



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäisen viestinnän kehittäminen osana parempia kampanjatoteutuksia

Case: Nike Finland Oy

Kankkunen, Eeva

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Sisäisen viestinnän kehittäminen osana parempia
kampanjatoteutuksia
Case: Nike Finland Oy

Eeva Kankkunen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2014

Eeva Kankkunen

Sisäisen viestinnän kehittäminen osana parempia kampanjatoteutuksia
Case: Nike Finland Oy

Vuosi 2014 Sivumäärä 53

Tämä opinnäytetyö tehtiin Nike Finland Oy:lle, ja sen aiheena oli sisäisen viestinnän kehittäminen osana parempia kampanjatoteutuksia.

Nike Finland Oy on maailman tunnetuimman urheilubrändin Niken Suomen organisaatio, ja tällä hetkellä se on toisena vastaavien tuotteiden valmistajana Suomen markkinoilla. Yritys tunnetaan niin Suomessa kuin maailmallakin kuuluisasta ja uniikista Niken logosta, ja sloganista ”Just do it”.

Koska yritys on aina enemmän kuin pelkästään sen hyvä yritysimage, kilpailuetuna tulee nähdä sisäisen viestinnän merkitys kampanjoiden suunnittelussa. Nike Finlandilla haluttiin lähteä tutkimaan sisäisen viestinnän nykytilaa ja mahdollista parannusta, koska tietyn asiakkaan kanssa aikaisemmin toteutetut kampanjatoteutukset eivät olleet onnistuneet aina toivotulla tavalla. Tavoitteena tässä työssä oli löytää sisäisen viestinnän ongelmakohdat Nike Finlandin projektiorganisaation sisällä, ja löytää mahdollinen parannusehdotus tulevien kampanjoiden onnistumiseksi.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelut. Haastatteluiden kohderyhmä oli Nike Finlandin sisällä toimivan projektiryhmän jäsenet, ja haastatteluilla selvitettiin sisäisen viestinnän ongelmia ja haasteita, joita oli koettu aikaisemmin toteutetuissa kampanjatoteutuksissa projektiryhmän jäsenten välillä. Haastatteluvastauksia tutkimuksessa tuki vuonna 2012 yrityksessä toteutettu lomakekyselytutkimus, joka käsitteli koko Nike Finland Oy:n sisäisen viestinnän tilaa sillä hetkellä.

Tutkimuksella saatiin tietoa projektiryhmän sisällä vallinneista viestinnän ongelmakohdista, ja sisäisen viestinnän parantamiseen tullaan panostamaan tulevaisuudessa paremmalla tiedottamisella, jota tullaan hoitamaan tässä työssä parannusehdotuksena olevan virtuaalisen työalustan avulla.

Asiasanat: Sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä, myynninedistäminen, kehittämishanke

Eeva Kankkunen

Developing Internal Communications as a Part of Group Campaigns

Year	2014	Pages	53
------	------	-------	----

This bachelor's was made for Nike Finland Ltd. and its main topic is the development of internal communication as a part of the better campaigns in the future.

Nike Finland Ltd. is a part of the well-known sport brand Nike Inc. Currently Nike Finland Ltd. is in the second place of the sport products manufacturers in the Finnish marketplace. The company is very well-known of their famous and unique trademark called "Swoosh" and for example their slogan, "Just do it".

Because the company is always more than their good corporation image, it is important to see the meaning of internal communication being a part in planning campaigns. This is why Nike Finland Ltd. wants to know about the present internal communication and the possibility of improving one project group, namely people working with the campaigns. The reason why the research was initiated is that the campaigns were noticed to be quite ineffective sometimes. In this thesis the objective was to find the main tasks and problems of internal communication in Nike Finland Ltd. and find a better way to make the campaigns in the future.

This research project focused on interviews and the research method was qualitative. The target group of the theme interviews was the project group of Nike Finland Ltd. which included the sales people, marketing and customer operations. The analysis of interviews discovered the challenges and problems in communicating with the project group members within the Finland organization.

As a result it was discovered that there are problems of communicating inside the project group. In the future there should be some changes in the internal communication and perhaps sharing information would be enhanced if it happened for example as a virtual team.

Keywords: Internal reporting, organization communication, campaign, developing project

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusongelma	8
1.2	Aiheen rajaus ja tavoite	8
1.3	Nike Finland Oy.....	9
1.4	Nike Finland Oy:n kampanjaorganisaatio	9
2	Viestinnän teoria	11
2.1	Sisäisen viestinnän tehtävät - Yhteistoiminnanlaki	11
2.2	Työyhteisöviestintä ja organisaation sisäinen viestintä	12
2.2.1	Viestinnän tarve	13
2.2.2	Tiedon jakaminen viestintäkanavissa.....	13
2.3	Imago ja maine	13
3	Kampanjatoteutus	14
3.1	Markkinoinnin ja mainonnan tehtävät	14
3.2	Myyninedistäminen ja kampanjasuunnitelma.....	15
3.3	Kampanjan tavoite ja arviointi	15
4	Projektin hallinta	16
4.1	Projektisuunnitelma	16
4.2	Viestintähenkilöt	16
4.3	Projektiviestintä.....	17
4.3.1	Projektiviestinnän tavoitteet	17
4.3.2	Virtuaaliset työtilat osana nykyajan projektiviestintää	18
4.3.3	Projektiviestinnän ongelmat ja niihin puuttuminen	18
5	Nike Finland Oy:n kampanjatoteutus asiakas X:lle projektin näkökulmasta	19
5.1	Kehityshanke ja kehitystavoite	20
5.2	Projektityöryhmä.....	21
5.2.1	Projektin tärkeimmät yhteistyötahot.....	22
5.2.2	Projektityöryhmän välinen viestintä ja tehtävät	23
5.3	Projektin aikataulu ja vaiheet	24
5.4	Kampanjan seuranta ja päättäminen	25
5.5	Projektiin liittyvät lomakkeet ja raportit.....	25
5.6	Riskien hallinta ja tunnistaminen osana ”Be warm - be visible” -projektia ...	25
5.7	Arvioitavat riskit ja toiminta riskien toteutuessa	26
6	Tutkimus koskien Nike Finlandin projektiorganisaation sisäistä viestintää	27
6.1	Tutkimusmenetelmät	27
6.1.1	Tutkimuksen primaariaineisto ja sekundaariaineisto	28
6.1.2	Aineistonkeruutavat osana tätä tutkimusta	28
6.2	Northern Europe New Crew -tutkimus	29
6.2.1	Tutkimuksen tulokset ja analyysi.....	29

6.2.2	Tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto	34
6.2.3	Haastattelutyypin valinta haastatteluihin	35
6.3	Haastattelut.....	35
6.3.1	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	35
6.3.2	Haastattelujen toteutus.....	36
6.3.3	Haastatteluun valitut henkilöt	36
6.4	Haastattelutulosten purkaminen	37
6.4.1	Projektiryhmän yhteistyön haasteena kommunikaation ongelma	38
6.4.2	Sisäisen viestinnän parantuminen osana parempaa palvelua.....	39
6.4.3	Kiireinen työkuultuuri suurin haaste paremmalle yhteistyölle	39
6.4.4	Parempi yhteistyö onnistuneempien kampanjoiden menestystekijä	40
6.4.5	Integroitu markkinointiviestintä on nykyajan markkinointiosasto	41
6.4.6	Asiakas X:n innostuneisuus kampanjatoteutuksia kohtaan.....	42
6.4.7	Viisaasti toteutettu kampanja palaverien aikaansaannosta	42
6.5	Sisäisen viestinnän nykytila Nike Finlandin projektiryhmän sisällä	43
6.6	Integroitu markkinointi - projektin onnistumisen kulmakivi.....	44
7	Kehitysehdotus sisäisen viestinnän parantamiseksi projektiryhmässä.....	44
7.1	Virtuaalitiimi	45
7.1.1	Informaation kulkeminen virtuaalitiimissä Nike Finlandin sisällä.....	45
7.1.2	Kehitysehdotuksen kohderyhmä	46
7.1.3	Virtuaalitiimi - vaiva vai mahdollisuus.....	46
7.2	Yhteenveto tutkimustuloksista ja parannusehdotuksesta	47
7.3	Oman oppimisen arviointi	48
	Lähteet	49
	Kuvat.....	50
	Kuviot.....	51
	Liitteet.....	52
	Liite 1 Haastateltaville esitetyt kysymykset kvalitatiivisessa haastattelussa	53

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin Nike Finland Oy:lle, joka on Suomen johtavimpia urheilubrändejä markkinoilla ja Suomen toiseksi myyvin urheiluvaatevalmistaja tällä hetkellä. Yritys vastaa Suomessa Nike -brändin urheiluvaatteista ja jalkineista sekä pienestä osasta välineitä, joita ovat muun muassa jalkapallot. Suomen organisaatio on osa Nike Incorporationia, ja Nike Northern Europea. Suurin osa ihmisistä tunnistaakin Nike -brändin logosta sekä mainoslauseesta eli sloganista ”Just do it”.

Aihe tähän opinnäytetyöhön syntyi esimieheni toimesta, koska esiin nousi konkreettisia kehitysideoita koskemaan Nike Finland Oy:n työtapojen parannuksia. Koska tutkimuksen piti liittyä viestintään ja liiketalouteen, päädyttiin että opinnäytetyössä tutkittaisiin yhden asiakkaan kanssa toteutettuja kampanjatoteutuksia Nike Finlandin sisäisen viestinnän näkökulmasta. Koska kyseessä oli yksi yrityksen tärkeimmistä asiakkaista, viestinnän toimivuus nousi hyvin tärkeäksi elementiksi kampanjan onnistumisessa. Jos sisäiseen viestintään saataisiin parannusta, se tuottaisi yritykselle sekä sen parissa työskentelevälle tiimille parhaimman mahdollisen tuloksen.

Koska jokainen Nike Finlandin suunnittelema ja toteuttama kampanjatoteutus on oma projektinsa, työn teoriaosiossa käsiteltiin sisäisen viestinnän, organisaatioviestinnän ja projektiviestinnän osa-alueita. Työssä avattiin lukijalle kampanjatoteutuksen ja projektisuunnitelman peruskäsitteitä, koska ne liittyvät tiiviisti aiheeseen. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin Nike Finland Oy:ssä tällä hetkellä toteutettavaa kampanjatoteutusta projektisuunnitelman näkökulmasta. Lopuksi syvennyttiin haastattelututkimuksen tekemiseen, ja myöhemmin tulosten analysointiin ja parannusehdotukseen.

1.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli sisäisen viestinnän kartoitus ja mahdollinen parantaminen koskien projektiryhmän ja asiakas X:n kanssa toteuttavia kampanjatoteutuksia. Koska aikaisemmin suunnitellut kampanjat kyseisen asiakkaan kanssa eivät ole aina onnistuneet myynnillisesti niin hyvin kuin olisivat voineet, oli syy että aihetta lähdettiin tutkimaan tässä opinnäytetyössä.

Tässä työssä yritettiin löytää jo havainnoituun ongelmaan uutta ja ajankohtaista tietoa, joka auttaisi tutkimusongelman ratkaisemisessa. Näin saataisiin selville, mitkä syyt ovat johtaneet heikosti menneisiin kampanjatoteutuksiin, ja mihin asioihin panostamalla seuraava projektinomainen kampanja onnistuisi paremmin kaikkien osapuolten osalta.

1.2 Aiheen rajaus ja tavoite

Työn tärkein tavoite oli löytää ratkaisukeino sisäisen viestinnän parantamiseksi koskien Nike Finlandin sisällä työskentelevää projektitiimiä ja suunniteltavia markkinointikampanjoita asiakas X:n kanssa. Aihe rajattiin markkinointikampanjan toteutukseen, koska se on erittäin tärkeä kehityskohde yrityksen menestymistä ajatellen. Kampanjan pääydin onkin nostaa esiin ja markkinoida tiettyjä yrityksen tuotteita, jolloin kampanja saattaa olla jopa asiakkaan ainoa viesti, joka muistuu mieleen kampanjatuotteen yrityksen nimen mainittaessa.

Työn aihe rajattiin koskemaan vain tiettyä Nike Finland Oy:n asiakasta, koska markkinointikampanjoiden toteutuksiin juuri tämän asiakkaan osalta toivottiin parannusta. Koska tieto ei liiku itsestään, vaikka monessa yrityksessä siihen tuudittaudutaankin, jonkun on näin ollen toimittava viestinnän parantamisen eteen (Juholin 2008, 90).

Tutkimuksesta rajattiin pois Nike Finland Oy:n henkilöstö, joka ei työskentele asiakas X:n kampanjatoteutusten parissa. Ensin mietittiin koko yrityksen kattavaa sisäisen viestinnän kartoitusta, mutta lopulta sitä ei koettu tärkeäksi tätä opinnäytetyötä ajatellen. Tutkimuksen tukena oli v. 2012 joulukuussa Nike Finlandin koko henkilöstölle tehty kysely, joka käsitti silloisen yrityksen henkilöstön mielipiteitä muun muassa koko yrityksen sisäisen viestinnän tilasta.

Tässä työssä yhtenä tavoitteena oli miettiä tutkimustulosten jälkeen mahdollista kehitysehdotusta sisäisen viestinnän parantamiseksi, jota kokeiltaisiin tulevaisuudessa jonkun asiakas X:n kampanjan yhteydessä. Tavoitteena oli löytää ratkaisu, josta olisi hyötyä Nike Finlandille myöhemmin toteutettaviin kampanjatoteutuksiin. Koska työyhteisön imagon vaikuttavimpia

tekijöitä ovat yrityksen työntekijät, viestinnän parantaminen on markkinoinninkin näkökulmasta hyvin tärkeä asia (Juholin 2008, 71).

1.3 Nike Finland Oy

Nike Finland Oy on Suomen johtavimpia urheiluvaatevalmistajia markkinoilla, ja sen osuus vastaavien tuotteiden urheilukaupasta Suomessa on noin 25 %, jolloin se on toisella sijalla Adidaksen jälkeen. Asiakkaita, eli urheiluliikkeitä, jotka myyvät merkin tuotteita eteenpäin, on tällä hetkellä Suomessa 215 kpl. Yritys on toiminut Suomessa vuodesta 1991 lähtien, ja se perustettiin Suomeen Helsingin Hämeentien osoitteeseen Nike Inc:n ja silloisen NIKE Nordicin toimesta. Joulukuusta 1996 lähtien pääkonttori on sijainnut Vantaalla, ja tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 15 ihmistä erilaisissa yrityksen tehtävissä. (Turunen. 2013)

Yrityksen liikevaihto Suomessa (NIKE Finland Oy organisaation toimesta) on 20 milj. USD, joka ei sisällä jälleenmyyjien lukuja eikä kaikkia Suomessa toimivia urheiluvaateliikkeitä kuten Stadiumia. Suomen organisaatio toimii osana Northern Europe:a, jonka liikevaihto on 430 milj. USD. josta Suomen osuus on noin 5 %. (Turunen. 2013)

1.4 Nike Finland Oy:n kampanjaorganisaatio

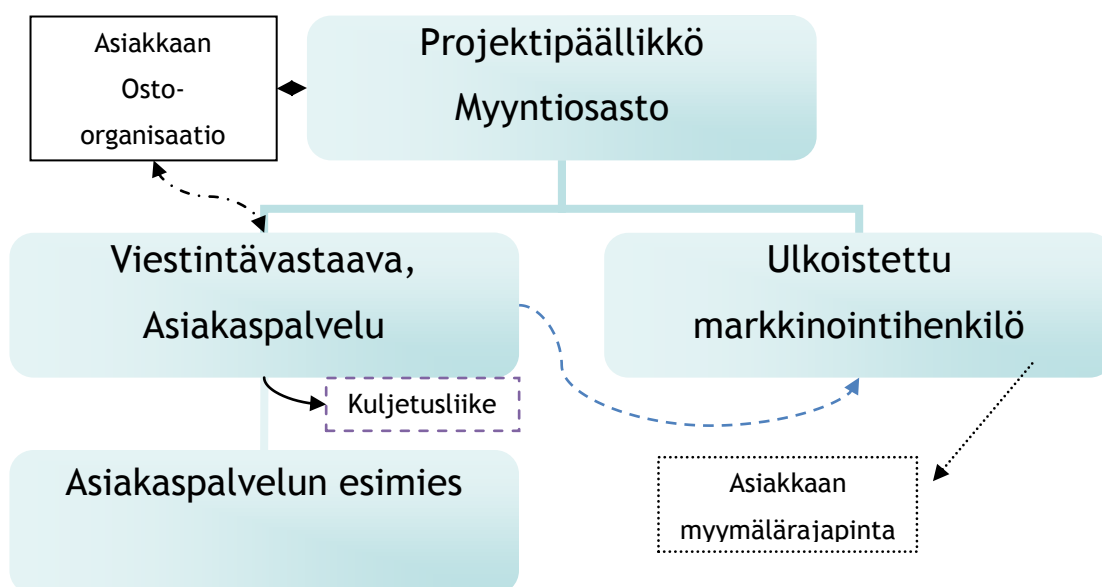
Koska Nike Finland Oy on tällä hetkellä hyvinkin pieni organisaatio, yrityksen sisällä toimivien tiimien vastuu nousee merkittävään asemaan myynnin kasvattamisessa. Yrityksen sisällä toimiva tiimi on varattu esimerkiksi suunnittelemaan kampanjatoteutuksia tai huolehtimaan tiettyjen asiakkaiden menekinedistämisprojekteista. Kampanjat pitävät sisällään Niken kampanjatuotteiden esillepanoa vähittäiskaupan puolella, ja kampanjan ympärillä on tehty tiivistäkin yhteistyötä oman organisaation ihmisten, jakelutien, asiakkaan sekä ulkoistetun markkinoinnin kanssa. Yhteistyön vaiheet ja tarpeet selviävät alempana kuviosta 1.

Tiimiin myyntiosaston henkilöiden vastuulla ovat olleet kampanjan suunnittelu asiakkaan kanssa, tuotteiden myyntityö, viestintä markkinoinnin kanssa sekä kampanjan tulosten seuranta. Asiakaspalvelun henkilön vastuulla on ollut kampanjatuotteiden seuranta, jotta oikeat tuotteet saataisiin oikeaan aikaan asiakkaan varastoon. Asiakaspalvelu, myyntiosasto ja markkinointi ovat tehneet projektiryhmässä tiivistä yhteistyötä, jotta kaikki olisivat tietoisia mahdollisista tuotteiden myöhästymisistä tai pois jääneistä. Tiimissä toimiva markkinointi on ollut tällä hetkellä Nike Finlandilla ulkoistettua. Markkinointihenkilö on työskennellyt projektissa omalla toiminimellään, ja vastannut tuotteiden somistamisesta asiakkaan liikkeissä sekä markkinoinnillisesta ilmeestä.

Seitsemästä asiakas X:n myymälästä kaksi isointa myymälää ovat pääliikkeitä, joista on ensisijaisesti pidetty somistuksen osalta huolta. Koska brändikampanjat eivät tule enää Suomeen mediatoimiston kautta, niitä on hoidettu ulkoistetun markkinoinnin ja Nike Finlandin organisaatiosta Euroopasta tulleen viestin avulla. Golfen myyntiosaston henkilö ottaisi myyntiosaston vastuun kampanjoissa silloin, kun olisi kyse golfin eikä esimerkiksi normaalien urheiluvaatteiden kampanjoista.

Kampanjan ympärillä viestintävastuut ovat olleet myyntiosaston henkilöllä eli projektipäälliköllä, sekä asiakaspalvelun henkilöllä. Projektipäälliköllä on ollut aina ensisijainen tieto kampanjoiden perustamisesta, ajankohdasta, asiakkaan tarpeista ja mahdollisista muutoksista kampanjaan liittyen. Hänen vastuullaan on tiedon siirtäminen kampanjan asioista asiakaspalvelulle ja markkinoinnille, ja aikatauluihin liittyvistä asioista tiedottaminen muiden ryhmän jäsenten kanssa pitkin kampanjaa.

Asiakaspalvelun viestintävastuu on ollut kampanjatuotteiden seurantavaiheessa. Tällöin kampanjatilausta seurataan seurantaraporttien avulla, viestitään asiakkaan suuntaan mahdollisista myöhästymisistä, ja ilmoitetaan tieto myynti- ja markkinointiosaston henkilölle. Kun viesti toimitusajankohdasta on saavuttanut kaikki ryhmäläiset, projektipäällikkö on sopinut markkinointihenkilön kanssa mahdollisesta markkinointimateriaalin aikataulusta kampanjapaikalle. Jatkotoimenpiteiden osalta viestintävastuu on projektipäälliköllä, joka on hoitanut viestinnän lisätilauksista asiakaspalvelulle, josta tieto kulkisi eteenpäin markkinoinnille. Viestintä onkin erittäin tärkeässä roolissa koko projektin aikana ryhmän jäsenten välillä, ja se ei saisi katketa missään vaiheessa, jotta kaikki olisivat perillä kampanjan asioista.



Kuvio 1. Projektiryhmän sisällä tapahtuva viestintä

2 Viestinnän teoria

Sisäinen viestintä on ensisijaisesti aina yrityksen omalle henkilöstölle tarkoitettua viestintää, jonka tavoitteena on organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian selkeyttäminen. Nykypäivän yrityksissä sisäinen viestintä on jo muuttunut yhä osallistuvampaan suuntaan, ja ajatusten vaihtoa tapahtuu esimerkiksi erilaisilla foorumeilla. (Mäkinen, Kahri & Kahri. 2010, 122.)

Sisäinen viestintä hallitaan nykypäivänä suomalaisissa yrityksissä melko hyvin, mutta intranet ja muut sisäisen viestinnän välineet eivät ole kaikkien isoimpienkaan yritysten käytössä vielä tänä päivänä. Intranetin ja muiden työkalujen tulisi olla apukeinoja, joiden avulla yhtenäinen viesti olisi kaikkien organisaatiossa työskentelevien jäsenten saavutettavissa helposti. Sisäistä viestintää yrityksissä ovat erilaiset koulutukset ja tiedotustilaisuudet, joissa yrityksen strategiaa ja toimintatapoja voidaan selventää henkilöstölle. (Mäkinen ym. 2010, 122.)

2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät - Yhteistoiminnanlaki

Työhön liittyvissä asioissa Suomessa on pyritty siihen, että asioista sovitaan työntekijöiden ja työnantajan kanssa yhdessä. 1970-luvulla voimaan tullut yhteistoimintalaki loi puitteet yhteiselle toiminnalle ja neuvotteluille. Yhteistoimintalaki koski aiemmin vain 30 hengen ja sitä suurempia yrityksiä, mutta 1.7.2007 tullut uusi laki alkoi koskea jo vähintään 20 työntekijän yrityksiä. Lain piirissä ovat nykyään kaikki yritykset, yhteisöt tai säätiöt, riippumatta siitä, ovatko ne voittoa tuottavia vai ei. (Juholin 2008, 145-146.)

Lain keskeinen sisältö koskee työnantajalle säädettyjä neuvottelutavoitteita, ja laissa säädetään suunnittelutavoitteista, työntekijän kanssa sovituista asioista, ja neuvotteluista yrityksen muutoksia koskien. Laki toimii turvana muodolliseen vaikuttamiseen, mutta samalla se luo vaatimuksia työnantajalle koskien tiedon hallintaa. Lain tarkoituksena on ollut saada yrityksen henkilöstön ääni kuuluviin, mutta uusi yritysmaailma ja kulttuuri ovat mahdollistaneet, että jokaisen työntekijän mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan yhä enemmän työpaikoissa, jolloin YT-laki ei olisi edes kovinkaan tarpeellinen. (Juholin 2008, 145-147.)

Osana sisäisen viestinnän tehtäviä, YT-lain tehtävänä muun muassa olisi selvittää työntekijöille yrityksessä tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja organisaatio, työehdot, ja muutokset. Muita tiedotettavia asioita olisivat olleet työtehtävien muutokset, toimipaikkaan ja muutoksiin liittyvät asiat ja työajat. Lain sisältö toimii hyvin suunnan näyttäjänä sisäisen viestinnän toteuttamisessa, ja se kertoo perustiedon yrityksen tilanteesta ja missä tällä hetkellä mennään. Lain yksi tarkoitus on tehdä

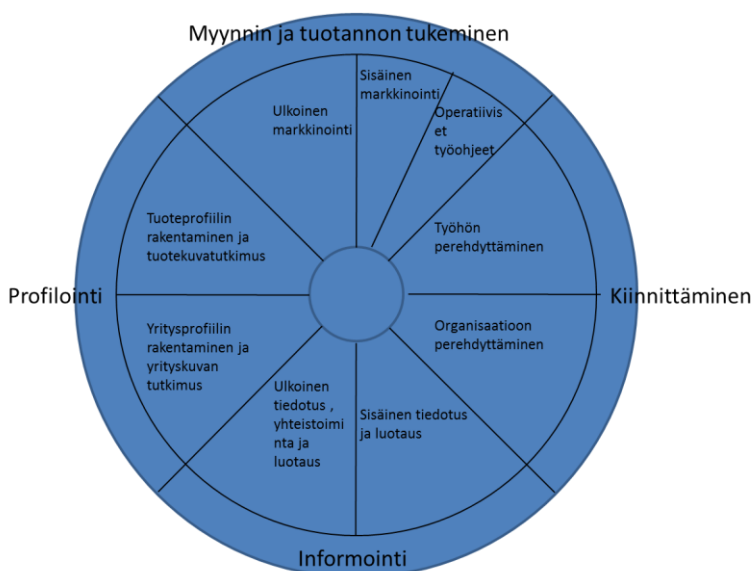
työstä kaikille mielekkäämpää. Tämä heijastuu siinä, kun ihmiset saavat tietoa, ymmärtävät sen ja pystyvät kommunikoimaan siitä. (Juholin 2008, 144.)

2.2 Työyhteisöviestintä ja organisaation sisäinen viestintä

Työyhteisö-viestinnästä organisaatioviestintään on moniakin eri näkökulmia viestinnän teori-
oissa. Uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät,
ja missä itse tuottavat ja vaihtavat tietoa sekä kokemuksiaan (Juholin 2008, 62). Åberg on
määritellyt viestinnän tapahtumana, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen päämääriä
johon eivät yksin pystyisi. Organisaatioviestintään voi sisältyä hyvinkin monenlaista viestintää,
jota ovat yrityksen sisällä tapahtuva viestintä, työyhteisön toimintaa koskeva viestintä, ja
taaksepäin tai tulevaisuuteen katsova viestintä. (Åberg 2000, 55, 96.)

Sisäisen viestinnän tehtävä on tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Åbergin mallissa
organisaatioviestintä kattaa kaiken työyhteisön viestinnän, ja yhteisöviestintä sisäisen ja ul-
koisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. Yhteisöviestintää on kuvattu toimintona eli funktiona,
kuten ulkoisena ja sisäisenä markkinointina, tuotantona tai yrityssuunnitteluna. Yhteisöviest-
intä yleensä johtaa yrityksissä viestinnästä vastaava henkilö eli viestintäjohtaja.

Profilointi, ulkoinen ja sisäinen työviestintä, esimiesviestintä, perehdytys, yhteystoiminta se-
kä tiedonhallinta ovat osana organisaatioviestintää. Näin tulkinta saatetaan muiden tietoisuu-
teen kommunikoinnin ja mahdollisen verkostoitumisen ja foorumeilla tapahtuvan viestinnän
kautta. Tämä kaikki sisältyy kuvaan 1., jossa on mukailtu tulosviestinnän ulottuvuuksia, ja
saatu sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli. (Åberg 2000, 95, 103.)



Kuva 1: Tulosviestinnän ulottuvuudet mukaillen (Åberg 2000, 103).

2.2.1 Viestinnän tarve

Viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen, ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Jos tämä operatiivinen viestintä ei toimi yrityksessä, sitä ei pysty korvaamaan edes hyvällä suhdetoiminnalla tai sisäisen tiedotuksen avulla. Viestintää tarvitaan henkilöstön ja tuotteiden tai palvelujen tavoitekuvan rakentamiseen, jolloin vaikutukset näkyisivät samalla esimerkiksi organisaation maineen parantumisena. (Åberg 2000, 100.)

Yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin olisi suotavaa olla perillä työyhteisön kaikista tapahtumista. Sosiaalinen vuorovaikutus on yksi tärkeä osa viestinnän tarpeita, ja kommunikointi on oleellinen osa ihmisten viihtymistä työssä kuin sen ulkopuolellakin. Edellä mainittuihin viestinnän muotoihin voidaan omalla toiminnalla työyhteisöissä vaikuttaa, jolloin ne ovat kaikki yhteydessä yrityksen tuloksen tekemiseen. (Åberg 2000, 100.)

2.2.2 Tiedon jakaminen viestintäkanavissa

Nykypäivänä tiedon jakaminen tapahtuu virallisissa ja puolivirallisissa foorumeissa, joista yksi esimerkki on intranet. Nykypäivänä kanavat ovat ensisijaisesti tiedottamista varten olemassa, mutta myös arkipäivän asioiden ja viestien jakamista varten. Virallisia tiedonjakamiskaikkoja ovat yrityksen kuukausipalaverit tai suunnittelupäivät. Yksi tavallisimpia puolivirallisia viestinnän muotoja puolestaan olisi työpaikan kahvitteletket, joista olisi sovittu yhteisesti projektin jäsenten kesken. Virallisen foorumin tiedotettu tieto on aina hyvin merkityksellistä tietoa, ja se voi olla jaettuna intranetissä kuukausipalaverin lisäksi. (Juholin 2008, 78.)

Sähköposti, kirjeen sähköinen versio, on ensimmäisiä digitaalisia viestintäkanavia, joka on mahdollistanut reaaliaikaista ajatusten vaihtoa. Koska nykyaikana esimerkiksi suuri roskapostin määrä on vaikuttanut ihmisten sähköpostin käyttämiseen viestintävälineenä ja jakamiskanavana, Intranet on vähentänyt sähköpostin käyttöä. (Juholin 2008, 77.)

Uudet älypuhelimet sekä muut pikaviestimet tulevat korvaamaan tulevaisuudessa osittain jopa sähköpostia. Face-to-face tasolla tapahtuva henkilökohtainen viestintä ja sen voima on kuitenkin nostettu digitaalisten viestinten yläpuolelle, ja sitä tulisikin toteuttaa aina kun mahdollista, koska ihmisiä tulisi johtaa edestä. (Juholin 2006, 267.)

2.3 Imago ja maine

Imago ja maine ovat tärkeä osa sisäistä viestintää. Imago on kokonaismielikuva tai tuote- tai palvelukuva yrityksestä asiakkaan tai henkilön alitajunnassa. Maine puolestaan rakentuu tul-

kinnoista yrityksen tähänastisesta toiminnasta, ja tulevaisuuden suunnitelmista kilpailijoihin nähden avainosapuolten näkökulmasta. Imagoon vaikuttavat myös muiden kertomat kokemukset yrityksestä ja sen toimintatavoista. (Åberg 2000, 118.)

Riippumatta siitä kummasta, imagosta vai maineesta puhutaan, kyseessä on aina työyhteisön kaiken tekemisen yhteisvaikutus. Työyhteisö ei aina itse ole edes vaikuttamassa maineen hallintaan, sillä huhuillakin on oma roolinsa imagon muodostumisessa. Kyseessä onkin havaitsojoiden oma tulkinta, miten kyseisen työyhteisön tuotteet ja palvelut on kohdattu ja tullaan kohtaamaan. (Åberg 2000, 118.)

Imago on osaltaan yrityksen sisäistä viestintää sekä brändin rakentamista. Sisäisen viestinnän avulla koulutettu henkilöstö osaa toimia niin sanottuina brändin lähettäjinä ulkomaailmassa, ja työntekijät ovat kuin yrityksen markkinoinnin soihdunkantajia. (Mäkinen ym. 2010, 123.) Hyvä yritysimago voi olla vaikuttava osatekijä ihmisten ostokäyttäytymisessä, jolloin tunnetumpi brändi ostettaisiin helpommin ilman vaativampaa markkinointia. (Kotler 2005, 196.)

3 Kampanjatoteutus

Philip Kotlerin neljä p:tä ovat markkinoinnin johtamisen pääkeinot. Suomennettuina ne ovat tuotesuunnittelu, hinnoittelu, saatavuus ja myynnin edistäminen, jotka kuuluvat kaikki kampanjatoteutukseen. Markkinointiviestintää ovat myyntityö, mainonta, myynninedistäminen ja PR, joista kampanjatoteutus lopulta koostuu. Työyhteisö on aina markkinoinnissa viestin lähettäjänä, ja asiakas tai kohderyhmä viestin vastaanottajana. (Åberg 2000, 186.)

Kampanjoilla ja viestintäprosesseilla tarkoitetaan esimerkiksi tuotteen tai palvelun lanseerausta markkinoille. Näin kampanjatoteutus nähdään tietynlaisena suostutteluna, jonka avulla vastaanottaja voi muuttaa mielipidettään tai käyttäytymistään palvelusta tai tuotteesta. Kampanjat erotellaan tavoitteiden mukaan joko kaupallisiin, yhteiskunnallisiin tai poliittisiin kampanjoihin. (Juholin 2006, 126.)

3.1 Markkinoinnin ja mainonnan tehtävät

Markkinoinnin tehtävänä on löytää ja tunnistaa loppuasiakkaan tarpeet, ja pystyä vastaamaan tarpeisiin kilpailijat huomioon ottaen, eli kaupallistamalla ne. Vaikka jakelutieasiakkaiden tarpeet ovatkin ensisijaisen tärkeitä kampanjoiden onnistumisten kannalta, kampanjalla ei ole mahdollisuutta menestykseen ellei kaupan sisäänostaja ensin innostu tuotteesta. Jos hyvä tuote tai menestynyt brändi ei pääse varastoa pidemmälle, kaikki tuotekehitykseen tai kampanjointiin käytetyt rahat menevätkin helposti hukkaan. (Mäkinen ym. 2010, 110.)

Kampanjatoteutuksen yksi tärkeä osa eli mainonta kertoo aina kuluttajille tuotteen tai palvelun olemassaolosta, ominaisuuksista, ja mistä tuotetta voi hankkia. Hyvä mainonta aktivoi tai luo tarpeita sekä haluja tuotteisiin, mutta tärkein seikka ovat mielikuvat, joita mainonnan kohteella on jo mielessään. Tässä kohtaa yhdistyvät yhteisöviestintä ja maine pitkäaikaisena seurauksena mahdolliseen kampanjatoteutukseen sekä sen onnistumiseen. Mainosmuotoja, joissa kampanjoita voidaan toteuttaa, ovat lehdistä tapahtuva ilmoittelumainonta, elokuva-, televisio- ja radiomainonta, suoramainonta, verkkomainonta, ulko- ja liikennemainonta sekä esittelymainonta, joka tapahtuu myymälässä, messuilla tai näyttelyssä. (Åberg 2000, 190.)

3.2 Myynninedistäminen ja kampanjasuunnitelma

Myynninedistäminen on yksi kampanjatoteutuksen pääpiirteitä, joka täydentää mainontaa sekä henkilökohtaista myyntityötä että kampanja onnistuisi. Myynninedistämisen tavoite on nostaa kuluttajien ostohalua sekä lisätä jälleenmyyjien, edustajien ja jakelijoiden myyntihalua yrityksen tuotteita kohtaan. Suoraan kuluttajiin kohdistuvaa myynninedistämistä ovat muun muassa erilaiset tuote-esittelyt, näytepakkaukset sekä esilläolo messuilla tai näyttelyissä. Jälleenmyyjiin kohdistuvia keinoja ovat liikkeenjohdollinen apu, avustaminen myyntitilojen esille laitossa, mainosmateriaalinen toimittaminen, tuotehyllöiden somistaminen, tai tuotteiden käsikirjat ja oppaat. (Åberg 2000, 191.)

Hyvä kampanjasuunnitelma on suuri apu kampanjan toteutusta ja tulosten arviointia ajatellen. Kampanjasuunnitelmassa tulee ottaa huomioon aina kampanjoitavan viestin aihe ja runko, tavoitteet, kohderyhmät, kampanjan ajoitussuunnitelma projektikaaviona, resurssit eli vastuut, budjetti, työpanos, tekniikka, mahdolliset häiriötekijät ja niiden vaikutukset sekä tehon mittausmenetelmät. (Åberg 2000, 200.)

3.3 Kampanjan tavoite ja arviointi

Kampanjatoteutus pyrkii yleensä johonkin, jolloin tulokset ovat riippuvaisia kampanjan onnistumisesta. Kampanja voi siis jopa muuttaa viestin vastaanottajan ajattelua kampanjan tuotteesta tai palvelusta, riippuen kampanjan onnistumisesta. Muutoksista johtuen kampanja voi aiheuttaa jopa torjuntaa tuotteiden tai palvelun suhteen, jos sanoma ymmärretään esimerkiksi tahallaan tai tahattomasti väärin. (Åberg 2000, 200.)

Kampanjan tehon arviointi on tärkeä tekijä kampanjoinnissa. Kampanjan jälkeen on hyvä vertailla saavutettua ja tavoiteltua vaikutusta kampanjan onnistumisesta, joka tapahtuu usein palautteen keräämisellä. Esimerkiksi kampanja on voinut hetkellisesti toimia, mutta menestyminen ei ole näkynyt pysyvissä muutoksissa. Viesti on voinut tavoittaa halutut asiakaskunnat halutulla tavalla, mutta myynnin kasvussa se ei ole näkynyt. (Åberg 2000, 200.)

4 Projektin hallinta

Projektilla on aina selkeä tavoite, ja se etenee yleensä vaiheittain niin sanottuna elinkaarena. Projekti alkaa aina jostain, ja päättyy kun tavoite tai tehtävä on saatu päätökseen. Projekti voi olla jokin itsenäinen hanke tai osa jotain yrityksen muuta kehittämistä, ja siihen suunnataan yleensä enemmän resursseja kuin muuhun työhön. Projektin päävaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä tulosten vieminen käytäntöön ja muu hyödyntäminen. Projekti voi alkaa vain jostain jonkun kehittämästä ideasta, joka myöhemmin on todettu ja huomattu kehityskelpoiseksi. (Juholin 2008, 257-258.)

Projektisuunnitelman hyväksymisen jälkeen projektin vaiheissa siirrytään yleensä käynnistämiseen, projektin eteenpäin viemiseen, päättämiseen ja arviointiin. Projektin viimeinen vaihe on tulosten vieminen arkipäivän työhön, kaupallistaminen tai tuotteistaminen. Projektin tuloksia tuleekin arvioida tietyn väliajoin rinnastaen niitä projektin tavoitteisiin, jotta mahdollisten muutosten tekeminen helpottuu, ja onnistuu paremmin projektin vaiheiden aikana. (Juholin 2008, 257-258.)

4.1 Projektisuunnitelma

Hyvä hankesuunnitelma sisältää realistiset tavoitteet, selkeän toteutusmallin, hankkeen vaiheistamisen, toimivan johtamismallin ja projektiin varatut panokset. Projektisuunnitelma on yksi projektin onnistumisen tärkeimmistä osista, ja sitä voi verrata esimerkiksi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan strategisen johtamisen työkaluna. (Silfverberg 2007, 28-30.)

Projektien epäonnistumiset ovat usein johtuneet puutteellisesta suunnittelusta, jolloin tavoitteet ovat olleet epärealistisia, projektin jäsenten sitoutuminen on ollut heikkoa, tai pitkän ajan tähtäimen riskejä ei ole mietitty tarpeeksi tai ajoissa. Projekti saattaa olla hyvin suunniteltu, mutta asiantuntijakeskeisesti, jolloin asiakkaiden tarpeet eivät ole olleet riittävästi tiedossa. Onnistunutta hanketta ajatellen on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa miettiä projektin lopputuloksia, jotta toiminta jatkuisi onnistuneella pohjalla vielä projektin jälkeen. Projektihankkeen toteutusta tulisi arvioida ainakin käytännön seurannalla, jolla mitataan pysyväkö projekti aikataulussaan ja pitääkö budjetti. Olisi hyvä seurata, tullaanko hankkeen tuotokset saavuttamaan, tulevatko kehitystavoitteet mahdollisesti toteutumaan sekä toteutuvatko hankkeen ulkopuolista toimintaympäristöä koskevat oletukset. (Silfverberg 2007, 16-17, 97.)

4.2 Viestintähenkilöt

Projektissa keskeisin viestintähenkilö on yleensä projektipäällikkö, ja hänen vastuullaan on viestintä projektin tapahtumista ja muutoksista muulle projektiryhmälle. Viestintähenkilö on

aloitteellinen viestintään liittyvissä asioissa, mutta hän voi delegoida tehtäviä projektiryhmän muillekin henkilöille tarpeen vaatiessa. Pääviestijänä projektin johtajalla on hyvin tärkeä rooli toimia ryhmän hengenluojana, mutta hänen tulee osata samalla ennen kaikkea kaaoksen johtamista. (Juholin 2008, 266.)

Hengenluojana viestintäpäällikön tulee löytää innostus ryhmän välille silloinkin, kun projekti ei suju aivan kuin pitäisi. Hänen tulee pystyä antamaan tukea ja valamaan innostusta ryhmäläisiinsä, jos muu ryhmä ei siihen pysty. Hyviin viestintätaitoihin kuuluvatkin esimerkiksi virheiden, sattumien, ja turhien kysymisten sietäminen. Vaikka virheet ovat usein keskeinen osa projektia, hyviin viestintätaitoihin kuuluu kokea ne juuri mahdollisimman opettavaisina tapauksina. (Juholin 2008, 266.)

4.3 Projektiviestintä

Hyvään projektin johtamiseen ja hallintaan viestintä kuuluu itsestään selvänä osatekijänä, joka koskettaa jollain tapaa jokaista projektiin kuuluvaa jäsentä. Viestinnän vastuu on ensisijaisesti aina projektin vetäjällä, mutta viestintää ei voida jättää pelkästään projektipäällikön harteille. Kommunikointi nähdään kaikkein keskeisimmäksi menestystekijäksi useimmissa projektin eri vaiheissa, ja projektin johtamisessa on tärkeää hallita sekä välineet että henkilöidenkin johtaminen. (Juholin 2008, 258.)

Projektin suuruudesta tai pienuudesta huolimatta on tärkeää tehdä kaikille projektin jäsenille ja kohderyhmälle selväksi, mistä projektissa on kyse ja mikä projektissa on keskeistä. Projektin jäsenten ja sen parissa työskentelevien tulisi sisäistää projektin keskeinen viesti niin hyvin, että se toistuisi aina projektista puhuttaessa. Projektin etenemisestä vastuun kannossa projektipäälliköllä on usein suurin vastuu, mutta vastuun voi ottaa jokin toinen yrityksen ”viestintäammattilainen”. Projektilla voi olla erillinen tiedottaja, mutta projektin jäsenillä on aina ensisijainen vastuu aktiivisessa tiedon hankkimisessa ja sen jakamisessa projektin aikana. (Juholin 2008, 271, 258.)

4.3.1 Projektiviestinnän tavoitteet

Projektiviestintä nähdään viestintänä, joka koskee projektin tavoitteita, tuloksia ja tulosten soveltamista käytäntöön, yhteisöllisyyden luomista projektiryhmään, projektin merkityksen kirkastamista vaiheiden aikana, ja palautteen vastaanottamista ja hyödyntämistä projektin ajan. Yksityiskohtainen tiedon ja kokemusten jakaminen projektin sisällöstä on tärkeä osa projektin osallistujien kannalta, kun taas ulkopuolisten tarvitsee tietää vain tietoa, mitä projektissa tehdään ja mitä yritetään saada aikaan. (Juholin 2008, 260, 262.)

Projektiviestinnässä keskeinen tekijä on tavoitteiden sopiminen projektiryhmän jäsenten kanssa, ja projektin tavoitteiden kokonaiskuvan luominen. Toinen keskeinen tekijä on ryhmän jäsenten ajan tasalla pitäminen ja sitoutuminen projektin aikana. Projektin tavoitteita ovatkin hyvä tiedonkulku eri vaiheissa projektia, palautteen analysointi ja hyödyntäminen, asiakkaan kiinnostuksen säilyttäminen ja projektin merkityksen kirkastaminen. (Juholin 2008, 262.)

4.3.2 Virtuaaliset työtilat osana nykyajan projektiviestintää

Tämän päivän työpaikkakulttuuria ovat virtuaaliprojektit, jolloin projektissa voidaan työskennellä hyvinkin itseohjautuvasti. Uusi teknologia täydentää vanhaa toimintatapaa useissa yrityksissä, ja mahdollistaa kokonaan uusiakin tapoja toimia. Tärkeintä on löytää omin viestintätapa, joka soveltuu yrityksen kulttuuriin ja omiin toimintatapoihin. Digitaaliset foorumit nähdään usein mahdollisuutena esimerkiksi sellaisissa yrityksissä, joissa projektiryhmäläiset eivät pysty kommunikoimaan koko ajan toistensa välittömässä läheisyydessä. (Juholin 2008, 72-73, 262-263.)

Virtuaaliset työtilat nähdään kanavina, jotka avaavat mahdollisuuden innovatiiviselle nykytyöyhteiskunnalle. Tiedon vaihtaminen on nopeaa, jolloin syntyy mahdollisesti uutta ja luovan työn tulosta. Tieto on usein hyvin ajantasaista, koko ajan kaikkien saatavilla, ja työntekijät ymmärtävät roolinsa tiedon jakamisessa. Foorumin kanavat ovat tärkeitä usein projektin etenemisenkin kannalta, jos vain kaikki jäsenet ovat tietoisia viestintäkanavassa jaettavasta tiedosta ja sen ajankohdasta. (Juholin 2008, 72-73, 264.)

Projektiviestinnän apukeinoina toimivat virtuaaliset verkossa pidettävät kokoukset, jotka mahdollistavat tiedon vaihdon esimerkiksi silloin, jos työryhmän jäsenet työskentelevät eri maissa tai eri paikkakunnilla. Verkkokokous säästäisi tällöin kustannuksia ja aikaa, kun projektin tiedon vaihdon takia ei tarvitsisi lähteä matkustamaan muualle. Verkossa pidettävässä kokouksessa on hyvät ja huonot puolensa, ja näin ollen väärinkäsityksiä saattaisi syntyä helposti viestivien välille. (Juholin 2008, 263.)

4.3.3 Projektiviestinnän ongelmat ja niihin puuttuminen

Vaikka virtuaali- eli verkkokokoukset ovat projektityöskentelyssä tämän päivän arkea, ne ovat samalla yksi viestinnän heikkouksista. Kun viestinnän koko valikoima ei ole käytössä, väärinymmärryksiäkin voi syntyä helpommin. (Juholin 2008, 263.)

Projektissa tärkeää onkin viestinnän arviointi, koska ongelmiin pystytään puuttumaan nopeasti, kun viestinnän onnistumista arvioidaan kaiken aikaa. Projektin jäsenten tulee olla tietoisia, arvioidaanko viestintää vain kerran kuukaudessa vai mahdollisesti

useammin projektin aikana. (Juholin 2008, 263.)

5 Nike Finland Oy:n kampanjatoteutus asiakas X:lle projektin näkökulmasta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin projektiryhmän sisäistä viestintää liittyen asiakas X:n kanssa toteutettuihin kampanjoihin. Jotta saatiin esiin riskejä, joita huonosti toteutettu projekti voi mahdollistaa, Nike Finlandin projektiorganisaation suunnittelemaa kampanjaa tarkasteltiin juuri projektin näkökulmasta.

Projekti ei ole yleensä oma itsellinen organisaatio, vaan sen taustalla toimii projektin vastuullinen toteuttajataho. Yritysten sisäisissä kehittämishankkeissa kyseinen projektityöryhmä voi esimerkiksi olla yhtiön sisällä toimiva tiimi, joka on vastuussa sille asetetusta hankkeesta (Silfverberg 2007, 100). Projektityöryhmänä Nike Finlandin suunnittelemassa kampanjatoteutuksessa olivat Nike Finlandin erään tiimin työntekijät ulkoistetulla markkinointihenkilöllä lisättyinä. Hankkeen toteuttajana oli Nike Finland Oy, jonka sisällä projekti sijaitsee.

Työhön otettiin esimerkkitapaukseksi tällä hetkellä jo käynnissä olevan asiakas X:n kampanjatoteutus, jonka toteutusajankohtana on tammikuu 2014. Kyseessä oli kampanja, joka koskee talven ”Be warm - be visible” -sloganin edustamaa toteutusta. Toteutuksen ideana ja tavoitteena olisi saada suomalaiset kuluttajat löytämään hieman erikoislaatuiseimmat tuotteet osaksi talviurheiluaan. Kuvissa 2. ja 3. on esitelty ”Be warm - be visible” -toteutuksen tuotteet.



Kuva 2: Be wam - be visible - toteutuksen tuotteet



Kuva 3: Be wam - be visible - toteutuksen tuotteet

Koska kampanjatoteutuksen ympärillä työskennellyt tiimi on muodostanut ikään kuin projektityöryhmän, kampanjan osa-alueita käsiteltiin projektin näkökulmasta. Näin ollen yksi kampanja toimii aina omana projektihankkeenaan. Virallista projektisuunnitelmaa ei ole aikaisemmin kokeiltu Nike Finlandilla kampanjoiden aikana, joten tutkimuksessa tultaisiin näkemään miten projektisuunnitelman jäsentäminen auttaa tulevissa kampanjoissa. Kuvasta 4. selviää, minkälainen onnistunut projektityöryhmän suunnittelema kampanja olisi.



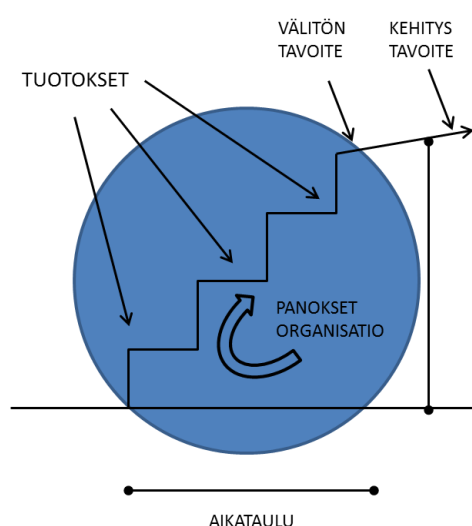
Kuva 4: Esimerkki onnistuneesta Niken kampanjatoteutuksesta

5.1 Kehityshanke ja kehitystavoite

Projektille eli kehityshankkeelle tulisi määritellä aina pitkän ajan kehitystavoite, johon projektilla pyritään. Kehitystavoitteella käsitetään mahdollisia parannuksia tai muutoksia, joihin pyritään verrattaessa nykytilaan. Tässä tutkimuksessa pitkän ajan kehitystavoite on luoda asi-

akkaalle luottavainen mieli Niken suunnittelemiin kampanjoihin. Näin asiakas X ottaisi heille ehdotetut Nike Finland Oy:n kampanjat tulevaisuudessa avoimin mielin vastaan.

Välitön tavoite, eli projektista saatava konkreettinen lopputulos, olisi kampanjan onnistumisen ja myynnin kasvattaminen. Tavoitteen onnistuminen näkyisi esimerkiksi mahdollisina täydennystilauksina kampanjan jälkeen. Jos välittömässä tavoitteessa, eli myynnin kasvattamisessa onnistuttaisiin, vaikuttaisi se projektin kehitystavoitteeseen. Asiakkaalle muodostuva luottamus Nike Finlandin kampanjoihin kehitystavoitteena toimisikin projektin johtamistyökäluna. Kuvista 2. selviää, että tavoitteiden saavuttaminen muodostuu aina yksi porraskerrallaan, ja tavoitteilla on selvä yhteys toisiinsa. (Silfverberg 2007, 80, 83.)



Kuvio 2. Projektikäsitys (Silfverberg 2007, 23.)

5.2 Projektityöryhmä

Projektiryhmässä päävastuu on ollut myyntiosaston tiimillä, jonka vastuulla on myydä asiakas X:lle ostovaiheessa kampanjaan soveltuvat tuotteet sekä ehdottaa kampanjan perustamista asiakas X:n osto-organisaatiolle. Myyntiosaston henkilö on toiminut projektissa samalla projektipäällikkönä, joka tuli ilmi jo aiemmin projektityöryhmän viestintäkaaviossa. Jos kampanjaan varatuissa tuotteissa esiintyisi poikkeavuuksia tai tulisi viime hetken muutoksia, projektipäällikkö olisi vastuussa kampanjan korvaavista tuotteista. Myyntihenkilöt käyvät konkreettisesti kampanjatoteutusten aikana paikan päällä katsomassa, miltä kampanja näyttää. Tarkastus tehdään kahdessa isoimmassa ja tärkeimmässä asiakas X:n liikkeessä.

Projektissa viestintävastuu on ollut asiakaspalvelun henkilöllä. Asiakaspalvelun työtehtäviin ovat kuuluneet kampanjassa mukana olevien tuotteiden toimitusten seuranta, raportointi, mahdollisten myöhästymisten seuraaminen ja niistä ilmoittaminen ajoissa myyntitiimille,

markkinoinnille sekä asiakas X:lle. Kampanjan raporttien päivittäminen, ja viestintä asiakas X:n osto-organisaation kanssa koko kampanjan ajan kuuluvat myös asiakaspalvelun tehtäviin. Kun lopullinen tieto kampanjatuotteiden toimituksista on selvillä, asiakaspalvelu viestii asiasta projektipäällikölle sekä markkinoinnille. Näin kaikki tarvittavat tahot olisivat perillä, koska kampanjatoteutusta voitaisiin alkaa suunnitella kampanjapaikalle.

Projektiryhmän kolmas vastuhenkilö on ollut kampanjan ulkoisesta olemuksesta ja visuaalisesta ilmeestä vastaava markkinointihenkilö, joka tällä hetkellä on ollut ulkoistettu omalla toiminimellään toimiva somistaja. Tulevaisuudessa markkinointihenkilö voi olla toisesta maasta, esimerkiksi Ruotsista tuleva Niken oma työntekijä, joka tekisi töitä kampanjan aikana kampanjan toteutusmaassa. Markkinointihenkilön vastuulla on markkinointimateriaalin vieminen asiakas X:n myymälään, jossa kampanja pidetään. Tuotteiden somistaminen, eli tuotteiden esillepano mahdollisimman houkuttelevan näköiseksi, ovat kuuluneet myös hänen vastuulleen. Päämääränä on ollut, että kampanjasta saataisiin aina mahdollisimman markkinoiva visuaalisen ilmeen osalta, jolloin samalla toteutetaan kampanjalla haluttua viestiä.

Lisäksi projektin ulkopuolella on henkilöitä, jotka tukevat omalla työpanoksellaan projektin onnistumista. Yksi heistä on ollut asiakaspalvelun tiimin esimies, joka auttaa panoksellaan mahdollisissa kampanjatuotteiden saatavuusongelmissa. Hän toimii niin sanottuna taustatukena, jos asiakaspalvelija joutuisi muiden syiden vuoksi olemaan projektityöstä hetkellisesti muualla. Laajemmassa projektissa voitaisiin perustaa osaprojektikohtaisia tiimejä vastaamaan omista kokonaisuuksistaan projektityöryhmän alaisuuteen. Koska tutkimuksessa työskentelevä organisaatio on ollut kooltaan hyvinkin pieni, projektia ei ole organisoitu tiimiorganisaatioksi.

5.2.1 Projektin tärkeimmät yhteistyötahot

Projekteilla voi olla yhteistyötahoja, jotka ovat mukana projektissa panoksellaan, mutta eivät tule suoraan hankeyrityksen alaisuudesta. Tästä esimerkkinä Nike Finlandin projektiorganisaatiossa toimiva markkinoinnin somistuksesta vastaava ja yrityksen ulkopuolelta tuleva ulkoistettu henkilö. Koska kyseessä on merkittäväkin yhteistyö projektin onnistumisen kannalta, yhteistyötahojen kanssa tulisi käydä jo projektin alkuvaiheessa läpi kaikkien henkilöiden roolit ja vastuut projektiin liittyen. (Silfverberg 2007, 102.)

Jos markkinointitoimenpiteet ovat yrityksessä ulkoistettuja palveluja, kampanjatoteutuksesta vastuussa olevilla henkilöillä on tärkeä ja jopa strateginen rooli brändin imagoa ajatellen. Jotta yhteistyö ja toteutettavat toimenpiteet onnistuisivat tavoitteiden mukaisesti, yhteistyökumppaneiden on saatava oikeanlainen ja riittävä tieto tavoitteista sekä valinnoista. Nykyään onkin hyvin luontevaa ja kustannustehokasta ulkoistaa osa kampanjan toimenpiteiden

suunnittelusta ja toteutuksesta yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi avainkumppaneille tai mainos- tai mediatoimistolle. (Mäkinen ym. 2010, 223-224.)

5.2.2 Projektityöryhmän välinen viestintä ja tehtävät

Kuviosta 2. Nähtiin jo aiemmin eri osastojen välinen viestintätarve ja kommunikaatio, jotta kaikki olisivat tietoisia tarvittavista asioista projektin ympärillä koskien asiakas X:n kanssa toteutettavia kampanjoita.

Projektipäällikön tehtävänä on sopia asiakas X:n osto-organisaation kanssa kampanjaan tulevista tuotteista, kampanjan perustamisesta ja ajankohdasta. Projektipäällikkö päättää, mihin asiakas X:n ilmoittama budjetti kampanjaan varattuihin tuotteisiin sijoitetaan. Jos asiakas X:n osto-organisaatiosta ehdotettaisiin luoda kampanja naisten jumppakategorian tuotteista, projektipäällikön tehtävänä olisi ohjata kampanjatoteutus niin sanotusti palvelemaan Niken tarinaa, josta esimerkkinä tämän työn kampanjassa oleva tarina: ”Pysy Lämpimänä - Pysy Näkyvässä” - ”Be warm, Be visible”. Projektipäällikön tulisi olla kampanjan aikataulun suhteen yhteydessä markkinointihenkilöön, jotta pystyttäisiin varautumaan ajoissa markkinointimateriaalin hankintaan. Kampanjaan valitaan aina tuotteet, joista on jo mallikappaleet olemassa. Projektipäällikön tehtävänä onkin hankkia mallikappaleet asiakas X:lle ja varmistaa, että ne ehtisivät kuvattavaksi ajoissa.

Projektipäällikkö on vastuussa, mitä kampanjatoteutuksessa halutaan tehdä ja millä tuotteilla. Kampanjan visuaaliseen ilmeeseen asiakkaan kampanjalehtisessä, Nike Finlandin projektiryhmä ei voi millään tapaa vaikuttaa. Asiakas toteuttaa itse mainoslehtisen ilmeen, ja sen minkälaisella sivulla ja minkälaisen tuotteiden kanssa kampanja tulee olemaan lehtisessä. Edes Nike Finlandin projektityöryhmän projektipäällikkö ei näe kampanjan ilmettä ennen kampanjaa, ja miltä se tulee näyttämään.

Projektipäällikön vastuulla on seurata kampanjan onnistumista, jolloin asiakkaan osto-organisaatio ilmoittaa mahdollisesta lisämyynnistä tai palautettavista tuotteista kampanjan onnistumisesta riippuen. Lisämyynnin tarpeesta tiedotetaan markkinointihenkilön kautta projektipäällikölle, jonka jälkeen asiakaspalvelun henkilön vastuulla on hoitaa lisämyyntituotteet mahdollisimman pian asiakas X:n varastoon.

Markkinointimateriaalia tulee hoitaa kampanjapaikalle riippuen, onko sitä olemassa tai tarvitseeko kampanja materiaalia. Somistajan vastuulla on tilata mahdolliset visuaaliseen ilmeeseen vaikuttavat materiaalit kampanjapaikalle, ja hoitaa ne konkreettisesti paikan päälle. Kampanjalle ei katsota valmiiksi paikkaa asiakkaan myymälästä, vaan somistajan tehtävänä on etsiä kampanjalle sopiva paikka. Somistaja huolehtii, että kampanjaan varatut tuotteet

ovat näkyvästi esillä ennen kampanjan alkua, kampanjan keskivaiheilla ja päättyessä. Hänen tehtävänä on hoitaa kampanjatoteutuksen mahdollinen kalustaminen jo olemassa olevilla Niken kalusteilla, joita hyödynnetään asiakkaan myymälässä eri tavoin.

Markkinointihenkilön tehtävänä on olla yhteydessä asiakkaan myymälän henkilöstöön ja heidän esimiehiinsä toimitusten suhteen. Tieto mahdollisista lisätilauksista kampanjan jälkeen välittyy myymälähenkilökunnalta markkinoinnille. Kun projektipäällikkö oli vastuussa, mitä kampanjatoteutuksessa haluttiin tehdä, markkinoinnin tehtävänä on keskittyä siihen, missä kampanjan painopiste eli fokus on.

Asiakaspalvelun vastuulla on ilmoittaa asiakkaan osto-organisaation ihmisille sekä projektipäällikölle, ovatko kampanjaan tilatut tuotteet aikataulussa vai eivät. Kampanjatuotteiden saapumista ja aikataulua tulee seurata useamman kuukauden ajan ennen kampanjan virallista ajankohtaa, ja raportoida asiasta kaikille projektiryhmäläisille. Asiakkaan osto-organisaatiosta viestintää voi olla asiakaspalveluun päin muistakin kampanjan asioista, jolloin asiakaspalvelu toimii viestintävastaavana koko kampanjan ajan. Kun aikataulu kampanjatuotteiden toimituksesta on varmistunut, asiakaspalvelu ilmoittaa ajankohdasta markkinoinnille, projektipäällikölle, asiakkaan osto-organisaatioon sekä mahdollisesti kuljetusliikkeen yhteyshenkilölle. Kuljetusliike on ollut tärkeässä roolissa kuljetusten osalta, jotta tavarat eivät häviäisi matkalla Niken ulkomaan varastolta asiakkaan Suomen varastolle.

Viestinnän välineistä projektiryhmä on käyttänyt sähköpostia yhteisten asioiden sopimiseen, ja sillä on esimerkiksi tiedotettu seurantaraportin tiedoista. Koska osa projektiryhmästä on tavoitettavissa samasta rakennuksesta ainakin noin puolet työviikosta, projektin asioista voidaan sopia kasvokkain riippuen ihmisten aikatauluista.

5.3 Projektin aikataulu ja vaiheet

Organisaation menestystä ajatellen on tärkeää, että tieto projektin vaiheista on ajantasaista, sillä muuten tulee helposti virheitä, projekti myöhästyy aikataulustaan, laatu voi kärsiä ja tulee turhautumisia (Juholin 2008, 85). ”Be warm - be visible” -kampanjatoteutuksen pääreunaehtona on asiakkaan antama aikataulu, jota silmällä pitäen projektia toteutetaan. Asiakkaan antama toimitusikkuna määrää aikataulun, jonka aikana kampanjassa myytävät tuotteet tulisi olla asiakkaan varastossa.

Kampanjan tuotteiden toimitusaikoja seurataan projektin aikana alusta alkaen, jotta oltaisiin perillä kampanjan onnistumisesta tuotesaatavuuksiin liittyen. Päivitetty tilanne ja ajankohta tuotteiden saapumisesta Niken varastoon kirjataan ylös projektinhallintaraporttiin, jota päivitetään, jos mahdollisia muutoksia ilmaantuu.

5.4 Kampanjan seuranta ja päättäminen

Riippuen kampanjan kestosta, tuotteiden lisätarpeeseen on reagoitu eri tavoin. Tämän työn ”Be warm - Be visible” -kanta-asiakaskampanjaa esimerkkinä käyttäen, myyntiä tullaan seuraamaan jo ensimmäisen viikon jälkeen kampanjan aloituksesta.

Kuukauden sisällä kampanjan päättymisestä asiakas X:n osto-organisaatiosta tulee aina palautte kampanjan onnistumisesta projektipäällikölle, joka samalla päättää kampanjan kiertokulun. Riippuen kampanjan onnistumisesta, asiakas X:n osto-organisaatio tekee päätöksen, uusiaanko samantapainen kampanja mahdollisesti samoilla tuotteilla vielä myöhemmin vai ei. Kampanjan jälkeen suoritetaan yhteenveto kampanjan ja projektin onnistumisesta, ja seurataan kuinka kampanjassa onnistuttiin edellisiin kampanjoihin nähden. Tällä hetkellä seuranta on tehty vain myyntiosaston puolesta.

5.5 Projektiin liittyvät lomakkeet ja raportit

Jos raportointia käytetään projektin aikana useasti, on hyvä kehittää vakioitu lomake ja raportointipohja. Hankkeen perusraportteja ovat aloitusraportti, edistymisraportti sekä loppuraportti. Raporttien rinnalle projektin etenemistä varten voi ottaa tietoja aiemmin toteutetuista kampanjoista, jolloin raportteja pystytään analysoimaan helpommin. (Silverberg 2007, 105-106.)

Projektin alussa asiakas x:n kampanjoille on luotu lomakepohja kampanjan tiedoista. Lomakepohjaan on kirjattu muun muassa kampanjan tiedot, ajankohta, kampanjaan tilatut tuotteet alennuksineen, asiakas X:n haluama toimitusikkuna, tilauskohtaiset tiedot sekä tilaukselle tehtävät mahdolliset muutokset. Seuranta- eli pääraportin lisäksi käytetään pääraportin rinnalla seurattavia lisäraportteja, joista selviää päivittynyt tieto kampanjaan tulevien tuotteiden toimitusajankohdista. Kampanjan päätyttyä lopullisia onnistumisraportteja sekä myyntitavoitteiden raportteja pystyttäisiin vertaamaan aiemmin toteutettuihin raportteihin, joista selviäisi kuinka onnistunut kampanja loppujen lopuksi oli.

5.6 Riskien hallinta ja tunnistaminen osana ”Be warm - be visible” -projektia

Riskien ennakoiminen on hyvä pitää mielessä aina osana projektisuunnitelmaa, ja on tärkeää tunnistaa ajoissa mikä projektissa voisi mennä pieleen. Nike Finlandin projektiorganisaation suunnittelemassa ”Be warm - Be visible” -kampanjassa on esimerkiksi mukana tuote, joka oli jo reilu vuosi sitten olleessa Niken toteuttamassa kampanjassa, ja jossa silloin esiintyi paha Euroopan laajuinen valmistusvirhe. Riskinä onkin tulevassa kampanjassa vaikutus kuluttajiin koskien tuota epäonnistunutta kampanjaa. Jos kuluttaja on kerran kohdannut hajonneen tuot-

teen ostaessaan sen kampanjan vaikutuksena, muistaisiko hän sen vielä noin vuoden jälkeen nähdessään tämän saman tuotteen uudessa kampanjassa? Jos useampi kuluttaja kokisi negatiivisena kuvana kyseisen vuoden takaisen ongelmatuotteen, se saattaisi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa koko kampanjan menestymiseen negatiivisella tavalla.

Toinen tunnistettava riski tässä esimerkkikampanjassa ovat kampanjassa olevien tuotteiden saatavuusongelmat. Pahimmassa tapauksessa kampanjaan varatut tuotteet eivät saapuisikaan Niken varastoon ajoissa, jolloin ne eivät ehtisi asiakas X:n toimitusikkunan puitteisiin toimitettavaksi. Tuotetasolla riski kampanjassa voi olla Euroopan tai maan laajuinen tuotevirheongelma, jolloin tulisi vetää kaikki kyseiset kampanjaan varatut tuotteet takaisin asiakkaalta. Toinen riski voisi olla kampanjaan varattujen tuotteiden poisjäänti esimerkiksi Euroopan laajuisten saatavuusongelmien vuoksi. Jos poisjäänti tai takaisin veto ilmoitettaisiin noin reilu kuukausi ennen kampanjan toteutusta, reagoiminen riskiin kävisikin jo haasteelliseksi.

Yksi riski, johon Nike Finlandin projektiryhmä ei voi itse vaikuttaa, olisi kampanjatuotteiden katoaminen kuljetusvaiheessa Niken Euroopan varastolta asiakas X:n Suomessa sijaitsevaan varastoon. Koska isojen tavarantoimituskuormien kohdalla näin joskus tapahtuu, on hyvä todeta riskin mahdollisuus jo ajoissa, ja ilmoittaa kuljetusliikkeelle jos kyseessä olisi tärkeä kampanjatoimitus.

Oikeiden kampanjatuotteiden lisäksi markkinointimateriaali tulisi olla oikeana ajankohtana kampanjapaikalla. Jos tiedottaminen on jäänyt heikoksi projektiryhmän sisällä, riskinä on että oikea materiaali ei ole toteutettuna oikeaan aikaan kampanjapaikalla asiakas X:n luona.

5.7 Arvioitavat riskit ja toiminta riskien toteutuessa

Projektin osalta on hyvä valita arvioitavat riskit, eli mitkä olisivat todennäköisimmät ja vaikutukseltaan vakavimmat riskit. Tässä työssä esimerkkinä käytettävän kampanjan vakavimmat riskit olisivat tuotesaatavuuksiin liittyvät riskit. Mikään kampanja ei toimisi edes hyvillä markkinointimateriaaleilla, jos markkinoitavia tuotteita ei ole myynnissä tarpeeksi tai ollenkaan. Kampanjan onnistumisen kannalta olisikin syytä luoda katse tuotteiden saatavuuksiin, niiden ongelmien reagoimiseen, ja niistä ilmoittamiseen ajoissa, jos epäkohtia esiintyy. Jos kampanjan tuotteet jäisivät kokonaan pois, olisi tärkeää löytää mahdollisimman pian kaikkia osapuolia miellyttävä lopputulos, esimerkiksi korvaavien tuotteiden avulla.

Projektin riskien kohdalla on syytä miettiä riskien ennakoimistakin, eli mistä kyseessä olevat riskit syntyvät, ja miten niitä voitaisiin ehkäistä jatkossa. Koska kampanjan epäonnistumisen pääriski oli kampanjatuotteiden mahdollisissa myöhästymisissä tai pois jääneissä, pitäisikin panostaa jatkossa niiden ehkäisemiseen.

6 Tutkimus koskien Nike Finlandin projektiorganisaation sisäistä viestintää

Sisäisen viestinnän merkitys on varsinkin projektityössä tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Nike Finlandin projektiryhmään liittyy niin monta toimijaa eri osastoilta ja niiden ulkopuolelta, että sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeä osa kampanjan onnistumista. Koska riskien tunnistamiskohdassa esille nousi riskejä projektin aikana, niiden ehkäisemiseksi olisi suotavaa, että sisäinen kommunikaatio toimisi tiimin sisällä. Koska projektiryhmän sisältä oli heijastunut ongelmia viestinnässä kampanjatoteutuksien kohdalla, tutkimus sisäisen viestinnän nykytilasta koetaan tarpeelliseksi.

Yrityksessä teetettiin 2012 joulukuussa kyselylomaketutkimus, joka oli osa Niken Euroopan sisälle perustetun kehittämistyöryhmän ensimmäistä kehittämishanketta. Tutkimuksella haluttiin löytää arvoja ja asioita, joita tulisi kehittää tulevaisuudessa koskien eri maiden Niken työympäristöjä.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen avulla yritetään usein löytää olennaista tietoa tutkittavasta asiasta, jota ei pelkällä havainnoimalla löydettäisi. Tutkimuksen avulla löydetty tieto antaa aihetta ajattelulle, ja uusia ideoita omaan työhön ja sen kehittymiseen. Tutkimuksen avulla kerätty tieto tuo uusia näkökulmia omaan pohdintaan, auttaa pääsemään kiinni uusiin asioihin, ja luo käsitteitä joiden avulla saataisiin uusia näkökulmia. Tutkimus voidaan jakaa kahteen luokkaan, joita ovat kvalitatiivinen eli laadullinen sekä kvantitatiivinen eli määrällinen. Molemmat tutkimustyytit ovat tärkeitä, ja niillä mitataan eri tarpeita. Laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin miten, miksi, ja millainen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus kertoo kuka, mikä, kuinka paljon tai kuinka moni. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2000, 20-21, 151.)

Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä kohderyhmän tai tutkittavan asian käyttäytymisestä. Syvällisempiä tuloksia haluttiin kohderyhmän, eli projektityöryhmän, ajattelutavasta sisäistä viestintää kohtaan. Onkin yleistä, että laadullista tutkimusmenetelmää käytetään kun ollaan luomassa uutta, harkitaan suunnanmuutosta tai parannusta, tai suunnitellaan markkinointiviestinnän kampanjaa. Laadullista tietoa voidaan kerätä ryhmäkeskusteluihin, yksilöhaastatteluihin, havainnoimalla, päiväkirjamenetelmällä sekä tarinoiden ja kertomusten avulla. (Mäkinen ym. 2010, 234-235.)

6.1.1 Tutkimuksen primaariaineisto ja sekundaariaineisto

Havaintoaineistoa, jota tutkija itse kerää haastatteluilla, kutsutaan primaariaineistoksi. Se on välitöntä tietoa tutkimuskohteesta eli niin sanottua ajantasaistietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruuseen ei ole mitään varsinaista oikeaa tapaa tai määrää, ja kuinka paljon aineistoa tulee kerätä. Aineistona voikin olla vaikka vain yksi tapaus, tai se voi käsittää joukon yksilöhaastatteluja. (Hirsjärvi ym. 2000, 168.) Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärtää itse tutkimuskohdetta, eli projektiryhmää ja sen viestintää. Haastattelujen avulla yritettiin löytää tietoa, minkälaiseksi viestintä oli aiemmin koettu projektiryhmän välillä.

Tietoa, jota on saatu tutkittavasta aiheesta muiden keräämän aineiston avulla, kutsutaan sekundaariaineistoksi. Usein tutkimuksille on vain eduksi, että aineistoja tutkitaan useampaan kertaan, ja niitä pystytään hyödyntämään jatkossa tutkimusten jälkeen. Sekundaariaineisto on siis yhtä tärkeää aineistoa kuin primaariaineisto, ja sitä pitää vain osata hyödyntää tarpeen vaatiessa. Tässä tutkimuksessa sekundaariaineistona käytetään jo aiemmin toteutettua lomakekyselyn avulla suoritettua tutkimusta, jonka uskon tukevan pääaineistoani mahdollisimman hyvän tulkinnan saamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 173.)

6.1.2 Aineistonkeruutavat osana tätä tutkimusta

Yksi aineistonkeruutapa on kysely, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kysely suoritetaan silloin, kun halutaan tietää kaikilta vastaajilta täsmälleen samat vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Koska tässä tutkimuksessa vastauksien tärkeys oli enemmänkin kuvailevissa vastauksissa kuin täysin samoissa, kyselylomake ei ollut potentiaallinen vastausten keräämistapa.

Kyselyä käytettiin tässä tutkimuksessa sekundaariaineistossa, jota hyödynnettiin haastattelujen tukena. Kyselylomakkeen vahvuus on, että sillä saavutetaan usein hyvinkin laaja aineisto. Jos tuloksia on kerätty paljon, aineiston laajuus voi olla jopa ongelmana. Muita haittoja kyselylle olisi kysymysten väärinymmärrys, ja kyselyyn olisi helpompi jättää vastaamatta.

Teemahaastattelussa, joka valittiin päämenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön, oltiin suorassa vuorovaikutustilanteessa tutkittavan kanssa. Näin tutkittavat itse pääsivät kertomaan omia ja itselleen tärkeitä asioita kysymyksiin liittyen. Suurin etu haastattelun suorittamisessa oli kuitenkin joustavuus aineiston keräämistä ajatellen.

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Sen etuna on kysymysten esittäminen ja asian ymmärtämisen helpottaminen haastateltavalle. Haastatteluilla voidaan kysyä

hieman tuntemattomankin alueen kysymyksiä, ja haastateltavan ilmeistä ja eleistä pystytään tekemään lisähavaintoja. Haastateltava voi tuoda esiin asioita aihepiirin vierestä, mikä rikastuttaa vastauksia. Haastattelu syventääkin jo olemassa olevia vastauksia. Lisäkysymykset ovat mahdollisia lisätiedon keräämisessä, jos haastattelija kokee jonkun tiedon jääneen liian heikoksi. Lomakekyselyssä tämä ei olisi mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2000, 192-194.)

Haastattelun haittana on se, että se vie enemmän aikaa kuin lomakekysely. Siihen katsotaan sisältyvän virhelähteitä, jotka voivat olla peräisin haastattelijasta, haastateltavasta tai kokonaistilanteesta. Kertooko haastateltava totuudenmukaisia asioita vai esittääkö kunnan kansalaista ja vaikenee muun muassa ikävistä asioista. Haastatteluissa asioista voidaan puhua toisin kuin normaalissa tilanteessa, joten yleistäminen tulisi tulosten keräämisessä muistaa unohtaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 192-194.)

6.2 Northern Europe New Crew -tutkimus

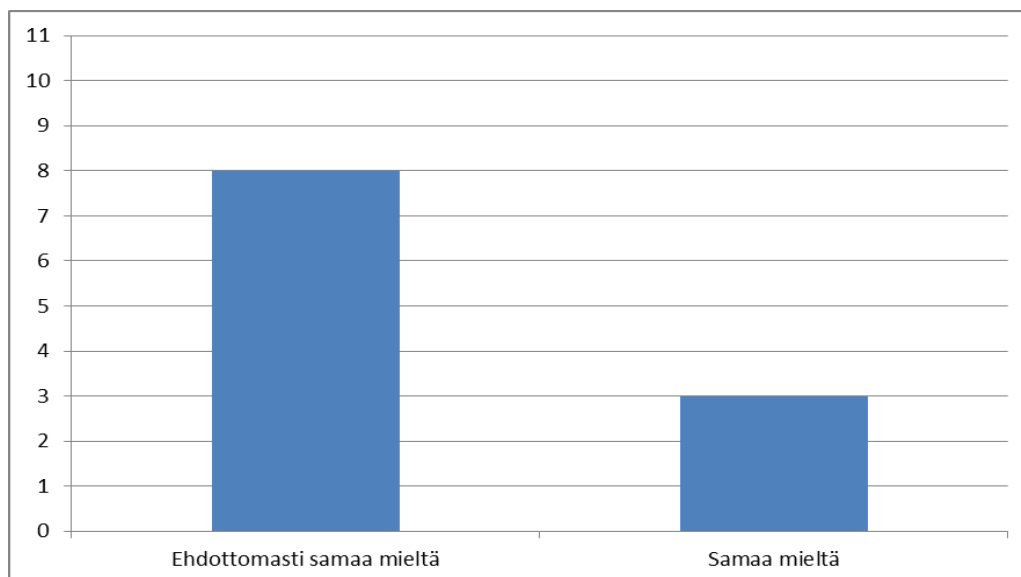
Northern Europe New Crew -tutkimus teetettiin kaikkiin Niken Euroopan organisaatioihin v. 2012 joulukuussa, jonka tavoitteena oli selvittää eri maiden käsityksiä työympäristöistä ja viestinnästä Euroopan maiden välillä sekä organisaatioiden sisällä. Northern Europe New Crew - tutkimus onkin esimerkkitapaus kokonaistutkimuksesta osana kvantitatiivista tutkimusta. Näin ollen tutkimuslomake oli lähetetty kaikille Nike Finlandin henkilöille ilman minkäänlaista tarkoituksenmukaisuutta.

Nike Finlandin toimistolta kyselyyn vastasi 11 eri osaston henkilöä. Kyselyssä oli erilaisia kategorioita, jotka koskettivat yrityksen työntekijöitä, työtä, työpaikkaa ja työtapoja, johtamista, toimiston asioita ja kanssatyöntekijöitä sekä kokonaisvaltaisia asioita. Tähän tutkimukseen poimittiin vain sellaista tietoa, jolla nähtiin olevan merkitystä sisäisessä viestinnässä ja sen tämän hetken tilassa koskien Nike Finlandin organisaatiota.

6.2.1 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

Kuviosta 3. selviää Nike Finlandin työntekijöiden intohimo Nike -brändiin syynä työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä. 11 vastaajasta kolme vastaajaa oli samaa mieltä, ja loput kahdeksan ehdottomasti samaa mieltä. Vastausta analysoitaessa huomattiin, että kaikki työntekijät Nike Finlandin organisaatiossa ovat vannoutuneita yrityksen tuotteiden ja urheilun kannattajia. Yhteiset päämäärät sekä intohimon kohteet kohtaavat yrityksessä, joka edesauttaa työntekoonkin liittyvissä asioissa. Koska kaikki haluavat tässä yrityksessä työskennellä yhteisen intohimon kohteen eteen, se heijastuu esimerkiksi brändin positiivisena edustamisena kohderyhmille, asiakkaille ja kanssatyöntekijöille. Vaikka projektiryhmän viestintä on aikaisemmista kampanjoista heijastanut heikkoa viestintää, vastaus antoi ymmärtää, että mahdol-

lisuutta työntekijöiden yhteen puhaltamiseen löytyisi enemmän. Kun yrityksen edustajat kokevat työympäristönsä ja työn teon kohteen, eli Nike -brändin tuotteet omakseen, kaikkia samassa paikassa työskenteleviä yhdistää asia, jonka vuoksi kaikki haluavat parasta mahdollista ratkaisua.



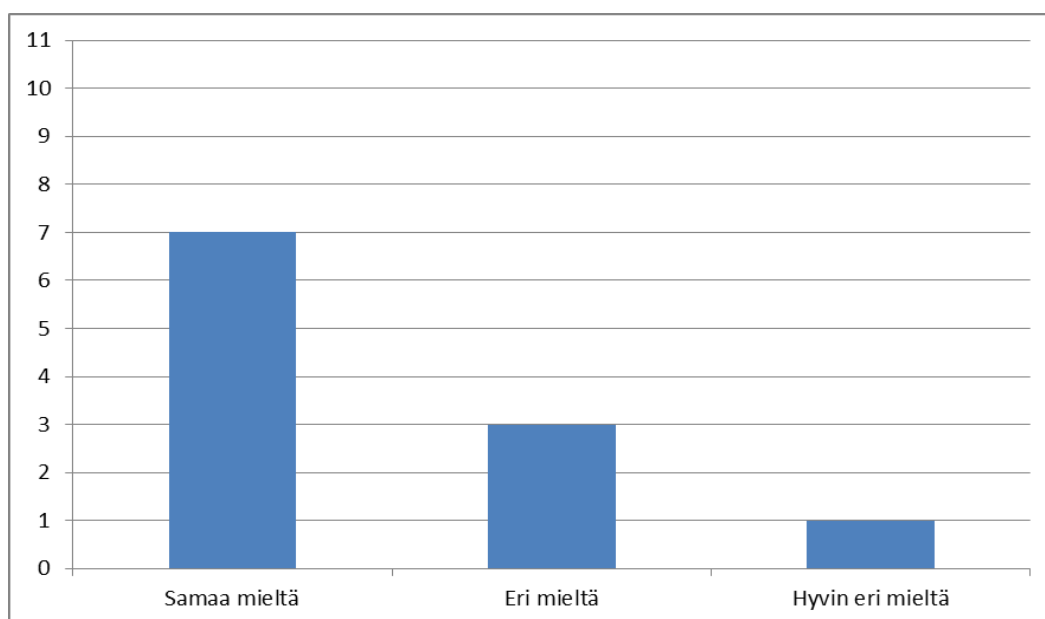
Kuvio 3. Intohimo Nike brändiin syynä työskennellä Nike Finland Oy:ssä

Kysymykseen työntekijöiden työskentelystä tehokkaasti ja toiminnallisesti Nike Finland Oy:ssä, vastaukset jakaantuivat jo enemmän kuin edellisessä kysymyksessä. Puolet vastaajista oli samaa mieltä ja toinen puoli eri mieltä. Yksi vastaaja oli jopa hyvinkin eri mieltä, ja yksi vastaaja taas erittäin samaa mieltä. Kaikki työntekijät eivät olleet tyytyväisiä tehokkaaseen työskentelyyn yrityksen sisällä, joten osa Nike Finlandin työntekijöistä odottaa parannusta työn tehokkuuteen ja työhön panostamiseen.

Kyselyssä otettiin esiin aihe, arvostetaanko yrityksessä monenlaisia ja erilaisia näkökulmia. Tässä kysymyksessä vain kaksi vastaajaa oli eri mieltä, ja yli puolet vastaajista yhtä mieltä erilaisten näkökulmien esiin tuomisesta. Nike Finland Oy:ssä ollaankin hyvin vastaanottavaisia uusille näkökulmille ja työtavoille, ja sisäisen viestinnän parannusmahdollisuuksille olisi tilaa. Työntekijät kokevatkin, että yrityksessä oman mielipiteen esiin tuominen on helppoa, joka on tärkeää yhteisiä päämääriä miettiessä. Tämä helpottaa sisäisen viestinnän onnistumistakin, jos ihmiset kokevat mielipiteensä arvostetuiksi työympäristössään.

Kysymykseen kommunikaation ja viestinnän riittävydestä Nike Finlandin organisaatiossa yli puolet vastaajista oli samaa mieltä niin kuin kuviosta 4. huomataan. Kolme vastaajaa oli kuitenkin eri mieltä, ja yksi vastaajista jopa hyvin eri mieltä. Tutkimuksesta ei selvinnyt, minkä osaston vastaajat olivat olleet eri mieltä, mutta viestintään kaivattaisiin parannusta ainakin

joidenkin työntekijöiden mielestä. Suurin osa vastaajista kuitenkin ajatteli, että tieto oli jaettu riittävästi.



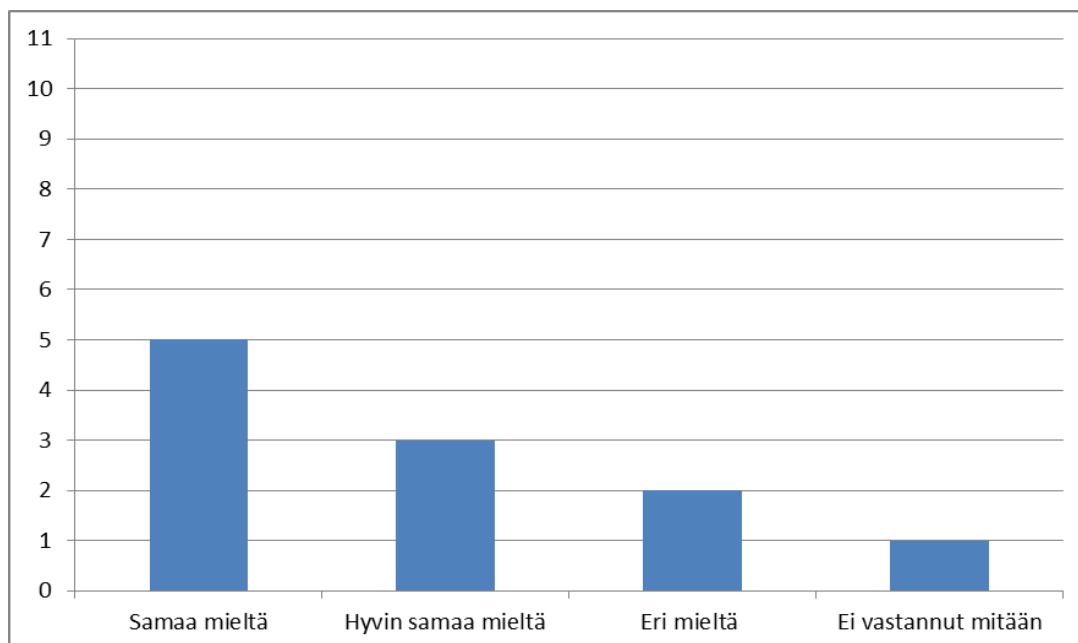
Kuvio 4. Kommunikaation ja viestinnän riittävyys Nike Finland Oy:ssä

Kysymykseen kommunikoidaanko yrityksessä tarpeeksi yksityiskohtaisesti, vastaukset jakautuivat lähes samalla tavalla kuin kuviossa 4. viestinnän riittävyyden suhteen. Näin ollen mahdollisesti samat neljä vastaajaa oli tässäkin kohtaa eri mieltä, ja loput seitsemän vastaajaa taas samaa mieltä. Vastausten yhteenvedona nähtiin, että muutama henkilö oli huomannut heikkoa viestintää ja kommunikointia, vaikka suurin osa oli kokenut viestinnän jopa erittäinkin hyvänä vastaushetkellä.

Kysymykseen positiivisesta energiasta Nike Finlandin toimistolla kolme vastaajaa kymmenestä oli eri mieltä, ja yli puolet vastaajista samaa mieltä. Vastauksesta heijastuu, että sisäisen viestinnän mahdollinen parannus voisi parantaa energiaa yrityksen sisällä, ja koska suurin osa kokee kuitenkin energian nyt jo positiivisena, sisäisen viestinnän parannus otettaisiin mahdollisesti hyvin vastaan. Positiivinen energia puoltaa yhtä lailla yrityksen yhteen puhaltamista niin kuin edellä analysoitu brändiin uskomisen tärkeys. Jos toimistolla yli puolet kokee energian positiivisena, se edesauttaa muun henkilöstön tunnetiloihin, jos viestintä on onnistunutta henkilökunnan kesken.

Kysymykseen positiivisesta energiasta omalla osastolla vain kaksi vastaajaa oli eri mieltä, viisi vastaajaa samaa mieltä, ja jopa kolme erittäin samaa mieltä. Suurin osa työntekijöistä kokee osastokohtaisen energian hyvänä, jolloin tiimienkin välinen viestintä olisi helposti parannettavissa, jos parannusta tarvittaisiin. Positiivisen energian ympärille uusien viestintäratkaisuiden

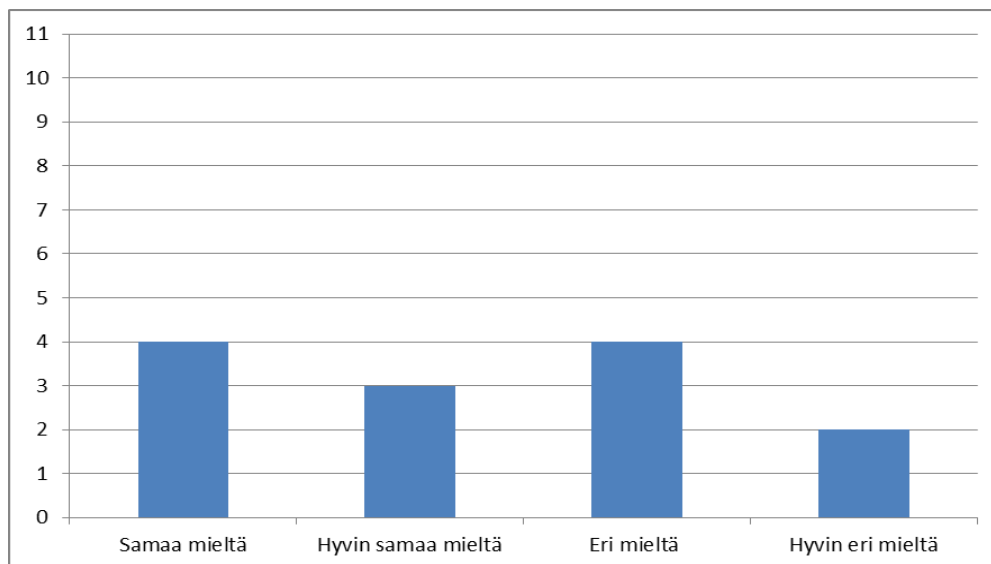
kehittäminen ja käyttöönotto olisi helpompaa, kuin että yrityksessä vallitsisi negatiivinen tunnelma.



Kuvio 5. Positiivinen energia omalla osastolla Nike Finland Oy:ssä

Kysymykseen että positiivisia muutoksia tapahtuisi Northern Europe New Crew - tutkimuksen jälkeen, kolme vastaajaa oli eri mieltä ja kahdeksan vastaajaa samaa mieltä. Suurelta osin yrityksessä uskotaan positiivisiin muutoksiin, eikä henkilöstön sisältä heijastu kovin negatiivista kuvaa yhteisen tekemisen suhteen. Koska henkilöstö oli vastaanottavaisin mielin positiivisiin muutoksiin, tällä opinnäytetyöllä olisi mahdollisesti positiivisia vaikutuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi Nike Finland Oy:ssä.

Kysymykseen, saadaanko tarvittava tieto työhön liittyvistä asioista jotta työskentely olisi tarpeeksi tehokasta, neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä, kolme samaa mieltä ja loput neljä vastaajaa eri mieltä. Jopa kaksi vastasi hyvinkin eri mieltä. Osa työntekijöistä koki tiedon kulun kehnoksi yrityksen sisällä, vaikka suurin osa oli saanut tarvittavan määrään tietoa työskentelyään varten. Koska tässäkin kysymyksessä ei kerrota, minkä osaston ihmiset olivat eri mieltä, ei voida yleistää jonkun tietyn osaston kokevan huonoa viestintää muihin osastoihin tai tiimeihin verrattuna. Mutta koska sata prosenttia vastauksista ei vastannut olevansa samaa mieltä, että viestiä olisi jaettu tarpeeksi henkilöstön välillä, sisäiseen viestintään kaivattaisiin mahdollista parannusta organisaatiossa.



Kuvio 6. Työhön liittyvistä asioista saadaan tarpeeksi tietoa Nike Finland Oy:ssä

Osana lomakekyselyä henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin, jotka eivät herättäneet vastaajien intoa yhtä paljon kuin monivalintakysymykset. Henkilökunta saattoi kokea, että kysymykset olivat liian henkilökohtaisia, tai niihin oli helppo jättää vastaamatta kyselyn loppuvaiheessa.

Kysymykseen ”Toimistona haluaisin, että aloittaisimme...” tuli viisi vastausta 11:ta, ja niistä tähän tutkimukseen tärkeät vastaukset olivat:

- Viestintä olisi avoimempaa (Vaikka ensin pitäisi olla nähtävissä jotain kehittymistä tai etenemistä)
- Pitäisi saada helpommin päätöksiä aikaan, kun organisoidaan jotain
- Ottamaan käyttöön positiivisemmän asenteen ”Just Do It” - slogania käyttäen
- Löytää uusia keinoja, että yli osastojen kantava kommunikointi olisi tehokkaampaa

Viestinnän toivottiin olevan yrityksen sisällä avoimempaa, jolloin samalla toivottiin mahdollista kehittymistä tiedottamisen osalta. Vaikka monivalintakysymyksiä vastauksista lähes kaikki olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä sisäiseen viestintään yrityksen sisällä, avoimet kysymykset toivat esiin toisenlaisia näkökulmia. Esimerkiksi vastauspäätösten helpommin aikaan saamisesta organisointihetkellä kertoo syvällisemmän pohdinnan tuloksena, ettei tiimityöskentely ole aina toiminut osastojen välillä. Jokin tiimityöskentelyä parantava keino voisi auttaa yhteisten päätösten aikaan saamisessa, jos esimerkiksi tiimien välisiä kokouksia pidettäisiin useammin. Kohta, että löydettäisiin uusia keinoja osastojen väliseen tehokkaampaan yhteistyöhön, oli tärkeä asia tätä tutkimusta ajatellen. Osa henkilöstöstä koki, että sisäisen viestinnän keinoihin kaivattaisiin muutoksia ja mahdollisia parannusratkaisuja.

Toinen avointen kysymysten kohta ”New Crew - tutkimuksessa” antoi jo hieman vähemmän vastauksia, jolloin kysymykseen ”Toimistona haluaisin meidän jatkavan...” tuli yhteensä neljä vastausta. Koska yksi vastaus ei liittynyt sisäisen viestinnän tilaan Nike Finlandilla millään tavalla, tähän poimittiin vain oleelliset kysymyksestä saadut vastaukset, joita olivat:

- Omaksua muutoksia
- Uskoa itseemme ja toimia ja olla kuin yksi iso perhe
- Löytämään hyvä joukkuehenki

Parempaa tiimihenkeä varten yksi tärkeä tekijä olisi sisäisen viestinnän parantuminen, ja mahdollisten kampanjoiden onnistuminen. Kun kaikki yrityksen tai ryhmän jäsenet kokisivat, että tiimissä puhallettaisiin yhteen hiileen ja kaikilla olisi luottamus kampanjan toimimiseen, se vahvistaisi osaltaan hyvää ja olemassa olevaa tiimihenkeä. Vastauksista nousi esiin mahdollisten muutosten omaksuminen koskien arkipäiväistä työtä, joka puoltaisi sisäisen viestinnän parannusehdotuksen puolesta. Vastauksista heijastui, että yrityksessä toivottaisiin menemistä eteenpäin kaikkien organisaatiomuutosten jälkeen. Samalla viitattiin siihen, että vaikka markkinointiosasto puuttuu organisaatiosta tällä hetkellä, henkilöstön sisällä toivottaisiin jo uusien keinojen löytämistä markkinoinninkin onnistumiseksi ilman varsinaista markkinointihenkilöä.

6.2.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto

”NE New Crew - tutkimuksesta” tuli ilmi hyvin positiivisiakin vastauksia Nike Finlandin organisaatiosta, sisäisestä viestinnästä sekä työpaikan ilmapiiristä. Nike Finlandin sisällä olevien eri tiimien välisestä yhteistyöstä ei löydetty juuri ollenkaan ongelmakohtia, joihin tarvittaisiin varsinaista ratkaisua tai muutoksia. Vaikka uusien keinojen löytäminen yli osastojen välisen tehokkaampaan kommunikointiin tulikin vastauksista esiin, tarvittaisiin lisää informaatiota tutkimusongelman ratkaisemiseksi Nike Finlandin projektiryhmäläisten viestintää ja sen nykytilaa koskien.

Koska NE New Crew - tutkimus käsitteli asioita yleisellä tasolla, ja koski yrityksen yleistä tunnelmaa ja tiedottamista johdon ja alaisten välillä, se ei antanut kovinkaan paljon käytettävää tutkimusaineistoa tätä tutkimusongelmaa ajatellen. Tutkimustulokset olivat kuitenkin hyvä lähtökohta sisäisen viestinnän nykytilan selvittämiseksi Nike Finlandin sisällä, ja vastaukset tulevat tukemaan myöhemmin haastatteluilla kerättyjä vastauksia.

6.2.3 Haastattelutyyppien valinta haastatteluihin

Tutkimushaastattelu jaotellaan moniin eri ryhmiin eri nimikkein. Lajit erotellaan sen mukaan, kuinka, ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Strukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymykset käydään tietyssä järjestyksessä. Strukturoimattomassa menetelmässä aihetta taas käydään läpi ilman perinteikästä kysymysrunkoa. (Hirsjärvi ym. 2000, 196-197.)

Tämän tutkimuksen haastattelutyyppiksi valittiin teemahaastattelu, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että haastattelun aihepiiri on jo ennalta tiedossa mutta ilman kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä. Teemahaastattelun tuloksia voidaankin analysoida useilla eri tavoilla, ja sitä voidaan hyödyntää muissa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 196-197.)

6.3 Haastattelut

Northen Europe New Crew - lomakekyselyllä teetätetyssä tutkimuksessa tärkeässä osassa olivat henkilöstön viihtyvyys Nike Finlandin organisaatiossa sekä yleinen kommunikaatio ja tyytyväisyys. Haastatteluissa koskien Nike Finlandin projektiorganisaatiota syvennyttiin puolestaan enemmän projektiin liittyviin asioihin, ja viestinnän mahdollisiin ongelmiin kampanjan suunnittelun ja seurannan ympärillä. Haastatteluissa käytettiin ennalta laadittua kysymysrunkoa, joka oli kaikille haastateltaville sama. Tärkein tavoite oli löytää luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta, mutta koska haastatteluista saatiin tietoa kysymysten ulkopuolelta, nämä asiat dokumentoitiin ja käytettiin hyödyksi tutkimuksessa.

Haastattelutavaksi valittiin yksilöhaastattelu, vaikka siitä on koettu sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia. Isompi ryhmä voikin auttaa asioiden uudelleen muistamisessa, mutta samalla aiheuttaa ryhmäpainetta muiden haastateltavien vastauksiin. Koska haastattelun aiheet koskettivat osittain jopa henkilökohtaisiakin mielipiteitä viestintään liittyen, yksilöhaastattelut koettiin hyväksi valinnaksi. Näin muut projektissa työskentelevät eivät kuulisi muiden vastauksia tai vaikuttaisi toisten vastauksiin millään tavoin, jolloin tutkittavasta aiheesta saataisiin paras mahdollinen tieto.

6.3.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaikki tulokset ovat ainutlaatuisia, ja perinteinen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi ei ole selkokielistä, niitä tulisi jollain tapaa arvioida. Tutkimustulosten luotettavuutta kohentaakin tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta, jolloin olosuhteilla ja haastattelupaikalla jossa haastattelu tapahtui, on tärkeä roolinsa. Haas-

tatteluun käytetty aika, häiriötekijät ja virhetulkinnat on syytä ilmaista analysoitaessa haastattelua, ja millä perusteella ja mihin vedoten tulkinnat on haastatteluista tehty. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruussa saturaatio eli aineiston riittävyys voidaan mitata niin, että tutkittavaa tietoa kerätään niin kauan kuin saadaan uutta informaatiota. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, aineiston tiedetään oleva riittävä. Näin tutkimuksessa tulisi kerätä tietty määrä aineistoa, joka antaisi teoreettisesti merkittävän tuloksen. Saturatation menetelmässä piilee ongelmia, koska tutkijan omasta oppineisuudesta voi olla kiinni, kuinka paljon uutta tietoa löydetään tuloksista. Uusia näkökulmia voi syntyä vielä kymmenienkin haastatteluiden jälkeen, sillä haastatteluissa kyse on aina jokaisesta ainutlaatuisesta haastattelusta. Saturatio toimiikin ohjenuorana aineiston keräämistä ajatellen, joka helpottaa monen tutkijan työtä aineiston riittävyyden keräämisessä. (Hirsjärvi ym. 2000, 169.)

6.3.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelulla haluttiin selvittää monesta näkökulmasta sisäisen viestinnän ongelmakohtia, ja nähdä mihin asioihin Nike Finlandilla toivottiin ratkaisua juuri asiakas X:n kohdalla. Haastattelupaikkana toimi Nike Finlandin toimiston neuvotteluhuone tai ”showroom”, eli tuotteiden esittelyhuone, jossa haastattelut sujuivat rauhassa ilman ulkopuolisia ärsykeitä. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin, riippuen vastaajan omasta vastausinnostuksesta.

Keskustelua oli auttamassa kysymysrunko, joka oli ohjaamassa keskustelua haastateltavan kanssa, mutta keskustelut kääntyivät välillä vapaamuotoiseen keskusteluun aiheen vierestä. Tämä oli teemahaastattelun kannalta jopa odotettu sekä hyväkin asia. Kysymykset oli mietitty niin, että ne johdattelisivat haastateltavia haluttuihin lopputuloksiin.

Kun muotoillaan haastattelun kysymyksiä, on tärkeää että tutkijalla on jonkinlainen aavistus tutkimusprosessista. Intuitio on hyvä työkalu, joka auttaa luonnostelemaan, minkälaisia tuloksia haastattelun jälkeen saadaan. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen. 1997, 19.)

6.3.3 Haastatteluun valitut henkilöt

Haastateltavat henkilöt valittiin sillä perusteella, että he ovat kaikki yhteistyössä asiakas X:n kampanjatoteutusten kanssa Nike Finland Oy:n sisällä. Osa haastateltavista oli työskennellyt asiakas X:n kanssa pitkään yhteistyössä, ja he olivat osoittaneet itse mielenkiintoa kehittämistoimintaa kohtaan varsinkin kampanjatoteutuksia ajatellen. Onkin tärkeää valita haastateltavat henkilöt sillä perusteella, että he ovat motivoituneita tutkimusta kohtaan sekä antaneet suostumuksen tutkimuksessa mukana olemiseen.

Haastateltavat henkilöt olivat kaikki projektiryhmän jäseniä tai tekivät asiakas X:n kanssa yhteistyötä. Ensimmäinen haastateltava oli myyntiosaston henkilö, eli projektin projektipäällikkö. Toinen haastateltava oli golfosaston myyntiosaston henkilö, joka tämän tutkimuksen esimerkkikampanjassa ei työskentele ollenkaan. Hänet valittiin haastateltavaksi, sillä hän tekee asiakas X:n kanssa tiivistä yhteistyötä, ja hänellä ajateltiin olevan havainnoitua tietoa yhteistyöstä asiakas X:n kanssa. Kolmas haastateltava oli markkinointiosaston ulkoistettu henkilö, joka on vastannut kampanjoiden somistuksesta ja visuaalisesta ylläpidosta. Koska virallista markkinointihenkilöä ei tällä hetkellä ollut Suomen organisaatiossa, markkinoinnin suhteen haastateltavaksi jäi vain somistuksesta vastaava henkilö. Neljäs haastateltava oli asiakaspalvelun tiimin esimies, jolloin asiakaspalvelun osastolta saatiin toinenkin näkökulma itseni lisäksi.

6.4 Haastattelutulosten purkaminen

Analysoinnissa ei ole tärkeää yrittää kuvailla koko tutkimusongelmaa tai case:ä, vaan saatuja havainnoinnin tuloksia tulisi tarkastella niin hyvin kuin pystytään, ja ajatella niin syvällisesti kuin voidaan. Tulkinta onkin päätekijänä kun tutkitaan jotain tiettyä aihetta. Tutkittavaa asiaa ei saisi käsitellä liian pelkistetyksi, vaan tutkija tuo aiheesta esiin uutta tulkintaa ja tietoa. Se, valitaanko tutkimustavaksi kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen tutkimuspa, ei vaikuta millään tapaa tulkintaan, vaikka kvalitatiiviset tutkimukset antavatkin usein enemmän mahdollisuuksia ponnekkaimpiin tulkintoihin. (Stake 1995, 9,77,99.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkitaankin asioita erilaisista näkökulmista sillä ymmärryksellä, joka kullakin henkilöllä on asiaan liittyen. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan esittää esimerkkiparilla, johon on otettu kohta tämän tutkimuksen haastattelutuloksista:

Esimerkki 1.a Viesti ei kulje tarpeeksi nopeasti

Esimerkki 1.b Viestin kulku on (laadultaan) hidasta

Esimerkki 2.a Yritys saa enemmän rahaa

Esimerkki 2.b Yrityksestä tulee menestyneempi

Näin ollen esimerkeistämme selviää useampaa tietoa, eli esimerkki 2.a:ssa huomio on rahan määrässä, kun taas 2.b:ssä huomio kiinnittyy yrityksen laatuun. (Hirsjärvi ym. 2000, 151.)

Lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa olisi aina todellisen elämän kuvaaminen. Pyrkimyksenä olisi löytää tai paljastaa todenmukaisia asioita tutkimustuloksista, eikä vain testata olemassa

olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltainen tiedonhankintaprojekti, jossa aineiston kokoaminen tapahtuu aina todellisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 155.)

Tutkimuksessa voidaan paljastaa odottamattomiakin asioita, ja suositaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee kuuluviin. Metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelut, ryhmähaastattelut ja havainnointi. Tässä tutkimuksessa kohdejoukko valittiin tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotannalla, ja vastauksia käsitellään ainutlaatuisina tulkintoina. Koska laadulliselle tutkimukselle on ominaista ottaa suoriakin lainauksia haastateltavien vastauksista, niitä käytetään elävöittämään muuta analyysia. (Hirsjärvi ym. 2000, 155.)

6.4.1 Projektiryhmän yhteistyön haasteena kommunikaation ongelma

Haastatteluista nousi esiin yhteistyön puuttuminen tai liian vähäinen yhteistyö asiakas X:n kanssa työskentelevän projektiryhmän välillä. Tuotteiden saatavuusongelmat olivat jopa ainoa syy projektijäsenten yhteistyöhön, ja tiimityöskentely nähtiin heikoksi eri osastojen välillä. Liian hitaasti kulkeva viestintä asiakkaalle, ja yrityksen henkilöille vaikuttivat heikosti menneen kampanjan lopputulokseen.

Analysoitaessa tuloksia esiin nousivat ongelmakohtina kampanjaseurannan vähyys, sisäisen viestinnän yksipuolisuus sekä viestinnän kokonaisvaltainen puuttuminen. Muita kohdattuja ongelmia aikaisemmissa kampanjoissa viestinnän suhteen olivat kommunikaation ongelma varsinkin markkinoinnin puuttuessa tällä hetkellä Suomen organisaatiosta, ja tiedon kulku. Heikosti mennyt kampanja oli monella haastateltavana teemana, joka jäi jäljelle vastausten analysoinnin jälkeen.

”Yhteistyötä on sen verran, että asiakaspalvelu pitää myynnin ajan tasalla toimituksista.”

Asiakaspalvelun ja myyntiosaston yhteistyö oli ollut näkyvää, mutta yhtenäisempää ja laajempaa yhteistyötä toivottiin varsinkin ajankohtaan, jolloin kampanjoiden perustamisesta päätetään. Toimituksiin liittyvissä asioissa toivottiin tiiviimpää yhteistyötä eri henkilöiden välille, jolloin jopa asiakkaan liikkeessä oltaisiin tietoisia mahdollisimman ajoissa tulevista muutoksista.

”Olisi tärkeää, että kaikki olisivat paikalla, kun kampanjoista päätetään, ja mitkä tuotteet tulevat olemaan mukana kampanjassa.”

Aina kaikki jäsenet eivät tienneet, mitkä ”key stylet” eli avain tuotteet olivat sesongissa meillä, joten kampanjaseuranta oli jäänyt liian vähäiseksi niiden osalta. Analyysin jälkeen nousi esille, että kampanjaseurantaan pitäisikin panostaa enemmän tulevaisuudessa. Kampan-

jatuotteiden toimitusaikojen osalta viestintä oli nähty heikoksi, jolloin se ei tavoittanut aina tiedon tarvitsijoita projektiryhmässä. Nostettiin esiin, että mahdollisimman moni kampanjassa työskentelevä olisi mukana kuulemassa, mitä ostojen ja myyntien aikana tapahtuu.

”Esimerkiksi Free-kampanjassa ei seurattu muita kampanjaan kuuluvia tuotteita, koska niiden ei tiedetty olevan osana samaa kampanjaa”

6.4.2 Sisäisen viestinnän parantuminen osana parempaa palvelua

Syitä, miksi sisäistä viestintää olisi syytä parantaa koskien asiakas X:n kanssa toteutettava yhteistyötä, olivat asiakkaalle paremmin toteutettava palvelu, yrityksen menestyminen paremmin, oman työn helpottuminen, luottavaisempi imago asiakkaan silmissä sekä kampanjan sujuvuus. Muita teemoja olivat onnistumisen tunne sekä yhteistyön parantaminen osana parempaa palvelua. Asiakkaan saama tieto helpottuisikin, kun projektiryhmän sisällä viestitäisiin paremmin.

”Helpottaa oman osaston työtä, kun on ajan hermoilla mitä tapahtuu”

Jälkikäteen oli ollut epätietoisuuden tunnetta, jos kaikki jäsenet eivät ole olleet perillä, mitä tuotteita kampanjoissa olisi pitänyt olla mukana. Puuttuvat tuotteet puolestaan heijastuvat heikentyneenä myyntinä. Jos projektissa työskentelee ulkopuolinen taho, joka on kampanjassa mukana niin sanotusti omalla kasvollaan, tuo se vielä oman lisänsä kampanjaan. Kyseinen projektiryhmän jäsen kerää ansiota projektista ensisijaisesti itselleen, vaikka sivussa kohdeyritykselle.

6.4.3 Kiireinen työskentely suurin haaste paremmalle yhteistyölle

Yhteisenä ongelmana sisäisen viestinnän osalta vastauksista nousi esiin kiireinen työ, joka toi haasteen toteuttaa hyvää yhteistyötä eri osastojen välillä. Resurssien takia asiakaspalvelun henkilöllä ei ollut mahdollisuutta olla myyntiosaston eli projektipäällikön apuna kampanjaa koskevissa asioissa ja toisin päin. Asiakkaalle oli kyllä välittynyt viestiä tiiviisti toteutettavasta yhteistyöstä asiakaspalvelun ja myynnin välillä.

”Kaikilla osastoilla on niin paljon kaikkea muutakin hommaa...”

Heikohko palaverikulttuuri ja minimaalinen viestintäkulttuuri nostivat esiin haasteen vähäiseksi jääneestä kommunikoinnista. Palaveri oli ollut käytössä projektipäällikön eli myyntiosaston sekä asiakaspalvelun esimiehen tiedonjakamiskanavana, mutta muuten palaveria ei käy-

tetty projektin asioista sopimiseen. Pohdinnan alle nousikin näkökulma palaverin mahdollisuudesta kiireisen työtahdin apuna.

”Palaveri voisi olla hyödyksi, sillä mahdolliset muutokset tulisi kirjattua ylös jo heti, jolloin ne eivät jää roikkumaan”

Markkinointiosaston puuttuminen Suomen organisaatiosta koettiin päällimmäiseksi haasteeksi osassa vastauksia, osassa huono tiedottaminen. Koska tuotteiden toimitusajat kokevat isoja muutoksia kampanjan aikana, tekee se kampanjan onnistumisen osaltaan haasteellisemmaksi. Osastojen välinen yhteistyö ja sen puuttuminen golfosaston ja myyntiosaston välillä nousi esiin joissain vastauksissa, jolloin eriyvä työskentely ei mahdollistaisi toisen osaston tuotteita toisen osastolla.

”Jos olisi enemmän aikaa, yhteistyö voisi olla parempaa.”

6.4.4 Parempi yhteistyö onnistuneempien kampanjoiden menestystekijä

Sytä, miksi parempi yhteistyö nähtäisiin etuna asiakas X:n kanssa toteutettavissa kampanjatoteutuksissa, olivat viime hetken katastrofien minimoiminen ja henkilökunnan työtehokkuuden sekä ajan käytön parantaminen. Näin esimerkiksi välttäisiin turhalta menemiseltä asiakkaan liikkeeseen, jos olisi tiedossa tuotteiden peruuntumisia tai myöhästymisiä. Laajempi ja parempi yhteistyö tiimien välillä jättäisikin enemmän aikaa ongelmien ratkaisuille. Usamman henkilön työryhmä mahdollistaisi enemmän kehitysideoita ja laajempia ratkaisuja ongelmiin, joita ei aina yhden tai kahden hengen tiimissä luoda.

Jokaisen osaston elämä helpottuisi paremman yhteistyön avulla, jolloin asiakkaallekin luotaisiin luottavaisempi mieli, että kampanjoita seurataan. Se mahdollistaisi osastoille suuremman työrauhan, kun asiakkaalle ei tarvitsisi olla koko ajan vastaamassa kampanjaan liittyviin kysymyksiin. Vastauksissa esiin nousi kampanjan onnistuminen niin, että se on vaikuttamassa tulevaisuudessa asiakkaan tekemiin ostoihin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Asiakkaan suunnasta toivottiinkin isompaa panostusta markkinoinnin osalta, ja yhteistyötä golfin ja myynnin välille enemmän.

”Mitä paremmin tehdään yhteistyötä, sitä isommaksi ja paremmaksi yhteistyökumppaniksi muututaan asiakkaan silmissä.”

”Ei olisi enää tulipalojen sammuttelua.”

Tämän kysymyksen kohdalla nousi esiin, että juuri asiakas X:n kohdalla olisi kannattavaa satsata parempaan yhteistyöhön, koska asiakkaan suunnalta ollaan niin ottavaisella kannalla uusien kampanjaideoiden suhteen verrattuna muihin isoihin asiakkaisiin.

6.4.5 Integroitu markkinointiviestintä on nykyajan markkinointiosasto

Haastatteluissa heräteltiin keskustelua markkinoinnin eri mahdollisuuksista markkinointiosaston puuttuessa tällä hetkellä kokonaan Suomen organisaatiosta. Keskusteluista esiin nousi globaalin brändiviestin edistäminen yrityksen malliston sekä markkinoinnin avulla. Yrityksen ”key stylet”, eli sesongin avain tuotteet, mahdollistavat kustannustehokkaamman markkinoinnin, jolloin markkinointiosastoa ei välttämättä tarvita tällä linjauksella.

”Pyritään asiakkaan kanssa siihen, että oikealla mallistolla suunnataan niin, että se on kimpassa Niken markkinoinnin kanssa.”

”Samat kamat kaikissa maissa ”Key - stylejen” kautta, jolloin samat kamat ovat Jenkeissä ja Suomessa... sen takia Suomessa ei ole enää markkinointia, koska viesti kantaa muualtakin.”

Golfin puolelta yksi teema oli sosiaalisen median näkyvyys markkinoinnissa kustannustehokkaampana viestintänä. Globaali suuntaus panostaa sosiaaliseen mediaan onkin hävittänyt lokaalin markkinoinnin kokonaan, joka tuo haasteen Suomen kaltaisilla pienillä markkinoilla.

”Maailman laajuinen markkinointi ei vain toimi lokaalisesti, koska jälleenmyyjät tekevät niin vähän töitä netin kanssa, jolloin pitäisi suhteuttaa markkinointi maan tapaan.”

Asiakas X:n myymäläasuihin panostamalla saataisiin ilmaista näkyvyyttä asiakkaan liikkeissä, mutta haasteen toi asiakas X:n hyvinkin rajoittunut tapa toimia sekä pukea työntekijöitään. Yhdessä vastauksessa teemana oli onnistunut myymäläilme hyvän markkinoinnin ytimenä. Tässä viitattiin somistukseen, joka on isossa roolissa osana markkinointia. Viimeinen teema, joka kiteytti integroidun markkinoinnin tehokkuuden, oli yhteistyön edistäminen kaupallisen onnistumisen lähtökohtana. Markkinointi ei toimi siis ilman muiden osastojen panostusta kaupallisessa merkityksessä.

”Markkinointi ei ole pelkkää toteuttamista kuvilla...”

”Ei ole mitään hyötyä kalliista toteutuksista, jos markkinointi tekee hommia yksin omana osastonaan.”

6.4.6 Asiakas X:n innostuneisuus kampanjatoteutuksia kohtaan

Asioita asiakkaan kokemuksista koskien aiempia kampanjoita, olivat joustavuus tuotemuutosten suhteen sekä avoimuus ja vastaanottavuus uusia toteutuksia ajatellen. Asiakas X olisi innokas panostamaan juuri Nike Finlandin suunnittelemiin kampanjoihin, koska usein tuotteiden läpimyynti oli onnistunut. Asiakkaan myymälässä Niken osastolla on ollut vapaus osaston visuaalisen ilmeen ja suunnittelun suhteen, sillä asiakas on ollut avoin uusille ja ehdotetuille ideoille.

” ... koska Niken tuotteet myyvät niin hyvin läpi, asiakkaan kannattaa ottaa riski kampanjojen suhteen.”

Negatiivisena asiana esiin nousivat ongelmallisuus tuotteiden toimitusajoissa, ja ongelmallisuus kuvausmallien osalta, jolloin kampanjat eivät ole aina asiakkaan näköisiä. Suurin osa vastauksista kuitenkin herätti positiivisen kuvan koskien asiakkaan kokemuksia edellisiin kampanjoihin.

”Jos kampanjatuotteet eivät tule asiakkaalle ajoissa, se on huonompi asia, muttei katastrofi.”

6.4.7 Viisaasti toteutettu kampanja palaverien aikaansaannosta

Kampanjan ajantasainen tiedottaminen asiakkaalle nousi esiin koskien viisaasti toteutettua kampanjaa. Tärkein asia tulevaisuutta ajatellen oli henkilöstön parempi tietoisuus kampanjojen sisällöstä, ajankohdasta ja kampanjan rungosta. Säännöllisen tapaamisen tärkeys, ja suunnitelmallisempi ajan käyttö nousivat esiin muutamassa vastauksissa. Ajantasaisuudesta kaivattiin parempaa informaatiota, ketä pitäisi informoida kampanjan aikana ja missä ajankohdissa. Eri osastojen välisen yhteistyön kasvattaminen nostettiin esiin yhdessä vastauksessa.

”Kaikki olisi koko ajan kartalla missä mennään.”

Kommunikoinnin parannus sähköisiä viestintäkanavia, kuten sähköpostia käyttäen, otettiin esiin vastauksissa, jolloin korostettiin palaverin mahdollisuutta viestintävälineenä kerran viikossa tai ainakin sesongin alkaessa. Asiakaspalvelun henkilön erityishuomio kampanjatoteutuksille otettiin esiin, koska ei riitä että myynti ja markkinointi ovat perillä kampanjan ajankohdasta tai tuotteista. Kampanjojen tapahtumista tiedottaminen eri osastojen välillä oli tekijä, joka näkyi lähes jokaisessa vastauksessa, tosin hieman eri tavoin.

”Käytäisiin läpi yhdessä mitkä kampanjat on milloinkin menossa, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa.”

6.5 Sisäisen viestinnän nykytila Nike Finlandin projektiryhmän sisällä

Tutkimuksen aineiston keruun ja analyysin jälkeen tuloksia tulee vielä tulkita, ja selittää eri tavoin. Näin analysoitavia tuloksia pohditaan, ja tehdään omia johtopäätöksiä, jotka johtavat lopulliseen tulkintaan. Samalla se on analysoitujen merkitysten selkiyttämistä sekä pohdintaa. Onkin tärkeää pohtia, kuinka haastattelutilanteessa tutkija on tutkinut haastateltaviaan, ja onko silloin syntynyt jonkinlaista pohdintaa aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi 2000, 121.)

Haastattelutulosten johtopäätöksenä voidaan todeta, että kommunikaatio projektiryhmän välillä oli toiminut heikosti. Ongelmakohtia viestinnän toimimisessa oli se, ettei viesti kulje tarpeeksi nopeasti kaikille projektihenkilöille yrityksen sisällä, jolloin viesti ei tavoita asiakasta tarpeeksi nopeasti ja hyvin. Markkinointiosaston puuttuminen koettiin suurimmaksi haasteeksi projektiryhmän välillä, sillä viestintä ei kulje kampanjoiden markkinointitoteutusten kohdalla ollenkaan. Asiakkaan puolelta oli heijastunut samanlaista tietoa, jolloin asiakkaankin puolelta toivottiin enemmän panostusta tiimien väliseen yhteistyöhön.

Toinen johtopäätös oli, että kaikki projektiryhmäläiset toivoivat muutosta viestintään, jolloin kaikki olisivat tulevaisuudessa ajan hermoilla kampanjaan liittyvissä asioissa. Se helpottaisi kaikkien työtä omalla osastolla, jolloin kaikkien työt sujuisivat joustavammin ja paremmin. Tiiviimpi yhteistyö mahdollistaisi parhaimman mahdollisen ratkaisun löytämisen asiakkaalle, minimoisi pahimpia katastrofeja, ja riskien hallinta olisi helpompaa. Uusia ratkaisuehdotuksia löydettäisiin myös mahdollisesti pahimpiin ongelma-kohtiin.

Kolmas johtopäätös, tekivätkö projektihenkilöt tällä hetkellä yhteistyötä kampanjoiden osalta vai ei, oli että vain asiakaspalvelun osasto ja myyntiosasto tekevät yhteistyötä projektiryhmässä. Muuten yhteistyötä ei nähty kampanjatoteutusten ympärillä juuri ollenkaan, ja kaikilla projektiryhmäläisillä ei ole ollut välttämättä tietoa, miten projekti on aikaisemmin onnistunut. Kuukausittaisia palavereja oli välillä pidetty, mutta niissä osallisina olivat olleet vain osa projektin jäsenistä, eivät siis kaikki.

Viestinnän suurimmiksi ongelmakohdiksi nähtiin se, ettei viesti kampanjaan liittyvissä asioista saavuttanut aina kaikkia projektiryhmän jäseniä. Toinen pääongelma oli, että kaikki projektiryhmän jäsenet eivät olleet aina perillä, mitä kampanjoita milloinkin oli meneillään tai mitä tuotteita kampanjassa oli ollut mukana. Johtopäätös koskien osastojen välisen yhteistyön haasteita oli, että Suomen organisaation liian pienet resurssit ja aikataulutukset toivat haasteita parantaa projektin parempaa yhteistyötä. Golfin toimiminen erillään, markkinointiosaston

niin sanottu puuttuminen, ja minimaalinen palaverikuluttuuri nousivat päätekijöiksi tällä hetkellä hieman huonolle projektiviestinnälle koskien kampanjoita.

Viimeinen johtopäätös oli, että kampanjan ympärillä tulisi olla suunniteltu runko kampanjan tapahtumista ja muutoksista, joka olisi kaikkien projektin jäsenten tiedossa. Säännöllinen palaveri mahdollistaisi sen, että kaikki ryhmäläiset olisivat paremmin perillä projektin asioista.

6.6 Integroitu markkinointi - projektin onnistumisen kulmakivi

Johtopäätösten jälkeen hyvin organisoitu yhteistyö yrityksen kaikkien osien ja ulkoisten kumppaneiden kesken, on brändin menestymisen tämän päivän määrittelyn kulmakivi. Markkinoinnin, myynnin ja viestintäkanavien kokonaisvaltaisella yhteistyöllä voidaankin saada aikaan myyntiä kohderyhmälle, kilpailijoista erottuville tuotteille sekä palveluille.

Tuotekehityksen tulisi aina työskennellä yhteistyössä markkinointitiimin kanssa, koska näin löydettäisiin uusia kehittämiskelpoisia tuotteita tai palveluja, joille olisi markkinoilla kysyntää ja ostointoa. Markkinoinnin tulisi määritellä tavoitteet, kohderyhmä, ja kilpailukenttä tuotekehitystä silmällä pitäen, ja toimia joustavassa yhteistyössä muiden osastojen kanssa. Ilman hyviä tuotteita tai palveluja kysyntä ei riitä markkinoilla tai hyvin toteutettu markkinointikampanja ei ole mitään eikä menesty. Hyvällä markkinointipanostuksella voitaisiin saada hetkellisesti myyntiin näkyväkin nousu, mutta lopulta tärkein tekijä ovat aina myynnin jatkuvuus ja uusintaostot. (Mäkinen ym. 2010, 117.)

Myynnin ja markkinoinnin tulisi puhalttaa aina yhteen hiileen. Jos myyntitiimi ei tee omaa osuuttaan uutuustuotteiden tai palvelujen puolesta, luottaen vain vanhoihin ja hyväksi koettuihin merkkeihin, silloin niin sanotusti vedetään matto alta markkinointitiimin rakentamalta lanseerauskampanjalta. Monessa yrityksessä juuri nämä kaksi osastoa ovat ja toimivatkin erillään toisistaan, joka ei anna mahdollisuuksia onnistuneelle yhteistyölle. Tehokkaassa yrityksessä markkinoinnin ja myynnin vastuunjaot ja päätöksentekoaajankohdat olisivat selkeästi linjattuna, ja kumpikin osasto kokoontuisi yhteisen pöydän ääreen tietyin väliajoin. (Mäkinen ym. 2010, 117, 120.)

7 Kehitysehdotus sisäisen viestinnän parantamiseksi projektiryhmässä

Johtopäätöksenä todettiin, että sisäiseen viestintään kaivataan parannusta projektin onnistumiseksi. Esiin nousi eri vaihtoehtoja sisäisen viestinnän parantamiseksi, ja koska kunnollista projektisuunnitelmaa ei ole aikaisemmin luotu projektin ympärille, sitä kokeiltaisiin mahdollisesti tulevaisuudessa.

Projektisuunnitelma selkeytti kampanjan ympärille projektihenkilöiden tehtävänjaon, ja kuka oli vastuussa mistäkin asiasta. Projektisuunnitelman lisäksi on pohdittu kokonaan uutta ehdotusta, kuinka viestintä voisi toimia paremmin projektioorganisaation ympärillä.

7.1 Virtuaalitiimi

Kehitysehdotus parantamaan Nike Finlandin sisäistä viestintää koskien kampanjatoteutuksia olisi virtuaalitiimi, jolloin projektiryhmän jäsenet kommunikoisivat toistensa kanssa pääosin vain uuden teknologian avulla. Verkossa käytävä viestintä on tätä päivää, ja tämän päivän työyhteisökulttuuria. Koska se osaltaan helpottaa eri puolilla maailmaa tai maata käytävää viestintää, projekteja kootaan yhä useammin virtuaalitiimeiksi.

Virtuaalitiimin avulla Nike Finlandilla säästettäisiin aikaa muun muassa palaverilta, ja projektihenkilöt voisivat käydä sähköpostin vaihtoa työhön liittyvistä asioista vuorokauden ajasta riippuen. Yhteinen työskentelytausta olisi virtuaalitiimissä koko ajan kaikkien käytettävissä, ja sinne voisi jättää materiaalia koska vain ja missä vain. Virtuaalitiimissä yhteydenpito akuteimmista asioista hoituisi puhelimella, ja kokoukset uuden kokousteknologian, eli Webexin, avulla.

7.1.1 Informaation kulkeminen virtuaalitiimissä Nike Finlandin sisällä

Jos virtuaalitiimiä kokeiltaisiin yrityksessä, kaikilla osapuolilla tulisi olla käytössään teknologiseen tiedon vaihdantaan sopivat laitteet. Virtuaalinen työalusta toimisi tiedon vaihdantakanavana, ja sinne tulisi olla pääsy kaikilla osapuolilla paikkakunnasta riippumatta. Työalusta Nike Finland Oy:ssä voitaisiin perustaa kaikille työntekijöillä näkyvälle portaalille, shared Ed-rivelle, johon kampanjalle olisi helppoa luoda kampanjalle oma kansio. Kansion alle kerättäisiin kaikki markkinointimateriaali, kampanjanseuranta, dokumentit ja raportit kampanjan vaiheista ja missä mennään -osiosta.

Virtuaalisen työalustan lisäksi informaatio kulkisi projektiryhmän sisällä älypuhelinien sekä sähköpostin avulla. Viestintävastaava eli asiakaspalvelun henkilö hoitaisi sähköpostilla tiedottamisen projektiryhmäläisille, jos mahdollisia päivityksiä tulisi virtuaalialustalle. Näin henkilöt, jotka sillä hetkellä olisivat toisessa maassa, saisivat tiedon kampanjan kulusta vaikka eivät virtuaalialustalle pääsisikään. Informaatiota voitaisiin jakaa tarvittaessa sähköisen kokouksen voimin. Projektiryhmäläiset kokoontuisivat Webexin avulla kokoukseen, jos joku ryhmästä olisi sillä hetkellä käymässä esimerkiksi muun maan organisaatioissa.

7.1.2 Kehitysehdotuksen kohderyhmä

Kehitysehdotus, eli virtuaalitiimi, tulisi koskemaan vain asiakas X:n kampanjatoteutusten kanssa työskentelevää projektiryhmää, ei koko Nike Finlandin organisaatiota. Jo aikaisemmin esitelty projektiryhmä muodostaisi virtuaalitiimin, jolloin vain heillä olisi pääsy Nike Finlandin organisaation Shared Edrivellä sijaitsevaan asiakas X:n kampanjakansioon, jonka alla kaikki tarvittava tieto olisi. Jos virtuaalitiimi koettaisiin hyväksi mahdollisuudeksi tiedon vaihtamiseen, sitä voitaisiin ehdottaa muidenkin Nike Finlandin sisällä toimivien projektien avuksi.

Virtuaalitiimiin kuuluisivat kampanjan projektipäällikkö eli myyntiosaston henkilö, asiakaspalvelun henkilö, asiakaspalvelun tiimin esimies, ja markkinointiosaston henkilö tai ulkoistettu somistaja. Vaikka virtuaalitiimi ei koskisi kuin muutamia henkilöitä, kaikki tarvittavat henkilöt saisivat ajankohtaisen tiedon, jolloin yhtenäinen tieto kulkisi asiakkaan suuntaan projektiryhmäläisten avulla.

7.1.3 Virtuaalitiimi - vaiva vai mahdollisuus

Virtuaalitiimeihin erikoistunut konsultti on todennut virtuaalitiimin hyväksi mahdollisuudeksi, koska virtuaalitiimissä työskentelevä antaa parhaimman mahdollisen panoksensa tiimityöhön kaikkein motivoituneimmillaan. Dokumentinhallintaa varten hän suosittelee esimerkiksi Microsoft SharePointin kaltaisia verkkoratkaisuja, jonne yhteiset tiedot on helposti tallennettavissa. Koska tämä samainen verkkoratkaisu on jo Nike Finlandilla käytössä, tämä osaltaan puoltaa virtuaalitiimin onnistumista Nike Finlandin projektiryhmässä. (Manninen O., Soveltaja uutiskirje, 2011).

Virtuaalitiimin mahdollisuus Nike Finlandilla olisi, että kampanjassa mukana oleva markkinointihenkilö toimii erillään ja omalla toiminimellään, ja myöhemmin markkinointia tullaan mahdollisesti hoitamaan jopa toisesta maasta käsin. Virtuaalisesti hoidettava viestintä mahdollistaisi viestin kulun nopeasti kaikille osapuolille, vaikka kasvokkain tapahtuvaa viestintää ei harjoitettaisikaan kampanjan aikana. Koska Nike Finlandin toimistoilla maista riippumatta olisi mahdollisuus erilaisiin virtuaalisiin kokouksiin erilaista teknologiaa hyödyntäen, virtuaalitiimiä varten ei tarvitsisi hankkia mitään lisävarusteita kokouksia ajatellen.

Vaikka virtuaalitiimin toiminnassa on haasteensa, asioiden yhtenäinen tulkinta ja mahdollisesti heikompi tiimihenki, virtuaalitiimiä puolletaan enemmänkin mahdollisuutena. Jotta virtuaalitiimi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, kaikkien jäsenten tulisi olla yhtä innostuneita tiimissä hoidettavasta työstä. Tärkeä seikka virtuaalitiimin onnistumisessa olisi selkeät prosessit tehtävien hoidosta sekä dokumentoinnista. Jos sovituisia säännöissä olisi todettu, ettei

viikonloppuisin tarvitse työkennellä virtuaalitiimistä huolimatta, säännöissä tulisi pysyä. (Juholin 2008, 217.)

Virtuaalialustan haasteeksi nousisi se, että tällä hetkellä ulkoisella markkinointihenkilöllä ei ole pääsyä sisäiselle portaalille, ja ulkomailta käsin portaalialue olisi hieman vaikea päivittää. Portaaliiin ei pystyisi yhdistämään toimintoa, jolloin päivityksen jälkeen lähtisi viesti kaikille projektin osapuolille. Toinen haaste olisi siinä, että jos portaalialue olisi jokin uusi tekninen järjestelmä, aika ei välttämättä riittäisi sen opetteluun tai tehokkaaseen hallintaan, että siitä kehittyisi enemmän hyötyä kuin haittaa. Kaikilla ei välttämättä olisi edes halua oppia uusia viestintätaitoja digitaalisessa toimintaympäristössä, joka toisi oman haasteensa virtuaalialustan kannattavuudelle yrityksessä. (Manninen O., Soveltaja uutiskirje, 2011).

7.2 Yhteenveto tutkimustuloksista ja parannusehdotuksesta

Tutkimus sisäisen viestinnän kartoittamisesta ja mahdollisesta parannusehdotuksesta oli hyödyllistä, sillä onnistunut viestintä tuo potentiaalia onnistuneelle kampanjatoteutukselle. Keräämällä tietoa sisäisestä viestinnästä ja löytämällä pääsyitä viestinnän ongelmakohtiin, syntyi ideoita, joilla viestinnän parantaminen olisi helppoakin projektiryhmää ajatellen. Vastaukset tosin kärjistikivät viestinnän heikkouksia, koska haastateltavien määrä oli niin pieni ja suppea. Jos haastateltavien ryhmä olisi ollut isompi, ja oltaisi saatu esimerkiksi puolet enemmän vastauksia kuin nyt, vastauksista ei olisi välttämättä välittynyt niin negatiivista kuvaa kuin nyt saadusta yhteenvedosta.

Koska kaikki kampanjan ympärillä työskentelevät jäsenet loppujen lopuksi ajattelivat hyvinkin samalla tavalla, ja olivat positiivisella kannalla viestinnän parantamista kohtaan, parannusmahdollisuuksia olisi helppoa lähteä toteuttamaan. Oli tärkeää huomata ja oivaltaa syitä, miksi joissain tapauksissa kampanjoissa oli ollut epäkohtia aikaisemmin.

Otetaanko virtuaalitiimi joskus kokeiluun tai käyttöön Nike Finlandin sisällä, jää nähtäväksi. Joitakin virtuaalitiimin työtapoja tullaan mahdollisesti kokeilemaan tulevaisuuden kampanjatoteutuksissa projektiryhmän kesken. Myös virtuaalinen työalusta Shared EDrivelle herätti kiinnostusta Nike Finlandin sisällä, joka toimisi viestinnän jakamistyökaluna tulevaisuudessa vaikka varsinaista virtuaalitiimiä ei perustettaisikaan. Jos jokin parannusehdotus otettaisiin kokeiluun tulevaisuudessa, kampanjan jälkeen suoritettaisiin mahdollisesti uusi tutkimus, jolla mitattaisiin asiakas X:n mielipiteitä kampanjan onnistumisesta edellisiin kampanjoihin nähden.

Tähän opinnäytetyöhön teettämästä tutkimuksesta selvisi, että ajan puutteen tuoma haaste saattaisi koitua ongelmalliseksi mahdollisten parannusehdotusten onnistumiselle. Jos kaikilla

projektiryhmäläisillä olisi vain ainoana työnä hoitaa asiakas X:n kampanjatoteutuksia projekti-kohtaisena työnä, kokonaisvaltaisen projektisuunnittelun pyörittäminen olisi mahdollista ja helppoakin. Mutta koska kaikilla projektiryhmään kuuluvilla jäsenillä on useita eri asiakkaita sekä erilaisia töitä asiakas X:n kampanjatoteutusten lisäksi, kiireinen päivittäisrytmi voi haitata ainakin joidenkin, jos ei jopa kaikkien panostusta, hyvään projektityöskentelyyn ja -viestintään.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin hyödyllistä nykyistä ja tulevaisuuden työelämää ajatellen. Opin projektityöskentelyä ja sen haasteita käytännön työssä, jota tuki työssäni käyttämä teoria. Koska työssä etsittiin ratkaisua nykyisen työni helpottumiseksi, työ lisäsi samalla ammatillista osaamista työpaikallani.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa hyödynsin aikaisemmin oppimani tutkimustyötapoja, jolloin tiesin mitä tutkimusmenetelmää tässä työssä käyttäisin. Haastatteleamalla tämän työn kohdejoukkoa opin, että mahdollisimman hyvän ja oikeanlaisen vastauksen saamiseksi haastateltavan joukon tulisi olla tarpeeksi iso. Kun tutkimusongelmaa varten on kerätty paljon tarpeeksi tietoa, sen käsittely ja analysointi on helpompaa ja nopeampaa.

Työni aikana esiin nousi joitain ongelmia. Haastatteluvastausten analysointitapa ja sen valinta esimerkiksi tuottivat ongelmia työtä tehdessä, ja kaikkia hankittuja vastauksia ei ollut helppoa analysoida samaa tapaa käyttäen. Ongelmienratkaisutaito kehittyi hyvin opinnäytetyön aikana, ja ongelmien voittamisesta on apua varmasti myöhemmin samojen aiheiden kanssa painiessa.

Työn ansio on se, että se vaikuttaa kaikelta osalta suoraan työelämään. Koska koen, että työssä löydettiin ratkaisu tutkimusongelmaan, opinnäytetyön tekeminen oli hyödyllistä case yrityksenkin kannalta. Yhteistyö case yrityksen henkilöstön kanssa toimi hyvin työn aikana, ja lujitti yhteistyötä entisestään yrityksessä.

Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moisander, J. & Valtonen, A. 2006. Qualitative marketing research, a cultural approach. First published London: SAGE Publications Ltd.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 2006. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Helsinki: EDITA.

Stake, Robert. E. 1995. The Art of Case Study Research. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi, projektiviestinnän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy. Työministeriö. Viitattu 29.10.2013
<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>

Sovelto lukusali. Soveltaja uutiskirje. 2011. Virtuaalitiimi tarvitsee vapautta. Viitattu 29.10.2013
<http://www.sovelto.fi/lukusali/uutiskirje/helmikuu2011/Pages/Virtuaalitiimi-tarvitsee-vapautta.aspx>

Julkaisemattomat lähteet

Nike Finland Oy. 2013. Myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun yksilöhaastattelut. 20.5.2013- 6.6.2013. Vantaa

Turunen & Koskinen. Yritysinformaation haastattelu. 2013. Nike Finland Oy. 27.9.2013. Vantaa

Kuvat

Kuva 1: Tulostietinnän ulottuvuudet mukailten (Åberg 2000, 103).	12
Kuva 2: Be wam - be visible - toteutuksen tuotteet.....	19
Kuva 3: Be wam - be visible - toteutuksen tuotteet.....	20
Kuva 4: Esimerkki onnistuneesta Niken kampanjatoteutuksesta	20

Kuviot

Kuvio 1. Projektiryhmän sisällä tapahtuva viestintä.....	10
Kuvio 2. Projektikäsité (Silfverberg 2007, 23.)	21
Kuvio 3. Intohimo Nike brändiin syynä työskennellä Nike Finland Oy:ssä	30
Kuvio 4. Kommunikation ja viestinnän riittävyys Nike Finland Oy:ssä	31
Kuvio 5. Positiivinen energia omalla osastolla Nike Finland Oy:ssä.....	32
Kuvio 6. Työhön liittyvistä asioista saadaan tarpeeksi tietoa Nike Finland Oy:ssä.....	33

Liitteet

Liite 1 Haastateltaville esitetyt kysymykset kvalitatiivisessa haastattelussa	53
---	----

Liite 1 Haastateltaville esitetyt kysymykset kvalitatiivisessa haastattelussa

Miten kuvailisit Nike Finlandin sisäistä viestintää asiakas X:n kanssa koskien aiemmin toteutettuja kampanjoita?

Miksi toivoisit parannusta Niken sisäiseen viestintään koskien asiakas X:n kanssa toteutettavaa yhteistyötä?

Tehdäänkö Nike Finland Oy:n eri osastoilla tällä hetkellä yhteistyötä asiakas X:n kampanjoita ajatellen? Jos tehdään, minkälaista yhteistyötä?

Mitkä asiat ovat toimineet heikoiten viestinnän suhteen Nike Finland Oy:n sisällä koskien kampanjatoteutuksia?

Nike Finland Oy:n eri osastojen välisen yhteistyön haasteet?

Nike Finland Oy:n eri osastojen välisen yhteistyön edut?

Miten kommentoisit sitaattia: ”Markkinoin on noustava esiin ja irti markkinointiosastosta” Nike Finlandin näkökulmasta?

Miten koet, että asiakas X kokee Niken eri osastojen välisen yhteistyön tällä hetkellä?

Asiakas X:n suhtautuminen Niken kampanjatoteutuksiin tällä hetkellä?

Millä tavoin kampanjatoteutus olisi mielestäsi viisainta toteuttaa Nike Finland Oy:n eri osastojen välillä?