

Toimintojen välisen yhteistyön kehittäminen osana yritystoimintaa

Katja Fedorova

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

25.11.2013



<p>Tekijä tai tekijät Katja Fedorova</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Toimintojen välisen yhteistyön kehittäminen osana yritystoimintaa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia myynnin ja viestinnän yhteistyötä osana kokonaisvaltaista toimintojen kehittämistä. Lähtökohtana tämän opinnäytetyön tekemiseen oli osastojen välisen yhteistyön kehittäminen. Tarkoituksena oli selvittää toiminnan nykytilan ja tavoitetilan väliset eroavaisuudet, tunnistaa kehittämiskohteet ja laatia tarvittaessa toimenpiteet niiden kehittämiseksi. Opinnäytetyö perustuu Suomen myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:n toimeksiantoon.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan yhteistyötä käsitteenä sekä perehdytään myynnin ja viestinnän tehtäviin organisaatioissa. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään lyhyesti tämän tutkimuksen kohdealueena olevan tiimityöhön.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastattelukyselyn avulla. Aineiston analysointi tapahtui litteroimalla Excel-tilasto-ohjelmaa käyttäen. Haastattelut on suoritettu vuoden 2012 syksyllä. Tutkimukseen osallistui kymmenen Suomessa toimivaa keskisuurta yritystä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tyypillinen vastaaja edusti kaupan tai palvelun toimialaa ja olivat yrityksestä, joka työllistää 100-999 henkilöä. Vastauksista ilmeni, että viisi kymmenestä haastateltavasta on työskennellyt yrityksessä 5-10 vuotta. Suurin osa haastateltavista edusti ylempää keskijohtoa. Haastateltavien koulutustasoa tarkasteltaessa esiin ei nouse merkittäviä eroavaisuuksia. Ylemmän AMK –tutkinnon saaneita oli selkeästi eniten, heitä oli kuusi henkilöä. Vastauksista ilmenee myös, että neljällä kymmenestä oli alempi AMK -tutkinto. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että toimenpiteille ei näyttäisi olevan kovinkaan suurta tarvetta. Tulokset myös osoittavat, että yhteistyössä on kuitenkin parantamisen ja kehittämisen varaa.</p> <p>Jatkotutkimuksia ajatellen, olisi mielenkiintoista nähdä, mitä mieltä haastattelijat ovat erilaisista yhteistyömuodoista ja miten niitä kannattaisi kehittää ja viedä käytäntöön.</p>	
<p>Asiasanat Myynti, viestintä, yhteistyö, tiimi, integraatio</p>	

Business Administration

<p>Authors Katja Fedorova</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Functions as part of the development of cooperation between departments</p>	<p>Number of pages and appendices 32 + 3</p>
<p>Supervisor(s) Eija Kärnä</p>	
<p>The aim of this bachelor's thesis was to research co-operation between Sales and Communications departments. The starting point of this thesis was to find out what is the current state of co-operation and if there is a need for development. The thesis is commissioned by SMKJ, the Union of Sales and Marketing Professionals.</p> <p>The theoretical part of the study handles the characteristic features of Sales and Communication in the organization as well as the concept of co-operation and team work.</p> <p>The research was carried out by a qualitative method using an interview survey. The survey was implemented in autumn 2012 by interviewing ten Sales and Marketing Professionals from medium-sized Finnish companies. The data was transcribed and analyzed by Excel.</p> <p>The results of the research show that the typical respondent represented trade or service industry, and was from the company that employs 100-999 people. The responses revealed that five out of ten respondents were working in the company for 5-10 years. Most of the respondents represented the upper middle management position. There were no significant differences between the level of education of all respondents.</p> <p>Based on the results it is obvious that there is no need for certain actions in regards to co-operation between Sales and Communications departments. However, the results also show that there is a room for further development and improvement.</p> <p>In regards to further studies, it would be interesting to see if there are any specific tools to develop the co-operation from the point of view of the respondents.</p>	
<p>Key words Sales, communications, cooperation, team, integration</p>	

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet.....	2
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Tutkimusongelma.....	3
1.4	Tutkimuksen peruskäsitteet	3
1.5	Aiemmat tutkimukset.....	5
1.6	Tutkimusraportin rakenne.....	5
2	Yhteistyö osana kokonaisvaltaista toimintojen kehittämistä	6
2.1	Yhteistyöstä yleisesti	6
2.2	Tiimit.....	7
2.3	Suorituskykyinen tiimi	8
2.4	Yhteistyön edut.....	11
2.5	Johdon rooli	12
2.6	Mittarit ja seuranta.....	13
2.7	Integraatio	14
3	Tutkimuksen toteutus.....	15
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	15
3.2	Haastateltavien valinta	16
3.3	Haastattelujen toteutus	17
4	Haastattelujen tulokset	18
5	Tulokset aihealueittain	20
5.1	Taustatiedot.....	20
5.2	Yhteistyö ja tehtävät.....	22
6	Johtopäätökset.....	27
6.1	Jatkotutkimusaiheet.....	28
7	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
8	Pohdinta	30
	Lähteet.....	31
	Litteet.....	33

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet

Kun markkinoinnin, myynnin ja viestinnän ammattilaiset kohtaavat avoimesti, tasa-arvoisina, toistensa vahvuudet tuntien ja yhteisen edun nimissä, syntyy uutta energiaa, laaja-alaisempaa intellektuaalista ja uutta markkinoinnillista pääomaa. Saman pöydän ympärille kerääntyminen edellyttää toisinajattelua monella suunnalla, tietoista pyrkimystä parempaan yhdessä tekemisen kautta. (Vierula, 2009, 9.)

Opinnäytetyö tehdään yhtenä kuudesta opinnäytteistä ”Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen” – teemaryhmän toimeksiantona Suomen myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:lle. Kyseisen teemaryhmän tarkoituksena on selvittää kuuden opinnäytetyön avulla osastojen välisen yhteistyön nykytila ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Tämä tutkimus puolestaan keskittyy myynnin ja viestinnän yhteistyöhön. Viimeisin myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä käsittelevä tutkimus on tehty SMKJ ry:n toimeksiantona vuonna 2013.

Tämän laadullisen tutkimuksen avulla on tarkoitus tutkia myynnin ja viestinnän välistä yhteistyötä. Tehtävän on myös selvittää toiminnan nykytilan ja tavoitetilan väliset eroavaisuudet ja laatia tarvittaessa ehdotukset niiden kehittämiseksi. Tärkeintä on kuitenkin tutkia oikeita asioita mahdollisimman laadukkaasti ja luotettavasti. Keskeisenä tavoitteena on saada kokonaiskuva yhteistyön sujuvuudesta myynnin- ja viestinnän osastojen välillä ja pyrkiä ymmärtämään ja selittämään suomalaisten yritysten myynnin- ja viestinnän välistä yhteistyötä, yhteistyön haasteita ja ongelmakohtia. Tulosten avulla on tarkoitus selvittää muun muassa mistä tekijöistä myynnin ja viestinnän yhteistyö rakentuu, löytyykö yhteistyössä eroja yritysten välillä ja millaista on hyvä osastojen välinen yhteistyö.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry, joka on yli 27 000 myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisen sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö. SMKJ:n keskusjärjestö on Akava.

SMKJ toimii jäsentensä ammatillisena etujärjestönä, valvoo ja kehittää jäsenten yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja, kehittää jäsenten ammattitietoja ja -taitoja sekä lisää jäsentensä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (SMKJ, 2013.)

1.3 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista on yhteistyö viestinnän ja myynnin välillä ja mitä tarvetta on kehittää osastojen välistä yhteistyötä. Suomalaisten yritysten viestintä- ja myyntivastaaville tehtyjen haastattelujen päätavoitteena on selvittää vastaajien mielipiteet yhteistyöstä ja sen riittävydestä. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien yhteistyöideoiden kehittämisessä. Tutkimuksen pohjalta toimeksiantaja saa kokonaiskuvan yhteistyön nykytilanteesta aina kehittämisehdotuksiin. Tutkimus keskittyy seuraaviin ongelmiin:

- Mitkä ovat kehittämistarpeen taustalla (sisäiset/ulkoiset) olevat asiat?
- Mikä on kokonaisvaltaisen toiminnan nyky- ja tavoitetila?
- Mitä asioita koetaan haastavina yhteistyön kannalta?
- Mitkä asiat vaikuttavat osastojen välisten suhteiden kehittämiseen?
- Missä määrin johdon tuki on käytettävissä kehittämisprosessin aikana?
- Onko uusille toimintamalleille tarvetta toiminnan kehittämisessä?

1.4 Tutkimuksen peruskäsitteet

Markkinoinnin, myynnin ja viestinnän keskinäisen yhteistyön esteenä on muun muassa yhteisen sanaston puute. Käytettävä terminologia on hajanaista, sisällöltään sekavaa ja ammattikuntakohtaista. Termien sisällöt ja merkitykset vaihtelevat puhujasta riippuen (Vierula 2009, 45.) Opinnäytetyössäni käsittelemäni keskeiset käsitteet voidaan määrittellä seuraavasti:

Yhteistyö

Willmanin (2001) mukaan yhteistyö tarjoaa moraalisen tuen jäsenille, joten se edistää yhteisiin päämääriin sitoutumista ja toisten ihmisten auttamista. Yhteistyö edesauttaa ryhmää näkemään uusia toimintamahdollisuuksia ja sen avulla ryhmän tehokkuus li-

sääntyy, koska jäsenten voimavaroja, kuten osaamista, voidaan yhdistää. Vaikuttamisen mahdollisuudet lisääntyvät myös yhteistyön myötä.

Tiimi

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1998, 24.)

Johtajuus

Johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. Määritelmästä selviää, että johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ajatuksen ihmisten välisestä suhteesta. Määritelmässä korostuu tavoitteiden yhteisöllinen luonne, joten sen mukaan johtajuutta ei ole johtajan omien henkilökohtaisten pyrkimysten tavoittelu, vaan ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Se on pikemminkin suhde johtajan ja johdettavien välillä kuin johtajan henkilökohtainen ominaisuus, sillä molemmilla osapuolilla on vastuu hyvän ja vaikuttavan vaikuttamisprosessin rakentamisesta. Johtajuus tarjoaa ihmisille näkökulman ja opastusta yhteisen toiminnan suuntaamiseksi, sillä ilman johtajuutta he toimivat sattumanvaraisesti. Johtajan ja johdettavien suhde on vuorovaikutteinen. Se, mitä johtaja eniten tarvitsee, onkin johdettavat. Jos johdettavia ei ole, kaikki johtajan ideat, ajatukset ja suunnitelmat jäävät toteuttamatta. (Lämsä & Hautala 2004, 206.)

Integraatio

Smithin ja kumppaneiden mukaan integraatio on sen varmistamista, että brändin positiointi, persoonallisuus ja viestit on luotu ja lähetetty synergisesti läpi kaikkien kommunikaatioelementtien ja että ne perustuvat samaan selkeään strategiaan.

Integraatio on ylimmän johdon päätösvallan alainen ja liiketoimintaideasta johdettava asia. Integrointi koskee organisaation kaikkia niitä tahoja, joilla on yhteys määriteltyyn kohderyhmään: se ei ole vain markkinoinnin erillistoimenpide. Integraatio edellyttää

media- ja funkzioneutraalia ajattelutapaa, sen on oltava mitattava ja tuloksellista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Integrointi edellyttää tiukkaa kohderyhmämäärittelyä ja se koskee sekä tuote- että yritystason toimintaa. (Vierula 2009,94.)

Mittarit (Arviointi)

Arviointi on organisaatiolähtöinen prosessi, joka tähtää toiminnan kehittämiseen. Se on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista, pohjautuen organisaation itselleen tai toiminnalleen asettamiin tavoitteisiin, yleisiin kriteereihin ja tilivelvollisuuden täyttämisen. Muuttuvassa ja sumeassa toimintaympäristössä arviointia tarvitaan myös nopean päätöksenteon tueksi. Arviointi kohdistuu siihen, miten suunnitellaan ja toimitaan sekä millaisia tuloksia saavutetaan ja mitkä ovat kehittämisen kohteet tai välittömän toimimisen tarpeet. Arviointiin ei ole olemassa yhtä yksittäistä mittaria tai keinoa, vaan se määritellään organisaatio- tai tapauskohtaisesti ja toisistaan tilannesidonnaisesti. (Juholin, 2010, 30.)

1.5 Aiemmat tutkimukset

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yhteistyötä mahdollisimman laajasti eri näkökulmista, joten aikaisempien tutkimusten tuloksilla on todella tärkeä rooli tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Suurin osa tutkimusongelmista pohjautuukin aikaisempien tutkimusten pohdintaan ja niissä esitettyihin kehitysehdotuksiin.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Opinnäytetyön johdannossa selvitetään tutkimuksen taustaa ja toimeksiantajaa. Lisäksi tämä luku esittelee tutkimusongelmat ja tutkimuksen tarkoituksen. Johdannon jälkeisessä luvussa tarkastellaan yhteistyötä käsitteenä sekä perehdytään tiimityöhön. Kolmannessa luvussa perehdytään lyhyesti tämän tutkimuksen kohdealueeseen. Neljäs luku käsittelee puolestaan tutkimuksen käytännön toteutusta. Viidennessä luvussa selviää, mitä tutkimuksen tulokset osoittivat. Viimeisessä luvussa pohditaan tiivistäen, onko yhteistyön kehittämiseksi tarvetta. Lisäksi luvussa mietin tutkimuksen heikkouksia ja vahvuuksia, tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

2 Yhteistyö osana kokonaisvaltaista toimintojen kehittämistä

Tässä osiossa määritellään yhteistyön elementit, joiden avulla voidaan tarkastella viestinnän ja myynnin välistä yhteistyötä. Tämän osion teoriaa käytetään hyväksi tulosten arvioinnissa ja kehitysehdotuksissa. Tiedostamalla toimintojen välisen yhteistyön haasteet ja ongelmakohdat ja ottamalla ne huomioon yhteistyön suunnitteluvaiheessa, voitaisiin näin pyrkiä toiminnan kehittämiseen.

2.1 Yhteistyöstä yleisesti

Kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatiota ei yksinkertaisesti olisi olemassa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 7.)

Kortetjärvi-Nurmi ym mukaan yrityksen viestintää voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta:

- 1) yrityksen kaiken viestinnän kattavana vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka liittää eri toimijat ja toiminnot yhteen
- 2) viestinnän ammattilaisten vastuulla olevana viestintätoimena, jolle on määriteltävä selkeä vastuualue ja omat tulostavoitteensa
- 3) yrityksen johtamisen olennaisena osana, jonka tavoitteena on osaamispääoman vaaliminen ja kasvattaminen

Viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen missio, visio ja arvot, asetetaan yhteiset tavoitteet, delegoidaan, koordinoitetaan, motivoitetaan ja annetaan palautetta. Johtajuuden ydin, se mitä johtajat tekevät suurimman osan ajastaan, on viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi ym 2008, 8.)

Tuotannossa tarvitaan tietoviestintää esimerkiksi suunnitteluun, hankintaan, huoltoon, kuljetukseen ja operatiivisten työohjeiden antamiseen. Asiakasviestinnän avulla yritys pyrkii saamaan tuotteensa kaupaksi. Myyntiä tuetaan markkinointiviestinnällä sekä asiakassuhteiden hoitoon liittyvällä viestinnällä.

Informointiin kuuluu yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä eli tiedottaminen. Tiedottamisen tavoitteena on tehdä yritys tunnetuksi, uutisoida yrityksen tapahtumat sekä antaa siitä oikea ja luotettava kuva kaikille sidosryhmille. Onnistunut sisäinen viestintä motivoi henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn.

Yrityksen viestinnälle on ominaista tavoitteellisuus, organisoidut puitteet, ihmisten antama panos ja teknisten viestimien käyttö. Viestintä muodostaa rakenteen, joka koostuu:

- viestintäsuhteista (kuka viestii kenelle)
- sanomien sisällöistä (mitä)
- käytännön järjestelyistä (miten)
- resursseista (millä voimavaroilla)

Viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan strategiseen, tekniseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisella tasolla määritellään viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita, Viestinnän periaatteet, esimerkiksi avoimuus ja totuudenmukaisuus esitetään yrityksen viestintäohjelmassa. Taktisella tasolla kartoitetaan viestinnän voimavarat kuten henkilöstö-, laite- ja taloudelliset resurssit, määritellään sidos- ja yhteistyöryhmät sekä laaditaan toimintaohjeet. Viestinnän operatiivisen suunnitteluun kuuluvat esimerkiksi vuosisuunnitelman ja siihen liittyvän talousarvion laatiminen sekä viestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu. Viestinnän tavoitteiden toteutumista eli viestinnän vaikutusta seurataan, mitataan ja arvioidaan, ja arvioinnin tulokset ovat pohjana uusien tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelussa. (Kortetjärvi-Nurmi ym 2008, 8-10.)

2.2 Tiimit

John Katzenbach ja Douglas Smith ovat tehneet hyvin vaikutusvaltaisia tutkimuksia liittyen tiimityöskentelyyn. Heidän teoksessaan Tiimityön viisaus, he määrittelevät tiimin seuraavasti:

- Työskentely kohti yhteistä päämäärää
- Joukkueen jäsenten henkilökohtainen menestys riippuu muista joukkueen jäsenistä

- Joukkueella on yhteisesti sovittu lähestymistapa
- Joukkueen jäsenten tiedot ja taidot ovat toisiaan täydentäviä
- Pieni määrä ihmisiä, yleensä alle 20

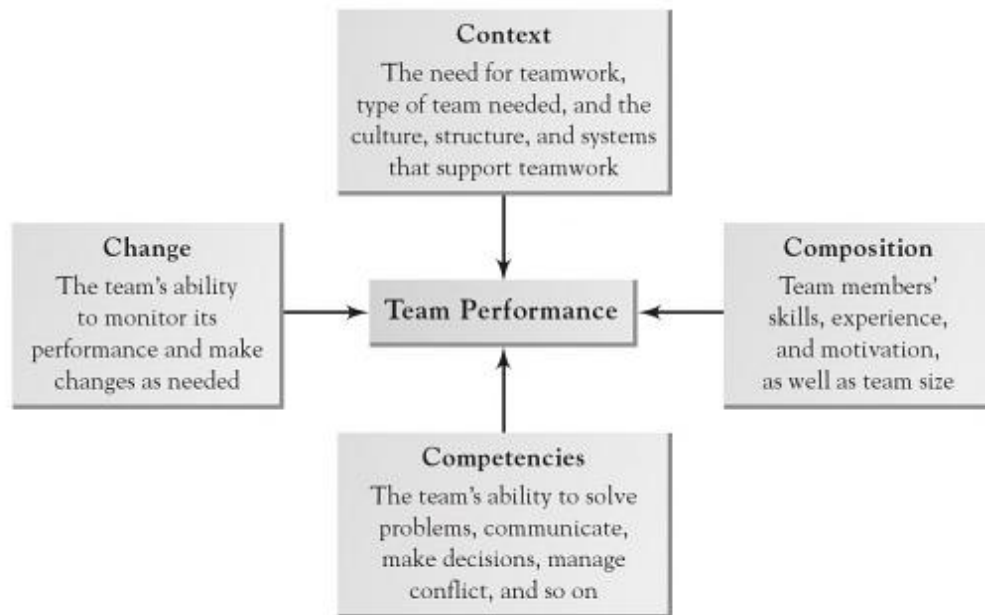
Robbinsin ja Finleyn (2000, 13) määritelmän mukaan tiimi on joukko ihmisiä tekemässä jotakin yhdessä. Se voi olla jalkapallojoukkue pelaamassa toista tiimiä vastaan, tai tutkimustiimi kehittämässä uutta lääkettä, tai pelastustiimi auttamassa ihmisiä ulos palavasta rakennuksesta. Se jokin mitä tiimi tekee, ei tee siitä vielä tiimiä, vaan se että tiimi tekee sen yhdessä.

Katzenbach (1993, 21) on taas sitä mieltä, että tiimit yltävät parempiin suorituksiin kuin yksinään tai suurimmissa organisaatioyksiköissä työskentelevät yksilöt, kun suorituksiin vaaditaan monenlaisia taitoja, arviointeja ja kokemuksia. Useimmat ihmiset tunnustavat tiimien tarjoamat mahdollisuudet ja tietävät, miten tiimeistä saadaan toimivia. Siitä huolimatta useimmilta jäävät omalle kohdalleen osuvat tiimimahdollisuudet näkemättä.

2.3 Suorituskykyinen tiimi

Gibbin ym (2013, 14) mukaan saavuttaakseen kilpailukyvyn, täytyy osata ymmärtää ja hallita neljä osa-aluetta (Kuva 1):

- Tiimin yhteys
- Tiimin koostumus
- Tiimin osaaminen
- Tiimin kyky muuttaa johtamistapoja



Kuva 1. Tiimin suorituskyvyn neljä C:tä (Gibb, 2013)

Yhteys (Context)

Yhteys viittaa tiimin organisatoriseen ympäristöön, jossa tiimi työskentelee. Jotta voitaisiin ymmärtää yhteys ja kuinka se vaikuttaa tiimin suorituskykyyn, täytyisi ensin ymmärtää kaksi seuraavaa kysymystä:

1. Onko tehokas tiimityö tarpeellinen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi?
Jos on, onko tulostavoitteita, joiden ympärille voitaisiin rakentaa tiimi?
2. Tukevatko organisaation johtotaso, palkitsemisjärjestelmät, tietojärjestelmät, henkilöstöhallintojärjestelmät ja kulttuuri tiimityötä?

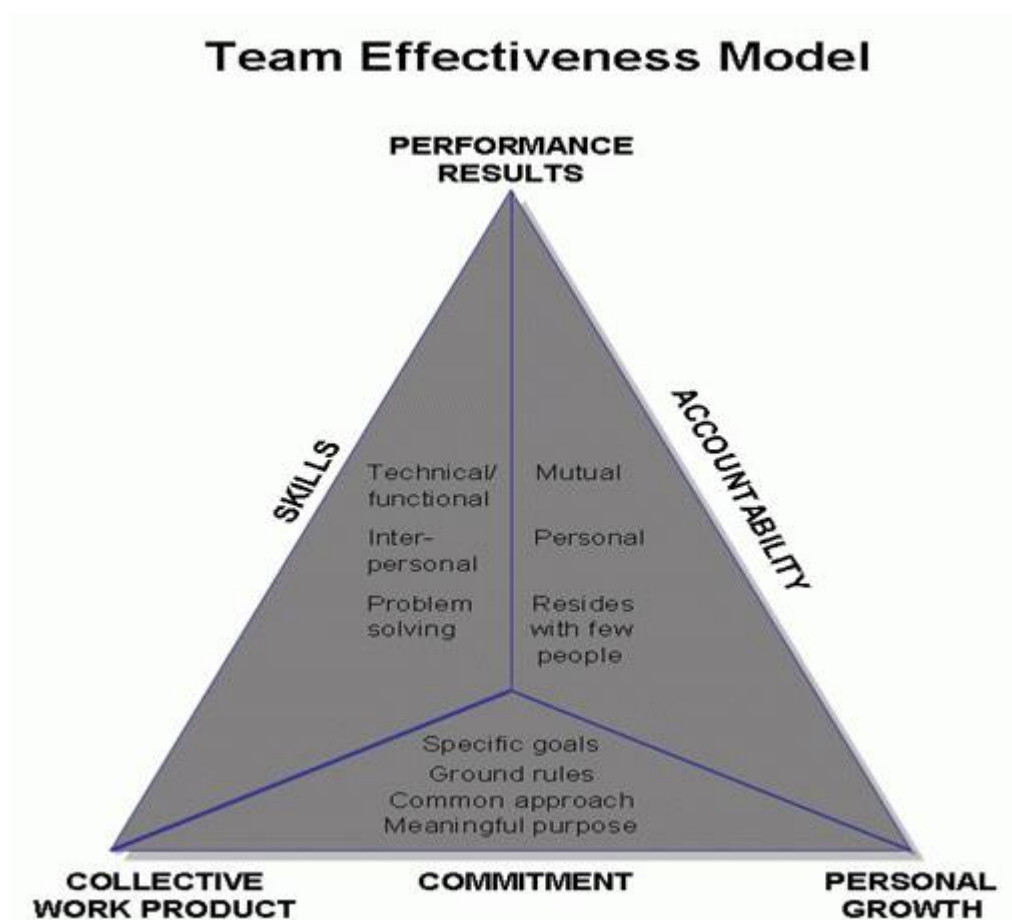
Tiimin toimivaltuudet (Competencies)

Tiimin sisällä jokaisella on henkilökohtaiset toimivaltuudet, jotka ovat sulautuneet muodolliseen ja epäviralliseen prosesseihin – sen toimintatapaansa. Näin samalla kun yhteys ja koostumus asettavat näyttämön, toimivaltuudet kuljettavat tiimin parhaisiin suorituksiin.

Muutoksen hallinta (Change)

Suorituskykyisen tiimin on oltava aina valmis muuttamaan ja sopeutumaan uusiin olo-
suhteisiin. Ne tekijät, jotka liittyvät yhteyteen, osaamiseen ja koostumukseen, niiden on
pystyttävä muuttamaan, jotta tiimin asettama uusi tavoite voitaisiin onnistuneesti saa-
vuttaa. Tiimi, joka pystyy valvomaan omaa suoritustaan ja ymmärtämään/tiedostamaan
sen vahvuudet ja heikkoudet, pystyy tuottamaan oivalluksia, joita tarvitaan toiminta-
suunnitelman kehittämisessä.

Tiimin perusasiat on esitetty kuvassa 2. Kuvassa näkyvissä olevat kolmion kärjet kuvaavat sitä, mitä tiimit saavat aikaan; sivut ja sisäosa kuvaavat niitä kurinalaisuuden osatekijöitä, joilla suoritukset saadaan aikaan. Keksittämällä huomionsa suorituksiin ja tiimin perusasioihin – sen sijaan, että päämääränä olisi ”tiimin muodostaminen” – useimmat pienet ryhmät pystyvät saamaan aikaan sellaisia tuloksia, jotka edellyttävät tiimikäyttäytymistä ja myös vahvistavat sitä. (Katzenbach 1993, 22.)



Kuva 2. Tiimin perusasiat (Katzenbach 1993)

Katzenbach (1993, 30) mukaan tiimien erinomaisten suoritusten taustalla on monta tuttua ilmiötä. Ensinnäkin tiimi kokoaa yhteen toisiaan täydentäviä taitoja ja kokemuksia, joiden yhteen laskettu summa on jo määritelmän mukaan suurempi kuin kenenkään tiimin yksittäisen jäsenen. Taitojen ja tietämyksen laajempi yhdistelmä antaa tiimeille mahdollisuuden vastata monisäikeisiin haasteisiin, joita esimerkiksi innovaatiot, laatu asiakaspalvelu yrityksille asettavat. Toiseksi tiimeihin muodostuu yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja kehitettäessä kommunikointikäytäntö, joka tukee reaaliaikaista ongelmanratkaisua ja aloitteellisuutta. Kolmanneksi tiimeihin liittyy ainutlaatuinen sosiaalinen ulottuvuus, joka palvelee työn taloudellisia ja hallinnollisia näkökohtia.

2.4 Yhteistyön edut

Lämsä & Hautalan (2013) mukaan tiimityö ei ole itsetarkoitus, vaan se on keino parantaa organisaation onnistumista. Siirtyminen yksilötyöstä tiimityöskentelyyn ei ole helppo tehtävä. Keskeinen tiimiksi kehittymisen piirre onkin työyhteisön halu oppimiseen. Jos organisaatioon onnistutaan luomaan tiimin oppimista tukeva ilmapiiri ja sen mahdollistava toimintatapa, tiimityöllä saatetaan saavuttaa monenlaisia etuja. Tärkeimmät tiimityön edut liittyvät seuraaviin asioihin:

- tehokkuus
- tuottavuus
- asiakaskeskeisyys
- henkilöstön motivaatio
- henkilöstön sitoutuminen
- työprosessit ja toimintajärjestelmät
- monipuolinen tehtäväkokonaisuus ja johtaminen
- luovuus
- oppiminen.

Organisaatiossa toimii yleensä monia tiimejä. Yhteistyö tiimien välillä on tärkeää, mutta sen saavuttaminen on ongelmallista. Riskinä on, että tiimit toimivat itsekseen ja ryhty-

vät kilpailemaan liikaa keskenään. Kohtuullinen kilpailu on monesti paikallaan, mutta joskus kilpailu saa kokonaisuuden kannalta epäterveitä muotoja, jolloin tiimin toiminta kohdistuu liiallisesti toisen voittamiseen. Tiimin palkitsemisjärjestelmä onkin syytä har- kitta tarkkaan, ettei se tuo tällaista toimintaa: yhteistyötä tiimien välillä ja sisällä tulee palkita. Jäseniä saattaa myös vaivata epätasa-arvoinen asennoituminen: omia töitä pide- tään parempina ja arvokkaampina kuin muiden. Tämä ei ole hedelmällinen lähtökohta yhteistyölle. Yhteistyö saattaa kangerrella myös erilaisten toimintakulttuurien vuoksi. Esimerkiksi jonkun tiimin rento ja kiireetön tapa toimia voi olla hankalasti sovitettavis- sa toisen tiimin asia- ja suorituskeskeisen tyylin kanssa. Tilanteessa tarvitaan tiimien välistä vuoropuhelua, jotta osapuolet ymmärtävät, että on monenlaisia tapoja tehdä työtä eikä se ole yhteistyön este. (Lämsä & Hautala, 2004, 144.)

2.5 Johdon rooli

Kirjallisuudessa erotetaan usein käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Vaikka käsitteitä käytetään joskus myös toistensa synonyymeina, niiden peruserona on, että johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuo- rovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä, kun taas asioiden johtaminen tar- koittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Erottavana tekijänä pidetään usein suhtautumista muutokseen. Johtajuus on ymmärret- tävissä uusien ideoiden, suuntien ja muutoksen edistämisenä. Asioiden johtaminen täh- täää puolestaan järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen. Ihmisten ja asioiden johtamista on verrattu taulukossa 1. (Lämsä & Hautala, 2004, 207.)

Asioiden johtamisessa on tärkeää	Ihmisten johtamisessa on tärkeää
strategiat	osaaminen ja sen kehittäminen
rakenteet	innostaminen
järjestelmät	yhteiset tavoitteet
vakaus ja ennustettavuus	muutos ja innovaatiot

Taulukko 1. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailua (Lämsä & Hautala 2004)

Menestyvässä toiminnassa tarvitaan molempia, asioiden ja ihmisten johtamista. Laadun parantaminen on suosittu tapa edistää organisaation menestystä ja tärkeä osa monen organisaation toiminnan keskeisiä periaatteita linjaavaa strategiaa. (Lämsä & Hautala, 2004, 207.)

2.6 Mittarit ja seuranta

Juholinin (2010) mukaan arvioinnin tarkoitus on tuottaa tietoa nykytilasta ja tunnistaa kehittämiskohteet. Mittaaminen tuottaa tietoa arviointiin ja arvioijille. Arvioitavina ovat yhteisöviestinnän, markkinointi- ja HR-viestinnän tavoitteet ja suunnitelmat, prosessit ja lopputulos. Arviointia varten on hyvä olla strategia tai muut kriteerit, joihin tuloksia peilataan. Ne voivat olla rahallisia ja ei-rahallisia. Arvioinnin tulee kohdistua asioihin, jotka linkittyvät koko organisaation strategiaan ja menestykseen. Arviointia toteutetaan dynaamisena syklinä, jonka vaiheet nivELYVÄT koko organisaation tapaan arvioida toimintaansa ja määrittellä strategiansa.

Arviointi on laajempi käsite kuin mittaaminen. Arvioinnin avulla selvitetään, ovatko viestinnän tavoitteet linjassa koko organisaation strategian kanssa, miten toimitaan, missä määrin asetetut tavoitteet on saavutettu ja missä on eniten parantamisen varaa. Viestinnän arvioinnilla varmistetaan, että viestintä koko laajuudessaan perustuu yrityksen tai organisaation tavoitteisiin.

Arviointi (evaluation, assessment) on monimerkityksinen käsite ja altis sekaannuksille. Sitä käytetään ainakin seuraavissa yhteyksissä:

- talous: onko pysytty budjetissa, onko resursseja käytetty optimaalisesti
- tilivelvollisuus: palveleeko viestintä eri muodoissaan organisaation etua, tehtiinkö mitä piti
- laatu: täytyvätkö määritellyt laatukriteerit ja onko tavoitetaso saavutettu
- panos-tuotos: millaisia tuloksia viestintäpanostukset tuottivat

Parhaimmillaan viestintä ei ainoastaan tuota jotain hyvää vaan saattaa ehkäistä tai jopa estää jonkin haitallisen asian tai tapahtuman toteutumisen. Tyydyttävä tulos voi olla myös se, että jokin tilanne pysyy entisellään. (Juholin, 2010, 29.)

2.7 Integraatio

Integraatio oli 1990-luvun puolivälissä vielä kehityksensä alkuvaiheessa. Se oli tuolloin pyrkimystä hallita eri kanavista lähetettäviä viestiä. 1990-luvulta peräisin oleva kehitys integraatiosta lienee sama kuin miksi integraatio edelleen yleisesti käsitellään: pääosin lähetettävien sanomien koordinoimiseksi. Jo silloin oli nähtävissä, että kanavia integroimalla saavutettiin hyötyä: luovat ideat toimivat voimakkaammin, viestinnän vaikutus oli parempi ja viestintä oli eheämpää. (Vierula 2009, 49).

Vierulan (2009, 54) mukaan integraatiomalli edellyttää, että kaiken kohderyhmään suuntaavan viestinnän olisi oltava kokonaisvaltaisesti johdettua ja sisällöllisesti samansuuntaista.

Kun viestintää tarkastelee organisaation näkökulmasta, lähtevän viestinnän hallinta on monimutkaisempaa ja komplisoidumpaa. Yrityksessä on erilaisia strategioita, joissa kaikissa viestinnällä on keskeinen rooli. Yrityksessä yleisesti käytössä oleva toimintokeskeinen viestinnän malli ei edistä yhtenäisen mielikuvan hallintaa. (Vierula 2009, 55).

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta- ja analyysimetodeja tai -tekniikoita, jotka voidaan puolestaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 114.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. (Hirsjärvi ym. 2000, 168.)

Toisin sanoin, kvalitatiivinen tutkimus on teoriaa luova, aineiston puolelta rikas ja syvä, sekä tutkimusstrategiassa strukturoimaton. Tutkijan etukäteen laatimien kysymysten sijaan tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Teemahaastattelulle on myös ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen. Haastattelu suunnataan siis tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja myös sanantonta kokemustietoa. Siinä korostuu haastateltavien oma elämysmaailma. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi 2000, 75.)

Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa, kuten teemahaastattelussa, voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määrittystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoit-

tuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Käytännössä puolistrukturoidusta haastattelustakin käytetään toisinaan nimitystä teemahaastattelu; esimerkiksi silloin, jos siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käytetä juuri samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa.

Strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu) on formaalisin haastattelumuoto, joka vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Haastattelussa käytetään lomaketta, jossa on valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville ja haastateltavan tulee valita itselleen parhaiten sopiva vastausvaihtoehto. (Eskola & Suoranta 2000, 86.)

Strukturoidulla haastattelulla voidaan kuitenkin kerätä aineistoa laadullisen tutkimuksen tulosten yleistämisen testaamiseksi tai ennen laadullisen tutkimuksen toteuttamista ideoiden kirvoittamiseksi tai lisääineistoksi muun laadullisen tutkimuksen ohessa. Esimerkiksi teemahaastattelu voidaan suunnitella aiemmin tehdyn lomakehaastattelun pohjalta tai strukturoidun haastattelun tulosten inspiroimana voidaan kerätä ihmisiltä vaikkapa eläytymismenetelmäaineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44-45, 64-65.)

3.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavien löytäminen on ollut suhteellisen helppoa, sillä kaikki vastaajat olivat SMKJ:n jäseniä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa on haastateltu kymmenen suomalaista, teollisuuden, kaupan sekä palvelun toimialoilla toimivaa yrityksen ylemmää keskijohdtoa. Yritysten henkilöstön määrä oli keskimäärin 500-999.

Tutkimus oli tehty niille henkilöille, jotka toimivat viestinnän ja myynnin tehtävissä. Tarkoituksena oli kohdentaa kysely sellaisissa yrityksissä toimiville, joilla on todellista tietoa tutkittavasta aiheesta.

3.3 Haastattelujen toteutus

Eskola ja Suoranta (2008) suosittelevat että haastattelujen nauhoittamisesta kannattaa sopia etukäteen haastateltavan kanssa. Erilaisista tavoista sopia ja toteuttaa haastattelu lienee toimivin se, jossa haastatteliija etukäteen soittaa haastatettavalle, esittelee mistä tutkimuksessa on kyse ja sitten sopii haastatteluajasta ja -paikasta. Samassa yhteydessä on helppo sopia myös nauhurin käytöstä. Mikäli haastateltava suostuu itse haastatteluun, mutta kieltäytyy nauhoittamisesta (mihin hänellä on tietenkin täysi oikeus), voi harkita riittävätkö haastattelijan kirjoitetut muistiinpanot vai kannattaako haastattelusta tämän takia luopua.

4 Haastattelujen tulokset

Laadullisen tutkimuksen toteutustapana oli sekä myynnin että viestinnän ammattilaisille suunnattu teemahaastattelu, joka toteutettiin haastattelemalla henkilökohtaisesti paikalla haastateltavien työpaikoilla. Haastattelupyyntö oli lähetetty ensin sähköpostilla 10 suomalaisen yrityksen ylimmälle keskijohdolle. Haastattelupyynnön vastaanottajat edustivat teollisuuden, kaupan sekä palvelun toimialoilla toimivia yrityksiä. Haastateltavien valinta on ollut SMKJ:n vastuulla. Heti haastateltavien varmistettua heille oli lähetetty haastattelukutsu sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä ehdotettiin sopiva aika ja paikka haastattelulle sekä haastattelun arvioitu kesto, noin 1,5 tuntia. Samassa viestissä haastattelijoille oli lähetetty myös haastattelurunko, johon heillä on ollut mahdollisuus tutustua muutamaa päivää ennen haastattelua. Haastattelurunko kysymyksineen on liitteessä (1). Kaikki haastateltaviksi pyydetty olivat vastanneet kutsuun.

Tutkimuksen tutkimusaineisto koostui yksilöhaastattelujen tuloksista. Yhdeksän kymmenestä haastatteluista oli nauhoitettu. Haastattelujen jälkeen kaikki nauhoitettu tieto oli litteroitu auki. Lopuksi aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia oli peilattu keskenään ja niistä on sitä kautta pyritty etsimään yhtäläisyyksiä, joiden pohjalta oli annettu kehitysehdotuksia sekä aiheita jatkotutkimuksiin. Jokaisen haastattelun aikana on tehty myös muistiinpanoja. Melkein kaikki haastattelut on ehditty käymään tavoiteajassa ja kaikkiin kysymyksiin on saatu vastaus.

Tutkimuksessa tarkasteltiin viittä eri aihetta. Tulosten käsittely tapahtui siten, että vastauksista poimittuja ydinkohtia käsiteltiin yleisellä tasolla, erittelemättä haastateltavia tai heidän edustamia yrityksiä sen enempää, kuitenkin niin, että selkeät eroavaisuudet on pystytty käsittelemään niin, ettei haastateltava tai hänen edustama yritys ole tunnistettavissa. Haastateltavien toiveena on alusta alkaen ollut se, että heidän edustaman yrityksen yksilöintitiedot pidetään salassa. Näin ollen haastateltavien henkilöllisyyttä ei myöskään paljasteta.

Haastattelujen avulla haluttiin saada lisää tietoa seuraavista aihealueista:

- Yhteistyön nyky- ja tavoitetila

- Osastojen välisten suhteiden kehittäminen
- Johdon tuki
- Toiminnan kehittäminen

Lisäksi yksilöhaastatteluista on pyritty etsimään jatkotutkimusaiheita ja yhteistyön kehittämishdotuksia.

5 Tulokset aihealueittain

Tämä luku esittelee tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset on esitetty siinä järjestyksessä kuin on haastattelurungossakin. Ensiksi esitetään taustakysymysten vastaukset, jonka jälkeen tarkastellaan yhteistyöhön, tavoitteiden seurantaan sekä yrityksen johtoon liittyvät tulokset teemoittain.

5.1 Taustatiedot

Tutkimuksen taustatietoina käytettiin seuraavia muuttujia:

1. Yrityksen toimiala
2. Yrityksen henkilöstön määrä
3. Osasto/toiminto
4. Työkokemus
5. Tehtävänimike
6. Koulutustaso

Yrityksen toimiala

Yrityksen toimialaa käsittelevään kysymykseen vastausvaihtoehtoina olivat teollisuus, kauppa, palvelu ja muu, mikä. Vastaukset painottuivat kaupan sekä palvelun toimialaan. Kaupan toimialaa edusti kolme henkilöä ja palvelun toimialaa neljä henkilöä. Yksi haastattelija ilmoitti edustavansa teollisuusalaa. Muita haastateltavien toimialoja olivat elintarvike ja catering.

Yrityksen henkilöstön määrä

Kysyttäessä yrityksen koosta, neljä haastateltavaa oli valinnut vaihtoehdon 3000 henkilöä tai enemmän. Kaksi haastateltavaa edusti yritystä, jonka henkilöstön määrä on 100-249 henkilöä. Kaksi haastateltavaa olivat yrityksestä, joka työllistää 500-999 henkilöä. Vain yksi haastateltava työskenteli 250-499 henkeä työllistävässä yrityksessä. Yksi haastateltava oli yrityksestä, jossa henkilöstön määrä on 1000-2999 henkilöä.

Osasto/toiminto

Osastoa/toimintoa käsittelevään kysymykseen vastausvaihtoehtoina oli myynti, viestintä ja markkinointi. Neljä haastattelijaa ilmoitti työskentelevänsä myynnin parissa. Kolme haastattelijaa oli markkinoinnin tehtävissä. Kolme kymmenestä haastattelijasta ei osannut valita suoraan myynnin ja markkinoinnin välillä, sillä he kokivat työskentelevänsä tasapuolisesti molemmissa.

Työkokemus

Taustakysymyksinä kysyttiin lisäksi haastateltavan työkokemusta kyseisessä yrityksessä. Vastauksista ilmeni, että selvästi eniten, eli viisi henkilöä on työskennellyt yrityksessä 5-10 vuotta, kolme kymmenestä haastateltavasta on ollut yrityksen palveluksessa 11-15 vuotta, vain yksi on ollut alle 5 vuotta ja ainoastaan yhden työkokemus on ollut yli 25 vuotta.

Tehtävänimike

Haastateltavien asema yrityksessä sekä heidän edustamiensa yritysten toimiala vaihtelivat jonkun verran. Suurin osa haastateltavista edusti ylempää keskijohtoa, heitä oli neljä. Johtotason haastateltavia oli kaksi. Alemman keskijohdon edustajia oli myös vain kaksi. Näiden lisäksi kaksi henkilöä olivat asiantuntijoita.

Koulutustaso

Haastateltavien koulutustasoa tarkasteltaessa esiin ei nouse merkittäviä eroavaisuuksia. Ylemmän AMK –tutkinnon saaneita oli selkeästi eniten, heitä oli kuusi henkilöä. Vastauksista ilmenee myös, että neljällä kymmenestä oli alempi AMK -tutkinto.

5.2 Yhteistyö ja tehtävät

Kysyttäessä haastateltavilta, miten myynnin ja viestinnän tehtävät oli jaettu yrityksessä, yleisesti ottaen heillä oli sellainen käsitys, että myynti vastaa pääasiassa suorasta viestinnästä kun taas johto hoitaa niin sanotusti yleisluontoisen viestinnän. Useammassa yrityksessä sisäinen viestintä on HR:n vastuulla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että myynnin-, viestinnän- ja asiakasprosessit linkittyvät suoraan toisiinsa lähinnä yrityksen strategian kautta. Yksi haastateltava kommentoi asiaa näillä sanoin:

Hieman epämääräisesti. Asiaa ei sinällään ole kirjattu auki ja on oikeastaan riippuvaista tiedotettavasta asiasta ja sen laadusta/tärkeudesta..

Seuraavassa väittämässä haastateltavalta kysyttiin mahdollisuuksista vaikuttaa yhteistyöhön muiden osastojen kanssa. Kaikkien haastateltavien mielestä vaikuttamisen mahdollisuudet ovat yleisesti ottaen hyvät. Melkein kaikki vastaajat kokivat, että yksilön toiveet, tarpeet ja ehdotukset tulevat kuunnelluiksi ja ne otetaan huomioon sekä tiimi- että organisaatiotasolla kohtuullisen hyvin. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että haastavista ja vaikeistakin tilanteista ja asioista on mahdollisuus keskustella suhteellisen avoimesti ja rakentavasti.

Vaikkakin edellisessä kappaleessa todettiin, että yhteistyö on suhteellisen avointa ja toteutuu yleisesti ottaen mutkittomasti, kuitenkin, lähes kaikilla haastateltavilla oli sama kokemus siitä, että yhteistyötä on melko vähän ja se on hyvin satunnaista. Pääsääntöisesti haastateltavien mielestä yhteistyö on koettu hyväksi.

Oman osaston toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen on koettu melko aktiiviseksi ja vastauksista päätellen se on haastateltavien mielestä tavoitteellisesta ja yhteistyön kannalta hyvin merkittävää. Päivittäisessä toiminnassa merkittävänä koettiin nimenomaan proaktiivisuutta, avoimuutta ja kiinnostusta muita tehtäviä kohtaan. Eräs haastateltava kommentoi asiaa näillä sanoin:

Melko aktiivisesti. Meillä on melkein päivittäistä yhteydenpitoa myynti- ja markkinointijohtajien kanssa ja vaikuttaminen on hyvin paljon omasta aktiivisuudesta kiinni. Yhteisiä palaveriteita on myös useita kertoja vuodessa.

Tutkittaessa haastateltavien mielipiteitä tärkeistä yhteistyömuodoista, eniten hyvinä ja toimivina pidettiin sijaisuuksia ja mentorointia. Yhteistyön kehittämiseksi merkittävintä olivat projektityöskentely sekä kouluttajana/perehdyttäjänä toimiminen.

Yksilön henkilökohtainen aktiivisuus oli myös erittäin tärkeä ominaisuus yhteistyössä monen haastateltavan mielestä. Yksi haastateltava on toivonut enemmän työkiertoa organisaation sisälle. Työkierto oli haastateltavien keskuudessa harvoin esiintyvä yhteistyömuoto. Syy siihen, että työkierto on harvoin käytetty menetelmä saattaa johtua siitä, ettei kaikkia työkierron mahdollisuuksia tiedosteta yrityksen sisällä. Yllättävän monessa yrityksessä haastateltava on todennut suoraan, ettei kyseistä menetelmää ole käytetty hänen työskentelyn aikana lainkaan. Tästä voidaan taas päätellä, ettei työkiertoa ole käytetty kohdeyrityksissä noin 5-10 vuoteen. Siitä huolimatta jokainen haastateltava on ollut hyvin tietoinen työkierron eduista, joita sen avulla voitaisiin mahdollisesti saavuttaa. Suurin osa vastaajista piti työkiertoa itsensä kehittämisen ja ammattitaidon syventämisen kannalta mahdollisuutena tulevaisuudessa vaikka siitä saatavaa hyötyä ei osata välttämättä vielä nähdä.

Tehokkaimpia muotoja kehittää yhteistyötä olivat seitsemässä yrityksessä kuukausittain järjestettävät yhteiset osastojen, tiimien ja johdon väliset palaverit, toiminnan suunnittelu yhdessä toisen osaston kanssa sekä avoin tiedon kulku. Kuusi kymmenestä haastateltavasta mainitsi heidän yrityksensä osallistumisen erilaisiin yhteisiin tapahtumiin olevan erittäin hyvä tapa ylläpitää yhteistyötä osastojen välillä. Erilaiset ammattimessut, alan tapahtumat sekä yritysten järjestämät asiakastilaisuudet tuovat eri organisaation eri osastot ja tiimit saman pöydän äärelle ainakin kerran vuodessa. Yksi haastateltava nosti esille hankalan organisaatorakenteen, jonka vuoksi heillä, Suomen toimipisteen työntekijöillä ei aina ole mahdollisuutta osallistua yhteisiin, maakohtaisiin tapahtumiin. Tähän asiaan on toivottu muutosta.

Niin kuin jo edellä mainitsinkin, projektityöskentelyä pidettiin tehokkaampana menetelmänä yhteistyön ylläpitämiseksi, kunhan se on toteutettu siten, että projektiin kuuluvat henkilöt pääsevät istumaan alas ja keskustelemaan asioista avoimesti.

Useat haastateltavista totesivat, että yhteistyön nykytila on kohtalaisen hyvä, mutta sitä kaivattaisiin kuitenkin lisää. Jotta yhteistyö olisi toimivaa, yhteistä aikaa sen suunnittelulle, toteuttamiselle ja kehittämiselle pitäisi olla enemmän. Monet haastateltavat myös totesivat, että myynnillä ja viestinnällä on useasti yhteisiä projekteja ja siten myös asiakkaita. Osastojen välisen yhteistyön lisääminen ja sen kehittäminen toisi näin lisäarvoa myös yrityksen asiakkaille. Erään haastateltavan mielipide aiheesta oli seuraava:

Hyvä tiimityö toimii parhaiten silloin kun tiimin tavoitteet ovat selkeitä ja jokaiselle on tiimissä tehtävä.

Selkeä tehtäväjako ja -kuvaus ja vastuullisuus parantavat yhteistyötä useamman haastateltavan mielestä. Lisäämällä ja tiivistämällä yhteistyötä osastojen välillä ja parantamalla tiedonkulkua yrityksen sisällä on koettu olevan suuri vaikutus yhteistyön onnistumiseen.

Myynnin tehtävissä ollut haastateltava oli sitä mieltä, että yhteistyön nykytila on hyvä, mutta harmittavan usein tuntuu siltä, että yhteistyö on jokaisen yksilön aktiivisuuden varassa. Pienempiä tiimejä toivottiin lisää ja yksi vastaaja ehdottikin, että noin alle 5 hengen tiimi olisi hänen mielestään hyvin toimiva. On toivottu myös sitä, että selkeät tehtäväkuvaukset, palaveriajankohdat sovittaisiin keskenään ajallaan ja aikatauluista ja omista vastuista pidettäisiin kiinni.

Sisäinen viestintä

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä että tiedonkulku ylhäältä alaspäin ei toimi tällä hetkellä täysin aukottomasti vaikkakin kuuden haastateltavan mielestä tiedonkulku on hyvä ja riittävä. Kysyttäessä yhteistyössä käytettäviä viestinnän kanavia, vaihtoehtoja olivat puhelin, sähköposti, intranet ja yhteispalaverit. Kaikki edellä mainitut kanavat olivat käytössä kohdeyrityksissä. Kaikissa yrityksissä sähköposti on käytetyin.

Yleinen mielipide oli haastateltavien keskuudessa se, että tieto tulee joko liian myöhään tai sitä tulee liikaa eikä kaikkea vastaanotettua tietoa pysty ajanpuutteen vuoksi käsittelemään ajallaan. Roskasähköpostin päivittäinen määrä häiritsee lähes kaikkia haastateltavia. Intranetin, Extranetin sekä henkilökohtaisen keskustelun (puhelu, Facebook, Lync) kautta saatava tieto on monelle haastateltavalle riittävä. Monesti koettiin, että joistakin asioista on myös hyvä keskustella ensin kasvotusten.

Useammassa yrityksessä koettiin, että sisäisen viestinnän toimivuutta voitaisiin tehostaa lisäämällä aktiivisuutta sekä avoimuutta. Saapuva tieto pitäisi olla kohdistettu ainoastaan niille henkilöille, jotka sitä oikeasti tarvitsee. Hyvin usein sähköpostitse saapuva, koko henkilökuntaa tavoittava viesti ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen vaan monesti koskee ainoastaan muutamaa henkilöä tai osastoa. Toisin sanoen, sähköpostin käytön pelisäännöt olisi hyvä sopia keskenään.

Haastateltavista lähes jokainen totesi johdolla olevan yhteinen viestinnällinen linja ja käytäntö. Ainoastaan kaksi haastateltavaa ilmoitti olevansa asiasta eri mieltä. Yleisellä tasolla tarkasteltuna, yhteinen viestinnällinen linja on melko selkeä.

Tavoitteet, seuranta ja talous

Suurin osa haastateltavista koki, että osastoilla/toiminnoilla on selkeät tavoitteet sekä mittarit ja niitä seurataan erittäin aktiivisesti ja tarkasti. Haastateltavien yleinen mielipide oli se, että myynnin tehtävänä on myydä ja viestinnällä on myyntiä tukeva rooli. Havainnoinnin ja laadullisen mittaamisen lisäksi myyjille on asetettu määrällisiä vuosi-, kuukausitavoitteita. Jokainen haastateltava oli tietoinen ainakin omista ja tiiminsä tavoitteista ja melkein kaikki haastateltavat mainitsivat oman työn tavoitteena olevan mahdollisimman hyvän suorituksen ja taloudellisen tuloksen tuottaminen omalle yritykselle.

Melkein kaikissa yrityksissä tuloksia mitataan joko prosesseina tai tulosten mukaan ja niistä palkitaan tiimi- sekä yksilötasolla. Henkilökohtaista myyntiä seurataan yleensä kuukausitasolla joko euromääräisesti tai asiakasmäärän mukaan.

Kysyttäessä, miten mittarit on kytketty asiakasprosessiin, neljä haastateltavaa mainitsi, että asiakassuhteita hallitaan CRM- järjestelmän avulla. Asiakaspalvelun laatua mitataan kahdeksassa yrityksessä ainakin kerran vuodessa asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla ja se onkin osoittautunut tärkeimmäksi mittariksi vastaajien keskuudessa.

Kolmessa yrityksessä tehdään markkinoinnin onnistumisen mittauksia. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet ainakin kerran yrityksen järjestettävään henkilöstötyytyväisyystutkimukseen. Kahdessa yrityksessä henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan Great Place to Work- tutkimuksen avulla lähes vuosittain.

Johdon tuki

Kysyttäessä tukeeko yrityksen johto myynnin ja viestinnän välistä yhteistyötä, kahdeksan haastateltavaa oli sitä mieltä, että johdon tuki tuntuu ja se on riittävää ja selkeää. Asiakasnäkökulma näkyy yrityksen strategiassa palvelun laadussa ja tuotekehityksessä. Yhteistyön tavoitteet liittyvät yrityksen strategiaan liikevaihdon tavoitteiden kautta.

Vaikka strategian tietämys vaikutti olevan melko hyvällä tasolla, kaikilla haastateltavilla ei suinkaan vaikuttanut olevan riittävästi ymmärrystä siitä, mikä on strategian merkitys ja miten tavoitteet on määritelty yrityksen strategiassa.

Haastateltavien oli suhteellisen vaikeaa keksiä kehitysehdotuksia, sillä he tuntuivat olevan melko tyytyväisiä tämän hetken tilanteeseen, joka on melkein kaikkien mielestä parantunut viime vuosina.

Selkeitä kehityskohteita olivat luottamuksen, avoimuuden ja aktiivisuuden lisääminen. Haastateltavista lähes kaikki mainitsivat tiedotuksen lisäämisen ja vastuurajojen selkeyden olevan tärkeä kehittämisen alue. Lisäksi toivottiin myös enemmän aloitteita ja kaksi haastateltavaa toivoi videoneuvottelun mahdollisuutta. Kolmen haastateltavan toiveena oli yhdessä tekemisen jatkuminen, ylläpito ja sen kehittäminen. Yksi vastaaja halusi vähentää sooloilun määrää.

6 Johtopäätökset

Tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto oli koottu haastattelemalla yritysten edustajia yksilöhaastattelulla heidän työpaikoillaan. Teemahaastattelut toteutettiin talvella 2012 ja niitä tehtiin kymmenen kappaletta, joista kaikki olivat yksilöhaastatteluja. Yksilöhaastattelujen jälkeen kaikki tieto oli kerätty yhteen litterointimenetelmää käyttäen, jonka jälkeen vastauksista oli poimittu tärkeimmät kohdat ja yhdistetty ne osaston/toiminnon mukaan. Haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman realistinen ja kattava kuva osastojen välisestä yhteistyöstä. Tutkimusmenetelmäksi valittu teemahaastattelu sopii tutkittavana olevaan aiheeseen erittäin hyvin.

Tehtyjen haastattelujen perusteella yhteistyön kehittämiseen täytyisi kiinnittää yhä enemmän huomiota. Useat haastateltavista olivat sitä mieltä, että toimintojen välinen yhteistyö toimii periaatteessa hyvin, mutta käytännössä näin ei kuitenkaan ole. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan yhteistyö osastojen välillä ei ole riittävää. Susi (2012, 25) toteaa, että ainoastaan kaksi kahdeksasta haastateltavasta kertoi yhteistyön olevan kunnossa. Loput kuusi olivat sitä mieltä, että yhteistyössä on parantamisen varaa.

Yhteistyön kehittämisen haasteina pidettiin ajan puutetta sekä tiedon kulkua. Tutkimuksesta kävi ilmi, että avoimuutta ja aktiivisuutta pidettiin hyvin merkittävinä yhteistyön kehittämisen kannalta. Vaikuttaminen on hyvin paljon omasta halukkuudesta ja panoksesta kiinni useamman vastaajan mielestä. Myös Pankka (2011, 52) toteaa tutkimuksessaan, että yrityksistä puuttuu aktiivinen ja omatoiminen vuorovaikutus. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 7) mukaan kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatiota ei yksinkertaisesti olisi olemassa.

Haastatteluissa tuli esille, että projektityöskentely on ylivoimaisesti tehokkain menetelmä yhteistyön kehittämisen kannalta. Myös muutamia toiveita on esitetty projektityöskentelyn kehittämiseksi kuten selkeät vastuut sekä yhdessä tekeminen. Lämsä & Hautalan (2004, 144) mukaan yhteistyö saattaa kangerrella myös erilaisten toimintakulttuurien vuoksi. Esimerkiksi jonkun tiimin rento ja kiireetön tapa toimia voi olla hankalasti sovitettavissa toisen tiimin asia- ja suorituskeskeisen tyylin kanssa. Tilanteessa tarvitaan ti-

mien välistä vuoropuhelua, jotta osapuolet ymmärtävät, että on monenlaisia tapoja tehdä työtä eikä se ole yhteistyön este.

Tiedonkulkuun toivottiin avoimuutta ja selkeitä pelisääntöjä. On myös toivottu, että jaettu tieto olisi ajan tasalla ja sitä jaettaisiin sopivassa määrin. Kortetjärven (2008) ym. mukaan onnistunut sisäinen viestintä motivoi henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn. Näin ollen yhtenä kehitysehdotuksena olisi pelisääntöjen uudelleen laatiminen yhdessä. Osastot sekä johto voisivat yhdessä miettiä viestintäsuhteita ja sanomien sisältöä ja samalla tarkastella tapoja käsitellä esimerkiksi sähköpostitse lähetettävää tietoa.

Hyvälle tiimityölle on määritelty hyviä ominaisuuksia kuten selkeät tavoitteet, selkeästi jaettu vastuu, selkeät tehtäväkuvaukset sekä pitävä ja suunnitelmanmukainen aikataulu. Myös Pankka (2011, 51) toteaa, että työntekijät eivät tunne toisen osaston tehtäviä ja vastuualueet ovat epäselvät. Myös hänen tutkimuksesta kävi ilmi, että vastuualueiden kirkastamiseen tulisi panostaa ja roolijakoa selkeyttää.

Viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen missio, visio ja arvot, asetetaan yhteiset tavoitteet, delegoidaan, koordinoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta. Johtajuuden ydin, se mitä johtajat tekevät suurimman osan ajastaan, on viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi ym 2008, 8.)

6.1 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksia ajatellen, olisi mielenkiintoista tietää

- Millä keinoin osastojen välistä yhteistyötä voitaisiin yhtenäistää ja onko sille tarvetta?
- Miten strategiatietämystä voitaisiin lisätä käytännössä?
- Kenen vastuulla yrityksen sisäisen viestinnän pitäisi olla, jotta se olisi tarkoituksenmukaista ja helposti käsiteltävissä?
- Onko kiinnostusta kehitellä uusia toimintatapoja yhdessä tekemisen lisäämiselle?
- Johdon tuki
- Toiminnan kehittäminen

7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Heikkilä (2001, 29) toteaa, että tutkimuksen tulee mitata, mitä oli tarkoituskin selvittää. Jos tutkija ei ole asettanut täsmällisiä tavoitteita tutkimukselleen, hän tutkii helposti vääriä asioita. Validius tarkoittaa karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Mikäli tutkimukselle ei ole laadittu täsmällisiä tavoitteita, tulee helposti tutkittua vääriä asioita. Validiutta on vaikea tutkia jälkikäteen, joten se on varmistettava etukäteen tarkalla suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla.

Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Objektivisuus eli puolueettomuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät riipu tutkijasta. Tutkijan omat poliittiset tai moraaliset vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. (Heikkilä 2001, 30.)

Opinnäytetyön prosessiin ja aikatauluun on vaikuttanut osaltani hyvin moni asia. Tämä opinnäytetyö oli aloitettu syksyllä 2012. Tutkimuksen alkuvaiheessa, heti haastattelujen jälkeen muutin tammikuussa 2013 puoleksi vuodeksi ulkomaille. En pysynyt mukana suunnitellussa aikataulussa muuton ja osakseen myös ulkomailla suoritetun työharjoitteluni takia. Suomeen muuton jälkeen olen ollut kokopäivätyössä eikä opinnäytetyön tekemiseen jäänyt riittävästi aikaa. Viivästysten takia tämä tutkimus ei välttämättä saavuta kaikkia asetettuja tavoitteita siinä laajuudessa kuin olisin alun perin toivonut.

Mielestäni opinnäytetyö täyttää reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukset, sillä tutkimusraportissa selostan tarkasti sen toteuttamista ja käytän luotettavia menetelmiä aineiston käsittelyssä.

8 Pohdinta

Tämän laadullisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että osastojen välisessä yhteistyössä on parantamisen varaa ja olemassa olevia yhteistyömuotoja voisi kehittää ja käytössä olevien viestintävälineiden toimivuutta parantaa. Vastausten pohjalta voin todeta, että moni haastateltava piti yhteistyötä osastojen välillä melko riittävänä, samalla kuitenkin toivoen, että yhteistyö olisi entistä avoimempaa ja aktiivisempaa. Myös aiemmat tutkimukset tukevat sitä väittämää, että jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa yhteistyön toimivuuteen ja sen kehittämiseen olemalla kiinnostunut toisen osaston toiminnasta, vastuualueista ja tavoitteista. Sitä kautta myös yhteishenki osastojen välillä paranee ja yhdessä tekemisen hyöty on paremmin saavutettavissa.

Haastattelujen myötä osaamiseni on kehittynyt ja olen saanut arvokasta käytännön kokemusta liittyen haastattelututkimuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja tulosten arviointiin. Olisin voinut panostaa kysymysrunkoon paremmin, sillä sen sisältö vaikutti koko opinnäytetyön prosessiin todella paljon. Myös haastattelukysymysten laadintaan olisin voinut panostaa enemmän. Kysymysrunko oli kokonaisuudessaan jäänyt hyvin laajaksi ja vastauksista on ollut hankalaa löytää syvällisempää ajatusta. Toisaalta, tämä saattoi olla myös syy siihen, että kokonaiskuvan hahmottaminen oli arviointivaiheessa melko helppoa. Olen saanut hyvin neuvoja ja tukea sekä rakentavaa palautetta niin ohjaajalta kuin teemaryhmäläisiltä pitkin tutkimusprosessin.

Olen mielestäni saavuttanut tutkimuksen tavoitteet kohtalaisen hyvin. Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen toi esille sen, että yhteistyömuotoja oli tutkittu yllättävän vähän. Itse yhteistyötä käsitteleviä lähteitä löytyy todella paljon, mutta tietoa erilaisista yhteistyömuodoista-, tavoista- ja keinoista oli tarjolla yllättävän vähän.

Lähteet

Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johtajuus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Gibb Dyer W, Jr. Dyer J. H & Dyer W. J. 2013. Team building. Proven strategies for improving team performance. Fifth edition. Jossey Bass. United States of America.

Hirsjärvi, S. 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi. 2000.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, 2008.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Jobber D. & Lancaster G. 2009. Pearson Education Limited. Harlow, England.

Juholin E. 2010. Arvioi ja paranna!. Hansaprint Oy. Vantaa.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993, 1998. The wisdom of teams: Creating the high performance organization. Harvard Business Press.

Kortejärvi-Nurmi S., Kuronen M.-L., Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lämsä A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Manninen, H. 2011. Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ. 2013. Luettavissa: <http://www.smkj.fi>

/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on. Luettu 10.09.2013.

Pankka, K. 2011. Myynnin ja viestinnän valitse yhteistyön kehittäminen Suomessa toimivissa yrityksissä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Robbins, H. & Finley, M. 2000. The new. Why teams don't work. What goes wrong and how to make it right. Berrett-Koehler Publishers.

Susi, A. 2012. Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Vierula, M. 2009. Suuri integraatiokirja. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Wellington, P. 2012. Managing successful teams. Kogan Page Limited. Great Britain.

Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puheetavat. Acta Universitatis Ouluensis E Scientiae Rerum Socialium 47. Oulun yliopisto. Oulu.

Liitteet

Liite 1. Kysymysrunko

Viestinnän ja myynnin yhteistyön kehittäminen

Pyydän vastaamaan seuraaviin kysymyksiin omasta näkökulmastasi.

Taustatiedot

1. Yrityksesi toimiala? (Teollisuus/Kauppa/Palvelu/Muu, mikä?)
2. Yrityksesi henkilöstön määrä? (alle 50/51-99/100-249/250-499/500-999/1000-2999/3000 tai enemmän)
3. Osasto/toiminto, jossa työskentelet? (Myynti/Viestintä/Markkinointi)
4. Työkokemuksesi yrityksessä? (alle 5 vuotta/5-10 vuotta/11-15 vuotta/16-20 vuotta/21-25 vuotta/yli 25 vuotta)
5. Tehtävänimikkeesi osastolla/asemasi yrityksessä? (Työntekijä/Asiantuntija/Alempi keskijohto/Ylempi keskijohto/Johto/Ylin johto/Muu, mikä?)
6. Koulutustasosi? (Ei koulutusta/Ammattitutkinto/Toisen asteen tutkinto/Alempi AMK-tutkinto/Ylempi AMK-tutkinto/Yliopistotutkinto, alempi/Yliopistotutkinto, ylempi/Muu, mikä?)

Yhteistyö ja tehtävät/toiminnot/prosessit

7. Miten tehtävät/toiminnot/prosessit on jaettu yrityksessäsi? (myynti ja viestintä)
8. Miten myynnin-, viestinnän- asiakasprosessit linkittyvät toisiinsa?
9. Millaisiksi koet mahdollisuutesi vaikuttaa yhteistyöhön muiden osastojen (myynti/viestintä/markkinointi) kanssa?
10. Millä tavoin osallistut osastosi toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen?

11. Mitkä seuraavista menetelmistä ovat mielestäsi tärkeitä yhteistyön kehittämisen kannalta (sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, erityistehtävät, kouluttajana/perehdyttäjänä toimiminen, mentorointi, muu, mikä)?
12. Jos oletetaan, että tiimityö toimii hyvin, niin miten se silloin toimii?

Sisäinen viestintä

13. Kuinka tiedonkulku ylhäältä alaspäin toimii mielestäsi?
14. Millaisen sisäisen viestinnän kanavia toimintojen välisessä yhteistyössä käytetään? (puhelin, sähköposti, intranet, yhteispalaverit)
15. Onko johdolla mielestäsi yhteinen viestinnällinen linja ja käytäntö?
16. Miten sisäistä viestintää voitaisiin parantaa liiketoiminnan tehostamiseksi?

Tavoitteet, seuranta ja talous

17. Miten toimintojen (myynti ja viestintä) tavoitteet on määritelty ja miten niitä mitataan?
18. Onko mittarit kuvattu selkeästi? (mitä mitataan ja miksi?)
19. Miten mittarit on kytketty asiakasprosessiin?
20. Onko yhteistyölle tai sen kehittämiseksi asetettu tavoitteita? Millaisia?
21. Millaista myynnin ja viestinnän taloudellista yhteistyötä (esim. budjetti) yrityksessäsi on?

Johdon tuki

22. Miten yrityksen johto tukee myynnin ja viestinnän välistä yhteistyötä?
23. Miten asiakasnäkökulma näkyy yrityksen strategiassa?

24. Miten myynnin ja viestinnän yhteistyön tavoitteet on määritelty yrityksen strategiassa?
25. Miten myynti- ja viestintästrategiat on kytketty yrityksen strategiaan?
26. Muut asiat, joita haluaisit tuoda ilmi?