



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Markkinointiviestintään integroidun sisäisen viestinnän kehittäminen - Case Funky Lady Oy

Poikulainen, Ia

Ia Poikulainen

Markkinointiviestintään integroidun sisäisen viestinnän kehittäminen - Case Funky Lady Oy

Vuosi 2011 Sivumäärä 43

Sisäisen viestinnän merkitys yrityksille on suuri, ja vain onnistuneella sisäisellä viestinnällä voidaan varmistaa ulkoisen viestinnän onnistuminen. Sisäinen viestintä luo työpaikoille yhteisöllisyyttä ja motivoi, sen avulla saatetaan henkilöstö tietoisiksi markkinoinnin toimenpiteistä sekä tiedotetaan toimialan näkymistä. Yritykset voivat palkata tiedottajan hoitamaan sisäistä viestintää, mutta monesti sisäistä viestintää hoidetaan oman toimen ohessa. Viestintä kuuluu-kin kaikille johtoryhmän jäsenistä rivityöntekijöihin ja kausiapulaisiin. Sisäiselle viestinnälle on hyvä olla suunnitelma, mutta on myös syytä jättää tilaa luonnolliselle kommunikaatiolle.

Funky Lady Oy on viisi myymälää käsittävä suomalainen alusvaatteiden erikoisliike, joka on lähtenyt liikkeelle vuonna 1992 perustetusta Fredrikinkadun liikkeestä. Yrityksessä ei ole tähän mennessä ollut ohjeistusta sisäiseen viestintään. Myymälöitä on kuitenkin perustettu lisää ja työntekijämäärät ovat kasvaneet, joten sisäisen viestinnän ohjeistukselle olisi tarvetta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Funky Lady Oy:n sisäisen viestinnän prosesseja sekä esittää kehitysehdotuksia. Tavoitteena on luoda suunnitelma, jonka mukaan sisäistä viestintää voidaan jatkossa toteuttaa.

Case - osuudessa on hyödynnetty opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia, jonka lisäksi työhön on haastateltu Funky Lady Oy:n omistajaa sekä kuutta työntekijää. Tutkimuksen keskeinen tulos oli, että edellytykset sisäisen viestinnän toimivuudelle ovat olemassa. Yhteishenki työntekijöiden keskuudessa on hyvä, ja myös omistajan kanssa on helppo keskustella. Käytännössä viestintä tapahtuu kuitenkin sen mukaan, kuinka kukin henkilöstöstä jaksaa tai muistaa toisia informoida. Suurin kehitysehdotus opinnäytetyössä on sisäisen viestinnän kalenteri, josta ilmenevät viikkotasolla markkinoinnin toimenpiteet, koulutukset sekä ostotapahtumat ja muut henkilökunnan tietoisuuteen saatettavat tapahtumat. Suurin osa näistä asioista on tiedossa jo etukäteen, mutta kalenteria voidaan päivittää myös vuoden aikana. Muut kehitysehdotukset liittyvät vastuun jakamiseen sekä viestinnän raportoinnin seuraamiseen.

Ia Poikulainen

Developing a plan for internal communications integrated with marketing communications.
Case Funky Lady Ltd.

Year	2011	Pages	43
------	------	-------	----

Internal communications bring great value to a company and it is vital to integrate them with marketing communications. Successful internal communication motivates personnel and informs them about the market situation and efforts in marketing. Companies may have spokespersons, but most often internal communication is handled along with other jobs. Effective communications depend on the efforts of all the staff in the company, from the executives to summer workers. Having a plan for communications is necessary, but it is also important to have some flexibility.

Funky Lady Ltd consists of five stores. It was established in 1992 and the first store was located in Fredrikinkatu. Although the company has so far not produced any guidelines for internal communications, now they are needed since the company has grown and there are more employees than in 1992. This thesis is about the processes of internal communications in Funky Lady Ltd; what the present state is and what improvements should be considered.

In order to conduct research for this thesis the situation within the company has been directly observed by the author and interviews with the employer and six employees have also been conducted. As a result it can be said that although internal communications are seen to work due the positive team spirit within the company, all communications have nevertheless tended to be arranged on an ad hoc basis, with people informing each other when or if they feel like it. The most important recommendation presented in this thesis is a communications calendar. This calendar lists trainings, marketing activities and other important events on a weekly level. Most of these actions are known beforehand, but it is also possible to make changes during the year. Also sharing responsibilities should be considered.

Key words: internal communications, integration of communications

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Työn taustat.....	5
1.2	Funky Lady Oy	6
1.3	Työn tavoite ja rajaus	7
2	Yrityksen viestintä	9
2.1	Markkinointiviestintä	10
2.1.1	Integrointi ja koordinointi	11
2.1.2	Markkinointiviestinnän keinot.....	12
2.2	Yritysviestintä.....	14
2.3	Sisäinen viestintä	15
2.3.1	Sisäisen viestinnän suunnittelu	17
2.3.2	Sisäisen viestinnän sisältö	21
2.3.3	Sisäisen viestinnän tilanteet	21
2.3.4	Sisäisen viestinnän kanavat	25
2.3.5	Sisäisen viestinnän arvioiminen.....	26
3	Funky Ladyn viestintäprosessit.....	27
4	Tutkimusmenetelmät.....	29
5	Tutkimuksen tulos	31
5.1	Perehdytys- ja koulutusviestintä.....	31
5.2	Sisäisen viestinnän onnistuminen	31
5.3	Viestintäkanavat.....	32
5.4	Viestityt asiat ja ongelmatilanteet	33
5.5	Kehitysehdotukset haastateltujen mukaan	33
6	Kehitysehdotukset	34
6.1	Perehdytys- ja koulutusviestinnän kehittäminen.....	34
6.2	Päivittäisen viestinnän tehostaminen vastuiden määrittelyn avulla	35
6.3	Viestintäkalenterin käyttöönotto ja muut viestintävälineet	35
6.4	Viestinnän tehostaminen yhteishengen avulla.....	36
6.5	Viestinnän kehittymisen säännöllinen arviointi.....	37
7	Lopuksi.....	38
	Lähteet	39
	Kuviot.....	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Työyhteisöt ja työnkuvat ovat jatkuvassa muutoksessa, ja se asettaa uusia haasteita myös sisäiselle viestinnälle. Työkäinen väestö vähenee, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Myös työelämän rakenne muuttuu jalostuksen ja alkutuotannon työpaikkojen vähentyessä sekä palvelualan työpaikkojen lisääntyessä. Uusia ammatteja syntyy jatkuvasti, ja yhä useammat ammatit perustuvat ns. tietotyöhön. Vastaavasti monet vanhat, ruumiillista työtä vaativat ammatit katoavat. (Juholin 2008, 21)

1.1 Työn taustat

Funky Lady on vuonna 1992 perustettu alusvaatteiden erikoisliike. Perustajina olivat Saara Salmenkallio ja Anna Maria Pajarinen. Aluksi Pajarisella oli osake-enemmistö, hänellä oli 10 osaketta ja Salmenkalliolla 5. Vuonna 1999 Pajarinen myi koko osuutensa Salmenkalliolle. (Funkymappi.)

Nykyisin liikkeitä on viisi: Forumin, Itäkeskuksen ja Ison Omenan kauppakeskuksissa, Fredrikinkadulla, sekä uusin liike Lahdessa. Jokaisessa liikkeessä on hieman eri tuotevalikoima, mutta toiminta-ajatus on silti sama; asiakkaille tarjotaan henkilökohtaista sovituspua sekä neuvotaan oikeiden tuotteiden löytämisessä. Tarvittaessa asiakkaalle vaikka tilataan hänen tarvitsemansa tuote, mutta pääasia on, että huonoa ei myydä. Tuotevalikoima kattaa useita eri merkkejä eri hintaluokista ja moneen makuun.

Opinnäytetyön tekijä on itse töissä Funky Lady Oy:ssä kokopäiväisenä myyjänä. Työuraa samassa yrityksessä on kertynyt jo useamman vuoden ajalta, joten mahdolliset sisäisen viestinnän ongelmat ovat tulleet tutuiksi työn kautta. Kollegoiden kanssa kädyt keskustelut tiedotuksen vähäisyydestä pyörivät mielessä, ja niistä tuli sysäys tämän opinnäytetyön aloittamiselle.

Lopullinen päätös tämän työn tekemisestä syntyi, kun Funky Ladylle päätettiin perustaa viides liike. Uusin liike avattiin Lahteen tämän työn tekemisen aikana. Viestintä vaikeutuu entisestään, kun osa työntekijöistä on kaukana, eikä työntekijöitä tavata henkilökohtaisesti yhtä usein kuin Helsingissä ja Espoossa työskenteleviä. Tämä työ tulee siis oikeaan tarpeeseen.

Työssä lähdetään liikkeelle siitä olettamuksesta, että sisäinen viestintä on tärkeää, sillä vain sen avulla voidaan huolehtia yhteishengestä sekä tärkeän informaation kulkemisesta. Sisäistä viestintää tarvitaan niin myymälän sisällä kuin eri myymälöiden välillä. Esimerkiksi erilaisista

kampanjoihin, mainoksiin, tuotteisiin tai ongelmatilanteisiin liittyvistä asioista on hyvä viestiä avoimesti.

1.2 Funky Lady Oy

Yrityksen toimintaidea on myydä erimerkkisiä, -kokoisia ja -hintaisia alus-, uima- ja yösuja. Mallisto koostuu monista eri merkeistä, joita löydetään mm. kansainvälisiä messuja kiertelemällä. Tuotteiden lisäksi Funky Lady Oy:ssä tarjotaan sovitusapua, eli myyjä myös tuo sovituskoppiin asiakkaalle tuotteita ja auttaa sopivan koon ja mallin valinnassa. Funky Lady Oy järjestää myös erilaisia koulutustilaisuuksia vaatealan ammattilaisille, kuten myyjille ja pukeutumisneuvojille.

Yrityksen kansainvälisyys näkyy siinä, että suurin osa valmistajista on ulkomaisia. Monilla on kuitenkin Suomessa maahantuojia, joten valmistajiin ei tarvitse olla usein yhteydessä. Joitakin sellaisiakin merkkejä toki on, jotka on löydetty kansainvälisiltä messuilta ja joilla ei ole maahantuojaa. Tällöin yhteydenpito hoidetaan esimerkiksi puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Omistaja ja työntekijät käyvät myös välillä tehtailla katsomassa, kuinka tuotteet valmistetaan.

Yrityksen organisaatorakenne on hyvin yksinkertainen. Myymälöissä ei ole nimettyjä myymäläpäälliköitä, vaan jokainen myyjä kantaa osansa vastuusta. Kaikki saavat sanoa sanansa esimerkiksi uusien mallistojen valittaessa, mutta viime kädessä omistaja itse tekee päätökset. Omistajan ja myyjien lisäksi yrityksellä on palkattu kirjanpitäjä sekä yksi työntekijä joka hoitaa erinäisiä juoksevia asioita ja tavarankuljetuksia sekä hoitaa laskutusta.

Myyjien määrä vaihtelee hieman vuodenajan mukaan. Vakituksia myyjiä on noin 20, ja heidän lisäksi on kausimyyjiä, kiireapulaisia sekä erinäisiä tuuraajia. Tuuraajia ei voida kuitenkaan palkata esimerkiksi henkilöstövuokrausfirmojen kautta, sillä Funky Ladyssä halutaan pitää huoli siitä että myyjillä on tarvittava ammattitaito. Tästä syystä tuuraajat ovatkin usein entisiä työntekijöitä, joita soitetaan tarvittaessa apuun.

Funky Ladyn pääasiallisena kohderyhmänä ovat n.25-55 -vuotiaat työssäkäyvät naiset. Sesonkiaikana markkinointia kohdennetaan myös miehille. Funky Ladyn toteuttaa kuitenkin ajatusta, että "jokaisella on oikeus olla Funky Lady", joten myytäviä tuotteita löytyy kaikissa eri koissa, eri hintaryhmissä, sekä moneen eri makuun. (Funkymappi.)

Funky Ladyn ensimmäinen liike perustettiin Fredrikinkadulle Helsinkiin vuonna 1992. Fredrikinkadun liikkeessä on yleensä vain yksi ihminen kerrallaan töissä. Kiireisinä aikoina myyjiä on

kaksi. Tämä liike toimii paitsi myymälänä, myös Forumin liikkeen tavaroiden vastaanottoaikana. Tavaralähettykset tarkistetaan tässä myymälässä ennen niiden Forumiin lähettämistä.

Toinen liike perustettiin Kukontorille kauppakeskus Forumiin. Forumin myymälässä työskentelee kerralla 2-5 työntekijää, kiireen mukaan. Forumin myymälä onkin Funky Lady Oy:n myymälöistä suurin ja vilkkain.

Kolmas liike avattiin Itäkeskukseen Piazzalle. Itäkeskuksen liike on keskeisemmällä sijainnilla kuin Forumissa, joten sinne saapuu paljon myös ns. ikkunashoppailijoita. Itäkeskuksen liike on kuitenkin kooltaan pieni, ja kerrallaan siellä työskentelee 1-2 myyjää.

Funky Lady Oy:llä on Espoossa yksi liike, joka sijaitsee Isossa Omenassa. Ison Omenan liike sijaitsee Forumin tavoin hieman syrjäisemmällä paikalla, joten asiakkaat täytyy tehdä tietoiseksi liikkeen sijainnista. Liikkeessä on kerralla 1-3 myyjää.

Uusin liike avattiin Lahteen keväällä 2009. Liike ei ole kauppakeskuksessa, joten kauppakeskusten kampanjat ja kuulutukset eivät auta sen myyntiä. Lahden liikkeen kanssa uusiasia-kashankinta on erityisen tärkeässä roolissa. Myymälä on tiloiltaan pieni, ja useimmiten siellä onkin vain yksi myyjä kerrallaan.

1.3 Työn tavoite ja rajaus

Tutkimuksella on aina oltava tavoite, tarkoitus tai tehtävä. Tämän tavoitteen pohjalta valitaan tutkimusstrategia. Tutkimukset voivat olla kartoittavia, selittäviä, kuvailevia tai ennustavia. Tutkimuksen tarkoitus voi muodostua myös useammasta kuin yhdestä piirteestä, ja tämä tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 128-129) Tämän opinnäytetyön kohdalla puhutaan lähinnä kartoittavasta tutkimuksesta, sillä sen avulla kartoitetaan miten sisäisen viestinnän prosessit yrityksessä toimivat.

Työn tavoitteena on tutkia Funky Lady Oy:n sisäisen viestinnän nykytilaa, mitkä asiat siinä toimivat ja mitkä eivät. Ongelmakohtiin haetaan toimivia ratkaisuja, ja tavoitteena onkin laatia lopuksi konkreettisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksissa tavoitteena on tehostaa viestintää sekä minimoida viestinnän ongelmista johtuvat väärinkäsitykset ja muut haitat.

Suurin kehityksen tarve yrityksessä liittyy sisäiseen viestintään. Yksi henkilö saattaa vastata maahantuojalta tulevaan puhelun ja kertoa siitä eteenpäin vieressä seisovalle työntekijälle. Viestintä jätetään kuitenkin liian usein tällaisen puskaradion varaan. Etenkin kun kyseessä on yritys, jossa on monta eri toimipistettä, ja jossa työntekijät eivät tapaa toisiaan välttämättä edes kerran puolella vuodessa.

Suunnitelman tavoitteena on saada viestintä kulkemaan mahdollisimman nopeasti ja ymmärrettävästi. Tavoitteena on myös jättää sovitusta asioista dokumentit, jotka toimivat jatkossa muistamisen apuvälineinä.

Tavoitteen toteutuminen tuo yritykselle konkreettista hyötyä, kun viestinnän tehtävät selkiytyvät. Väärinkäsityksistä ja tiedonkulun katkeamisista johtuvat virheet pystytään täten minimoimaan ja asiakkaita pystytään palvelemaan tehokkaammin, kun henkilökunta on tietoinen ajankohtaisista asioista.

Työn teoriaosuus rajataan käsittelemään yrityksen viestintää. Työssä käsitellään viestinnän eri osa-alueet (markkinointiviestintä, yritysviestintä sekä sisäinen viestintä), jotta lukija ymmärtää, miten kaikki viestinnän osa-alueet liittyvät toisiinsa. Työn teoriapohja perustuu Isohookanan (2007) jaottelulle, jonka mukaan markkinointiviestintä, yritysviestintä ja sisäinen viestintä ovat kukin viestinnän erillisiä osa-alueita, jotka toimivat kuitenkin sidoksissa toisiinsa. Toinen vaihtoehto olisi ollut käsitellä asiaa siltä näkökannalta, että sisäinen viestintä on yksi markkinointiviestinnän tehokeinoista, mutta opinnäytetyön tekijä päätyi omasta mielestään loogisempaan jaotteluun, jota on käytetty myös Laurean opintojaksolla Markkinointiviestinnän johtaminen.

Yritysviestintä käydään työssä pintapuolisesti läpi, sillä se kuuluu viestinnän kolmijakoon. Yritysviestintään ei paneuduta kuitenkaan kovin tarkasti, sillä työssä on kuitenkin tarkoituksena tutkia sisäisen viestinnän ja markkinointiviestinnän keskinäistä suhdetta.

Markkinointiviestinnässä ei tutkita eri viestintäkanavia, jotta ei harhauduta liian kauas työn aiheesta. Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi jätetään myös työstä pois. Tärkeintä on, että lukija ymmärtää, mitä integroitu markkinointiviestintä on, kuinka se liittyy sisäiseen viestintään, miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja mikä kaikki viestintä lasketaan markkinointiviestintään. Kun markkinointiviestinnän ja sisäisen viestinnän suhde on selvillä, voidaan vasta siirtyä tutkimaan sitä, kuinka sisäinen viestintä saadaan tukemaan markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnän keinoista keskitytään henkilökohtaiseen myyntityöhön.

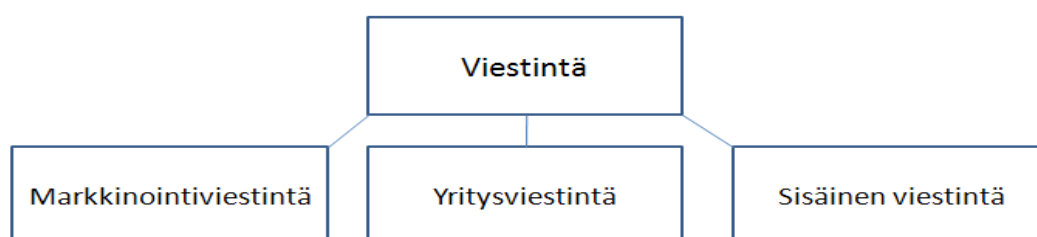
Sisäisestä viestinnästä opinnäytetyössä käydään läpi sen sisältö, merkitys, suunnittelu sekä keinot. Lisäksi teoriaosuudessa tutkitaan, minkälaisia sisäisen viestinnän tilanteita yrityksissä on, keitä sisäinen viestintä koskee ja millä eri välineillä (missä kanavissa) sisäistä viestintää tapahtuu.

Työn caseosuudessa keskitytään Funky Lady Oy:n sisäisen viestinnän nykytilaan, sen ongelmiin ja parannusehdotuksiin. Tavoitteena on laatia konkreettinen suunnitelma, jota seuraamalla sisäistä viestintää voidaan toteuttaa jatkossa.

Työssä tutkitaan, kuinka Funky Lady Oy:n sisäinen viestintä saadaan tukemaan integroitua markkinointiviestintää. Toisin sanoen henkilökunta on saatettava tietoiseksi niistä markkinointiviestinnän toimenpiteistä, joita yritystä koskien tehdään. Tavoitteena on tehostaa viestintää sekä minimoida viestinnän ongelmista johtuvat väärinkäsitykset ja muut haitat. Koska henkilökohtainen myyntityö on osa markkinointiviestintää ja suurin osa Funky Ladyn toiminnasta pohjautuu henkilökohtaiselle myyntityölle, on myös tärkeää tehostaa myyjien toimintaa esimerkiksi parantamalla tietoisuutta tuotteista sisäisen viestinnän avulla.

2 Yrityksen viestintä

Yritykset viestivät koko ajan, myös tahtomattaan. Koska jokainen kohtaaminen on viestintää, kuuluu viestintä jokaiselle työntekijälle. Näihin kohtaamisiin lasketaan paitsi henkilökohtaiset, myös esimerkiksi sähköiset, digitaaliset ja kirjalliset kohtaamiset. (Isohookana 2007, 10) Näin ollen kaikki mitä työntekijä sanoo, tai kaikki mitä hän kirjoittaa esimerkiksi sähköpostiin, on viestintää. Isohookanan listasta puuttuu sanaton viestintä, mutta opinnäytetyön tekijä pitää itse tärkeänä myös niitä viestejä, joita ei suoraan sanota, vaan jotka ovat tulkittavissa eleistä ja ilmeistä.



Kuvio 1. Viestintäkentän rakenne (Isohookana 2007, 15)

Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat markkinointiviestintä, sisäinen viestintä sekä yritysviestintä. Näistä markkinointiviestintä sekä yritysviestintä kohdistuvat ulkoisiin sidosryhmiin, ja sisäinen viestintä omaan henkilöstöön. (Isohookana 2007, 15) Ulkoisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi sijoittajat ja jälleenmyyjät tai -kuten Funky Lady Oy:n tapauksessa - maahantuojat. Omaan henkilöstöön lasketaan niin vakituiset

kuin osa-aikaisetkin työntekijät sekä esimerkiksi kausiapulaiset. Myös johto ja hallitus kuuluvat sisäisen viestinnän vaikutusalueeseen muiden työntekijöiden tavoin.

Viestinnän tehtävien laaja-alaisuus käy ilmi seuraavasta listasta:

- tiedonkulku ja tiedon saatavuus eri sidosryhmille
- sitoutumisen edellytysten luominen
- vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken
- maineenhallinta
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja keskustelu
- tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen
- sisäinen ja ulkoinen luotamus, arviointi ja tutkimus

(Juholin 2006, 48-49)

Toisin sanoen viestinnällä paitsi viestitään konkreettista tietoa, myös erilaisia mielikuvia ja asenteita. Kansainvälistyneessä maailmassa viestintä voi vaikuttaa hyvinkin globaalisti, eikä yrityksen vaikutusta yhteiskunnallisiin asioihin tule väheksyä. Toisaalta taas viestintää voi olla myös oman yrityksen arviointi niinkin pieniin palasiin jaettuna kuin vaikka liiketoimintayksiköittäin tai osastoittain.

Ulkaisen viestinnän onnistuminen edellyttää sisäiseen viestintään panostamista. Vain tavoitteeseen sitoutuneet työntekijät pystyvät viestimään haluttuja mielikuvia asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tästä syystä kaikki viestinnän osa-alueet tuleekin integroida keskenään viestimään samanhenkisiä mielikuvia. (Isohookana 2007, 16-17) Viestinnän tehtävien integroinnin tärkeydestä kertoo sekin, että teoriasta riippuen sisäinen viestintä voidaan myös esimerkiksi luokitella markkinointiviestinnän osaksi. (Grönroos 2007, 61) Seuraavissa kappaleissa syvennytään tarkemmin kuhunkin viestinnän osa-alueeseen.

2.1 Markkinointiviestintä

Markkinointimix koostuu neljästä P:stä, jotka ovat product (tuote), price (hinta), place (jakeilu) ja promotion (markkinointiviestintä). Markkinointiviestinnän tehtävä on kertoa kolmesta ensimmäisestä P:stä eteenpäin. Kaikkien neljän kohdan on oltava sopusoinnussa keskenään, sillä harhaanjohtava markkinointiviestintä voi pilata yrityksen maineen ja aiheuttaa negatiivisia asenteita tuotetta tai yritystä kohtaan. (Vuokko 2003, 23-24)

Markkinointiviestinnän tarkoitus on kertoa yrityksen tuotteista tai palveluista sidosryhmille ja potentiaalisille asiakkaille. Markkinointiviestinnän avulla paitsi parannetaan tunnettua, myös luodaan mielikuvia yrityksestä. Kysyntä kasvaa, kun tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä viestitään mahdollisimman monelle, ja nämä viestit luovat positiivisia mielipiteitä. Viestintä

tä on väline, jonka avulla erottaudutaan kilpailijoiden vastaavista tuotteista. (Vuokko 2003, 18-19; Isohookana 2007, 11) Ei siis auta, että yrityksellä on erinomainen tuote, mikäli potentiaaliset asiakkaat eivät tiedä sitä.

Juholin (2006, 31) ja Vuokko (2003, 39-40) luettelevat syitä viestinnän epäonnistumiseen. Syyt voivat liittyä lähettäjän tai vastaanottajan toimintaan. Saattaa olla, että vastaanottaja ei ole ymmärtänyt viestin sanomaa toivotulla tavalla. Kenties vastaanottajaa ei edes kiinnosta viestin sisältö, eikä hän tällöin jaksane paneutua siihen. Sanoman lähde voidaan myös kokea epäluotettavaksi tai muuten epäilyttäväksi, jolloin se vaikuttaa myös itse sanomaan negatiivisesti. Lähettäjän tulee miettiä tarkoin käyttämänsä kanavat ja viestien sisällöt. Kohderyhmän tunteminen parantaakin viestinnän tehoa.

Markkinointiviestintä voi epäonnistuessaan vaikuttaa myös negatiivisesti. Usein negatiivinen reaktiokin on parempi kuin ei reaktiota ollenkaan – ainakin kampanja on huomattu. Täytyy kuitenkin muistaa, että negatiiviset reaktiot itse kampanjaa kohtaan voivat siirtyä mielipiteisiin tuotetta kohtaan, joten tietoista negatiivisten vaikutusten tavoittelua kannattaa vältellä. (Vuokko 2003, 39-40)

Markkinointiviestinnän vaikutukset eivät välttämättä synny heti, vaan ne saattavat näkyä vasta jonkin ajan kuluttua. Asiakas saattaa tarvita harkinta-aikaa ennen päätöksen tekemistä, etenkin jos kyseessä on suuri hankinta. Saattaa myös olla, ettei henkilöllä ole tarvetta tietyn ostoksen tekemiseen silloin, kun hän näkee mainoksen, mutta tarpeen sattuessa hän muistaa mainoksen. (Vuokko 2003, 42)

Markkinointiviestinnän suunnitteluprosessi kytkeytyy vahvasti yrityksen strategiseen suunnitteluun ja markkinoinnin yleiseen suunnitteluun yrityksessä. Toisin sanoen markkinointiviestintä ei voi olla ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa, eikä markkinointiviestinnässä voida toteuttaa kampanjoita tai vastaavia, joilla ei ole yhteyttä yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin. Markkinointiviestinnän suunnittelun tulee myös tapahtua sisäisen viestinnän suunnittelun sekä yritysviestinnän suunnittelun kanssa yhteistyössä, jotta kaikki viestintä olisi yhdenmukaista. (Vuokko 2003, 132-133; Isohookana 2007, 92-93) Tässä palataan taas viestinnän kolmijakoon, jonka mukaan kaikki viestinnän osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa, eikä yksi voi toimia täysin ilman toista. Seuraavassa alaluvussa käsitelläänkin tarkemmin markkinointiviestinnän integrointia.

2.1.1 Integrointi ja koordinointi

Integroiminen markkinointiviestinnässä tarkoittaa eri viestien, kanavien, tavoitteiden ja kohderyhmien yhdenmukaistamista toinen toistaan tukeviksi prosesseiksi. (Isohookana 2007, 112)

Yhdenmukaistaminen ei kuitenkaan tarkoita yhdennäköistämistä, joten tehokeinot voivat vaihdella. (Vuokko 2003, 329) Markkinointiviestintä voi siis tapahtua yhtäaikaisesti esimerkiksi televisiossa ja radiossa, ja niissä esitettävät mainokset voivat olla keskenään erilaisia. Tärkeintä on kuitenkin, että ne viestivät potentiaaliselle asiakkaalle samaa tunnelmaa.

Eri viestintäkanavien yhtäaikaisella käytöllä voidaankin saavuttaa synergiaetuja. Synergiaedut tarkoittavat sitä, että viestintään kohdistuvia resursseja voidaan vähentää, kun eri viestit on suunniteltu huolellisesti toisiaan täydentämään ja tukemaan. Synergiaetuja saadaan markkinointiviestinnän integroinnilla, eli eri viestien suunnittelulla niin, että ne tukevat toisiaan ja luovat samanlaista mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista. (Vuokko 2003, 323-324, 326)

Viestin vastaanottaja ei erottele sitä, mistä lähteistä hän on tietonsa saanut, vaan hänen päässään muodostuu aiheesta yksi kuva. Siten on tärkeää suunnitella viestit niin, että ne tukevat tämän yhden kuvan luomista. Sama henkilö saattaa kuulua useampaan eri sidosryhmään, jolloin on myös tärkeää, että hän saa kaikista lähteistä samaa viestiviä viestejä. Tämä toimii synergiaetuna myös viestin vastaanottajalle, sillä samalla hänen tiedonsaantinsa helpottuu. Enää ei tarvitse hakea tietoa monesta eri paikasta. Markkinointiviestinnän suunnittelun tulee siis lähteä siitä ajatuksesta, että on yksi markkinointiviestinnän pohja, jonka perustalle kaikki markkinointiviestinnän keinot rakennetaan. (Vuokko 2003, 324-326)

Markkinointiviestinnän integroiminen toimii vain, mikäli yritys ymmärtää integroinnin merkityksen, ja on valmis panostamaan pitkän aikavälin suunnitelman tekemiseen. Viestintä pitää ottaa yhtä vakavasti kuin mikä tahansa muukin yrityksen toiminnoista. Sitä tulee johtaa, suunnitella, seurata ja toteuttaa aivan kuten esimerkiksi ostoja. Sisäinen viestintä, positiointi, markkinointiviestintä ja markkinoinnin ratkaisut tulee perustaa yrityksen toimintaperiaatteisiin ja strategiaan. (Vuokko 2003, 335, 337; Isohookana 2007, 10)

Markkinointiviestinnän suunnittelussa tulee muistaa, että markkinointiviestintä on prosessi, jossa seurataan ja analysoidaan toimintaympäristöä, ja sopeutetaan omaa toimintaa näihin muutoksiin. Prosessin ei tarvitse aina edetä samassa järjestyksessä, vaan eri vaiheisiin voidaan palata tarpeen mukaan niin usein kun halutaan. (Vuokko 2003, 133; Isohookana 2007, 93) Markkinointiviestinnän suunnittelussa apuna käytettäviä kaavioita tulisikin käyttää enemmän suuntaa antavina apuvälineinä kuin tarkkoina ohjeina.

2.1.2 Markkinointiviestinnän keinot

Kahdenkeskinen viestintä	Joukkoviestintä
Yksi / muutama vastaanottaja	Useampi vastaanottaja
Kasvotusten / puhelimitse / sähköpostilla	Median (tv, radio) välityksellä
Ei kanavahälyjä	Kanavahälyjä
Viestijän persoona vaikuttaa sanoman tulkintaan	Tehokeinot
Resursseja kuluu paljon (henkilöstö)	Vähän resursseja (raha)

Kuvio 2. Kahdenkeskisen viestinnän ja joukkoviestinnän vertailua.

Markkinointiviestinnän keinot voidaan Vuokon (2003, 34-35) mukaan jakaa kahdenkeskiseen ja joukkoviestintään (kuviota 2). Kahdenkeskisessä viestinnässä vastaanottajia on vain yksi tai muutamia, jolloin sanoma voidaan muokata vuorovaikutuksen avulla. Kahdenkeskinen viestintä vaatii kuitenkin resursseja enemmän kuin joukkoviestintä. Joukkoviestintä säästää resursseja, sillä viestin lähettäjän ei tarvitse olla fyysisesti läsnä. Toki joukkoviestintään on hyvä varata rahallisia resursseja. Joukkoviestinnässä voidaan käyttää erilaisia symboleita ja assosiaatioita esimerkiksi musiikin, värien ja liikkeen avulla. Kahdenkeskisessä viestinnässä ei synny samanlaisia kanavahälyjä kuin joukkoviestinnässä, kuten esimerkiksi kilpailijoiden mainoksia. Kahdenkeskisessä viestinnässä viestijän persoona ja viestijöiden väliset kemiat vaikuttavat kuitenkin viestinnän onnistumiseen.

Markkinointiviestinnän keinot voidaan jakaa myös erilaisiin luokkiin. Luokkia voivat olla esimerkiksi henkilökohtainen myyntityö, mediamainonta, suoramainonta, myyntityöstäminen ja tiedottaminen. Tämä jaottelu noudattaa pääosin samaa linjaa Isohookanan kanssa. Tässä opinnäytetyössä henkilökohtainen myyntityö nousee tärkeimmäksi markkinointiviestinnän keinoksi, sillä se on suuri osa Funky Ladyn toimintaa, ja juuri sitä pyritään sisäisellä viestinnällä parantamaan.

Henkilökohtainen myyntityö tarkoittaa tilannetta, jossa vastaanottajalla on mahdollisuus reagoida viestiin välittömästi. Tällainen kaksisuuntainen viestintä voi tapahtua face-to-face tai puhelimitse. Sanoman räätälöinti on mahdollisuus, jota tulisi käyttää. Liian yksityiskohtaiset ohjeet myynnin etenemiseen ovatkin enemmän haittana kuin hyötynä, sillä niitä noudatettaessa ei voida reagoida aidosti asiakkaan sanomisiin. (Vuokko 2003, 169) Myyjän onkin oltava jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja reagoitava hänen sanomisiinsa.

Henkilökohtaista myyntityötä tarvitaan erityisesti silloin kun tuote räätälöidään asiakkaalle, tuote vaatii esittelyä ja kokeilua tai jos on kyse suuresta ostopäätöksestä, kuten uudesta asunnosta. Henkilökohtainen myyntityö ei kuitenkaan sovi suurille joukoille myydessä, sillä siinä on tärkeää juuri myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde. (Vuokko 2003, 171; Isohookana 2007, 133) Funky Lady Oy:tä ajatellessa henkilökohtainen myyntityö on erityisen

suuressa roolissa, sillä vaikka tuotetta ei varsinaisesti räätälöidä asiakkaalle, on tärkeä kuitenkin löytää juuri asiakkaan tarpeisiin sopiva koko, väri, malli ja materiaalit, sekä vielä asiakkaalle sopivaan hintaan.

Kuten kahdenkeskistä ja joukkoviestintää verrattaessa jo todettiin, myyjän persoona vaikuttaa viestinnän onnistumiseen. Myyjän sanoma koostuu varsinaisten sanoman, eli sanojen, lisäksi myös myyjän ulkoisesta olemuksesta sekä ilmeistä ja eleistä. Viestin vastaanottaja on aina henkilö, jolla on omat tunteensa, motiivinsa ja asenteensa. (Vuokko 2003, 177) Asiakaspalvelutyössä on huomattava se, että asiakkaan oma mielentila vaikuttaa herkästi siihen, kuinka hän tulkitsee myyjän sanat ja eleet. Pahantuulisena myymälään saapuva asiakas saattaa tuomita myyjän ideat alkuunsa.

Henkilökohtaisessa myyntityössä tulee aina tavoitella pitkää asiakassuhdetta, jotta asiakas palaa liikkeeseen myös toistamiseen. (Isohookana 2007, 133) Tärkeitä ominaisuuksia myyjälle ovat rehellisyys, kärsivällisyys, luotettavuus, joustavuus, virheiden myöntämiskyky, taito olla hyvä häviäjä, ongelmien ratkaisukyky, asiakkaan bisneksen ja toimintatapojen tunteminen, sekä myyntitilanteisiin valmistautuminen. (Vuokko 2003, 180) Ei riitä, että myyjä saa asiakkaalle myytyä minkä tahansa tuotteen, sillä mikäli asiakas ei ole tyytyväinen tuotteeseen, hän ei tule myymälään enää takaisin. Pahimmassa tapauksessa hän saattaa jopa vaatia kaupan purkamista tai laittaa juoruja liikkeelle.

Persoonallisuuden lisäksi myyjältä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, myyntitaitoja sekä teknisiä tietoja. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan tunneälyä, sekä kykyä ilmaista itseään. Myyntitaitoihin kuuluu koko myyntiprosessin hallitseminen asiakkaiden hankkimisesta kaupan tekemiseen. Teknisiä tietoja taas ovat tietämys asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä omista ja kilpailevien yritysten tuotteista ja toimintatavoista. Myyjän ominaisuuksia voidaan parantaa koulutuksilla ja motivoinnilla. (Vuokko 2003, 178-179) Tässä kohtaa linkittyvät jälleen markkinointiviestintä ja sisäinen viestintä. Toinen ei voi toimia täysillä ilman toista.

Suuremmissa yrityksissä tai asiakaskunnan ollessa laajalle levittäytynyttä myynti saatetaan jakaa myyntialueisiin maantieteellisesti tai tuotekohtaisesti. Näin jokaisella myyjällä on vähemmän opeteltavaa, joten he voivat keskittyä omaan erityisosaamiseensa. (Vuokko 2003, 186)

2.2 Yritysviestintä

Yritysviestintä on sitä viestintää, jonka avulla yritys tai yhteisö kertoo sidosryhmilleen omista tavoitteistaan, taloudellisesta tilanteestaan ja toiminnastaan, ja sen avulla voidaan vaikuttaa siihen mielikuvaan, mikä ihmisillä on yrityksestä. Yritysviestintä tekee siis koko yritystä tun-

netuksi, toisin kuin aiemmin esitelty markkinointiviestintä, jonka tarkoitus on viestiä tuotteista ja palveluista. Kuten alussa jo mainittiin, kaikki viestinnän osa-alueet toimivat kuitenkin yhteydessä toisiinsa, joten yritysviestinnällä vaikutetaan myös markkinointiviestintään; kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttaa myös se mielikuva, mikä heillä on yrityksestä. (Isohookana 2007, 190-191) Tämän huomaa myös omassa elämässä: mikäli ystäviltä on kuulunut huonoa palautetta jostakin yrityksestä, esimerkiksi asiakaspalvelun tasosta, ei tee itse mieli mennä kyseiseen myymälään ostoksille.

Yritysviestintää toteutetaan monin eri tavoin ja eri kanavien kautta. Pääasiassa yritysviestinnässä on käytössä samat kanavat kuin markkinointiviestinnässäkin (mm. tv, radio, henkilökohtainen viestintä) (Isohookana 2007, 191)

Yritysviestintää voidaan tarkastella myös erilaisten tehtävien kautta. Isohookana (2007, 191) jaottelee yritysviestinnän tehtävät seuraavanlaisesti:

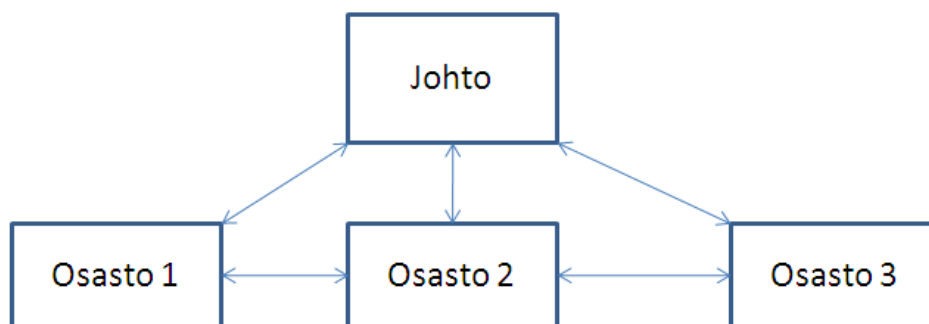
- mediasuhteet ja julkisuus
- talousviestintä
- yhteiskuntasuhteet ja yritysvastuu
- henkilökohtaiset suhteet ja verkostot
- kriisiviestintä
- yritysulkaisut
- yritysmainonta, tapahtumat ja tilaisuudet, yrityssponsorointi
- yrityksen visuaalinen identiteetti

Yritysviestintään voidaan siis laskea kaikki se viestintä, joka ei tapahdu vain yrityksen sisällä, tai jonka suorana tavoitteena ei ole lisätä myyntiä. Toki kuten jo edellä mainittiin, kaikki viestinnän kolme osaa liittyvät toisiinsa ja myös positiivinen yrityskuva vaikuttaa myyntiin, mutta se ei ole yritysviestinnän ensisijainen tehtävä. Sen sijaan yritysviestintä viestii esimerkiksi yrityksen arvoista ja taloudellisesta tilanteesta, ja on vain bonusta mikäli nämä tiedot innostavat paikalle uusia asiakkaita.

2.3 Sisäinen viestintä

Yritykset määrittelevät yleensä toiminnalleen vision, mission ja arvot. Työntekijöiden on tiedettävä nämä asiat, jotta he osaavat tehdä oikeanlaisia valintoja asiakaskohtaamisissa. Tästä syystä sisäinen viestintä on erittäin tärkeää. Sisäinen viestintä tapahtuu nimensä mukaisesti yrityksen sisällä, mutta sen vaikutukset näkyvät ulospäin. Sisäinen viestintä onkin edellytys ulkoisen viestinnän onnistumiselle. (Isohookana 2007, 222-224) Henkilöstön on tärkeä uskoa markkinointilupauksiin, sillä jos työntekijä ei usko yrityksen sanomaan, hänen on lähes mahdotonta toimia tämän sanoman edelleenvälittäjänä. (Grönroos 2007, 385)

Sisäinen viestintä on niin tärkeä osa markkinointiviestinnän onnistumisessa, että Grönroos (2007, 385) käyttääkin siitä nimitystä internal marketing, eli sisäinen markkinointi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden on ymmärrettävä ja hyväksyttävä ulkoisen markkinoinnin arvot ja lupaukset pystyäkseen toteuttamaan niitä. Yritys siis tavallaan markkinoi itsensä työntekijöilleen, jotta nämä voivat myydä sitä eteenpäin.



Kuvio 3. Sisäiseen viestintään osallistuvat organisaation osat.

Sisäisellä viestinnällä sitoutetaan työntekijöitä toiminta-ajatukseen, arvoihin, visioon ja tavoitteisiin sekä motivoidaan tulokselliseen toimintaan. Sen avulla myös tiedotetaan asioista yrityksen sisällä niin alhaalta ylös-, kuin ylhäältä alaspäin, sekä eri osastojen kesken (Kuvio 3). Hyvä sisäinen viestintä luo positiivista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä sekä vähentää konfliktitilanteita. Ikävalko tuo esille kirjassaan, että sisäinen viestintä ei rajoitu pelkästään virallisiin, vaan myös epävirallisiin yhteyksiin. Ennen kaikkea se kuitenkin vaikuttaa brändiin ja yrityskuvaan sekä tukee markkinointia ja markkinointiviestintää. (Ikävalko 1995, 46; Isohokana 2007, 222-223)

Sisäinen viestintä on tärkeä osa-alue johtamisessa ja esimiestyössä ja monet näitä alueita koskevat kirjat käsittelevätkin sisäistä viestintää. Viestintää on harjoitettu pitkään, mutta sen tutkimus on vielä kohtuullisen uutta. (Juholin 1999, 13-14) Tästä johtuneekin, että monissa yrityksissä viestintää toteutetaan vailla suunnitelmaa.

Epätietoisuus yrityksen asioista aiheuttaa helposti huhuja. Huhujen levittäminen onkin helppoa, mutta niiden kitkeminen vaatii pidempää prosessia. (Kurtén, Salminen 2004, 41) Tästä syystä yrityksen johdon on syytä panostaa sisäisen viestinnän toimivuuteen ennen kuin huhut ja juorut lähtevät leviämään. Yrityksen toimintaan on saatava sellaista läpinäkyvyyttä, että työntekijöillä ei ole syytä epäillä heiltä pimitettävän mitään.

Monissa suurissa yrityksissä viestintää on palkattu tiedottajia hoitamaan viestintää. Viestinnän vastuu voidaan antaa myös henkilölle, joka hoitaa tehtävää oman toimensa ohessa (ototiedottaja). (Juholin 1999, 13) Etenkin suurissa yrityksissä, joissa tiedotettavaa asiaa on runsaasti, ja jossa on paljon niitä henkilöitä, joille tulee tiedottaa asioista, voi olla hyvä hankkia tiedottaja. Kuitenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä riittää usein, että viestinnän vastuut jaetaan ja että ollaan tietoisia siitä kenelle viestintä mistäkin asiasta kuuluu.

Sisäinen viestintä koskee montaa eri ihmistä, osastoa ja ryhmää. Seuraavassa listassa on lueteltu pääasialliset ryhmät. Tulee kuitenkin muistaa, että myös nämä ryhmät voidaan jakaa useissa yrityksissä esimerkiksi osastoittain tai maantieteellisesti.

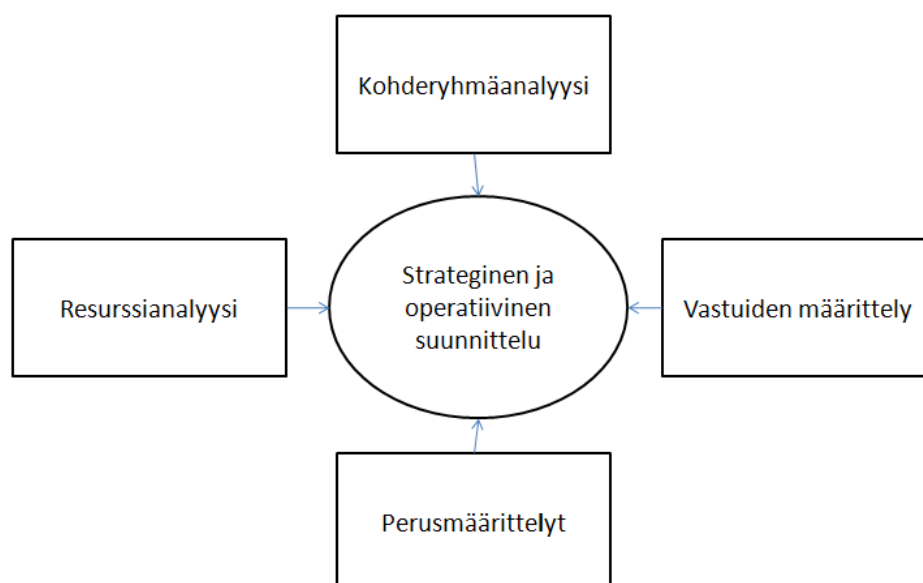
- johto
- esimiehet
- asiantuntijat
- työntekijät
- toimihenkilöt
- luottamushenkilöt
- osa-aikatyöntekijät
- työharjoittelijat
- kesäharjoittelijat
- yhteistyökumppanit

(Juholin 1999, 111)

Sisäinen viestintä koskee siis kaikkia yrityksen työntekijöitä työmäärästä, työsuhteen pituudesta tai statuksesta riippumatta. Kuten aiemmin todettiin, kaikki yrityksessä tapahtuva kommunikaatio on viestintää, joten kukaan ei myöskään voi välttyä siltä.

2.3.1 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Osa yrityksistä käyttää viestinnän mallia, jossa vastuu viestinnästä kuuluu kaikille. Tällöin viestintä on vuorovaikutusta, joka pohjautuu jokaisen yksilön vastuuseen päättää milloin, mistä ja miten viestitään. Viestintää voidaan myös toteuttaa niin, että se toimii työkaluna ja johdon resurssina. Tällöin sisäisen viestinnän suunnittelu edellyttää niin strategista kuin operatiivistakin suunnittelua. Lisäksi on vielä tunnettava viestinnän vastaanottajat, resurssit ja vastuut. (Juholin 1999, 105-106, 130-131)



Kuvio 4. Viestinnän suunnittelukenttä (Juholin, 1999)

Oheisesta kuvioista (Kuvio 4) näkee, kuinka viestinnän suunnittelukentän keskipisteessä ovat strateginen ja operatiivinen suunnittelu, eli konkreettiset suunnitelmat viestinnän parantamiseksi. Näitä suunnitelmia ei kuitenkaan voi eikä kannata tehdä, ellei ensin ole tehty tarvittavia analyysejä viestinnän ja viestintään kohdistettavien resurssien nykytilasta. Lukijan on hyvä huomata, että sisäistä viestintää tulee suunnitella integroidusti muun viestinnän kanssa, joten tätä samaa kuviota voidaan käyttää niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnänkin suunnittelussa.

Yksi ennen strategista ja operatiivista suunnittelua ennen tehtävä määrittely on viestinnän perusmäärittelyt tai perusviestit. Viestinnän perusmäärittelyt tarkoittavat viestinnän tarkoituksen ja periaatteiden määrittelyä. Viestinnän tarkoitus voi olla esimerkiksi tukea yrityksen visiota ja strategiaa. Tässä kohdassa määritellään siis lyhyesti ja tiiviisti se syy, miksi viestintää toteutetaan. Esimerkiksi sisäisessä viestinnässä viestinnän tarkoitus voi olla kouluttaa, motivoida tai sitouttaa henkilökuntaa. Viestinnän periaatteet tarkoittavat tietynlaisia pelisääntöjä, joiden mukaan viestintää toteutetaan. Niitä voivat olla esim. avoimuus ja rehellisyys. Periaatteet voidaan vielä avata, jolloin tuodaan esille kunkin periaatteen määrittely, ja kuinka periaate käytännössä toteutuu. (Juholin 1999, 107-110; Deski 2007)

Toinen yrityksen viestintää koskeva tärkeä määrittely tapahtuu vastuiden jakamisessa. Viestinnän vastuun jakamisessa on Juholinin mukaan kaksi ääripäätä. (1999, 112-113) Toinen ääripää katsoo viestinnän vastuun olevan täysin ammattilaisilla, jolloin tiedottajan tehtävänä on huolehtia kaiken informaation kulusta. Toinen ääripää taas uskoo, että viestintä kuuluu normaaliin ihmisten väliseen kanssakäymiseen, eikä sitä siten ajatella erillisenä funktiona. Näi-

den ääripäiden väliin jää optimaalinen tilanne, jossa tapahtuu luonnollista kommunikaatiota, mutta vastuut on silti jaettu. Etenkin poikkeustilanteissa on erittäin tärkeää, että on joku, jolle osoittaa kysymykset.

Vastaanottajien määrittely tapahtuu siten, että päätetään kenelle viestitään, ja otetaan selvää, millaisia odotuksia viestin vastaanottajilla on. Kaikki vastaanottajat eivät välttämättä ole kiinnostuneita samasta informaatiosta. (Juholin 1999, 111-112) Sisäisessä viestinnässäkin saattaa tulla eroavaisuuksia viestin sisällöissä, etenkin organisaation ollessa laaja. Funky Lady Oy:tä tarkastellessa kuitenkin viesti on pääosin sama jokaiselle työntekijälle, sillä erillisiä osastoja ei ole, ja muiden myymälöiden kampanjoista on hyvä olla tietoinen, sillä toimipisteet sijaitsevat niin lähellä toisiaan.

Yrityksen on myös määriteltävä viestinnän resurssinsa ennen strategista ja operatiivista suunnittelua. Viestinnän resursseja on erilaisia;

- laadullinen osaaminen
- määrällinen osaaminen
- viestinnälliset valmiudet eri henkilöillä tai ryhmissä
- tekniikka ja muut fasiliteetit
- raha
- tieto

(Juholin 1999, 118-119)

Yrityksen on tärkeä tuntea voimavaransa, jotta saadaan selville kuinka ne riittävät viestinnän tavoitteiden täyttämiseksi. Voimavarojen kehittämiseksi on tehtävä suunnitelma, joka jaksotetaan ajallisesti. Esimerkiksi erilaisten koulutusten ajankohdat on päätettävä tässä suunnitelmassa. (Juholin 1999, 118-119)

Kun yritys on tehnyt tarvittavan pohjatyön, voidaan siirtyä strategiseen suunnitteluun. Strategisessa suunnittelussa käydään läpi viestinnän avaintulokset, tulostavoitteet, joiden avulla avaintavoitteiden toteutumista seurataan, sekä tehtävät, joita tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Avaintuloksia voi määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla: "Henkilöstö on tietoinen ja ymmärtää muutoksen syyt ja seuraukset." Tällöin tulostavoitteena voisi olla esimerkiksi esimiesviestinnän eri ulottuvuuksien toimivuus pistemäärin tai prosentein. Tärkeää on, että tulostavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavia. Tehtävät puolestaan ovat konkreettisia tekoja, kuten esimerkiksi intranetin perustaminen tai esimiesten viestintävalmennus. (Juholin 1999, 114-118)

Operatiivinen suunnittelu pohjautuu aina strategiseen suunnitteluun. Operatiivisessa suunnittelussa määritellään viestinnän painopisteet, sekä valitaan ja jaksotetaan toimenpiteet esi-

merkiksi seuraavalle vuodelle. Painopisteiden valinnalla tarkoittaa sitä, että strategisessa suunnittelussa ilmenneet tehtävät järjestetään suuremmiksi kokonaisuuksiksi, joihin pääte-
tään keskittyä. (Juholin 1999, 106,118,120)

Painopisteet voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia:

- henkilöstön viestintävalmiuksien parantaminen koulutuksella
 - esimiesviestinnän parantaminen
 - panostaminen verkkoviestintään, eli Internetiin ja intranettiin
- (Deski 2007)

Vuosisuunnittelu aloitetaan nykytilan arvioinnista. Näin saadaan selville, mitä asioita on tärkeää tehdä. Sisäistä viestintää ajatellen nykytilaa arvioidessa on tärkeää tarkastella, kuinka nykyiset viestintäkanavat toimivat, saavatko työntekijät tarpeeksi tietoa tärkeistä asioista, kulkeeko tieto tarpeeksi nopeasti, ja miten sisäinen viestintä koetaan. Nykytilan arviointi voi pohjautua tulosten seurantaan, omaan tietoon tai erilaisiin tutkimuksiin. Arvioinnissa tarkastellaan viestinnän tärkeimpiä alueita, ja sen pohjalta lähdetään tekemään vuosisuunnitelmaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että suunnittelusta huolimatta yrityksellä tulee säilyä kyky joustaa ja reagoida yllättäviinkin tilanteisiin. (Juholin 1999, 121-123; Deski 2007) Tämän opinnäytetyön kohdalla nykytilan arviointi tapahtuu haastatteluiden sekä opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen perusteella tehdyssä tutkimusosiossa.

Vuosisuunnitteluun valitut toimenpiteet voidaan jakaa perusasioihin ja erillishankkeisiin. Perusviestintään kuuluu niitä asioita, joita viestinnässä tulee tapahtua, oli tilanne mikä hyvänsä. Näitä asioita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja osastopalaverit. Perusviestinnän asiat ovat yrityksen arkitoimintaa. Erillishankkeet ovat puolestaan niitä asioita, jotka liittyvät yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen, esimerkiksi yrityksen laajentamiseen. Erillishankkeilla tähdätään tietyn osa-alueen kehittämiseen viestinnässä. (Juholin 1999, 124-127)

Operatiivisen suunnittelun seuraava vaihe on ajallinen jaksotus, ja se tarkoittaa nimensä mukaisesti eri tehtävien ja toimenpiteiden sijoittamista kalenteriin. Lopuksi on hyvä tehdä ohjeistus, jossa käsitellään mm. kriisitilanteissa, kehityskeskusteluissa tai rekrytointihaastatteluuissa tarvittavia asioita. Viestintäsuunnitelmaan voidaan vielä liittää erilaista oheismateriaalia, esimerkiksi tutkimustuloksia tai organisaatiokaavioita, joiden pohjalta suunnitelma on rakennettu. (Juholin 1999, 127-129)

Sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeä huomioida seuraavat asiat:

- Nopeus
- Useus
- Avoimuus

- Rehellisyys
- Ymmärrettävyys

(Ikävalko 1995, 48)

Tämäkin sisäisen viestinnän tärkeitä tekijöitä ilmaiseva lista on hieman erilainen riippuen siitä kuka kyseisen listan on kirjoittanut. Esimerkiksi Hattersleyn ja McJannetin mukaan (2005, 11-13) tämä lista sisältää neljä kohtaa; tarkkuus, selkeys, lyhyys sekä ponnekkuus. Ajatus näissä listoissa on kuitenkin sama. Viestinnän kohteen on saatava viesti silloin, kun se on ajankohtainen. Viesti on välitettävä niin yksinkertaisesti ja rehellisesti, ettei tulkinnan varaa jää.

Viestinnän onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että asia kerrotaan ymmärrettävästi, eikä liian vaikein teknisin termein. Liika selittely ei myöskään ole hyvästä, etenkin mikäli perusteet eivät ole tarpeeksi vahvoja. (Kurtén, Salminen 2004, 42-43)

2.3.2 Sisäisen viestinnän sisältö

Elisa Juholin (1999, 133-139) jakaa sisäisen viestinnän sisällöt kahteen alueeseen; perusole-
lutukset (visio, arvot ja strategiat) sekä arkiasioihin (toimintaa tukevat asiat). Työntekijät kai-
paavat tietoa arkiasioista, jotta työyhteisö toimii, ja henkilöstön motivaatio pysyy yllä.

Työntekijöille viestittäviä asioita ovat esimerkiksi:

- taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet
- muutokset
- työllisyystilanne
- oma työ
- koulutus
- henkilöstöedut
- muiden yksiköiden ja projektien toiminta
- vapaa-ajan aktiviteetit
- tuotteet ja palvelut
- ajankohtaiset asiat toimialalla ja toimintaympäristössä

Juholinin mainitsemat arkiasiat sisältävät siis niin suoraan kuin epäsuoraankin yritystä ja sen henkilöstöä koskevia asioita.

2.3.3 Sisäisen viestinnän tilanteet

Sisäistä viestintää voidaan tarkastella osissa sen perusteella, millä välineillä (missä kanavissa) sitä toteutetaan. Toinen vaihtoehtoinen jaottelutapa on tutkia niitä tilanteita, missä sisäistä viestintää tapahtuu.

Sisäistä viestintää tapahtuu mm. seuraavissa tilanteissa. (Isohookana 2007, 226)

- johdon ja esimiesten viestintä
- funktioiden välinen viestintä
- viestintä muutostilanteissa
- henkilöstöviestintä (työsuhteen eri vaiheissa)

Sisäisen viestinnän jaottelutavat vaihtelevat. Esimerkiksi Juholin (1999, 180) lukee johdon ja esimiesten viestintään mukaan myös mm. rekrytointiviestinnän, joka kuuluu Ikävalkon jaottelussa henkilöstöviestintään. Tässä opinnäytetyössä rekrytointiviestintää käsitellään henkilöstöviestinnän kohdalla, sillä näin päästään käsittelemään henkilöstöviestintää työsuhteen eri vaiheissa.

Johdon ja esimiesten tehtävä on varmistaa, että työyhteisö toimii. Johdon tulee siis välittää koko henkilöstölle se strategia ja visio, sekä ne arvot, joihin henkilöstön toivotaan sitoutuvan. Työntekijähän ei voi täysin sitoutua toimintaan, mikäli hän ei ymmärrä yrityksen toimintaa, missiota ja arvoja. Johtaminen ei voi tapahtua pelkästään asioita johtamalla (management), vaan myös ihmisistä tulee välittää (leadership). Omalla toiminnallaan esimies voi näyttää esimerkkiä muulle henkilöstölle. (Isohookana 2007, 226-229) Esimies ei voi puhua yhtä ja tehdä toista, vaan hänen on jatkuvasti toimittava yrityksen arvojen mukaisesti. Tärkeitä ominaisuuksia hyvälle esimiehelle ovat oman esimiesaseman hyväksyminen, analyyttiset taidot, ihmissuhdetaidot sekä tunne-elämän taidot. Vain tällaiset taidot omaava henkilö voi olla hyvä esimies. (Kurtén, Salminen 2004, 35) Toisin sanoen johtajan hyvästä asiantuntemuksestaan ei ole hyötyä, mikäli hän ei pysty välittämään tätä tietoa alaisilleen, ja mikäli hän ei ole ansainnut tiettyä kunnioitusta muilta työntekijöiltä.

Yritykset muodostuvat erilaisista osastoista, jotka hoitavat kukin omia tehtäviään. Tällaisia osastoja voivat olla esimerkiksi tuotanto, logistiikka ja hallinto. Mikään osasto ei silti voi toimia yrityksessä täysin itsenäisenä, vaan toiminnat on hiottava yhteensopiviksi, jotta saavutetaan paras mahdollinen hyöty. Esimerkiksi tutkimus- ja kehittämisosasto kaipaa tietoja asiakkaiden mieltymyksistä, ja tätä tietoa se saa mm. myyntiosastolta. (Isohookana 2007, 229-230)

Yritykset kohtaavat erilaisia muutostilanteita esimerkiksi markkinoiden, poliittisen tilanteen tai teknologian kehittymisen vuoksi. Yritykset supistavat tai laajentavat toimintojaan ja organisoivat toimintaansa uudelleen. Muutostilanteissa on viestittävä koko organisaatiolle, jotta toiminta voi muuttua. (Isohookana 2007, 231-232)

Muutokset saattavat tapahtua yllättäen, tai ne voivat olla etukäteen suunniteltuja. Ihannetilanne olisi, mikäli muutokset pystyttäisiin ennakoimaan. Myös muutoksen positiivisten puolien, kuten oppimisen ja kehityksen korostaminen auttavat muutoksen läpiviennissä. Tällaisessa tilanteessa on erittäin tärkeää muistaa leadership eli ihmisten johtaminen, jotta ei keskitytä pelkästään muutoksen johtamiseen. (Isohookana 2007, 232-233)

Seuraavassa on esitelty muutosprosessin vaiheet:

- Nykytilan analyysi
- Muutostarpeiden kartoittaminen
- Muutosprosessien suunnittelu
- Muutosprosessin toteuttaminen
- Seuranta
- Arviointi

(Isohookana 2007, 233)

Nykytilan analyysi- vaiheessa viestinnän tavoite on saavuttaa yhteinen ymmärrys tilanteesta perustelemalla muutoksen tarve henkilöstölle. Seuraavassa vaiheessa, muutostarpeiden kartoittaminen, johto ja esimiehet täsmentävät henkilöstölle, mitä kaikkea muutos koskettaa ja mikä on muutoksen syy. Näin saavutetaan koko organisaatiolle yhteinen näkemys asioista.

(Isohookana 2007, 233)

Muutosprosessien suunnittelun vaiheessa luodaan kokonaiskuvaa muutoksesta ja käsitellään muutosvastarintaa motivoinnin, keskusteluiden ja erilaisten suunnittelupalavereiden avulla. Seuraavaksi muutosprosessia lähdetään toteuttamaan, eli koko henkilöstö sitoutetaan muutokseen, jotta voidaan päästä kohti yhteisiä tavoitteita. (Isohookana 2007, 233)

Lopuksi on muistettava vielä seuranta ja arviointi. Henkilöstöltä saatu palaute auttaa näkemään muutoksesta koituneet hyödyt. Muutoksen viimeisessä vaiheessa johdon ja esimiesten tulee viestiä henkilökunnalle, mikäli palautteen pohjalta ryhdytään vielä uusiin muutoksiin. Lisäksi henkilöstöä tulee kiittää muutosprosessissa mukana olosta. Lopullisena tavoitteena arviointivaiheessa on saavuttaa koko organisaatiolle yhteinen näkemys jatkosta. (Isohookana 2007, 233)

Muutokset aiheuttavat lähes aina vastarintaa ja vaikeita tilanteita. Esimiesten on kuitenkin puututtava tilanteeseen ja keskusteltava puolueettomasti asianosaisten kanssa. Avoin viestintäilmapiiri auttaa karsimaan huhuja ja juoruja, joita muodostuu silloin, kun henkilöstö ryhtyy omatoimisesti arvelemaan tapahtumien kulkua. (Isohookana 2007, 235)

Esimiesten ja johdon on myös hyvä tiedottaa niistä asioista, joista ei vielä ole varmuutta. Näin henkilöstö saadaan tuntemaan, että heiltä ei pimitetä mitään. Henkilöstölle kannattaa myös kertoa, milloin uutta tietoa on odotettavissa. Täytyy myös muistaa, että eri ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin, riippuen esimerkiksi heidän persoonallisuudestaan, itsetun-
nostaan sekä elämäntilanteestaan. (Kurtén, Salminen 2004, 22)

Henkilöstöviestintää tapahtuu työsuhteen kaikissa eri vaiheissa. Viestintä alkaa jo rekrytointi-
tilanteessa ja jatkuu perehdyttämisen ja kehityskeskusteluiden kautta työsuhteen päättymi-
seen asti. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan työsuhteen eri vaiheita ja vaiheissa tapahtu-
vaa viestintää tarkemmin.

Rekrytinnissa viestintää on ilmoittelu työpaikasta esimerkiksi lehdissä, henkilökohtaiset yh-
teydenotot hakijoihin puhelimitse tai sähköpostitse, valittujen henkilöiden tapaaminen kas-
vokkain ja lopulta ilmoitus henkilölle, onko hän saanut paikan vai ei. On tärkeä muistaa in-
formoida myös niitä, jotka eivät saa kyseistä työpaikkaa, jotta annetaan hakijalle kuva yrityk-
sestä rehellisenä ja suorana toimijana. (Isohookana 2007, 236-237) Rekrytointitilanteessa
yrityksen johdon sekä muiden rekrytointiprosessiin osallistuvien on kommunikoidava keske-
nään, sillä vain siten voidaan varmistaa, että kaikilla on samat toiveet uuden työntekijän suh-
teen. (Kjelin, Kuusisto 2003, 74)

Perehdyttämisiestintä sisältää työpaikkaan ja työtovereihin tutustuttamista, uuden paikan
tavoille opettamista ja uuden työntekijän tukemista. Perehdyttämisvaihe kestää siihen saak-
ka, kunnes katsotaan työntekijän pärjäävän työssään itsenäisesti. Perehdyttämässä käyte-
tään apuna keskustelujen ja työhönohjauksen lisäksi esimerkiksi erilaisia henkilöstölehtiä,
tuote-esitteitä, intranetiä ja vuosikertomuksia. Myös perehdyttäminen on eräänlainen muu-
tostilanne niin uudelle työntekijälle kuin muullekin yritykselle. Siksi perehdyttäjän onkin olta-
va asialleen omistautunut, ja hänen tulee varata siihen aikaa. Näin taataan parhaat tulokset
pitkällä tähtäimellä. (Isohookana 2007, 238-239)

Perehdyttämiseen on hyvä käyttää aikaa, sillä vain siten uusi työntekijä voi oppia talon tavoil-
le. Mikäli perehdyttämistä ei hoideta huolella, reklamaatioiden määrä saattaa kasvaa, maine
voi kärsiä ja asiakkaat voivat lopettaa yhteistyön. Lisäksi hyvä perehdyttäminen vaikuttaa
positiivisesti henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. (Kjelin, Kuusisto 2003, 20-21) Uusi työn-
tekijä sitoutuu paremmin työpaikkaan, kun hän saa jo alussa sen kuvan, että häntä arvoste-
taan ja hänestä pidetään huolta. Työpaikallakin perehdyttämiseen käytettävään panokseen
tulisi suhtautua investointina, sillä hyvän perehdytyksen jälkeen yrityksellä on käytössään uusi
voimavara, osaava työntekijä.

Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja esimiehen ja alaisen välisiä keskustelutilanteista, joissa arvioidaan saavutettuja tuloksia, sovitaan tavoitteista, kehitetään työilmapiiriä ja esimies-alais-suhdetta, sekä parannetaan työskentelyolosuhteita. (Isohookana 2007, 239) Kehityskeskusteluissa järjestetään siis esimiehelle ja alaiselle aikaa keskustella niistä asioista, joita koetaan tärkeiksi.

Viestintätaitoja ei sovi unohtaa työsuhteen päättymisenkään hetkellä, oli sitten kyseessä irtisanominen, irtisanoutuminen tai eläkkeelle jääminen. Tämän muutoksen hetkellä on tärkeää, että kummallekin osapuolelle jää hyvä mieli. Itsensä irtisanoneelle henkilölle kannattaa järjestää lähtöhaastattelu. Haastattelussa viimeistään lähtevä henkilö saa varmistettua itselleen, että hän on tehnyt oikean ratkaisun irtisanoutuessaan. Lähtevä henkilö lähtee haastattelun jälkeen hyvillä mielin, jolloin vältetään se että hän kertoisi yrityksestä negatiivisia asioita eteenpäin. (Isohookana 2007, 240)

Irtisanomiset ovat vaativia tilanteita, ja niiden kohdalla tulee pyrkiä säilyttämään irtisanotun itsekunnioitus, sekä minimoimaan negatiiviset ajatukset. Irtisanomiset saattavat kiinnittää myös median huomion, joten yrityksen on valmistauduttava kohtaamaan tällainen julkisuus. (Isohookana 2007, 240)

Eläkkeelle jääneisiin työntekijöihin voi pitää edelleen yhteyttä esimerkiksi lähettämällä heille henkilöstölehteä. Heitä voi myös kutsua yrityksen tapahtumiin, joissa on mukana johdon edustajia. Eläkkeelle jääneet muistelevat mielellään vanhaa työnantajaansa, ja silloin on tärkeää että heidän kertomansa viesti on positiivinen. (Isohookana 2007, 240)

Henkilöstöviestintä voi siis tapahtua kasvokkain tai esimerkiksi henkilöstölehden avulla. Henkilöstölehdet voivat olla painettuja lehtiä tai verkkolehtiä ja niiden tavoitteena on luoda yhteishenkeä sekä kertoa esimerkiksi yrityksestä, tuotteista tai asiakkaista. (Isohookana 2007, 242)

2.3.4 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavia on lukuisia. Osa kanavista on suullisia, osa kirjallisia. Toiset kanavista myös toimivat nopeammin kuin toiset. (Ikävalko 1999, 59) Isohookana muistuttaa kuitenkin, että monien kanavien käyttöä kannattaa välttää, jottei vastaanottajaa kuormiteta turhaan. (2007, 226) Kanavista kannattaa siis valita se, mikä on kulloinkin tehokkain.

Kanavien käyttöön vaikuttaa myös yrityskulttuuri, eli se miten yrityksessä on totuttu käyttämään eri kanavia. Tosin aina yrityksen käytäntö ei tarkoita parasta mahdollista tapaa, joten myös omaa ajattelua kannattaa käyttää. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 50)

Eri viestintätilanteista puhuttaessa sivuttiin myös osaa viestintäkanavista. Seuraava lista ko-
koaa kuitenkin yhteen pääasialliset viestintäkanavat nimenomaan välineen eikä käyttötilan-
teen mukaan.

- Henkilökohtainen kanssakäyminen, yksityinen
- Henkilökohtainen kanssakäyminen, monelle yhtä aikaa
- Sisäinen radio ja televisio
- Puhelinuutiset
- Tiedotteet
- Sähköposti
- Ilmoitustaulut
- Tiedotuslehti
- Henkilöstölehti

(Ikävalko 1999, 59–70) Nykyisin tähän listaan sopii lisätä myös Internet, intrat, teleneuvotte-
lut, chatit ja muut tekniikan kehittymisen myötä syntyneet kanavat. (Lohtaja, Kaihovirta-
Rapo 2007, 51)

2.3.5 Sisäisen viestinnän arvioiminen

Sisäisen viestinnän arvioinnissa on tarkoitus selvittää, onko saatu aikaan konkreettisia tekoja
tai tuotteita. Lisäksi selvitetään, millaisia vaikutuksia sisäisellä viestinnällä on ollut yhteisössä
esimerkiksi työilmapiirin, tai arvojen sisäistämisen kannalta. Lopuksi tutkitaan vielä, palvele-
vatko edellä mainitut saavutukset yhteisön tavoitteita matkalla lopullisen vision saavuttami-
seen. (Juholin 1999, 162-163)

Sisäisen viestinnän toimivuutta voidaan tutkia erilaisin tutkimuksin, tai henkilöstöltä voidaan
kysyä suoraan heidän mielipiteitään. Helpoin tapa testata viestinnän toimivuutta on valita
jokin asia, josta on äskettäin tiedotettu. Lähettäjä ja vastaanottajat kirjoittavat seuraavaksi
ylös omat kokemuksensa, edut, haitat ja parannusehdotukset. Saadut tulokset kootaan yhteen
ja niiden tulokset analysoidaan. Lopuksi kootaan parannusehdotus. (Ikävalko, 1999, 57) Muita
itsearviointimenetelmiä ovat esimerkiksi päiväkirjan pitäminen, benchmarking eli vertailu
huipputasoon, sekä KVASt-testi, jonka avulla tiedottaja tai viestintäyksikkö voi arvioida omaa
työtään. (Juholin 1999, 164-169)

Itsearviointimenetelmien lisäksi viestinnän toimivuutta voidaan tutkia erilaisilla auditointime-
netelmillä. Tällöin auditoinnin suorittaa ulkopuolinen henkilö. Auditoinnissa tutkitaan viestin-
nän vahvuuksia ja heikkouksia ja verrataan niitä muihin organisaatioihin. Menetelmät voivat
olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia; osaa menetelmistä, kuten esimerkiksi haastattelua,
voidaan käyttää kumpaankin tarkoitukseen. Erilaisia auditointimenetelmiä ovat haastattelui-

den lisäksi kyselylomakkeet, ryhmäkeskustelut, ulkoiset arviointiryhmät ja havainnointi. (Juholin 1999, 172-175)

Tuloksien arvioiminen onnistuu kuitenkin vain, mikäli viestinnän tavoitteet, arviointikriteerit ja lähtötaso ovat selvillä. Lisäksi aiemmin esitellyt perusmäärittelyt tulee olla tehtynä. (Juholin 1999, 162)

3 Funky Ladyn viestintäprosessit

Funky Ladyssä ei ole tällä hetkellä ohjeistusta sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä toteutetaan puhelimitse, sähköpostitse sekä ns. infoviholla, jollainen löytyy kustakin toimipisteestä. Infovihko on tarkoitettu ainoastaan myymäläkohtaiseen viestintään. Lisäksi sisäinen viestintä toteutuu kasvokkain keskusteltaessa.

Infovihon käyttö jakaa omistajan mukaan mielipiteitä. Esimerkiksi Forumissa, jossa työskentelee eniten ihmisiä, vihkoa käytetään aktiivisesti. Toisaalta taas myymälöissä, joissa on vain muutama työntekijä, saattaa vihon käyttö helposti jäädä. Vihon käytössä on myös yksilökohtaisia eroja, sillä osa myyjistä kirjoittaa siihen herkemmin kuulumisia kuin toiset. (Salmenkallio, 2011)

Työntekijät saavat kuukausittain ns. infokirjeen, jossa on kerrottu kuukauden aikana sattuneita tärkeitä asioita, sekä tiedotetaan mahdollisista tulevista muutoksista. Infokirjeessä saataan myös kertoa esimerkiksi myynnin kehittymisestä tai uusien työntekijöiden palkkaamisesta. Infokirje toimii henkilöstölehden tavalla yrityksessä, joka on henkilöstömäärältään pieni. Infokirjeen negatiivisia puolia ovat viestinnän yksisuuntaisuus, sekä tiedon hidas kulku. Infokirje ei siis toimi silloin, kun asiat halutaan saattaa pikaisesti henkilökunnan tietoon. Viime aikoina infokirjeen käyttöä on jätetty kuitenkin vähemmälle, sillä sähköpostilla saadaan samat asiat kerrottua nopeammalla aikataululla.

Sähköposti on otettu käyttöön myymälöissä vasta tämän opinnäytetyön tekemisen aikana. Nykyisessä toiminnassa myyjillä ei ole välttämättä edes käsitystä, mikäli lehdessä on ollut liikkeen mainos. Usein yksikään liikkeen myyjistä ei ole nähnyt mainosta, vaikka tietäisikin sellaisen olevan lehdissä. Tähän asiaan on viime aikoina saatu muutosta siten, että lehden mainokset lähetetään yhä useammin myymäläkohtaisiin sähköposteihin. Salmenkallio kiittelee, että myyjät ovat myös ruvenneet lukemaan sähköpostia ahkerammin, mutta parantamisen varaa olisi silti. (Salmenkallio, 2011)

Henkilökunnalle pidetään kokouksia, joissa päästään keskustelemaan asioista kasvokkain. Näissä tilaisuuksissa jokaisella on mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin. Kokouksissa

voidaan keskustella esimerkiksi tietyn tuotteen menekistä, mahdollisista konflikteista työpaikalla, tai muista ajankohtaisista asioista. Omistaja pitää näitä kokouksia hyvinä sisäisen viestinnän kannalta ja toivookin, että kokouksia ehdittäisi järjestää useammin. (Salmenkallio, 2011)

Sisäistä viestintää tapahtuu myös koulutuksissa, joita järjestetään useamman kerran vuodessa. Koulutukset tapahtuvat maahantuojien puolesta, mutta ne ovat hyviä tilaisuuksia tavata kaikki yrityksen työntekijät ja vaihtaa kuulumisia. Koulutuksissa henkilökuntaa myös informoidaan tulevista mallistoista.

Tarvittaessa Funky Ladyssä voidaan järjestää myös kahdenkeskisiä keskusteluhetkiä omistajan kanssa, mutta varsinaisia kehityskeskusteluja ei yrityksessä ole ollut tapana pitää. Funky Ladyn ilmapiiri on yleisesti ottaen hyvä, joten omistajan kanssa on helppo puhua muutenkin kuin järjestetyissä tapaamisissa.

Koko yrityksen työntekijät tapaavat toisiaan harvoin. Useimmiten työntekijät tapaavat toisiinsa virallisissa merkeissä, kuten edellä mainitut koulutukset ja kokoukset. Näissäkin tilanteissa paikalla on usein vain puolet henkilökunnasta kerrallaan. Omistajan mukaan yhteistä tekemistä voisikin järjestää useammin, mutta käytännössä se on nykyisen seitsemänpäiväisen aukiolon takia mahdotonta. (Salmenkallio, 2011)

Toisten myymälöiden tuotevalikoimista (esimerkiksi puuttuvat koot) ei ole ollut saatavilla kirjallista tietoa, vaan tämäntyylliset asiat on selvitetty soittamalla toiseen liikkeeseen. Tämä on hidasta sille myyjälle, joka tietoa etsii, mutta se aiheuttaa myös katkoksia työskentelyyn sille myyjälle, joka joutuu etsimään toiselle tätä informaatiota. Funky Ladyssä onkin otettu käyttöön sähköinen tietojärjestelmä Softli, josta näkee muiden myymälöiden varastotilanteen nopeasti. Näin vältytään turhalta soittelulta. Käytännössä Softlin käyttöönotto ei ole sujunut niin sulavasti kuin olisi toivottu, ja välillä kone näyttää virheellisiä varastomääriä. Tilanne on kuitenkin parantunut koko ajan.

Työntekijöiden perehdytys tapahtuu siten, että uusi työntekijä menee liikkeeseen töihin kokeneempien työntekijöiden kanssa töihin, ja oppii toimintamallit tekemisen kautta. Uusia asioita opitaan sitä mukaa, kun tilanteita osuu kohdalle. Esimerkiksi reklamaatioita opitaan käsittelemään usein vasta silloin, kun asiakas seisoo tiskin edessä ja odottaa korvausta viallisesta tuotteesta. Monista asioista löytyy ohjeet Funkymapista, mutta käytännössä tätä mappia ei ole päivitetty pitkään aikaan.

Omistaja toivoo itse myyjiltä enemmän aloitteita, jotta viestintää saataisiin sujuvammaksi. Hän muistuttaa, että kenttätöissä nähdään sellaisia epäkohtia, joita hän ei itse toimistossa

ollessaan tule välttämättä ajatelleeksi. Tästä syystä olisikin erityisen tärkeää, että myyjät välittäisivät tietoa ja ajatuksia eteenpäin. (Salmenkallio, 2011)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus, jonka avulla saadaan tietoa kehityskohteista, on kvalitatiivinen eli laadullinen ns. tapaustudkimus (case study). Siinä yritetään siis saada yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta havainnoimalla ja haastatteleamalla. Case - tutkimukselle onkin tyypillistä tutkia erilaisia prosesseja. (Hirsjärvi ym. 2005, 125-126) Tässä työssä tarkastelun kohteena on erityisesti sisäisen viestinnän toiminta. Etenkin osallistuvan havainnoinnin merkitys tässä työssä on suuri, sillä opinnäytetyön tekijä on ko. yrityksessä töissä, ja kohtaa viestinnän ongelmia päivittäin.

Haastattelukysymykset suunniteltiin siten, että niiden avulla saataisiin mahdollisimman hyvä kuva yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta. Aihepiirit haastattelukysymyksiin poimittiin tämän opinnäytetyön sisäistä viestintää koskevasta teoriaosuudesta. Haastattelussa kysytyjä asioita ovat perehdytysviestintä ja koulutus, viestinnän onnistuminen Ikävalkon viisikohtaisen listan (nopeus, useus, avoimuus, rehellisyys, ymmärrettävyys) kannalta, viestintäkanavien käyttö, arkiasioista viestiminen, sekä viestintä ongelmatilanteissa. Lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa itse parannusehdotuksia sisäiseen viestintään. Tarkemmin kysymykset selviävät haastattelulomakkeesta, joka löytyy liitteistä. (Liite 1)

Haastatteluissa verrattiin osa-aikaisten ja kokopäiväisten, sekä eri myymälöiden työntekijöiden kokemuksia keskenään. Haastateltavina olivat Funky Lady Oy:n työntekijät, vähintään yksi kustakin myymälästä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Opinnäytetyön tekijä uskoi etukäteen, että eri myymälöiden välillä viestintä voidaan kokea hyvinkin eri tavoin. Esimerkiksi myymälässä, jossa työskentelee pääasiallisesti vain yksi henkilö, ei tapahdu myymälän sisäistä viestintää ollenkaan. Tällöisen myymälän työntekijä voi pitää itse kaikki langat käsissään, ja hän tietää missä milloinkin mennään. Toisaalta taas yrityksen yhteisistä asioista kuullaan melko usein erilaisten huhupuheiden ja juorujen kautta, jolloin työyhteisön merkitys korostuu.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Opinnäytetyön tekijä käytti valmista haastattelurunkoa, mutta koska haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja, oli luontevaa keskustella valmista runkoa vapaammin. Haastattelu oli siis muodoltaan teemahaastattelu, jossa aihepiirit ovat tiedossa, mutta muoto ja kysymysten järjestys määräytyvät haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2005, 197-198) Haastatteluista olisi ollut mahdollisuus toteuttaa myös useamassa osassa, mikäli ensimmäisellä kerralla saadut vastaukset eivät olisi riittäneet kokonais-

kuvan tarpeeksi tarkkaan kartoitukseen. Tämänkaltainen joustavuus onkin tyypillistä haastatteluille.

Haastattelun etuna on se, että haastateltavat voivat selventää antamiaan vastauksia, ja heiltä voidaan pyytää perusteluita vastauksille. Haastattelija näkee myös haastateltavan ilmeet ja eleet, joista voi mahdollisesti päätellä jotain. Haastattelijalla on yleensä myös mahdollisuus tavoittaa haastateltava uudelleen, ja haastatella tätä toiseen kertaan tai pyytää selventämään ensimmäisellä kerralla saatuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2005, 194)

Haastattelun tekemisessä on toki myös negatiivisia puolia. Haastattelemine vie aikaa niin haastattelijalta kuin haastateltavaltakin. Haastateltava saattaa koettaa antaa myös ns. sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2005, 195) Tutkimuksen tekijä pitää kuitenkin haastattelun positiivisia puolia voimakkaampina kuin negatiivisia. Haastateltavien nimet eivät tule esiin opinnäytetyössä, joten tämä auttaa minimoimaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia.

Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että joka myymälästä tuli vähintään yksi haastattelu. Kuudesta haastateltavasta työntekijästä viisi oli kokopäiväisiä, mutta koska Funky Lady Oy:n työntekijöistä suurin osa on kokopäiväisiä, tämä jakauma on prosentuaalisesti hyvin lähellä totuutta. Tarkkaa määrää kokopäiväisistä ja osa-aikaisista on vaikea laskea siitä syystä, että tilanteet vaihtelevat esimerkiksi sen mukaan, kuinka työntekijöillä on mahdollisuuksia tehdä töitä opiskeluidensa ohella.

Haastattelut toteutettiin tammikuun ja helmikuun 2011 aikana. Kukin haastattelu kesti noin puoli tuntia. Haastattelut nauhoitettiin, ja sen jälkeen opinnäytetyön tekijä purki haastattelut paperille. Haastattelujen purku tapahtui ranskalaisin viivoin, jotta haastattelija sai jäseneltyä asiat aihealueittain - itse haastatteluissa hypittiin välillä aiheesta toiseen sen mukaan, mitä haastateltavalle tuli mieleen. Myöhemmin oli mahdollisuus palata nauhalta haluttuun kohtaan.

Haastatteluissa validiteetin eli pätevyteen vaikuttaa se, onko kysymykset tulkittu oikein. Tässä opinnäytetyössä haastattelijalla oli kuitenkin mahdollisuus muotoilla kysymyksiä uudelleen, joten käytännössä väärinymmärrykset jäivät minimiin. Haastattelut toteutettiin työpaikalla, jossa oli koko ajan viereisessä tilassa myös muita ihmisiä. Tämä saattoi vaikuttaa haastateltavan keskittymiskykyyn, mutta opinnäytetyön tekijä pitää tätäkin hyvin pienenä riskinä.

Haastateltavien määrä oli noin 40 % yrityksen työntekijöistä. Vastaukset olivat kuitenkin niin keskenään samankaltaisia, ettei opinnäytetyön tekijä usko suuremman haastateltavien määrän muuttavan lopputulosta. Lisäksi haastattelijalla oli itsellään havainnoinnin kautta saatu

ennakkokäsitys tilanteesta, ja haastattelut vain vahvistivat tätä käsitystä. Opinnäytetyön case - osion tutkimus on siis luotettava.

5 Tutkimuksen tulos

5.1 Perehdytys- ja koulutusviestintä

Työhön perehdytyksessä koettiin puutteita. Itse perehdytysaika koettiin hyvän pituiseksi, ja työntekijät kiittelivät muiden työyhteisön jäsenten avuliaisuutta perehdytyksessä. Kirjallinen materiaali ei kuitenkaan täytä kaikkia vaatimuksia, ja ohjeistuksesta puuttuukin oleellisia, päivittäisessä työskentelyssä tarvittavia tietoja. Koulutuksen kirjallista materiaalia ei ole uudistettu pitkään aikaan, vaikka uusia käytäntöjä on sovittu suullisesti, ja myymälöissä on otettu käyttöön tietokoneet. Työntekijöiden ja omistajan haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että kirjallista materiaalia ei lueta, koska se ei ole ajantasaista, ja omistaja taas ei ole päivittänyt kirjallista materiaalia, koska kukaan ei lue sitä. Tässä huomataan tietty kehä, joka toistuu, mikäli viestinnän avoimuudesta ei huolehdi.

Uuden kassa-/tietojärjestelmän koulutus, sekä muu tietotekninen koulutus on siis myös jäänyt vähälle huomiolle. Työpaikalla on ilmennyt, että osa työntekijöistä käyttää tietokonetta rohkeammin ja oppii asiat helpommin kuin toiset. Tässä ilmenee selkeästi sukupolvien välinen ero; nuoremmat työntekijät ovat tottuneempia käyttämään tietokoneita opiskeluissaan ja arkielämässään. Haastattelija oli huomannut tämän jo havainnoidessaan yrityksen toimintaa, ja haastatteluissa huomasi eron sukupolvien välillä. Karkeasti jaotellen alle 30 - vuotiaat työntekijät olivat tyytyväisiä saamaansa tietotekniseen koulutukseen, kun taas yli 30 - vuotiaat eivät.

5.2 Sisäisen viestinnän onnistuminen

Haastateltavia pyydettiin kertomaan esimerkkejä onnistuneista tai epäonnistuneista viestintä-tilanteista. Epäonnistuneista tilanteista oli helpompi saada tarinoita, mutta tämä on huomattu jo arkielämässä: huonot kokemukset jäävät helpommin mieleen ja niistä kerrotaan enemmän eteenpäin.

Konkreettinen esimerkki epäonnistuneesta viestinnästä: Asiakas tulee myymälään, ja kysyy mainoksessa ollutta tuotetta. Myyjä ei ole nähnyt kyseistä mainosta ja rupeaa penkomaan sähköposteja, josko sieltä löytyisi mainoksen tiedot. Myyjällä menee tähän aikaa, ja kenties asiakaskin hermostuu odotteluun.

Toinen esimerkki: Omistaja on antanut ohjeet myymälään siitä, kuinka uusi tuote x syötetään tietojärjestelmään. Tieto ei kuitenkaan kulje toiseen myymälään, jolloin toisessa myymälässä tuote syötetään virheellisesti koneelle. Tietojen uudelleen syöttäminen tai niiden muuttaminen vie taas aikaa.

Kolmas esimerkki: Myyjä on tehnyt listan puuttuvista tuotteista paperille, ja enää tulisi siirtää tilaus exceliin ja lähettää se sähköpostilla eteenpäin. Myyjä ei kuitenkaan saa exceliä toimimaan, ja joutuu odottamaan toista myyjää apuun. Jälleen kuluu työtunteja odotteluun.

Nämä edellä mainitut sisäisen viestinnän epäonnistumiset kertovat siitä, että sisäisen viestinnän puutteellisuus hidastaa myös muita työtehtäviä. Myyjät joutuvat odottamaan apua kollegoiltaan, tai etsimään tietoa sähköpostin tiedostoista, sen sijaan että tieto olisi heillä itsellään, tai edes helposti löydettävissä kirjallisesta materiaalista.

Esimerkki onnistuneesta viestintätilanteesta: Myyjä on palannut neljän viikon mittaiselta kesälomalta. Asiakas saapuu liikkeeseen ja kyselee reklamaatiotuotteensa perään. Myyjä löytää infovihosta reklamaatiota koskevaa tietoa, ja saa välitettyä tiedon heti asiakkaalle. Kun viestintä on kunnossa, aikaa ei kulu turhaan odotteluun, ja työntekijä tietää heti mistä löytää tarvitsemansa tiedon.

Käytännössä vaikeaksi kysymykseksi osoittautui kohta 5.d., eli toimivan sisäisen viestinnän merkitys yritykselle. Kaikki haastateltavat osasivat kuitenkin nimetä epäonnistuneen viestinnän haittoja, joten rivien välistä voidaan tulkita näiden vastakohtat. Toisin sanoen onnistuneen sisäisen viestinnän hyötyjä ovat se, ettei tarvitse tuntea itseään tyhmäksi asiakkaan edessä, työnteon nopeuttaminen, sekä se että yhteisiä pelisääntöjä sopimalla vältetään turhat konfliktit.

5.3 Viestintäkanavat

Pääasiallisiksi viestintäkanaviksi nimettiin face-to-face, sekä puhelin. Sähköpostin nimesi hyväksi viestintäkanavaksi vain muutama. Opinnäytetyön tekijä itse kokee sähköpostin toimivaksi, helpoksi ja nopeaksi tavaksi viestiä, mutta tämä viestinnän väline ei toimi, mikäli kukaan ei toisessa päässä lue saapunutta sähköpostia.

Kokopäiväiset työntekijät saavat helposti toisiltaan informaatiota huhupuheiden kautta, mutta osa-aikaisilta työntekijöiltä puheet jäävät helposti kuulematta. Siitä syystä osa-aikaiset työntekijät toivovatkin parempaa kirjallista viestintää. Eri myymälöiden välillä ei ollut mainittavia eroja siinä, miten sisäisen viestinnän toimivuus koettiin. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että työntekijät kokivat hyvänä sen, että työvuoroja tehdään välillä myös muualla kuin

omassa pääasiallisessa myymälässä. Näin päästään keskustelemaan kasvokkain myös niiden kollegojen kanssa, joita nähdään harvemmin. Lisäksi toisesta myymälästä voidaan tuoda omaan myymälään uutta tietoa tai uusia tapoja toimia.

5.4 Viestityt asiat ja ongelmatilanteet

Työntekijät kiittelivät sitä, että tulevista mallistoista saadaan tietoa hyvissä ajoin etukäteen. Tuotekoulutuksia koettiin siis olevan riittävästi. Työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua alan messuille, joilla pääsee näkemään mallistoja, tapaamaan maahantuoja ja sekä keskustelemaan muiden alan toimijoiden kanssa.

Tietokoneaikaan siirtyminen on myös parantanut viestintää joissain asioissa. Muihin myymälöihin on helppo lähettää sähköpostia, mikäli haluaa saada jonkin asian kaikkien tiedoksi. Myös erilaisia kirjallisia materiaaleja, kuten hinnastoja, on helppo lähettää sähköisesti. Lisäksi nykyisin myymäläkohtaisiin sähköposteihin saadaan tiedot lehtimainoksista, joten jokainen myyjä voi työpäivänsä alussa tarkistaa, mitä asiakkaat tulevat mahdollisesti kyselemään.

Parannusta kaivattiin niihin asioihin, joita epäonnistuneiden viestintätilanteiden esimerkeissä käytiinkin jo läpi. Näitä asioita ovat mainokset (siitäkin huolimatta, että parannusta on jo tapahtunut), sekä erilaiset asiakaskohtaukset esimerkiksi reklamaatiotapauksissa. Toisin sanoen viestintään kaivattiin parannusta jokapäiväisten asioiden kohdalla, jotta työteko saataisiin kaikkiaan sujuvammaksi. Parempaa tiedotusta kaivattiin lähinnä mainoksista ja kampanjoista, sekä sellaisista päivittäisistä asioista jotka liittyvät kassajärjestelmän käyttöön.

Työpaikan yhteishenki on hyvä, joten asioista on helppo puhua. Myös muissa myymälöissä työskentelevät henkilöt koetaan läheisiksi, eikä haastateltavilla ole vaikeuksia soittaa toiseen myymälään, mikäli jokin asia kaipa selvittämistä. Myös johtoon päin on helppo olla yhteydessä. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että ongelmatilanteissa moni työntekijä ottaa ensimmäisenä yhteyttä omistajaan tai toiseen myymälään, sen sijaan että etsisi tiedon kirjallisista ohjeista.

5.5 Kehitysehdotukset haastateltujen mukaan

Haastateltavat esittivät sellaisia kehitysehdotuksia, kuten tietotekninen koulutus, sekä kirjalliset pelisäännöt. Lisäksi näihin kehitysehdotuksiin kuuluu myös omistajan toive avoimuuden lisäämisestä.

Lisäksi opinnäytetyön tekijä on itse tehnyt kehitysehdotuksia oman havainnointinsa, sekä opinnäytetyötä varten kerätyn teoriapohjan avulla. Näitä kehitysehdotuksia käydään läpi tarkemmin luvussa 6, kehitysehdotukset.

6 Kehitysehdotukset

6.1 Perehdytys- ja koulutusviestinnän kehittäminen

Ensimmäinen kohta sisäisen viestinnän parantamissuunnitelmassa on se, että toimintatavoista tulee laatia selkeät, yksityiskohtaiset ohjeet. Esimerkiksi nykyinen lahjakorttikäytäntö umpeutuneiden lahjakorttien osalta on ollut epäselvä, ja toiminut lähinnä ns. fiiliksen mukaan. Osa myyjistä kun ei hyväksy ollenkaan vanhentuneita lahjakortteja, ja osa hyväksyy kortin, vaikka se olisi umpeutunut jo muutama kuukausi sitten. Mikäli jokaisesta asiasta olisi ohjeet, ei tarvitsisi käyttää mutua -tuntumaa. Toki terveen järjen käytölle on hyvä jättää joustovaraa, mutta ohjeet takaisivat ainakin sen, että kenenkään ei tarvitsisi tehdä päätöksiä omalla vastuulla, ja näin myös asiakkaille taattaisiin tasapuolinen kohtelu.

Tällainen infopaketti toimisi myös hyvänä perehdytysmateriaalina uudelle myyjälle. Kuten perehdytysviestintää koskevassa kappaleessa todettiin, perehdyttämiseen on syytä panostaa, jotta voidaan minimoida reklamaatiotapaukset. Koulutusmateriaalia tulisi siis uudistaa ja laajentaa. Työohjeita ei ole päivitetty pitkään aikaan, joten niissä esiintyy puutteita sekä vanhentunutta tietoa. Softlin käytöstä ei ole lainkaan kirjallisia ohjeita. Tulevaisuudessa jokainen uusi työntekijä saisi luettavakseen ohjeistuksen, joka sisältää kaiken tärkeän tiedon työpaikan yleisistä käytännöistä, sekä käyttöohjeet Softliin. Lisäksi jokaisen tulisi saada harjoitella Softlin käyttöä testiohjelmalla ennen töiden aloittamista. Lisäksi perehdytyksestä olisi hyvä olla olemassa jokin ohjekirja ja aikataulu, sekä perehdyttäjäksi nimettäisiin aina joku henkilö.

Uudessa koulutusmateriaalissa olisi hyvä löytyä ohjeistus mm. seuraaviin tapauksiin

- Softlin käyttö
- reklamaatiotapaukset
- lahjakorttikäytäntö
- tilausten tekeminen

Yksi kehitysehdotus Funky Ladyn sisäistä viestintää koskien voisi olla tietotekninen koulutus kaikille halukkaille. Yritys voisi kustantaa kaikki halukkaat esimerkiksi työväenopiston tai avoimen yliopiston kurssille, jossa käytäisiin läpi Excelin toimintaa tai muita tietokoneeseen liittyviä asioita. Alustavien keskusteluiden mukaan tällaiselle kurssille olisi työntekijöiden joukossa kiinnostusta.

6.2 Päivittäisen viestinnän tehostaminen vastuiden määrittelyn avulla

Funky Lady Oy:ssä on jäänyt nykyisellään huomioitta Juholinin peräänkuuluttama vastuiden määrittely, ja viestinnän vastuita tulisikin jakaa jatkossa. Mikäli joka myymälässä olisi oma myymäläpäällikkö tai -vastaava, voisi hänelle delegoida johdon puolelta erilaiset tiedotukseen liittyvät asiat. Johto raportoi tälle myymälävastaavalle tärkeistä asioista, ja vastaava raportoi niistä eteenpäin oman myymälänsä henkilökunnalle. Vastaavasti alhaaltapäin tulleet viestit kerrottaisiin myymälävastaavalle, joka voisi raportoida niistä eteenpäin johdolle. Jokaisessa myymälässä voidaan myös sopia erikseen vastuualueet esimerkiksi tuotemerkeittäin tai aihealueittain, mikäli siihen tunnetaan tarvetta. Eri myymälöiden vastaavat tietäisivät myös aina suoraan, kehen toisessa myymälässä heidän tulisi ottaa yhteyttä muutostilanteissa. Tämän uuden systeemin ei olisi kuitenkaan tarkoitus syrjäyttää kokonaan vapaata keskustelua, vaan se toimisi ikään kuin varmistuksena.

Sisäisen viestinnän parantamista voidaan toteuttaa käytännössä myös siten, että jokainen huolehtii osaltaan tiedottamisesta kuvion 3 mukaan. Mikäli myyjä saa tiedon tärkeästä asiasta, hänen tulee raportoida se välittömästi muihin myymälöihin, ja laittaa se kirjallisena tiedoksi kaikille myös omassa myymälässä. Periaatteessa tämä on ollut sääntönä aina, mutta käytännössä siitä joustetaan. Tässä asiassa paras kehityskeino on motivointi. Myyjille tulee kertoa selkeästi, mitä he itse hyötyvät informaation jakamisesta. Tärkeää olisi dokumentoida asiat, joista on keskusteltu, jotta myöhemmin voitaisiin palata näihin dokumentteihin tarkistamaan sovittujen asioiden yksityiskohtia. Ihmiset muistavat käytyjä keskusteluita eri tavoin. Lisäksi esimerkiksi lomalta palaavan henkilön olisi aina helppo lukea päivitykset siitä, mitä hänen lomansa aikana on tapahtunut. Näin myös töihin paluu tuntuisi helpommalta.

6.3 Viestintäkalenterin käyttöönotto ja muut viestintävälineet

Myös operatiivista suunnittelua tulisi toteuttaa järjestelmällisesti. Sisäisen viestinnän suunnittelua koskevassa kappaleessa puhuttiin ajallisesta jaksotuksesta. Sisäisen viestinnän toimivuus paransi myös Funky Lady Oy:ssä markkinointiviestinnän ja yritysviestinnän toimenpiteistä koostuvan kalenterin avulla (Liite 2). Tähän kalenteriin tulisi merkitä vuositasolla ne markkinointiviestinnän toimenpiteet, joista henkilökunnan tulee olla tietoisia. Tällaisia toimenpiteitä ovat mm.

- kampanjat
- alennusmyynnit
- mainoskampanjat esimerkiksi joulumyynnistä

Yksittäisten mainosten kohdalla voidaan kalenteriin lisäillä tarvittaessa informaatiota pitkin vuotta. Lisäksi tässä kalenterissa olisi hyvä näkyä yritysviestinnän toimenpiteet, kuten

- messut
- tuotekoulutukset
- kausituotteiden tilausaikataulut

Tästä kalenterista kukin voisi seurata missä mennään, ja näin jokainen osaisi jo odottaa pian saapuvaa informaatiota. Kalenterin pääasiallinen tehtävä olisikin kertoa henkilökunnalle, milloin on seuraavan kerran tapahtumassa jotain suurta, josta kaikkien pitää tietää. Tämä jättäisi myös esimerkiksi somistajalle aikaa valmistautua ja hankkia materiaaleja eri kampanjasomistuksiin.

Myyjien tietämys yrityksen asioista parantaa myös asiakaspalvelun tasoa. Tiedonkulku yrityksen sisällä paransi, mikäli yrityksessä otettaisiin käyttöön Intra. Nykyisin on käytössä liikekohmainen systeemi, jossa tiedot kirjataan kunkin liikkeen omiin kalentereihin ja infovihkoihin. Tällä tavalla tiedot eivät kuitenkaan välity liikkeestä toiseen. Kun yrityksellä on käytössä Intra, voi jokainen myyjä käydä lukemassa työpäivän aluksi, mitä tietoja sinne on ilmestynyt. Intran käyttöönotto tulee kuitenkin vasta sitten ajankohtaiseksi, kun työntekijöille on saatu enemmän varmuutta tietokoneen käytöstä.

Nykyisenä viestintävälineenä käytettyä infovihkoa tulee edelleen käyttää. Kukaan työntekijä voi ottaa itselleen tavoitteeksi lukea infovihkoa päivittäin. Tällainen konkreettinen tavoite auttaa myöhemmin mittaamaan sisäisen viestinnän onnistumista. Samanlainen tavoite voidaan ottaa käyttöön myös sähköpostin lukemisessa; jokainen työntekijä lukee sähköpostit vuoronsa alussa. Näihin kahteen asiaan käytetty aika vie kustakin työvuorosta vain muutaman minuutin, mutta ne säästävät asioiden selvittelyyn käytettyä aikaa myöhemmin.

Puhelin on edelleen hyvä viestintäväline, mutta sen käyttöä tulee miettiä. Uuden kassajärjestelmän myötä tietoa saadaan myös tietokoneelta, joten aina ensimmäinen askel sisäisessä viestinnässä ei tulisi olla soittaminen. Myyjän yksi tavoite voisikin olla, että hän yrittää etsiä tietoa tuotteista ensin tietojärjestelmän kautta, ja vasta sitten soittaa toiseen myymälään ja tilaa tuotteen. Näin säästetään toisessa myymälässä olevan myyjän aikaa, ja turhien puheluiden määrä minimoidaan.

6.4 Viestinnän tehostaminen yhteishengen avulla

Siitä huolimatta, että yhteishenki on pääasiallisesti hyvä, on Funky Ladyssä havaittavissa tiettyä myymäläkohtaista me-henkisyyttä. Tiettyyn pisteeseen asti on hyvä pitää oman myymälän tiimihenkeä yllä, sillä pieni kilpailu saattaa auttaa tsemppaamaan myynneissä. Oman myymä-

län henkilökunnan puolten pitäminen on myös täysin luonnollista, sillä läheisimpien työkave-
reiden kanssa syntyy väkisin tiivis side. Kaikesta huolimatta kaikki myymälät ovat samaa
yritystä, joten myös yrityksen yhteishenkeä on pidettävä yllä. Näin vältetään siltä tilanteelta,
että kilpailu myymälöiden välillä johtaa muiden taklaamiseen.

Hyvä yhteishenki auttaa myös sisäisen viestinnän sujuvuudessa. Yhteishengen ylläpitämiseksi
onkin tärkeää järjestää yhteisiä illanviettoja ja tapahtumia. Myös omistajan itsensä on tärkeä
olla mukana näissä tapahtumissa. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, johtamisen
kuuluu olla myös ihmisten johtamista, ja hyvät ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia
johtajalle.

Kehityskeskusteluihin ei ole koettu tarvetta, ja luultavasti suurin syy tähän on hyvä yhteis-
henki ja se, että omistajaa on helppo lähestyä. Kehityskeskusteluiden mahdollisuutta ei tule
kuitenkaan sulkea pois, ja kaikkien työntekijöiden on oltava tietoisia siitä, että heillä on oi-
keus ja mahdollisuus tällaiseen keskusteluun. Omistajan on myös hyvä välillä kysyä työnteki-
jöiden halukkuudesta kehityskeskusteluun, sillä voi olla että joku ei ehdota itse oma-
aloitteisesti keskustelua, vaikka sellaiseen olisikin tarvetta.

6.5 Viestinnän kehittymisen säännöllinen arviointi

Luvussa 2.3.5. puhuttiin sisäisen viestinnän arvioimisesta, ja se on tärkeää myös Funky Lady
Oy:n kannalta. Sisäisen viestinnän kehittymistä on seurattava jatkossa. Ei siis riitä, että anne-
taan ohjeet ja toivotaan, että kaikki noudattavat niitä. Seuranta voidaan toteuttaa keskuste-
lemalla työntekijöiden sekä kunkin myymälän sisäisestä viestinnästä vastaavan henkilön kans-
sa. Lisäksi seurannassa hyvänä apuna toimivat infovihon sekä kalenterin merkinnät, joista
katsotaan onko niissä päästy tavoitteisiin (esimerkiksi onko joka päivälle tehty kalenterimer-
kintöjä). Henkilökunnalle voidaan myös antaa tavoitteita, kuten infovihon ja sähköpostin lu-
keminen päivittäin. Tietyin väliajoin suoritettava kysely paljastaa, kuinka hyvin tähän tavoit-
teeseen on päästy. Omistajan olisi hyvä myös tietyin väliajoin kysyä jostain tiedottamastaan
asiasta, jolloin hän saa selville kuinka hyvin viesti on tullut perille. Vasta arvioinnin myötä
nähdään, onko tämä opinnäytetyö täyttänyt tarkoituksensa, eli onko sisäisen viestinnän tila
parantunut yrityksessä.

Vastuuhenkilöinä sisäisen viestinnän kehittämisessä voivat toimia kaikki. Sisäisen viestinnän
parantamista voidaan alkaa toteuttamaan välittömästi, eikä siihen tarvita aikataulutusta.
Enemmänkin suunnitelman toteutuminen vaatii henkilökunnan sitoutumista uusiin toiminta-
malleihin. Sisäisen viestinnän toteuttaminen ei myöskään vaadi budjetin määrittelyä, sillä se
on käytännössä ilmaista, puhelinelaskuja lukuun ottamatta. Uusiin toimintamalleihin sopeutu-
minen vie aikaa, mutta juuri tästä syystä on hyvä aloittaa sisäisen viestinnän parantaminen

heti. Pienillä muutoksilla päivittäisiin rutiineihin saadaan aikaan suuri muutos kokonaisuudessa.

7 Lopuksi

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä projekti. Opinnäytetyön kirjoittajan olikin usein palautettava muistiin jo kirjoitettua tekstiä lukemalla sitä läpi.

Teorian kirjoittamisessa vaikeinta ei ollut aineiston löytäminen, vaan se että eri kirjoissa teorialat vaihtelivat. Sisältö oli monesti lähteenä käytetyissä kirjoissa sama, mutta eri kirjoittajat olivat käyttäneet hieman erilaisia jaottelutapoja esimerkiksi markkinoinnin suunnittelussa tai markkinointiviestinnän keinoissa. Myös käytetyt termit vaihtelivat jonkin verran. Opinnäytetyön tekijän tehtäväksi jäi usein valita, kenen jaottelutapa oli milloinkin loogisin.

Monissa kirjoissa oli myös kirjoitettu teoriaa integroidun viestinnän kannalta, joten esimerkit saattoivat koskea yhtä hyvin markkinointiviestintää kuin sisäistä viestintääkin. Opinnäytetyön tekijän oli oltava tarkkana siinä, mistä asiasta kulloinkin puhuttiin. Esimerkiksi viestinnän suunnittelukentässä oli käytetty esimerkkinä niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän tilanteita, jolloin se tuli mukauttaa opinnäytetyössä vain sisäistä viestintää koskevaksi.

Lähteitä löytyi helposti. Sisäisen viestinnän tutkimus on sen verran uutta, että siitä kirjoitetut kirjat ovat monet 2000 - luvulta. Viestinnän osalta suurinta muutosta ovat kokeneet viestintävälineet, mutta muutoin teorialat eivät ole paljoa muuttuneet vuosien aikana. Viestintävälineistäkin lähinnä Internetin tarjoamat mahdollisuudet ovat olleet suurimmassa muutoksessa.

Opinnäytetyön tekijä toivoo, että tämä työ tulee olemaan avuksi Funky Lady Oy:lle sen sisäisen viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Myös muut yritykset voivat hyötyä tästä työstä, sillä samaa teoriapohjaa voidaan soveltaa eri aloihin.

Lähteet

- Deski 2007. Opas: viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Viitattu 16.3.2011.
<http://www.tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>
- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing –Customer management in service competition. 3. painos.
- Hattersley, M., McJannet, L. 2005. Management communication: Principles and practice. 2. Painos. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Inforviestintä.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kurten, S., Salminen, E.O. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki WSOY.
- Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell.
- Funky Lady Oy:n omistaja. 2011
- Funky Ladyn Oy:n henkilökunta. 2011
- Funkymappi. Ohjeistus Funky Lady Oy:n työntekijöille.

Kuviot

Kuvio 1. Viestintäkentän rakenne (Isohookana 2007, 15)

Kuvio 2. Kahdenkeskisen viestinnän ja joukkoviestinnän vertailua.

Kuvio 3. Sisäiseen viestintään osallistuvat organisaation osat.

Kuvio 4. Viestinnän suunnittelukenttä (Juholin, 1999)

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset	6
--------------------------------------	---

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Oletko osa-aikainen vai kokopäiväinen myyjä?
2. Myymälä, jossa työskentelet pääasiallisesti?
3. Kuinka pitkään olet ollut tässä yrityksessä töissä?
4. Perehdytys ja koulutus
 - a. Koetko saaneesi tarpeeksi koulutusta tehtävääsi?
 - b. Miten koet yrityksen perehdytysviestinnän riittävyyden (materiaalit yms.)?
5. Sisäisen viestinnän onnistuminen
 - a. Miten onnistunutta sisäinen viestintä on mielestäsi case-yrityksessä? (Ajankohtaisuus, useus, luotettavuus, määrä)
 - b. Anna esimerkki onnistuneesta viestintätilanteesta
 - c. Anna esimerkki epäonnistuneesta viestintätilanteesta
 - d. Mitä hyötyä hyvästä sisäisestä viestinnästä on mielestäsi yritykselle?
6. Viestintäkanavat
 - a. Mitä eri viestintäkanavia käytät työssäsi?
 - b. Pääasiallinen viestintäkanava?
 - c. Mitä merkitystä case-yrityksen siirtymisestä tietokoneaikaan on ollut sisäiselle viestinnälle?
7. Viestityt asiat
 - a. Kuinka hyvin saat tietoa seuraavista asioista?
 - Mainokset ja kampanjat, tapahtumat
 - Koulutukset
 - Työllisyys- / työtilanne
 - Ajankohtaiset asiat toimialalla
 - Tuotteet ja palvelut
 - Henkilöstöedut
 - Muutokset
 - b. Mistä asioista toivoisit parempaa viestintää?
8. Ongelmatilanteet
 - a. Tiedätkö ongelmatilanteissa, kehen voit ottaa yhteyttä tai mistä löydät tarvitsemasi tiedon?
9. Parannusehdotukset
 - a. Miten mielestäsi case-yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin parantaa?

Liite 2. Kehitysehdotus, viestintäkalenteri

Funky Lady Oy Viestintäkalenteri						
Viikko	Forum	Itäkeskus	Iso Omena	Fredrikinkatu	Lahti	Johto
1	TAMMIALE	5 VIIKKOA	3.1.-6.2.			
2						
3						
4						messut ja ostotapahtuma Helsingissä
5						
6						Ystävänäpäiväkampanja 10.2.-14.2.
7						Pariisin messut
8						
9						
10	Hintasirkus					
11		Kuutamolla	Lohkotut			
12						
13						
14						
15	Koulutus, tuotemerkki X					
16						
17						
18						
19	Koulutus, tuotemerkki Y					
20						
21						
22						
23						UIMAPUKUKAMPANJA 6.6.-12.6.
24						
25						
26						
27						