

## Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä

Anastasia Susi

Opinnäytetyö

Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelma

2012



<b>Tekijä tai tekijät</b> Anastasia Susi	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011
<b>Raportin nimi</b> Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36+1
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kärnä	
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun teemaryhmässä ja toimeksiantaja on ollut Myynnin ja markkinoinnin ammattilasten SMKJ ammattijärjestö. Opinnäytetyön aiheena on tutkia markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön tilannetta suomalaisissa yrityksissä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua eli kvalitatiivista tutkimustapaa ja haastattelut suoritettiin helmi- ja maaliskuun aikana vuonna 2012. Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan esimies- tai johtaja-asemassa olevaa henkilöä seitsemästä eri yrityksestä. Tulosten analysointi ja muut raportoinnit laadittiin maalisi- ja huhtikuun aikana 2012.</p> <p>Kehitettäväksi kohdiksi haastatteluiden perusteella muodostui markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön tehostaminen; johtoportaan olevien henkilöiden roolien ja vastuun selkeyttäminen; luottamuksen kasvattaminen esimiesten tuloksellisessa suoriutumisessa; yrityksen mission ja arvojen parempi jalkauttaminen henkilöstölle; tavoitteellinen ja perusteltu yritystoiminta sekä seurannan ja mittareiden tiedonkeruumenetelmien parantaminen.</p> <p>Toimeksiantaja käyttää tutkimuksesta saadut tulokset hyödyksi suunniteltaessa keinoja tehostaa markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä. Tätä opinnäytetyötä apuna käyttäen SMKJ haluaa auttaa Suomessa toimivia yrityksiä parantamaan toimintaansa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Yhteistyö, markkinointi, viestintä, integraatio, johtaminen, tiimityö.	

11th of May 2012

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p><b>Authors</b> Anastasia Susi</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2011</p>
<p><b>The title of thesis</b> <b>COOPERATION BETWEEN MARKETING AND COMMUNICATION IN FINNISH COMPANIES</b></p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 36+1</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Eija Kärnä</p>	
<p>This study has been carried out at HAAGA-HELIA University of Applied sciences as a part of a theme group, and was sponsored by The Union of Sales and Marketing Professionals (SMKJ). Its objective was to examine the situation regarding co-operation between marketing and communications in Finnish companies.</p> <p>The qualitative method, or more specifically, the interview, has been used as a research method in this study; interviews were conducted in February and March of 2012. This thesis included a total of eight individuals in superior or managerial positions from the seven different companies involved. An analysis of the results and reporting support were conducted during March and April 2012.</p> <p>Development ideas obtained during the interviews included making co-operation between marketing and communication more effective, ascertaining management roles and responsibilities and increasing the confidence of managers in order to enhance their performance. They also involved educating personnel to better understand the company's mission and values and making business activities more goal-directed, as well as improving the monitoring of data collection methods.</p> <p>The employer will use these results in developing methods to improve the co-operation of marketing and communications. Along with this study, SMKJ wants to help Finnish companies to operate effectively.</p>	
<p><b>Key words</b> Integration, cooperation, marketing, communication, team work.</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2	Toimeksiantajana Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ .....	2
1.3	Toimeksiannon aihe.....	2
2	Markkinointi ja viestintä yrityksen toimintoina.....	4
2.1	Markkinointi.....	4
2.1.1	Markkinoinnin tehtävät ja tavoitteet.....	5
2.1.2	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	6
2.1.3	Markkinoinnin suunnittelu.....	7
2.2	Viestintä .....	8
2.3	Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio .....	10
2.3.1	Integraatio aikaisemmin ja nyt.....	11
2.3.2	Integraation johtaminen .....	13
3	Tutkimusmenetelmä.....	14
3.1	Haastattelun edut ja ongelmat .....	14
3.2	Haastattelukysymysten laatiminen .....	15
3.3	Haastattelututkimuksen kohderyhmä.....	16
4	Tulokset .....	17
4.1	Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö nyt.....	17
4.1.1	Yritysten innovatiivisuus yhteistyössä .....	18
4.2	Sisäinen viestintä.....	19
4.3	Johdon tehtävät ja vastuu.....	20
4.4	Strateginen suunnitteleminen .....	21
4.5	Tavoitteet, mittarit ja seuranta.....	22
4.5.1	Kehitysehdotuksia haastateltavilta .....	23
4.6	Yhteenveto tuloksista.....	24
5	Pohdinta.....	25
5.1	Tulosten analyysi.....	25
5.2	Jatkotoimenpide-ehdotukset.....	28
5.3	Haastateltavien innovatiivisia kehitysideoita .....	28

5.4 Tulosten luotettavuus – validius ja reliabelius.....	29
5.5 Prosessin ja oppimisen arviointi.....	30
Lähteet.....	33
Liitteet .....	35
Liite 1. Haastateltaville lähetetty kysymysrunko .....	35

# 1 Johdanto

Menestyvän yrityksen ominaispiirre on asiakkaiden tarpeiden kohtaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Edellytyksenä tälle on se, että yritys pysyy jatkuvasti valppaana ja ajan tasalla sekä muuttaa toiminnan taktiikkaa tilanteen niin vaatiessa. Tuloksena saadaan yritys, joka nousee markkinoiden kärkeen. (Donnelly & Linton 2009, 26.)

Yrityksen sisäisten funktioiden järjestäytyminen ja toiminta vaikuttaa koko organisaation suoritukseen. Näitä funktioita ovat esimerkiksi markkinointi, myynti ja viestintä, mitä tässäkin opinnäytetyössä on tutkittu. Organisaation sisäisen tiedon jakaminen helpottaa projektien koordinoimista. Toiminnan suunnittelu ja toteutus vaatii sen, että henkilöstö on tietoinen yrityksen arvoista ja visioista sekä tavoitteista. Nämä ovat yrityksen liiketoiminnan prosesseja, joissa tarvitaan yrityksen funktioiden moitteetonta yhteistyön toimintaa. Opinnäytetyössäni tutkin tätä aihetta markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön näkökulmasta. Perehdyn yhteistyön nykytilanteeseen sekä haluan saada selkeitä kehitysehdotuksia haastattelututkimukseen osallistuneilta henkilöiltä.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

SMKJ on aloittanut yhdessä HAAGA-HELIA:n integraatiota koskevan projektin, jossa tutkitaan Suomessa toimivien yritysten myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä. Sen tarkoitus on tehdä hyvä katsaus nykytilanteeseen funktioiden yhteistyön toimivuudesta ja sen tavoitteena on saada mahdollisemman paljon kehitysideoita ja konkreettisia kehityskohtia. Henna Manninen, Kati Pankka ja Antonio Mikkonen tutkivat vuosina 2010–2011 myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä käyttäen tutkimusmenetelmänä kyselyä. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse tietyille kohderyhmälle. Minun opinnäytetyöni tarkoitus on jatkaa saman aiheen tutkimista nyt haastatteluiden muodossa. Toimeksiantajalta sain haastateltavien yhteystiedot ja sovin tapaamisaikoja helmikuun 2012 aikana. Haastateltavat ovat eri yritysten edustajia, esimies- tai johtaja-asemissa olevia markkinoinnin, viestinnän tai myynnin ammattilaisia.

## 1.2 Toimeksiantajana Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ammattijärjestö, joka valvoo ja kehittää asiakkaidensa taloudellisia, yhteiskunnallisia ja ammatillisia etuja sekä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ammattijärjestön palveluihin kuuluvat muun muassa koulutukset, oikeusturvapalvelu ja ansiosidonnainen työttömyysturva. Järjestöön kuuluu yli 27 000 jäsentä ja se on sitoutumaton. SMKJ:n keskusjärjestö on Akava. (SMKJ, 2012)

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ järjestönä haluaa auttaa ammattilaisiaan pysymään markkinoiden kärjessä. Tämän takia se tutkii jatkuvasti alaan liittyviä haasteita ja kehittää toimintamalleja yrityksille. Myös tämän tutkimustyön tarkoitus on tutkia yritysten toiminnan tilannetta ja saada sen kautta kehitysideoita. (SMKJ, 2012)



Kuva 1. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ (SMKJ 2012)

## 1.3 Toimeksiannon aihe

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä on mahdollista tehdä osana isompaa teemaryhmäprojektia, jolla on työelämään liittyvä, tarpeellinen aihe ja toimeksiantaja. Teemaryhmä koostuu useammasta opiskelijasta, jotka voivat olla eri koulutusohjelman suorittajia. Itse aihe on toimeksiantajan määrittelemä ja se on laajempi kokonaisuus, joka jaetaan osa-alueisiin. (HAAGA-HELIA, 2012)

Teemaryhmämme, johon kuulun, tutkii myynnin, markkinoinnin ja viestinnän

yhteistyötä suomalaisissa yrityksissä käyttäen tutkimusmetodina haastattelua. Yhteensä ryhmässämme on kuusi opiskelijaa ja aiheet on jaettu seuraavasti: minä, Anastasia Susi, ja Samira Kudia tutkimme markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä. Muiden neljän opiskelijan vastuulla on pareittain tutkia viestinnän ja myynnin sekä markkinoinnin ja myynnin toimintaa. Tutkimuksen tarkoitus on saada mahdollisemman laajasti tietoa siitä, miten eri funktiot ovat järjestäytyneet suomalaisissa yrityksissä markkinoinnin ja viestinnän saralla, mitä ongelmia toiminnassa on ja miten sitä voidaan kehittää nimenomaan integroituna.

Tämän tutkimuksen pääongelma on:

*Miten yhteistyö markkinoinnin ja viestinnän välillä toimii Suomessa toimivissa yrityksissä tutkimusbetkellä?*

Osaongelmia ovat:

*Kuuluuko yhtenäinen työ yrityksen visioon ja missioon?*

*Minkälainen ja kuinka tehokas sisäinen tiedottaminen on?*

*Minkälainen johdon ja esimiesten toiminta on?*

Lisäksi tutkimustavoitteeseen kuuluu:

*Ongelmakohtien löytäminen ja kehitysehdotusten saaminen haastateltavilta.*



## 2 Markkinointi ja viestintä yrityksen toimintoina

Tässä osiossa perehdyn teoreettisiin viittauksiin, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia osatekijöitä. Nämä osatekijät käsittävät markkinointia, viestintää sekä yleisesti sitä, mitä yrityksen liiketoiminta on.

Viitala ja Jylhä (2001, 121) mainitsevat teoksessaan ”*Yritystoimintaosaaminen*”, että yritystoiminnan harjoittaminen on ideaalitulanteessa sitä, että yritys saavuttaa korkean omavaraisuuden, hyvän maksuvalmiuden ja kannattavuuden. Yrityksen toiminnan eri funktioiden, kuten markkinoinnin, viestinnän ja myynnin yhteistyön tehokkuus ja tuloksellisuus ovat taloudellisen hyvinvoinnin takaajia ja mahdollistajia. Mattila ja Rautiainen (2010, 13) taas kertovat liiketoiminnan suurimpana tavoitteena olevan se, että luodaan integroitu kokonaisuus, jossa yritykset pyrkivät saamaan nykyisistä voimavaroistaan irti parhaan mahdollisen tuloksen. Tämä integroitu yhteistyö ja sen sujuvuus on se, mihin haluan opinnäytetyössäni perehtyä syvemmin ja ammentaa tietoa haastateltavilta saaduista vastauksista. Tarkoitus ja tavoite on tutkimuksen avulla saada ammattijärjestö SMKJ:n asiakasyrityksille hyötyä ja taloudellista kasvua mahdollistavia apukeinoja.

### 2.1 Markkinointi

Koen tärkeäksi aloittaa viitekehyksen tarkastelu olennaisimmasta asiasta yritystoiminnassa, joka on toimintasuunnitelma, eli liikeidea.

Rope (2011, 24.) kertoo teoksessaan *Voita markkinoilla* Richard Normannin keksivän teorian liikeideasta 1970-luvulla. Liikeidea käsitti sekä bisneskentän että tavan, miten rahaa tehdään. Käsite rantautui Suomeen 1976, jolloin hänen kirjansa ”Luova yritysjohto” ilmestyi suomen kielellä. Tuolloin vallassa ollut toiminta-ajatus-käsite todettiin huonoksi suppean käsitteensä takia ja se korvattiin ajantasaisemmalla liikeideakäsitteellä. Markkinointinäkökulmasta katsottuna moni asiantuntija kuitenkin väittäisi myös liikeidean käsittävän lähinnä vain tuotannon tekoa. Miten esimerkiksi varmistetaan, että tuote tai palvelu saadaan kaupaksi?

Ennen kuin jotakin tuotetta tai palvelua halutaan markkinoida, on mietittävä, kenelle se halutaan myydä. Tarkemmin, ketkä sitä tulisivat tarvitsemaan eniten ja ketkä siitä kiinnostuisivat eniten? Tämä on yksi tärkeimpiä asioita, mitä pitää pohtia suunniteltaessa yrityksen toimintaa. (Rope 2011, 24.)

Hyvä ja toimiva markkinointi heijastuu läpi koko liiketoiminnan, jotta voidaan saada aikaiseksi toimiva ja tehokas funktioita yhdistävä toiminnallinen kokonaisuus. Markkinointiin kuuluvat yrityksen tuotteen tai palvelun myyntikeinot ja puitteet. Ropen mukaan (2011, 24) liikeidea on liiketoiminnan kuvausmalli ja markkinointiajattelu keskeinen menestyksentekijä koko bisneksen rakentamisessa. Perehdyn markkinoinnin määrittelmään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **2.1.1 Markkinoinnin tehtävät ja tavoitteet**

Markkinointi käsittää laajasti yrityksen toimintaa, kannattavuutta ja näkyvyyttä. Sen tehtävä on tunnistaa potentiaalisten ja olemassa olevien asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Näiden kautta rakennetaan palvelu- ja tuotetarjonta siten, että se on yrityksen liikeidean mukainen ja taloudellisesti kannattava. Tarjonta pitäisi erilaistaa kilpailijoiden tarjonnasta, jotta saadaan kilpailukykyinen toiminta. Yhtäläillä markkinointiin kuuluu viestin vieminen asiakaskohderyhmille ja hankinnan vaivattomaksi tekeminen. (Hollanti & Koski, 2007, 16.)

Markkinoinnilla tavoitellaan kannattavaa liiketoimintaa, jossa asiakkaat ovat keskeisessä roolissa. Yrityksen olemassaolon edellytys on voitollinen liiketoiminta, jossa markkinoinnista aiheutuneet kulut ovat investointeja ja näiden on oltava tuottavia. Markkinoinnin voidaan ajatella olevan suuri kokonaisuus, jonka avulla nähdään koko yrityksen kaikkien funktioiden toiminta. Toimintaa ohjattaessa suurin tavoite on korkea myyntikapasiteetti. (Hollanti & Koski, 2007, 17.)

Moni markkinoinnin asiantuntija pitää markkinointia yrityksen keskeisenä ja tärkeimpänä menestystekijänä. Markkinoinnilla on kyettävä puhumaan yrityksen ylemmälle johdolle numeroiden kautta. Olisi pyrittävä perustelemaan markkinoinnin toimenpiteet ja siitä aiheutuneet kulut panos-tuotos-ajatuksena, eikä kulueränä. Toisin sanoen mark-

**PRICE**

**PLACE**

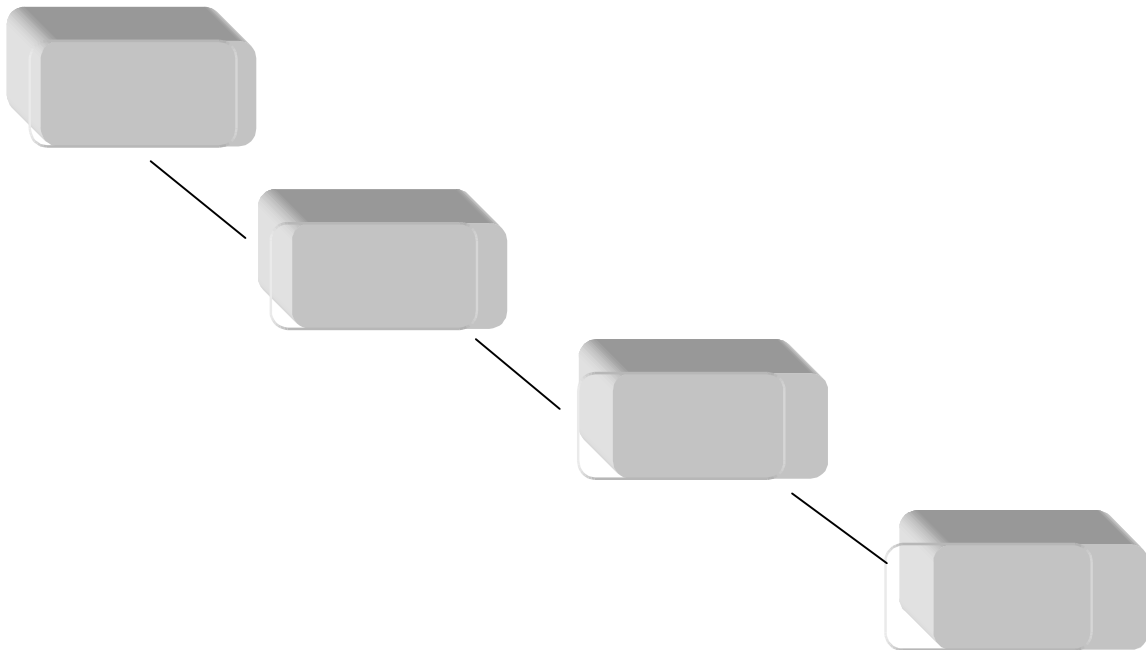
**PROMO-  
TION**

**PRODUCT**

kinoinnilla on löydettävä koko liiketoiminnan kannattavaksi tekeviä ratkaisuja. Edellytyksenä on myös, että ylin johto pystyy itse markkinoinnilliseen ajatteluun ja toimintaan. Tällä ajattelulla markkinointi kelpaa hyvin yrityksen tärkeimmäksi menestyksentehtäväksi. (Vierula, 2009, 31; Rope, 2011, 23.)

### 2.1.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Toimintoja, joilla yrityksen tuotteet pyritään erottamaan kilpailijoista, kutsutaan markkinoinnin kilpailukeinoiksi. Tähän pohjautuu McCarthy:n 1960-luvulla julkaistu 4P – teoria. Se käsittää tuotteen (product), hinnan (price), saatavuuden (place) ja markkinointiviestinnän (promotion). Teorian tavoite on kehittää osa-alueita palvelemaan yrityksen liikeidean strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Journal of Marketing 1992.) Se on edelleen yksi keskeisimmistä teorioista markkinoinnissa ja sitä voidaan soveltaa käytännön markkinoinnissa. (Hollanti & Koski 2007, 19)



Kuvio 1. 4P – malli (Journal of Marketing)

Jotkut käsitteet ovat kuitenkin ajan myötä muuttuneet. Esimerkiksi tuote (product) ymmärrettiin ennen fyysisenä tuotteena, mutta palvelutuotteiden kehittyessä osattiin tutkia myös palvelujen markkinointia. Sitä kutsutaan nykyään myös nimellä *tarjooma*.

## RODUCT

Saatavuuden (place) käsitys on yhtäläillä muuttunut ja tarkoittaa nykyään muun muassa jakelukanavan eri osa-tekijöitä. (Hollanti & Koski 2007, 19.)

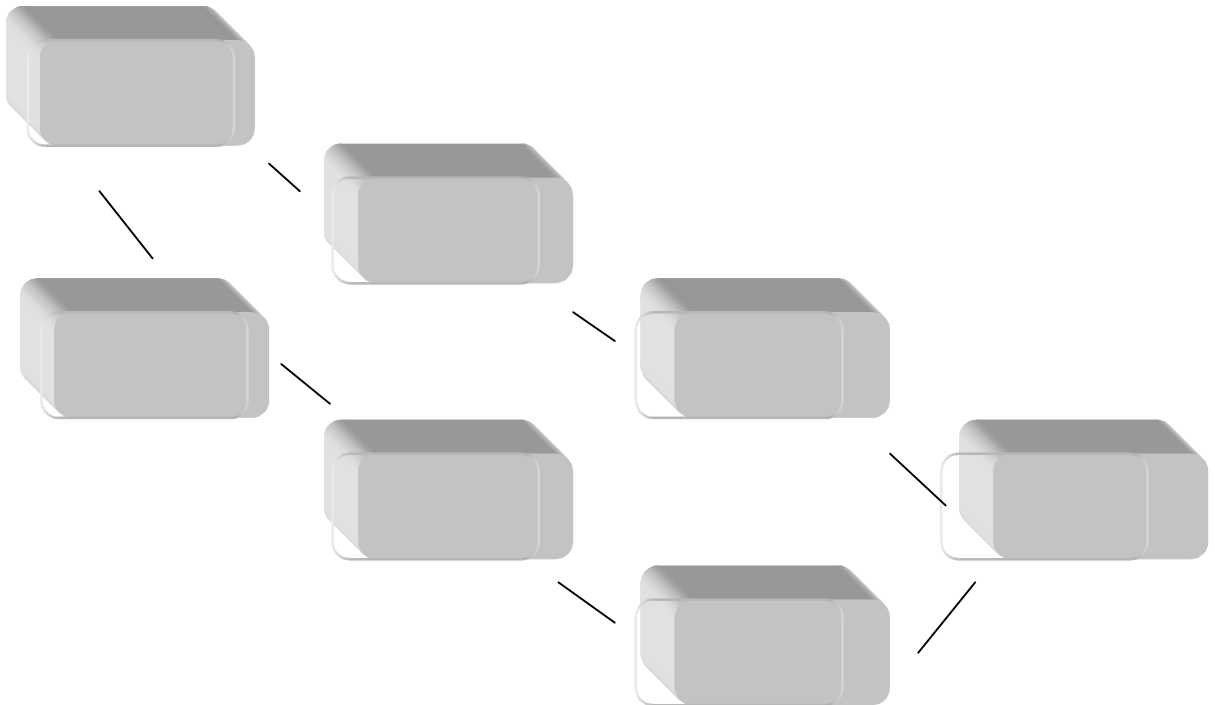
**PRICE**

## PARTICIPANTS

Markkinoinnin kilpailukeino **PLACE** on yrityksen päätettävissä riippuen kilpailu- tai markkinatilanteesta. Keinoja voi myös yhdistää, jolloin toiminta kutsutaan nimellä *markkinointimix*. Ajan ja kehitysten myötä 4P -teoriaa laajennettiin 7P -teoriaksi, jossa **PHYSICAL EVIDENCE** on tarpeellisia myös seuraavia osatekijöihin osallistujat (participants), palvelun fyysiset puitteet (physical evidence) ja palveluprosessi (process). (Hollanti & Koski 2007, 20.)

**PROMOTION**

**PROCESS**



Kuva 2. 7P – malli (Hollanti & Koski 2007, 20)

### 2.1.3 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinointi on hyvin vahva ja merkittävä tekijä koko yrityksen strategisessa suunnittelussa. Markkinoinnin tehtävä on lisätä ostovolyymia ja taata parempaa myyntikatetta, mikä takaa voittoa yrityksen omistajille. Markkinoinnin strategia tarkoittaa siis edellä mainittujen mahdollistamista tehokkailla tavoilla. Tarkempaan se on organisaation ta-

voitteiden, tietotaidon, resurssien ja markkinoiden muuttuvien mahdollisuuksien yhteensovittamista. (Hollanti & Koski 2007, 24–29.)

Markkinointi on suunnittelussa jaettava eri tasoihin, jotka ovat strategia-, suunnitelma-, kampanja- ja toimenpidetasot. On hyvin haasteellista suunnitella asiakasmarkkinointia ilman, että ottaa huomioon koko yrityksen suunnitelmia ja tavoitteita. Suunnittelu vaatii toiminnan näkemistä yhtenäisenä funktiona ja kykyä jakaa tavoitteet myös eri tasoille. Markkinoinnin suunnittelun on yletettävä mahdollisemman pitkälle tulevaisuuteen ja hyviä tukipylväitä suunnitteluun tuovat nykyhetkellä toteutuneet toimintamallit. (Hollanti & Koski 2007, 27, 54.)

Tärkein lähtökohta koko suunnittelulle on ylimmän johdon ymmärrys markkinoinnin merkityksestä. Ylimmän johdon pitää olla markkinoinnillisesti ajatteleva ja toimiva sekä toteuttaa markkinoinnillisesti suunniteltua strategiaa. (Rope 2011, 23.)

## **2.2 Viestintä**

Toisena suurena kokonaisuutena opinnäytetyössäni, markkinoinnin lisäksi, on viestintä. Konkreettista ja selkeää rajaa markkinoinnin ja viestinnän välille ei pystytä määrittämään helposti. Kuten markkinointikin, viestintä pyrkii jakamaan yrityksen liikeideaa ja arvoja ulkoisen viestinnän muodossa. Yrityksen sisällä tarvitaan sisäistä tiedottamista jakamaan henkilöstön kannalta tarpeellista tietoa.

Me viestitämme jatkuvasti asioita toisillemme, verbaalisesti ja non-verbaalisesti. Eleet ovat sanattomia informaatiomerkkejä ja lyhyetkin lauseet antavat meille paljon tietoa tilanteesta tai ympärillä olevista ihmisistä. Ilman viestintää tuskin nykyinen elämämme olisi yhtä kehittyntä. Viestintä näkyy myös yritysten toiminnassa ja on erittäin olennainen toimintaelementti. Viestintä yhdistää asiakkaat, yrityksen henkilöstön, sidosryhmät sekä yhteiskunnan yhteen ja heijastuu jokapäiväiseen työhön. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2009, 7-9.) Seuraavassa tarkastellaan viestinnän eri muotoja tarkemmin.

Viestintää voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen käsittää yleistä vuorovaikutussuhdeverkostoa, johon sisältyy kaikki, mikä koskee yrityksen toimintaa ja sen toimijoita. Yrityksestä viestitään jatkuvasti ja kaikin tavoin, teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestintävälineiden avulla, virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa. Yrityksen sisällä käydään päivittäin keskustelua tulevista projekteista ja muista tapahtumista. Yrityksen ulkopuolella viestintä jakaa mielipiteitä sen imagosta ihmisten kesken. Tämäkin on jo yleistä, yrityksen olemassaoloa koskevaa viestintää. Viestintää tarvitaan suunnitteluun, hankintaan ja kuljetukseen antamaan operatiivisia ohjeita ja tukemaan henkilöstön päivittäistä työsuoritusta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2009, 7-9.)

Toinen tapa viestiä on yrityksen ammattilaisten viestintätoimi. Asiakasviestinnällä pyritään saamaan tuote tai palvelu kaupaksi hankkimalla uusia asiakkaita tai informoimalla olemassa olevia asiakkaita. Ulkoisen tiedottamisen kohderyhmä on hyvin suuri ja jokseenkin nimetön joukko. Sitä pystytään hoitamaan lähinnä median avulla. Pienempää ryhmää pystytään tavoittamaan tarkoilla viestintäkeinoilla ja jopa henkilökohtaisella yhteydenpidolla. Tiedottamisella viestitään muutoksista eli uutisoidaan ja hoidetaan sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteita. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2009, 117.)

Kolmantena tapana on yrityksen johdon viestiminen. Viestintä ja johtaminen kulkevat käsi kädessä ja henkilöstön tiedottaminen on yrityksen toiminnalle olennainen asia. Ensisijaisesti sisäinen viestintä kertoo henkilökunnalle yrityksen missiosta, visioista ja arvoista. Viestinnän avulla koordinoidaan ja delegoidaan työtehtäviä. Henkilökunnan on hyvä tietää koko yrityksen suunnitelmia, mutta myös oman yksikön tavoitteita. Myös tavoitteiden saavutuksesta on tärkeä kertoa henkilöstölle, tulevaa työtä ja projektien kehittämistä ajatellen. Myös taloudelliset luvut ja mittarit kiinnostavat henkilökuntaa yhtäläillä tulevaisuudennäkymien takia. Imagoa ei laadita pelkästään saadakseen asiakkaita, vaan myös henkilöstö työskentelee mielellään menestyksekkäässä ja arvostetussa yrityksessä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2009, 105.)



Kuva 4. Viestinnän osa-alueet (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2009, 105.)

*Vuorovaikutussuhdeverkosto* – tapahtuu yrityksen sisällä virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa, henkilökohtaisesti ja viestintävälineiden avulla, keskusteluissa tulevista projekteista ja muista tapahtumista.

*Ammattilaisten viestintätoimi* – tapahtuu asiakasviestinnällä ja ulkoisella tiedottamisella median avulla, uutisoidaan ja hoidetaan sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteita.

*Johdon viestiminen* – johdon henkilökunnalle viestimä tieto yrityksen missiosta, visioista ja arvoista sekä tavoitteiden saavutuksista, työtehtävien koordinointi ja delegointi.

### 2.3 Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio

”Markkinointi on kuollut! Eläköön markkinointi!” kirjoittaa Vierula teoksessaan *Suuri integraatiokirja*. (2009,19.) Hän kertoo, että markkinointi on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Maailma on muuttunut ja sen mukana markkinoinnin pelikenttä ja markkinoinnin keinot. Kohderyhmien valta on korostunut ja tarpeet muuttaneet suuntaa. Vierula myös siteeraa professori Don E. Schultzia ”Reinvent marketing” - markkinointia on luotava uudelleen. (Vierula 2009,19)

### 2.3.1 Integraatio aikaisemmin ja nyt

Vierulan (2010, 20.) väite muuttuneesta markkinoinnin maailmasta pitää paikkaansa, moni asiahan on muuttanut muotoaan. Tieto ja taito ovat parantuneet ja lisääntyneet. Markkinoinnin keinoja ja välineitä on nykyään huomattavasti enemmän. Ajan myötä myös myynnin-, markkinoinnin ja viestintäalan ammattilaisia ja palvelutarjoajia on tullut lisää. Tässä on kuitenkin huomattava ongelmakohta. Uusia keinoja ja kehityksiä ei ole osattu käyttää tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan on tapahtunut huomattava funktioiden erottaminen toisistaan ja toiminnan eristäminen. Vierula kommentoi myös, että integraation kehitys on monessa yrityksessä vielä alkutaipaleella ja joissakin jopa täysin vieras käsite. (Vierula 2010, 20.) Tämä on syy ja motiivi myös toimeksiantooni ja tutkimuksentekoon.

Yritysten ylimmän johdon huolenaiheina ovat asiakkuuksien parempi ymmärtäminen, yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen ja strategian jalkauttaminen. Kaikilla kolmella osa-tekijällä on hyvin vahva yhtenäinen ”*punainen lanka*” yrityksen menestykseen. Ongelmana on, ettei yrityksen johto ole toistaiseksi saanut funktioita toimimaan yhteistyössä, käyttäen hyväkseen toistensa etuja ja osaamista. Jos yrityksen sisäinen vuorovaikutussuhde on hajanainen, näkyy se myös helposti ulospäin. (Vierula 2010, 27.)

Nykyisessä liiketoiminnassa huomaa myös eri funktioiden arvokilpailua. Oman alan ammattilainen haluavat nähdä omaa osaamistaan tärkeämpänä kuin toisten. Monet yritykset ajattelevat strategisen suunnittelun olevan hierarkkisesti eri tasolla muista funktiosta. Tämän todistaa Markkinointi ja Myynti –lehden teettämässä tutkimuksessa (30/09), jossa sadasta suurimmasta yrityksestä vain 28:ssa on markkinoinnin edustaja otettu mukaan johtoryhmään. 37:ssä viestinnän edustaja kuuluu johtoryhmään. Miten yritykset suunnittelevat markkinoinnin ja viestinnän tuloksellisuuden kehittyvän vähintään samantasoisena, elleivät ryhmien edustajat osallistu itse tavoitteiden rakentamiseen? Tämä osoittaa vain, että markkinointi, myynti ja viestintä ovat tukitoimintoja yrityksen koko toiminnalle. (Vierula 2010, 20.) Onnistuuko strateginen jalkauttaminen tehokkaasti läpi koko organisaation, jos viesti kulkee johtokunnasta henkilöstöön?



Integraation tavoite on tuoda myyntiä, markkinointia ja viestintää yhdelle viivalle ja lähemmäksi liikkeenjohtoa. Integraation tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa yhdenvaltaisesti. Integraatiota pitäisi pitää ajattelutapana tai johtamisfilosofiana. (Vierula 2010, 29.)

Tutkiessa Malmelinin ja Hakalan teosta *Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio*. – kirjaa, tulee eri ajatuksiin. He painottavat taas siihen, että markkinointihan on viestintää ja viestintä markkinointia. Integraation historia on ollut olemassa jo noin kahden vuosikymmenen ajan. Siitä ei vaan ole ollut kirjallisuutta. Jopa itse termit viestintä ja markkinointi eivät välttämättä ole niin helpposelitteisiä ja ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Perusteellisia selvityksiä viestintäalaa koettelevista muutoksista ei ole saatavilla, koska markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijuus on jäänyt akateemisissa tutkimuksissa vähäiselle huomiolle. Uusien muutosten myötä, viestinnän integraatio on saanut alkunsa nimenomaan silloin, kun toimintaympäristössä, markkinoinnissa, kuluttajissa, mediassa ja viestinnän teknologiassa on tapahtunut mullistavia muutoksia. Markkinoinnin integraatiosta on puhuttu pidempään ja Yhdysvalloissa ensimmäisiä kirjoja on julkaistu nimenomaan vain markkinoinnin integraatiosta. Viestinnän integraation käsitteen puuttuminen johtui esteistä, joista yksi oli viestinnän integraation analysointiin ja suunnitteluun tarvittavien välineiden ja teoreettisen näkökulman puute. Muut esteet olivat viestinnän integraation käytännön soveltamistapojen yleistymättömyys ja vaikea käyttö. (Malmelin & Hakala 2005, 14.)

Tilanne on nyt toinen. Integroimista varten on kehitetty välineitä ja alan ammattilaisilta löytyy tietotaitoa kehittää yhteistyötä käytännössä. Suurin haaste sekä tavoite ovat, että koko yrityksen henkilöstö ymmärtää toiminnan perusteet ja tavoitteet samalla tavalla. Tämä puolestaan mahdollistaa johdonmukaisen ulkoisen viestinnän ja selkeän yrityskuva- ja toimintaviestin. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekä markkinoinnin on oltava sidoksissa toisiinsa. Tulevaisuuden näkymät noin kymmenen vuotta ovat sellaiset, että uudet liikkeenjohtajat nauravat organisaation sisäiselle jaolle osastoina. (Malmelin & Hakala 2005, 12, 125.)

### 2.3.2 Integraation johtaminen

Tässä luvussa esittelen selkeitä integraatioon liittyviä normeja ja sääntöjä. Integroidun viestinnän tutkijat Philip Kitchen ja Don Schultz ovat jakaneet integraation johtamista neljään eri tasoon. Ensimmäinen taso käsittää taktisen viestin koordinoimisen mainonnan, suoramarkkinoinnin, PR:n tai verkkoviestinnän välityksellä. Toisessa vaiheessa keskitytään suunnittelemaan viesti vastaanottajalähtöisemmäksi. Viestintä tässä vaiheessa integroidaan kuluttajien tarpeiden mukaiseksi. Yritys keskittyy mahdollisiin kuluttajien tuntemiin yrityksen kontakteihin ja muuttaa taktiikkaa sen mukaan. Kolmas vaihe on johdonmukaisempi ja siinä suunnitellaan viestintää jo saatujen asiakaspalautteiden ja tietojen avulla. Neljännessä vaiheessa viestinnän integraation on jo vahvasti osa yrityksen liiketoimintaa. Nyt tunnetaan jo hyvin asiakkaan toiveet ja käyttäytymistä ja yrityksen toiminta on muokattu näiden mukaan. Tässä vaiheessa seurataan tuloksellisuutta. (Malmelin & Hakala 2005, 173–175.)

Yrityksen ylin johto raivaa mahdolliset esteet ja ratkaisee ongelmatilanteet. Sisäisen viestinnän lähettäjä on aina toimitusjohtaja ja myös yrityksen ulkokuvan kasvo. Erinomaisten johtamis- ja tilanneratkaisutaidon lisäksi, toimitusjohtajan on tunnettava myös yrityksen tuotteet ja palvelut ja tiedettävä tarkalleen valmistusteknologiasta ja prosesseista. Ilman perusteellista liiketoiminnan tuntemusta ei strategiatyö voi kuulua johdolle. Vastuu strategian jalkauttamisessa on siis myös ylimmällä johdolla. (Malmelin & Hakala 2005, 173–175.)

### 3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessani olen käyttänyt kvalitatiivista tutkimusmenetelmää toimeksiantajan, kehitys- ja koulutuspäällikkö Jouni Röksän ohjeiden mukaisesti. Koska aikaisemmat aiheesta tehdyt tutkimukset ovat pohjautuneet kvantitatiiviseen tutkimukseen kyselyn muodossa, on toimeksiantaja halunnut tutkimuksen tutkimusmenetelmänä olevan haastattelu. Perusteluna on hyvä jatkumo aiheen tutkimiselle. (J. Röksä, 7.12.2011) Seuraavassa tärkeimpiä kohtia liittyen haastatteluun tutkimusmetodina.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on merkityksenanto jollekin ilmiölle tai asialle. Se pyrkii kuvailemaan ja karakterisoimaan. Koska kvalitatiivinen tutkimus ei aina anna luvullisia vastauksia, niin kuin kvantitatiivinen tutkimus, se on hyvin joustava menetelmä ja sopii erilaisiin tutkimuksiin. (Anttila 1998, 182; Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.)

Haastattelu voi olla etukäteen jäsennelly, jolloin noudatetaan tiettyä kysymysasettelua. Tämän tarkoituksena on pitää kiinni suunnitelmasta, jossa määritellään tarkemmin mitä aiheita, ongelmia tai osa-alueita haastattelu tulisi sisältää. (Anttila 2012, 230.)

Toimeksiantajani valitsi tutkimustavan tälle työlle, koska haastattelu koettiin hyväksyttäväksi jatkaa aiheita. Kysely jää yleensä hyvin suppeaksi ja vastaaja tyytyväinen vastaamaan eniten sopivimpaan vaihtoehtoon, jos tarkalleen oikeaa vastausvaihtoehtoa ei kyselylomakkeesta löydy. Lisäkysymyksiä ei voi myöskään esittää. Luotettavuus on tällöin kyselyssä kyseenalainen. Haastattelu eroaa kyselystä sillä, että henkilökohtaisen tapaamisen ohessa voi esittää lisäkysymyksiä sekä viestintä on haastateltavan ja haastattelijan välillä tehokasta.

#### 3.1 Haastattelun edut ja ongelmat

Vastaukset ovat haastattelututkimuksessa laajemmalla ja epäkonkreettisemmalla kyselyyn verrattuna. Haastavinta haastattelussa on se, että aihe on vähän kartoitettu ja haastattelijana en välttämättä tiedä vastauksien suuntia etukäteen. Toisaalta, muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna, haastattelussa on mahdollisuus syventää saatavaa tietoa. Haas-

tattelutilanne tapahtuu kasvotusten, sähköpostitse, matkapuhelimen tai Internetin välityksellä. Opinnäytetyöni haastattelut tapahtuvat kuitenkin kasvotusten. Tämä sallii sen, että voin koska vain syventyä aiheeseen esittämällä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34–35; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 265.)

Saadakseen hyvän lopputuloksen, haastattelu on suunniteltava ja toteutettava hyvin ja analysoitava kriittisesti ja neutraalisesta näkökulmasta. Haastattelua varten on etsittäviä haastateltavia, sovittava aika heidän kanssaan ja litteroitava eli purettava teksti sujuvaksi jälkikäteen. Haastattelu menetelmänä on edellä mainittujen seikkojen takia aikaa vievää. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2004, 35.) kertovat haastatteluohjeissaan, tiedon keräämiseen tarvitaan apuvälineitä ja haastattelujen mahdollistaminen aiheuttaa kuluja. Omassa työssäni käytin nauhuria haastattelujen nauhoittamiseen ja myöhemmin litteroin tekstin aihealueittain tiedostoksi tietokoneelleni. Osa haastatteluista tapahtuivat Helsingin seudun alueella ja matkustamiseen aiheutui matkakuluja. Yllätykselliset tilanteet, kuten myöhästyminen tai vaikeus löytää perille, vaativat puhelinsoiton. Näistä kaikista aiheutuu kustannuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Haastattelun kululle on ominaista, että se tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja hän on tilanteessa ohjaaja tai suunnanantaja. Tieto on taas haastateltavalla. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.) Haastattelu on eräänlainen keskustelutilaisuus ja sen kautta sosiaalinen tapahtuma. Tästä johtuen haastattelutilanteeseen saattaa liittyä virhelähteitä. Kommunikointi saattaa katkeilla ja osapuolet ymmärtävät toisiaan väärin, mistä aiheutuu virheellistä tietotulvaa. Haastattelu vaatii myös kouluttautumista välttääkseen edellä mainittuja tilanteita ja taatakseen, että haastattelusta saadaan luotettavaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35.)

### **3.2 Haastattelukysymysten laatiminen**

Aloitin haastattelukysymysten hahmottamista lukemalla opinnäytetyön aiheeseen liittyviä teoksia. Pohdimme tämän jälkeen yhdessä Samira Kudian kysymysrunkoa. Tee-

maryhmämme kokoontui ja kysymyksiä mietittiin yhdessä ohjaaja Eija Kärnän johtamana. Tällöin tehtiin myös neljä teemajakoa, mitä teemoja kysymyksien tulisi koskea.

*Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö nyt* -kohta sisältää yleisiä kysymyksiä yrityksen funktioiden organisoitumisesta. Miten markkinointi ja viestintä ovat jakautuneet yrityksessä? Onko olemassa erikseen tiimejä tai osastoja, jotka hoitavat kyseessä olevia asioita? Tähän kohtaan liitettiin myös alakysymys yrityksessä jo mahdollisesta olemassa olevasta yhteistyön innovatiivisuudesta.

Toinen kohta koski sisäistä viestintää, jossa haluttiin tietää, mitä välineitä yritykset käyttävät sisäisen viestinnän välittämisessä ja kuinka toimivina ne koettiin.

Yritysorganisaatiot ovat erilaisia, sen takia esimiesten tehtävät ja roolit voivat vaihdella paljon. Kysymyksellä johdon tuesta haluttiin selvittää, kuinka tehokkaana haastateltavat pitivät esimiehen roolin sisäisessä viestinnässä ja yhteistyön sujumuuden kannalta. Samassa kysyttiin, kuinka hyvin yrityksen strategian jalkauttaminen toimii yrityksessä.

Viimeisenä halusimme tietää, miten yritykset asettavat tavoitteita ja miten niitä seurataan ja mitataan. Onko kyseinen informaatio selkeästi ja helposti saatavissa ja luettavissa esimerkiksi koko henkilöstön käyttämässä Intranetissä?

### **3.3 Haastattelututkimuksen kohderyhmä**

Haastattelututkimukseni kohderyhmä koostui suomalaisten yritysten edustajista. Yrityksistä lähes kaikki ovat suuria yrityksiä, joissa työskentelee vähintään 50 henkilöä. Tässä haastattelussa oli mukana kahdeksan henkilöä seitsemästä eri yrityksestä. Haastattelut toteutettiin vuonna 2012 helmi- ja maaliskuun aikana yritysten toimitiloissa. Haastateltavat yritykset edustivat eri toimialoja.

## 4 Tulokset

Yhteensä haastatteluun osallistui kahdeksan johtaja- tai esimies-asemassa olevaa henkilöä. Yrityksiä oli yhteensä seitsemän, joista yhdessä haastattelin kahta henkilöä. Tulosten keruu tapahtui helmi- ja maaliskuun 2012 aikana ja litteroinnin suoritin melkein heti jokaisen haastattelun jälkeen. Tulosten vertailu ja yhdistäminen jatkui huhtikuun puolella.

Seuraavassa esittelen haastateltavien vastauksia teemoittain, joita on neljä:

1. Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö nyt
2. Sisäinen viestintä
3. Johdon tehtävät ja vastuu
4. Tavoitteet, mittarit ja seuranta

### 4.1 Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö nyt

Haastattelun alussa kartoitin yritysten eri funktioiden järjestäytymistä ja toimintaa nykyhetkellä. Miten markkinoinnin ja viestinnän tehtävät jakautuvat ja miten niitä koordinoidaan? Onko yrityksillä selvät tiimi- tai osastojaot? Vai hoidetaanko tehtäviä yhdessä? Selvitettävänä oli, onko yhteistyö markkinoinnin ja viestinnän välillä tiivistä, kehitysvaiheessa vai onko sellaista ollenkaan?

Haastattelussa mukana olleet yritykset ovat organisaatorakenteeltaan ja suuruudeltaan erilaisia, niin myös toiminta ja roolijako on erilainen. Kaksi kahdeksasta haastateltavasta kertoi heidän yrityksensä markkinoinnin ja viestinnän olevan tiiviissä yhteistyössä. Yhdessä mainittiin yhteistyön kestäneen jo yli kymmenen vuoden ajan.

Markkinointi ja viestintä hoitavat yhdessä yrityksessä asiakkaitaan toimialakohtaisesti. Viestinnästä vastaa kaksi esimiestä ja markkinointitiimiin kuuluu kymmenkunta asiantuntijahenkilöä. Tehtävät koordinoidaan tarkasti harkiten sopiva miehitys aina tiettyyn projektiin. Tämän yrityksen asiakkaat ovat arvostaneet monipuolista ja ammattitaitoista osaamista.

Yhden yrityksen viestintä on ulkoistettu, mutta viestintään liittyvät koordinoinnit kuuluvat markkinointipäällikölle, joka kuuluu johtoryhmään.

Kuusi kahdeksasta edustajasta kertoi, että markkinoinnin ja viestinnän työ on etäistä. Funktiot on jaettu osastoihin tai eri tiimeihin ja informaatio ei näiden välissä kulje.

Yhden edustajan mukaan, yrityksen markkinointi on hyvin etäinen viestinnästä ja myynnistä. Asiakkaan hyöty ei vastaa asiakkaan tarvetta, koska tieto ei välitetä myynnistä markkinointiin. Tämä aiheuttaa sen, ettei markkinointia pystytä suunnittelemaan palvelemaan asiakasta hyvin. Mitä esimerkiksi asiakkaille kannattaisi viestiä? Mitä asiakas toivoo? Mitä asiakkaiden kanssa keskustellaan? Ja miten projektit edistyvät? Näistä konkreettisista ja olennaisista asioista markkinointia hoitavilla henkilöillä ei ole käsitystä. Markkinointi ei myöskään osallistu myyntitiimin palavereihin, mikä edelleen häiritsee tai jopa katkaisee tiedonkulun funktioiden välillä. Markkinointi- ja viestintätyö on tässä yrityksessä taas yhtenäisempää. Henkilöt eivät kuitenkaan istu samassa huoneessa, mikä haastateltavan mielestä on huono tehokkaan yhteistyön edistäjä.

Tehtävien koordinoimisessa oli yritysten toimintatavoissa eriävyyksiä. Yksi yritys suunnittelee prosesseja johtoryhmässä ja viestii ne edelleen eri yksiköihin. Näissä yksiköissä on omat suunnitelmat ja niiden mukaiset tehtäväjaot. Viestinnällä ja markkinoinnilla on taas selkeät vastuujao. Yrityksen tavoitteisiin pohjautuvia suunnitelmia ruokitaan asiakasrajapinnassa eli myynnissä.

#### **4.1.1 Yritysten innovatiivisuus yhteistyössä**

Innovatiiviset ideat, joita sain haastatteluista, koskivat hyvin läheisesti itse yritysten toimintaa. Osa näistä ideoista pystytään nimenomaan hyödyntämään yhteistyöstä tiivistämiseksi.

Yhden yrityksen edustaja kertoi heidän uudesta kehityslaboratoriostaan, joka on täysin uusi ja uniikki ilmiö alan markkinoilla. Tämän laboratorion tarkoitus on testata asiakkaidensa kanssa olemassa olevia käytäntömalleja ja -tapoja, ja kuinka nämä toimivat suhteessa jatkuvasti kehittyviin ja muuttuviin markkinoihin. Olemassa olevia palveluita

pyritään kehittämään jatkuvasti ruokkimalla niitä asiakasrajapinnassa, jotta ne olisivat mahdollisemman uudet, tarkat ja parhaiten asiakastarpeita palvelevia. Näin kehitetään asiakasyrityksille uusia ja ajantasaisempia käytäntömalleja. Tässä korostettiin markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön tarvetta. Yrityksessä kerrottiin olevan työryhmiä, jossa kehitetään innovatiivista työtä jatkuvasti.

Innovaatioputki-järjestelmä palvelee kehitystä siten, että henkilöstö voi kirjoittaa innovatiivisia ideoita Intranetiin. Mikäli idea saa kannatusta johtoryhmässä, se menee testaukseen ja kehittelyyn.

Vääränlainen priorisointi ja aikatauluttaminen ovat osoittautuneet ongelmaksi ainakin yhdessä yrityksessä. Myös liian monen asian eteenpäin vieni samanaikaisesti huonontaa työn laatua.

## **4.2 Sisäinen viestintä**

Käytetyimpiä sisäisen viestinnän välineitä haastateltavien yrityksissä on: sähköposti, Intranet, extranet, henkilöstölehti, videopalaverit ja säännöllisin väliajoin pidettävät kokoukset.

Intranet on yksi käytetyimmistä välineistä, mutta siinä on silti parannettavaa, kertoi yksi edustaja. Intranetin päivityksiä on tehtävä tarkoin väliajoin, jotta saatavilla olisi yrityksen työtä tukevaa ja edistävää informaatiota. Näin ei kuitenkaan tapahdu yhden haastattelun mukaan, koska yrityksessä ei ole sisäisestä viestinnästä vastaavaa henkilöä.

Haastattelussa mukana olleilla kansainvälisillä yrityksillä on henkilöstöä ulkomaillakin. Ulkomaalaisille suunnattu, toisille kielille käännetty Intranet olisi aikaa vievää ja kustannukset olisivat tällöin suuret. Lisäksi kaikilla työntekijöillä ei ole käytössään päivittäin tietokonetta. Tällaisessa tapauksessa yleinen käytäntö on järjestää palaveri sisäisen informaation jakamiseksi.

Yhtenä pulmana pidettiin myös liian pitkää ja mutkikasta viestin kulkua johtoportaastarivityöntekijöihin. Tämän seurauksena tieto saattaa muuttua eikä sitä ymmärretä oikein. Myös mahdolliset ajankohtaiset ja viimeisimmät päivitykset tietoon liittyen jäävät pois,



jos viesti kulkee liian pitkän matkan. Toisaalta myös liian lyhyt ketju ei aina takaa selkeyttä informaation jalkauttamista. Tämä johtuu siitä, jos asian perehdyttämiselle ja ymmärtämiselle ei anneta tarpeeksi aikaa. Tiedon jakamiselle pitäisi varata reilusti aikaa ja yrittää selkeyttää mahdollisemman käytännönläheisesti niin, että asia ymmärretään juuri niin kuin se myös on. Esimiehiltä saattaa jäädä jokin asia informoimatta, minkä takia on hyvä taltioida kaikki tulevat muutokset ja uutiset.

Yrityksissä mainittiin halu saada aikaiseksi organisaatioita, jossa avoimuus olisi yksi tärkeimmistä yhteistyön ja dynaamisen kokonaisuuden arvo. Asioista pitäisi viestittää mutkattomasti ja helposti saatavilla olevilla keinoilla. Asioista tulisi myös olla mahdollisuus kysyä epäselvissä tapauksissa tai, että tieto löytyisi helposti yhteisesti käytössä olevista välineistä, kuten Intranetissä. Todellisuudessa oikeantyyppinen kommunikointi on haastatellun mielestä aina haaste.

Monien yritysten edustajien mielestä heillä on käytössä erittäin hyviä sisäisen viestinnän välineitä ja keinoja. Erään yrityksen Intranet on jopa palkittu. Niin sanotusti viestinnän pisteitä on. Kuinka hyvin niitä seurataan, on toinen asia. Onko henkilöstöllä esimerkiksi tarpeeksi aikaa työpäivien aikana seurata jatkuvasti päivittyvää Intranetiä?

Yksi haastateltu huomioi, että nykyään kaikilla on käytössä puhelimet. Tämä on ehdoton kehitystä kaipaava ja kannattava asia. Monilla on käytössä työpuhelin, mistä pystyy lukemaan sähköposteja ja muita tiedotteita Internetistä. Olisiko mahdollisen lisäohjelman kehitys paikallaan? Tämä olisi mahdollisesti sähköpostia käyttävä ohjelma, joka päivittäisi uutisia suoraan tekstiviestinä. Mainittu idea helpottaisi ja kehittäisi sisäistä viestintää niillä aloilla, joissa ei käytetä tietokonetta päivittäisessä työssä.

### **4.3 Johdon tehtävät ja vastuu**

Edellisissä kappaleissa mainitsin sisäisen viestinnän välineitä ja niiden hyötyjä sekä ongelmia. Viestien eteenpäin vienti on johdon ja henkilöstön asia. Etusijalla on tietenkin esimiehet. Moni haastateltu mainitsi selkeiden ja perusteltujen ohjeiden olevan motivoiva tekijä työntekijöille ja se sitouttaa työntekoon.

Eräs huomioitava asia on, mikä tuli ilmi haastatteluja tehdessä, että kaikki haastatellut eivät kuulu johtoryhmään. Vaikuttaako tämä johtamisen laatuun? Onko näillä esimiehillä tarpeeksi hyvä kuva siitä, mitä yrityksen lähitulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu ja mitä pitäisi priorisoida ensimmäiseksi?

Yrityksen toiminta perustuu johdon asettamien visioiden ja strategisten suunnitelmien toteuttamiseen. Johdolla on täten suurin vastuu myös yrityksen henkilöstön tukena ja neuvojana. Eri funktioiden toimintaa suunnitellaan johdon kokouksissa ja muissa tilaisuuksissa. Näin ollen, johdon työn on oltava selkeälinjaista, luotettavaa ja reagoivaa. Vain yhdessä yrityksessä mainittiin, että yrityksen johdon toiminta on mallikasta ja asioita johdetaan hyvin.

Tähän haastatteluun osallistuneilla yrityksillä oli selkeitä ongelmakohtia oikeanlaisen johtamisen saralla. Haastatellut mainitsivat oman johdon työssä olevan paljon päällekkäisyyttä, mikä aiheuttaa epäselvyyttä ja epätietoisuutta henkilöstön kesken. Esimiehillä ei ole täyttä vastuuta omista työryhmistä, vaan johto saattaa puuttua esimiesten asioihin ilman, että häntä informoidaan asiasta. Tähän kaivataan muutosta ja ensimmäiseksi pitäisi luottaa täysin siihen, että esimies hoitaa työtehtävänsä tuloksellisesti.

#### **4.4 Strateginen suunnitleminen**

Strategian yksi tärkeimpiä tavoitteita on saada eri yksiköiden välinen viestintä tehokkaaksi ja sen kautta yhtenäistää toimintaa tiiviiksi ja tehokkaaksi. Strategiassa määritellään miten ja millä keinoilla yrityksen liikeidea toteutetaan käytännössä. Yhteistyön merkitys funktioiden välillä olisi pyrittävä solmimaan jo koko toiminnan suunnitteluvaiheessa. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöön yhteisten suunnitelmien teon strategiassa jo monia vuosia sitten. Tarkasteltavista olevista yrityksissä yksi loistaa ylitse muiden selkeällä haastatellun mielipiteellä siitä, että heillä strategioita on toteutettu suunnitelmallisesti ja jo monien vuosien ajan.

Kaksi kahdeksasta yrityksestä kärsii vääränlaisesta resursoinnista ja toimintaa eritellään toisistaan. Yksi haastateltu mietti, onko hyvästä resursoinnista ja yrityksen mallikkaasta organisoitumisesta huolimatta asioiden priorisointi tehty väärin. Tärkeimpänä olevia asioita ei osata listauttaa ensimmäisiksi. Toki on mahdollista, että tähän on ollut hyviä

perusteluja. On myös tapaus, jossa kyseessä olevan yrityksen strategia pohjautuu emoyrityksen strategiaan. Tästä syystä strategiseen suunnitteluun ei voida huomattavasti vaikuttaa.

#### **4.5 Tavoitteet, mittarit ja seuranta**

Tavoitteet ovat kohdeyrityksissä yleisesti katsoen selkeät ja niitä myös seurataan tarkasti. Yksi yritys mainitsi myynnin ja markkinoinnin tavoitteiden olevan kunnossa, kun taas viestintä toimi erikseen. Organisaatiosta riippuen tavoitteita asetetaan erijaksoisiksi ja osastoittain. Tavoitteellista toimintaa halutaan saavuttaa kaikissa yrityksissä, jossa tein haastattelua. Jos on yhteiset suunnitelmat, on yhteistyö myös tiivistä.

Erityisesti huomiota vaatii yksi yritys, jossa kaivataan enemmän tavoitteellista toimintaa ja selkeyttä projektien tärkeydestä ja tarkoituksesta. Myös mittareita pitäisi tässä yrityksessä kehittää, koska ne ovat hyvin puutteelliset. Kun asetettuja suunnitelmia ei mitata ja tarkasteta, on eteenpäin siirtyminen toiminnassa riskialtista.

Eräs toinen yritys taas mainitsi, että heidän strateginen jalkauttamisensa on erittäin hyvällä mallilla. Tämä on todistettu henkilöstölehdessä julkaistulla artikkelilla, jossa eri organisaatioportaan henkilöt, johdosta rivityöntekijöihin, kertovat omat käsityksensä yrityksen strategiasta. Kikkana tässä oli se, että sanaa strategia artikkelissa ei käytetty melkein yhtään. Henkilöiltä kysyttiin, mitkä ovat yrityksen arvot ja tavoitteet. Haastatellut mainitsivat samoja asioita siitä huolimatta, että he olivat hierarkkisesti eri asemassa.

Erään yrityksen edustaja antoi konkreettisia esimerkkejä mittaamiseen liittyen. Yrityksellä on perustavoitteita, jotka liittyvät yrityksen kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Kannattavuutta seurataan kansainvälisellä EBIT –taulukolla (Earnings Before Interest and Taxes, Taloussanomat 2012). EBIT –taulukolla saadut tulokset ovat koko henkilöstön saatavilla. Nämä tavoitteet sisältävät avainlukuja, esimerkiksi toteutunut myynti. Myyntitiimissä avainlukuja saadaan tarkastamalla asiakaskannattavuutta, asiakaspysyvyyttä ja tiettyjä laatumittareita asiakastyytyväisyyteen liittyen. Myyntitiimin henkilöstöllä on asiakassalkkuja ja projektitavoitteisto. Tavoitteita tähän liittyen ovat esimerkiksi sähköisten varausten määrän nousu, mitkä ovat tietenkin yksilöidympiä tavoitteita.

Uusasiakashankintapuolella henkilöstölle on määritelty selkeä kohderyhmä, ketkä ovat tavoiteltuja asiakkaita.

Muuten koko henkilöstön tulokset ovat kaikkien nähtävissä ja ne päivitetään Intranettiin. Tietyt tarkemmat, työryhmäkohtaiset tulokset ovat saatavissa vain sille työryhmälle. Henkilökohtaiset tavoitteet käydään läpi myyntipäällikön kanssa läpi henkilökohtaisten tapaamisten yhteydessä. Tavoitekausi on aina puoli vuotta, ja sen aikana tarkistetaan kaksi kertaa tavoitteiden paikkansapitävyyttä.

On olemassa muitakin mittaustapoja, mutta ne eivät ole niin tehokkaassa käytössä. Haastateltu sanoi, että arvoista puuttuu selkeä tavoitteellisuus. Uupuu kovaa tahtoa siitä, että ulkoinen tiedottaminen ja muu viestiminen olisi mahdollisemman vilkasta ja toimivaa.. Näillä saataisiin tehokkaampia tuloksia aikaiseksi kuin nyt.

Kahdelta haastatellulta kommentit olivat positiivisia mittaamiseen liittyen. Mittarit ovat käytössä tehokkaasti. Niillä seurataan muun muassa nettisivukävijämäärää, medianäkyvyyttä, tunnettavuutta, asiakaslehden lukijoiden tyytyväisyyttä.

#### **4.5.1 Kehitysehdotuksia haastateltavilta**

Epäkohtia oli runsaasti, joita pyrin tiedustelemaan tarkemmin. Asioita tehdään kiireellä ja projektiluonteisesti noudattaen aikarajoja ja tästä johtuen osaaminen ei ole kovin syvällistä. Osaaminen on toki ammattimaista, mutta projektikohtaisesti ei ole aikaa syventyä aiheeseen. Monesti myös asioiden päällekkäisyys aiheuttaa sen, ettei ole aikaa tehdä asioita kunnolla, joten lopputulos on pintaraapaisu-mallia. Saavatko kaikki projektissa mukana olevat henkilöt tarpeellisen suoritusajan lisäksi hyvää ohjeistusta? Tätä pohti yhden yrityksen edustaja.

Kehitysideoita oli reilusti kaikissa yrityksissä. Yhden haastateltavan mielestä yritys kaipasi isohkoa uudelleenjärjestäytymistä. Hän kertoi rooli- ja vastuujonon olevan epäselkeä ja tehtävien koordinoimisessa on selvästi parannettavaa. Merkittävin epäkohta yrityksessä on, etteivät markkinointi ja myynti ole samassa. Tämä on iso ongelma sille, että markkinointi toimii erillään ja toiminta on tämän takia erittäin kaukainen todellisuudes-

ta. Se ei myöskään tue tällöin myyntiä. Hänen mielestä olisi hyvä jos yrityksessä olisi henkilö, joka vastaisi sekä markkinoinnista että myynnistä, resursoinneista ja aikataulutuksesta. Viestintää pitäisi toki myös tehdä osalliseksi myynnin ja markkinoinnin prosesseihin.

Yhteistyön suunnittelun lisäksi myös selkeää tavoiteasetantaa haluttiin nostaa kehitysaikaksi. Mielekästä ja selkeää työnjakoa kaivattiin yhteistyöhön. Asioiden priorisointi ei saanut täysiä pisteitä heidän yrityksissään.

#### **4.6 Yhteenveto tuloksista**

Haastatteluista saatujen tuloksien mukaan kaksi kahdeksasta haastatelluista yrityksen edustajasta kertoi yhteistyön markkinoinnin ja viestinnän välillä toimivat heidän yrityksissä hyvin. Kuusi kahdeksasta taas kertoi yhteistyössä olevan parannettavaa ja kehitettävää.

Niissä yrityksissä, joissa yhteistyö on todettu toimivan hyvin, huomattiin myös seuraavia asioita:

1. Strateginen jalkauttaminen on todistettu toimivan erittäin hyvin. Tutkittu henkilöstöhaastattelulla.
2. Mittareiden käyttö tehokasta

Niissä yrityksissä, joissa yhteistyössä on kehittämisen tarvetta, huomattiin taas seuraavia asioita:

1. Johdon työssä on osittain päällekkäisyyttä.
2. Vääränlainen resursointi ja priorisointi.
3. Toiminnasta uupuu selkeälinjaisuus ja tavoitteellisuus.
4. Mittareiden käyttö satunnaista

## 5 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia Suomessa toimivien yritysten markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä haastattelumenetelmää käyttäen. Toimeksiantajan asettamien tavoitteiden mukaisesti tutkimuksesta haluttiin saada sellaisia tuloksia, jotka edesauttaisivat yhteistyön toiminnan parantamista ja antaisivat selkeät ohjeet jatkotoimenpiteille. Oma tavoitteeni oli oppia tekemään oikeaoppisia ja luotettavia haastatteluja, saada tarvittava tieto haastateltavilta, osata analysoida tuloksia ja raportoida nämä selkeästi sekä, tärkeämpänä, auttaa toimeksiantajaa työlläni kehittämään nykytilannetta paremmaksi.

Tähän lukuun olen laatinut henkilökohtaisen diskussioni. Analysoin luvussa tutkimuksista saatuja tuloksia, käyn läpi tutkimuksen luotettavuutta, pohdin tutkimuksen alussa asettamia tavoitteitani ja ammatillista kehittymistäni sekä sitä, mitä opin prosessin aikana. Esitän myös tulosten käytännön sovellusmahdollisuuksia sekä kehittämistoimenpite-ehdotuksia.

### 5.1 Tulosten analyysi

Tutkimuksen päätavoite oli tutkia, kuinka yhteistyö markkinoinnin ja viestinnän välillä toimii. Haastateltavistani vain kaksi kertoi yhteistyön olevan kunnossa. Loput kuusi kertoivat, että yhteistyössä on parantamista.

Tässä vaiheessa haluan viitata jo aikaisemmin 2.3.1. – kohdassa mainitsemani Vierulan (2010, 20) teokseen, jossa kerrotaan valitettavan suuresta prosentista nykyään toimivista yrityksistä, joiden yhteistyö funktioiden välillä on etäistä. Teoreettinen väite pitää siis paikkaansa myös käytännössä. Ongelmana Vierulan mukaan on se, etteivät yritykset ole vielä omaksuneet integraation käsitettä käytäntöön. Myös yritysten edustajien mukaan yhteistyössä on vielä paljon kehitettävää. Tämä on sinänsä yllättävää, koska yritykset pyrkivät olemaan ajan tasalla ja muuttavat organisaatorakennettaan usein.

Viestintä- ja media-ammattilainen, Marjaana Keskitalo, kirjoittaa blogissaan (JM Tieto Viestintä, 2011), siitä, kuinka markkinoinnin ja viestinnän yhdistäminen on hankalaa ja ongelmallista. Tästä huolimatta hän tukee laajoja ja toimivasti rakennettuja markkinoin-

tikokonaisuuksia. Siteeraan hänen lausettaan: ”Minusta markkinoinnin ja viestinnän vahva koordinointi on täysin välttämätöntä ja luo synergistä hyötyä liiketoiminnalle.”

Asiakkaan hyöty ja tarpeiden kohtaaminen ovat keskeisempiä markkinoinnin työllistäjiä (Donnelly & Linton 2009, 26). Aloitin opinnäytetyöni johdannon sillä, että menestyvän yrityksen tärkein huolenaihe on asiakastyytyväisyys. Mitä asiakas haluaa, miten ja milloin? Tästä lähdetään rakentamaan palvelua tai tuotetta. Tätä väitettäni tukee myös Keskitalon blogi. Integroidusta työskentelystä markkinointialan yrityksen palveluja käyttävä asiakas saa kokonaisvaltaista hyödyn. Hän säästää aikaa, kun ei tarvitse koordinoita asioita monen eri henkilön kanssa. Hän saa niin sanotusti ”kaikki palvelut saman katon alla” –palvelua. Integroitu toiminta taas tuotteita myyvässä yrityksessä tarkoittaa sitä, että tuotteen valmistus- ja myyntiprosessit sujuvat paremmin.

Tutkimukseni perusteella totean, yhteistyötä on kehitettävä tehokkaammaksi ja sitä on kudottava yhteen organisaatiomuutoksilla, parantamalla sisäisen viestinnän keinoja ja antamalla esimiehille selkeät ohjeet asioiden koordinoimiselle. Nämä koettiin haastatte- luissa suurimmiksi ongelmakohtiksi.

Organisaatiojärjestäytyminen on koettu kahdessa tapauksessa yhteistyön hidastajaksi. Pohdin Yritys A:n edustajan lausumaa, jonka mukaan heidän yrityksen myynti ja vies- tintä on erillään markkinoinnista. Miten tällainen organisaatiorakenne ja funktioiden järjestäytyminen on voinut syntyä?

Kohdassani 2.1. kirjoitin Ropen (2011, 24.) kertovan siitä, kuinka markkinointiajattelu on keskeinen menestyksentekijä koko yritystoiminnan rakentamisessa. Viitekehukseen nojaten on selvää, että Yritys A käyttää väärää taktiikkaa omassa toiminnassaan. Tämän yrityksen edustajan mukaan, markkinointi on useasti tietämätön siitä, mitä myynnissä tapahtuu. Miten markkinointia ylipäätään tässä yrityksessä rakennetaan? Tuote tai palveluhan ei tällöin vastaa tarkasti asiakastarvetta, koska tieto siitä, mitä asiakas haluaa ja odottaa, ei välitetä myynnistä markkinoinnille. Edustaja vahvisti myös, että markkinoin- ti on useasti markkinoinut ja tiedottanut väärää tai vanhettunutta tietoa.

Edellisessä esimerkissä on selvästi myös sisäinen viestinnän virheellinen toiminta, vaikka keinoja heillä onkin tarpeeksi ja hyviä. Edustajansa mukaan johdon työssä on usein päällekkäisyyksiä. Tämä aiheuttaa hämmennystä ja epäselvyyttä myös kaikkien esimiesten kesken. Lopputuloksena koordinoiminen ja johtaminen kärsivät laadusta ja itse työtuotos ei ole se, mitä on suunniteltu.

Miten tässä yrityksessä hoidetaan strategisen ajattelun eteenpäin vieminen? Osaako tämä johto, joka ei hallitse selkeää koordinoimista ja ryhdikästä johtamista, jalkauttaa yrityksen strategia yrityksen henkilöstölle? Haastateltavan mukaan, siinä on puutetta. Hän toivoisi, että johto ymmärtäisi antaa enemmän aikaa jokaiselle strategiselle ajatukselle, kun se välitetään alaspäin hierarkkisesti.

Haastattelua tehdessäni, huomasin, ettei viitekehykseni kohta 2.3.2 integraation johtamisesta pitänytkään käytännössä paikkaansa kyseisessä yrityksessä. Malmelin ja Hakala kertovat (2005, 173–175.), että yrityksen ylimmän johdon on kyettävä ratkaisemaan ongelmatilanteet. Se on myös sisäisen viestinnän lähettäjä ja strategisen jalkauttamisen vastuunkantaja.

Samaa asiaa voidaan tarkastella myös viestinnän näkökulmasta. Johdolla on suurin vastuu sisäisessä tiedottamisessa, kuten kohdassa 2.2. Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2009, 105.) mukaan. Johdon viestintä käsittää koordinoimista ja delegoimista yhtäläillä muun henkilöstön tiedottamisen ohessa. Tämäkin viittaus todistaa sen, ettei johdon toiminta Yritys A:ssa ole sellainen, kuten pitäisi. Arvioin, että tässä tapauksessa johdon resurssit on käytetty muuhun toimintaan, kuten myynnin tehostamiseen.

Esimerkkitapauksesta totean, etteivät kaikki yritykset valitettavasti toimi niin, kuten moni asiantuntija on aiheesta teoreettisissa teoksissa kirjoittanut. Johtamisen taidoissa on hiottavaa tai resursseja tarkistettava usein. Toisaalta, ei ole yllättävää, ettei teoria toimi käytännössä aina. Valitettavasti harvempi yritys pystyy täydelliseen toimintaan. Tämän motiivin avulla myös oma tutkimukseni on saanut alkunsa.



## 5.2 Jatkoimenpide-ehdotukset

Tässä luvussa käyn läpi haastatteluista saatuja, tärkeimpinä pidettyjä ongelmia ja kehitysehdotuksia.

1. Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä pitäisi parantaa. Miten voitaisiin yhdistää funktioiden työ yhtenäiseksi, jotta saavutetaan tehokas lopputulos?
2. Vastuu- ja roolijaot sekä tehtävien koordinoiminen pitäisi tehdä selkeämmäksi, sekä henkilöstön että esimiesten kesken.
3. Sisäisellä viestinnällä pitäisi olla vastuuhenkilö/henkilöitä.
4. Yrityksen henkilöstön pitäisi sijoittaa toimipisteillään siten, että henkilöt istuisivat lähekkäin ja näin kommunikointi olisi parempaa.
5. Tavoitteellista toimintaa pitää kasvattaa. Miksi tehdään niin kuin tehdään ja mikä on lopputulos? Suunnitelmanteko pitäisi olla selkeästi ja helposti selostettu sekä myös kaikkien saatavilla.
6. Yrityksen toimintaa, erityisesti markkinointia pitäisi tehdä tehokkaammaksi ja aggressiivisemmäksi.
7. Mittareiden kehittäminen ja parantaminen.
8. Toimintojen priorisoiminen.
9. Tavoitteiden jalkauttamiselle pitäisi varata tarpeeksi aikaa.
10. Aikataulutaminen pitäisi tehdä realistisemmaksi.
11. Medianäkyvyyttä pitäisi parantaa.
12. Yhteinen ymmärrys siitä, mitä kukin yrityksessä tekee.

## 5.3 Haastateltavien innovatiivisia kehitysideoita

1. Johtoryhmässä pitäisi olla ne ihmiset, jotka johtoryhmätyöskentelynä ovat tulosvastuullisia tietyistä avainosa-alueista, esimerkiksi myyntipäällikkö myynnistä. Nämä omissa ryhmissään toimeenpanisi johtoryhmän päättämiä asioita.
2. Strategian jalkauttaminen: Johdon ja esimiesten sekä muun henkilökunnan kahdenkeskeisiä palavereja, jossa käydään läpi yrityksen missioon liittyviä asioita niin kauan, että varmistetaan, että toinen osapuoli on ymmärtänyt asian oikein.
3. ”Ideapankki” Intranetiin. Henkilöstö saa esitellä kehitysehdotuksia.

4. Yhteinen aamiainen, missä ideoidaan uusia ja innovatiivisia toimintamahdollisuuksia.
5. Henkilöstön sijoittaminen toimitiloissa siten, että kommunikointi edesauttaisi yhteistyön sujuvuutta.

#### **5.4 Tulosten luotettavuus – validius ja reliaabelius**

Pohdinnassani käytän esimerkkinä vain muutamaa yritystä. Tämä johtuu siitä, etteivät kaikki haastattelussa mukana olleet yritykset antaneet laajasti perusteltuja ja esimerkkirikkaita vastauksia. Monille jouduin esittämään lisäkysymyksiä, mutten valitettavasti saanut syvällisempää tietoa. Annetut vastaukset eivät myöskään välttämättä pidä täysin paikkaansa tai ne on väärin ymmärretty.

Tätä ilmiötä kutsutaan tutkimuksen luotettavuudeksi, joka käsittää suurempaa, eri osatekijöistä koostuvaa kokonaisuutta. Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään virheet, mutta silti tulosten luotettavuus saattaa vaihdella. Jokaisen tutkijan tulisi tarkistaa koko tutkimusprosessin aikana, että tutkimus pysyy pätevänä.

Laaduntarkkailuun liittyy tutkimuksen valmisteluvaiheessa monta tekijää. Haastattelun suunnitteluvaiheessa kannattaa kysymysrunko suunnitella hyvin. Pääteemat valitaan tarkasti ja mietitään myös lisäkysymyksien mahdollisuutta. Tutkijan on alkuun hyvä opetella oikeanoppinen haastattelutekniikka, ensisijaisesti hänen on sisäistettävä tutkittava teema ja haastattelurunko. Omassa työssäni olin aloittelija haastatteluiden suhteen, joten muutamat ensimmäiset tapaamiset eivät sujuneet odotetusti. Tämä vaikutti varmasti työni laatuun.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin haastattelututkimuksen tekoon liittyvistä ohjeista kohdassa 3.2., teknisen avun on oltava kunnossa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Nauhurit ja muut apulaitteet on testattava ja tarvittaessa huollettava. Litterointi pitäisi tehdä mahdollisemman pian haastatteluhetkestä ja haastattelupäivään on kirjattava onnistuneen ja epäonnistuneen haastatteluiden ominaispiirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184 – 185.)

Edellä mainitut seikat kuuluvat luotettavuuden takaamiseen haastattelututkimuksessa. Käytännönläheisinä ne eivät kuitenkaan yksin takaa luotettavuutta. Laaduntarkkailuun on kehitetty mittari- ja tutkimustarkkailutapoja. Näitä kutsutaan validiuksiksi ja reliaabiluksiksi. Reliaabiliuksella mitataan mittatulosten toistettavuutta ja validiuksella arvioidaan tutkimusmenetelmien mittaria ja sitä, ollaanko mittaamassa juuri sitä mitä pitääkin.

Hirjärvi ja Hurme (2004, 186.) kertovat ettei täydellistä intersubjektiivisuutta ole, tarkoittaen, ettei ole mahdollista kahdesta tutkintakerrasta saada samanlaista tulosta. Tämän haluan verrata oma tutkimukseni. Jos olisimme yhdessä Samira Kudian kanssa haastateltu samoja henkilöitä samoilla kysymyksillä, olisimmeko saatu samoja vastauksia? Haastattelurungon ollessa sama, todennäköisesti olisimme. Asiahan olisi koskenut tarkalleen tarkasti valittuja teemoja ja niiden kautta vastaukset olisivat olleet samat molemmilla haastattelukerroilla. Toisaalta olisimmeko pystyneet ymmärtämään ja tulkitsemaan asiat samalla tavalla – tämä lienee jo kyseenalasta. Tai olisivatko kaikki haastateltavat antaneet tarkalleen samat ja yhtä laajat vastaukset? Haluan tällä painottaa tutkimuksen luotettavuuden heikkoutta. Tulokset perustuvat edellä mainittuun nojaten tutkijan omaan tietopohjaan ja päättelykykyyn. Mielestäni haastattelu tutkimuksena ei ole täysin luotettava, monien osa-tekijöiden ja häiriöiden takia.

## **5.5 Prosessin ja oppimisen arviointi**

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi antoi suuren ja uuden kokemuksen. Opinnäytetyö on laajin projekti mitä tehdään itsenäisesti koulutusohjelmamme aikana.

Projektin alussa, muutamien viikkojen aikana, hahmottelin aihetta ja otin selvää, mitä aihe käsittää ja tarkoittaa. Teemaryhmällämme oli tapaaminen vuoden 2011 lopussa, missä Kati Pankka piti opinnäytetyöhönsä liittyvän esityksen. Tuolloin sain tutustua paremmin aiheeseen ja jo valmiiseen kyselytutkimukseen. Tarkkaa kuvaa ei sinänsä tulevasta työstä vielä ollut. Samoihin aikoihin uusi tiimimme, joka koostuu kuudesta henkilöstä, tapasi Jouni Röksän, SMKJ:n edustajan. Allekirjoitimme hänen kanssaan toimeksiantosopimukset ja saimme samalla häneltä tarkat ohjeet, mitä aihealueita haastattelututkimuksemme tulisi sisältää. Tässäkään vaiheessa selkeää kuvaa tulevasta projek-

tista ei ollut. Tämä johtui ehkä siitä, että haastattelu tutkimusmuotona oli minulle vieras ja aiheen rajausta ei ole ollut tehty.

Joululoman jälkeen, vuoden 2012 alussa palasimme kouluasioiden pariin ja aloitin teoria-aineiston keruun. Sain Eija Kärnältä ohjeita ja vinkkejä hyvistä teoksista ja teoriaan tutustuminen alkoi. Mielestäni lähdekirjallisuutta olisi voinut olla enemmänkin. Sovimme aikaisemmin J. Röksän kanssa, että hän toimittaa meille haastateltavien yhteystiedot ennen tammikuun toista puoliskoa. Tähän tuli kuitenkin viive ja pääsimme sopimaan haastatteluajoja vasta tammikuun lopussa. Samaan aikaan aloitin myös viitekehysten kokoamisen ja kirjoittamisen. Haastattelut toteutin helmi- ja maaliskuun aikana. Osa haastatteluista siirtyi myöhemmäksi yritysten edustajien takia, muun muassa lapsisairastelujen ja tärkeiden kokouksien takia.

Haastattelun teko kuulosti helpommalta, kuin mitä se todellisuudessa on. Haastattelututkimuksen teko oli minulle täysin uutta ja haasteellista, joten jouduin lukemaan aiheesta kirjallisuutta ja etsiä tietoa Internetistä. Tutustuin myös muiden opiskelijoiden tekemiin haastattelututkimuksiin, joita löysin koulumme kirjastosta. *Tutkimushaastattelu* –teos (Hirsjärvi ja Hurme, 2004.) avustaa hyvin aloittelijan pääsemään alkuun. Käytin apunani myös Ruusuvuoren ja Tiittulan teosta *Haastattelu* ja muutamaa muuta teosta. Tutkimuksen alussa on laadittava kysymysrunko, jonka teimme yhdessä ohjaajamme Eija Kärnän ja teemaryhmän opiskelijoiden kanssa. Tämä selvensi tutkimussuuntaa ja rajasi aiheen. Myöhemmin laadin loppuun kysymykset ja hyväksytin ne sekä ohjaajalla että toimeksiantajalla.

Seuraavaksi olivat vuorossa itse haastattelut. Haastavinta oli löytää oikea tapa esittää kysymykset niin, että saisi mahdollisemman laajan ja toisaalta tarkan vastuksen. Tämä tuotti minulle ongelmia ja huomasin, etteivät haastateltavat ymmärtäneet kaikkia kysymyksiäni. Haastatteluiden teko vaati oppimista ja harjoittelua. Huomasin kuitenkin viimeisten haastatteluiden lomassa, että kehityin ja sain paljon sujuvampaa keskustelua haastateltavien kanssa.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2004, 185) neuvovat, litterointi on tehtävä mahdollisemman pian haastatteluhetkestä, koska se parantaa tutkimuksen laatua. Yritin noudattaa ohjet-

ta, ja litteroin melkein kaikki haastattelut heti nauhoituksen jälkeen, samana tai seuraavana päivänä.

Hankalinta raportoinnissa oli alkuun pääseminen. Vaikka teoriaa oli jokseenkin tarpeeksi, viitekehyksen kirjoittaminen viivästy, koska en osannut aloittaa kirjoittamista. Hankaluuksia tuotti kokonaisuuden näkeminen ja sain myös ohjaajaltani palautetta, ettei tekstissäni ole niin sanottua ”*punaista lankaa*”. Arvostin rakentavaa palautetta, koska tämä opetti toisaalta luokittelemaan aihepiirejä ja toisaalta yhdistämään ne sopiviksi kokonaisuuksiksi.

Tulosten raportointi alkoi huhtikuun alussa. Litteroidusta materiaalista piti poimia mahdollisemman laajasti tietoa ja jäsentää se hyvin. Tämäkin oli haastavaa, koska en ole aikaisemmin kirjoittanut tutkimukseen pohjautuvaa raporttiaineistoa. Kirjoittaminen eteni toisinaan nopeasti, toisinaan viivästy motivaatiopuutteen takia. Samanaikaisesti tanssiharrastukseni vei paljon aikaa, koska harjoittelin kilpailuja varten.

Lopputulokseksi sain aikaiseksi raportin, joka vaaditaan tutkimustyössä. Negatiivisia asioita mainitakseni, olen työni suhteen myöhässä aikataulusta yli viikon. Tämä on tulosta huonosta aikatauluttamisesta ja varasuunnitelmien puutteesta. Olisin myös voinut tutustua enemmän teoriaan ja raportoinnin tekoon, jos olisin tiennyt aiheen esimerkiksi vuotta aikaisemmin. Muuten, olen suurimmaksi osaksi tyytyväinen työhöni, sillä lähtöpisteeni oli aloittelijatasoinen. Olen oppinut miten haastattelututkimus tehdään ja miten laaditaan raportti. Pääsin tutustumaan eri yritysten työympäristöihin ja heidän toimintatapoihin. Opin työskentelemään pitkän ja itsenäisen projektin parissa. Tavoitteeni oli saada haastateltavilta mahdollisemman tarkkaa ja käytännöllistä tietoa ja näin auttaa toimeksiantajajärjestöä kehittämään yleisesti yritysten toimintaa. Mielestäni tuloksia on tarpeeksi kehitystyön suunnittelua varten. Toivon, että saamme kaikki, myös tulevat työntekijät ja ammattilaiset, hyötyä uusista hankkeista ja koulutuksista, mitä SMKJ tulee mahdollisesti tarjoamaan.

## Lähteet

Anttila, P. 1998. 2. paino. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Donnelly, R. & Linton, C. 2009. 1. painos. Delivering Customer Value Through Marketing. Elsevier, Iso-Britannia.

HAAGA-HELIA, 2012 Luettavissa:

<http://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/teemaryhmat/Pages/default.aspx> Luettu 27.3.2012

Hollanti, J. & Koski, J. 2007. 1. paino. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press.

JM Tieto Viestintä, 2012. Luettavissa:

<http://jm-viestinta.fi/blogi/57-markkinoinnin-ja-viestinnaen-integraatio-lisaae-taetae>  
Luettu 12.5.2012

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M., Ollikainen, M. 2009 5. – 6. painos. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Malmelin, N & Hakala, J. 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki. Kariston Kirjapaino Oy 2010 Hämeenlinna.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ 2012. Luettavissa:

<http://www.smkj.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on>  
Luettu 27.3.2012

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. 2. paino. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Taloussanomat 2012. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/EBIT/0> Luettu: 27.4.2012

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. 4. painos. Edita Oyj Helsinki

Walter van Waterschoot & Christophe Van den Bulte. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. Journal of Marketing 1992. Luettavissa:

<http://apachezone.eafit.edu.co/jbaby/tfpcotmm.pdf> Luettu: 11.5.2012

## **Liitteet**

Liite 1. Haastateltaville lähetetty kysymysrunko

### **Yhteistyö ja tehtävät**

Kuinka markkinoinnin ja viestinnän tehtävät toteutetaan yrityksessänne?

Minkälaisia innovatiivisia yhteistyömuotoja yrityksenne käyttää?

### **Sisäinen viestintä**

Minkälainen on yrityksenne sisäinen viestintä?

Esimiesten toiminta sisäisen viestinnän välittämisessä?

Mitä muuttaisit tai kehittäisit?

### **Johdon tuki**

Onko yhteistyö markkinoinnin ja viestinnän välillä sidottu yhteen jo yrityksen strategiassa?

Miten yrityksen strategiassa on konkretisoitu yhteistyön merkityksestä asiakkaan hyödyn ja tarpeen kohtaamisessa?

Minkälainen on yrityksenne johdon tuki organisaatiossa?

### **Tavoitteet, mittarit, seuranta ja talous**

Minkälaisia tavoitteita yhteistyöllä on?

Miten prosessien kulkua ja lopputulosta mitataan?

Miten tehdään budjettisuunnitelmia?