisella viestinnällä yhteisöt voivat luoda ja kehittää itseensä liittyviä mielikuvia ihmisissä. Jokaisella yksilöllä on kuitenkin oma historiansa, persoonallisuutensa, motiivinsa ja elämäntapansa, joita yhdistelemällä he käsittelevät saamaansa informaatiota. Mielikuvat ovat siis erilaisten tietojen ja vaikutteiden summa, kuten jo aikaisemmin profilointia käsittelevässä kappaleessa todettiin. Ulkoisessa viestinnässä ei saisikaan olla kyse ihmisten mielikuvien hallinnasta, vaan yhteisön ja sen toimintatapojen saattamisesta ihmisten tietoisuuteen. (Juholin 2006, 186.)

4.1 Imago ja maine

Yhteisön imago tai maine syntyy ulkoisesta viestinnästä eli kaikesta siitä, mitä yhteisö tekee ja kertoo tai siitä, mitä muut yhteisöstä kertovat. Työntekijät ilmaisevat omalla käyttäytymisellään, olemuksellaan ja puheillaan yhteisön arvomaailmaa; mikä yhteisölle on tärkeää ja miten yhteisö toimii. Viestejä välittyy jatkuvasti vastaanottajille, sekä tietoisesti lähetettyjä että tiedostamattomia. (Juholin 2006, 186, 192.)

Vahva yhteisökuva ja hyvä maine ovat kilpailuetuja, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti sidosryhmien päätöksentekoon. Hyvä maine on siis strateginen voimavara, jonka on todettu vaikuttavan mm. seuraaviin asioihin (Juholin 2006, 190.):

- yhteisön olemassaolon oikeutuksen vahvistamiseen
- kiinnostuksen herättämiseen

- kilpailijoista erottumiseen
- sidosryhmien päätöksentekoon
- vaikuttamismahdollisuuksiin yleensä.

Yhteisö tarvitsee mainetta tuotteiden tai palvelujen myymisen lisäksi myös osoittamaan ympäristölle olevansa haluttu ja hyvä työpaikka sekä vastuuntuntoinen talous – ja ympäristöasioidenhoitaja. Hyvämaineisen yrityksen henkilökunta on ylpeä työpaikastaan ja sitoutuu siihen ja sen arvoihin. Hyvä maine vaikuttaa myös positiivisesti asiakasuskollisuuteen, markkinaosuuden ja sijoittajien määrän kasvuun, pääomakustannusten alenemiseen, mediajulkisuuden hallintaan ja analytiikoiden suosituksiin. Nyky-yhteiskunnassa asiakas ei enää ole automaattisesti uskollinen yritykselle, vaan yrityksen täytyy yhä uudestaan kyetä lunastamaan asiakkaan luottamus. (Juholin 2006, 189-190; Aula & Heinonen 2002, 61; Ahonen & Rautakorpi 2008, 10; Grönroos 2000, 179.)

Maine kulkeutuu yleensä tarinoina, kertomuksina ja kokemuksina, eikä liity niin kiinteästi mielikuviin kun toinen samankaltainen käsite imago. Termillä imago tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatiosta syntynyttä kuvaa, joka on vastaanottajan mielikuvien summa eikä perustu omiin tai läheisten kokemuksiin. Yritysten arvo perustuu nykyään yhä useammin sen aineettomaan pääomaan, kuten ammattitaitoon, osaamiseen ja maineeseen. (Juholin 2006, 187-189; Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 34-35.)

Ulkoisen viestinnän ihanneltilassa yhteisön toiminta ja viestintä ovat tasavertaisia ja toisiaan tukevia. Tällöin viestintä perustuu todellisiin tekoihin eikä vain katteetomiin lupauksiin. Pelkät tarinat eivät riitä maineenluojiksi, vaan niiden täytyy myös konkretisoitua. (Juholin 2006, 193; Heinonen & Aula 2002, 32.)

4.2 Kohderyhmien määrittely

Ulkoisen viestinnän perustehtävä on yhteistyö – ja kohderyhmien määrittäminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti useimmiten yhteisön tärkeimpään

kohderyhmään eli asiakkaisiin. Asiakkaiden tärkeysjärjestys on määriteltävä ja mahdollisuuksien mukaan ryhmiteltävä joitain asiakkaita vielä erikseen omiin ryhmiinsä. Muita sidosryhmiä voivat olla osakkaat, rahoittajat, joukkoviestimien toimittajat, virkamiehet, tavarantoimittajat, toimialajärjestöt ja kilpailijat. Yhteisön on jatkuvasti tarkkailtava toimintaympäristöään ja etsittävä mahdollisia uusia sidosryhmiä sekä joissain tapauksissa myös poistettava vanhoja sidosryhmiä. (Siukosaari 2002, 133-134.)

4.3 Asiakasviestintä

Asiakkaat ovat useimman yrityksen tärkein kohderyhmä. Yritykset elävät ja kehittyvät sekä asiakkaistaan että asiakkaidensa kanssa, he ovat yhteisölle ylläpitävä voimavara. Tästä syystä asiakasviestintä on keskeisimpiä ulkoisen viestinnän osa-alueita yhteisöviestinnässä. (Juholin 2006, 203.)

Yritys voi rakentaa vahvan asiakassuhteen vain kantamalla vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoamalla asiakkaille uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Ihannetilassa sekä asiakas että yritys hyötyvät asiakkuudesta. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niiden tyydyttäminen ovat edellytys taloudellisesti kannattavalle ja kestäväälle liiketoiminnalle, eikä se voi onnistua ilman aktiivista yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20-22; Kujala & Kuvaja 2002, 62, 94; Vierula 2009, 24.)

Vaikka asiakasviestintä on suunniteltua ja johdettua toimintaa, sille ominaista on arvaamattomuus ja yllättävät toteutukset henkilökohtaisen yhteydenpidon seurauksena. Asiakasviestinnän tavoitteena ovat aivan samat asiat kuin muullakin ulkoisella tiedottamisella eli yhteisön menestys tietoisuutta ja tunnettuutta kasvattamalla, mutta tämä tapahtuu hieman eri kanavia ja keinoja käyttämällä. Jokainen henkilökunnan jäsen on yksilönä erittäin tärkeä osa asiakasviestintää, jokaisen täytyy uskaltaa panostaa omaan persoonalliseen viestintäänsä ja tukea näin yhteisön tavoitteita ja arvoja. (Siukosaari 2002, 136; Juholin 2006, 203-205.)

4.4 Asiakasviestinnän analysointi ja suunnittelu

Asiakasviestinnän jatkuva analysointi on erittäin tarpeellista ja kuuluu viestinnän perusmäärittelyihin sekä suunnitteluun. Suunnittelun pohjaksi on hyvä selvittää yhteisön tämän hetkinen tunnettuus ja yleiset mielikuvat sen toiminnasta. Analysoinnissa kerätään tietoa yhteydenpidon onnistumisista, tuloksista ja vaikutuksista mielikuviin. Yhteisöjen tulee strategian suunnittelussaan huomioida asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä oikeutetut odotukset eli legitiimit. Toteuttaakseen näitä tiedon - ja vuorovaikutustarpeita yhteisö tarvitsee jatkuvaa yhteydenpitoa, luotausta ja keskusteluteemojen hallintaa. Sidosryhmien tarpeet ja motiivit vaihtelevat tiedonsaannista vaikuttamiseen. Usein asiakkaiden odotukset kohdistuvat vain tiedottamisen välittämään informaatioon, jolloin henkilökohtaisen yhteydenpidon välittämät vaikutelmat yllättävät myönteisesti. (Juholin 2006, 206-208.)

4.5 Asiakasviestinnän kanavat ja keinot

Asiakasviestinnässä käytetyt kanavat ja keinot voivat olla suoria tai välitettyjä. Säännöllinen tai satunnainen suora yhteydenpito asiakkaisiin kuuluu toimenkuvaan ja on arvokkaimmalla sijalla tehtävien hoidon hierarkiassa. Henkilökohtaisen yhteydenpidon ja tapaamisten lisäksi muita suoria keinoja ovat erikokoiset asiakastilaisuudet sekä mm. avointen ovien päivä. Välillisiä keinoja voivat olla internet, sähköposti, tiedotteet, kirjeet, esitteet ja julkaisut, mainonta ja media. (Juholin 2006, 210-211; Siukosaari 2002, 136-137.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakasviestinnän keinoina asiakaskohtaamisia, puhelinsoittoja, asiakastilaisuuksia, suoramainontaa ja toimitilojen ulkoasua.

4.5.1 Asiakaskohtaaminen

Henkilökohtaiset tapaamiset ja yhteydenpito ovat kaikista vaikuttavimpia viestinnän keinoja. Henkilökohtainen yhteys luo tuttavuuden tunnetta ja myönteistä ilmapiiriä, jossa molempien osapuolten on helppo hoitaa asiansa. Yhteisöllä tulee

olla suunnitelma yhteydenpitoa ja asiakaskohtaamisia varten, mutta suurin vastuu kohtaamisen onnistumisesta riippuu myyjästä itsestään. Ratkaiseva tekijä halutun lopputuloksen saavuttamisessa on kyseisen henkilön tavassa käyttäytyä ja hoitaa toimenpiteitä. Henkilökohtaisessa viestinnässä ensivaikutelma määrää tapaamisen suunnan. Tutkimusten mukaan 55 prosenttia ensivaikutelmasta perustuu ihmisten ulkonäköön, olemukseen, eleisiin, ilmeisiin ja katseisiin. 38 prosenttia perustuu äänenpainoihin, äänensävyyn, mielentilaan ja ensimmäisiin sanoihin. Ainoastaan seitsemän prosenttia perustuu varsinaiseen asiaamme ja siihen mitä sanomme. Sovituissa asiakastapaamisissa ja päivittäisessä asiakaspalvelutyössä näitä asioita voi miettiä etukäteen ja valmistautua hyvän vaikutelman luomiseen. (Siukosaari 2002, 137.)

Keskeinen asia onnistuneessa asiakaskohtaamisessa on asiakkaan kuunteleminen. Ymmärtäminen on onnistuneen kuuntelun tulos. Jotta todella ymmärtäisi asiakkaan asian ja saisi kokonaisvaltaisen käsityksen hänen tarpeistaan, tulee kuuntelemiseen keskittyä ja puhujaa kohtaan tulee osoittaa huomaavaisuutta. Jos kuultua ei pysty sillä hetkellä hahmottamaan ja ymmärtämään, niin oikeilla lisäkysymyksillä voi korjata tilanteen sekä osoittaa mielenkiintonsa. Asiakkaalle voi osoittaa elein ja ilmein, että on todella kuunnellut ja ymmärtänyt hänen asiansa. Mikäli asiaa ei ole ymmärtänyt, on epäkohteliaista nyökytellä päätään. Katse silmiin ja jämäkkä kädenpuristus antavat asiakkaalle luotettavan ja ammattitaitoisen vaikutelman. Luottamusta vahvistaa myös avoimuus. Kaikkea ei voi eikä tarvitse tietää ja sen voi rohkeasti tunnustaa, ja ottaa sitten selvää asiasta. Oman asiansa ja työvastuualueensa osaamista arvostetaan, ja itsensä lisäkehittäminen on aina tarpeen pätevyytensä osoittamiseksi. (Siukosaari 2002, 137-140; Niemelä, Suua & Väisänen 2009, 19-20.)

Asiakasviestintätilanteessa kohteliaisuus on aina ensisijaista. Tätä voi osoittaa myös reagoimalla asiakkaan sanomisiin elein ja ilmein, välinpitämättömyys osoittaa asiakkaalle, ettei hänen asiansa kiinnosta oikeasti. Vuorovaikutuksessa täytyy muistaa, että suurin osa siitä on sanatonta viestintää. Kohtaamisen onnistumisen edellytyksenä on useimmiten aitous ja välittömyys, kaikenlainen liioittelu on luotaantyöntävää. Asiakas haluaa nähdä, kuulla ja tuntea että myyjä on sydämellään

mukana tapaamisessa. Myyjän täytyy välittää asiakkaalle tunnetta. Tunne syntyy vuorovaikutuksessa sekä tekojen ja tekemisen kautta. Myyjän tärkeänä tehtävänä on myös kuvastaa jokapäiväisissä asiakastilanteissa yhteisön arvoja. Tällä tavoin hän osoittaa seisovansa yhteisönsä tukena ja luo positiivista kuvaa yhteisöstä. Yhteisesti sovittujen arvojen sisäistäminen ja niihin sitoutuminen on toivottavaa jokaiselta henkilökunnan jäseneltä. (Siukosaari 2002, 137-140; Niemelä, Suua & Väisänen 2009, 28-29; Storbacka & Lehtinen 1997, 39.)

4.5.2 Puhelinsoitot

Henkilökohtaisten tapaamisten rinnalla yhteydenotto asiakkaisiin puhelimitse on suosittu ja tärkeä asiakasviestinnän keino.

Puhelin on erittäin henkilökohtainen yhteydenpitoväline. Puhelun osapuolet kuulevat toisensa reaaliajassa, ja pystyvät äänestä ja äänenpainoista päättelemään puhujan mielialan. Puhelimessa siis puuttuvat eleet ja ilmeet, jolloin on keskityttävä puheen sisältöön ja sanoihin. Onnistunut puhelu aloitetaan esittelemällä selkeästi itsensä, yhteisönsä ja toimipaikkansa. Sen jälkeen esitetään lyhyesti asia ja kysytään olisiko asiakkaalla aikaa jutella tarkemmin tästä aiheesta, samalla selviää myös asiakkaan kiinnostuksen aste. Jotta asiansa voi esittää johdonmukaisesti ja muistaa kaikki tarpeelliset yksityiskohdat, kannattaa kirjoittaa itselleen valmiiksi sisältösuunnitelma; runko puhelun kulusta. Paras puhetapa on rauhallinen, luonteva, pehmeä, selkeä ja persoonallinen. Asiakkaille soittaessa on tärkeää kuulostaa asiantuntevalta sekä innostuneelta. Väsymyksen kuulee äänestä, ja asiakas saa helposti vaikutelman, ettei hänen asiansa kiinnosta myyjää oikeasti. Hyvä keino saada innokkuutta puheeseen on hymyillä puhuessaan, hymy välittyy äänen kautta myös asiakkaalle. Puhelu kertoo asiakkaalle, että juuri hän on tärkeä ja hänen eduistaan halutaan huolehtia, se saa hyvälle mielelle. (Siukosaari 2002, 141-142.)

4.5.3 Asiakastilaisuudet

Pienenkin asiakastilaisuuden järjestäminen vaatii vaivannäköä, työtä ja resursseja. Asiakastilaisuutta suunniteltaessa täytyy aluksi selvittää tilaisuuden tarve ja tarkoitus, sekä kartoittaa siltä odotetut tulokset. Useimmiten tarkoituksena on aktivoida vanhoja asiakkaita ja hankkia uusia asiakkuuksia. Seuraavaksi mietitään keille tilaisuus on tarkoitettu, ja rajataan kohderyhmä. Onnistuneen asiakastilaisuuden järjestäminen alkaa tehokkaasta kutsuprosessista. Nykyään asiakastilaisuudet ovat erittäin suosittuja yrityksissä ja samoista vieraista voivat kilpailla monet organisaatiot. Kutsutut tekevät valintansa sen perusteella, mikä tilaisuus on tarpeellisin, mielenkiintoisin tai muuten hyödyllisin. Kutsuttaville on synnyttävä tarve ja halu saapua paikalle, joten on tärkeää miettiä mikä on tilaisuuden ehdoton ylivoimainkijä, joka saa kutsutut liikkeelle. Jos kutsu on ensimmäinen tieto tilaisuudesta, sen ulkonäkö ja sisältö vaikuttavat tilaisuuden kiinnostavuuteen. Myös kutsun lähettäjällä on merkitystä. Jos lähettäjä on tunnettu ja hyvämaineinen, on kutsuun helpompaa vastata myöntävästi kuin tuntemattoman yhteisön kutsuun. Joskus koko hanke saattaa kaatua siihen, että kohderyhmää on vaikea tavoittaa tai että aihe ei ole riittävän mielenkiintoinen. Silloin voidaan käyttää muita keinoja kohderyhmien saavuttamiseksi, esimerkiksi henkilökohtaista yhteydenpitoa. (Juholin 2006, 214-215.)

Sopivan ajankohdan löytämiseksi haravoidaan mahdollinen aikaväli ja pyritään selvittämään kilpailevien tilaisuuksien ajankohdat. Seuraavaksi suunnitellaan tilaisuuden rakenne ja sisältö. Tilaisuus voi olla esittely - ja keskustelutilaisuus, johon voi liittyä ruokailu tai cocktail-tarjoilu, tai se voidaan rakentaa jonkin kulttuuritapahtuman ympärille, kuten teatteriesityksen tai konsertin. Vaihtoehtoja on lukuisia, mutta näillä valinnoilla on suuri merkitys, sillä ne kuvastavat yhteisön arvo maailmaa. Tilaisuuden virallisen osan järjestelyssä monet yritykset käyttävät asiantuntijoiden palveluja. Onnistuneen tilaisuuden tärkeimpiä tekijöitä on kuitenkin isäntien roolistaan suoriutuminen. Heidän tehtävänsä on seurustella vieraiden kanssa, välittää ammattimaista kuvaa itsestään ja huolehtia vieraiden viihtyvyydestä. Etukäteen sovitaan ne asiat, joita keskusteluissa halutaan tuoda esiin sekä mietitään vastauksia mahdollisiin kysymyksiin. Jälkihoito viimeistelee tilaisuuden

ja sen tulokset. Jälkikäteen tuleva kiitos tai kutsu henkilökohtaiseen tapaamiseen palauttaa tilaisuuden asiakkaan mieleen ja vahvistaa asiakkuutta. (Juholin 2006, 214-215.)

4.5.4 Suoramainonta

Suoramainonta on nykyään erittäin ajankohtainen viestintäkeino. Yritysten sähköiset osoiterekisterit mahdollistavat tarkan kohdentamisen ja digitaaliset kanavat nopean reagoinnin. Toteutuksesta riippumatta suoramainonta on aina kohdistettavaa, vuorovaikutteista ja mitattavaa. Tuloksista on selvitettävissä ketkä vastaanottajista ovat toimineet ja jatkossa toimintaa voidaan keskittää kannattavimpiin kohderyhmiin. (Siukosaari 2010.)

Kirje on henkilökohtainen ja arvostettu tapa lähestyä asiakasta. Itse kirjoitettu kirje herättää aina sähköistä lähestymistapaa enemmän tunteita ja saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi yhteisölle. Ihminen kohtaa päivittäin tuhansia markkinoitviestejä, joista suurin osa jää huomaamatta. Omalla nimellä varustettu kirje kuitenkin luetaan lähes aina. Varsinkin sellainen kirje, jonka päälle nimi ja osoite on kirjoitettu käsin, herättää mielenkiintoa postiluukusta saapuessaan. Tätä menetelmää käytetään usein silloin kun tiettyjä asiakkaita halutaan informoida yksilöllisesti ennen laajempaa tiedotusta. (Juholin 2006, 212; Siukosaari 2002, 142-143; Siukosaari 2010.)

Tiedotteet eivät ole henkilökohtaisia, mutta sitäkin yleisimpiä informaatiokeinoja. Vaikka internet on nykyään tehokas tiedonhankintakanava, niin kaikkia verkkoviestintä ei saavuta. Tiedote onkin hyvä keino saada tieto nopeasti perille. Tiedotteen vaihtoehtona voidaan käyttää ilmoitusta, jossa yhteisö ilmoittaa tärkeästä asiasta. Näin tieto tulee julkaistuksi ja halutussa muodossa.

Kirjeiden ja tiedotteiden sanomaa harkitaan, koska ne jäävät jäljelle ja ne on helppo lukea tarvittaessa uudestaan. Niihin voi myös liittää piirroksia ja kuvia, jotka elävöittävät tekstiä. Ongelmallista menetelmässä on, ettei kirjeistä saa välitöntä

palautetta, eikä lähettäjä voi olla varma menikö viesti perille ja onko se ymmärretty. (Siukosaari 2002, 142-143.)

Sähköposti on verkkoviestinnän käytetyimpiä välineitä ja hyvä keino pitää yllä pitkiä asiakassuhteita. Yleensä postituslistoille ilmoitaudutaan vapaaehtoisesti ja sieltä pitäisi myös päästä poistumaan halutessaan helposti. Suuria massaviestejä tuhansille ihmisille tulisi välttää ja kohderyhmien kiinnostuksen selvittäminen on tärkeää tässäkin viestinnän muodossa. (Juholin 2006, 212-213.)

4.5.5 Toimitilojen ulkoasu

Yhteisöilme tarkoittaa niitä tekijöitä, jotka määrittävät, miltä työyhteisö näyttää. Siihen vaikuttavat toimipisteiden ulkonäkö, ilmoitustaulujen, julisteiden, taidesineiden ja muiden näkyvillä olevien viestien antamat vaikutelmat, syntyvät palveluvaikutelmat, nimi, logo ja tunnus, sekä kirjallisen aineiston ulkonäkö. Yhteisöilme on aistivaikutelmien monitahoinen kokonaisuus, joka antaa yhteisölle tunnistettavan identiteetin sekä tukee lähetettäviä viestejä. (Åberg 2000, 146; Mäenpää 2009.)

Visuaalisen ilmeen merkitys korostuu erityisesti asiakassuhteen alkuvaiheessa kun yrityksestä ei juuri ole aikaisempia kokemuksia. Henkilökohtaiset kontaktit ja muu toiminta korostuvat enemmän vasta asiakasprosessin edetessä ja suhteen syvetessä, mutta visuaalinen ilme antaa yleensä ensi kosketuksen yritykseen. Persoonaton yhteisöilme, joka ei erotu kilpailijoista tuskin herättää erityistä mielenkiintoa uudessa asiakkaassa. (Pohjola 2003, 28.)

Yhteisöilme toimii passiivisen viestien käsittelyn alueella, ja saattaa siksi olla usein tiedostamatonta arkiviestintää ja jäädä ilman riittävää huomiota. Tunnistettava ja tuttu yleisilme luo luotettavaa kuvaa, ja antaa turvallisuuden tunnetta. Johdonmukainen visuaalinen linja auttaa myös yhteisön tunnistamisessa ja muistamisessa. Yhteisön näkyvä persoonallisuus viestii yhteisön asenteista, arvoista ja tavoitteista, sekä erottaa sen kilpailijoista. (Juholin 2006, 85-86.)

5 CASE: SAMPO PANKKI OYJ

Luvut 5 ja 6 käsittävät tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden. Tässä luvussa kuvataan case-yritys Sampo Pankki Oyj:n toimintaa. Aluksi kerrotaan yrityksestä, sen historiasta, strategiasta ja arvoista, minkä jälkeen siirrytään tutkimuksen kohteena olevaan Lahden konttoriin ja sen toimintatapoihin asiakasviestinnässä.

5.1 Yritysesittely

Sampo Pankki on osa Danske Bank -konsernia, joka toimii Pohjoismaiden pankkimarkkinoilla. Suomessa Sampo Pankilla on yli 1,1 miljoonaa henkilöasiakasta ja yli 100 000 yritys- ja yhteisöasiakasta. Sampo Pankki liittyi osaksi Danske Bank -konsernia vuonna 2008. Integraation myötä Sampo Pankki kokee, että sillä on nyt suuremman pankin voimavarat: laajemman tuotevalikoiman, suurempien kehitysresurssien ja vahvemman taloudellisen aseman avulla pankki uskoo voivansa paremmin haastaa kilpailijoitaan Suomen pankkimarkkinoilla. Danske Bank -konsernilla on Suomen lisäksi toimintaa kolmessatoista maassa: Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Irlannissa, Pohjois-Irlannissa, Iso-Britanniassa, Puolassa, Saksassa, Luxemburgissa ja Venäjällä.

Tällä hetkellä Sampo Pankilla on Suomessa 121 konttoria ja henkilökuntaa yhteensä noin 3 100 henkeä. Sampo Pankin ylin johto toimii Helsingissä, josta johdettavia maatoimintoja ovat myös liiketoiminnan kehittäminen, henkilöstöhallinto, varallisuudenhoito, viestintä, rahoitus, lakiasiat ja luottoriskien hallinta. Sampo Pankin liiketoiminta on jaettu kuuteen alueelliseen finanssikeskukseen, jotka sijaitsevat Helsingissä (Helsinki), Espoossa ja Vantaalla (Uusimaa), Turussa (Länsi-Suomi), Tampereella (Sisä-Suomi), Lahdessa (Itä-Suomi) sekä Oulussa (Pohjois-Suomi). Finanssikeskuksiin on keskitetty vaativimpia liiketoimintoja, muun muassa yksityispankki-, cash management - ja sijoituspalveluita. Finanssikeskukset vastaavat myös isommista yritysasiakkaista. Kutakin aluetta johtaa aluejohtaja. Alueilla on oma johtoryhmänsä, johon kuuluvat myös henkilö- ja yritysasiakasliiketoiminnan johtajat. (Sampo Pankki 2010.)

5.2 Historia

Sampo Pankki Oyj:llä on vaiheikas historia, jonka aikana pankin nimikin on muuttunut useita kertoja. Sampo Pankki on toiminut suunnannäyttäjänä ja pioneerina muille pankeille sähköisten palvelujen käyttöön otossa.

Alkuperäisessä muodossaan Sampo Pankki perustettiin vuonna 1887, jolloin se kantoi nimeä Postisäästöpankki. Valtion omistuksessa oleva pankki toimi yhteistyössä postin kanssa ja otti vastaan talletuksia. Toisen maailmansodan jälkeen toiminta laajeni talletuksista myös energia – ja teollisuusyhtiöiden ja asuntorakentamisen luotonantoihin. Postisäästöpankki otti ensimmäisenä pankkina käyttöön uudenlaisen maksuliikejärjestelmän eli postisiirron ja toimi myöhemmin myös edelläkävijänä tietokoneaikaan siirryttäessä. Näiden uudistusten myötä Postisäästöpankki muuttui vuonna 1970 Postipankiksi. 18 vuotta myöhemmin Postipankista tuli valtion omistama osakeyhtiö ja se laajeni täydenpalvelun pankiksi.

Vuonna 1997 Posti Pankki ja Suomen Vientiluotto yhdistyivät, jolloin syntyi Leonia. Tällöin Postipankki keskittyi hoitamaan henkilöasiakkaiden, pk-yritysten ja julkisyhteisöjen päivittäisiä raha-asioita, kun Vientiluotto puolestaan keskittyi suuriin yrityksiin. Kaksi vuotta myöhemmin lokakuussa 1999 Leonia ja Vakuutusyhtiö Sampo päättivät yhdistyä suureksi täyden palvelun finanssikonserniksi Sampo Groupiksi. Yhdistyminen toteutui vuonna 2000, jolloin päättyi myös yhteistyö postin kanssa.

Seuraavana vuonna konserniin liittyi pohjoismaisena yritysneuvojana tunnettu Mandatum Pankki, mikä teki Sampo Groupista Suomen johtavan sijoituspankin. Vuonna 2004 Sampo osti IF Holding Ab:n tytäryhtiökseen. Muutos teki Sampo-konsernista sekä pohjoismaiden johtavan vahinkovakuuttajan että pitkäaikaissäästämiseen erikoistuneen pankin.

Maaliskuussa 2008 Tanskalainen Danske Bank A/S-konserni osti Sampo Pankin Sampo Oyj:ltä, jolloin konserni sai nykyisen muotonsa. Nimi muuttui Sampo Pankki Oyj:ksi ja tunnusväri sekä sisustus muutettiin konsernin mukaisiksi. Sa-

malla siirryttiin täysin uusiin järjestelmiin ja tuotevalikoima laajeni kilpailukykyisemmäksi. Järjestelmien täydellinen muutos nopeassa ajassa aiheutti vaikeuksia, jotka näkyivät asiakkaille verkkopankkien ja korttien käyttökatkoina sekä palvelun hitautena. Migraation jälkeen Sampo Pankki on kuitenkin tehnyt töitä imagoinsa palauttamiseksi ja saavuttanut takaisin mainettaan luotettavana ja hyvänä pankkina. (Sampo Pankki 2010.)

5.3 Visio, missio ja strategia

Sampo Pankki noudattaa Danske Bank – konsernin yhteistä toimintatapaa. Konsernin visio on ”Ainutlaatuista asiakaspalvelua – yhteinen tapa toimia”. Tämä yhden toimintatavan periaate on konsernin strategian tuki ja perusta. Yhteisestä visiosta huolimatta Sampo Pankki korostaa sen erityisominaisuuksia, ja haluaa erottua kilpailijoistaan tulemalla tunnetuksi alansa asiakaslähtöisimpänä pankkina. Tämä näkyy erityisesti siinä, että Sampo Pankki haluaa paneutua asiakkaan pankkiasioihin kokonaisuutena eikä vain myydä yhtä tuotetta. Toisin sanoen Sampo Pankissa halutaan kuunnella asiakkaita kilpailijoita paremmin. Tavoitteena pankilla on nousta näillä keinoin entistä merkittävämmäksi pankkitoimijaksi Suomessa ja saavuttaa parhaan suomalaisen pankin maine. Strategiana on kasvaa jokaisella asiakassegmentillä, lisätä markkinaosuutta ja tarjota asiakkaille kilpailukykyisillä hinnoilla entistä parempia palveluita.

Sampo Pankin missiona on olla ”paras paikallinen pankkipartneri”. Se tarkoittaa, että pankki haluaa olla jokaisella osa-alueella parempi kuin kilpailijansa. Sampo Pankissa aloitettiin vuonna 2005 ”Hyötyä asiakkaalle-ohjelma”, jota jatketaan edelleen. Ohjelman tehtävänä on tuottaa entistä enemmän hyötyä asiakkaalle, tarjoamalla heille innovatiivisia ratkaisuja.

Pankin ja asiakkaiden välinen suhde halutaan perustaa molemminpuoliseen arvostukseen, avoimuuteen, rehellisyyteen, vuorovaikutteisuuteen ja tietoisuuteen asiakkaiden olosuhteista, tarpeista ja toiveista.

Tärkeimpinä tavoitteinaan vuonna 2010 Sampo Pankki listaa asiakastyytyvyyden parantamisen, uusien asiakasvarojen hankkimisen, palkkiotuottojen kasvattamisen, kulujen kurissa pitämisen ja luottokannan laadun parantamisen sekä marginaalitason korottamisen. (Sampo Pankki 2010; Sampo Pankin Intranet 2010.)

5.4 Sampo Pankin arvot osana arkea

Sampo Pankissa arvoja pidetään tärkeänä osana joka päiväistä työtä. Arvoja tuodaan esiin yhteisissä kokouksissa säännöllisin väliajoin ja niistä on helposti löydettävissä materiaalia pankin sisäisestä intranetistä. Jotta arvot toteutuvat ja näkyvät ne täytyy kuitenkin muuttaa selviksi yhteisiksi toimintamalleiksi, niin että niistä tulisi systemaattisia käytäntöjä. (Oksa, 2009)

Sampo Pankin päivittäisessä työssä esiin tulevat kuusi arvoa ovat:

- hyötyä asiakkaalle
- ylivoimaisesti aktiivisin
- suoraa puhetta
- yhtenä joukkueena
- rohkeasti erilainen
- voitontahto

Arvoissa korostuvat samat periaatteet kuin Danske Bank-konsernin ydinarvoissa: hyödyn tuottaminen, rehellisyys, asiantuntijuus, tavoitettavuus ja sitoutuneisuus. (Sampo Pankki 2010.)

Arvoa ”hyötyä asiakkaalle” ilmaistaan kuuntelemalla asiakasta ja näyttämällä asiakkaalle, että juuri hänen asiansa on ainutkertainen. Jokaista asiakasta kohdellaan yksilönä, kartoitetaan heidän elämäntilanteensa ja tarpeensa, jonka kautta löydetään kyseiselle asiakkaalle sopiva ratkaisu. Kun tuotteita tai palveluita tarjotaan asiakkaalle, hänelle perustellaan samalla myös hänen saamansa hyödyt tarjouksen hyväksymisestä. Halutessaan asiakas saa aina neuvoja ja apua asiakaspalvelijoilta, ja voi tuntea olonsa kotoisaksi konttorissa tarjotun lämpimän kahvin ansiosta.

Tarkoituksena on toimia aidosti asiakkaan hyödyksi ja rakentaa kestävä asiakassuhde.

”Ylivoimaisesti aktiivisin”-arvo korostuu erityisesti aloitteen tekemisessä erilaisissa asiakastilanteissa. Kohtaamisissa tuodaan asiakkaiden tietoisuuteen pankin tuotteita ja palveluita, sekä niiden mahdollisuuksia ja hyötyjä. Aloitteen tekemisen lisäksi tarkoituksena on myös etsiä aina uusia, virkistäviä tapoja lähestyä asiakasta ja tarjota heille hyödyllisiä ratkaisuja. Tyytyväistä asiakasta pyydetään suosittelemaan Sampo Pankkia myös tuttavilleen ja sukulaisilleen. Esiinnytään asiakkaalle aktiivisina, muttei hyökkäävinä myyjinä.

Arvoa ”suoraa puhetta” henkilöstö tuo esiin olemalla asiakkaalle avoin ja suora, ja uskaltamalla ilmaista myös perustellun erimielisyytensä. Asiakkaalle kerrotaan omasta mielestä paras ratkaisu ja käydään aina yhdessä asiakkaan kanssa läpi myös tuotteeseen mahdollisesti liittyvät riskit ja ehdot, ja yritetään näin toteuttaa myyntiä rehdiltä pohjalta. Kestävää asiakassuhdetta ei voi rakentaa ilman vankkaa luottamusta ja rehellisyyttä. Myös työtovereille annetaan rakentavaa palautetta ja otetaan sitä itse vastaan heiltä.

Arvo ”yhtenä joukkueena” kertoo, että Sampo Pankissa toimitaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja puhalletaan yhteen hiileen jokaisessa yksikössä ja yksiköiden välillä. Työtovereiden ja esimiesten tukeen voi luottaa. Hyvä ilmapiiri ja toimiva tiimityö näkyvät ulospäin ja välittyvät myös asiakkaille. Onnistumisista iloitaan avoimesti ja yhteisesti, toisten onnistumiset motivoivat myös muita yrittämään parhaansa. Virheet myönnetään ja niistä opitaan. Tavoitteena on työskennellä yhtenä joukkueena asiakkaan eduksi.

Yhtenä Sampo Pankin kilpailuvalttina on arvo ”rohkeasti erilainen”. Tätä on tarkoitus tuoda esiin rikkomalla rajoja sekä ajattelussa että toimintatavoissa. Sampo Pankissa korostuvat nuorekas ilme sekä valtavirrasta erottuvat kampanjat ja tunnuslauseet. Asiakastilanteissa ei tyydytä yksinkertaisimpaan ja itsestään selvään ratkaisuun, vaan etsitään uusia toimintamalleja. Henkilökunta toimii joustavasti ja räätälöi omanlaisia ratkaisuja, esimerkiksi asiakkaalle sopivan tilipaketin. Sampo

Pankin pyrkimyksenä on omalta osaltaan uudistaa suomalaista pankkikulttuuria ja ajattelumalleja.

Jokaisella Sampo Pankin jäsenellä on vahva tahto ja motivaatio toimia tuloksen parantamiseksi ja kannattavan kasvun edistämiseksi: ”voitontahto”. Johto seuraa myyntiä ja motivoi työntekijöitä palkitsemalla hyvistä tuloksista. Onnistumisilla saavutetaan menestystä, mikä kasvattaa intohimoa työhön myös muissa. Rekrytoitaessa otetaan huomioon hakijan paineensietokyky ja oma-aloitteisuus, pankkiin halutaan töihin aktiivisia ja sosiaalisia asiakaspalvelijoita. Sampo Pankki haluaa olla paras alallaan ja kertoa menestyksestään. (Sampo Pankin Intranet 2010.)

7 YHTEENVETO

Yrityksen arvojen tulisi olla ohjaava tekijä sekä koko yrityksen toiminnassa että henkilökunnan arkisessa työssä ja päätöksen teossa. Pankkitoiminnassa kuten muissakin palveluyrityksissä asiakasviestintä korostuu tärkeänä kilpailuvalttina. Arvojen korostaminen asiakasviestinnässä vahvistaa yrityksen imagoa ja luo siitä positiivista kuvaa. Asiakasviestintä on yhteisöviestinnän keskeisimpiä osa-alueita, koska se kuvastaa kaikkea sitä ulkoisesti näkyvää, asiakkaisiin kohdistuvaa toimintaa, jonka perusteella yritystä arvioidaan. Koko yhteisön viestinnän tulee olla tarkkaan suunniteltua ja yhdenmukaista, jotta sitä voidaan pitää toimivana.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia arvojen välittymistä asiakasviestinnässä sekä henkilökunnan sitoutumista niihin. Lisäksi tutkittiin myös henkilökunnan tyytyväisyyttä asiakasviestinnän organisointiin ja haettiin kehitysehdotuksia siihen. Asiakasviestinnän organisointi tukee henkilöstön työskentelyä ja vaikuttaa siis myös arvojen välittämisen helppouteen. Tämän takia on erittäin tärkeää, että henkilöstö voi kokea asiakasviestinnän toteutuksen toimivaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvailtiin arvojen merkitystä yritysmaailmassa sekä perehdyttiin arvoprosessiin ja arvojohtamiseen, minkä jälkeen selvitettiin yhteisöviestinnän merkityksiä, tehtäviä ja suunnittelua. Teoriaosuuden kolmannes-

sa pääluvussa keskityttiin ulkoiseen viestintään ja erityisesti asiakasviestintään sen keskeisenä osana. Asiakasviestinnän keinoina tutkittiin asiakaskohtaamisia, puhe-
linsoittoja, asiakastilaisuuksia, suoramainontaa ja toimitilojen ulkoasua.

Empiirisessä osuudessa kuvattiin case-yrityksen toimintaa, strategiaa ja arvoja sekä asiakasviestinnän eri keinojen toteutusta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen avulla. Kyselyn vastausprosentti oli erittäin hyvä ja tulosten voidaan päätellä olevan melko luotettavia henkilöstön mielipiteiden kuvaajina.

Opinnäytetyön teoriaosuus tukee ja selittää empiiristä osuutta, ja niiden rakenteet mukailevat toisiaan. Teoriaosuudessa esiteltiin Schwartzin kehittämä universaali arvokehä, joka on sovellettavissa myös yrityksen arvomaailmaan. Tutkimuksen tulokset tukevat tätä teoriaa. Case-yrityksen arvot ovat: ”hyötyä asiakkaalle”, ”ylivoimaisesti aktiivisin”, ”suoraa puhetta”, ”rohkeasti erilainen”, ”yhtenä joukkueena” ja ”voitontahto”. Tätä arvomaailmaa tutkittaessa ilmeni, että henkilökunta korostaa työssään erityisesti arvoa ”hyötyä asiakkaalle” ja kokee myös toimivansa erittäin rehellisesti arvon ”suoraa puhetta” pohjalta. Nämä kertovat Schwartzin arvokehällä itsensä ylittämistä ja erityisesti hyväntahtoisuudesta. Arvot ”rohkeasti erilainen” ja ”ylivoimaisesti aktiivisin” sijoittuvat arvokehällä kohtaan avoimuus muutokselle kuvaten itseohjautuvuutta ja virikkeisyyttä. Arvon ”voitontahto” voidaan puolestaan nähdä kuvaavan arvokehällä itsensä korostamista: suorittamista ja valtaa. Arvolla ”yhtenä joukkueena” taas korostetaan säilyttämistä: yhdenmukaisuutta ja perinteitä. Case-yrityksen arvoissa korostuvat siis Schwartzin teorian mukaan erityisesti avoimuus muutokselle ja muiden huomiointi, mutta myös muut arvokentät kuvastuvat arvoista.

Tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset ovat täysin case-yrityksen hyödynnettävissä. Niiden avulla yritys voi kehittää toimintaansa jatkossa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WSOY.

Arhoma, S., Järvelin, K., Kvist, H. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit: Mitä parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Sedecon Oy.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine - menestystekijä. Porvoo: WSOY.

Daniels, T., Papa, J. & Spiker, B. 1997. Perspectives on Organizational Communication. Fourth Edition. USA: McGraw Hill

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Heikurainen, P. & Joutsenkunnas, T. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Juholin, E. 2006. Communicare: Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Lönnqvist, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda, Helsinki: Talentum Media Oy.

Kallio, T. & Nurmi, P. 2006. Vastuullinen liiketoiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä. Tampere: Turun kauppakorkeakoulu.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtinen, J. & Storbacka, K. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla? Porvoo: WSOY.

Niemelä, M., Suua, P. & Väisänen, L. 2009. Sanat työssä – vuorovaikutus ammattitaitona. Helsinki: Kirjapaja.

Pohjola, J. 2003. Visuaalisen identiteetin johtaminen: Ilme. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Salovaara, P. 2006. Kohti kestävästä yritysetiikkaa: Yritys – hirviö vai hyvä haltijatar? Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Valjakka, M. 2004. Työ tekijäänsä kiittää? Tutkimus yrittäjän ja yrityksen arvoista. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: Suuri integraatiokirja. Hämeenlinna: Talentum.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen!- Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, L. 1989. Viestintä- tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Elektroniset lähteet

Kookas. 2010. Arvot – periaatteet joiden pohjalta toimitaan. Kookas. [viitattu 1.3.2010] Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/6978>

Kopperi, M. 1999. Liike-elämän etiikka ja taloudellinen globalisaatio. Filosofinen aikakauslehti N&N 1/99. [viitattu 1.3.2010]. Saatavissa: http://www.netn.fi/199/netn_199_koppe.html

Mäenpää, S. 2009. Visuaalinen viestintä. Lapuan hiippakunnan viestintäpäivien seminaari. [viitattu 1.3.2010] Saatavissa: http://www.lapuanhiippakunta.fi/files/ppt/visuaalinen_viestinta.ppt.

Paarma, J. 2003. Yksilön ja yhteisön arvojen merkitys, vaikutus ja vaaliminen. Esitelmä Turun kauppakorkeakoulun Moniarvoisuus johtamisessa-seminaarissa. [viitattu 1.3.2010] Saatavissa: <http://www.ev1.fi/arkkipiispa/tkkk10042003.htm>

Puohiniemi, M. 2010. Arvot, aika ja ikääntyminen nopeasti muuttuvan työelämän esteenä. Keva. [viitattu 1.3.2010] Saatavissa: http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Puohiniemi.pdf

Ratia, S. 2005. Starkin talo pysyy arvokohteena. Etelä-Suomen Sanomat. [viitattu 3.3.2010] Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=59241>

Sampo Pankki Oyj. 2010. Hyvä pankki suomalaisille. Sampo Pankki Oyj [viitattu 5.3.2010] Saatavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Tietoapankista/Pages/Tietoapankista.aspx>

Sampo Pankki Oyj. 2010. Sampo Pankin organisaatio. Sampo Pankki Oyj [viitattu 5.3.2010] Saatavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Organisaatio/Pages/Organisaatio.aspx>

Sampo Pankki Oyj. 2010. Meidän visiomme ja missiomme. Sampo Pankki Oyj [viitattu 5.3.2010] Saatavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampo/SampoPankkilyhyesti/Tietoapankista/VisioJaPamaara/Pages/VisioJaPaamaara.aspx>

Sampo Pankki Oyj. 2010. Postisäästöpankista nykypäivään. Sampo Pankki Oyj [viitattu 5.3.2010] Saatavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankistaSampoPankkilyhyesti/Historia/Pages/Historia.aspx>

Sampo Pankki Oyj. 2010. Sampo Pankin arvot. Sampo Pankki Oyj [viitattu 5.3.2010] Saatavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Tietoapankista/Arvot/Pages/Arvot.aspx>

Siukosaari, P. 2010. Suoramarkkinointi. MTL Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. [viitattu 5.3.2010] Saatavissa: <http://www.mtl.fi/suoramarkkinointi>

Muut lähteet

Ora, J. 2008. Palvelun merkitys yrityskuvan luojana Case: Sampo Pankki Oyj. AMK. [viitattu 25.2.2010]

Räisänen, I. 2009. Asiakastyytyväisyystutkimus Sampo Pankille: Klaukkalan konttorin kassa-asiakkaiden tyytyväisyyden selvittäminen. AMK. [viitattu 25.2.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Arvot osaksi johtamista. [viitattu 5.3.2010].

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Tavoitteena kannattava kasvu. [viitattu 5.3.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Ruoholahti: Arvot osana arkea. [viitattu 5.3.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Strategiat. [viitattu 7.3.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Konsernimme linjauksia. [viitattu 7.3.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Hallavon 5 tärkeää tänä vuonna. [viitattu 7.3.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Kohti vuotta 2010. [viitattu 7.3.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Viestintäsuunnitelma 2010. [viitattu 8.3.2010]

Sampo Pankki Oyj Intranet. 2010. Visio ja missio. [viitattu 7.3.2010]

TUTKIMUS HENKILÖKUNNALLE SAMPO PANKIN ARVOISTA ASIAKASVIESTINNÄSSÄ

Taustatiedot

1. Ikä:

- alle 25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- yli 56 vuotta

2. Työkokemus Sampo Pankissa:

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Työprofiili:

- Päivittäisasiat
- Lainat
- Sijoitukset
- Yritysasiakkaat

Arvot

Sampo Pankin arvot ovat: hyötyä asiakkaalle, ylivoimaisesti aktiivisin, suoraa puhetta, yhtenä joukkueena, rohkeasti erilainen ja voitontahto.

1. Oletko kuullut näistä arvoista?

- Kyllä En En osaa sanoa

2. Olisitko muistanut ne ilman yllä olevaa tietoa?

- Kyllä En En osaa sanoa

3. Tunnetko sisäistäneesi nämä arvot ja ymmärtäväsi kuinka niitä voi toteuttaa päivittäisessä työssäsi?

Huonosti 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin

4. Tiedotetaanko arvoista ja keinoista toteuttaa niitä työssäsi mielestäsi tarpeeksi?

- Kyllä
- Ei, kaipaisin lisää informaatiota
- En osaa sanoa

5. Jos vastasit edelliseen kieltävästi, minkä tyyppistä ohjeistusta arvojen esiintuomiseen kaipaisit lisää?

- Portaali-tiedotteita
- Esimiesten tukea
- Esitteitä/ itseopiskelumateriaalia
- Yhteistä koulutusta
- En mitään
- jotain muuta, mitä? _____

6. Kuinka sitoutunut arvoihin ja niiden viestimiseen koet olevasi?

En ollenkaan sitoutunut **1** **2** **3** **4** **5** Erittäin sitoutunut

7. Millä tavoin sitoutuneisuuttasi arvoihin voisi vahvistaa?

8. Kuinka helppoa mielestäsi on ilmaista seuraavia arvoja päivittäisessä työssäsi?

Hyötyä asiakkaalle	Erittäin vaikeaa	1	2	3	4	5	Erittäin helppoa
Ylivoimaisesti aktiivisin	Erittäin vaikeaa	1	2	3	4	5	Erittäin helppoa
Suoraa puhetta	Erittäin vaikeaa	1	2	3	4	5	Erittäin helppoa
Yhtenä joukkueena	Erittäin vaikeaa	1	2	3	4	5	Erittäin helppoa
Rohkeasti erilainen	Erittäin vaikeaa	1	2	3	4	5	Erittäin helppoa
Voitontahto	Erittäin vaikeaa	1	2	3	4	5	Erittäin helppoa

9. Seuraavassa on eritelty joitakin keinoja tuoda arvoja esille asiakaskohtamisessa. Kuinka hyvin koet toteuttavasi niitä?

Aloitteen tekeminen	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Rehellisyys	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Kärsivällinen kuuntelu	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Uusien ja parempien ratkaisujen etsiminen	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Suosittelusten pyytäminen	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin

10. Millä muilla tavoin tuot arvoja esille asiakaskohtamisissa?

Asiakasviestintä

1. Kuinka hyvin arvot mielestäsi tulevat esille seuraavissa asiakasviestinnän osa-alueissa konttorissa yleisesti?

Asiakaskohtaaminen	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Puhelinsoitot	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Suoramainonta	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Asiakastilaisuudet	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Konttorin ulkoasu	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin

Vastasitko johonkin kohtaan edellisessä kysymyksessä ”huonosti/melko huonosti”, miksi? Miten tätä voisi parantaa?

2. Kuinka hyvin itse koet tuovasi arvoja esille asiakasviestinnässä?

Asiakaskohtaaminen	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Puhelinsoitot	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin
Asiakastilaisuudet	Huonosti	1	2	3	4	5	Erittäin hyvin

Asiakasviestinnän organisointi

1. Kuinka toimivaa asiakasviestinnän organisointi mielestäsi on konttorissa? (esim. vuoronumerot, jonotus pikakassoille, soittovuorot, soittorunko, muiden ja itse tekemät ajanvaraukset jne.)

Ei erityisen toimivaa 1 2 3 4 5 Erittäin toimivaa

2. Mikä toimii mielestäsi hyvin? Mikä taas huonosti?

3. Mitä haluaisit muuttaa asiakasviestinnän organisoinnissa? Kehitysehdotuksia.
