

LOGISTISEN KETJUN VIESTINTÄ

Case: Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heikkinen, Matti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2019
	Sivumäärä 33	
Työn nimi Logistisen ketjun viestintä Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoitus on logistisen ketjun viestinnän kehittäminen päivittäistavara-kaupassa kohdeyrityksessä. Hyvällä viestinnällä voidaan parantaa asiakassuhteita ja tarjota vastuullista ja laadukasta palvelua sidosryhmille. Avoimuus ongelmatilanteissa on yksi tärkeä osa vastuullista toimintaa. Hyvällä tiedottamisella asiakkaille luodaan hyvää vuorovaikutusta ja annetaan myös mahdollisuus asiakkaalle reagoida tilanteisiin. Teoriaosuudessa käsitellään viestintäsuunnitelmaa ja asiakasviestintää sekä näiden kahden välistä suhdetta. Viestintäsuunnitelman tekeminen antaa pohjan hyvälle asiakasviestinnälle. Logistiikan toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tieto kulkee nopeasti. Kilpailtaessa asiakastytyväisyydestä on ymmärrettävä omien asiakkaiden tarpeet ja muokattava omia logistiikkatoimintoja niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita. Ilman toimivaa sisäistä viestintää ei ole mahdollista onnistua ulkoisessa viestinnässä. Työn empiriaosuudessa tutkimukseen kerättiin aineistoa haastattelemalla toimitusketjun eri osastojen työntekijöitä. Aineistoa kerättiin myös tutkijan osallistuvalla havainnoinnilla. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään viestinnän nykytila ja luomaan pohja tavoitetilaan. Haastattelujen tarkoitus oli kerätä tietoa nykyisestä viestintäsuunnitelmasta ja löytää ilmenevät kehityskohteet. Tutkimustulosten perusteella löydettiin kehitettävää sisäisestä viestinnästä ja asiakasviestinnästä. Suurin kehityskohde oli yhteisen asiakasviestintäsuunnitelman puuttuminen kriisitilanteissa. Jokaisella yrityksen eri osastolla oli oma viestintäsuunnitelma tai sellaista ei ollut tehty lainkaan. Tutkimuksessa luotiin uusi yhteinen suunnitelma asiakasviestintään ja tuotiin esille jatkokehityskohteet viestintään.		
Asiasanat Sisäinen viestintä, viestintäsuunnitelma, sidosryhmäviestintä, kriisiviestintä, toimitusketju, viestintäkanavat, päivittäisviestintä		

Abstract

Author(s) Heikkinen, Matti	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 33	
Title of publication Logistics chain communication Case Study: Company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract The topic of this thesis was to study internal and customer communication in a logistics company. Good outward communication is the way to improve customer relationships and to offer liable and high-quality service for the customers. Transparency in problematic situations is an important part of responsible actions. The good informing of the customers creates good interaction and the customers have time to react if there are logistical problems. The theoretical part focuses on communication plans and customer communication and the relationship between them. Creating a communication plan provides the basis for good customer communication. For the logistics function, it is very important that the information spreads fast. When competing for customer satisfaction, one needs to understand the needs of one's own customers and to customize the logistics operations to best serve the customers' needs. Without effective internal communication, it is not possible to succeed in external communication. In the empirical part of the study, data was collected by interviewing employees in the different departments of the supply chain. The data was also collected through the writer's observations. The purpose of the interviews was to gather information on the current state of communication, the current communication plan and to identify the emerging areas for improvement. Based on the results, internal communication and customer communications could be improved. The most remarkable area for improvement was that the case company did not have a common customer communication plan for logistics problems. Each department of the company had its own communication plan or none at all. As a result of the study, a new, shared plan for customer communication was created and the areas for further development in communication were highlighted.		
Keywords internal communication, communication plan, stakeholder communication, crisis communications, supply chain, communication channels, daily communication		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	VIESTINTÄSUUNNITELMA.....	5
2.1	Viestintä.....	5
2.2	Viestintäsuunnittelun sisältö.....	5
2.3	Viestintäsuunnitelman eri vaiheet	8
2.3.1	Suunnittelun osa-alueet	8
2.3.2	Päivittäisviestintä	8
2.4	Resurssit	9
2.4.1	Henkilöstö ja osaaminen.....	10
2.4.2	Viestinnän kanavat	10
2.4.3	Viestinnän keinot ja teknologia	10
3	ASIAKASVIESTINTÄ.....	12
3.1	Sidosryhmäanalyysi.....	12
3.2	Asiakasviestinnän suunnittelu	13
3.2.1	Vastuullisuus sidosryhmäviestinnässä	14
3.2.2	Kriisiviestintä.....	14
3.3	Yhteistyö sidosryhmäviestinnässä	15
4	CASE: YRITYS X.....	16
4.1	Yritys X esittely	16
4.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	16
4.3	Nykytila-analyysi.....	17
4.3.1	Käytettävät tietojärjestelmät.....	18
4.3.2	Sisäinen viestintä.....	19
4.3.3	Viestintäkanavat	21
4.3.4	Viestintä kriisitilanteissa	21
4.4	Johtopäätökset	22
4.4.1	Viestintäkanavat	24
4.4.2	Informaatiotulva	24
4.4.3	Ajantasainen tiedonkulku logistiikassa	25

4.4.4	Kuljetustenohjausjärjestelmä	26
4.5	Kriisiviestinnän logistiikan poikkeamat	26
4.5.1	Yksittäisen kuorman myöhästyminen.....	27
4.5.2	Laaja ongelma toimitusketjussa.....	27
4.6	Reliabiliteetti ja validiteetti	27
5	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	32

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Maailman monimutkaistuminen ja globalisaatio on nostanut viestinnän keskiöön: on pysyttävä toimimaan vastuullisesti ja otettava huomioon erilaisia sidosryhmien odotuksia ja näkemyksiä sekä lunastettava olemassaolon oikeutus päivittäin. Viestintä on kiinteästi sidoksissa organisaatioiden johtamiseen. Viestinnän ammattilaisilta vaaditaan yhä korkeampaa osaamista, kuitenkin viestintä kuuluu työelämässä kaikille ja toimii kaikissa prosesseissa. Viestinnän on oltava toisaalta korkean ammattimaista, toisaalta hyvin arkipäiväistä. Molemmissa tulee onnistua, jotta toiminta on vastuullista ja asiakas saa riittävän hyvää palvelua. (Juholin 2009, 32-34.)

Juholin (2009, 33.) kirjoittaa Mika Kamenskyn ennustaneen, että strateginen johtaminen tulee kehittymään voimakkaasti vuorovaikutusjohtamisen suuntaan. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa, että koko organisaation voimalla on mietittävä, miten yhä monimutkaisempia riippuvuussuhteita ymmärretään ja hallitaan sekä käännetään ne omaksi eduksi hyvinä vuorovaikutussuhteina. Juholin jatkaa, että tämä suuntaus on edelleen vahvistunut ja strategia koskee jokaista organisaation jäsentä tavalla tai toisella, ja siksi strategian viestintään on paneuduttava entistä perusteellisemmin.

Logistiikka on tullut tärkeäksi osaksi kasvun kiihdyttämistä. Logistiikan toimivuutta on jatkuvasti kehitettävä ja on tärkeää pyrkiä olemaan askeleen edessä muita kilpailijoita. Kun tehokkuus ja laatu ovat korkealla tasolla, se nostaa myös yhtiön kokonaissuoritusta. Yksi keino nostaa laatua ja suoritustasoa on parantaa asiakaspalvelua. Kilpailtaessa asiakastytyväisyydestä on ymmärrettävä omien asiakkaiden tarpeet ja muokattava omia toimintoja niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita. Oikea-aikaisella ja hyvällä viestinnällä voidaan parantaa asiakaspalvelua ja annetaan asiakkaille mahdollisuus reagoida erilaisiin poikkeustilanteisiin. (Cohen & Roussel 2013, 1-2., 5-6.)

Aiemmin esimerkiksi Hanna Koivisto on käsitellyt vuonna 2009 opinnäytetyössään ”*Sidosryhmäviestinnän haasteet isossa yrityksessä*” viestintää sidosryhmille. Työssä huomattiin, että isossa yhtiössä on haasteita viestinnän hallinnassa ja viestinnän kohdentamisessa oikein. Samoin aina ei ymmärretä viestinnän tärkeyttä ja sitä, minkälaisia vaikutuksia sillä voi olla muihin sidosryhmiin.

Elli Antikainen on tutkinut sisäistä viestintää osana ketterää strategiaa pro gradu- tutkielmassa *Sisäisen viestinnän rooli ketterän strategian toimeenpanossa* (2016). Tutkimustuloksena oli, että viestinnän tulee tukea ja toteuttaa strategiaa yrityksessä. Tutkimuksessa

perehdyttiin hieman enemmän myös strategian luomiseen ja strategian prosessiin. Molemmissa töissä oli samaa, että sisäinen viestintä on tärkeä osa strategian toteuttamista.

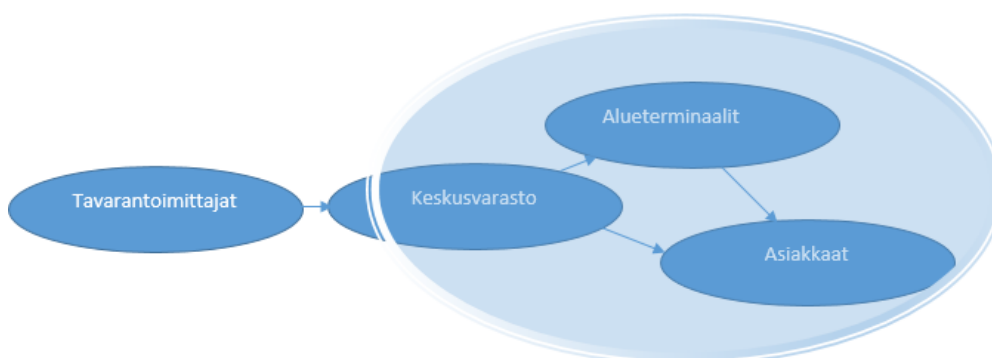
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on tehty yrityksen X logistiikalle, jonka päätoimiala on tuottaa logistiset palvelut yrityksen X konsernille ja sen tytäryhtiöille. Työn tarkoitus on kehittää logistisen ketjun viestintää. Yhteisillä ohjeilla ja toiminnoilla ohjataan työntekijöitä parempaan viestintään. Yritys X-konsernin asiakkaat voivat näin parantaa omien asiakkaidensa palvelun laatua. Tutkimuksessa perehdytään yhtiön sisäiseen viestintään, jonka tulee olla kunnonssa ennen kuin voidaan toimia tuloksellisesti yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa (Cohen&Roussel, 2013, 129-138.).

Tutkimuskysymys on seuraava: miten logistisen ketjun viestintää voidaan kehittää yrityksen X logistiikassa?

Kehityskohteina tutkimuksessa perehdytään seuraaviin asioihin:

1) Päivittäin tapahtuva sisäinen viestintä, 2) Ajantasainen tiedonkulku logistisessa ketjussa ja 3) Viestintäohjeet logistisissa poikkeamissa eli kriisiviestintään asiakkaille.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rajaus toimitusketjussa

Kuvion 1 mukaisesti opinnäytetyössä tarkastellaan keskusvarastojen ja alueterminaalien välistä tiedonkulkua sisäisessä viestinnässä. Tulologistiikka rajataan pois ja tutkimuksessa tarkastellaan tuotanto- ja lähtölogistiikkaa. Huolinta on rajattu pois, koska sen hoitavat ulkopuoliset operaattorit.

Yrityksen X tuotantologistiikassa on kolme keskusvarastoa, joissa tapahtuu suurin osa tuotannosta. Keskusvarastoilta menee suorajakelua asiakkaille ja toimituksia kahdeksaan alueterminaaliin, joista lähtevät omat toimitukset asiakkaille.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös logistisia tietojärjestelmiä osana viestinnän toimivuutta. Sidosryhmäviestinnän osalta keskitytään viestintään asiakkaille. Yrityksen X logistiikan pääasiakkaat ovat päivittäistavarakaupat, foodservice-asiakkaat ja BtoB-asiakkaat. Muihin sidosryhmiin voidaan viitata, mutta pääsääntöisesti keskitytään asiakasviestintään. Yrityksen X logistiikan toiminnassa on huomattu puutteita asiakkaiden suuntaan tapahtuvassa tiedottamisessa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

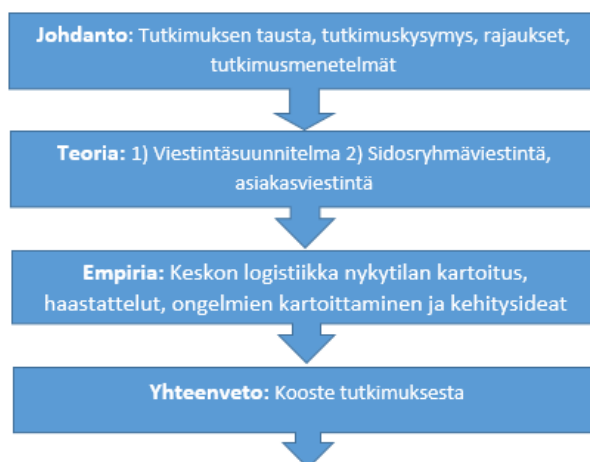
Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää ja paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan muun muassa teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivista analyysia. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160.) Tässä työssä tutkimusmenetelminä käytetään strukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelua ja tutkijan osallistuvaa havainnointia.

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä kahdeksan vuotta ja toiminut pääsääntöisesti kuljetusjärjestelijänä runko- ja kaukojakelussa Vantaalla sekä paikallisjakelussa Oulussa, alueena Pohjois-Suomi. Käytänkin työssä menetelmänä osallistuvaa havainnointia. Osallistuvalla havainnoinnilla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tutkimukset ovat yleensä kenttätutkimuksia ja tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-216.)

Havainnoinnin lisäksi opinnäytetyössä on lähetetty avoimista kysymyksistä koostuva lomakehaastattelu yrityksen alue- ja yksikköpäälliköille, jotka vastaavat logistiikasta eri alueilla. Kysely lähetettiin kuudelle henkilölle lokakuussa 2016. Heidän tehtävänä oli kerätä tietoa myös työntekijöiltään kyselyä varten. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. Avoimen vaihtoehdon avulla ajatellaan saatavan esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-201.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta: johdanto, viestintäsuunnitelma ja sidosryhmäviestintä, nykytila-analyysi, kehitysideat ja yhteenveto. Rakenne näkyy kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa on tutkimuksen tausta, tutkimuskysymyksen määrittely, rajaukset, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne. Teoriaosuudessa käsitellään viestintäsuunnitelma osana yrityksen toimintaa ja toisena kokonaisuutena sidosryhmäviestintä. Teoriaosuudessa käytetään suomen ja vieraskielisen kirjallisuuden teoksia, artikkeleita ja elektronisia julkaisuja.

Empiriaosuudessa esitellään yritys, jolle tutkimus tehdään. Kappaleessa käydään läpi, kuinka tutkimus on toteutunut ja kartoitetaan nykytila. Nykytilakartoituksen ja teoriaosuuden pohjalta esitetään kehitysehdotukset yritykselle. Kehitysideoiden lisäksi on luoda ideaalinen malli, johon yrityksen tulisi tavoitella. Yhteenvedossa lopuksi käydään läpi tutkimus kokonaisuudessaan: teoriaosuus, tutkimuksen toteuttaminen ja saadut tulokset.

2 VIESTINTÄSUUNNITELMA

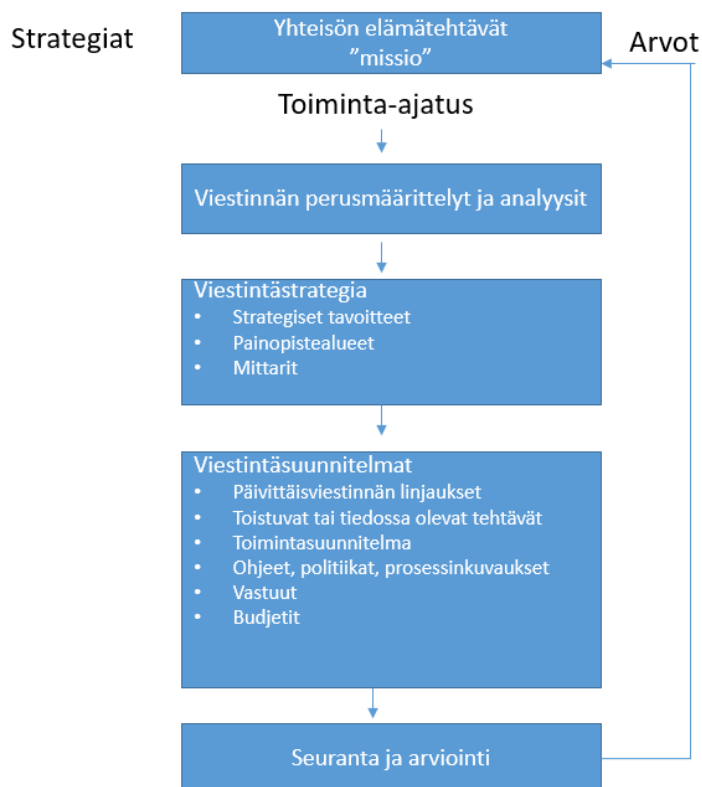
2.1 Viestintä

Viestinnästä on tullut aikamme yleiskäsite: elämme viestintäyhteiskunnassa ja maailmamme täyttyy erilaisista viesteistä. Viestintä on monimutkainen ilmiö, jonka vaikutuksia ei ole helppo ennustaa. Tässä on kyseessä teknisen prosessin lisäksi myös ihmisten välisistä suhteista. Viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä myös viestintävälineitä ja foorumeita. (Juholin E. 2009, 20.) Organisaatioiden on tärkeää hallita viestintää yhtenä liiketoimintasuunnitelman osana.

Viestinnän tulisi olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa. (Saarela, 2006) Viestintää tulisi arvioida samalla tavoin kuin muitakin yrityksen osa-alueita. Sitä voidaan arvioida erilaisilla määrällisillä mittareilla, mutta vaikuttavuuden arviointi on vaikeampaa. Vaikuttavuutta ei voida muuttaa hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä. (Juholin E. 2009, 108.)

2.2 Viestintäsuunnittelun sisältö

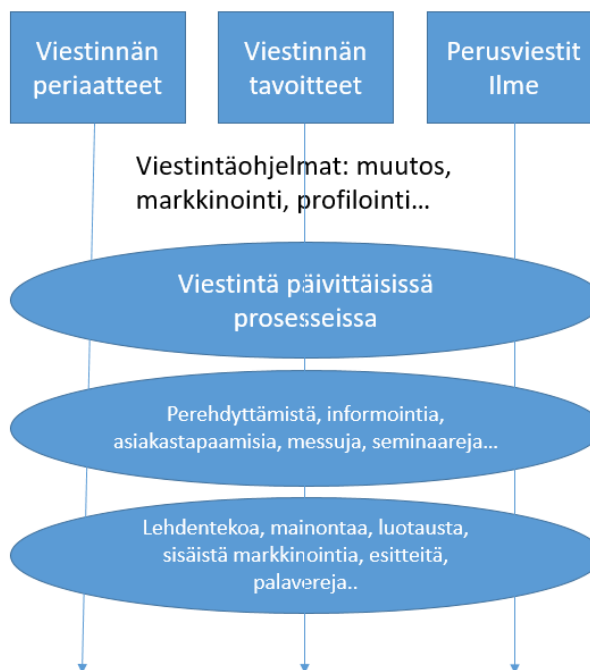
Yrityksen strategian tulee sisältää tavoitteet sekä toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat. Viestintästrategia perustuu organisaation ja koko yhteisön liiketoimintastrategiaan. Terminä viestintästrategia voi kuulostaa vaikealta käsitteeltä, mutta yksinkertaisuudessaan se sisältää suunnan ja luo pohjan käytännön viestinnälle. Se täytyy olla sellaisessa muodossa, joka on helppo ymmärtää, ja jokainen organisaation työntekijä voi sitä ymmärtää ja noudattaa. Viestintäsuunnittelun sisällön tulee vastata yrityksen viestintästrategiaa. (Juholin E. 2009, 68-71.)



Kuvio 3. Mallikuvio viestinnän suunnittelun tasoista (mukailtu Juholin 2013, 143.)

Kuvio 3 osoittaa, että jokainen viestintäsuunnitelma tai ohjeistus ilmentää viestinnän kokonaistavoitetta. Yrityksen strategia vaatii käytännön toimenpiteitä ja resursseja. Suunnittelun tarkoitus ei ole luoda byrokraattista prosessia, mutta olennaiset asiat on hyvä määrittellä silloin tällöin. Usein myös on kyse siitä, että aiemmin kirjaamattomat sopimukset ja säännöt tehdään virallisiksi sanomalla ne ääneen tai kirjoitetaan puhtaaksi. Viestinnän perusmäärittelyjä ovat sidosryhmien ja -henkilöiden määrittely, foorumit, viestintävastuut ja -oikeudet. Suunnittelun resursseja käsitellään myöhemmissä luvuissa. (Juholin 2013, 143-148.)

Juholinin (2009, 75.) mukaan viestinnän suunnittelun johtoajatus on läpäisyperiaate, jonka mukaan asetetut tavoitteet ja periaatteet toteutuvat kaikkialla organisaatiossa. Niiden tulee tulla todelliseksi ihmisten päivittäisessä työssä, prosesseissa ja vuorovaikutustilanteissa. Seuraava kuvio 4 mallintaa tätä tilannetta.



Kuvio 4. Viestinnän läpäisyperiaate mukailtu (mukailtu Juholin 2009, 79.)

Edellytys viestinnän toiminnalle on, että organisaatiossa ollaan tietoisia asetetuista tavoitteista. Eli tulee tietää, miten asioita konkreettisesti tehdään ja mitä asioita on olennaista pitää esillä tai korostaa eli viestiä. Tätä periaatetta voidaan noudattaa, kun luodaan viestintäsuunnitelmaa. (Juholin 2009, 79-80.)

Viestintään tulee asettaa tavoitteet. Viestinnän tehtäviin Juholin (2009, 54.) mukaan kuuluu:

1. tiedon saatavuus ja tiedonvaihdanta työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kesken
2. sitoutumisen edellytysten luominen sekä työhyvinvoinnin tukeminen
3. kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken
4. yhteisökuvaan vaikuttaminen, maineen tai brändin hallinta
5. yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu
6. tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen.

Viestiminen ei ole niin yksinkertaista kuin toivoisimme. Vaikka yritämme saada viestiä perille pitkäänkin, aina ei tapahdu odottamaamme vaikutusta. Syitä voi olla monia lähtien siitä, että viesti ei ole teknisesti saavuttanut toivottuja vastaanottajia tai yleisöä. Vaikka viesti olisikin mennyt perille, ei ole itsestään selvää, että vastaanottajat ymmärtävät, mistä on kysymys. Aina ei edes aihe kiinnosta siinä määrin, että siihen jaksettaisiin paneutua. (Juholin 2009, 36.)

2.3 Viestintäsuunnitelman eri vaiheet

Viestintäsuunnitelman tarkoitus on ohjata viestinnän toteutusta pitkäjänteisesti strategian linjauksia seuraten. Suunnitelma ei saa olla dokumentti, joka kaivetaan esiin kerran vuodessa, vaan jokapäiväistä työtä ohjaava työkalu. Suunnitelmien sisältö ja laajuus vaihtelevat suuresti organisaation koon mukaan. Suunnittelemattomuus ei välttämättä tarkoita, että asiat ovat huonolla tolalla. Ongelmia voi syntyä vasta silloin, kun avainhenkilöt ovat tilapäisesti poissa tai lähtevät kokonaan pois. (Juholin 2009, 108.)

Cohen&Russellin (2013, 129-133.) mukaan on sisäisen viestinnän oltava kunnossa, jotta voidaan viestiä tehokkaasti ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa. Tämän takia reaaliaikainen tieto kuljetettavista tuotteista ja lähetyksistä on erittäin tärkeää yhtiön sisällä. (Mangan ym. 2012, 238.)

2.3.1 Suunnittelun osa-alueet

Logistisessa ketjussa tiedonkulku tulee tapahtua jatkuvasti ja päivittäisessä viestinnässä tuodaan esille siihen liittyviä asioita. Yleisesti Juholinin (2009, 74-78.) viestintästrategian mukaan operatiivinen suunnittelu pohjautuu strategiaan ja muodostuu seuraavanlaisista osa-alueista:

- Päivittäisviestintä
- Vuosittain tai säännöllisesti toistuvat toimenpiteet
- Toimintasuunnitelmat
- Ohjeet, politiikat, prosessikuvaukset
- Projektit, kampanjat

2.3.2 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestinnällä on useita ilmenemismuotoja. Se on työyhteisön toiminnan moottori, ja ilman sitä joudutaan ongelmiin. Siinä jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vastuunsa, ja laiminlyönnit kostautuvat nopeasti. Sitä voidaan pitää itsestäänselvyytenä, jopa rutiininomaisena. (Juholin 2009, 110.)

- Esimiehen ja tiimin/yksikön/osaston välinen viestintä
- Tiimin jäsenten keskinäinen viestintä
- Tiimien ja yksiköiden välinen viestintä
- Tiimien/yksiköiden ja asiakkaiden/yhteistyökumppanien välinen viestintä
- Asiantuntijoiden ja saman alan tai ammatin edustajien välinen viestintä, josta voidaan käyttää myös käsitettä sisäiset verkostot. (Juholin 2009, 43.)

Millainen on hyvä päivittäisviestintä? Viestintä voi tapahtua fyysisesti tai virtuaalisessa ympäristössä. Aiemmin tuli jo esille, että viestintäsuunnitelman on pohjauduttava yrityksen strategiaan. Päivittäisviestinnän yleislinjausten tarkoitus on sopia kerran tai sopivin väliajoin, miten viestitään ja keskustellaan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain asioista, jotka ovat tärkeitä työyhteisön tai tiimin jäsenille. Tärkeimmäksi päivittäisviestinnässä nousevat asiat, jotka ovat välttämättömiä työn tekemisen ja onnistumisen kannalta. Oman luokansa sitten muodostavat äkilliset muutostilanteet ja kriisit, jotka muuttavat hetkessä päivittäisviestinnän agendan. (Juholin 2009, 110-112.) Kriisiviestintää käsitellään kappaleessa 3.2.2, jossa tarkemmin perehdytään sen luontaisiin ominaisuuksiin.

Päivittäisviestinnän toimivuuden kannalta on tärkeää sopia muutamia asioita: 1) mitkä ovat keskeiset päivittäisviestinnän asiat, jotka koskevat useimpia 2) miten usein tai millä säännöllisyydellä eri asioita käsitellään 3) mitä keinoja ja foorumeita käytetään ja kenellä tai keillä on vastuu mistäkin 4) mikä on yksilöiden oma vastuu tiedonvaihdannassa, etsinnässä ja jakamisessa. (Juholin 2009, 114-115.)

Ohjeistukset helpottavat viestinnän sujumista. Ohje syntyy, kun käydään lävitse keskeisten prosessien vaiheet. Tällaisia voivat olla henkilöstöinfo, strategian viestintä, mediatilaisuus, tiedote, vuosikertomus tai muu julkaisu. Ohje takaa yhtenäisen laadun ja tyylin säilymisen riippumatta siitä, ketkä tehtävän kulloinkin suorittavat. Sen voi tehdä mille tahansa toimenpiteelle, jossa on tärkeää noudattaa yhteistä linjaa ja joka ei itsestään selvästi ole kaikkien tiedossa. Ohjeistukset eivät saa muodostua kuitenkaan itseisarvoksi vaan mieluummin toiminnan apuvälineiksi. Ohjeistus syntyy parhaiten siten, että tehdään yksityiskohtainen prosessikuvaus muutamasta tapauksesta, jolloin pystytään paikantamaan vaiheet tai yksityiskohdat, joista tarvitaan ohjeistavaa tietoa. Ohjeet kannatta kirjata ja ottaa esille perehdyttämisessä, sekä laittaa näkyvästi intranettiin. (Juholin 2009, 120-122.)

2.4 Resurssit

Resursseilla tarkoitetaan erilaisia aineellisia ja aineettomia voimavaroja, jota yhteisöllä on käytössään. Voimavarojen määrittely on tärkeää, että ne voidaan kohdistaa oikein. Tutkimuksessa tarkastellaan nykyhetken voimavaroja ja niitä pyritään kohdistamaan oikein ja varmistamaan, että ne ovat riittävät saamaan tuloksia viestinnältä. Ensin on oltava tiedossa viestinnän tarkoitus ja päämäärät, jotta voidaan arvioida ja päättää resursseista. Jotta organisaatio voi odottaa viestinnältä tuloksia, on sen oltava valmis suuntaamaan resursseja siihen. (Juholin 2009, 94.)

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Johtaminen vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. (Viitala R. 2005, 14.)

2.4.1 Henkilöstö ja osaaminen

Puhuttaessa resursseista, tärkeimpänä voidaan pitää henkilöstöä ja sen ammatillista osaamista. Ammattitaito on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoriutua työtehtävistä. Resursseja arvioitaessa on tarkasteltava sitä, onko nykyisin käytettävissä oleva viestintäosaaminen riittävää, mitä tehtävien hoitaminen edellyttää ja tutkimuksessa tulee miettiä, miten osaamispääomaa voidaan kasvattaa. Ei riitä, että organisaatiosta löytyy ammattimaisia viestijöitä, vaan kaikille tulisi taata riittävät tiedot ja taidot viestiä organisaatiossa tehokkaasti. (Juholin 2009, 94-95.)

Tärkeää on myös rakentaa toimiva yhteisö, joka viestii tehokkaasti. Belbinin 1981 roolijaon mukaan tulee identifioida työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Tätä tietoa voidaan käyttää seuraaviin asioihin:

- Rakentaa tuottavia työsuhteita
- Valita ja luoda korkealaatuisia työryhmiä
- Nostaa itsetietoisuutta ja henkilökohtaista tehokkuutta
- Parantaa sitoutumista ja ymmärtämistä
- Kehittää rekrytointiprosessia (Richards & Grinsted 2013, 241.)

2.4.2 Viestinnän kanavat

Tiedon monimuotoisuus, lisääntyminen, hajaantuminen, nopeutuminen ja tarkentuminen ovat tekijöitä, jotka ajavat panostamaan viestintäteknologiaan toimitusketjunhallinnassa (Mangan, Lalwani, Butcher & Javadpour, 228.). Kun välineitä ja keinoja on runsaasti, ajatellaan, että ihmisten kyky vastaanottaa ja käsitellä tietoa on kehittynyt samassa tahdissa teknologian kanssa. Valitettavasti näin ei voida olettaa, vaan ihmisten tiedonkäsittelykapasiteetti on edelleen ennallaan ja lisäksi työnteossa oleva kiivas rytmi vie aikaa ja voimia tiedonhakemiselta. (Juholin 2009, 44-45.)

Sisäisessä viestinnässä verkko on tärkein kanava. Se on välitön ja suora kanava, jolla tietoa voidaan välittää ihmiseltä toiselle. Intranet ja keskustelufoorumeissa on kuitenkin hankala rajata viestintä niin, ettei siitä tule liikaa tietotulvaa. Tärkeää on, että tieto voidaan jallistaa ja julkaista siellä, missä se koetaan tärkeäksi ja se parhaiten palvelee organisaation kaikkia sidosryhmiä. Eli on huolehdittava siitä, että menetelmät ja välineet on valittu tukemaan eikä tukehduuttamaan viestintää. (Juholin 2013, 265-266.)

2.4.3 Viestinnän keinot ja teknologia

Erilaisia teknologioita ovat mm. internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet, blogit ja mobiiliviestintäverkot. Verkkoviestinnässä viestinnän välittäminen ja vastaanottaminen

on helppoa, se ei välttämättä ole sidottua tiettyyn aikaan tai paikkaan. Ja viestinnässä on päästy monelta-monelle-viestinnäksi. Teknologia luo mahdollisuuksia, joita hyödynnetään tällä hetkellä täysimääräisesti tai osittain. Työyhteisöistä löytyy eri sidosryhmistä henkilöitä, jotka hallitsevat teknologian erittäin hyvin, mutta myös niitä, joille se on vierasta ja jopa pelottavaa. Nämä teknologiat voivat tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta myös niitä kannattaa tutkimuksessa kartoittaa. Laadun nykytilan ja tulevaisuuden kartoittaminen kannattaa tehdä silloin tällöin, mutta ainakin silloin, kun suunnitelmaa tehdään ensimmäisen kerran. Myös kirjallinen viestintä on edelleen kattavaa. Foorumien rakentaminen on tärkeää, jos halutaan lisätä keskinäistä vuorovaikutusta, luovuutta tai parantaa tunnelmaa. Jos on tärkeää nopea saatavuus ja päivittyminen, tulee panostaa verkkoviestintään. (Juholin 2009, 96-97.)

Viestintäkanavia käsiteltäessä on tärkeää tutustua termiin informaatiotulva. Hellsten Aleks (2007,18.) kirjoittaa, että teknologia on omalta osaltaan edesauttanut informaatiotulvan syntyä. NykYTEknologia auttaa varsinkin esimiehiä viestinnässä siinä, että heidän ei tarvitse välttämättä olla enää työpaikalla työpöydän takana. Tämä osaltaan lisää informaatiotulvaa, koska työntekijä on jatkuvasti tavoitettavissa, että kiinni informaatiokanavissa ja sähköpostissa.

Hellsten on tuonut työssään esille Reutersin tutkimuksen, jossa nähtiin informaatiotulvan vaikuttavana tekijänä työntekijöiden terveyteen, mutta myös lisäksi se vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Vastaaja kertoivat ajan menevän hukkaan oikean informaation etsimisessä. Ja lisäksi vastaajat kokivat välillä myös mahdottomuutta tehdä päätöksiä. Puolet Reutersin tutkimukseen vastanneista kertoivat informaation keräämisen pitävän heidät pois pääsäännöllisistä työtehtävistä. (Hellsten 2007, 20.)

Sähköposti on yksi käytetyimmistä verkkoviestinnän välineistä, vaikka sen räjähdysmäinen kasvu aiheuttaa ylikuormitusta. Sähköpostiin turhautuneet, jotka eivät jaksakaan tai ehdi lukea satoja viestejä päivässä, voivat muodostaa riskin. Silti sähköposti voi olla erinomainen asiakaspalvelutyökalu, jonka avulla pidetään yllä pitkiä asiakassuhteita. Massapostituksia, joissa sanomia lähetetään tuhansille vastaanottajille riippumatta siitä, ovatko he kiinnostuneita, pitäisi välttää. (Juholin 2009, 208-209.) Sähköposti voi olla juuri yksi suurimmista tekijöistä informaatiotulvaan.

3 ASIAKASVIESTINTÄ

3.1 Sidosryhmäanalyysi

Viestintäsuunnitelmaa laatiessa tutkimuksessa on tärkeää nostaa esille ulkoiset sidosryhmittä, joille viestintää tehdään. Sidosryhmäteoria on alun perin strategisen johtamisen teoria. Sen kuuluisin kehittäjä on Edward Freeman. Sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yritys vaikuttaa tavoittellessaan päämääräänsä. (Freeman 1984, 46.) Yhteisö menestyy sitä paremmin mitä onnistuneemmin se pystyy ottamaan huomioon sidosryhmiensä toiveet ja tarpeet. (Juholin 2009, 40.)

Edita Priman (2016) artikkelissa jaetaan asiakasviestintä kuuteen tärkeimpään kohtaan.



Kuvio 5. Asiakasviestintä, kuusi kohtaa (Asiakasviestintä, 2016)

Asiakasviestintä on jatkuvan kehityksen alla. Mediaympäristön jatkuva kehitys pakottavat yrityksen miettimään missä kanavissa ja miten asiakkaat tulisi kohdata. Näillä kuudella kohdalla yritys voi parantaa asiakasvuoropuhelun hallintaa ja toteuttamista. (Edita Prima, 2016)

Suhteessa henkilöstöön ja muihin sidosryhmiin yhteisöllä on ensiksikin tarve kertoa itses- tään. Toiseksi sillä on tarve kuunnella sidosryhmiään ja –henkilöitään. Kolmanneksi on tarve keskustella ja olla vuorovaikutuksessa, joka voi synnyttää jotain sellaista, mitä yhteis- ön sisällä ei olisi keksitty. (Juholin 2009, 41.)

Sidosryhmien viestintätarpeiden määrittäminen tulee aloittaa miettimällä kysymyksiä miksi, mitä ja miten. (Juholin 2009, 202.) Vaikka yritysten tietoisuus sidosryhmien tar- peista on kasvanut, sidosryhmäviestinnän johtamisessa ja toteuttamisessa on vielä paljon

mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää. Sidosryhmien priorisointi, tavoitteiden asettaminen, systemaattinen vuoropuhelu sekä vuoropuheluprosessien seuranta ja viestinnän tulosten mittaaminen ovat vielä puutteellisia. (Kuvaja & Malmelin 2008, 60-61.)

Viestinnän suunnittelussa on otettava huomioon tavoitteiden eettisyys ja eri sidosryhmien tarpeet jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa. Viestinnässä on painotettava läpinäkyvyyttä, ja se on viestinnän proaktiivisuutta: nostetaan teemat esiin jo ennen kuin niitä ehditään kysyä. Läpinäkyvyys on organisaation jakaman tiedon totuudellisuutta ja tasapuolisuutta. Luottamusta ei ole mahdollisuutta paremman kuvan luomalla mainonnalla. Jos ei ole kykyä viestiä realistisesti tapahtumista, ja esittää mahdollisia parannuksia, niin myönteiset viestitkin menettävät uskottavuutensa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 29-30.)

Useimpien ryhmien kohdalla on selvää, miksi viestitään. Esimerkiksi asiakkaat tarvitsevat tietoa tuotteista ja palveluista, henkilöstön tarvitsee saada tietoa, jotta osaavat toimia oikein yhteisössä ja kokevat vaikutusmahdollisuuksia motivoituakseen ja sitoutuakseen. (Juholin 2009, 204-206.)

Sidosryhmäyhteydenpito voi olla jatkuvasti tai tilannekohtaisesti päivittäisviestintää tai harvemmin tapahtuvaa. Sidosryhmiä koskettavia ja kiinnostavia asioita voi syntyä nopeasti joko yhteisön oman toiminnan seurauksena tai ympäristön paineesta, näihin on pyrittävä reagoimaan siten, että keskeiset sidosryhmät saavat tiedon ensimmäisenä. (Juholin 2009, 204-206.)

Yrityksillä ja muilla yhteisöillä on tarvetta monenlaiseen vuoropuheluun, joka voi tapahtua eri tavoin. Suora yhteydenpito sidosryhmiin kuuluu työntekijöiden toimenkuvuihin, on oikeaa työtä pitää yllä suhteita tärkeisiin sidosryhmiin. (Juholin 2009, 204-206.)

Juholinin (2009, 212.) mukaan sidosryhmäviestinnän suunnittelun tarkoituksena on löytää oikeat ja optimaaliset käytännöt ja keinot kaikille ryhmille. Sidosryhmäanalyysia tulee tehdä jatkuvasti.

3.2 Asiakasviestinnän suunnittelu

Viestintää ja sen tehoa voidaan parantaa. Silloin tulee tuntea paremmin lähestyttävät henkilöt ja osapuolet, heidän tilanteensa, tarpeensa ja odotuksensa. Viestintää voidaan muotoilla vastaanottajilla mieluisaksi tai käyttää oikeita viestintäkeinoja. Nykyään monet ovat siirtyneet monikanavaiseen viestintään, jolloin saman tiedon saa useasta eri lähteestä. Tämän odotetaan tehostavan viestintää, mutta tämä voi myös aiheuttaa hämmennystä ja jopa ärtymystä. (Juholin 2009, 37.)

Viestiminen oikeaan aikaan on tärkein yksittäinen tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Ajantasaisella viestinnällä parannetaan viestin osumatarkkuutta ja näin otetaan käytettävissä olevasta panostuksesta enemmän irti. (Edita Prima, 2016)

Se, että viestiesi kohteena ovat organisaatiosi työntekijät eivätkä asiakkaat, ei tarkoita, että voit laskea vaatimustasoa. Eli asiakasviestinnässä laatu ja viestin asettelu on tärkeää, mutta sitä pitää myös käyttää organisaation sisäisessä viestinnässä. (Apsis, 2015)

3.2.1 Vastuullisuus sidosryhmäviestinnässä

Yritykset toimivat verkostoimaisesti sidosryhmien kanssa. Tällaisessa mallissa on haasteena vastata nopeasti sidosryhmien odotuksiin tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Yrityksen vastuullisuus voidaan ymmärtää yrityksen kykynä rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutteisia sidosryhmäsuhteita. (Kuvaja & Malmelin 2008 s. 15)

Kuvaja & Malmelin 2008 sivulla 29 kirjoittaa yrityksen viestinnästä sidosryhmien kanssa. Yrityksen X viestinnässä on tärkeää asiakaslähtöinen ja vastuullinen viestintä. Yrityksessä X yritysvastuu on nostettu tietoisesti erottautumiskeinoksi, vastuullisuutta tuodaan aktiivisesti esiin aina, kun yritys kommunikoi. Tässä tutkimuksessa on myös siksi nostettu kyseinen aihe esille.

3.2.2 Kriisiviestintä

Poikkeus- ja kriisitilanteita varten on määriteltävä, mikä on kriisi ja miten se eroaa niin sanotusta normaalitilanteesta. On yhtä harkitsematonta käynnistää kriisiviestintä silloin, kun kriisiä ei ole kuin jatkaa toimintaa kriisitilanteessa ikään kuin kriisiä ei olisi. Kriisissä voi omaksua erilaisia toimintatapoja, joista tyypillisimpiä ovat seuraavat: 1) vetäydytään tilanteesta 2) vastataan, kun kysytään, 3) pyritään aktiivisesti ”myymään” omaa selitystä tapahtuneesta tai 4) otetaan asia esiin ensimmäisten merkkien ilmaantuessa, annetaan olemassa oleva tieto, jota täydennetään sen mukaan, miten tilanne kehittyy (Kriisiviestinnän ABC, 2015)

Tarkka (2015) mukailee Johanna Pellisen kriisiviestinnän periaatteet:

- Nopeus: Ei ole aikaa jäädä odottamaan tiedottamisen muotoilua, vaan yhteinen tilannekuva pitää luoda nopeasti
- Rehellisyys: Tiedottamisen tulee olla rehellistä ja avointa dialogia, vaikka puutteellisillakin tiedoilla. Tunnusta julkisesti, jos et vielä tiedä jotain asiaa ja kerro, missä vaiheessa asian selvittäminen on. Älä lähde arvailemaan asioita
- Oman viestin selkeytys: Viesti tulee selkeyttää, ja pääasiat tulee selvittää muutamasta lauseesta. Vaikka omalta kannalta tilanne olisi kuinka monimutkainen,

julkisuudessa tapahtunutta voidaan tulkita monin tavoin. Pääviestiä kannattaa tuoda esille aktiivisesti ja jatkuvasti, ei vain yhdellä tiedotteen jakamisella (Kriisiviestinnän ABC)

Kriisiviestintäsuunnitelman tekeminen ei yksin riitä, sitä tulee päivittää ja muokata tarpeiden mukaisesti. Henkilökunta on hyvä sitouttaa oikeanlaiseen viestintään jatkuvalla kouluttamisella. (Kriisiviestinnän ABC, 2015)

3.3 Yhteistyö sidosryhmäviestinnässä

Oikeanlainen yhteistyö toimitusketjussa voi tuoda strategisia ja tuloksellisia hyötyjä yhtiölle ja sen kumppaneille. Yhteistyö toimitusketjussa tarkoittaa, että osapuolet pyrkivät pääsemään tavoitteisiin jakamalla ideoita, voimavaroja, informaatiota, tietoa, riskejä ja hyötyjä. Yhteistyökumppaneita toimitusketjussa ovat asiakkaat, materiaalitoimittajat, palvelutoimittajat, toimitusketjun logistiset ja tuotannolliset toimijat. (Cohen & Russell 2013, 121.)

Sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi on oltava tietoinen siitä, millaisia vaatimuksia, tarpeita ja odotuksia niillä on ja toisaalta siitä, mitä tavoitteita yhteisöllä itsellään on suhteessa niihin. Sidosryhmäanalyysia edeltää sidosryhmien tunnistaminen ja ryhmiin kuuluvien identifiointi. Sidosryhmät voidaan ryhmitellä primääreihin, sekundääreihin ja marginaalisiin ryhmiin. Sidosryhmien jakaminen alaryhmiin helpottaa viestinnän kohdentamista ja vaikuttaa jopa kustannustasolle asti. (Juholin 2009, 202.)

Yhteistyömalleja on erilaisia. Yhtiön onnistuminen toimivan yhteistyön rakentamisessa riippuu siitä, kuinka yhtiö ja sen kumppanit pystyvät toteuttamaan sovittuja päätöksiä. Vaikka yhteistyömalleja on erilaisia, seuraavat ohjeet menestykseen pätevät kaikkiin.

- Hallitse sisäinen yhteistyö ennen kuin yrität sitä ulkoisten sidosryhmien kanssa
- Luokittele kumppanit, arvioi yhteistyön tarve ja laatu eri sidosryhmille
- Luota omiin kumppaneihin, mutta suojele omia etuja
- Jaa edut, voitot ja tappiot
- Käytä mahdollisimman uutta teknologiaa tehostamaan sidosryhmien välistä yhteistyötä (Cohen&Russell 2013, 140.)

Säännöllisyys, suunnitelmallisuus ja mitattavuus ovat sidosryhmien kanssa viestittäessä takeena sille, että yritys pysyy ajan tasalla toimintaansa ja maineeseensa liittyvistä riskeistä. Kaikkien yritysten on kuitenkin asetettava sidosryhmäviestinnälleen jonkinlaiset rajat. Viestinnän laiminlyönti syö luottamusta ja altistaa yrityksen julkiselle kritiikille, mutta myös sidosryhmien kuuleminen ja jatkuva informointi sitovat resursseja. Huolellinen priorisointi on siksi sekä resurssien järkevää kohdentamista että riskien hallintaa. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 63-64.)

4 CASE: YRITYS X

4.1 Yritys X esittely

Yritys X on osa isoa päivittäistavarakauppakonsernia. Sen keskeisin tehtävä on tuottaa logistiikkapalveluja konsernin toimialayhtiöille, lisäksi palveluja tarjotaan myös ulkopuolisille yrityksille. Lämpötilahallittu kuljetusverkosto kattaa Suomen kokonaisuudessa. Alue-terminaalit sijaitsevat Suomessa tärkeissä logistisissa paikoissa. Laajat keräilyvarastot sijaitsevat Vantaalla, joista toimitukset lähtevät suoraan asiakkaille tai alueterminalleihin. Yritys X hoitaa myös tuontikuljetukset Suomeen yli 100 maasta. Tutkimuksessa keskitytään Suomen sisällä tapahtuvaan jakeluun, joten tulologistiikkaan liittyvät toiminnot rajataan pois tutkimuksesta.

Yrityksen logistiikkaan kuuluu kolme erilaista asiakkuutta, joita myös myöhemmin käsitellään viestinnän osalta; 1) päivittäistavarakaupat 2) foodserviceasiakkaat ja 3) BtoB-asiakkaat. Suurimmat asiakkaat ovat päivittäistavarakaupat. Toiseksi suurin osuus jakelusta menee foodservice-asiakkaille (Hotellit, ravintolat ja kahvilat) ja vielä lisänä BtoB-asiakkaat.

4.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen aihe tuli esille keväällä 2016, jolloin koettiin tarpeelliseksi parantaa tiedonkulkua logistiikassa. Käytännössä työn tekeminen aloitettiin syksyllä 2016, jolloin alkoi tutkimuksen suunnittelu. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa käytettiin strukturoitua lomakehaastattelua yrityksen varasto- ja alueterminaalien kuljetuspäälliköille.

Lomakehaastattelu on formaalinen haastattelumuoto. Haastattelussa oli 16 avointa kysymystä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Ensimmäisessä osiossa kysymykset kohdistuivat sisäisen viestinnän nykytilaan ja toisessa osiossa asiakasviestinnän nykytilaan. Kyselyssä esitettiin avoimia kysymyksiä nykytilaan liittyen ja haettiin kehityskohteita.

Yrityksessä päädyttiin haastattelemaan kuutta alue- ja yksikköpäällikköä lokakuussa 2016, joilla on paras tietämys heidän alaisuudessaan tapahtuvassa toiminnasta. Haastattelulomakkeeseen vastasi viisi henkilöä. Lisäksi päälliköt keräsivät tietoja omilta työntekijöiltään, jotta tutkimus olisi mahdollisimman kattava. Tutkijan oma osallistuva havainnointi on ollut myös osana tutkimusta, koska tutkijalla on kahdeksan vuoden työkokemus yrityksen X logistiikassa. Taulukossa 1. ovat vastanneet haastateltavat ja heidän vastuualueensa.

Taulukko 1. Vastaukset antaneet ja heidän vastuualueensa

Aluepäällikkö	Vastuualue(et)	Mitä toimintoja:
Oulun kuljetuspäällikkö	Oulun ja Seinäjoen alueen jakeluterminaali	Kuljetusjärjestely, virheselvitys
Tampereen kuljetuspäällikkö	Tampereen ja Jyväskylän jakeluterminaalit	Kuljetusjärjestely, virheselvitys
Kespro kuljetus, Vantaa	Kespron jakelu pääkaupunkiseudulla	Kuljetusjärjestely, virheselvitys
Runko- ja kaukojakelupäällikkö, Vantaa	Kaukojakelu Vantaan varastoilta suoraan asiakkaille ja jakeluterminaleihin	Kuljetusjärjestely
Kuljetuspäällikkö	Jakelu pääkaupunkiseudulla ja lähialueilla	Kuljetusjärjestely, virheselvitys

Yrityksen X logistiikassa omia jakeluterminaleja ovat Tampere, Turku, Oulu ja Kuopio. Muilla terminaleilla toimii ulkopuolinen logistiikan tarjoaja, mutta nämä terminaalit on jaettu aluepäällikköiden vastuualueeseen. Maakuntaterminaleista ja varastojen logistiikan jakelussa työntekijöitä ovat kuljetusesimiehet, kuljetusjärjestelijät ja virheselvittelijät.

Haastattelussa keskityttiin kahteen viestinnän osa-alueeseen, jolla saataisiin käsitys nykyisistä toimintamalleista yrityksessä. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin sisäisen viestinnän nykytilanne. Toisessa osiossa kysyttiin ulkoisesta viestinnästä asiakkaille, ja toiminnasta logistiikan poikkeamatilanteissa eli millaista kriisiviestintää yrityksessä tapahtuu. Haastattelulomake on liitteenä 1.

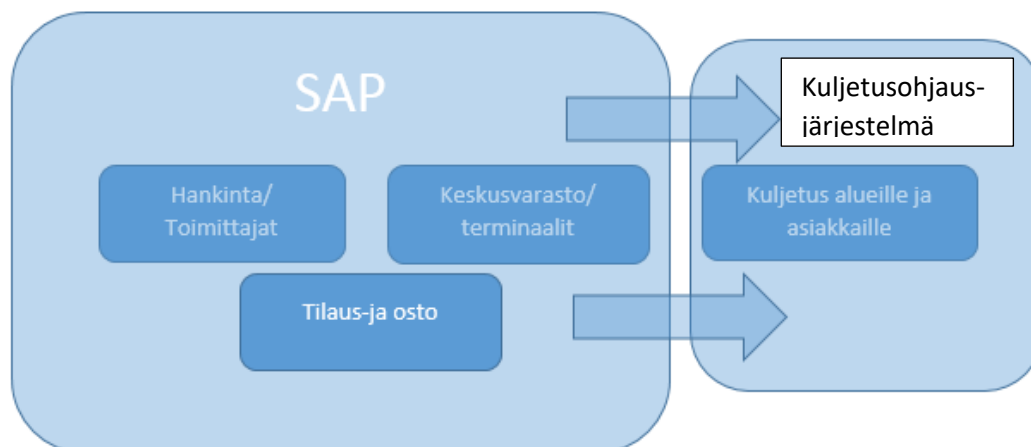
4.3 Nykytila-analyysi

On tärkeää perehtyä organisaation päivittäiseen viestintään, koska päivittäistavarakaupan logistiikassa, ja varsinkin elintarvikelogistiikassa, toimitaan vuorokauden (24h) tilaus- ja toimitusrytmissä. Tämä tarkoittaa, että asiakas voi tilata edellisen päivän aikana vielä tuoteryhmistä tarvittavaa tavaraa ja se toimitetaan asiakkaalle seuraavan päivän aikana.

Tehokkaan logistisen ketjun toimivuuden kannalta on myös viestinnässä kyettävä samaan. Siksi yritykselle on tärkeää panostaa toimivaan päivittäiseen viestintään.

4.3.1 Käytettävät tietojärjestelmät

Logistiikassa tietojärjestelminä ovat SAP-tuotannonohjausjärjestelmä ja erillistä kuljetusohjausjärjestelmää. Seuraavan kuvion 6. mukaan SAP ohjaa yrityksen tilaus- ja toimitusketjua.



Kuvio 6. Ohjausjärjestelmät yrityksen X logistiikassa.

Kuljetustenohjaukseen käytetään erillistä järjestelmää. Kuvion 6 mukaan Sapista ohjautuu tieto kuljetustenohjaukseen, jossa se muokkautuu muotoon, jossa kuljetussuunnittelu on helpompaa. Lisäksi kuljetustenohjausjärjestelmään on kehitetty toimintoja, jotka helpottavat kuljetustensuunnittelua. Tietojärjestelmiä avuksi käyttäen voidaan parantaa asiakasviestintää. Sivulla 15 esitetyn Edita Priman mukaan asiakasviestintä koostuu kuudesta kohdasta. Kohdat kaksi integrointi ja kolme datan hallinta auttavat antamaan asiakkaille heille tärkeää tietoa.

Järjestelmien avulla voidaan hallita tiedonkulkua logistiikassa ja työntekijät saavat ajantasaista tietoa logistiikan tilasta. Tuotannonohjausjärjestelmä SAP ohjaa yrityksen X logistiikan koko varasto- ja terminaalitoimintoja. Kuljetustenohjausjärjestelmä Sisu toimii SAP:n yhteydessä ja auttaa kuljetussuunnittelussa ja kuljetuksenohjauksessa. Logistisen tiedon kulkemisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia kuljetuksessa ovat ajoneuvopäätteet ja kehitysvaiheissa oleva alustahallinta. Alustahallinnan avulla tulevaisuudessa nähdään kuljetustenohjausjärjestelmän avulla missä on kuljetettava tuote tai alusta. Alustat voivat olla elintarvikelogistiikassa esimerkiksi rullakko, lava, paletti, dolly tai muu vastaava kuljetusalusta. Ajoneuvopäätteistä saadaan tietoa jakeluautojen tilanteesta ja tärkeää tietoa jakeluun liittyvistä asioista. Viestinnän kannalta oleellista on, että työntekijät tietävät

aikataulun ja kuljetusjärjestelijät voivat ohjeistaa kuljettajaa noutoihin tai muihin lisätehtäviin. Alustahallinta tulevaisuudessa antaa tarkempaa tietoa tulevaisuudessa, mitä jakeluautossa tarkalleen on kyydissä.

4.3.2 Sisäinen viestintä

Sisäisessä viestinnässä käytetään pääsääntöisesti viestintään sähköpostia, puhelinta, etäpalavereita ja kasvokkaista viestintää. Päivittäisviestinnässä toimitaan seuraavan taulukon 2 mukaisesti. Tähän taulukko on pystysarakkeisiin koottu päivittäisviestinnän toimivuuden kannalta tärkeät asiat, joita käsiteltiin teoriaosuudessa kohdassa 2.2.2. Päivittäisessä viestinnässä on tärkeää sopia, kuinka toimitaan, ja siinä tulee tarkastella seuraavaa neljää kohtaa: keskeisimmät päivittäisviestinnän asiat, säännöllisyys, keinot ja foorumit ja yksilöiden vastuu.

Taulukko 2. Päivittäisviestintä yrityksen X logistiikassa.

	Keskeisimmät päivittäisviestinnän asiat	Säännöllisyys	Keinot ja foorumit/ Vastuunjako	Yksilöiden oma vastuu
Aamupalaveri	Eri yksiköiden ajotoimistot raportoivat toiminnastaan, mikä heidän yleinen tilanne on.	Päivittäin	Puhelinpalaveri, vastuu yksiköiden esimiehillä	Yksiköistä ajantasalla oleva kuljetusjärjestelijä tai esimies osallistuu ja vastaa oikeasta informaatiosta
Iltapalaveri	Luodaan tilannekatsaus mikä varastojen ja aluetermiinaalien tilanne illalla. Luodaan palaverimuistioon	Päivittäin	Puhelinpalaveri, vastuu yksiköiden esimiehillä	Aluetermiinaalien ja varastojen esimiehet vastaavat osallistumisesta, joko itse tai ohjeistavat

	yleiskatsaus tilanteesta.			mahdollisesti kuljetusjärjestelijän osallistumisen
Viikko/ kuukausipalaverit	Yksiköiden sisällä käydään työntekijöille tärkeää tietoa ja välitetään ajankohtaisia asioita	Viikoittain tai kuukausittain	Palaveri, jossa mukana kaikki asianosaiset: työntekijät ja esimiehet. Vastuu viestinnässä yksiköiden päälliköllä	Alueiden/ yksiköiden päälliköt ja esimiehet vastaavat, että työntekijät ovat ajan tasalla omasta toiminnastaan

Taulukkoon 2 on kerätty olennaiset asiat, jotka kuuluvat päivittäiseen viestintäsuunnitelmaan yrityksen X logistiikassa. Tutkimuksen mukaan nykyisiin toimintatapoihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Aamupalaverin tarkoitus on koostaa katsaus yleistilanteesta yrityksen päivittäisestä tilanteesta. Aamupalaveri antaa kokonaiskuvan logistiikan tilanteesta. Esimerkiksi aluepäälliköt ja johtoryhmä saavat koostettuna tilanteen koko Suomen alueelta ja tarvittaessa kykenevät reagoimaan erilaisilla toimenpiteillä.

Iltapalaveri koetaan hieman turhana alueyksiköiden osalta, koska yrityksen päivittäisen logistiikkarytmin vuoksi uutta viestittävää ei ole, koska tilanteet syntyvät usein vasta iltapalaverin jälkeen. Esimerkiksi runkokuljetukset ovat vasta matkalla ja seuraavan päivän jakelu asiakkaille aloitetaan vasta puolen yön jälkeen. Iltapalaveripöytäkirjaa ei ainakaan alueterminaaleissa koettu niin hyödylliseksi kuin aamupalaveria, tietoa ei juuri ole ja saatava tieto varastoilta ei ole hyödyllistä alueterminaaleille.

*Aamupalaverin pöytäkirjasta saa heti nopealla vilkaisulla tiedon mikä tilanne jake-
lussa on, ja siihen pystyy reagoimaan. Aamupalaveripöytäkirja antaa erittäin kattavasti tarkkaa tietoa logistiikan tilanteesta. Iltapalaverissa alueiden osalta ei saada ymmärrettävää tietoa varastojen tilanteesta, koska siellä käsitellään pääasiallisesti*

vain keräysten tilannetta. Alueilla ei sen sijaan ole mitään sanottavaa, koska runko-autot eivät ole vielä tulleet ja jakelu alkaa vasta myöhemmin (kuljetuspäällikkö C, 2016)

Viikko- ja kuukausipalavereissa tarkastellaan onnistumista pidemmällä aikajaksolla. Puututaan tarvittaviin asioihin ja tarkastellaan toimintaa erilaisilla laadullisilla mittareilla.

4.3.3 Viestintäkanavat

Sähköpostia käytetään jokaisella alueella pääasiallisena logistiikan viestintäkanavana. Monet pitävät sitä hyvänä viestintäkeinona, kunhan jakelulistat ovat tarpeeksi riittävät.

Pääsääntöisesti sähköpostitiedotus toimii ja on hyvä malli silloin, kun sähköpostien jakelulistat ovat tarvittavan kattavat. Tiedot menevät myös alueterminaaleihin. Runkokuljetuksen osalta mahdollisista viiveistä runkokuljetuksissa tai muista poikkeuksista tiedotetaan kutakin terminaalia tilanteen mukaisesti yleensä sähköpostitse (Kuljetuspäällikkö A, 2016)

Sähköpostia pidetään varsin hyvänä, kun halutaan viestiä suurelle joukolle, joita mahdollisesti tieto koskee. Alueilla työntekijät kokevat sähköpostin osalta informaatiotulvaa. Helsstenin mukaan informaatiotulvaa vaikeuttaa työntekoa ja sitä on lisännyt teknologian kehittyminen. Informaatiotulvaa koetaan usein juuri sähköposteissa. Jakelulistat voivat olla liian laajoja ja sen lisäksi niihin saattaa tulla jopa kymmenen lisäsähköpostia ja tämä pelkästään täyttää sähköpostit.

Sähköpostia tulee liikaa kuljetusjärjestelyn jakelulistalle, sieltä ei osata poimia niitä tärkeitä asioita ja asioita jää hoitamatta. Sähköpostiohjaus pitäisi olla tarkempaa tai samaa kuljetusjärjestelyä tekevillä voisi olla yhteinen sähköposti, kuten Vantaan jakelussa. Silloin siitä olisi helpompaa seurata onko jakelutoiveet tms. asiat jo hoidettu tai hoidossa (Kuljetuspäällikkö B, 2016)

Toisaalta osa vastanneista koki, etteivät työntekijät ole saaneet tarpeeksi koulutusta viestintään liittyen. Sähköpostissa käytetään vääriä jakelulistoja ja niihin vastatessa ei osata kohdistaa viestiä oikein.

4.3.4 Viestintä kriisitilanteissa

Kriisitilanteena voidaan pitää, kun kuorma myöhästyy asiakkaalta. Kuorman myöhästymiseen voi johtaa useat eri syyt ja laajuus voi olla yksittäinen kuorma tai mahdollinen tuotantokatkos, joka koskee varastojen kaikkia asiakkaita. Yrityksen X yksi erottautumiskeino on olla vastuullinen jokaisessa toiminnassaan. Tärkeää asiakasviestinnässä on painottaa, että viestintä on vastuullista.

Tutkimuksen kyselytulokset ja tutkijan oma havainnointi pitävät viestintää logistiikan poikkeamissa haastavina. Viestintään sidosryhmille ei löydy selkeitä ohjeita ja viestintä tulisi olla helpompaa.

Yleensä viestintä asiakkaille voi jäädä kakkossijalle, koska kriisitilanteissa ns. tulipalojen sammuttaminen koetaan päätehtäväksi. Lisäksi tietoa on hankala antaa, kun ei vielä ole tarkkaa ratkaisua. Asiakkaalla tulisi kyetä antamaan tarkkaa tietoa toimenpiteistä, ja aikataulu milloin kuorma on perillä. (Kuljetuspäällikkö C, 2016)

Kyselyissä tuli esille, että jokaisella alueella on omat toimintatapansa. Yrityksessä ei ole valtakunnallista ohjeistusta, miten viestintä kriisitilanteissa tulee hoitaa.

Asiakkaille viestinnästä on saatu kiitosta, kun tieto poikkeamasta on lähetetty riittävän ajoissa. Asiakkaan kannalta tämä on tärkeää, koska he voivat vielä hoitaa esimiestyön ja järjestellä kuormanvastaanottajat myöhäisemmäksi. Tämä myös tarkoittaa parempaa asiakaspalvelua konsernin kaikille asiakkaille, koska heille voidaan antaa tarkkaa tietoa ja he saavat paremman kuvan asiakaspalvelevasta konsernista.

Välillä tiedottamisesta tulee kiitosta. Joskus jo edellisillalla tehty tiedottaminen on aiheuttanut kauppiaille närkästystä siitä, että jos tiedetään esimerkiksi kuorman viivestä jo edellisiltana, minkä takia viivettä ei saada yön aikana kiinni. Pääsääntöisesti palaute on positiivista. (Kuljetuspäällikkö A, 2016)

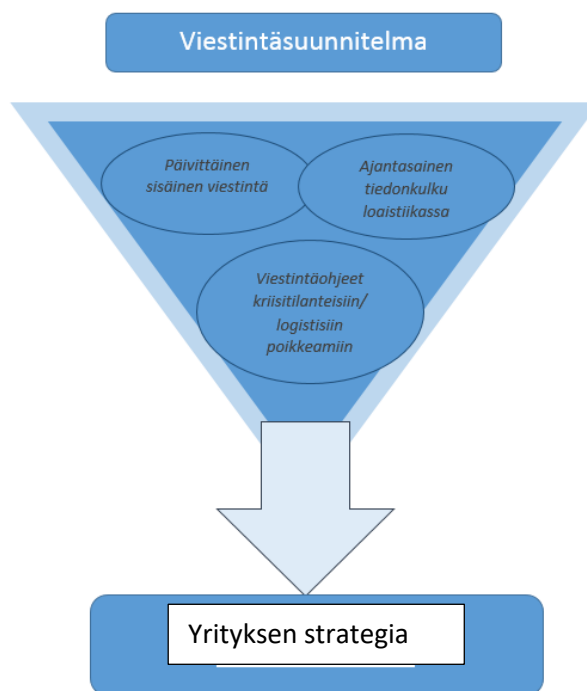
Kyselyt antavat ristiriitaista tietoa, kuinka toimivaksi nykyiset toimintatavat on koettu organisaation työntekijöiden kesken. Tämä myös vahvistaa sitä, että yhteisiä toimintaohjeita kaivataan. Runko- ja kaukojakelussa viestintä kriisitilanteissa koetaan onnistuneeksi ja viestinnän käyttäminen on pääsääntöisesti helppoa.

Tiedotus on onnistunut pääsääntöisesti hyvin. Päivittäistavarakaupoille löytyy ajantasaiset yhteystiedot kauppiaan lisäksi myymälään osastokohtaisesti. Asiakkaille ilmoitetaan myöhästymisestä joko sähköpostilla, tekstiviestillä tai puhelimella soittamalla (Kuljetuspäällikkö A, 2016)

4.4 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin järjestyksessä ja tutkitaan nykytilannetta ja sitä, miten voidaan päästä parempiin tuloksiin. Tutkimuksessa päädyttiin antamaan kehitysideoita ja konkreettisia ohjeita seuraavaan kolmeen kohtaan: 1) päivittäin tapahtuva sisäinen viestintä, 2) ajantasainen tiedonkulku logistiikassa ja 3) viestintäohjeet logistisissa poikkeamissa eli kriisiviestintään asiakkaille. Kuvioon 7 on luotu malli, kuinka yrityksen X

logistiikassa viestinnässä voidaan toteuttaa organisaation strategiaa. Viestinnän teoriaosuudessa todettiin, että viestinnän tulee tukea yrityksen strategiaa ja olla strategian mukaista.



Kuvio. 7. Viestintäsuunnitelma ja sen osa-alueet yrityksen X strategian toteutuksessa.

Viestintäsuunnitelma voi kattaa myös muita osa-alueita kokonaisuudessaan. Viestinnässä on Juholinin (2009, 43.) mukaan tärkeää, että toteutetaan läpäisyperiaate, jonka mukaan asetetut tavoitteet ja periaatteet toteutuvat kaikkialla organisaatiossa.

Yrityksen nykytilan pohjalta päätettiin luoda yhteiset ohjeistukset viestintään. Ohjeistus tulee kaikille työntekijöille näkyville. Ohjeistuksen tarkoitus ei ole sitoa työntekijöitä tiettyyn malliin, vaan se tulee toiminnan apuvälineeksi, kuten kriisiviestinnän teoriaosuudessa esitettiin.

Taulukko 3. Ongelmat ja kehitysideat.

Ongelma	Mikä on ongelma	Kehitysidea/tulos
Päivittäinen viestintä	Informaatiotulva	Työntekijöiden opastaminen parempaan viestintään

Ajantasainen tiedon- kulku	Työntekijöillä ei vielä käytettävissä kaikkia mahdollisia työkaluja tar- joamaan asiakkaille pa- rasta palvelua	Kuljetusohjausjärjestel- män jatkuva kehittämi- nen. Alustahallinta osaksi asiakasviestintää.
Kriisiaviestintä, poik- keamissa	Työntekijöillä ei ole yhte- näistä toimintamallia. Asiakkaat eivät saa riit- tävää tietoa ongelmista	Yhteinen valtakunnalli- nen ohjeistus työnteki- jöille helpottamaan vies- tintää asiakkaille.

Taulukkoon 3 on koostettu kolme tärkeintä kohtaa, joilla voidaan parantaa viestintää. Ongelmiin pohjautuen, on haastattelutulosten ja tutkijan empiirisen havainnoinnin pohjalta luotu kolme kehitysideaa yrityksen asiakas- ja sisäiseen viestintään.

4.4.1 Viestintäkanavat

Yrityksen X logistiikassa pääsääntöiset viestintäkanavat ovat sähköposti ja puhelin. Lisäksi viestinnässä käytetään päivittäisiä puhelinpalavereita yksiköiden välillä, joita käsiteltiin aiemmassa kappaleessa.

Sähköposti viestintäkanavana koetaan pääsääntöisesti positiivisena. Yrityksen X logistiikassa on käytössä erilaiset jakelulistat, joita käytetään kohdistamaan viestintää oikeille henkilöille. Sähköpostijakelussa vain helposti sorrutaan luomaan liian pitkiä viestiketjuja liian laajalla jakelulla, jolloin syntyy liikaa tietoa, jota teoriaosuudessa käsiteltiin nimellä informaatiotulva.

Tutkimuksen lopputuloksena esimiesten tulisi ohjata alaisiaan parempaan toimintaan viestintäkanavia käyttäessä. Työntekijät ovat kaikki viestijöitä, joten heitä tulee myös kouluttaa ja ohjata toimimaan paremmin päivittäisessä viestinnässä. Esimiesten ohjaus vähentää informaatiotulvaa ja päivittäisen työnhallinta on helpompaa.

4.4.2 Informaatiotulva

Osa työntekijöistä, varsinkin johto- ja esimiestehtävissä koki saavansa liikaa informaatiota sähköisessä viestinnässä. Kyselyssä myös tuli esille, että päälliköt ja esimiehet kokivat tärkeiden viestien menevän ohitse omilta työntekijöiltään, koska tietoa tulee liikaa.

Informaatiotulvan hallitsemiseen tulee työntekijöiden osata viestiä päivittäisessä työssään. Hallitsemiseen yrityksen X logistiikka käyttää sähköposteissa jakelulistoja, mutta niiden käyttämistä esimiesten tulee ohjeistaa paremmin omille työntekijöilleen. Esimiesten vastuulla on perehdyttää työntekijät viestimään tehokkaasti ja käyttämään oikeita jakelulistoja, jolloin informaatiotulvaa voidaan välttää ja viesti saavuttaa ne henkilöt, joita se koskee. Pahimmillaan tilanne voi olla, että vastaanottaja saa yli kymmenen viestiä aiheesta, johon ei ole millään tavalla osallinen. Tällaisen tilanteen aiheuttaa esimerkiksi se, että alkuperäisen viestin lähettäjä ei osaa kohdistaa viestiä ja kyseinen viesti aiheuttaa vastausten ketjun liian laajalla jakelulla.

Tutkimuksessa kehitettiin uusia jakelulistoja, kun ilmoitetaan syntyneestä logistisesta poikkeamatilasta. Kuitenkin tärkeää on, että vastuussa olevat johtajat ja esimiehet ohjaavat työntekijöitä hyvään viestintäkäyttäytymiseen. Nykyisessä työympäristössä Juholinin (2009, 78.) mukaan jokainen on viestijä. Työntekijöiden tulee olla aktiivisia ja itseohjautuvia tiedon tuottajia, välittäjiä ja vaihtajia.

Alueterminaaleissa koettiin henkilökohtaisten sähköpostien täyttyvän liian nopeasti. Toisaalta Vantaalla on käytössä kuljetusjärjestelijöillä yhteinen sähköposti, jolloin erilaiset palvelupyynnot toteutuvat varmemmin, koska näin vuorossa oleva työntekijä näkee yhteisestä sähköpostista hoidetut ja hoitamattomat asiat. Alueterminaalissa kuljetusjärjestelijöillä tulisi olla myös yhteinen sähköposti, johon tulevat kuljetustilaukset, toimitusaikatoiveet ja muut mahdolliset palvelupyynnot. Tällä hetkellä toimitaan liikaa muistilappujen ja ihmisten keskenään käymien keskustelujen varassa.

4.4.3 Ajantasainen tiedonkulku logistiikassa

Tutkimuksen tuloksena on, että logistinen tiedonkulku on tärkeää, jotta organisaatio voi viestiä sidosryhmilleen tehokkaasti. Yrityksen X logistiikassa on käytössä kuljetussuunnittelujärjestelmä, tuotannonohjausjärjestelmä SAP ja kaikissa yrityksen sopimusautoista löytyy ajoneuvopäätteet.

Kuten Mangwani kumppaneineen teoriaosuudessa painotti, että logistisessa ketjussa tiedon monimuotoisuus, lisääntyminen, hajaantuminen, nopeutuminen ja tarkentuminen ovat tekijöitä, jotka ajavat panostamaan viestintäteknologiaan toimitusketjunhallinnassa. Yrityksen X logistiikassa on painotettu viime vuosina parantamaan ajankohtaista tiedonkulkua.

Edellytys viestinnän toiminnalle on, että organisaatiossa ollaan tietoisia asetetuista tavoitteista. Eli tulee tietää, miten asioita konkreettisesti tehdään ja mitä asioita on olennaista pitää esillä tai korostaa eli viestiä.

4.4.4 Kuljetustenohjausjärjestelmä

Yrityksen X logistiikka on kehittänyt uuden kuljetusohjausjärjestelmän, joka sisältää kuljetussuunnittelun ja ajoneuvoseurannan. Lisäksi siihen on tulossa alustahallinta, jonka avulla tiedonkulku on parempaa ja laadukkaampaa toimitusketjussa. Tutkimustuloksena on, että näiden toteuttaminen on erittäin tärkeää. Mitä paremmin toimitusketjusta saadaan teknologian avulla tietoa, sitä paremmin työntekijät voivat sitä käyttää viestissään. Teknologia auttaa viestimään ja parantaa sidosryhmien kuvaa yrityksen X logistiikasta.

Viestinnän kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat ajoneuvoseuranta ja alustahallinta. Tällä hetkellä ei kuitenkaan ole vielä mahdollisuutta hyödyntää järjestelmää täydellisesti. Kuljetustietojärjestelmän yhteydessä toimiviin ajoneuvopäätteisiin tulisi lisätä helppo viestintäkeino kuljettajalta ajotoimistoon. Kuljettaja tekee varauman, jossa hän ilmoittaa tilanteen tekstiviestitse, ja ilmoittaa mahdollisesta ongelmasta jakelureitillä. Ajoneuvopäätteestä tieto lähtee kuljetusohjausjärjestelmään, jolloin vuorossa olevat kuljetusjärjestelijä näkee, että jakeluautoissa on ongelma. Lähetettävän tiedon tulee sisältää seuraavat tiedot: 1) ongelma, 2) syy ja 3) ajallinen kesto. Näiden pohjalta voidaan välittää tieto suoraan asiakkaalle. Tämä nopeuttaa ja helpottaa prosessia. Ajoneuvopäätteeseen voidaan lisätä valmiit pohjat yleisille syille myöhästymiseen. Syyt voivat olla seuraavia: 1) rengasrikko, 2) tekninen ongelma jakeluautoissa tai 3) Kylmälaitteen rikkoutuminen. Haastavimmissa tilanteissa tulee jatkossakin käyttää puhelinta, kun vaaditaan kiireellistä toimintaa, esimerkiksi jakeluautoa avuksi, ettei elintarvikekuorma vahingoitu.

4.5 Kriisiviestinnän logistiikan poikkeamat

Opinnäytetyön tuloksena huomattiin asiakkaiden kokevan, etteivät he saa riittävästi tietoa logistisissa poikkeamissa. Juholinin E. 2009 (203) mukaan sidosryhmäanalyysitaulukko auttaa hahmottamaan, kuinka tärkeitä eri sidosryhmät ovat yritykselle. Yrityksen X uusi strategia painottaa entistä enemmän siihen, että asiakkaat saavat mahdollisimman hyvää palvelua. Tutkimuksen toteutuksessa on myös painotettu, että sitä tehdään asiakkaille. Mitä parempaa asiakaspalvelua voi yrityksen X logistiikka tarjota omille asiakkailleen, sitä parempaa on asiakaspalvelu kaikilla yrityksen X konsernin asiakkailla.

Tutkimuksessa painotetaan, että tärkeimpiä tehtäviä logistisessa viestinnässä on pitää asiakkaat tietoisena mahdollisista poikkeamatilanteista hyvällä kriisiviestinnällä. Hyvin toteutettu kriisiviestintä on oikea-aikaista ja sisältää riittävän tarkkaa informaatiota tilanteesta.

Opinnäytetyön tuloksena on kehitetty haastattelujen ja havainnoinnin perusteella ohjeistus työntekijöille kriisiviestintätilanteisiin. Teoriaosuudessa ohjeistuksen luomista pidettiin

helpottavana toimenpiteenä. Kriisiviestinnässä on tärkeää noudattaa yhteistä linjaa ja joka ei tutkimuksen mukaan ole kaikkien tiedossa.

4.5.1 Yksittäisen kuorman myöhästyminen

Yksittäisen kuorman myöhästyessä työvuorossa olevan kuljetusjärjestelijän tehtäväksi tulee laatia ilmoitus asiakkaille, joita poikkeama koskee. Kuljetusjärjestelijä saa tiedon kuljetajalta, tai mahdollisesti jo terminaalissa tai varastossa. Tutkimustuloksena on tehty liitteen 2 mukainen ohjeistus, jonka mukaan jokainen kuljetusjärjestelijä voi tarvittaessa toimia.

Jatkotutkimuskohteena olisi luoda kyseinen ohjeistus toimimaan suoraan kuljetusohjausjärjestelmä Sisun kanssa. Tällä hetkellä esimerkiksi yhteystiedot tulee noutaa erillisestä kauppaketjujen taulukosta, koska Sisuun menevät yhteystiedot tulevat SAP:sta ja ne eivät ole välttämättä ajantasalla. Tuloksena tulisi olla viestin lähettäminen automaattisesti kuorman asiakkaille ja foodservice-asiakkaiden asiakaspalveluun. Kun tieto saadaan, voidaan ohjelmasta valita se kuorma, jonka tiedetään myöhästyvän, ja valita yhteystiedot asiakkaille. Valinnasta voisi myös mahdollisesti olla aiemmin käsiteltyt yleisimmät myöhästymisen syyt.

4.5.2 Laaja ongelma toimitusketjussa

Laajoissa toimitusketjuongelmissa, joka koskee mahdollisesti kaikkia asiakkaita Suomessa, on resurssien kannalta mahdotonta lähestyä kaikkia toimitusasiakkaita henkilökohtaisella viestinnällä. Päivittäistavarakaupan osalta voidaan ilmoitus laatia käytössä olevaan intranettiin, josta kauppiaat ja myymäläpäälliköt saavat ajankohtaista tietoa.

Näissä ongelmissa tutkimus näyttää, että alueiden päälliköiden ja esimiesten tulee tehdä ilmoitus intranettiin. Intranet-ilmoitus on myös mahdollista rajata alueittain koskemaan vain tiettyjä asiakkaita. Nykyiseen toimintamalliin ei tutkimuksen pohjalta ole tarvetta tehdä muutoksia.

4.6 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa tulee määritellä, onko tutkimus tulos luotettava. Tutkimuksessa käytettiin strukturoituja haastatteluja ja tutkijan omaa havainnointia yrityksessä. Määrällisen tutkimuksen perinteisiä luotettavuus kriteereinä voidaan pitää siirrettävyyttä tai sovellettavuutta. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa ja käyttää muihin tutkimuskohteisiin. (Lincoln & Cuban 1985)

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin tapaustutkimuksena yhteen kohteeseen, joten on hankala miettiä, voidaanko tuloksia soveltaa myös muihin tutkimuksiin. Siihen on kuitenkin pyritty tuomalla teoriaa laajana kokonaisuutena ja avaamalla haastattelutuloksia

lainauksineen. Tutkimuksessa olisi voitu avoimen haastattelun lisäksi tehdä lisänä teema-haastatteluja tarkentamaan tiettyjä tuloksia. Tutkimuksessa haastateltavia kannustettiin hakemaan tietoa työntekijöiltä, ja sitä kautta luomaan mahdollisimman kattavaa kuvaa tutkimukseen. On kuitenkin mahdotonta arvioida, kuinka hyvin haastateltavat hakivat tietoa. Toisena tutkimuskeinona oli tutkijan oma havainnointi. Tutkijalla on kokemusta yrityksestä eri tehtävissä kahdeksan vuoden ajalta, joten sitä voidaan pitää luotettavana.

Tutkimus osoitti millä tavalla sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen ulkoiseen viestintään ja millainen tehtävä viestinnällä on toteutettaessa yrityksen strategiaa.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa case-yrityksen, yritys X, logistisen ketjun viestintää päivittäistavarakaupassa. Tutkimuksessa keskityttiin yritys X logistiikan sisäiseen viestintään, ajantasaiseen tiedonkulkuun ja asiakasviestintään. Yrityksen strategiassa tärkeimpinä ovat asiakas ja vastuullisuus, kaikessa mitä yritys tekee. Nykyiset toimintamallit eivät ole yhtenäisiä, ja viestintäsuunnitelmaa ei ole tehty. Hyvällä viestinnällä voidaan parantaa asiakassuhteita, ja tarjota vastuullista ja laadukasta palvelua sidosryhmille. Hyvällä tiedottamisella asiakkaille luodaan hyvää vuorovaikutusta, ja annetaan myös mahdollisuus asiakkaalle reagoida tilanteisiin.

Teoriaosuudessa käsiteltiin viestintäsuunnitelman laatimista ja sidosryhmäviestintää. Sidosryhmäviestinnän kohdalla keskityttiin asiakasviestintään, koska se koettiin nykytilassa puutteelliseksi yrityksessä. Sisäinen viestintä on oltava kunnossa, jotta vastuullinen ja ajantasainen asiakasviestintä on mahdollista. Viestintäsuunnitelman tekeminen antaa pohjan hyvälle asiakasviestinnälle. Logistiikan toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tieto kulkee nopeasti. Kilpaillessa asiakastytyväisyydessä on ymmärrettävä omien asiakkaiden tarpeet ja muokattava omia logistiikkatoimintoja niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita.

Tutkimusmenetelmänä olivat avoin haastattelu ja tutkijan oma osallistuva havainnointi yrityksessä. Haastatteluissa tutkittiin, millainen nykytila on viestinnässä ja kuinka nykyinen toiminta koetaan yrityksen sisällä. Haastatteluissa keskityttiin yrityksen sisäiseen viestintään ja myös kuinka tehokasta viestintä on muille sidosryhmille.

Tutkimuksen tuloksena yrityksen viestintämalleja kehitetään niin, että valtakunnallisesti toimintatavat ovat yhtenäisiä. Viestintä pyritään yhdistämään nykyisiin kuljetustietojärjestelmiin yrityksen X logistiikassa ja teknologiaa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon. Nykyisessä mallissa on liikaa alueellisia toimintatapoja ja yhtenäistä linjaa ei ole viestintään tehty. Yrityksen strategian toteuttamiseen tarvitaan selkeät viestintäohjeet, jotka koulutetaan esimiesten kautta työntekijöille. Jatkotutkimuskohteet voisivat olla teknologian hyödyntäminen viestinnässä. Miten asiakkailta olisi mahdollisimman selkeä tieto omista kuorma-aikatauluistaan ja mitä eri teknologioita voitaisiin hyödyntää.

LÄHTEET

- Antikainen E. 2016, Sisäisen viestinnän rooli ketterän strategian toimeenpanossa. Pro-Gradu tutkielma. [viitattu 17.11.2016] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/50016>
- APSYS 2015. 8 neuvoa sisäiseen sähköpostiviestintään [viitattu 5.12.2016] Saatavissa: <http://www.apsisfinland.fi/blogi/8-neuvoa-sisaiseen-sahkopostiviestintaan>
- Edita Prima 2016. Asiakasviestintä. [viitattu 5.12.2016] Saatavissa: <http://www.edita-prima.fi/asiakasviestin>
- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman
- Hellsten A. 2007, Sähköpostin käyttö ja informaatiotulvat organisaatioympäristössä. Pro-gradu tutkielma: kirjallisuuskatsaus. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77877/gradu01793.pdf?sequence=1>
- Hiltunen L 2009, Validiteetti ja realibiliteetti [viitattu 22.10.2018] Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juholin Elisa, 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos Helsinki: Infor Oy
- Juholin Elisa, 2013. Communicare! :kasva viestinnän ammattilaiseksi Helsinki: Management Institute of Finland
- Keinonen, K.J. 2010. Microsoft Word 2010. Edistynyt käyttö. Ornanet Koulutuksen e – kirjat. Turku: DatumPoint.
- Koivisto Hanna 2009, Sidosryhmä viestinnän haasteet isossa yrityksessä. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/4964>
- Lincoln, Y.S. & Guban, E.G. 1985, Naturalistic Inquiry. Newbury Park. Kalifornia: Sage Publications
- Mangan, Lalwani, Butcher & Javadpour, 2012, Global logistics & supply chain management (s. 227-246) ISBN 978-1-119-99884-6
- Richards G. & Grinsted S. 2013, The logistics and supply chain toolkit

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018, KvaliMOTV. [viitattu 11.9.2018] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saarela & Salonpää 2006, Organisaation viestinnän johtaminen. [viitattu 22.10.2018] Saatavissa: <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/MinnaSaarelaLeenaSalonpaaDA1.pdf>

S. Kuvaja & K. Malmelin 2008, Vastuullinen yritysviestintä, kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita

S. Cohen & J. Roussel 2013, Strategic supply chain management, second edition

Siukosaari, A. 1999, Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Tarkka K 2015, Kriisiviestinnän ABC. [viitattu 10.09.2018] Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/kriisiviestinn%C3%A4n-abc-nopeus-rehellisyys-selkeys-kai-tarkka>

Viitala R. 2005, Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu aluepäälliköille:

1) Kertokaa tilanteista, jossa olette kokeneet, että tieto ei kulje?

- Miten yhteistyö toimii konsernin sisällä? Kulkeeko tieto yhtiön sisällä riittävän hyvin?
- Sisäinen tiedottaminen, mitä kanavia käytätte ja kuinka hyvin ne toimivat? Kuinka hyvin tieto teidän mielestä kulkee terminaalien ja eri varastojen välillä?
- Jos tarvetta, niin onko ehdotuksia millä keinoin tieto saataisiin kulkemaan paremmin?

2) Millainen toimintamalli teillä on käytössä, kun kuorma menee myöhässä asiakkaille?

- Missä tapauksissa ilmoitus lähtee asiakkaille?
- Kuka ilmoittaa ja milloin (kuinka nopeasti ilmoitus yleensä lähtee)?
- Millä tavalla/eri tavoilla asiakasta lähestytään? (sähköposti, puhelin tms.)
- Miten olette onnistuneet tiedottamisessa, jääkö myöhästymisilmoituksia tekemättä?
- Mitkä ovat olleet ongelmia tiedottamisessa?
 - Koetaanko, että se vie liikaa aikaa kiireessä?
 - Löytyykö ajantasalla olevat yhteystiedot riittävän helposti?
 - Muut ongelmat?
- Onko eroja tiedottamisessa eri asiakkaille? 1) Päivittäistavarakaupat 2) foodservice-asiakkaat 3) BtoB
- Oletteko saaneet asiakkailta palautetta tiedottamiseen liittyen?
- Olisiko kehitysideoita mitä haluaisitte tuoda esille poikkeustilannetiedottamiseen liittyen?

Liite 2. Ohjeistus kuorman myöhästymiseen

Liite 3. Aamupalaveripöytäkirja