

SOSIAALINEN MEDIA GLOBAALINA VIESTINTÄVÄLINEENÄ

LinkedIn -verkkoyhteisöpalvelun käyttöönotto Metson sisäisessä markkinointi- ja viestintäverkostossa

Maritta Kinnunen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KINNUNEN, Maritta	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.11.2011
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SOSIAALINEN MEDIA GLOBAALINA VIESTINTÄVÄLINEENÄ LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelun käyttöönotto Metson sisäisessä markkinointi ja viestintäverkostossa		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEPPÄNIEMI, Matti		
Toimeksiantaja(t) RANTANEN, Anne Metso Group, Group head office, Group communications Vice President, Branding		
Tiivistelmä <p>Sosiaalisen median työkalujen hyödyntäminen organisaation tarpeisiin vaatii suunnitelmallisuutta ja tavoitteiden asettamista. On suositeltavaa perehtyä muiden organisaatioiden esimerkitapauksiin sekä ottaa uusia työkaluja ensin sisäiseen käyttöön.</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantajan, Metson konserniviestinnän, tavoitteena oli rakentaa verkosto ja ottaa käyttöön uusi kanava yrityksen sisäiseen, globaaliin kommunikointiin markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisille sosiaalista mediaa hyväksi käyttäen. Tavoite toteutettiin perustamalla LinkedIn -verkkoyhteisöpalvelun Metson pääryhmään aliryhmä nimeltään Metso's own marketing and communications community. Aliryhmä muodostettiin lähettämällä kutsu LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelusta (linkityspyyntö) kaikille Metsossa markkinointi- ja viestintätehtäviä hoitaville, joita on 150 henkilöä globaalisti.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, koska sen tavoitteena oli organisaation toiminnan kehittäminen. Tutkimusaineistona käytettiin teorialähteiden lisäksi tutkimuspäiväkirjaa, LinkedIn -aliryhmää, siinä tapahtunutta jäsenmäärän kehitystä, siellä käytyjä keskusteluja ja kommentointeja sekä Digiumilla toteutettua käyttäjäkyselyä ja Metson brändijohtajan haastattelua. Tutkimuksen aineistoa kerättiin yhdeksän kuukauden ajan. Tänä aikana aliryhmään liittyi 116 jäsentä 19 maasta. Tutkimus kuvaa aliryhmän perustamis- ja lanseerausprosessia ja sen käyttöönoton onnistumista sekä jäsenten aktiivisuutta ja rooleja verkkoyhteisöpalvelussa.</p> <p>Verkkoyhteisöpalvelu parhaimmillaan toimii verkostoa ja yhteisöä yhdistävänä, vuorovaikutteisena kanavana. Metson tapauksessa LinkedIn MarCom -aliryhmä yhdistää saman alan toimijat englannin kielellä eri organisaatioissa, liiketoiminnoissa ja maissa. Se edesauttaa osaamisen ja parhaiden käytänteiden jakamista yli organisaatorajojen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sosiaalinen media, verkkoyhteisöpalvelu, toimintatutkimus, LinkedIn, Metso Oyj		
Muut tiedot		



Author KINNUNEN, Maritta	Type of publication Bachelor's Thesis	Date November 15, 2011
	Pages 72	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title SOCIAL MEDIA AS A GLOBAL COMMUNICATIONS TOOL Implementing LinkedIn social networking service in Metso's internal marketing and communications network		
Degree Programme DEGREE PROGRAMME IN BUSINESS ADMINISTRATION		
Tutor LEPPÄNIEMI, Matti		
Assigned by RANTANEN, Anne Metso Group, Group head office, Group Communications Vice President, Branding		
Abstract <p>Utilizing social media tools to meet organizational needs requires thorough planning and target setting. It is recommended to first study case examples related to other organizations as well as to first start utilizing a new tool internally.</p> <p>The objective of the Metso Group, Group communications, the assignor of this thesis, was to build a network and to introduce a new channel for internal global communication for marketing and communications professionals by utilizing social media. This objective was met by establishing a subgroup called Metso's own marketing and communications community under Metso's main group in the LinkedIn social networking service. The subgroup was built up by sending linking requests from the LinkedIn tool to all marketing and communications professionals working for Metso, totaling 150 people globally.</p> <p>This bachelor's thesis was conducted as an action research due to the objective being an organization's operational development. In addition to theoretical sources, the research material used included a research diary, the MarCom LinkedIn subgroup, discussions and comments posted in the subgroup, as well as a web-based survey made with the Digium reporting tool and material based on an interview with the Vice President, Branding, Metso Corporation. The research material was gathered in 9 months. During that period 116 members joined the MarCom subgroup, originating from 19 different countries. This thesis describes the process of building up and launching the LinkedIn subgroup and the success of its implementation and the activity level and roles of its members in the social networking service.</p> <p>At best, a social networking service works as an interactive channel, joining the members of a network and community. In this case, the LinkedIn MarCom subgroup becomes a common platform for the Metso staff using English at work in the same profession in different organizations, businesses and countries. It helps them to share their know-how and best practices across organizational boundaries.</p>		
Keywords Social media, social networking service, action research, LinkedIn, Metso Corporation		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO JA OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA.....	5
1.1	Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Tutkimuksessa käytettyjä termejä ja määritelmiä	7
2	METSO OYJ JA SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ METSOSSA.....	11
2.1	Metso Oyj	11
2.2	Sosiaalisen median käyttö Metsossa.....	12
2.3	LinkedIn -verkkoyhteisöpalvelun käyttö ja ominaisuudet.....	17
3	VIESTINTÄ JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	18
3.1	Viestintä organisaation toiminnassa	18
3.2	Metson viestinnän linjaukset.....	19
3.3	Osaamisen johtaminen.....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1	Toimintatutkimus.....	22
4.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	23
4.3	Aineiston analysointi.....	23
5	TUTKIMUSTULOKSET	24
5.1	Prosessin ja toimenpiteiden kuvaus – verkostopalvelun perustaminen LinkedIniin	24

5.2	Suunnitteluvaihe	25
5.3	Käyttöönotto.....	27
5.4	Markkinointi	29
5.5	Toiminnan juurruttaminen	30
5.6	Kyselytutkimuksen tulokset.....	35
6	POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	51
6.1	Uuden toimintatavan merkityksestä.....	51
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	60
	Liite 1. Metso LinkedIn MarCom subgroup - jäsenmäärän kehitys.....	60
	Liite 2. Implementointiprosessi	61
	Liite 3. Markkinointia kohderyhmälle MarCom -aliryhmästä sähköpostilla.....	62
	Liite 4. Metso MarCom subgroup invitation, group rules & group settings	63
	Liite 5. Digium -kyselytutkimuksen kysymyslomake.....	66
	Liite 6. Metson viestinnän ja markkinoinnin toimintamalli.....	72
	KUVIOT	
	KUVIO 1. Yleisiä sosiaalisen median käsitteitä. Sosiaalisen median sanasto. 2010. Sanastokeskus TSK:n laatima verkkojulkaisu.	10
	KUVIO 2. Verkostopalvelun implementointiprosessin kuvaus.	25

KUVIO 3. Markkinointia Metson intranetissä LinkedIn MarCom -aliryhmästä.....	30
KUVIO 4. Vastaajien jakaantuminen maantieteellisesti ja Metson toimialueitten mukaan	36
KUVIO 5. Metson henkilöstö maantieteellisten alueiden mukaan vuonna 2010	36
KUVIO 6. Vastaajien liittyminen Metson LinkedIn MarCom -aliryhmään	37
KUVIO 7. Miksi vastaaja ei ole liittynyt aliryhmään?	37
KUVIO 8. Vastaajien liittymistapa aliryhmään.....	38
KUVIO 9. Vastaajan rooli aliryhmässä	39
KUVIO 10. Vastaajien mielipiteet esitetyistä väittämistä.....	41
KUVIO 11. Saako vastaaja ilmoituksen uusista keskustelunaiheista tai kommentoinneista omaan sähköpostiinsa?.....	42
KUVIO 12. Onko LinkedIn MarCom aliryhmä ensimmäinen työhön liittyvä sosiaalisen median työkalu, jota vastaaja on hyödyntänyt?	43
KUVIO 13. Käyttääkö vastaaja jotain muuta sosiaalisen median työkalua työssään?	43
KUVIO 14. Pitävätkö vastaajat keskusteluja MarCom -aliryhmässä hyödyllisinä? ..	44
KUVIO 15. Onko vastaaja löytänyt uusia kontakteja omaan verkostoonsa Metsossa?.....	45
KUVIO 16. Kuinka moni vastaajista kannattaa partnereiden kutsumista MarCom aliryhmään?.....	45
KUVIO 17. Vastaajien sukupuoli	46
KUVIO 18. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.....	47
KUVIO 19. Vastaajien ammattiryhmä	47

KUVIO 20. Vastaajien koulutustausta	48
KUVIO 21. Missä tehtävissä vastaaja toimii?.....	49
KUVIO 22. Mihin liiketoimintasegmenttiin Metsossa vastaaja kuuluu?	50
KUVIO 23. LinkedIn MarCom -aliryhmään kutsuttujen organisaatio verrattuna kyselyyn vastanneiden organisaatioon – lukumäärä	51
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Metso LinkedIn MarCom -aliryhmän jäsenistö ja kutsutut maittain 6/2011.....	32

1 JOHDANTO JA OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

Tehokkaan työyhteisön toiminnan edellytys on toimiva viestintäjärjestelmä.

Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu yhteisön käyttöön ottamista viestintäkanavista, viestinnän organisoinnista ja sen säännöistä. (Åberg 2002, 31.)

Internetin ja sosiaalisen median työkalujen myötä maailma pienenee ja tuo uusia mahdollisuuksia ja kanavia myös globaalien työyhteisöjen kommunikointiin.

Sosiaaliselle medialle ominaisinta on että jokainen palveluun osallistuva henkilö voi toimia sisällöntuottajana ja jakaa keskenään tietoja sekä pitää helposti ja nopeasti yhteyttä toisiinsa. Verrattuna perinteiseen mediaan sosiaalisessa mediassa voidaan helposti viestiä usealta usealle, sovelluksina mm. erilaiset verkkoyhteisöt, keskustelupalstat, blogit, virtuaalimaailmat ja videopalvelut. Sosiaalisen median palvelut perustuvat vuorovaikutteisen toiminnan mahdollistavaan Web 2.0 teknologiaan.

Sosiaalisen median sovelluksia hyödynnetään laajalti kuluttajamarkkinoinnissa ja yritysten ulkoisessa viestinnässä. Business to business -markkinoinnissa, B2B, ollaan oltu varovaisempia lähtemään liikkeelle ja usein sosiaalisen median sovellukset ovat käytössä lähinnä yritysten intranetissä. Sosiaalisella medialla helpotetaan ihmisten välisten suhteiden luomista teknologioiden avulla. (Li & Bernoff 2009, 42.)

Tässä toimintatutkimuksessa tarkastellaan sosiaalisen median ulkoisen työkalun, LinkedIn -verkostopalvelun käyttöönottoa. LinkedIn -verkostopalveluun perustettiin Metson pääryhmän alle suljettu aliryhmä (MarCom) Metso Oyj:n markkinointi- ja viestintäverkoston globaaliin kommunikointiin.

Uusien toiminta- ja työtapojen omaksumiseen on varattava aikaa, joten syklinen, vaiheittainen eteneminen on kannattavaa. Muiden organisaatioiden esimerkkitapauksia kannattaa hyödyntää ja sosiaalisen median työkaluja kannattaa ottaa ensin yrityksen sisäiseen käyttöön. (Li ym. 2008, 255.)

1.1 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli löytää uusi kanava globaaliin sisäiseen kommunikointiin ja rakentaa verkosto sisäiseen kommunikointiin ja informaation jakamiseen Metson viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisten (=MarCom) käyttöön, sekä implementoida ja lanseerata se käyttöön. MarCom -verkostolla oli mahdollisuus testata LinkedIn aliryhmän toimintaa turvallisessa ympäristössä ja huomioida sen käytön mahdollisuudet omassa toiminnassa.

Metson MarCom -verkostolta puuttui työkalupakista sellainen väline, jolla olisi voitu koota kaikki markkinoinnin ja viestinnän ihmiset samaan keskusteluryhmään. Kanava ja verkosto rakennettiin LinkedIn -verkostopalvelun aliryhmäksi Metson pääryhmän alle. Työssä tutkittiin, mitä vaiheita implementointiprosessi pitää sisällään ja mitkä asiat vaikuttavat implementoinnin onnistumiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, miten lanseeraus onnistui ja kartoitettiin jäsenten aktiivisuutta ja rooleja verkostossa. Tutkimusaineiston pohjalta syntyy ehdotus tavasta implementoida verkostopalvelu käyttöön.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten sosiaalisen median työkalu (LinkedIn) otetaan käyttöön globaalissa pörssiyhtiössä. Tutkimuksen kohderyhmänä on Metsossa globaalisti markkinointi- ja viestintätehtäviä hoitava henkilöstö, kaikkiaan n. 150 henkilöä.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten LinkedIn -verkkoyhteisöpalvelun käyttöönotto tapahtuu?
- Mitä vaiheita käyttöönottoprosessi pitää sisällään?
- Miten palvelu lanseerataan globaalin organisaation käyttöön?
- Miten yhteisö rakennetaan ja millä kriteereillä osallistujat yhteisöön kutsutaan?
- Mitkä tekijät vaikuttavat verkkoyhteisöpalvelun käyttöönoton onnistumiseen?

- Miten LinkedIn palvelee globaalin organisaation viestintää?
- Miten lanseeraus onnistui?

1.2 Tutkimuksessa käytetyt termit ja määritelmät

Sanastokeskus TSK:n sosiaalisen median sanaston mukaan, Metso Oyj:n mukaan sekä prosessin myötä Metsossa käyttöön otettuja termejä:

Aliryhmä on LinkedIniin Metson pääryhmän alle perustettu ammattilaisten suljettu ryhmä.

Community management – verkoston hallinta tarkoittaa verkoston jäsenten/jäsenen ottamaa/saamaa roolia hallinnoida verkostoa, siihen kutsumista ja liittymistä, siitä erottamista ja keskusteluun motivointia.

EET – Energy & Environmental Technology, Metson Energia- ja ympäristöteknologia - liiketoiminta-alueen lyhenne.

Fasilitoinnilla tarkoitetaan verkkoyhteisöpalvelussa tapahtuvaa toiminnan hallinnointia, mm. jäsenten hyväksymistä ja poistamista sekä palvelun ylläpitoa.

HOC = heads of communications, Metson viestinnän yhteistoimintaelin, jossa edustettuina konserniviestinnästä vastaavat johtajat sekä liiketoiminta-alueiden viestinnästä ja markkinoinnista vastaavat johtajat.

Implementointi tarkoittaa käyttöönottoa, (käytännön) toteutusta, täytäntöönpanoa tai toimeenpanoa.

Kollektiivinen sisällöntuotanto =yhteisöllinen sisällöntuotanto

tarkoittaa usean henkilön tai tahon yhteistyönä tapahtuvaa sisällön tuottamista.

Sisällöntuotanto tapahtuu tietoverkon välityksellä, vapaaehtoisesti ja ilman erillistä korvausta. Osallistujat eivät välttämättä tunne toisiaan henkilökohtaisesti, vaan heitä voi yhdistää yhteinen päämäärä, sisällön tuottaminen ja siitä saadun hyödyn ja edun (kokemukset, parhaat käytännöt) käyttäminen omassa työssään.

Kutsu, linkityspyyntö on viesti, jolla verkkopalvelun käyttäjä pyytää toista henkilöä palvelun käyttäjäksi tai liittymään palvelun avulla muodostuvaan tai ylläpidettävään verkostoon.

LinkedIn on ammatilliseen ja työelämän verkostoitumiseen perustettu verkkoyhteisöpalvelu, jossa käyttäjä voi luoda oman ammatillisen profiilinsa näkyväksi muille ja jonka kautta ihmiset voivat viestiä keskenään ja jakaa esimerkiksi kiinnostuksen kohteitaan koskevia tietoja ja mielipiteitä.

MCT = Mining and Construction Technology, Metson Kaivos- ja maarakennusteknologia -liiketoiminta-alueen lyhenne.

Metson MarCom-verkosto, MarCom-aliryhmä = asiantuntijat, jotka työskentelevät Metson konserniviestinnän (GHO), Metson Energia ja ympäristötekniikan (EET), Kaivos- ja maarakennustekniikan (MCT), ja Paperi- ja kuitutekniikan (PFT) viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisina globaalisti.

PFT = Paper and Fiber Technology, Metson Paperi- ja kuitutekniikka -liiketoiminta-alueen lyhenne.

Sosiaalinen media on prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkko-tekniikoiden avulla (Kalliala & Toikkanen 2009, 18).

Twitter = pikaviesti- ja yhteisöpalvelu, www.twitter.com.

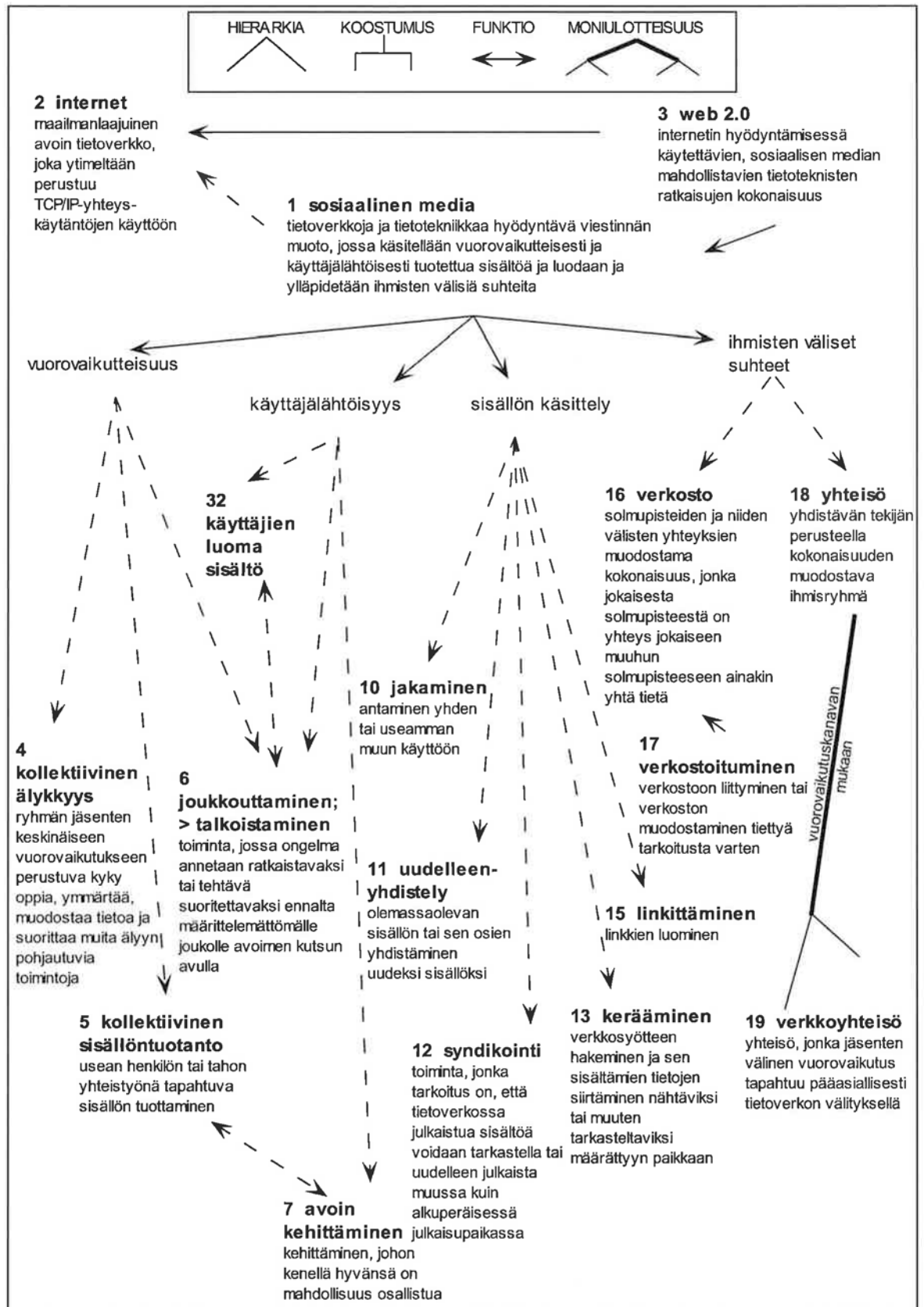
Verkkoyhteisöpalvelu = yhteisöpalvelu = internetyhteisöpalvelu

=**verkostoitumispalvelu** on palvelu, joka tarjoaa mahdollisuuden ihmisten välisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen tietoverkon kautta.

Web 2.0 on internetin hyödyntämisessä käytettävien, sosiaalisen median mahdollistavien tietoteknisten ratkaisujen kokonaisuus, ja siihen kuuluvat vuorovaikutteisuuden ja käyttäjälähtöisyyden mahdollistavat sovellukset.

Yhteisö on yhdistävän tekijän perusteella kokonaisuuden muodostava ihmisryhmä, tässä tutkimuksessa LinkedIn Metson ryhmän MarCom -aliryhmään kuuluvat henkilöt.

Kuvio 1 visualisoi ja hahmottaa yleisiä sosiaalisen median hierarkisia rakenteita, käsitteitä ja moniulotteisuutta.



KUVIO 1. Yleisiä sosiaalisen median käsitteitä. Sosiaalisen median sanasto. 2010.

Sanastokeskus TSK:n laatima verkkojulkaisu.

2 METSO OYJ JA SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ METSOSSA

2.1 Metso Oyj

Metso on kansainvälinen teknologiakonserni, jonka erikoisosaamista ovat kestävät teknologia- ja palveluratkaisut kaivos-, maarakennus-, voimantuotanto-, automaatio-kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle. Metso on aidosti globaali yritys jolla on suunnittelua, tuotantoa, hankintaa, palveluliiketoimintaa, myyntiä ja muuta toimintaa yli 300 yksikössä yli 50 maassa. Yritys työllistää maailmanlaajuisesti noin 28 500 osaajaa, ja asiakkaita sillä on yli 100 maassa. Vuonna 2010 Metso-konsernin liikevaihto oli 5 552 miljoonaa euroa. 45 prosenttia liikevaihdosta muodostuu palveluliiketoiminnasta. Liiketoiminta on organisoitu kolmeen segmenttiin: Kaivos- ja maarakennusteknologia, Energia- ja ympäristöteknologia sekä Paperi- ja kuituteknologia.

Metson strategisena tavoitteena on pitkällä aikavälillä kestävä, kannattava kasvu. Lyhyellä aikavälillä Metso keskittyy kilpailukyvyn ja kassavirran parantamiseen ja kannattavuuden turvaamiseen. Maailmanlaajuiset megatrendit tukevat Metson strategista kehitystä ja kannattavan kasvun tavoitteita pitkällä aikavälillä. (Metso lyhyesti 2011).

Metsossa työskentelee reilu 28 500 henkilöä globaalisti.

Henkilöstö on jakautunut 2010 kauden lopulla seuraavasti:

Kaivos- ja maarakennusteknologia	10 206
Energia- ja ympäristöteknologia	6 073
Paperi- ja kuituteknologia	10 412
Valmet Automotive	840
Konsernihallinto	527
Metso yhteensä	28 593

(Metso Oyj vuosikertomus 2010, 2011, 100)

Päätoimisia markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisia yhtiössä lasketaan olevan lähes 150. Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt, jotka työskentelevät Metson konserniviestinnässä (GHO), Kaivos- ja maarakennusteknologian (MCT), Paperit ja kuidut -tekniikan (PFT) ja Energia ja ympäristö (EET) -teknologia segmenttien viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisina globaalisti. Kullakin segmentillä on oma, itsenäinen markkinointi- ja viestintäfunktiensa. Metson konserniviestintä vastaa sijoittajasuhde- ja mediaviestinnästä, markkinoinnin ja viestinnän päälinjoista sekä brändin kehittämisestä. (Ks. liite 5, Metson markkinoinnin ja viestinnän toimintamalli.)

Tutkimuksen tekijä työskentelee Metso Oyj:n Paperi ja kuidut -teknologiasegmentin Paperit -liiketoimintalinjan markkinointitiimissä. Näin tutkijalla oli mahdollisuus tehdä toimintatutkimusta kohderyhmään ja MarCom -aliryhmään kuuluvana ja olla mukana kehittämässä uutta tapaa määritellyn asiantuntijaryhmän sisäiseen kommunikointiin.

2.2 Sosiaalisen median käyttö Metsossa

Yrityksessä on jo kokemusta monien sosiaalisen median työkalujen käytöstä sekä internetissä että Metson sisäisessä tietoverkossa, intranetissä. Työkalujen käyttöönotto on tapahtunut hallitusti ja rauhalliseen tahtiin. Sosiaalisen median käytöstä on sekä tehty vertailua kilpailijoihin että tutkittu myös Metson asiakkaiden näkyvyyttä ja aktiivisuutta. Käytössä on siirrytty kokemusten ja tutkimisen kautta avoimempaan suuntaan ja käyttöoikeuksia henkilöstölle Metson tietoverkkoa käyttäen on laajennettu. Digitaalisen viestinnän tiekartan suunnitelman valmistuttua vuoden 2011 loppuun mennessä sosiaalisen median käytön rooli selkiytyy entisestään.

Pörssiyrityksenä Metsolla on erittäin tarkat ohjeet liittyen viestintään. Samat ohjeet pätevät myös sosiaalisessa mediassa viestimiseen. Jo 2009 julkaistu, keväällä 2011 päivitetty sosiaalisen median toimintaohje korostaa että kaikki yleisessä, ulkoisessa sosiaalisessa mediassa kirjoitetut viestit ja kommentoinnit voivat päätyä kenen

tahansa luettaviksi. Yhteiset pelisäännöt ovat tarpeen, ja niissä kannustetaan henkilöstöä olemaan aktiivisia ja rohkeita sosiaalisessa mediassa niiden puitteissa. Jos haluaa nostaa keskusteluun yrityksen sisäisiä haasteita, pelisäännöissä kannustetaan ottamaan niitä esille sisäisissä foorumeissa. (Metso's social media guidelines, version 2, 2011, 2.)

Metsossa on laadittu sosiaalisen median politiikka jo vuonna 2009 ja siitä on tehty päivitetty versio huhtikuussa 2011. Se on jokaisen metsolaisen perehdyttävissä Metson intranetissä.

Globaali toimintatapa on haasteellisempi, kuin hajautettu paikallinen toimintamalli. Se on kuitenkin välttämätöntä globaalisti toimivalle yritykselle. Kun saamme globaalin osaamisemme kaikkien metsolaisten käyttöön, voimme luoda siitä meille merkittävän kilpailuedun. Siksi tutkimme parhaillaan esimerkiksi sosiaalisen median tarjoamia uusia mahdollisuuksia Metson globaalin osaamisen jakamisessa. (Metso Oyj:n toimitusjohtaja Jorma Eloranta Metson Intranetissä 28.9.2010.)

Toimitusjohtajan omalla palstallaan sisäisessä verkossa, intranetissä, julkaistu artikkeli syyskuussa 2010 kannustaa myös markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisia jakamaan osaamistaan kollegoiden kanssa ja etsimään uusia tapoja vertaisviestintään ja parhaita käytänteitä alalle.

Metsossa ollaan ottamassa syksyllä 2011 käyttöön share point -toimintamalliin perustuva intranet, joka tulee mahdollistamaan eri asiantuntijoita yhdistävien aliryhmien perustamisen ja uudenlaisten sisäisten sosiaalisen median työkalujen käyttöönoton. Globaalissa yrityksessä tieto ja osaaminen on strateginen resurssi, ja tehokas osaamisen jakaminen tulee entistä tärkeämmäksi.

Seuraavassa esitetään lyhyesti näkyvimpiä sosiaalisen median työkaluja joita käytetään Metsossa joko ulkoiseen tai sisäiseen viestintään.

Twitter

Metsolla on käytössä Twitter-tili, <http://twitter.com/@metsogroup>. Se on melko uusi kanava Metson viestinnän kentässä, ja sen sisältönä ovat pääasiassa Metsoon

liittyvät uutiset ja tiedotteet sekä tärkeimmät tapahtumat. Twitter-tiliä ylläpitää konserniviestintä.

Facebook

Facebookissa Metso on mukana rekrytoinnin kautta. Osoitteessa <http://www.facebook.com/metsotrainees> opastetaan opiskelijoita hakeutumaan kesätöihin sekä harjoittelupaikkoihin Metsossa. Sivustoa ylläpidetään henkilöstötoiminnon toimesta, ja siellä saa myös vastauksia kysymyksiinsä kesätöihin ja opintoihin liittyviin harjoittelupaikkoihin liittyen sekä suomeksi että englanniksi.

LinkedIn

LinkedIn'issä löytyy tietoa Metsosta osoitteesta

<http://www.linkedin.com/company/metso>.

LinkedIn-palvelussa on Metsolla useitakin ryhmiä käytössä. Tärkein ja suosituin on kaikille internetin käyttäjille avoin Metson pääryhmä, jota ei fasilitoida, vaan se on aktiivisten yksilöiden vapaaehtoisesti ylläpitämä foorumi. Osoite on <http://linkedin.com/groups/metso>. Sivuston on perustanut aiemmin Metso Automationissa työskennellyt henkilö.

Metson LinkedIn-pääryhmän säännöt löytyvät sivulta rules from your group managers:

THIS GROUP IS FOR PEOPLE INTERESTED IN METSO'S INDUSTRIES

Our Metso group is for people who are interested in Metso and the industries Metso operates in. Please join the group if you want to follow Metso and connect with Metso people.

KEEP DISCUSSION RELEVANT

We want to keep connections, discussions and announcements relevant to Metso people, our customers, partners and other stakeholders.

DON'T PROMOTE STUFF THAT'S NOT RELEVANT

If you use the discussions to promote products, services, jobs or websites which are not relevant to our group members, please find somewhere else to do that. If we find irrelevant or abusive content in our group, we'll remove it and we may block the person who posts it.

Säännöt noudattelevat Metson sosiaalisen median ohjeistoa.

Muita ryhmiä on perustettu mm. Kaivos- ja Maarakennusteknologian (MCT), Paperit ja Kuidut -teknologian (PFT) ja Energia ja Ympäristö (EET) -teknologian käyttöön. Myös muita ryhmiä metsolaisilla on käytössä, ja useimmat niistä ovat tietylle ammattiryhmälle tarkoitettuja suljettuja ryhmiä, joihin pitää pyytää jäsenyyttä ryhmän omistajalta, joka voi tarkastelun jälkeen hyväksyä tai hylätä pyynnön.

Metsossa on myös aloitettu valikoitujen työpaikkailmoitusten lisääminen LinkedIniin.

Markkinoinnin ja viestinnän aliryhmä, MarCom, perustettiin syksyllä 2010.

Pohjois-Amerikassa on käynnissä mielenkiintoinen projekti jossa on perustettu LinkedIniin Metso's Shoe Press User Group (SPUG) asiakkaiden ja metsolaisten asiantuntijoiden väliseen kommunikointiin. Ryhmä, nimeltään Metso SPUG, yhdistää paperinvalmistukselle tärkeästä Metson toimittamasta laitteesta, kenkäpuristimesta, kiinnostuneet Metson asiakkaat ja Metson alan asiantuntijat. Verkostopalvelun toiminta tukee mainiosti joka toinen vuosi pidettäviä seminaaritapaamisia, user club -toimintaa. Tavoitteena on kannustaa asiakkaita keskustelemaan kenkäpuristimen toimintaan liittyvistä mahdollisista ongelmista ja niiden ratkaisusta Metson asiantuntijoiden kanssa. Seminaaritapaamiset ovat hyvin tehokkaita mutta kalliita ja runsaasti resursseja vaativia järjestää. Verkostopalvelun käyttö tapaamisten välillä ylläpitää kontakteja ja on hyvin kustannustehokas viestimisen kanava. Vuonna 2010 järjestetyssä SPUG-klubikokouksessa LinkedIn -verkostopalvelu ja perustettu SPUG -aliryhmä esiteltiin asiakkaille, ja heitä kannustettiin liittymään mukaan sekä opastettiin perustamaan LinkedIn-profiili. Kokouksen jälkeen kaikille osallistujille lähetettiin sähköpostilla kutsu linkkeineen liittyä SPUG -ryhmään. 16 asiakasta liittyi mukaan, tapahtumaan osallistui 32 asiakasta. Vain aliryhmään liittyneet jäsenet saivat verkostopalvelun kautta käyttöönsä tapahtumassa esitetyn materiaalin sekä

tilaisuudessa otettuja valokuvia. SPUG-klubin toimintaa ylläpidetään aktiivisesti verkostopalvelussa, ja sitä edistetään suunnitelman mukaan. Tärkeässä roolissa toiminnassa ovat Metson alan asiantuntijat, joiden aikaa resursoidaan kiinnostavien keskusteluaiheiden aloittamiseen ja pohjustamiseen. On seurattu että monet asiakkaista empivät keskustelun aloittamista tai ensimmäistä kommentointia. Silti Pohjois-Amerikan markkinointitoiminto on jo nähnyt selkeitä positiivisia tuloksia käydyistä keskusteluista ryhmässä, ja ne ovat johtaneet lisämyyntiin. Kokemuksen innoittamana kehitystyö jatkuu, ja tavoitteena on lisätä ryhmän jäsenistöä mm. kouluttamalla asiakkaita ja laajentamalla ideaa muihin asiakasryhmiin. SPUG-ryhmää ylläpitää markkinointitoiminto. (Tétreault 2011.)

YouTube

Ns. videoiden julkaisupalveluihin, joihin YouTube (www.youtube.com) kuuluu, ei ole pääsyä Metson tietoverkon kautta. Syynä tähän on palveluiden verkkoa suuresti kuormittava vaikutus. Tiettyjen ryhmien kesken palvelua on kokeiltu, ja joitakin uusimpien ja potentiaalisten tuotteiden ja palveluiden esittelyvideoita on pystytty lisäämään palveluun. YouTube on helppokäyttöinen, ja sinne voidaan ladata useanlaisilla laitteilla ja ohjelmistoilla tuotettuja videoita. Palvelu tuottaa valmiit ohjelmakoodit, joita voidaan hyödyntää linkitettäessä materiaalia esim. internet-sivustoille ja internet-sivustoilta. Palveluun voi myös rakentaa oman kanavan teeman tai yrityksen ympärille. (Juslén 2009, 120.)

Sisäinen sosiaalinen media

Metson intranetissä on käytettävissä laajalti sosiaalisen median työkaluja. Useita työntekijöiden keskustelupalstoja ja -ryhmiä on perustettu. Käytössä ovat myös blogit ja wikit. Ryhmät ja palstat muodostuvat toiminnoittain, ammattiryhmittäin tai projekteittain, ja ne voidaan myös sulkea vain pelkästään ryhmän osallistuttavaksi. Sisäisiä wikejä ei vielä juurikaan käytetä ja aktiivisia bloggaajia on reilu kymmenen.

2.3 LinkedIn -verkkoyhteisöpalvelun käyttö ja ominaisuudet

LinkedIn on työelämässä ja liike-elämän kontaktien luonnissa ja ylläpidossa eniten käytetty, globaali verkostoitumispalvelu. (Salmenkivi-Nyman, 2008, 123.)

LinkedIn on vuonna 2002 perustettu ja toukokuussa 2003 lanseerattu ammattilaisten verkostopalvelu, jolla on yli 90 miljoonaa käyttäjää 200 maassa seitsemällä mantereella. LinkedIniin liittyy uusi jäsen joka sekunti, ja puolet jäsenistä on muualta kuin Pohjois-Amerikasta. Palvelu on käyttäjälleen ilmainen. LinkedIniä voidaan pitää nimenomaan liike-elämän verkkoyhteisöpalveluna ja sen on sanottu olevan liike-elämän Facebook. LinkedIn -sivustoa käytetään kirjautumalla sivuston käyttäjäksi ja lisäämällä omat yhteystiedot, sekä mahdollisesti muita haluamiaan työ- tai koulutushistoriaan liittyviä tietoja. Käyttäjäksi kirjautumisen jälkeen voi etsiä sivustolta liiketoimintaansa liittyviä kontakteja, työ- tai opiskelutovereita sekä uusia, omaan työhön, harrastuksiin tms. liittyviä kontakteja sekä liittyä haluamiinsa ryhmiin. LinkedIn -palvelun avulla voi hallita omaa julkista tietoaan, joka on tarjolla muille palvelun käyttäjille, etsiä potentiaalisia asiakaskontakteja, tietyn alan ammattilaisia, sekä muita yhteistyökumppaneita, tehdä yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa ja jakaa tietoa, tiedostoja ja saada apua ongelmanratkaisussa. Myös henkilöitä, joilla ei vielä ole LinkedIn -profiilia, on mahdollista kutsua mukaan, kun tiedossa on hänen sähköpostiosoitteensa. Käyttöliittymä ja ohjelmiston käyttäminen on yksinkertaista, eikä vaadi muuta kuin tietokoneen, jossa on internet-yhteys. (LinkedIn, About us n.d.)

LinkedInin peruskäyttö on maksutonta, mutta erilaisia maksullisia palveluja on myös saatavissa. Viime vuosina muutkin internetin verkostoitumispalvelut ovat kehittyneet. Globaalisti käytettyjä ja lähes samanlaisia toimintoja kuin LinkedIn'issä tarjoavia palveluita ovat mm. Facebook ja MySpace. (Li & Bernoff, 2009, 41.)

3 VIESTINTÄ JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

3.1 Viestintä organisaation toiminnassa

Tutkimustyön teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatio-, yhteisö- ja sisäisen viestinnän teorioihin ja alan kirjallisuuteen sekä sosiaalisesta mediasta kirjoitettuihin kirjoihin, artikkeleihin ja nettijulkaisuihin. Tutkija perehtyi LinkedIn -verkostopalvelun toimintaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä Metson viestinnän sisäisiin ohjeisiin, nettikäytäntöihin ja tutkimuksiin.

Viestintä on kaikissa organisaatioissa äärimmäisen tärkeässä roolissa ja se yhdistää organisaation tehtävät toisiinsa. Wiion mukaan viestintää voidaan pitää organisaatiossa lähinnä liitäntäjärjestelmänä, joka yhdistää ja sovittaa eri järjestelmiä toisiinsa. (Wiio 1994, 164.)

Organisaatioviestinnän tarkoituksena on organisaatiojärjestelmän liitäntä ja sovittaminen osajärjestelmiin siten, että järjestelmän osat voivat toimia yhteen sopivalla tavalla organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamiseksi erilaisissa olosuhteissa ja tilanteissa. (Mts. 163.)

Internetin ja sosiaalisen median myötä myös työyhteisöviestintä muuttuu.

Vanhemmat sukupolvet kokevat internetin teknologiana. Nuoremmalle sukupolvelle internet on jokapäiväinen väline kommunikointiin, tiedonhakemiseen ja viihteen kuluttamiseen. Yhteisöllinen toiminta verkossa ja mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sisällöntuottamiseen ovat itsestäänselvyksiä. (Salmenkivi & Nyman 2008, 41–42.)

Globaalissa yrityksessä organisaatioviestinnässä on suuria haasteita kielikysymysten, kulttuurierojen, työkulttuurierojen ja teknisten kysymysten vuoksi. Muutostilanteissa organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät vielä korostuvat. Viestinnän ja markkinoinnin alojen kulttuurit poikkeavat toisistaan ja yrityksen viestintä- ja markkinointiorganisaatioiden toimintatavat eroavat toisistaan. Kun näitä kulttuureja pyritään yhdistämään, tapahtuu usein tiivis integraatio, jossa eri kulttuurit sekoittuvat ja yhdistyvät. (Malmelin & Hakala 2005, 158.)

3.2 Metson viestinnän linjaukset

Metsossa konsernikielenä ja virallisen viestinnän kielenä on englanti ja suurimmalle osalle henkilöstöstä se ei ole äidinkieli. Tärkeimmät viralliset ja alueelliset tiedotteet käännetään henkilöstön yleisimmille kielille, suomeksi, ruotsiksi, kiinaksi jne. Henkilöstön sähköinen uutiskirje tuotetaan Metsossa 8 kielellä, ja strategiaviestinnän materiaalit 20 kielellä. Virallisessa viestinnässä omalla äidinkielellä luettuna viesti on helpompi ymmärtää siten kuin se on tarkoitettu, ja kulttuuriset erot viestin sisällöstä poistuvat. Teknisiä haasteita asettavat mm. Metson tietoverkon käytön rajoitukset, eri maiden käytänteet ja lainsäädäntö internetin avoimuuden suhteen sekä tietoverkon kuormittavuuteen ja resursointiin liittyvät asiat. Työkulttuuriin liittyvät esim. erot työilmapiiriin avoimuudessa, tasa-arvoisuudessa ja kannustavuudessa sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa. LinkedIn MarCom -aliryhmä yhdistää saman alan toimijat englannin kielellä eri organisaatioissa ja organisaation tasoilla, liiketoiminnoissa, mantereilla ja maissa. Työkulttuuriin sekä teknisiin kysymyksiin liittyvät olosuhteet voivat myös vaihdella verkoston sisällä.

Yksittäinen verkostoitumispalvelu ei yleensä ole yhtenäinen käyttäjäyhteisö, vaan tekninen työkalu, jota ihmisistä koostuvat ja yhteisten intressien ympärille kerääntyneet yhteisöt käyttävät hyväkseen. Verkostoitumispalveluissa tapahtuva yhteydenpito auttaa muodostamaan uusia verkostoja ja ylläpitää syntyneitä yhteisöjä. (Salmenkivi-Nyman 2008, 107.)

Verkoston ja yhteisön ero on häilyvä, mutta tärkeä. Yhteisön jäsenillä on jokin yhteinen nimittäjä, tässä tapauksessa työskentely samassa konsernissa ja osittain yhtenevä toimenkuva. Yhteisö on siis myös verkosto, mutta verkosto ei välttämättä ole yhteisö. Verkoston osana olemiseen riittää jopa passiivinen tai käyttäjälle itselleen näkymätön yhteys toiseen verkoston jäseneseen. (Mts. 113.)

Tärkeänä viitekehyksenä toimii Metso konsernin viestinnän ja markkinoinnin toimintamalli (ks. liite 5) sekä Metson liiketoimintasegmenttien organisaatorakenne eli se, kuinka viestintä- ja markkinointitoiminnot on organisoitu ja kuinka niitä johdetaan. Konserniviestintä on julkaissut vuonna 2008 ohjeen, Metso web practises,

jossa todetaan intranetin ja internetin olevan ensisijainen kanava viestiä sekä sijoittajille että työntekijöille. (Metso web practices.)

Konserniviestinnän organisaatio vastaa Metso-tasoisesta brändi- ja mediaviestinnästä sekä henkilöstöviestinnästä eli viestinnästä, joka koskettaa koko Metso-konsernia. Konserniviestinnässä ei ole markkinointitoimintoa, vaan siellä painopistealueet ovat konserniviestintä, brändi- ja sijoittajasuhdeviestintä sekä sisäinen viestintä. Liiketoimintasegmentit vastaavat itsenäisesti liiketoiminta-alueensa asiakasviestinnästä, mediasuhdeviestinnästä, markkinoinnista sekä henkilöstöviestinnästä. (Metso konsernin viestinnän ja markkinoinnin toimintamalli 2011.)

Viestinnän johtoryhmä (heads of communications = HOC) koostuu konserniviestinnän eri toimintojen johtajista ja liiketoiminta-alueiden viestinnän ja markkinoinnin vastaavista johtajista. HOCin tehtävänä on valvoa, ohjeistaa ja kehittää viestinnän prosesseja, ylläpitää brändi-imagoa sekä toimeenpanna Metson yhteisiä, sovittuja projekteja. HOCin toiminnan kautta on synnytetty Networking Operating Teams, joiden toiminnan tarkoituksena on tehostaa viestinnän operaatioita konserniviestinnän ja liiketoiminta-alueiden yhteistyön kautta. Vuodelle 2011 näitä tiimejä on perustettu kolme – mediasuhde viestintään, sisäiseen viestintään ja digitaaliseen viestintään. Ohjausryhmänä toimii HOC, ja kukin liiketoimintasegmentti voi nimetä ryhmään 12 asiantuntijaa.

Ohjausryhmä asettaa vuosittaiset tavoitteet sekä vastaa seurannasta. Tiimit vastaavat operatiivisesta suunnittelusta, budjetoinnista ja resurssien allokoinnista, vastuiden määrittelystä ja työmenetelmien kehittämisestä sekä implementoinnista ja tulosten mittaamisesta. Tavoitteina kullekin yhteistyöryhmälle on jakaa parhaita käytänteitä Metson laajuisesti, koordinoida ja jakaa tietoa alan toimijoille eri puolilla Metsoa ja varmistaa toiminnan erinomaisuutta sekä kustannustehokkuutta viestinnän prosesseissa ja tuottamisessa. Tiimeille on asetettu hyvin konkreettisia ja liiketoiminta-alueille merkityksellisiä kehityskohteita. Esimerkiksi digitaalisen viestinnän tiimin toiminnan tavoitteena on perustaa ja implementoida digitaalisen

viestinnän ”tiekartta”, ohjeet ja suunnitelma sekä sosiaalisen median kehitysohjelma. MarCom -aliryhmä LinkedIn’issä on yksi tavoitteeksi asetetuista kehityskohteista.

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen sekä oppivan organisaation teorialat avasivat organisaation osaamisen johtamisen merkitystä yrityksen toiminnassa.

Osaamisen johtaminen on ajattelun ja siihen perustuvan tekemisen prosessi, jota pitää pystyssä sitä tukemaan luotu koneisto. Tätä koneistoa voi nimittää osaamisen johtamisen infrastruktuuriksi. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä (Viitala 2005, 193).

Gloaalien prosessien tuottaminen lokaaleina asiantuntijoina edellyttää työntekijöiltä entistä enemmän vuorovaikutusta ja kommunikointia. Aliryhmän käyttöönotto antaa tähän hyvän mahdollisuuden sekä sitä kautta väylän löytää uusia kontakteja ja heidän kauttaan hyviä toimintatapoja sekä uusia ideoita omaan työhön. Varsinkin organisaatiossaan yksin markkinointi- tai viestintätehtäviä tekeville ryhmä antaa tukea, uusia ajatuksia ja edistää vuorovaikutusta. Kuten toimitusjohtaja Eloranta on määritellyt, osaamisen jakaminen nähdään hyvin tärkeänä toiminnan tehostamisen välineenä, ja verkostopalvelu antaa tähän hyvän välineen.

Ihmisissä oleva osaaminen siirtyy yrityksen hyödyksi vain, jos he ovat motivoituneita sen käyttämiseen ja kehittämiseen ja sitoutuneita hyödyntämään sitä yrityksen hyväksi (Viitala 2005, 103.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Toimintatutkimus

Tutkimus on tehty toimintatutkimuksena, koska sen tavoitteena on tutkimuksen avulla interventio, pyrkimys parempaan ja sitä kautta muutos ja toiminnan kehittäminen. Teoria ja käytäntö ovat toimintatutkimuksessa vuorovaikutuksessa, ja tutkijan rooli on olla aktiivinen toimija. (Kananen J 2009, 20.) Toimintatutkimus oli tarkoitukseen sopivin tutkimusmetodi, kun tutkija oli mukana kehittämässä Metson globaalien markkinointi- ja viestintäverkoston toimintaa ja rakentamassa uutta, verkkoteknologiaa hyväksi käytävää toimintaa aliryhmän jäsenenä ja fasilitoiden verkostoa ja aliryhmää.

Ongelmaratkaisukeskeisessä opinnäytetyössä ei ole erillistä tietoperustaa, vaan tietoperusta kulkee vetoketjumaisesti läpi koko työn. Työ rakentuu siis tietoperustan ja käytännön osuuden vuorottelulle. Näin teoretieto ja käytännön osuus pysyvät tasapainossa (Opinnäytetyö ja kirjoitusohjeet 2011, 11).

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto. Tutkimuksessa toteutettiin lisäksi kyselytutkimus, koska haluttiin selvittää, miten verkkoyhteisöpalvelun lanseeraus onnistui ja miten jäsenet palveluun suhtautuvat. Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä (Digium -tiedonkeruu ja raportointiohjelmisto 10.5.2011) (Ks. liite 4.) Edellisten lisäksi tutkimukseen haastateltiin Metson brändijohtaja Anne Rantasta 15.3.2011, koska haluttiin selvittää, miten toimintatutkimuksen tavoitteet olivat toteutuneet.

Toimintatutkimuksen eteneminen on syklistä, mikä näkyy implementointiprosessin kuvauksesta (ks. liite 2). Aineistoa tutkimukseen on kerätty syyskuusta 2010 kesäkuun alkuun 2011.

Tutkimuksen kohteena on Metso konsernin globaalien markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisten verkosto ja Metson LinkedIn MarCom -aliryhmä.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä tutkija pitää tutkimuspäiväkirjaa, jota tutkija kirjoitti syyskuusta 2010 lähtien dokumentoiden suunnitteluprosessia, tutkimuskohteen päätapahtumia ja asioita jotka myötävaikuttavat implementoinnin onnistumiseen, sekä havaintoja aliryhmässä. Näitä olivat mm. MarCom aliryhmään kutsuttavien listat, sähköpostiosoitteet, siihen liittyneiden henkilöiden määrät, liittymispyynnöt, poistamispyynnöt, aliryhmässä tehtävät toimenpiteet ja keskusteluun nousseet aiheet.

Metson brändijohtajaa haastateltiin ja haastattelu dokumentoitiin 15.3.2011.

Tarkastelujakson lopussa, 10.5.2011, toteutettiin verkoston jäsenille ja siihen kutsutuille Digium -kysely, jolla saatiin taustatietoa käyttäjistä, heidän mielipiteitään lanseerauksen onnistumisesta sekä kehittämisideoita ja ehdotuksia verkostoon liittyen.

Aliryhmässä tutkija havainnoi asioita, ilmiöitä ja tapahtumia, eli tiedonkeruumenetelmänä oli myös virtuaalinen, osallistuva havainnointi.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnin tavoitteena oli löytää ne toimenpiteet joita tarvitaan kun otetaan sosiaalisen median työkalu yrityksen sisäiseen käyttöön.

Omien havaintojen kirjaaminen tutkimuspäiväkirjaan ja niiden analysointi lukemalla ja luokittelemalla aineistoa auttoi löytämään tärkeimmät vaiheet implementointiprosessissa. Tutkimuspäiväkirjaa analysoimalla saatiin selville mm. ryhmään liittyneiden lukumäärä, ajankohta ja se, mistä maasta he ovat (ks. liite 1 ja taulukko 1). Brändijohtajan haastattelu 15.3.2011 nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelun analyysin avulla kävi mm. ilmi, että sosiaalinen media on myös yrityksen brändiä ajatellen tärkeä kanava. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin Digium-raportointiohjelmalla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Toimintatutkimus koostuu 4 vaiheesta ja se eteni syklisesti:

- Suunnittelu
- Käyttöönotto
- Markkinointi
- Toiminnan juurruttaminen

Visuaalisesti toimintatutkimuksen eteneminen on kuvattu kuviossa 2.

5.1 **Prosessin ja toimenpiteiden kuvaus – verkostopalvelun perustaminen LinkedIniin**

Syksyllä 2010 Metson viestinnän johtoryhmässä (HOC) keskusteltiin Metson näkyvyydestä sosiaalisessa mediassa ja päädyttiin konkreettisiin toimenpiteisiin käytön lisäämiseksi. Yhdeksi toimenpiteeksi kirjattiin tavoite perustaa aliryhmä LinkedIniin markkinoinnin ja viestinnän verkostolle foorumiksi ammatilliseen, globaaliin verkostoitumiseen. Käytännössä tavoite sovittiin toteutettavaksi toimintatutkimuksen avulla. Edellytyksenä verkostopalvelun tehokkaalle toiminnalle on se, että Metson tietoverkkoa käyttäen kaikkien kutsuttujen on mahdollista päästä internetiin ja että käyttöoikeudet ovat kunnossa. Metson konsernikieli on englanti, mikä edesauttaa verkostopalvelun toimintaa, kun kaikilla toimijoilla on yhteinen työkieli.

Implementointiprosessi Metso's own marketing and communications community in LinkedIn



Maritta Kinnunen

8/1/2011

KUVIO 2. Verkostopalvelun implementointiprosessin kuvaus.

5.2 Suunnitteluvaihe

Ohjausryhmän päätöksenteon jälkeen 29.9.2010 tekninen ratkaisu oli olemassa ja suljettu ammatillinen aliryhmä perustettu Metson pääryhmään LinkedIniin vain muutaman jäsenen kesken Metson digitaalisen viestinnän johtajan toimesta. Ryhmän nimi on Metso's own marketing and communications community. Suljettu aliryhmä tarkoittaa sen olevan tarkoitettu vain tietylle ammattiryhmälle Metsossa, ja sinne pääsee vain hyväksymiskäytännön kautta.

Vaikka sosiaalinen media on luonteeltaan avointa, siinä on selkeitä aste-eroja. Se voi olla täysin avointa, jolloin kaikki voivat osallistua sisällön tuottamiseen ja lukemiseen. Osittain avoimessa kaikki voivat lukea mutta vain jäsenet voivat osallistua keskusteluun. Suljettu, rekisteröintipakollinen, merkitsee sitä, että vain rekisteröityneet käyttäjät pääsevät palveluun mutta kuka tahansa voi rekisteröityä. Suljettu, kutsun vaativa edellyttää kutsun saamista palveluun. Suljettu ja salainen

tarkoittaa sitä, että palvelu ei listaudu julkisesti, vaan käyttäjän täytyy tietää osoite. (Pönkä 2009.)

Ydinryhmä konserniviestinnästä, digitaalisen viestinnän johtaja ja brändijohtaja, sekä tutkija suunnittelevat ja päättävät community managementin eli sen, miten ryhmää hallinnoidaan. Lisäksi päätetään, ketkä ovat ne henkilöt, jotka toimivat verkoston fasilitaattoreina, eli hyväksyvät jäsenet, poistavat heitä, laativat ryhmän säännöt ja muutenkin ylläpitävät toimintaa aliryhmässä. Konserniviestinnän asiantuntijoiden kanssa laaditaan suunnitelma verkoston saattamiseksi toimintaan, tutustutaan, mitä mahdollisuuksia LinkedIn tarjoaa, ja laaditaan pelisäännöt toiminnalle, ns. group rules – liite 2. Lisäksi määritellään oikeudet mitä jäsenet voivat ryhmässä tehdä eli group settings, liite 2. MarCom -aliryhmässä jäsenet voivat vapaasti lisätä keskusteluja, promootioita, työpaikkailmoituksia ja kommentoida keskusteluja. Rooleista tärkein on, kuka voi kutsua liittymään verkostoon ja kuka voi hyväksyä linkityspyynnön liittyä verkostoon. Ryhmään hyväksyjä ja kutsujia ovat konserniviestinnästä digitaalisen viestinnän johtaja, brändijohtaja, viestintäassistentti ja tutkimuksen tekijä, fasilitaattori. Samoin sovitaan, kuka hallinnoi ryhmää, esim. poistaa henkilön, joka on siirtynyt muihin tehtäviin tai vaihtanut työnantajaa. Tämä vaatii aktiivista sisäisten tiedotteiden seuranta ja verkoston keskustelujen seuraamista.

Metsossa kaikki markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä toimivat eivät kuulu samaan organisaatioon. Ryhmän potentiaaliset jäsenet eivät myöskään aina selkeästi tittleiltään edusta markkinointia ja viestintää, vaan osa näitä tehtäviä tekeviä työskentelee esim. myynnissä tai eri toimintojen sihteerinä riippuen segmentin, alueen, maan ja yksikön organisaatiomallista. Verkoston rakentaminen ja sen jäsenien määrittäminen oli tärkeimpiä vaiheita implementoinnin onnistumisessa.

Oleellista oli päättää ne kriteerit, joilla henkilöt voivat liittyä ryhmään.

Peruskriteeriksi määräytyy se, että henkilön tulee olla Metson palveluksessa ja työskennellä markkinoinnin tai viestinnän tehtävissä. Suunnitteluvaiheessa käytetään paljon aikaa oikeiden henkilöiden tunnistamiseen isosta joukosta metsolaisia, heidän sähköpostiosoitteidensa selvittämiseen ja sitä kautta peruslistaukseen ryhmään

kutsuttavista. Listat laaditaan organisaatioittain kunkin toiminnon ryhmäsähköpostilistausten pohjalta, ja tuloksena saadaan konserniviestinnän lista sekä eri liiketoimintasegmenttien listat maittain, jotka sisältävät henkilön nimen ja täydellisen sähköpostiosoitteen. Tässä on huomioitava, että sisäinen sähköpostijärjestelmä Lotus Notes ei anna sähköpostiosoitteita sellaisessa muodossa kuin ne toimivat lähetettäessä ulkoisessa työkalussa, joka LinkedIn on. Jokaisen kutsuttavan henkilön sähköpostiosoite muokataan muotoon etunimi.sukunimi@metso.com ja tarkistetaan tietokannoista, että osoitteet ovat valideja.

Viestintä on erittäin tärkeä osa implementointia. Lokakuussa 2010 Metson konserniviestinnästä lähetettiin englanninkielinen sähköposti viestinnän ja markkinoinnin pääkohderyhmälle, jossa kerrotaan aliryhmästä ja sen tavoitteista. (Ks. Liite 3.)

Parin viikon sisällä kutsumme sisäiset MarCom -kollegamme liittymään ryhmään ja toivomme proaktiivista keskustelua tavoitteista ja keskustelunavauksia sekä mielenkiintoisia puheenaiheita jaettavaksi tällä areenalla. Samalla MarCom -verkostomme pääsee testaamaan LinkedIn -aliryhmän käyttöä turvallisessa ympäristössä ja huomioimaan, kuinka tällaista aliryhmää voidaan käyttää kanavana viestinnän ja markkinoinnin toiminnassa. Brändijohtaja Anne Rantasen sähköposti 22.10.2010 otsikolla Metso marketing and communications subgroup in LinkedIn.

5.3 Käyttöönotto

2.11.2010 kutsut (=linkityspyynnöt) liittyä ryhmään lähetettiin 110 etunimi.sukunimi@metso.com osoitteeseen. Näin verkostopalvelu lanseerattiin käyttöön. Liitteenä 2 on LinkedInistä lähetetty kutsu liittyä ryhmään sekä MarCom subgroup group rules -säännöt.

Ensimmäisessä vaiheessa päädyttiin kutsumaan mukaan vain metsolaisia markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisia, vaikka foorumin käyttöä kommunikointiin valikoitujen partnereiden kanssa pohdittiin ja se tullaan toteuttamaan myöhemmin.

Ryhmään liittyi ensimmäisen kahden viikon aikana jo lähes puolet kutsutuista (ks. liite 1). Osalla liittyneistä ei ollut aiemmin käytössään LinkedIn-profiilia, vaan he perustivat profiilin päästäkseen MarCom aliryhmän jäseneksi. Hyväksyminen ryhmään voi tapahtua kahta reittiä. Määritellylle ryhmälle lähetetään kutsu sähköpostilla, linkityspyynnö ja sen kautta pääsy verkostoon. Ryhmään haluava voi myös lähettää pyynnön päästä ryhmän jäseneksi, ja tarkistuksen jälkeen hänet joko hyväksytään tai hänelle lähetetään kohtelias viesti siitä, keille ryhmä on tarkoitettu. Mikäli henkilö lähettää LinkedInin kautta pyynnön liittyä verkostoon, hänen profiilinsa tarkistetaan seuraavasti:

*Onko henkilö metsolainen?

*Työskenteleekö henkilö markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä?

Mikäli nämä asiat eivät käy selvästi ilmi henkilön LinkedIn -profiilista, tarkistetaan Metson sisäisistä tietokannoista henkilön tiedot ja tarvittaessa vielä varmistetaan hänen kuulumisensa ryhmään henkilön liiketoimintasegmentin vastuuhenkilöltä tai konserniviestinnästä.

Mikäli pyyntö liittyä tulee Metson sähköpostijärjestelmän kautta, henkilön profiili tarkistetaan Metson tietokannoista, ja mikäli hän kuuluu ryhmään, hänelle lähetetään linkki jonka kautta hän pääsee LinkedIniin perustamaan oman profiilinsa ja sitä kautta ryhmään.

Kutsujen lähdettyä olisi pitänyt panostaa enemmän aikaa lisäkutsujen ja muistutusten lähettämiseen. Tämä olisi hyvä huomioida jatkossa kaikissa implementointiprosesseissa. Fasilitoijan tulisi pystyä irrottautumaan ainakin muutamiksi tunneiksi päivittäin hoitamaan tätä tehtävää. Se nopeuttaisi implementointiprosessia, eivätkä esim. hyväksymispyynnöt jäisi roikkumaan pitkäksi aikaa, kuten nyt joskus tapahtui. Tämä johtui myös siitä, että joidenkin henkilöiden tietoja heidän tehtävistään ja vastuistaan oli hidasta ja vaikeaa löytää ilman kattavaa organisaatiokaavioihin perehtymistä tai konsultoimista eri liiketoiminnoista ja organisaatioista.

Tulkinta siitä, kuuluuko henkilö, joka pyytää päästä aliryhmän jäseneksi, kohderyhmään, riippuu aina tulkitsijasta. Oli yksinkertaisempaa, että lopullinen päätösvalta hyväksyä ryhmään oli vain muutamalla henkilöllä. Toiminnan ensimmäisinä kuukausina pidettiin tiukasti kiinni periaatteesta, että verkostoon pääsi vain markkinoinnin ja viestinnän tehtäviä tekeviä. Toukokuun 2011 lopusta MarCom -aliryhmään hyväksyttiin myös Metson myynnin ja projektitoimintojen henkilöstöä.

5.4 Markkinointi

Tärkein markkinointikanava oli LinkedInistä lähetetty kutsu (ks. liite 2) ja siinä kuvattu tavoite sekä brändijohtajan sähköpostiviesti, (ks. liite 3) jolla kutsuttiin mukaan ryhmään. Tutkimuspäiväkirjamerkinnöistä selviää, että tammikuussa 2011 pidetyn globaalien markkinointi- ja viestintäihmisille suunnatun kokouksen jälkeen aliryhmään saatiin lisää jäseniä. Lyhyt esitys aliryhmän toiminnasta seminaarissa innosti uusia käyttäjiä lähettämään pyynnön liittyä ryhmään ja aliryhmän koko kasvoi kuukaudessa yli 20 jäsenellä. Tilaisuudessa verkostosta kerrottiin osallistujille, jotka kaikki olivat kohderyhmää. Näin kasvokkain tapahtunut markkinointi lisäsi verkoston tunnettuutta ja kiinnostusta sen käyttöönottoon. Samassa tilaisuudessa oli järjestetty ammattivalokuvaaja ottamaan laadukkaat valokuvat osallistujista. Kukin kuvattava sai omat valokuvat käyttöönsä, ja ne oli käsitelty kooltaan sopiviksi eri medioihin. Moni aliryhmän jäsen lisäsi valokuvansa tämän jälkeen LinkedIn-profiiliinsa. Näitä samoja kuvia voidaan käyttää uuden intran työkaluissa sekä muissa sosiaalisen median sovelluksissa. Tutkija antoi tilaisuudessa mahdollisuuden antaa kirjallisesti mielipiteen siitä, kutsutaanko aliryhmään alihankkijoiden edustajia.

Metson intranetissä, samalla sivustolla, mistä löytyy kaikki Metso Digital Dayssa esitetty materiaali, mainostettiin aliryhmää niille, jotka eivät osallistuneet tilaisuuteen:

Did not attend but want to be involved anyway?

If you didn't make it to the face-to-face event in Tampere, there are plenty of ways you can get involved with Digital Day topics.



Your voice through LinkedIn

There has been lively discussion in our LinkedIn group. Search the groups in LinkedIn for Metso and then look for subgroups. We have a closed subgroup called Metso's own marketing and communications community. Any Metso marcom person can join, and there are also some selected marcom partners too. Say what you think of the topics discussed at Digital Day and what you would like to be shared online.

» [LinkedIn](#) (then search for Metso in groups if this link does not work for you)

KUVIO 3. Markkinointia Metson intranetissä LinkedIn MarCom -aliryhmästä.

Jotta uuteen kanavaan saadaan osallistujia ja käyttäjiä, markkinointia ja viestintää pitää hoitaa järjestelmällisesti. LinkedIn MarCom -aliryhmän perustamisesta tiedotettiin mm. sähköpostiviesteillä markkinoinnin ja viestinnän sähköpostilistojen avulla ja myös Metson intranetistä löytyi tietoa aiheesta (ks. kuvio 3). Tärkein viesti oli LinkedInistä lähetetty kutsu liittyä ryhmään. Markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijat ovat oivallinen kohderyhmä ottaa käyttöön uudenlaista toimintatapaa, sillä jo työnsä puolesta he seuraavat uusia trendejä sekä työkaluja ja toimintatapoja ja ovat innokkaita kokeilemaan uusia asioita.

5.5 Toiminnan juurruttaminen

Maaliskuussa 2011 aliryhmään liittyi sadas jäsen, ja tämä tapahtuma nostetaan keskustelunaiheeksi verkostopalvelussa. Samalla tiedotteessa muistutetaan että mikäli joku jäsenistä huomaa kollegansa puuttuvan yhteisöstä, siitä kannattaa muistuttaa heitä ja kannustaa heitä liittymään yhteisöön jakamaan ajankohtaisia ajatuksia ja ideoita.

Aikataulullisesti implementointi on sujunut kuten ajateltiin. Ainoa mikä ei ole mennyt alkuperäisen suunnitelman mukaan, on tuo ulkopuolisten mukaanoton viivästyminen. Käyttöönnotosta ja aiheesta on syytä mainita, että käyttöönotto tapahtui hieman etuajassa. Tärkeää on myös havaita, että kun otetaan käyttöön uusi sosiaalisen median

sovellus ja kutsutaan sinne ihmisiä, niin jonkun täytyy moderoida ainakin alussa keskustelua, jotta ryhmässä alkaisi syntyä luonnollista, spontaania keskustelua. (Rantanen 15.3.2011.)

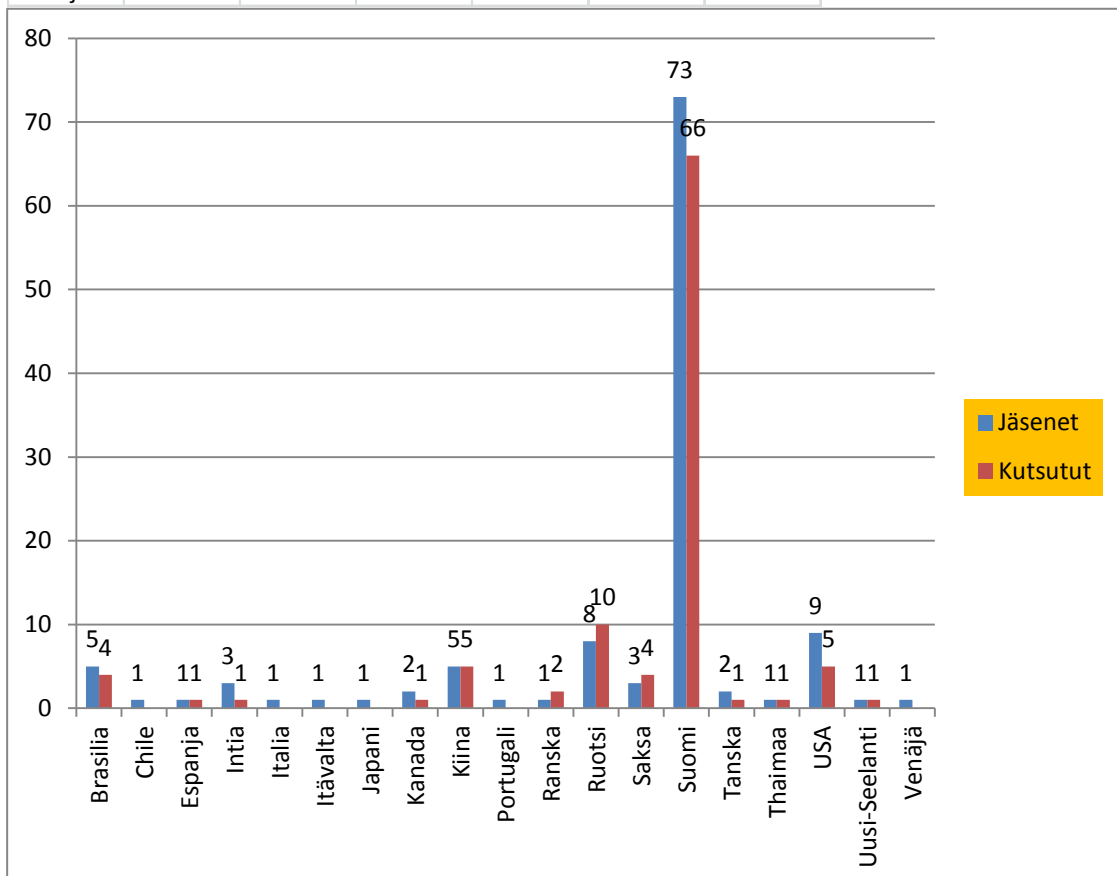
Aliryhmän toiminta on vakiintunut, ja ryhmässä oli kesäkuun 2011 alussa 116 jäsentä. Elämistä jäsenistössä tapahtuu koko ajan, ja fasilitaattori saa eri toimijoilta viestejä Metson palveluksesta lähtevistä jäsenistä, ja uusia pyyntöjä liittyä ryhmään tulee jatkuvasti sekä Metson sisältä että myös muutamilta yhteistyökumppaneilta tai muilta alan toimijoilta tai kiinnostuneilta.

Ryhmässä oli jäseniä 19 eri maasta kesäkuussa 2011. Eniten jäseninä on suomalaisia, 73. Tämä kuvaa myös Metson markkinoinnin ja viestinnän organisaatiota - alueilla ei vielä ole vahvaa markkinoinnin ja viestinnän verkostoa, vaan markkinoinnin ja viestinnän toiminnot on keskitetty Suomeen.

Kun me perustimme tätä verkostoa, niin meillä ei ollut määriteltynä montaa erillistä tavoitetta. Yhtenä tavoitteena oli mm. se, että me saisimme ihmiset liittymään nopeasti ja että he olisivat halukkaita liittymään tähän ryhmään. Se tavoite on saavutettu. Kun mietittiin, syntyykö siellä keskustelua ilman suurempaa moderointia, niin nyt voidaan havaita, että keskustelu on muutaman kysymyksen avulla lähtenyt pyörimään ja ihmiset sekä uskaltavat aloittaa keskusteluja itse että kommentoida. Keskustelu sujuu aliryhmässä mukavasti ja hyvässä hengessä. Ja paljon hyviä ajatuksia on saatu jaettua. Uskon että ainakin ne henkilöt, jotka aktiivisesti seuraavat keskusteluja saavat uusia ajatuksia oman työnsä tueksi. (Rantanen 15.3.2011.)

TAULUKKO 1. Metso LinkedIn MarCom -aliryhmän jäsenistö ja kutsutut maittain 6/2011.

Metso LinkedIn MarCom subgroup jäsenistö ja kutsutut maittain 6/2011		
	Jäsenet	Kutsutut
Brasilia	5	4
Chile	1	
Espanja	1	1
Intia	3	1
Italia	1	
Itävalta	1	
Japani	1	
Kanada	2	1
Kiina	5	5
Portugali	1	
Ranska	1	2
Ruotsi	8	10
Saksa	3	4
Suomi	73	66
Tanska	2	1
Thaimaa	1	1
USA	9	5
Uusi-Seelanti	1	1
Venäjä	1	



Taulukossa näkyy eroja kutsuttujen ja ryhmän jäsenien määrissä. Erot selittyvät sillä, että ryhmää luotaessa ja kokoon kutsuttaessa ei ollut käytössä kattavia sähköpostilistauksia kaikista niistä henkilöistä, jotka työskentelevät viestinnän ja markkinoinnin tehtävissä. Sitä mukaa kun ryhmä on kasvanut, jäsenet ovat lähettäneet ehdotuksia kutsua kollegoitaan omissa maissaan ja liiketoiminnoissaan, ja sitä kautta on saatu mukaan uusia henkilöitä alkuperäiseen kutsulistaan verrattuna.

Ryhmään on saatu laajalti jäseniä eri maista ja maanosista. MarCom-verkostolaiset ovat aktiivisesti hakeutuneet ryhmään ja lähettäneet pyynnön liittyä jäseneksi.

Aktiivinen sisällöntuotanto verkostopalvelussa on tärkeää. Tutkimuspäiväkirjan mukaan kiinnostavimpia keskustelunaiheita eli niitä, jotka herättivät aktiivisinta keskustelua ja kommentointia aliryhmässä seurantajaksolla, olivat

- Digital Dayn ohjelman suunnittelu, ideoiden pyytäminen ryhmäläisiltä
- Digital Dayn palaute ja kommentointi
- pääsy Metson verkosta YouTube -ohjelmaan
- Benchmark – old school marketing vs. digital marketing – vertailua, kuinka tehokasta on markkinoida “vanhaan tapaan” verrattuna digitaaliseen markkinointiin
- New vision, mission & values implementation ideas – Metson vision, mission ja arvojen implementointiprosessin ideointia

Toiminnan juurruttamisessa arkityöhön palveli parhaiten se, että aliryhmän keskusteluihin saatiin merkittävää sisältöä jota jäsenet pääsivät kommentoimaan sekä hyödyntämään omassa työssään. Tällaisia merkityksellisiä aiheita toiminnan alkuvaiheessa oli ideoiden kysyminen globaalien markkinoinnin ja viestinnän kokouksen asialistalle. Aiheita ehdotettiin laajalti liittyen digitaaliseen markkinointiin ja viestintään, mikä oli kokoontumisen pääaiheena. Harvoin näin laajalle asiantuntijajoukolle järjestettävään tapaamiseen aiheet ovat nousseet käynnissä olevista kehitysprojekteista, jotka tulee implementoida käyttöön, mutta nyt ideoita

saatiin kerättyä myös alueilta sekä eri liiketoiminnoista. Näin asialistalle saatiin mielenkiintoisia esimerkkitapauksia usealta eri toimijalta ja erikoisalalta.

Vaikka aliryhmän käyttäjät ovat aktiivisia, tarvitaan suljetussa ryhmässä silti fasilitointia. Se on tärkeää implementoinnin onnistumisessa, jos spontaani keskustelu ei ota syntyäkseen. On oltava nimetty henkilö tai ryhmä, joka vastaa ryhmän jäsenistön ylläpidosta, lähettää kutsut uusille markkinoinnin ja viestinnän tehtäviin rekrytoitaville, poistaa ne, jotka eivät enää kuulu ryhmään, esim. ovat siirtyneet pois työelämästä. Samoin jos tapahtuu muutoksia ryhmän säännöissä, on tärkeää hoitaa päivitykset kuntoon.

Yhtenä haasteena sosiaalisen median työkalujen käyttöönotossa on nähtävissä nopea muutostahti, ja tulevaa on vaikeaa ennustaa. Sosiaaliseen mediaan osallistuminen ei ole ollut kovin nopeaa Metsossa, sillä on haluttu edetä harkitusti ja tehdä päätöksiä pitkällä tähtäimellä. Tähän liittyy myös tärkeimmän sidosryhmän, asiakkaiden, halukkuus olla mukana ja se, mitä lisäarvoa heille sekä muille Metson sidosryhmille pystytään sosiaalisen median kautta tuottamaan. Myös riskien huomioon ottaminen ja niihin varautuminen on tärkeää ja vaatii resursseja – suojaukset, valvonta, oikeudet. Riskit voivat liittyä myös henkilöresursseihin ja osaamis pääomaan, sillä vastuuhenkilöt voivat siirtyä yrityksen palveluksesta, tai joutua muuten toimintakyvyttömiksi sairauden tai onnettomuuden seurauksena. Riskeihin tulee varautua, ja sosiaalisessa mediassa mukana oleminen on väistämätöntä. Kun Metson brändijohtajaa haastateltiin, hän vastasi sosiaalisen median roolista Metsossa tulevaisuudessa, markkinointiviestinnässä ja brändin rakentamisessa sekä siihen, onko rooli sisäinen vai ulkoinen, seuraavasti:

Näen sen brändin kannalta ulkoisena viestintäkanavana. Vaikka me nyt olemmekin käyttäneet tätä LinkedIn -aliryhmää sisäiseen keskusteluun, niin todennäköistä on, että sharepointin myötä siirrämme sisäiset keskustelut enemmän meidän omien palomuurien sisälle ja sitten ulkoisen sosiaalisen median sovellusten kautta rakennamme brändiä. Mielenkiintoista on, että Interbrandin brändiarvon määrittelyssä vahvan brändin yksi kriteeri on näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Se itsessään on aika vahva statement siitä, että sosiaalisen median merkitys on jo tänä päivän tärkeä – ja tulee kasvamaan jatkossakin. Kaikilla niillä keskusteluilla, joita käydään on-line tällä hetkellä voi olla –

ja onkin jo merkittäviä seuraamuksia niin Metson maineelle kuin Metson markkinointiviestinnälle ja brändin rakentamiselle. Me vaan itse emme vielä tiedä täysin, mitkä ovat ne oikeat tavat hyödyntää sosiaalista mediaa markkinointiviestinnässä nimenomaan B2B -puolella, ja millä tapaa meidän asiakkaamme seuraavat ja käyttävät näitä. Siinä on koulutusprosessi sekä asiakkaiden että meidän ja muiden sidosryhmien puolella menossa tällä hetkellä. (Rantanen 15.3.2011.)

Edellytyksenä onnistuneelle implementoinnille on tarve uudelle viestintäkanavalle. Päätellen aktiivisesta käyttöönotosta ja keskusteluista sekä rekisteröityneiden käyttäjien määrästä tarve on ollut olemassa.

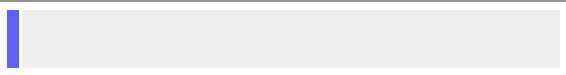
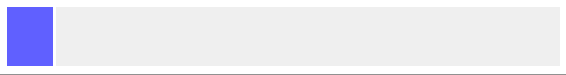

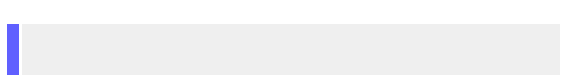
5.6 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa toteutettiin lisäksi kyselytutkimus, koska haluttiin selvittää, miten verkostopalvelun lanseeraus onnistui, miten jäsenet palveluun suhtautuvat ja keitä jäseninä on. Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä.

Digium tiedonkeruu- ja analysointiohjelmalla lähetettiin kysely 10.5.2011. Kysely lähetettiin kaikille niille henkilöille Metson työsähköpostiosoitteisiin, joille oli lähetetty syksyllä 2010 kutsu liittyä ryhmään, sekä niille, jotka olivat tulleet ryhmän jäseniksi puolen vuoden aikana. Kyselyitä lähetettiin 135 globaalisti, ja kyselyyn vastasi 61 henkilöä, vastausprosentti oli 45. Kysely oli anonymi ja englanninkielinen. Kyselylomake on liitteenä 4.

You are located at

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Finland	37	60,66 %					
2.	Scandinavia	4	6,56 %					
3.	Europe	4	6,56 %					
4.	Asia-Pacific	4	6,56 %					

5.	China	1	1,64 %	
6.	North-America	5	8,20 %	
7.	South-America	5	8,20 %	
8.	Other, please specify	1	1,64 %	
	Yhteensä	61	100 %	

KUVIO 4. Vastaajien jakaantuminen maantieteellisesti ja Metson toimialueitten mukaan

Vastaajista suurin osa, 37, prosentuaalisesti 60,6 %, on Suomesta. Tämä heijastaa hyvin Metson organisaatiota, jonka henkilöstöstä työskentelee Suomessa 31 %. Yksi vastaajista ei ole löytänyt vaihtoehtoista sopivaa ja on kirjoittanut tarkennukseen Germany = Saksa.

Personnel by area – Metso Corporation

Personnel 28,593 (2009: 27,166)



KUVIO 5. Metson henkilöstö maantieteellisten alueiden mukaan vuonna 2010

Have you joined MarCom subgroup at LinkedIn, Metso group?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Yes	57	93,44 %					
2.	No	4	6,56 %					
	Yhteensä	61	100 %					

KUVIO 6. Vastaajien liittyminen Metson LinkedIn MarCom -aliryhmään

Koska jo kyselyä suunniteltaessa tiedettiin, että kaikki kutsutut eivät ole kirjautuneet LinkedInin käyttäjiksi, haluttiin kysyä onko kyselyn vastaanottaja liittynyt LinkedIn Metson MarCom -aliryhmään. Yli 90 % vastanneista vastasi liittyneensä. Vain 4 henkeä, vajaa 7 % kyselyyn vastanneista, ei ollut liittynyt ryhmään.

If you have not joined Metso's LinkedIn MarCom subgroup, please answer, why? (If you are a member, please pass this question and forward to next question)

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Too busy.	2	50,00 %					
2.	I have no interest or motive.	0	0,00 %					
3.	I have no LinkedIn profile.	2	50,00 %					
4.	Other, please specify	0	0,00 %					
	Yhteensä	4	100 %					

KUVIO 7. Miksi vastaaja ei ole liittynyt aliryhmään?

Niiltä 4 henkilöltä, jotka eivät olleet liittyneet ryhmään, kysyttiin syytä miksi he eivät ole liittyneet LinkedIn -aliryhmään. 2 henkilöä oli liian kiireisiä ja 2 ilmoitti, että heillä ei ole LinkedIn-profiilia käytössä. Liittymisen aktivoimiseksi voisi auttaa parempi perehdytys verkostopalvelun hyötyihin sekä sisäinen koulutus halukkaille verkon yli Metsossa käytössä olevan AT&T -nettimeuvottelutyökalun avulla.

How did you join MarCom group?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	I got invitation to my email and accepted it.	47	82,46 %					
2.	I requested to join at LinkedIn.	9	15,79 %					
3.	Other, please specify	1	1,75 %					
	Yhteensä	57	100 %					

KUVIO 8. Vastaajien liittymistapa aliryhmään

Kyselyn avulla haluttiin selvittää sitä, miten osallistujat liittyivät aliryhmään. Suurin osa liittyneistä sai henkilökohtaisen kutsun työsähköpostiosoitteensa ja ne, joilla jo oli LinkedIn-profiili, pääsivät liittymään helposti hyväksymällä kutsun.

Ne, joilla ei ollut LinkedIn-profiilia entuudestaan, joutuivat ensin perustamaan oman profiilinsa LinkedIniin. Vajaa 16 % vastanneista löysi aliryhmän muuta kautta ja pyysivät päästä jäseneksi. Vajaa 16 %, 9 henkilöä pyysi päästä jäseneksi lähettämällä pyynnön aliryhmän fasilitoijalle LinkedInissä tai esim. Metson käyttämän Lotus Notes -sähköpostijärjestelmän kautta. Tässä tapauksessa ryhmän kontaktihenkilöiden nimien pitää olla tiedossa, kun taas LinkedInissä pyyntö liittymisestä tulee automaattisesti hyväksyjäryhmälle.

Please select the option that best describes your role in the group.






	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Member.	24	42,11 %					
2.	Discussion starter.	1	1,75 %					
3.	Contributor.	4	7,02 %					
4.	Follower.	27	47,37 %					
5.	Commentator.	0	0,00 %					
6.	Other, please specify	1	1,75 %					
	Yhteensä	57	100 %					

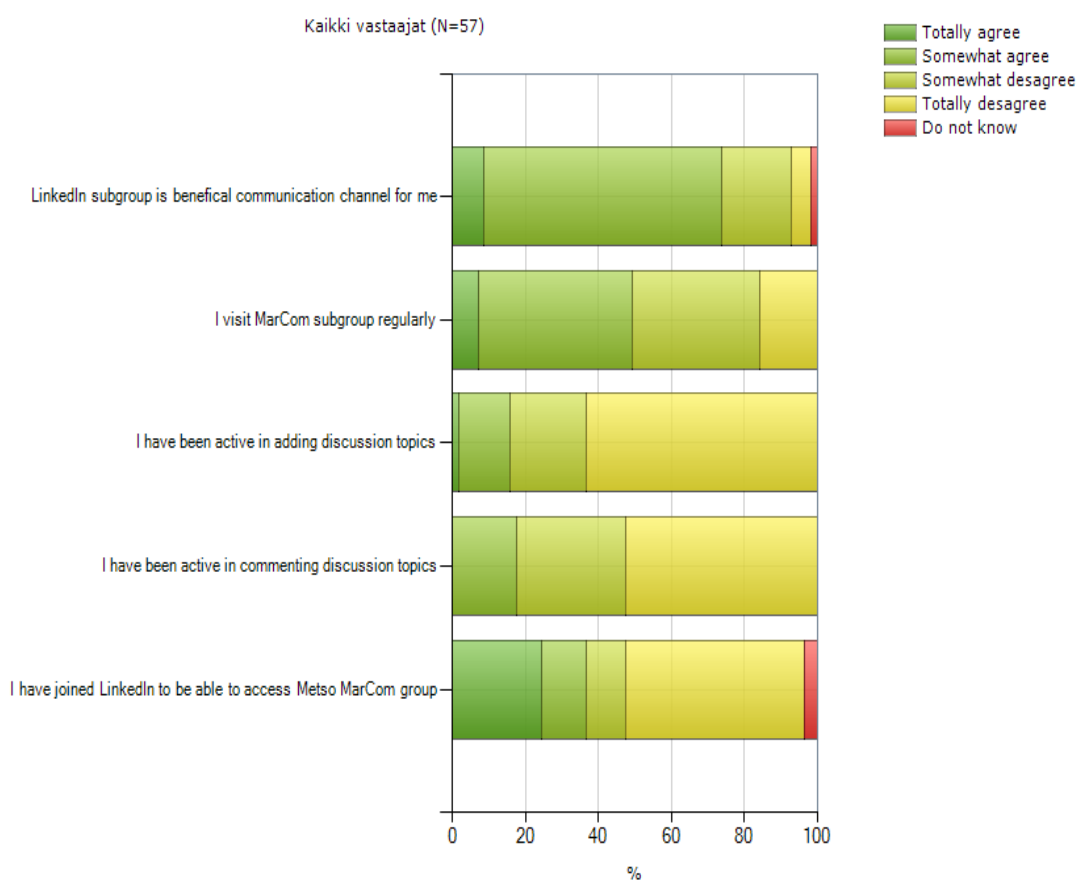
KUVIO 9. Vastaajan rooli aliryhmässä

Kysyttäessä aliryhmäläisiltä heidän roolistaan verkostossa, suurin osa vastanneista koki olevansa passiivisia keskustelun seuraajia tai vain jäseniä ryhmässä. Keskustelun aloittajaksi itsensä koki vain 1 vastanneista, ja samoin vain 4 henkilöä koki olevansa myötävaikuttaja, edistäjä (contributor). Tutkimuspäiväkirjasta käy ilmi, että keskusteluja verkostossa on kuitenkin aloitettu viiden kuukauden aikana useiden eri henkilöiden toimesta sekä myös kommentoitu kymmenien keskustelijoiden toimesta. Reilun 10 henkilön voidaan katsoa olevan hyvin aktiivisia toimijoita, keskustelun aloittajia ja kommentoijia. On mahdollista, että juuri kyseiset henkilöt eivät olleet vastaajien joukossa, sillä kysely tehtiin nimettömänä. Aktiivisuuden kannalta ilahduttavaa on kuitenkin, että lähes puolet vastanneista, 47,37 % , pitivät itseään keskustelun seuraajina (follower) enemmän kuin vain ryhmän jäsenenä (member), 42,11 %.

Kysymyksessä 5 kysytään vastaajilta heidän mielipiteitään väittämistä.

Please indicate your level of agreement with the following statements:

	Totally agree (Arvo: 5)	Somewhat agree (Arvo: 4)	Somewhat disagree (Arvo: 3)	Totally disagree (Arvo: 2)	Do not know (Arvo: 1)	Yhteensä
LinkedIn subgroup is beneficial communication channel for me (avg: 3,74)						100 %
I visit MarCom subgroup regularly (avg: 3,40)						100 %
I have been active in adding discussion topics (avg: 2,54)						100 %
I have been active in commenting discussion topics (avg: 2,65)						100 %
I have joined LinkedIn to be able to access Metso MarCom group (avg: 3,05)						100 %
Yhteensä	8 %	30 %	23 %	37 %	1 %	



KUVIO 10. Vastaajien mielipiteet esitetyistä väittämistä

Kun väittämänä esitettiin aliryhmän hyödyllisyyttä vastaajalle viestintäkanavana, keskiarvoksi muodostui 3,74 asteikon ollessa 5:n ja 1:n välillä. Ylin arvo 5 tarkoittaa sitä, että vastaaja on väittämästä täysin samaa mieltä, 1 merkitsee sitä että vastaaja ei tiedä. 4 tarkoittaa lähes samaa mieltä, 3 lähes eri mieltä, 2 täysin eri mieltä.

Kun väittämänä oli, vieraileeko aliryhmässä säännöllisesti, keskiarvoksi muodostui 3,40. Väitettäessä, että olen ollut aktiivinen lisäämään keskustelunaiheita, keskiarvo oli 2,54. Väittämän, joka kertoo vastaajan olleen aktiivinen kommentoimaan keskustelunaiheita, keskiarvo on alle kolmen, 2,65. Kun väittämä on, että vastaaja on liittynyt LinkedIn -verkostopalveluun päästäkseen mukaan MarCom aliryhmään, keskiarvo on 3,05 eli yli 20 % vastaajista on rakentanut oman profiilinsa LinkedIniin päästäkseen MarCom -aliryhmän jäseneksi.

Vastauksista voidaan havaita, että vastaajat ovat aika passiivisia jäseniä verkostossa. He vierailevat kyllä verkostossa mutta eivät usein aloita keskustelua tai kommentoi toisten aloittamia keskusteluja.

I receive a notification to my email inbox of a new discussion topic, activity or update added in LinkedIn Metso MarCom group.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Yes	50	87,72 %					
2. No	7	12,28 %					
Yhteensä	57	100 %					

KUVIO 11. Saako vastaaja ilmoituksen uusista keskustelunaiheista tai kommentoinneista omaan sähköpostiinsa?

Lähes 90 % vastanneista piti ryhmässä käytäviä keskusteluja niin tärkeinä, että oli asettanut LinkedIn-profiiliinsa asetuksen, että uuden keskustelunaiheen tai kommentin ilmestyessä aliryhmän keskustelunäkymään hän saa sähköpostiinsa viestin, josta näkyy keskustelun aihe ja keskustelun aloittaja. Viestissä on linkki, joka vie oikeaan näkymään LinkedInissä ja näin auttaa seuraamaan keskusteluja aktiivisesti.

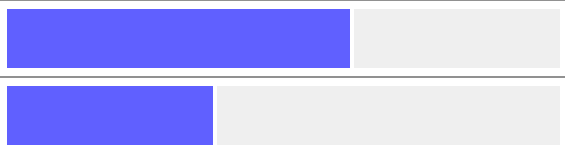
LinkedIn and Metso's MarCom subgroup is the first social media tool I have been utilizing related to my daily work.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Yes	30	52,63 %					
2. No	27	47,37 %					
Yhteensä	57	100 %					

KUVIO 12. Onko LinkedIn MarCom aliryhmä ensimmäinen työhön liittyvä sosiaalisen median työkalu, jota vastaaja on hyödyntänyt?

Yli puolelle vastanneista LinkedIn MarCom -aliryhmä on ensimmäinen sosiaalisen median työkalu, jota he käyttävät työhönsä liittyen. Tähän vaikuttanee se, että tämä on ensimmäisiä suunnitellusti käyttöön otettuja työkaluja, jota on myös markkinoitu käyttöön MarCom-ryhmälle. Tässä on nähtävissä arkuutta ottaa käyttöön uusia työvälineitä jo entisestään suuren työmäärän vuoksi (tämä tulee esille vapaissa vastauksissa).

Do you use any other work related social media tool?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Yes	35	62,50 %					
2.	No	21	37,50 %					
	Yhteensä	56	100 %					

KUVIO 13. Käyttääkö vastaaja jotain muuta sosiaalisen median työkalua työssään?

Lähes 40 % vastaajista käyttää työssään jotakin muuta sosiaalisen median sovellusta. Aktiivisuuteen vaikuttaa myös Metson verkon käyttöoikeudet. Tietyt sovellukset eivät ole käytössä kaikilla, ja esim. YouTube ei ole avoinna kaikille markkinointi- ja viestintäihmisille. Rajoitukset johtuvat siitä, että sovellus kuormittaa niin paljon verkkoa että se hankaloittaisi muuta työskentelyä. Facebookin käyttö on sallittu Metson verkossa, mutta käyttöoikeuksissa on rajoituksia myös maittain ja Metso noudattaa aina niiden maiden lainsäädäntöä, missä toimii.

I have found discussions in MarCom subgroup beneficial for my daily work.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80 %	100 %
1.	Yes	29	51,79 %					
2.	No	27	48,21 %					
	Yhteensä	56	100 %					

KUVIO 14. Pitävätkö vastaajat keskusteluja MarCom -aliryhmässä hyödyllisinä?

Hieman yli puolet vastanneista on kokenut keskustelut aliryhmässä hyödylliseksi työssään. Organisaatiossa korkeammalla tasolla työskentelevillä on käytössään ja saatavissaan tietoa laajemmin sekä säännöllisiä johdon kokouksia, ja silloin tällaista ryhmää ei koeta välttämättä kovin tarpeelliseksi. Vain 3 johtoon kuuluvaa vastaajaa piti keskusteluja tärkeinä, kun vastaavasti 11 ylempää toimihenkilöä ja 13 toimihenkilöä pitivät keskusteluja tärkeinä työnsä kannalta. Työntekijät kokevat vertaiskeskustelun ja informaation hyödylliseksi, sillä muita vastaavia foorumeita avoimelle keskustelulle ei ole vielä laajalti käytössä tai niitä ei ole esim. intranetistä löydetty.

I have found new contacts for my Metso network by joining MarCom subgroup.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Yes	34	59,65 %					
2.	No	23	40,35 %					
	Yhteensä	57	100 %					

KUVIO 15. Onko vastaaja löytänyt uusia kontakteja omaan verkostoonsa

Metsossa?

Lähes 60 % vastanneista on löytänyt uusia sisäisiä kontakteja MarCom -aliryhmän avulla. Tämä edesauttaa toimivan globaalien verkoston luomista ja toimintatapojen yhdenmukaistamista One Metso -tavoitteiden mukaisesti.

Metso's MarCom partners (e.g. commonly agreed ad agencies) could be invited to join this subgroup.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Yes	36	66,67 %					
2.	No	18	33,33 %					
	Yhteensä	54	100 %					

KUVIO 16. Kuinka moni vastaajista kannattaa partnereiden kutsumista MarCom aliryhmään?



Koko ryhmän olemassaolon ajan on keskusteltu siitä, voisiko ryhmään kutsua alihankkijoita ja liiketoimintakumppaneita – mm. mainostoimistoja ja mediatoimistoja. Metsossa on parhaillaan käynnissä MarCos–projekti, jossa määritellään tiettyjen kriteerien perusteella yhteistyökumppaniverkostot. Mainos- ja mediatoimistojen sekä ns. printtimedian osalta määrittelytyö on valmis Suomessa, ja nyt työ jatkuu muilla maantieteellisillä alueilla.

Kun tutkija kysyi globaalissa markkinoinnin ja viestinnän kokouksessa mielipidettä asiaan seminaariesityksensä päätteeksi tammikuun 25. päivä Tampereella, kirjalliset vastaukset olivat enemmän vastaan kuin puolesta. Nähtiin, että vasta sisäiseen keskusteluun perustettu foorumi hiljenisi jos ”ulkopuoliset” toimijat kutsuttaisiin mukaan. Useat kommentoivat, että pitää antaa mahdollisuus sisäiseen keskusteluun ja kommentointiin, ennen kuin muut toimijat tulevat mukaan ja pääsevät markkinoimaan palveluitaan.

Toukokuussa 2011 kysyttäessä 66 % vastanneista hyväksyisi yhteistyökumppanit mukaan verkostoon. Tämä tapahtunee vielä vuoden 2011 aikana sillä loppuvuodesta otetaan käyttöön uusi share point -pohjainen intranet-ratkaisu, ja se mahdollistaa sisäisten keskusteluryhmien perustamisen ja ulkopuolisten kanssa käytävän keskustelun siirtämisen LinkedIn MarCom -aliryhmään.

Kun vastauksia kysymykseen ristiintaulukoidaan vastaajien positioon, havaitaan, että Ei-vastauksista 1 on johdon edustajan, 9 ylempiin toimihenkilöihin kuuluvien, 6 toimihenkilön ja 2 muiden työntekijöiden vastauksia.



Are you

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Female	43	70,49 %					
2.	Male	18	29,51 %					
	Yhteensä	61	100 %					

KUVIO 17. Vastaajien sukupuoli

Vastanneista yli 70 % oli naisia. Ensimmäisen vaiheen kutsutuista naisia oli 72. Metson työntekijöistä naisia oli 18 %, miehiä 82 % (Metson vuosikertomus 2010, 2011, 41), mutta markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä toimivista asiantuntijoista suurin osa on naisia. Tämä käy ilmi aineiston sähköpostilistausten sähköpostiosoitteista.

Your age?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	25 - 30 years	4	6,56 %					
2.	31 - 40 years	26	42,62 %					

3.	41 - 50 years	21	34,43 %	
4.	51 - 60 years	10	16,39 %	
5.	60->	0	0,00 %	
Yhteensä		61	100 %	

KUVIO 18. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Vastaajat ovat keski-ikäisiä, yli 70 % on iältään 31 - 50 vuotiaita.

Tässä myös näkyy Metson henkilöstön ikärakenne, sillä työntekijöiden keski-ikä on 42 vuotta (Metson vuosikertomus 2010. 2011, 41.)

Your position

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Management	12	19,67%					
2.	Management employee	21	34,43%					
3.	Employee	24	39,34%					
4.	Other, please specify	4	6,56%					
Yhteensä		61	100%					

KUVIO 19. Vastaajien ammattiryhmä

Johtoa vastaajista edusti lähes 20 %. Ylempiä toimihenkilöitä vastaajista oli lähes 35 %, he työskentelevät yrityksessä asiantuntijatehtävissä. Toimihenkilöitä vastaajista oli enemmistö, 39,34 %. Other -vastaukset ovat communications manager = viestintäjohtaja, analyyst = analyttikko, consultant = konsultti (joissakin organisaatioissa työskentelee esim. markkinoinnin tehtävissä sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole Metson palkkalistoilla, mutta he työskentelevät sisällöntuotannossa

pääasiallisesti Metsolle, ja heillä on käytössään kaikki Metson työkalut ja verkostot),
Manager = päällikkö, johtaja.

Your educational background

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Vocational degree	2	3,28 %					
2.	College level degree	20	32,79 %					
3.	University degree	33	54,10 %					
4.	University post-graduate degree (licentiate, doctor's degree)	6	9,84 %					
5.	Other, please specify	1	1,64 %					
	Yhteensä							

KUVIO 20. Vastaajien koulutustausta

Metson viestinnän ja markkinoinnin henkilöstö on korkeasti koulutettua, sillä yli 60 %:lla vastanneista on korkeakoulututkinto. Other vastaus tässä on University Master Degree = maisteritutkinto yliopistosta. Jatko-opintoja yliopistossa on suorittanut 6 vastaajaa.

Are you working for

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	marketing	19	31,15 %					
2.	communications	11	18,03 %					
3.	both marketing & communications	26	42,62 %					
4.	Other, please specify	5	8,20 %					
	Yhteensä	61	100 %					

KUVIO 21. Missä tehtävissä vastaaja toimii?

Vastaajista yli 40 % työskentelee sekä viestinnän että markkinoinnin tehtävissä.

Varsinkin pienemmissä yksiköissä ja toimipisteissä tehtäväkenttä on laaja-alaisempi, ja sama henkilö hoitaa molemmat tehtäväkentät ja usein toimii myös muissa tehtävissä, esim. sihteerinä. Segmentti- ja linjatasolla tehtävät ovat selkeämmin erikoistuneet joko markkinoinnin tai viestinnän tehtäviin. Konsernitasolla markkinointitoimintoa ei ole. Liiketoimintasegmentit ja alueet vastaavat asiakasviestinnästä ja markkinoinnista vastuualueillaan itsenäisesti. Other-vastaukset tässä ovat product marketing = tuotemarkkinointi, 2 x sales = myynti, sourcing = hankinta.

Are you working for

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Metso Group	8	13,11 %					
2.	MCT	9	14,75 %					
3.	PFT	25	40,98 %					
4.	EET	19	31,15 %					

5.	Other, please specify	0	0,00 %	
	Yhteensä	61	100 %	

KUVIO 22. Mihin liiketoimintasegmenttiin Metsossa vastaaja kuuluu?

Yli 40 % vastaajista, 25 henkilöä, työskentelee Metson Paperi ja Kuidut - liiketoimintasegmentissä (PFT). Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä, 19 (31,15 %) on Metson Energia- ja ympäristöteknologia liiketoiminnasta (EET). Metson Kaivos- ja maarakennusteknologia liiketoiminta-alueelta (MCT) vastaajista on 9 (14,75 %). Metso konsernia edustaa 8 (13,1 %) vastaajaa. Metson henkilöstö, 28 500 vuonna 2010, on jakaantunut prosentuaalisesti segmenteittäin siten, että MCT ja PFT ovat yhtä suuria, molemmissa työskentelee 36 % metsolaisista. EET:n palveluksessa toimii 21 % ja konsernin palveluksessa 7 % henkilöstöstä.

Ryhmään kutsuttiin alkuvaiheessa PFT:stä 36 henkilöä, EET:stä 40 henkilöä ja MCT:stä 16 henkilöä sekä Metson konserniviestinnästä 13 henkilöä.

Metso ryhmä	Kutsutut lkm	Jäsenet lkm kyselyn vastausten perusteella
Konserniviestintä	13	8
EET	40	25
MCT	15	9
PFT	36	25

KUVIO 23. LinkedIn MarCom -aliryhmään kutsuttujen organisaatio verrattuna kyselyyn vastanneiden organisaatioon – lukumäärä

Please, share your ideas of how Metso's LinkedIn MarCom subgroup could be developed or give any other open feedback related to MarCom subgroup.

Vastaajat saivat antaa vapaata palautetta sekä kehitysideoita liittyen MarCom -aliryhmään. Mahdollisuutta antaa palautetta käytti 16 vastaajaa. Useat vastaajat pitivät ryhmää hyödyllisenä mutta kommentoivat myös olevansa kovin kiireisiä työnsä kanssa ja ryhmän keskustelujen seuraamisen vievän aikaa. Jotkut vastaajista kyseenalaistivat sen kuinka monta viestinnän kanavaa pitää olla käytössä ja yksi vastaaja rinnasti MarCom aliryhmän intranettiin, internetiin ja sähköpostiin pitäen näitä samanlaisina kanavina kohderyhmälle ja vaatii vain yhtä virallista kanavaa käyttöön. Muutamassakin kommentissa toivottiin kanavia vähennettävän ja niiden seuraamiseen käytettävän ajan sitä kautta vähenevän.

Sisällöllisesti toivottiin lisää tukea käytännön työhön, parhaiden käytänteiden jakamista sekä rohkeampia, spontaanimpia keskustelun avauksia. Samoin odotettiin mitä mahdollisuuksia uusi intranet tulee tarjoamaan sisäiseen keskusteluun ja tietojen vaihtoon ja voidaanko sen jälkeen MarCom-ryhmä avata keskusteluun ulkopuolisten partnereiden kanssa. Ehdotettiin myös että vielä maltettaisiin sosiaalisen median työkalujen kanssa ja seurattaisiin vielä mitä työkaluja kannattaa ottaa käyttöön, sillä asiat muuttuvat niin nopeasti.

6 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

6.1 Uuden toimintatavan merkityksestä

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli löytää uusi kanava globaaliin sisäiseen kommunikointiin, rakentaa verkosto sisäiseen kommunikointiin ja informaation jakamiseen Metson viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisten käyttöön,

implementoida ja lanseerata se käyttöön. MarCom-verkostolla oli mahdollisuus testata LinkedIn aliryhmän toimintaa turvallisessa ympäristössä ja huomioida sen käytön mahdollisuudet omassa toiminnassa.

Tavoitteena ja mitä olemme saavuttaneetkin, oli luoda oma pieni yhteisö jossa on näkyvyys muihin Metson markkinoinnin ja viestinnän ihmisiin. Jokainen näkee, minkälaisia ihmisiä ympäri maailmaa eri bisneksissä on markkinoinnin ja viestinnän palveluksessa. Jo pelkät henkilötiedot ja valokuvat, se että kukin näkee keitä meillä tässä verkostossa on, helpottaa sitä yhteistyötä jatkossa ja yhden Metson rakentamista. (Rantanen 15.3.2011.)

MarCom-aliryhmä edistää yhteistyötä ja antaa jäsenille mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen, vrt. ideoiden pyytäminen seminaariin ja arvoprosessin implementointiin. Aliryhmä auttaa ymmärtämään toisten työtä sekä hahmottamaan kokonaisuuksia. Se antaa myös yksilöille mahdollisuuden tulla näkyväksi viestinnän ja markkinoinnin toimijaksi Metsossa, vaikka ei kuuluisi organisaationsa johtoryhmään, jonka kautta viestintä ja ideat usein kulkevat ja implementoidaan organisaatiossa yleiseen käyttöön.

Aliryhmä merkitsee eri asioita eri toimijoille. Metson konserniviestinnälle verkosto toimii kanavana, jonka avulla voi informoida yli segmentti- ja organisaatorajojen ja kysyä mielipiteitä ajankohtaisista asioista. Aliryhmän keskustelut toimivat vertailutiedon ja parhaiden käytänteiden esille tuojina ja sitä kautta voivat toimia kehityksen moottoreina. Eri liiketoimintasegmenteille ryhmä antaa tietoa käynnissä olevista konsernitason tai muiden liiketoimintojen kehitysprojekteista ja kokemuksia onnistumisista, joita voi hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Työntekijöille aliryhmä tarjoaa turvallisen kanavan vaihtaa kokemuksia, kysyä neuvoja ja opastusta, mahdollisuuden löytää oikea asiantuntija organisaatiosta.

Isommissa yrityksissä sisäinen viestintä on haasteellisempaa. Tieto virtaa kyllä johdosta alaspäin, mutta tiedonkulttu alhaalta ylöspäin ja ihmisten rohkaiseminen yhteistyöhön koko yrityksen laajuisesti ovat vaikeampia toteuttaa. (Li & Bernoff 2009, 274.)

Verkostopalvelussa sisäinen viestintä muotoutuu keskusteluksi, ja sitä kautta ns. hiljainen tietokin saadaan hyödynnettyä organisaatiossa. Sosiaalisen median työkalujen käyttäminen antaa mahdollisuuden muokata viestimisen ja organisaatioiden perinteisiä käytänteitä esim. siten, että päätösten tekijät löytävät kuuntelemalla ja verkoston keskustelua seuraamalla uusia käytännössä hyväksi havaittuja menetelmiä ja tapoja toteuttaa projekteja. Päätäjät saavat myös tietoa siitä, mitä alan ammattilaiset ajattelevat työstään, toimintatavoista, organisaatiosta ja yleensä siitä, mitä he tarvitsevat ja toivovat toimiakseen organisaatiossa tehokkaasti.

Mitään keskitettyä seurantaahan ei tuolle LinkedIn aliryhmälle varsinaisesti ole, jokainen seuraa sitä oman intressinsä puitteissa. Minä seuran kaikkia keskustelua mielenkiinnolla. Esimerkiksi Metso lanseerasi uuden vision, mission ja arvot maaliskuun alussa, niin ryhmässä oli vilkasta keskustelua siitä, minkälaisia keinoja voitaisiin käyttää vision, mission ja arvojen lanseerauksessa. Kyllä siellä esitetyistä ideoista joitain lanseeraustyökaluiksi otettiin. (Rantanen 15.3.2011.)

LinkedIn -verkostopalvelu mahdollistaa uudenlaisen viestintätavan lisäksi uudenlaisen johtajuuden. Jäsenet pääsevät verkoston kautta kontaktiin yksilöiden kanssa, joiden kanssa he voivat jatkaa keskustelua, ja yhteisten kiinnostavien asioiden jakamista muiden työkalujen avulla. Osaamisen jakaminen ja avoimuus, eri siiloista ja rakenteista nouseminen yhteiseen keskusteluun voisivat olla hyvin merkityksellisiä asioita, kun henkilöresurssit entisestään vähenevät tehostamisen myötä. Kuinka kamppailla faktaa vastaan, joka kyselyn vapaissa kommentteissa tuli esille – vaikka ryhmä on mielenkiintoinen, kuinka löytää aikaa seurata sitä ja ottaa käyttöön uusia ideoita, joita saa muilta työhönsä?

Kaikki eivät välttämättä näe mielekkäänä oman tietotaidon jakamista avoimesti muiden työntekijöiden käyttöön. Tässä johto voi näyttää hyvää esimerkkiä olemalla aktiivinen verkostopalvelussa mm. seuraamalla keskustelua ja jakamalla sisältöä rohkeasti sekä kysymällä mielipiteitä esim. kehittämishankkeista. On pystyttävä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, jossa alan ammattilaiset ovat valmiita jakamaan osaamistaan ja tietoja muille ilman, että kokevat sen uhkaavan omaa työpaikkaansa. Vapaa mielipiteiden vaihto voidaan jopa nähdä vahingollisena asiana.

Sisäisissä sosiaalisissa sovelluksissa tarvitaan suurta luottamusta, koska osallistuvilla työntekijöillä on enemmän menetettävää. Toisin kuin muissa sosiaalisissa verkostoissa, osallistujat eivät voi olla nimettömiä. (Li & Bernoff 2009, 287.)

Isossa globaalissa organisaatiossa on joskus vaikeaa löytää oikea kontakti, jolta kysyä kokemuksia tai ideoita ammatilliseen ongelmaan. Jotta pystyy kohdentamaan kysymyksen oikeaan kohteeseen, pitää olla tiedossa henkilön nimi tai ainakin tarkka titteli, ja vasta sitten löytää oikean henkilön, joka asiasta vastaa. Saman ammattialan verkostopalvelussa on helppo esittää kysymys koko ryhmälle yhdellä kertaa eikä tarvitse etsiä erikseen yhtä oikeaa kontaktia.

Verkostopalvelussa voisi kannustaa kokeneempia kollegoita mentoroimaan uusia tulokkaita, ja vastaavasti uudet työntekijät voisivat perehdyttää kokeneempia esim. uusien työkalujen käytössä. Verkostossa kommunikointi on myös avointa ja mahdollistaa keskustelun ja kommentoinnin ohi organisatorisen hierarkian ja valtarakenteiden. Tämä edesauttaa tavoitteessa rakentaa One Metso -tapaa toimia sekä vahvistaa Metso-brändiä. Verkostopalvelun ja aliryhmän käytön myötä käyttäjät ovat saaneet kokemuksia sosiaalisesta mediasta. Tämä edesauttaa uuden share point -pohjaisen intranetin käyttöönottoa syksyllä 2011, jossa tulee olemaan mahdollista rakentaa suljettuja verkostoja. Intranetin kehittymisen myötä on mahdollista siirtää sisäinen keskustelu sinne ja kutsua LinkedIn -aliryhmään markkinoinnin ja viestinnän alihankkijoita ja muita partnereita. Näin syntyy hyvä keskustelufoorumi Metson alan ammattilaisten ja partnereiden, mm. valikoitujen mainostoimistojen, kesken.

”Uudet menestyjät saavuttavat asemansa hyödyntämällä tehokkaasti asiakkaitaan ja internetin yhteisöjen viestintävoimaa ideoiden levittämisessä.” (Juslén 2009, 367).

Verkosto edesauttaa Metson strategisia tavoitteita globaalina toimijana. Osaamisen jakaminen tuo Metsolle kilpailuetua. Toivottavasti tämä toimintatutkimus kannustaa hyödyntämään sosiaalista mediaa entistä enemmän kommunikointiin myös asiakkaiden kanssa esim. luomalla Metson asiantuntijoiden ja asiakkaiden kesken verkostoja, vrt. Shoe press user club, ja hyötykäyttää sosiaalista mediaa palvelemaan liiketoiminnan tarpeita. Paikallinen myyntipääällikkö tai markkinointipääällikkö voisi

perustaa LinkedIniin aliryhmän vastuutehtailleen, ja kutsua ryhmään eri toimijoita eri organisaatioista tehtaalla, sekä tuotannosta että kunnossapidosta. Myyjä voisi perustaa ryhmiä, joihin kutsutaan samaa työtä tekeviä eri tehtailta, esim. kunnossapitopäälliköt samasta konsernista maittain.

Käytännössä verkstopalvelun käyttö on ilmaista. Pienellä panostuksella saavutetaan koko ryhmälle lisää osaamista jakamalla verkostossa myös hiljaista tietoa, ja Metson markkinoinnin ja viestinnän ryhmän osaamispääoma kehittyy. Kustannuksia aiheutuu lähinnä ajankäytöstä verkossa.

Tutkijan havaintojen perusteella sosiaalisen median työkalujen implementoinnissa ja käytössä tarvitaan asiantuntijoiden, esim. konserniviestinnän, tukea. Kaivataan ohjeistusta, projektointia, aikataulutusta ja koulutusta. Selkeää suunnitelmaa siitä, missä, miten ja milloin on hyvä olla mukana ja kuinka toimintaa voi aloittaa omassa työympäristössä, liiketoimintasegmentissä, maassa, yksikössä. Metson digitaalisen viestinnän tiekartan yhtenä tavoitteena on aikaansaada sosiaalisen median hyödyntämisen strategia, perusajatus ja konsepti sekä tiedottaa siitä kaikkia toimijoita. Tässä haasteena on nähtävissä resursointi, sillä jatkuva läsnäolo ja aktiivinen toiminta myös sosiaalisessa mediassa vaativat tekijöitä. (Leino 2010, 287.)

Koulutus sosiaalisen median työkaluista voisi nopeuttaa toiminnan juurruttamista ja uusien työkalujen hyötykäyttöön ottamista. Metson intranetistä löytyy paljon tietoa sosiaalisesta mediasta: miten siihen suhtaudutaan, mikä on sallittua, mikä on kiellettyä ja miksi. Tätä tietopakettia hyväksi käyttäen voisi toteuttaa SoMe-infomateriaalipaketin, jossa käytäisiin läpi eri SoMe-työkalujen toiminnallisuuksia ja mahdollisuuksia ulkoiseen ja sisäiseen viestintään ja markkinointiin. Koulutuksen voisi alkuvaiheessa järjestää markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisille, ja he voisivat jatkossa perehdyttää kollegoitaan omassa liiketoiminnoissaan ja työympäristöissään. Yhteisö ei pysy aktiivisena ja toiminnassa, jos siellä ei tule käytyä eikä käytetä aikaa sen sisällön tuottamiseen. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla, että kukin liiketoiminto voisi vuorollaan esitellä oman tapansa toteuttaa jotakin alaan liittyvää projektia, esim. tip of the month -otsikolla.

Opinnäytetyön tekeminen toimintatutkimuksena Metson konserniviestinnälle oli mielenkiintoinen prosessi. Aihe muokkautui selkeästä tarpeesta luoda uudenlainen työkalu kommunikointiin ammattilaisten ryhmän sisällä. Pitkään yhdellä liiketoiminta-alueella työskennelleenä oli kehittävää perehtyä laajemmin Metso konserniin ja viestinnän toimintaan. Monikulttuurinen verkosto oli kiinnostava tutkimuskohde. Toimintatutkimus osoittautui oikeaksi menetelmäksi opinnäytetyön tekemiseksi, sillä sen tavoite on ratkaista työelämän ongelmia ja kehittää toimintaa. Se on antanut mahdollisuuden ammatilliseen oppimiseen ja kehittymiseen.

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Toimintatutkimusta voidaan pitää tutkimusjoukkona, johon luotettavuustarkastelun tulisi perustua (Kananen 2009, 88). Kananen mukaan toimintatutkimuksessa kyseessä on enemmän tutkimusstrategia kuin yksi tutkimus (Mts. 88). Vaikka toimintatutkimus on laadultaan kvalitatiivista tutkimusta, siinä voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja tukena. Tämä toimintatutkimus koostuu sekä kvantitatiivisesta aineistosta että kvalitatiivisesta aineistosta (Digium -kysely) sekä havainnoista. Kyselytutkimus tehtiin, koska haluttiin selvittää, miten verkkoyhteisöpalvelun lanseeraus onnistui, miten jäsenet palveluun suhtautuvat ja millaisia henkilöitä ryhmässä on jäsenenä esim. koulutustaustaltaan, iältään ja asemaltaan.

Luotettavuusarviointi sopii heikosti toimintatutkimukseen, ja se onkin tarkoitettu lähinnä luonnontieteelliseen tutkimukseen (Kananen 2009, 97). Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiperusteina voi olla esim. aineiston riittävyys, kattavuus, analyysin arvioitavuus ja toistettavuus (Kananen 2009, 92). Dokumentoinnin laadukkuus ja tarkkuus on luotettavuusarvioinnin lähde (Mts. 95). Tämän tutkimuksen aineisto on rajallinen, sillä tutkimuksessa käsitellään vain yhtä implementointiprosessia. Dokumentoinnissa on ollut tavoitteena kirjoittaa asiat kronologisesti ja loogisesti tutkimusprosessin edetessä.

Tämän toimintatutkimuksen ulkoista luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksen toimeksiantajalla oli selkeä tavoite siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja hän antoi

tutkimusprosessin aikana palautetta työstä. Sekä opinnäytetyönohjaaja että tutkimuksen toimeksiantaja antoivat ideoita ja parannusehdotuksia kyselylomakkeeseen.

Tutkimuksen reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen. Tässä toimintatutkimuksessa ei ole mahdollisuutta, että se olisi toistettavissa sellaisenaan. Kanasen (2009, 99) mukaan kehittämishanketta ei voida arvioida vain toteavan tutkimuksen kriteerein vaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin – jos ongelma onnistutaan poistamaan, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut.

”Toimintatutkimuksen arvioinnin suorittavat ne, jotka ovat mukana prosessissa, joita asia koski”.

LÄHTEET

Eloranta, J. 2010. Metson intranet, toimitusjohtajalta –palsta 28.9.2010. Viitattu 28.9.2010. <http://intra.metso.com/toimitusjohtajalta>.

Juslén J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Hämeenlinna, Karisto.

Kananen, J. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. 2009. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampereen yliopistopaino.

Kinnunen, Maritta. 25.1.2011. Maritta Kinnusen pitämä esitys LinkedIn Marcom-aliryhmästä Metson Digital Dayssa 25.1.2011. Viitattu 24.4.2011. Metson intranetissä olevan esityksen PowerPoint-tiedosto. <http://intra.metso.com/digital>, program and presentations, twelve great presentations, download Maritta Kinnunen’s presentation.

Leino, A. 2010. Dialogin aika. Porvoo: WS Bookwell.

Li, C. & Bernoff, J. 2009. Verkkovalta: voittaminen sosiaalisten teknologioiden maailmassa. Helsinki: Tietosanoma.

LinkedIn. About Us. n.d. LinkedIn-sivustolla listatut perustiedot. Viitattu 24.4.2011. <http://www.linkedin.com/about>

Malmelin, N. & Hakala J. 2005. Yhdessä – markkinoinnin ja viestinnän integraatio. Jyväskylä: Inforviestintä Gummerus Kirjapaino.

Metso, taloudelliset luvut 2010. Metson internet sivuilla oleva yritysesittely. Viitattu 7.3.2011. <http://www.metso.com/fi/>, Metso yrityksenä, Metso lyhyesti, Metson yleisesitys.

Metso lyhyesti 2011. Viitattu 23.5.2011.

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-55957?OpenDocument

Metso web practices, ohje Metson intranetissä, intra.metso.com, päivitetty 25.7.2008, Group Communications. Viitattu 20.9.2011.

Metso’s Social Media guidelines, ver 2, ohje Metson intranetissä, intra.metso.com, Group communications 9.4.2011. Viitattu 20.9.2011.

Opinnäytetyö ja kirjoitusohjeet. 2011. Kokkola: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6602-14-1](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6602-14-1).

Pönkä, H. Sosiaalisen median käyttöönotto, pelisäännöt ja strategiat. <http://www.slideshare.net/hponka/sosiaalisen-median-kyttnotto-pelisntt-ja-strategiat> viitattu 20.9.2011.

Pönkä H. Sosiaalinen media yhteisöllisen tiedonrakentelun ja opetuksen avoimuuden mahdollistajana <http://www.slideshare.net/hponka/sosiaalinen-media-yhteisllisen-tiedonrakentelun-ja-opetuksen-avoimuuden-mahdollistajana> viitattu 20.9.2011.

Rantanen Anne, 2011. Vice President, Branding, Metso Corporation. Haastattelu 15.3.2011.

Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2008: Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi. Jyväskylä: Talentum, Gummerus Kirjapaino.

Social media benchmark analysis – how does Metso compare? Vertailu Metson intranet sivuilla, päivitetty 25.1.2011. <http://intra.metso.com>. Viitattu 20.9.2011.

Soininen, J., Wasenius, R. & Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Sosiaalisen median sanasto. 2010. Sanastokeskus TSK:n laatima verkkojulkaisu. Viitattu 23.5.2011. http://www.tsk.fi/tsk/sosiaalisen_median_sanasto_tsk_40-513.html

Tétreault, Eric. 25.1.2011. Eric Tétreaultin pitämä esitys LinkedInistä Metson Digital Dayssa 25.1.2011. Viitattu 24.4.2011. Metson intranetissä oleva esityksen PowerPoint-tiedosto. <http://intra.metso.com/digital>, program and presentations, twelve great presentations, download Eric Tétreault's presentation.

Wiio, O. 1994. Johdatus viestintään. 6. uud. laitos. Porvoo: Weilin + Göös, Porvoo.

Viitala, R, 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä.

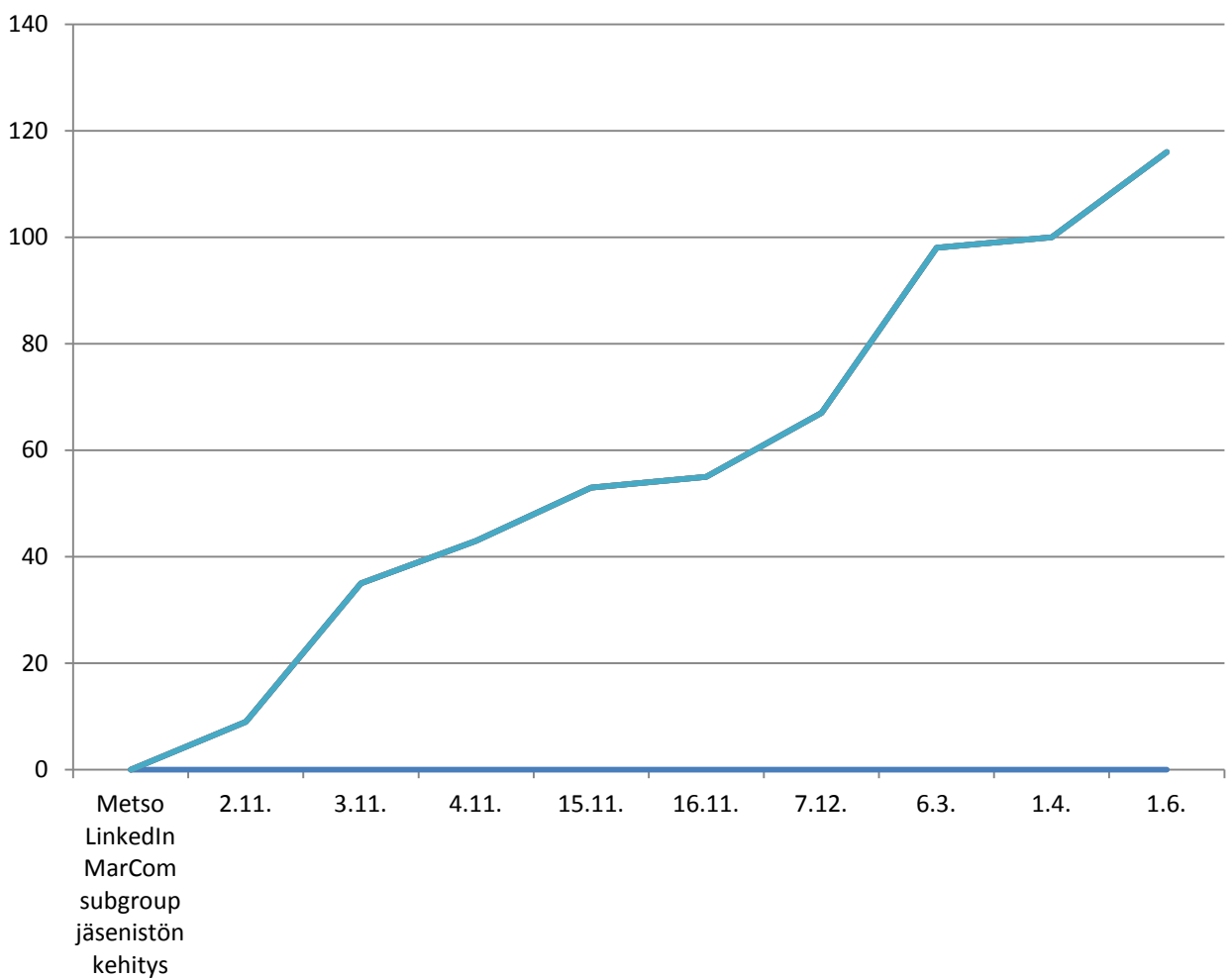
LIITTEET

Liite 1. Metso LinkedIn MarCom subgroup - jäsenmäärän kehitys

Metso LinkedIn MarCom subgroup jäsenmäärän

kehitys

2.11.2010	9
3.11.	35
4.11.	43
15.11.	53
16.11.	55
7.12.	67
6.3.2011	98
1.4.	100
1.6.	116



Liite 2. Implementointiprosessi



Liite 3. Markkinointia kohderyhmälle MarCom -aliryhmästä sähköpostilla

Hello,

as some of you may know, we have a couple of weeks ago established a Metso marketing and communications subgroup in LinkedIn. The target is to use this media as an value adding communications channel for Metso marketing and comms + our chosen MARCOS partners.

Maritta Kinnunen from PFT/Service is doing a 'project plan' for the subgroup as part of her studies at JAMK. Within a couple of weeks, we will be inviting our internal marcom colleagues to the group and hope to get a proactive discussion going on about the purpose and possible discussion openers/topics to be shared in this arena. At the same time, our marcom people will be able to test the use of a LinkedIn subgroup in a 'safe' environment, and see how these subgroups can be used as yet another channel in marketing and comms activities.

Today, Metso is present in the LinkedIn with the main Metso group and two subgroups: PFT's Shoe press user club and the Metso marketing and communications subgroup.

Sähköposti MarCom –ryhmälle 21.10.2010, Vice President, Branding, Metso Corporation

Liite 4. Metso MarCom subgroup invitation, group rules & group settings

We would like to invite you to join the Metso marketing and communications group on LinkedIn. In the group we wish to share opinions, experience, best practises and news on topics related to our work.

The group is a closed group for Metso marketing and communications professionals and later we intend to expand the group to include our MarCom partners.

Your MarCom team members are welcome to join the group. To get invited please contact NN

Top of Form

- Enable the Discussions and News features.
- Enable the Promotions Feature.
- Allow only moderators and managers to move discussions to the Promotions area.
- Enable the Jobs Feature.
- Allow only moderators and managers to move discussions to the Jobs area.
- Automatically remove content flagged by group members. Number of flags: Discussions and comments cannot be retrieved once removed.

Permissions:

Members of this group:

- Free to post (discussions, promotions, jobs and comments).
- Free to post promotions, jobs, comments only, and submit everything else.
- Free to post jobs, comments only, and submit everything else.
- Free to post comments only and submit everything else.
- Submit everything for approval.

Restrictions:

- Require moderation for new group members. Number of days that a person is new to the group: days
- Require moderation for new people on LinkedIn. Number of days that a person is new to LinkedIn: days
- Require moderation for people with few or no connections.

Membership

Auto-Join: Any member of LinkedIn may join this group without requiring approval from a manager.

Users with few or no connections will require approval from a manager to join the group.

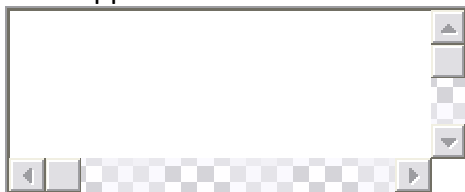
- Display this group in the Groups Directory.
- Allow members to display the logo on their profiles.
- Allow members to invite others to join this group.

Request to Join: Users must request to join the group and be approved by a manager. The group will appear in the Subgroups directory of the group.

Users with few or no connections will require approval from a manager to join the group.

- Display this group in the Groups Directory.
- Allow members to display the logo on their profiles.
- Allow members to invite others to join this group.

Auto-approve users with these email domains (e.g. linkedin.com, cardmunch.com):



Invite Only: Only users who receive an invitation may join the group. The group will not appear in the Subgroups directory of the group.

Language:

English ▼

Location:

This group is based in a single geographic location.

Country: Colombia ▼

Postal Code:

* Owner Email:

ryhmän pei

Liite 5. Digium -kyselytutkimuksen kysymyslomake

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU

Survey on Metso's LinkedIn MarCom group

Dear Metso colleague,

Welcome to fill in the survey which is an essential part for my thesis for Jyväskylä University of Applied Sciences, International Business.

My thesis is about launching and implementing LinkedIn subgroup as a tool for Metso's global marketing and communications network. I appreciate your contribution,

thank you

Maritta Kinnunen

1. Have you joined MarCom subgroup at LinkedIn, Metso group?

Yes

No

**2. If you have not joined Metso's LinkedIn MarCom subgroup, please answer, why?
(If you are a member, please pass this question and forward to next question)**

Too busy.

I have no interest or motive.

I have no LinkedIn profile.

Other, please specify _____

3. How did you join MarCom group?

- I got invitation to my email and accepted it.
- I requested to join at LinkedIn.
- Other, please specify _____

4. Please select the option that best describes your role in the group.

- Member.
- Discussion starter.
- Contributor.
- Follower.
- Commentator.
- Other, please specify _____

5. Please indicate your level

of agreement with the following statements:

	Totally agree	Somewhat agree	Somewhat disagree	Totally disagree	Do not know
--	---------------	----------------	-------------------	------------------	-------------

LinkedIn sub-group is beneficial communication channel for me

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I visit MarCom

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

subgroup regularly

I have been active in adding discussion topics

I have been active in commenting discussion topics

I have joined LinkedIn to be able to access Metso MarCom group

6. I receive a notification to my email inbox of a new discussion topic, activity or update added in LinkedIn Metso MarCom group.

Yes

No

7. LinkedIn and Metso's MarCom subgroup is the first social media tool I have been utilizing related to my daily work.

Yes

No

8. Do you use any other work related social media tool?

Yes

No

9. I have found discussions in MarCom subgroup beneficial for my daily work.

Yes

No

10. I have found new contacts for my Metso network by joining MarCom subgroup.

Yes

No

11. Metso's MarCom partners (e.g. commonly agreed ad agencies) could be invited to join this subgroup.

Yes

No

12. Are you

Female

Male

13. Your age?

25-30 years

- 31-40 years
- 41-50 years
- 51-60 years
- 60->

14. Your position

- Management
- Management employee
- Employee
- Other, please specify _____

15. Your educational background

- Vocational degree
- College level degree
- University degree
- University post-graduate degree (licentiate, doctor's degree)
- Other, please specify _____

16. Are you working for

- marketing
- communications
- both marketing & communications
- Other, please specify _____

17. You are located at

- Finland
- Scandinavia
- Europe
- Asia-Pacific
- China
- North-America
- South-America
- Other, please specify _____

18. Are you working for

- Metso Group
- MCT
- PFT
- EET
- Other, please specify _____

19. Please, share your ideas of how Metso's LinkedIn MarCom subgroup could be developed or give any other open feedback related to MarCom subgroup.

Questions were sent to the members of the Metso LinkedIn MarCom subgroup and all those who were invited earlier to participate to the network to their work email addresses.

Liite 6. Metson viestinnän ja markkinoinnin toimintamalli

Marketing & Communications at Metso

Operating model

