

Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehittäminen

Elsi Salenius

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

11.11.2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Elsi Salenius</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehittäminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 57</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty vuonna 2013 osana HAAGA-HELIA:n teemaryhmää, jonka aiheena on myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen. Työn toimeksiantajana on toiminut Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry, joka on myynnin, markkinoinnin ja oston edunvalvonta- ja palvelujärjestö.</p> <p>Teemaryhmässä on tehty vuosina 2011–2013 opinnäytetöinä kolme kyselytutkimusta sekä viisi haastattelututkimusta myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kehittämiseen liittyen. Tutkimukset on jaettu käsittelemään aina kahta toimintoa kerrallaan: myyntiä ja markkinointia, markkinointia ja viestintää sekä viestintää ja myyntiä. Tämän työn tarkoituksena on käsitellä kaikkia kolmea toimintoa kerrallaan sekä koota jo saadut tutkimustulokset yhdeksi kokonaisuudeksi, jotta tuloksia olisi helpompi hyödyntää. Koska kyselytutkimuksista on jo tehty koontitutkimus vuonna 2012, käsittelem enimmäkseen haastattelututkimusten tuloksia.</p> <p>Tavoitteena on selvittää, minkälaista toimintojen yhteistyö on tutkimushetkellä suomalaisissa yrityksissä ja miten sitä voisi parhaiten kehittää. Tarkoituksena on saada erityisesti konkreettisia kehitysehdotuksia toimintojen yhteistyön parantamiseksi. Toimeksiantaja voi hyödyntää työn tuloksia koulutuksissaan sekä jakaessaan tietoa jäsenilleen.</p> <p>Työn viitekehyksessä käsitellään myynnin, markkinoinnin ja viestinnän rooleja yrityksen liiketoiminnassa sekä niiden yhteistyötä. Työssä käydään myös läpi mitä haasteita integraatioon siirtymiseen liittyy ja mikä on johdon rooli.</p> <p>Tutkimusten mukaan toimintojen välisessä yhteistyössä on vielä paljon kehitettävää. Eri toimintojen yhteistyössä ei löytynyt huomattavia eroja. Työntekijät olivat itse halukkaita vaikuttamaan yhteistyön kehittämiseen ja he kokivat voivansa vaikuttaa siihen omalla avoimuudellaan ja aktiivisuudellaan. Suurimpana haasteena yhteistyön kannalta nähtiin toisten työntekijöiden vastuualueiden ja tehtävien huono tuntemus. Jotta toiminnot saataisiin yhdistettyä, tarvitaan selkeitä toimintamalleja, toimintojen vastuu- ja tehtäväalueiden selkeyttämistä, yhteisiä tavoitteita sekä avoin työyhteisö.</p>	
<p>Asiasanat Yhteistyö, integraatio, myynti, markkinointi, viestintä</p>	

Degree Programme in Business Management

<p>Authors Elsi Salenius</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Developing Cooperation Between Sales, Marketing and Communications</p>	<p>Number of pages and appendices 57</p>
<p>Supervisor(s) Eija Kärnä</p>	
<p>This thesis was conducted in 2013 as part of a HAAGA-HELIA theme group dealing with the development of cooperation between sales, marketing and communications. The work was commissioned by SMKJ, The Union of Sales and Marketing Professionals. SMKJ is a trade union and service organization.</p> <p>Between 2011 and 2013 the theme group has produced three quantitative and five qualitative researches concerning the development of cooperation between the three functions mentioned above. The studies have been divided into dealing with two functions at a time: sales and marketing, marketing and communications, as well as communications and sales. The purpose of this work is to deal with all three functions at once as well as to collect the results into a single entity, so that the results will be easier to exploit. Because the meta-analysis of the three quantitative researches was already done in 2012, I mostly deal with the results of the qualitative researches.</p> <p>The aim is to find out what kind of cooperation there is between the different functions in Finnish organizations at the time of the research, and how the cooperation could best be further developed. The aim is to obtain concrete suggestions for improving the cooperation between the functions. SMKJ can make use of the results for example in their trainings as well as share information to their members.</p> <p>The theoretical section discusses the roles of the three functions as a part of company's business as well as their cooperation. The work also considers the challenges of the integration and the role of the leadership.</p> <p>The results indicate that there is still a lot of progress to be made in the cooperation between the functions. No significant differences between the different functions were found. Employees were willing to influence the development of cooperation, and they felt they could contribute by their own openness and activity. The biggest challenge in cooperation was a lack of knowledge of other employees' tasks and responsibilities. In order to obtain combined functions, clear operations model, clarification of functions' responsibility areas, common goals as well as open working environment are needed.</p>	
<p>Key words Cooperation, integration, sales, marketing, communications</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Tutkimuksen taustaa	3
3 Myynti, markkinointi ja viestintä osana liiketoimintaa	7
3.1 Myynti	7
3.2 Markkinointi.....	9
3.3 Viestintä.....	11
4 Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välinen integraatio	16
4.1 Integraatioon siirtyminen	17
4.2 Integraation haasteet.....	20
4.3 Integraation johtaminen	23
5 Aiempien tutkimusten toteutus ja tulokset.....	25
5.1 Kyselytutkimukset.....	25
5.2 Haastattelututkimukset.....	27
5.2.1 Toimintojen yhteistyö ja tehtävät	29
5.2.2 Sisäinen viestintä.....	35
5.2.3 Johdon tuki.....	37
5.2.4 Tavoitteet, mittarit, seuranta ja talous.....	39
5.2.5 Kehitysehdotuksia haastateltavilta.....	42
6 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	44
7 Kehitysehdotukset.....	47
8 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	52
Lähteet.....	54

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:lle. SMKJ on myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisten edunvalvontaja palvelujärjestö. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön tilaa Suomessa toimivissa yrityksissä tällä hetkellä ja miten sitä voisi parhaiten kehittää. Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittämisen teemaan liittyen on tehty aiemmin opinnäytetöinä kolme kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja viisi kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusten teemoja ovat olleet muun muassa toimintojen välinen yhteistyö, sisäinen viestintä, johdon tuki, mittarit ja seuranta sekä omat ja esimiesten mahdollisuudet vaikuttaa yhteistyön tilaan.

Tämän työn tehtävänä on koota näiden tutkimusten tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi. Aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet aina kahta toimintoa kerrallaan: myyntiä ja markkinointia, markkinointia ja viestintää sekä viestintää ja myyntiä. Työt on toteutettu osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun teemaryhmää, jonka aiheena on myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen. Tämän työn tarkoituksena on saada kaikkien näiden tutkimusten tuloksista selkeä kokonaisuus, jotta se koskee kaikkia kolmea toimintoa ja jota on täten helpompi hyödyntää. Tavoitteena on vertailla tuloksia keskenään ja löytää konkreettisia kehitysehdotuksia yhteistyön kehittämistä varten. SMKJ voi käyttää työn tuloksia hyväkseen kehittäessään toimintaansa.

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta kappaleesta. Johdannon jälkeen käydään läpi työn taustaa ja tavoitteita sekä kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toimeksiantajasta ja teemaryhmästä. Kolmannessa kappaleessa käsitellään myyntiä, markkinointia ja viestintää liiketoiminnassa tänä päivänä sekä niiden linkittymistä toisiinsa. Neljännessä kappaleessa paneudutaan toimintojen väliseen integraatioon, käydään läpi eri vaiheita ja tapoja integraatioon siirtymiseen sekä haasteita ja johdon roolia toimintojen yhdentymisessä. Viidennessä kappaleessa esitellään kolmen kyselytutkimuksen ja viiden haastattelututkimuksen tekoprosessia sekä niiden keskeisimmät tulokset. Kuudennessa ja seitsemännessä kappaleessa tuloksista esitetään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset, jotka pohjautuvat tutkimusten tuloksiin ja työn viitekehykseen. Viimeisessä kappaleessa arvioidaan koko prosessia ja työn luotettavuutta sekä omaa työskentelyä. Työn lähteinä on

käytetty ensisijaisesti tutkimusaineistoa teemaryhmään liittyvistä opinnäytetöistä sekä kirjallisuutta myyntiin, markkinointiin, viestintään ja niiden yhteistyöhön liittyen.

2 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen toimeksiantajalla Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ:lla on yli 27 000 jäsentä ja sen keskusjärjestö on Akava. SMKJ valvoo jäsentensä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja sekä kehittää jäsentensä ammattitietoja ja –taitoja tarjoamalla runsaasti erilaisia koulutuksia. SMKJ tarjoaa tukea ja turvaa työelämään ja sen muutostilanteisiin sekä lisää jäsentensä yhteenkuuluvuuden tunnetta. SMKJ:n jäsenetuihin ja palveluihin kuuluu muun muassa koulutuksia, lakipalveluja, jäsenalennuksia ja vakuutuksia. (SMKJ 2012a; SMKJ 2012b)

Tämä opinnäytetyö on tehty osana laajempaa projektia, johon liittyen HAAGA-HELIA:n opiskelijat ovat tehneet jo aiemmin opinnäytetöitä toimeksiantoina SMKJ:lle. Nämä opinnäytetyöt ovat toteutettu osana teemaryhmää, jonka aiheena on myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen. Teemaryhmän tavoitteena on tutkia ja kehittää ajankohtaista ja yrityksille tärkeää aihealuetta. Yleisesti teemaryhmien tarkoituksena on antaa ohjausta ja vertaistukea saman aihepiirin opinnäytetöitä tekeville opiskelijoille. Tavoitteena on myös kerätä ammattikorkeakoulua ja työelämää paremmin palvelevaa kumulatiivista tietoa, jolloin opinnäytetyöt eivät jäisi yksittäisiksi ja toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi (Haaga-Helia 2013a). Teemaryhmiin voi osallistua kuka tahansa opinnäytetyötä aloittava tai tekevä koulutustaustasta riippumatta. (Haaga-Helia 2013b)

Aihe on jaettu kolmeen osaan siten, että muut opinnäytetyöt käsittelevät myynnin ja markkinoinnin, markkinoinnin ja viestinnän sekä myynnin ja viestinnän välistä yhteistyötä. Niissä on tehty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimuksia Suomessa toimivissa yrityksissä. Kvantitatiivisia tutkimuksia on kolme ja ne ovat toteutettu vuosina 2011–2013. Tutkimusten tekijöinä ovat Henna Manninen, Antonio Mikkonen ja Kati Pankka. Koontitutkimuksen näistä on tehnyt Elisa Pulkkinen. Kvantitatiivisten tutkimusten jälkeen haluttiin syventää tuloksia entisestään tekemällä viisi haastattelututkimusta. Tekijöinä haastattelututkimuksissa ovat Anastasia Susi, Samira Kudia, Karoliina Ratia, Emmi Vähäsöyrinki, Katja Fedorova ja Marianne Vuopionperä. Haastattelututkimukset on kehitetty kyselytutkimusten tulosten kautta esiin nousseiden ongelmien ja kehitysehdotusten pohjalta. Haastattelututkimusten tarkoituksena on työstää esiin nousseita

teemoja vielä tarkemmin. Alla on kuvattu teemaryhmään kuuluvien opinnäytetöiden aiheet ja niiden tekijät.

Teemaryhmä: Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen:

1. Kvantitatiiviset kyselytutkimukset:

- Manninen Henna:
Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä (2011)
- Mikkonen Antonio:
Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä (kesken)
- Pankka Kati:
Viestinnän ja myynnin välisen yhteistyön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (2011)

Koontitutkimus:

- Pulkkinen Elisa:
Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä (2012)

2. Kvalitatiiviset haastattelututkimukset:

- Susi Anastasia:
Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä (2012)
- Kudia Samira:
Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö (2013)
- Fedorova Katja:
Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen (kesken)
- Vuopionperä Marianne:
Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen (kesken)
- Ratia Karoliina & Vähäsöyrinki Emmi:
Markkinoinnin ja myynnin välinen yhteistyö (2012)

Koontitutkimus:

- Salenius Elsi:
Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen (2013)

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on siis yhdistää nämä kaikki kolme toimintoa ja analysoida jo saatujen tutkimustulosten perusteella näiden kaikkien vaikutusta toisiinsa. Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä suomalaisissa yrityksissä. Tarkoituksena on selvittää millaista yhteistyö on tällä hetkellä ja miten yhteistyötä voisi parhaiten kehittää. Olennaista on tutkia mitkä ovat myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön haasteet ja pohtia niiden pohjalta kehitysideoita ja innovatiivisia ratkaisuja. Toimeksiantaja toivoo haastatteluista nousevan erityisesti konkreettisia kehitysehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi.

Tällä työllä on kaksi tutkimusongelmaa:

- Mikä on myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön tila tutkimushetkellä suomalaisissa yrityksissä?
- Miten yhteistyötä voisi parhaiten kehittää?

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty kirjallisuutta myyntiin, markkinointiin ja viestintään sekä näiden yhteistyöhön liittyen sekä tärkeimpänä lähteenä jo valmista tutkimusaineistoa teemaryhmään liittyvistä opinnäytetöistä. Opinnäytetyön aineisto koostuu ensisijaisesti viidestä haastattelututkimuksesta sekä lisäksi kolmesta aiemmin tehdystä kyselytutkimuksesta, joita peilaan haastattelututkimusten tuloksiin. Käsittelen haastattelututkimusten tuloksia laajemmin, koska tämä työ on samalla niiden koontitutkimus. Lähestymistapani tähän työhön on kvalitatiivinen, koska analysoin jo valmiita tekstimuotoisia tuloksia. Kvalitatiivinen lähestymistapa yleensä pyrkii ymmärtämään ilmiön kokonaisuutta ja korostaa tutkittavien tulkintaa. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan saada ilmiöstä syvällisempää ja rikasta tietoa. Menetelmänä käytän sisällönanalyysia, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Analyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta

ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin, kuten juuri tässä työssä on tarkoitus tehdä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 105.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todistaa jo olemassa olevia väittämiä. Tiedon hankinta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillisesti kokonaisvaltaista, ja aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukko valitaan yleensä tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.) On tärkeää saada koottua näiden kaikkien tehtyjen tutkimusten tulokset kaikkien näiden kolmen toiminnon yhteistyöstä yhdeksi työksi. SMKJ voi käyttää työn tuloksia apunaan kehittäessään palvelujaan. Tulosten avulla toimeksiantaja pystyy esimerkiksi tarjoamaan oikeanlaista koulutusta ja tietoa toimintojen yhteistyöstä ja sen kehittämisestä.

3 Myynti, markkinointi ja viestintä osana liiketoimintaa

Tässä osiossa käsittelen myynnin, markkinoinnin ja viestinnän rooleja yrityksen toimintoina. Erityisesti keskityn siihen, mitä ne ovat tänä päivänä ja miten ne linkittyvät toisiinsa. Toiminnot asettuvat yrityksiin eri tavoin yrityksestä riippuen. Jokaisella toiminnolla on oma tärkeä roolinsa yrityksen liiketoiminnassa. Yhä useammin korostetaan asiakaskeskeistä ajattelutapaa, jossa kaikki yrityksen toiminnot tavoittelisivat samaa asiaa: kestävien asiakassuhteiden ja arvon luomista.

Kotlerin ja Armstrongin mukaan jokainen yrityksen osasto voidaan ajatella osana yrityksen arvoketjua. Jokainen osasto tuottaa lisäarvoa yritykselle omalla toiminnallaan. Yrityksen menestys ei riipu pelkästään siitä miten jokainen osasto suorittaa oman työnsä, vaan myös siitä miten eri osastojen toiminnot sovitetaan yhteen. Arvoketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Menestys on kiinni siitä kuinka hyvin eri osastot suoriutuvat tuottamaan arvoa asiakkaalle, ja kuinka hyvin yritys yhtenäistää eri toimintonsa. (Kotler & Armstrong 2012, 70)

3.1 Myynti

Yksinkertaisesti sanoen myynnin tarkoituksena on saada aikaan myyntiä. Se on kuitenkin monimutkainen prosessi, johon kuuluu erilaisia periaatteita ja tekniikoita sekä henkilökohtaisia taitoja. Yritykset käyttävät usein suuria summia rahaa kouluttaessaan myyntihenkilökuntaansa. Useimmissa yrityksissä myyntihenkilökunta onkin tärkein yhteys asiakkaaseen. Monelle asiakkaalle myyntihenkilö merkitsee samaa kuin yritys. Myyntityön ollessa tehotonta hyvin suunniteltu markkinointikin voi epäonnistua. (Jobber & Lancaster 2012, 4.) Sanotaan, että myyntityö on yrityksen tärkein ja ainut toiminto, joka tuo suoraan rahaa yritykseen. Tämän vuoksi myyntityötä ei usein jätetä vain myyjien tehtäväksi vaan jokainen yrityksen työntekijä osallistuu myyntityöhön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita muiden toimintojen olevan vähemmän tärkeitä. Päinvastoin, kaikkien yrityksen toimintojen keskinäinen yhteistyö ja integraatio ovat sujuvan ja laadukkaan asiakaspalvelun perusta. (Vahvaselkä 2004, 206.)

Aidosti asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaista huolehtiminen on koko organisaation yhteinen strategia, ei pelkästään markkinointi- ja myyntihenkilöstön (Vahvaselkä 2004, 134). Yritysten toimintatapoja ja organisaatiomalleja tulee muokata sellaisiksi, että ne vastaavat tämän päivän asiakkaiden tarpeita. Huipputuloksia on mahdotonta saavuttaa, jos myynti ei tee saumatonta yhteistyötä muun organisaation kanssa. Usein yrityksen toimintoja suunniteltaessa unohdetaan, että koko yrityksen toiminta on riippuvainen asiakkaista, jotka ostavat yrityksen tuotteita tai käyttävät sen palveluita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28-32.)

Monet yritykset kärsivät vielä hierarkkisuudesta ja kankeudesta, jossa myynti on loke-roitu erilliseksi yksiköksi (Rubanovitsch & Aalto 2007, 29). Yrityksen yhtenäinen tapa toimia tukee myynnin työtä merkittävästi. Tällöin myyntihenkilöstö voi luottaa siihen, että se ei toimi yksinään, vaan koko muu organisaatio toimii yhteisen periaatteen mukaisesti. Kaikkien pitäisi sisäistää yhtenäinen tapa toimia. Myös henkilökunta on motivoituneempi, kun organisaation sisällä on yhteiset ohjeistukset, tavoitteet ja periaatteet. Asiakkaiden oikea luokitus, koko organisaation yhtenäiset hoitomallit ja tavat toimia auttavat myös piilokustannusten karsimisessa. Vaikka myynti olisikin kohdistanut resurssinsa asiakkaiden arvon mukaisesti, muun organisaation ristiriitaiset toimintamallit saattavat syödä asiakaskohtaisen katteen tai jopa tehdä asiakkuudesta kannattamattoman. (Rubanovitch & Valorinta 2009, 47, 52.)

Lisäksi yksi keskeisimmistä myyntiprosessin hyödyistä on yhteisen käsitteistön luominen. Yhteiset käsitteet ja termit helpottavat ja nopeuttavat kommunikointia myynnin, johdon, asiantuntijoiden, konsulttien, markkinoinnin, tuotannon ja muiden asiakaspintaan vaikuttavien sidosryhmien kanssa. Yhteinen kieli auttaa viestimään ja johtamaan tehokkaammin, tehtävien ja toimenpiteiden mitattavuus paranee, työsuoritteiden yhdenmukainen seuraaminen ja mittaaminen helpottuvat, resursseja vapautuu oikeiden asioiden tekemiseen, palaverit nopeutuvat sekä kaikki myyntiprosessit asettuvat samalle asteikolle, jossa niiden ennustettavuutta ja tärkeyttä voi seurata helpommin. Lisäksi ammattimainen myyntikulttuuri välittyy ja näkyy myös asiakkaille. (Laine 2008, 275-276.) Asiakkaat eivät näe yrityksen eri osastojen välisiä rajoja eikä heidän tarvitse kuulla, miten eri osastot ovat kytköksissä heidän asioidensa hoitamiseen. Asiakkaiden luotta-

mus heikkenee jos heille joudutaan selittelemään toisten osastojen tekemisiä tai tekemättä jättämissä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 32-33.)

Tehokkuuden varmistamiseksi, myyntitoimien pitäisi tapahtua osana kokonaisvaltaista strategista markkinointisuunnitelmaa. Vain siten voidaan varmistua siitä, että myyntitoimet täydentävät markkinointia, eivätkä kilpaile sen kanssa. Vastaavasti myynnin strategiat ja johtaminen tarjoavat kokonaisvaltaisemman näkökulman ja pyrkivät kattamaan koko organisaation. Yrityksen yleisenä toimintatapana tulisi olla, että myynnin strategiat ja taktiikat toteutetaan ja arvioidaan osana koko yrityksen tavoitteita ja strategisia prosesseja. Myyjän rooli on usein laajentunut osallistumaan myös markkinointitoimiin, kuten tuotekehitykseen ja markkinoiden segmentointiin sekä muihin markkinointia tukeviin ja täydentäviin toimintoihin kuten tietokantojen hallintaan, analysointiin ja markkinasegmenttien arvioimiseen. Vaikka myynti ja markkinointi ovat riippuvaisia toisistaan, niiden välillä on usein ristiriitoja, epäluottamusta ja tyytymättömyyttä. Pienikin puute myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä voi vaarantaa onnistuneen markkinoinnin, ja näin ollen myös koko yrityksen menestyksen markkinoilla. (Jobber & Lancaster 2012, 5-7, 46, 55.)

Dewsnapin ja Jobberin tutkimuksen mukaan paremmat työsuhteet myynnin ja markkinoinnin välillä voivat syntyä, kun johto tukee aktiivisesti toimintojen yhteistyötä, ja toiminnot ovat sijoitettu fyysisesti lähemmäksi toisiaan. Tutkimuksen mukaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyö vaikuttaa positiivisesti yrityksen tehokkuuteen, vähentää ristiriitoja myynnin ja markkinoinnin välillä, kehittää viestintää sekä sitouttaa organisatoriseen oppimiseen, kuten esimerkiksi jakamaan uusia ideoita ja kehittämään toimivia käytäntöjä. (Jobber & Lancaster 2012, 46.) Asiakaslähtöinen myynti on koko yrityksen yhteinen asia, jossa ei tarvita pelkästään johdon tukea, vaan myös esimerkkinä olemista (Laine 2008, 277).

3.2 Markkinointi

Tämän päivän menestyneimmillä yrityksillä on yksi asia, joka heitä yhdistää: he ovat vahvasti asiakaskeskeisiä ja voimakkaasti sitoutuneita markkinointiin. Nämä yritykset jakavat intohimoaan ymmärtääkseen ja tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeita hyvin määri-

tellyillä kohdemarkkinoilla. He kannustavat koko yritystä rakentamaan kestäviä asiakassuhteita perustuen arvon luomiseen. Tänä päivänä, kun asiakkaat ovat yhä säästäväisempiä, he kuluttavat huolellisemmin ja arvioivat uudelleen suhteitaan brändeihin. Sen vuoksi nyt on tärkeämpää kuin koskaan rakentaa kestäviä asiakassuhteita, jotka pohjautuvat todelliseen ja kestäväan arvoon. (Kotler & Armstrong 2012, 28.) Yhä useammin markkinointiosasto ei ole ainut, joka yrityksessä tekee markkinointia. Jokaisen työntekijän pitäisi nähdä asiakas yrityksen menestyksen luojana. (Kotler & Keller 2009, 51.)

Vastatakseen nopeasti muuttuviin ympäristön haasteisiin, yritysten täytyy jatkuvasti uudistaa toimintaansa ja markkinointiaan. Yksi näistä uudistuksista on Kotlerin ja Kellerin (2009, 666) mukaan osastojen välisten murien purkaminen. Markkinoinnin rooli organisaatioissa on muuttumassa. Vuosien varrella markkinointi on muuttunut myyntiosaston tekemästä työstä monimutkaisiksi toiminnoiksi levittyen koko yritykseen. Verkostoituneissa yrityksissä jokainen yrityksen toiminto voi olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Vaikka yrityksellä olisi kuinka hyvä markkinointiosasto tahansa, voi se silti epäonnistua markkinoinnissa. Vain silloin, kun koko henkilöstö ymmärtää työnsä palvelu ja tyydyttää asiakkaan tarpeet, voi yritys olla tehokas markkinoija. Jokaisen osaston ja työntekijän pitäisi ajatella asioita asiakkaan näkökulmasta ja tehdä yhteistyötä keskenään, jotta asiakkaan odotukset ja tarpeet saadaan tyydytettyä (Kotler & Keller 2009, 667, 672).

Markkinointi toimintona vaihtelee paljon yrityksestä riippuen. Useimmissa pienyrityksissä ei ole virallista markkinointiosastoa ollenkaan. Silloin markkinointi-ideat tulevat johtajilta, myyntihenkilökunnalta tai markkinointitoimistolta. Tällaiset yritykset sisällyttävät markkinoinnin usein myyntiin. (Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006, 70.)

Markkinointi ei ole vain sarja yksittäisiä toimintoja tai kampanjoita vaan se on jatkuva prosessi ja sitä tapahtuu koko ajan eri muodoissa. Markkinoinnin eri muotoja ovat sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä vuorovaikutus-, asiakassuhde- ja suhdemarkkinointi. Menestyäkseen yrityksen on käytettävä hyväkseen näitä kaikkia markkinoinnin muotoja. (Bergström & Leppänen 2009, 26-27.) Markkinointiajattelu ja markkinoinnin toimintatavat ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä voimakkaasti. Markkinoinnista on tullut koko organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa, ei pelkästään markkinointiosaston. Toisin sanoen kaikki mitä yrityksessä tehdään, vaikuttaa yrityksen menestyk-

seen markkinoilla. Johdon tehtävänä on luoda pohja strategiselle markkinointiajattelulle ja viedä ajattelu jokaisen työntekijän arkiseen työhön. Markkinoinnin kausittaisten kampanjointien sijaan yritysten pitäisi siirtyä markkinoinnin ja yrityksen muiden osaluokkien integrointiin. Näin eri toimenpiteistä saadaan yhtenäinen ja jatkuva kokonaisuus, jolla on yhteinen tavoite, hyviin asiakassuhteisiin perustuva kannattava liiketoiminta. (Bergström & Leppänen 2009, 21.)

Ideaalitilanteessa yrityksen eri toiminnot työskentelisivät sopusoinnussa keskenään tuottaen arvoa asiakkaille. Todellisuudessa osastojen väliset suhteet ovat usein täynnä ristiriitoja ja väärinymmärryksiä. Kaikki osastot pitäisi saada ajattelemaan asiakkaan näkökulmasta ja kehittää hyvin toimiva arvoketju. Kaikkien täytyy tehdä markkinointia asemasta tai osastosta riippumatta ja ymmärtää asemansa arvon luomisessa asiakkaalle. (Kotler & Armstrong 2012, 71.) Monet yritykset keskittyvätkin tällä hetkellä osastojen sijaan keskeisiin liiketoiminnan prosesseihin, koska osastollinen organisaatio saattaa olla sujuvuuden ja tehokkuuden esteenä. Yritykset nimittävät prosessinvetäjiä, jotka hallinnoivat poikkitieteellisiä tiimejä, jotka sisältävät sekä markkinointi- että myyntihenkilöstöä. (Kotler & Keller 2009, 672.)

3.3 Viestintä

Viestintä eri muodoissaan on keskeisessä osassa kaikissa arvoa tuottavissa liiketoimintaprosesseissa. Tehokas, tarkoituksenmukainen ja mukautumiskykyinen viestintä on perusedellytys markkinaorientaatiolle. (Tikkanen & Vassinen 2009, 52.) Monia menestyviä yrityksiä yhdistää viestinnän ottaminen mukaan kilpailukyvyyn luomiseen, joka edellyttää, että se nähdään yrityksessä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ja strategisena voimavarana. Viestinnällä voidaan luoda aineetonta pääomaa, joka voi olla yrityksen arvokkainta omaisuutta. (Isohookana 2007, 10.) Viestintä antaa mahdollisuuden liittää yrityksen eri funktiot yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka avulla luodaan yritykselle vahva asema markkinoilla (Isohookana 2007, 231). Viestinnän avulla voidaan luoda ja tuoda esille yrityksen missio, visio ja arvot, asettaa yhteiset tavoitteet, delegoida, koordinoita, motivoida ja antaa palautetta (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 9).

Työyhteisöviestinnän merkitys on kasvanut yhteiskunnan ja työyhteisön muutosten myötä. Työyhteisöt eivät ole enää suljettuja tai selkeärajaisia. Työtä tehdään organisaatio- ja verkostojen ylläpitävissä verkostoissa ja tiimeissä. Tiedonvaihdanta on yhä tärkeämmässä roolissa, sillä ihmiset haluavat olla tietoisia asioista ja myös jakaa tietoisuuttaan muille. Myöskään perinteinen ylhäältä alas tiedottaminen ei enää toimi. Tiedottaminen on muuttunut viestinnäksi, joka on keskinäistä vuorovaikutusta ja tiedonvaihdantaa. (Juholin 2009, 140-141.) Viestintä on erityisen tärkeässä roolissa silloin kun organisaatiossa on käynnissä muutosprosessi tai ympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia (Juholin 2009, 53). Muuttuvassa ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Kymmenessä vuodessa on siirrytty paperitiedotteista sähköpostiin ja muihin sähköisiin foorumeihin. Tämä on muuttanut ihmisten käyttäytymistä ja mahdollistanut vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon, tiedon jakamisen ja yhteisen tiedon luomisen. (Juholin 2009, 170.)

Tänä päivänä organisaatioissa edellytetään myös yhteisöllisyyttä, joka ei vaadi fyysisiä kohtaamisia. Verkkokokoukset, etenkin kansainvälisissä organisaatioissa, korvaavat tarvittaessa perinteisiä kokouksia. Kaikki voivat olinpaikasta riippumatta osallistua kokoukseen. Tämä edesauttaa myös nykyaikaista viestintä- ja toimintakulttuuria, jossa korostetaan keskustelemista ja asioiden jakamista kaikkien kesken. (Juholin 2009, 172.) Yrityksen kaiken viestinnän tulisi olla yhdensuuntaista ja tukea yrityksen tavoitteita. Markkinointiviestinnän integrointi on edellytys sille, että yritys erottuu mahdollisimman hyvin markkinoilla. (Isohookana 2007, 291.)

Integroidulla markkinointiviestinnällä on monia eri määritelmiä, mutta kaikki niistä pohjautuu samaan ideaan: viestinnän välineet, joita on normaalisti käytetty toisistaan riippumatta, yhdistetään siten, että synerginen vaikutus saavutetaan, ja tuloksena viestinnän pyrkimyksistä tulee yhtenäisiä. (De Pelsmacker, Geuens & Bergh 2010, 17.) Markkinointiviestintä on keskeisessä asemassa yritystoiminnassa, koska sen tehtävänä on luoda, ylläpitää ja vahvistaa asiakassuhteita (Isohookana 2007, 291). Merkittävä integroidun markkinointiviestinnän etu on se, että voidaan välittää yhdenmukaisia viestejä kaikille kohderyhmille kaikkien käytössä olevien viestintämuotojen ja -kanavien avulla. Integroidulla markkinointiviestinnällä on lisäarvoa verrattuna perinteiseen markki-

nointiviestintään. Ehdottomasti oleellisin asia ja perusta koko ajatukselle on asiakasnäkökulma. (De Pelsmacker ym. 2010, 17.)

Integroitu markkinointiviestintä voidaan toteuttaa onnistuneesti vain, jos eri funktiot, jotka ovat vastuussa viestinnän eri osista, ovat strategisesti integroitu keskenään. Mainonta, suhdetoiminta, myyinnedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö on useimmissa yrityksissä hallinnoitu erillisinä osastoina, jotka kommunikoivat vain harvoin keskenään, eivätkä ota huomioon toistensa tavoitteita tai integroi pyrkimyksiään. Markkinointiviestinnän integroiminen tuokin mukanaan muutoksia organisaation rakenteisiin, joka on varmasti yksi syy siihen miksi integroitua markkinointiviestintää ei ole monissa yrityksissä jalkautettu. (De Pelsmacker 2010, 18.) Integroidun markkinointiviestinnän päämäärä on kuitenkin tavoittelemisen arvoinen, koska käyttämällä monia viestintävälineitä yhdessä, tuotetaan parempaa tulosta kuin erikseen käytettynä (Shimp 2010, 9).

Noin puolet yrityksistä mittaa viestintäänsä jollain tavalla. Mittaamisen kytkeytyminen organisaation tavoitteisiin ja strategiaan ei kuitenkaan ole aina selvää. Strategialähtöisyys on kuitenkin välttämätöntä, kun halutaan osoittaa tilivelvollisuuden toteutuminen eli palveleeko viestintä eri muodoissaan organisaation etua ja tehtiinkö mitä piti. Viestinnän mittaamisessa keskitytään usein mediaosumiin ja erilaisiin palaute- ja henkilöstökyselyihin, joiden tulokset voivat jäädä irralliseksi muusta toiminnasta. Viestinnän tekijöiden on todella hankalaa määrittellä miten viestintä on auttanut yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. (Juholin 2013, 15, 29.)

Viestinnän tavoitteiden määrittely pitäisi lähteä koko yrityksen yhteisestä strategiasta. Harvalla on varaa ylläpitää toimintoa, joka ei pyri samaan tavoitteeseen kuin muu organisaatio. Aiemmin viestintäosastoja saatettiin pitää vain siksi, että sellainen kuului olla. (Juholin 2009, 52.) 2000-luvun tietoyhteiskunnassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten viestintä tukee organisaatiota pääsemään tavoitteeseensa. Se voidaan ilmaista esimerkiksi henkilöstön hyvinvointina, tiedon ja osaamisen luomisena tai innovatiivisuutena. Pelkkä tyytyväisyys tiedon siirtämiseen ei riitä. Viestinnältä vaaditaan myös strategista tukea toiminnalle. Viestintä onkin siirtynyt monissa organisaatioissa tukitoiminnosta yhdeksi organisaation ydintoiminnoista. (Juholin 2013, 23.)

Viestinnän vaikuttavuuden mittari on loppupeleissä se, miten viestintä on vaikuttanut koko organisaation tulokseen (Juholin 2009, 105). Viestinnän tulokset ovat osa koko organisaation arvoketjua. Vaikutukset voivat olla aineellisia tai aineettomia. Aineelliset vaikutukset ovat välittömiä ja rahassa mitattavia, esimerkiksi vaikutuksia myyntiin, markkinaosuuksiin tai tuottavuuteen. Viestintäkampanja voi vaikuttaa välittömästi siten, että kaupat ostetaan tyhjiksi palovaroittimista. Mainekriisin vaikutukset voivat olla asiakaskato tai henkilöstön hakeutuminen muihin yrityksiin. Aineettomat tulokset voivat taas olla muutoksia esimerkiksi mainearvioissa tai brändimielikuvissa. Arvioinnissa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että viestinnän ohella muutkin asiat vaikuttavat viestinnän tuloksiin. (Juholin 2013, 36-37, 105.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu yhä enemmän siitä, miten yrityksessä hyödynnetään osaamista ja miten hyvin kyetään oppimaan uutta. Uuden tiedon ja osaamisen luominen on mahdollista, kun työyhteisön jäsenet tutkivat yhdessä toimintaansa ja luovat uusia käytäntöjä. Oppivan organisaation tunnusmerkit ovat monilta osin samoja kuin menestyvän organisaation, kuten esimerkiksi järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omien ja muiden kokemuksista oppiminen sekä tehokas tiedonkulku. Yhdessä tekeminen on innovatiivisuuden ydin ja tuottavuuden peruspilari. (Juholin 2008, 174-176.) Uusi toimintaympäristö on kyseenalaistanut yksilökeskeistä asennetta ja alkanut painottaa yhteisöllisyyttä. Kun ihmiset alkavat yhdessä pohtia ja ideoida, voi syntyä jotain mitä ei syntyisi yksin ollessa. Yhdessä tekemällä pystytään kartoittamaan olemassa oleva tieto sekä sen aukot ja heikkoudet. Yhteistyön puute voi johtaa tilanteeseen, jossa yhtenäistä tietoa ei ole eikä osaamista jaeta, tehdään päällekkäistä työtä ja keksitään asioita, jotka on jo keksitty eli hukataan arvokkaita resursseja. Avoimuus, luottamus ja keskinäisen kilpailun puuttuminen edistävät osaamisen jakamista. Parhaimmillaan koko organisaation tieto- ja osaamistaso kehittyy ja siitä tulee entistä vahvempi. (Juholin 2008, 178-179.)

Viestinnän ja markkinoinnin tavoitteet ja toiminnot ovat monin tavoin yhdentyneet ja toimintojen käsitteitä on yhä vaikeampi määritellä tai erotella toisistaan. Monet tavoitteet, keinot ja kanavat ovat monilta osin samoja. (Malmelin & Hakala 11-13.) Internet on muuttanut paljon markkinointia ja liittänyt viestintää yhä enemmän markkinointiviestintään. Monien ammattilaisten mukaan viestintä ja markkinointi ovat 2000-luvulla

liittyneet vahvasti toisiinsa ja niitä on monessa mielessä vaikea erottaa toisistaan. (Juholin 2009, 49.) Viestinnän ammattilaiset 2011 –tutkimuksessa, johon vastasi 1378 yritys- ja yhteisöviestinnän ammattilaista, tutkittiin markkinoinnin ja viestinnän organisointia yrityksissä. Tutkimuksen mukaan viestinnän ja markkinoinnin organisointi vaihtelee yritystyyteittäin. Useimmissa julkisen ja kolmannen sektorin yhteisöissä viestintä ja markkinointi toimivat yhteisenä organisaationa kun taas yksityisellä sektorilla markkinointi ja viestintä toimivat usein erillään. Kaikilla sektoreilla toiminnot ovat kuitenkin lähentyneet keskenään. Etenkin suuryrityksissä viestintä ja markkinointi olivat vielä 2000-luvun puolivälissä pääosin erillisiä toimintoja. Toiminnot kuitenkin lähenivät selvästi vuosien 2007 ja 2009 välissä. (Viestinnän ammattilaiset 2011, 19.)

Merkittävin viestintää ja markkinointia yhdistävä tekijä on niiden toiminnan kohde eli kuluttajat. Molempien toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan vastaanottajiin, heidän yrityksestä tai tuotteesta muodostamiin mielikuviin tai käsityksiin. (Malmelin & Hakala 2005, 13.) Ajatus viestinnästä ja markkinoinnista erillisinä toimintoina pohjautuu taas viestinnän ja markkinoinnin henkilöstön erilaisiin kulttuurisiin taustoihin ja koulutukseen. Suurin ero näiden toimintojen välillä on, että markkinointi keskittyy myynnin lisäämiseen ja viestinnän tehtävänä on näkyvyyden hankkiminen tärkeimpien sidosryhmien keskuudessa. (Malmelin & Hakala, 159.)

Integroitu ajattelutapa pitää PR:ää eli yhteisöviestintää ja markkinointia toisiinsa kytkeytyneinä toimintoina, jotka yhteistyötä tekemällä edistävät organisaation toimintaa. Usein markkinoinnin ammattilaiset suhtautuvat kriittisesti ajatukseen, että markkinointiviestintä toimisi viestinnän alla. Samoin tiedottajat ovat usein jopa välinpitämättömiä markkinoijia kohtaan. Rajat ovat kuitenkin ajan kuluessa häilyneet. Parhaimmassa tapauksessa viestintä ja markkinointi pelaa samaan pussiin. Kuitenkin usein nähdään, että ajatus yhteispelistä toimii teoriassa mutta ei käytännössä, koska toiminnoilla on omat reviiirinsä ja he kilpailevat keskenään. Vaikka markkinointi ja PR eroavatkin paljon toisistaan, ne pitäisi nähdä toisiaan tukevinä toimintoina, eikä kilpailevina. (Juholin 2009, 48-49.)

4 Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välinen integraatio

Integraatiolla tarkoitetaan sitä, että eri toiminnot yhdistävät osaamistaan ja saavat sitä kautta lisäetua toisistaan (Juholin 2009, 214). Vierulan mukaan integraatio ei ole pelkästään joko viestintää, myyntiä tai markkinointia, se on koko yritystä ohjaava ajattelutapa ja johtamisfilosofia. Integraatio pyrkii tavoitteelliseen suunnitteluun, asiakkuuksien kehittämiseen ja suunnitelmallisen analyysin tekoon. Integrointi on ikään kuin työväline, jonka avulla koko organisaatio pyritään virittämään myynnin edistämiseen eli hankkimaan uusia asiakkaita sekä vahvistamaan ja syventämään nykyisiä asiakkuuksia. (Vierula 2009, 29- 33.)

Oleennaista integraatiossa on kehittää toimintojen keskinäistä ymmärrystä. Vaikka esimerkiksi viestinnässä ja markkinoinnissa on paljon yhtäläisyyksiä, on niiden välillä myöskin paljon epäluuloa ja ristiriitoja. Tämän vuoksi käytännön integrointi on usein hankalaa. (Malmelin & Hakala 2005, 160.) Jokainen organisaation osa tekee tärkeitä asioita, valitettavan usein kuitenkin eri asioita. Laineen mukaan kärjistetyssä tapauksessa markkinointi saattaa tehdä brändikampanjoita, joista myynti ja viestintä eivät tiedä mitään. Kampanjat olisivat muuten hyviä, mutta ne eivät tue myyntiä. Viestintä sen sijaan yrittää turhaan kouluttaa organisaatiota viestimään selkeästi ja ymmärrettävästi. Myynti kiukuttelee, kun kukaan ei tue eikä arvosta heitä. Yrityksen kädet ja aivot eivät toimi yhdessä. Pahimmassa tapauksessa pikkujoulut ovat ainoa paikka, jossa osastot kohtaavat. Usein on tapana ajatella, että osastot ovat sitä vahvempia, mitä enemmän osaston kesken tehdään yhteistyötä. Eri osastojen väliset tapahtumat ja kilpailut vain vahvistavat osastojen välistä kilpailuhenkeä ja stereotyyppioita. (Laine 2008, 36-37.)

Kotlerin, Rackhamin ja Krishnaswamyn mukaan yritysten toimintojen suhteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: määrittelemättömään, määriteltyyn, linjattuun ja integroituun. Ryhmät vaihtelevat itsenäisistä (ja usein ristiriitaisista) täysin integroituihin (ja yleensä ristiriidattomiin). Harvassa yrityksessä toiminnot ovat kuitenkin täysin integroituja. Määrittelemättömässä ryhmässä toimintojen suhde on epämääräinen, toiminnot ovat itsenäisiä ja jokainen on keskittynyt lähinnä vain omiin tehtäviinsä. Ryhmät eivät tiedä paljoakaan siitä mitä toinen tekee. Harvoin pidettävät tapaamiset toimintojen kesken on todennäköisesti järjestetty enemmän konfliktien ratkomista kuin ennakoivaa yhteistyö-

tä varten. Määritellyssä suhteessa toiminnot kehittävät menetelmiä ja sääntöjä välttääkseen erimielisyyksiä. Tiedetään kenen on tarkoitus tehdä mitäkin ja pitäydytään suurimmaksi osaksi omilla tehtävissä. Ryhmät alkavat rakentaa yhteistä kieltään. Yhteisistä kokouksista tulee pohdiskelevampia, ihmisille herää mieleen kysymyksiä kuten ”Mitä me odotamme toisiltamme?” Ryhmät työskentelevät yhdessä isoissa tapahtumissa kuten asiakaskonferensseissa tai messuilla. Linjatussa ryhmässä toimintojen välillä on selvät, mutta joustavat rajat. Toiminnot osallistuvat yhteiseen suunnitteluun ja koulutukseen. Myös toisten sanastoa ymmärretään ja käytetään. Integroidussa ryhmässä rajat toimintojen välillä eivät ole niin selkeitä. Toiminnot kehittävät ja jalkauttavat muun muassa yhteisiä mittareita ja budjetoinnista tulee joustavampaa ja vähemmän kiistanalaista. Lisäksi ”voitetaan tai hävitään yhdessä” kulttuuri alkaa kehittyä. (Kotler ym. 2006, 72.) Tällaiseen tilanteeseen myös tämän työn kannalta pyritään.

4.1 Integraatioon siirtyminen

Miten toimintojen väliseen integraatioon sitten päästään? Vaikka integraatio teoriassa tuntuu selkeältä ja mukaansatempaavalta, se ei käytännössä ole niin helppo toteuttaa (Shimp 2010, 9). Integraatio ei tapahdu yhdessä yössä, siihen kuuluu monia erilaisia vaiheita (De Pelsmacker ym. 2010, 35). Pienimmillään integraatio voi käynnistyä jonkin projektin kautta, kun myynti, markkinointi ja viestintä ryhtyvät tekemään yhdessä töitä. Laajimmillaan se voi taas vaikuttaa organisaatiomallin muutosten kautta. (Vierula 2009, 166-167.) Parhaiten toimintojen yhdistäminen voidaan toteuttaa kun ne siirretään fyysisesti samaan rakennukseen (De Pelsmacker ym. 2010, 37). Kun ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin, he ovat enemmän vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja todennäköisesti myös työskentelevät luontevammin keskenään (Kotler ym. 2006, 74).

Organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät korostuvat muutostilanteissa, esimerkiksi kun ollaan yhdistämässä eri yksiköitä toisiinsa. Eri alojen kulttuurit ovat taustaltaan usein erilaisia ja toimintatavat eroavat toisistaan. Kun näitä kulttuureja aletaan yhdistää, lopputulos on yleensä jokin kolmesta erilaisesta mallista. Ensimmäisessä mallissa kulttuurit jäävät erilleen ja säilyttävät itsenäisyytensä. Toisessa vaihtoehdossa jompikumpi kulttuureista on toista vahvempi ja siitä muodostuu selvästi hallitsevampi. Kolmas vaihtoehto edustaa tiivistä tavoitteellista integraatiota, jossa eri kulttuurit sekoittuvat ja yhdis-

tyvät toisiinsa. (Malmelin & Hakala 2005, 158.) Integraatioon siirtyminen edellyttää muutosta sekä tapaan tehdä asioita että johtamiseen. Yrityksen koosta riippuen muutoksen mittakaava vaihtelee. Integraation yritykseen viemisen päävaiheet ovat lähtötason analysointi, suunnittelu ja toimintamallista päättäminen. (Vierula 2009, 166.) Muutoksen tarpeen osoittaminen on tärkeää muutoksen alkuvaiheessa. Tavoitteena on, että asenne olisi alusta asti keskinäiseen kunnioitukseen perustuva. Kunnioituksella tarkoitetaan tässä tapauksessa oppivaa asennetta muiden funktioiden erityisosaamista ja niihin perehtymistä kohtaan sekä yksilöiden keskinäistä kunnioitusta. Kun henkilöstö on sisäistänyt ja mieltänyt uuden toimintatavan, tuottaa se orgaanisesti uudenlaista ajattelua ja tämän seurauksena toiminnan laatu kehittyy. (Vierula 2009,172.)

Organisaatiouudistus on nopeimman muutoksen synnyttävä ratkaisu. Organisaatiokenteen muuttaminen on strateginen ratkaisu, jonka takana on yrityksen johdon ja usein myös hallituksen hyväksyntä. Organisaatiomuutosta kevyempi, mutta haastavampi vaihtoehto on yrityksen päätös ryhtyä käytännössä toimimaan integraatiota edistäväs- ti. Tämä vaihtoehto vaatii pitkäjänteisyyttä ja määrätietoista johtamista niiltä, jotka lähtevät vetämään ja johtamaan hanketta. (Vierula 2009, 173-174.)

Yhteistyö on paras tapa lisätä eri osa-alueiden keskinäistä ymmärrystä. Tällöin jokaisen on näytettävä oma osaamisensa ja ammattitaitonsa. Jos esimerkiksi viestintä- ja markkinointiosaston osaaminen ja laatustandardit poikkeavat paljon toisistaan, on yhteistyölle vaikea löytää kantavaa pohjaa. Yksi tapa parantaa yhteistyötä on ottaa yhteiseksi nimit- täjäksi vaikka viestinnän tavoitteet sen sijaan, että työnjako pohjautuisi perinteisiin käy- täntöihin tai eri toimintojen vetovastuuseen. Jos yritys haluaa esimerkiksi vaikuttaa asi- akkaiden käsityksiin yrityksen ympäristöystävällisyydestä, on olennaista miettiä, miten tämä tavoite saadaan parhaiten onnistumaan ja minkälaista osaamista tavoitteen saavut- tamiseen vaaditaan. Viestinnän ammattilaisilta odotetaan entistä enemmän laajojen on- gelmien ratkaisukykyä ja vähemmän oman alansa yksittäistä nippelitietoutta. Yhteinen tavoite on hyvä syy koota viestintä- ja markkinointiosasto työskentelemään samaan projektiin. (Malmelin & Hakala 2005, 162-163.)

Markkinointihenkilöstö usein valittaa siitä, ettei myyntihenkilöstöllä ole kiinnostusta käyttää aikaansa kokemustensa, ideoidensa ja näkemystensä jakamiseen markkinoinnin

kanssa. Tietojen jakamista pitäisi yrittää edistää. Markkinointi voisi esimerkiksi pyytää kuukausittain tai neljännesvuosittain myyntiä kokoamaan ideoitaan ja näkemyksiään. (Kotler ym. 2006, 75.) Ihanteellinen tilanne olisi, kun jokainen työyhteisössä tietäisi eri henkilöiden osaamisalueet ja pystyisi luontevasti kääntymään heidän puoleensa. Tämä voidaan toteuttaa, kun ihmiset tutustutetaan toisiinsa joko kasvokkain tai viemällä heidän tietonsa esimerkiksi intranettiin. Henkilökohtainen tutustuminen on tietysti tehokainta. (Juholin 2008, 181.)

Työkierto on myös yksi tehokkaimmista tavoista lisätä eri toiminnoissa työskentelevien keskinäistä ymmärrystä. Eri osastoilla ja tehtävissä työskenteleminen auttaa ymmärtämään paremmin kollegojen työn sisältöä ja merkitystä osana yrityksen kokonaisuutta sekä auttaa lisäämään muiden kunnioitusta. Työkierto lisää usein myös motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Monissa yrityksissä vapaat työpaikat pyritäänkin ensisijaisesti täyttämään talon sisältä. Työnkierron yhtenä esteenä on se, että perinteistä urakehitystä on pidetty ylennysten jatkumona ja siksi osa yrityksistä käyttääkin erityistä rotaatiobonusta: toisiin tehtäviin siirtyvä saa samalla pienen palkankorotuksen. (Malmelin & Hakala 2005, 163.)

On tärkeää luoda toiminnoille mahdollisuus työskennellä yhdessä. Näin he pääsevät tutustumaan toistensa tapaan tehdä töitä. Esimerkiksi markkinointihenkilöstölle olisi hyödyllistä käydä joskus myyntitapaamisissa. Heidän olisi hyvä olla myyntiprosessin alkuvaiheessa mukana kehittämässä vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkaille. Myyntihenkilöstö voisi sen sijaan auttaa markkinoijia markkinointisuunnitelman kehittämisessä. He voisivat esikatsella mainokset ja myynninedistämiskampanjat sekä jakaa laajaa tietämystään asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Kokoukset ja muut tapahtumat olisi myös hyvä suunnitella yhteistuumin. (Kotler ym 2006, 74.) Yhteinen käsitteistö on myös perusedellytys tehokkaassa yhteistyössä. Jos toimintojen käsitteet eroavat paljon toisistaan, on yhteisen puhutavan ja keskinäisen ymmärryksen muodostaminen hankalaa. (Malmelin & Hakala 2005, 163.)

Markkinointi- ja viestintäosastojen suhteita tutkineiden Joep Cornelissenin ja Phil Harrisin mukaan osastojen välinen tiivis vuorovaikutus johtaa usein toimintojen yhdistämiseen hallinnolliseksi kokonaisuudeksi tai ainakin eri osastojen välisiin entistä säännöllisi-

sempiin tapaamisiin. Mitä enemmän on yhteistyötä, sitä todennäköisempää on, että toiminnot yhdistyvät. Tämä vähentää toimintojen välisen yhteydenpidon kustannuksia ja auttaa suuntaamaan yhteisiä toimia. Samanlaista kehitystä on havaittu myös yrityksen muilla osastoilla. Yhteistyön lisääntyminen edellyttää parempaa tiedon hallintaa, joka taas vaatii usein selvemmin strukturoituja yhteistyömalleja. Osastojen yhdistymisellä on hyvät lähtökohdat jos osastojen tavoitteet ovat samankaltaiset. Myös se kasvattaa integraatiota, jos työntekijä tarvitsee toisella osastolla olevaa asiantuntemusta. (Malmelin & Hakala 2005, 164.) Yritysten tulisi kehittää tasapuolinen toimintatapa, jossa eri funktiot yhdessä määrittävät mitkä ovat yritykselle kannattavimmat toimintatavat. Yritykset voisivat järjestää yhteisiä seminaareja, jossa voi jakaa erilaisia näkökulmia. (Kotler & Keller 2009, 672.) Useissa integraatioajattelun sisäistäneissä suuryrityksissä järjestetäänkin säännöllisiä kokouksia, joissa eri toimien parissa työskentelevät pääsevät tapaamaan toisiaan. Kokousten tarkoituksena on yhteistyön edistämisen ja tehtävien koordinoimisen lisäksi työntekijöiden kouluttaminen integraation uusista mahdollisuuksista ja liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista. (Malmelin & Hakala 2005, 164.)

4.2 Integraation haasteet

Integraatiotoimintaan siirtyminen ei ole koskaan täysin ongelmaton. Markkinointi, myynti ja viestintä ovat aina eläneet eriytyneissä ja erilaisissa kulttuureissaan. Eriytymisen seurauksena on muodostettu itseään suojelevat ryhmät. Kilpailuenergia, jonka pitäisi kohdistua markkinoilla tapahtuvaan kilpailuun, on kuitenkin usein suuntautunut funktioiden väliseen kilpailuun. Omien osastojen olemassaolosta ja budjeteista voidaan käydä kovaa taistelua. Muutoksen tekemistä helpottaa, kun yritys tiedostaa integraation esteet. (Vierula 2009, 167-168.)

Markkinoinnin, myynnin ja viestinnän yhteistyön esteenä on usein yhteisen sanaston puute, termien sisällöt ja merkitykset vaihtelevat puhujasta riippuen. Eri toimintojen käytössä oleva terminologia on usein hajanaista, sisällöltään sekavaa ja ammattikunta-pohjaista. ”Kielieroista” pääsee eroon yhteisen sanaston avulla. Lisäksi koulutustaustat sekä arvo- ja asennemaailmat eroavat usein toisistaan. (Vierula 2009, 45, 170.) Yksipuolisen koulutuksen seurauksena työntekijöillä on usein osaamista vain omasta toiminnostaan (Malmelin & Hakala 2005, 162). Lisäksi eri osastot määrittelevät yrityksen ongel-

mat ja tavoitteet heidän omista näkökulmistaan (Kotler & Keller 2009, 672). Toimintojen eriseuraisuus lähtee usein jo organisaation alkuajoilta. Toista ei ymmärretä eikä arvosteta vaikka molemmat tavoittelisivatkin samaa asiaa. Esimerkiksi jos yrityksen tausta on vahvasti myynnillinen, on markkinointi usein jo alusta asti tuomittu pelkäksi tukitoiminnoksi. (Mattila & Rautiainen 2010, 46-47.) Lisäksi yrityksissä on usein arvostettu erikoistumista johonkin tiettyyn asiaan ja siitä on myös palkittu, jonka seurauksena ei ehkä ole ajateltu integraation tarvetta tai sen hyötyjä (De Pelsmacker ym. 2010, 37).

Kotlerin, Rackhamin ja Krishnaswamyn mukaan myynnin ja markkinoinnin välisen kitkan takana on kaksi aiheuttajaa; taloudellinen ja kulttuurinen. Taloudellinen kitka syntyy kokonaisbudjetin jakamisesta myynnin ja markkinoinnin kesken. Esimerkiksi markkinoinnin tapa käyttää paljon rahaa myynnin edistämiseksi lisäämällä asiakkaiden tietoisuutta ja kiinnostusta tuotteita kohtaan, on myynnin mielestä rahan tuhlausta. Myynnin mielestä raha tulisi ennemmin käyttää myyntihenkilökunnan määrän ja laadun lisäämiseen. Kulttuuriset erimielisyydet myynnin ja markkinoinnin välillä ovat usein vielä syvempiä kuin taloudelliset. Markkinoijien koulutus on usein muodollisempi kuin myyjien ja he ovat erittäin analyyttisiä sekä tieto- ja projektipainotteisia. (Kotler ym. 2006, 71.)

Viestinnällä ja markkinoinnilla taas on molemmilla omat kannattajansa sen puolesta, kumpi on hallitsevampi toiminto. Markkinoinnin dominoivaa asemaa painottavien mukaan yrityksen kaikki markkinoinnilliset toimet edistävät myyntiä. Viestinnän hallitsevan aseman nähdään taas johtuvan erityisesti siitä, että eri sidosryhmien, kuten kuluttajaliikkeiden tai sijoittajien, valta on entistäkin suurempi. Tällaisten suhteiden hoitamiseen suoraviivainen markkinointi ei riitä, vaan tarvitaan viestinnän hienovaraisempia vaikutustapoja. Viestinnän eri osa-alueet vaativat erikoistunutta osaamista, markkinoijasta ei välttämättä saada nopeasti taitavaa lobbaajaa eikä viestijästä kaupan jakelutien osaajaa. Siksi markkinointi- tai viestintäosasto ei voi välttämättä onnistuneesti hoitaa toista toimintoa oman työnsä ohella, ilman tarvittavaa asiantuntemusta. (Malmelin & Hakala 2005, 159.)

Yksi muutokseen liittyvä klassikko on muutosvastarinta. Siellä, missä on tapahtumassa muutosta, on myös muutosvastarintaa. Kun muutosta aletaan ottaa käytäntöön, nouse-

vat myös tunteet mukaan. Muutoksesta aiheutuvat inhimilliset tekijät ja niiden merkitys ovat tärkeitä ymmärtää. Muutokseen liittyy usein voimakkaita inhimillisiä tunteita henkilöstön keskuudessa, kuten esimerkiksi tuntemattoman ja työpaikan menetyksen pelkoa sekä uhkaa siitä, ettei opi uusia asioita. Vanhoissa tavoissa pitäytyminen on ihmisille luontaista, sillä nykyisyys yleensä vastustaa tulevaisuutta. Ihmiset kokevat, että muutoksesta seuraa ongelmia ja sen tarpeellisuus kyseenalaistetaan. Yrityksen hierarkkiset rakenteet eivät aina halua taipua ja funktioiden rajoista on vaikeaa irtautua. Suunnittelun, päätöksenteon ja kontrollin hajauttaminen eri puolille yritystä ei tue integraatioajattelua. (Vierula 2009, 168, 170-171.) Yleinen muutosvastarinta vaikuttaa myös kahtiajakoon. Koska eri toiminnot ovat aina olleet erillään, ajatellaan helposti niiden voivan jatkossakin toimia itsenäisesti. (Malmelin & Hakala 2005, 161.)

Yksi este voi olla myös osaamisen puute ja kontrolloiva toimintatapa jos yrityksessä ei ole ollut yli organisaatorajojen toimineita tiimejä vaan yksittäiset funktiot ovat toimineet ja raportoineet vain omiin nimiinsä (Vierula 2009, 169). Osaamisen kapea-alaisuus kulminoituu Philip Kotlerin ja William Mindakin jo vuonna 1978 esittämiin kysymyksiin, jotka pohjustivat integraatioajattelun kehitystä: ”Onko markkinointiväellä tarpeeksi taitoa huomata julkisessa mielipiteessä esillä olevat asiat ja ottaa ne huomioon omissa suunnitelmissaan? Entä onko viestintäväellä tarpeeksi taitoa soveltaa myynnin ja markkinoinnin osaamista omissa toimissaan? Lähes 30 vuotta myöhemmin molempiin kysymyksiin voi monen yrityksen kohdalla yhä vastata kieltävästi.” (Malmelin & Hakala 2005, 162.)

Esteenä voi olla myös budjetin puute: se mitä ei aiemmin ole tehty, ei luonnollisesti ole myöskään saanut budjettia. Kyseessä on sekä henkisen että taloudellisen budjetin puute. (Vierula 2009, 170.) Lisäksi budjetointi perustuu usein taktiseen ajatteluun ja se tehdään lyhyen tähtäimen perusteella. Tällöin toimenpiteet nähdään kuluina, ei investointeina. (Vierula 2009, 169) Toiminnoilla on usein erilliset budjetit, jotka on kohdennettu kanavakohtaisesti. Yleensä tällainen kanavakohtainen budjetointi tehdään edellisten vuosien rahankäytön perusteella. Silloin toiminnon tärkeimmäksi tehtäväksi jää omien resurssien varmistaminen ja kasvattaminen. Tämä johtaa toimintojen väliseen kilpailuun ja oman ammattialueen ainutlaatuisuuden korostamiseen. Esimerkiksi viestijät korostavat henkilökohtaisten ja vahvaan keskinäiseen luottamukseen perustuvien toi-

mittajasuhteiden hienovaraista hoitamista, kun taas markkinoijat ovat ottaneet yksinoikeudekseen kuluttajien ostokäyttäytymisen ja mainonnan toimintalogiikan ymmärtämisen ja selittämisen. (Malmelin & Hakala 2005, 161.)

Ansaintalogiikka haasteena liittyy perinteiseen tapaan, jossa markkinointi, myynti ja viestintä toimivat omiin nimiinsä. Kun kunkin funktion ansaintalogiikka asetetaan kyseenalaiseksi, syntyy vastarintaa. Ulkoisten palveluntarjoajien kohdalla esille nousee niiden ansaintalogiikan ja tarjottavan tuotteen välinen haaste. Eriytyneessä toimintamallissa eri silojen välisillä ulkopuolisilla yhteistyökumppaneilla saattaa olla hyvinkin vahva ote asiakkaastaan. Näiden tahojen ansaintalogiikka on lähtökohtaisesti este muutoksen siirtämiselle myös yhteistyökumppaneiden suuntaan. (Vierula 2009, 169.)

4.3 Integraation johtaminen

Johdolla on myös tärkeä rooli toimintojen yhdistämisessä. Tulosten aikaansaamiseksi tarvitaan ohjausta. Hyvä johtaminen on sitä, että saadaan aikaan tuloksia organisaation avulla. Tässä yhteydessä johtamisella tarkoitetaan yksilön, ryhmän tai organisaation toimintaan kohdistuvaa vaikuttamisprosessia. (Vahvaselkä 2004, 209.) Muutos haastaa johtamisen, koska muutostilanteessa johtamiseen kohdistuu tavallista voimakkaampia odotuksia. Odotukset voivat liittyä esimerkiksi läsnäoloon, tasapuoliseen kohteluun tai avoimeen viestintään. (Perttula & Syväjärvi 2012, 207.) Ristiriitoja syntyy usein yleensä silloin kun toiminnot kilpailevat keskenään vähäisistä resursseista ja heidän keskeisiä roolejaan ei ole kunnolla määritelty. Tällaisessa tilanteessa johtajien pitäisi luoda selkeät säännöt. (Kotler ym. 2006, 74.)

Organisoitumisen edetessä syntyy paljon kysymyksiä ja se on tarkoituskin. Niillä tavoilla, joilla yritys on tullut tämänhetkiseen tilanteeseen, ei löydetä uutta asetelmaa. Nykyisestä tilanteesta ei pääse pois puhumalla vaan toimimalla uudella tavalla. Muutoksen kautta syntyy uudenlaista ajattelua. On tärkeää, että johto on aktiivisesti mukana. Ylimmän johdon on myös itse muututtava ja muutettava toimintatapaansa eikä vain puhuta muutoksesta ja toimia sanansaattajana. (Vierula 2009, 175-176.) Muutoksessa onnistumisen kannalta on tärkeää asettaa kaikille yhteiset tavoitteet. Strategiaviestintä

on keskeisessä osassa. Organisaation siiloutumisesta johtuen johtaminen on jaettu usein eri strategioihin. (Vierula 2009, 178-179.)

Muutoksen seurauksena muutoksen vastustajat löytävät usein toisensa, ja näin syntyy erilaisia kuppikuntia. Samalla tavalla syntyy myös asian puolesta toimimaan ryhtyviä yksilöitä ja ryhmiä. Aktivistit ovat avainasemassa silloin, kun integraatioajattelua aletaan viedä yhä syvemmälle yritykseen. Vahvojen egojen näkemyseroista syntyvät kamppailut ja energiat tulisi käyttää asian edistämiseksi. Johdon tulisi olla sisäisesti yksimielisiä, koska se luo innostusta ja motivoi myös operatiivisella tasolla. (Vierula 2009, 170-171.)

Integraation ymmärtäminen on teoreettisesti helppoa, mutta sitä on vaikea soveltaa käytäntöön. Sisällön ymmärtäminen ei ole ainoastaan ylimmän johdon haaste, vaan se on osattava siirtää ymmärrettävästi kaikkialle yritykseen, sekä myös ulkopuolisille palveluntarjoajille ja muille yhteistyökumppaneille. Usein esteenä on suunnan ja päämäärän puuttuminen. On tutkittu, että yritysten työntekijät tuntevat yleisesti ottaen suhteellisen huonosti, miksi ja ketä varten yritys on olemassa. Tässä auttaa asiakkuusnäkökulman tarkentaminen, kuten brändin määrittäminen siten, että kaikki funktiot ymmärtävät sen samalla tavalla ja sen roolin asiakkuuksien kannalta. (Vierula 2009, 170) Tässä johdon tuki on myös erittäin tärkeässä asemassa.

5 Aiempien tutkimusten toteutus ja tulokset

Kuten jo edellä on mainittu, myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kehittämisen teemaan liittyen on jo tehty aiemmin kolme määrällistä kyselytutkimusta. Kyselytutkimukset ovat tehneet Henna Manninen, Kati Pankka ja Antonio Mikkonen. Koontitutkimuksen näistä on tehnyt Elisa Pulkkinen. Kyselytutkimusten jälkeen saatuja tuloksia syventämään teetettiin vielä viisi laadullista haastattelututkimusta. Haastattelututkimukset ovat tehneet Anastasia Susi, Samira Kudia, Karoliina Ratia, Emmi Vähäsöyrinki, Katja Fedorova ja Marianne Vuopionperä. Käsittelen haastattelututkimusten tuloksia hieman laajemmin kuin kyselytutkimusten tuloksia, koska niistä ei ole vielä tehty koontitutkimusta. Sisällönanalyysiä käyttämällä olen etsinyt tuloksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä pyrkinyt saamaan eri tutkimusaineistot tiiviimpään ja selkeämpään muotoon, jotta niitä olisi helpompi tulkita.

Tässä osiossa kerron aikaisempien tutkimusten toteutuksesta sekä keskeisimmät ja tärkeimmät tulokset. Molempien tutkimusten vastaajat saatiin pääosin toimeksiantajan kautta, ja suurin osa on myös SMKJ:n jäsenyrityksiä. Tutkimusten yritykset ovat kaikki suuria tai keskisuuria. Tulokset on esitelty tekijöistä riippuen hieman eri tavoilla, koska eri töissä on otettu eri asioita huomioon, osa kysymyksistä on erilaisia ja osa töistä oli keskeneräisiä. Olen pyrkinyt kokoamaan yhteen sellaiset tulokset, jotka eniten koskevat juuri tätä työtä.

5.1 Kyselytutkimukset

Kyselytutkimuksen vastaajat ovat myynnin, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisia. Kyselyyn valittiin eri asemissa toimivia henkilöitä, ylintä johtoa myöten. Kaikissa kolmessa tutkimuksessa suurin osa työskenteli asiantuntijana tai keskijohdossa sekä useimmat olivat teollisuuden alalta. (Manninen 2011; Mikkonen 2011; Pankka 2011) Tutkimuksen teemoja olivat yhteistyön sujuvuus ja helppous, tavoitteet, toimintojen mittarit, toisen osaston tuki, vastuu-alueiden tunteminen, ennakkoluulot, yhteistyömuodot, toimintojen väliset viestintäkanavat, tehtävien päällekkäisyydet, yhteistyön haasteet sekä omat ja esimiesten mahdollisuudet vaikuttaa yhteistyön kehitykseen. (Pulkkinen 2012) Kyselytutkimukset toteutettiin survey-tutkimuksena, Webropol -

ohjelmaa käyttäen. Kysymykset ovat pääosin väittämiä ja monivalintakysymyksiä. Lisäksi avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaajilta kehitysehdotuksia. (Manninen 2011; Mikkonen 2011; Pankka 2011) Seuraavassa kerron pääkohdat näiden tutkimusten tuloksista.

Mannisen (2011) tutkimukseen markkinoinnin ja viestinnän yhteistyöstä vastasi 129 markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä toimivaa henkilöä. Markkinoinnin vastaajia näistä oli 65 ja viestinnän vastaajia 64, eli molempia miltei saman verran. Osa vastanneista työskenteli yrityksissä, joissa viestintä ja markkinointi olivat samaa osastoa. Osa ilmoitti myös, ettei yhteistyötä toimintojen välillä ole ollenkaan. Suurimpina yhteistyön haasteina nähtiin kiire, aikataulujen yhteensovittamisongelmat ja henkilöstöresurssit. Kysyttäessä tehokkaimpia tapoja, joilla esimiehet pystyivät vaikuttamaan yhteistyön kehittämiseen, eniten vastauksia saivat resursseista huolehtiminen, työn roolitus ja vastuualueiden selvittäminen sekä työnjako ja sen organisoiminen. Tuloksista selvisi myös, että muiden osastojen työntekijät tunnettiin paremminkin henkilökohtaisesti kuin työhön liittyvistä vastuualueista. Lisäksi huonot henkilökemiat sekä arvostuksen ja kunnioituksen puutteet nousivat jonkin verran esiin tuloksissa. (Manninen 2011)

Pankan (2011) tutkimuksessa myynnin ja viestinnän yhteistyöstä tutkittiin yrityksiä, joissa kaikissa myynti ja viestintä toimivat erillisinä osastoinaan. Kyselyyn vastasi 154 myynnin ja viestinnän ammattilaista. Vastaajista 117 työskenteli myynnin puolella ja 37 viestintäosastolla eli myynnin edustajia oli tässä tutkimuksessa selvästi enemmän. Suurimpia haasteita yhteistyössä olivat toisen osaston työn ja vastuualueiden puutteellinen ymmärrys. Ymmärryksen puutteen takia unohdetaan hyödyntää toisten ammattitaitoa. Vastaajat myös kokivat, että osastojen väliltä puuttuu yhteinen kieli ja ymmärrys kokonaisuudesta. Osastoilla on usein selkeät omat tavoitteet, mutta yhteiset tavoitteet puuttuvat, jolloin ei nähdä toimintojen tavoittelevan samaa asiaa. Myös resurssien ja yhteisen ajan puute nähtiin haasteena. Johdon koettiin pystyvän vaikuttamaan yhteistyön kehittämiseen parhaiten avoimuudella, kannustamisella ja omalla esimerkillä. Johdolta toivottiin selkeitä yhteisiä tavoitteita ja yhteisten suuntaviivojen ja toimintamallien luomista, toiminnan ohjausta sekä tulosten seuranta. Yrityksissä ei panostettu täydellä teholla yhteistyöhön. Johto ja keskijohto olivat tyytyväisiä panostuksiin toisin kuin asiantuntijat ja toimihenkilöt, jotka kaipaivat konkreettisempia kehitystoimia. Asiantunti-

jat ja toimihenkilöt tunsivat toisen osaston roolit huomattavasti huonommin kuin johto ja keskijohto. Puolet asiantuntijoista ja toimihenkilöistä eivät tunteneet toisen osaston tehtäviä. Puolet vastaajista myös kaipasi omaa työtään rikastuttavaa koulutusta myös toisen osaston tehtävistä. (Pankka 2011)

Mikkosen (2011) tutkimukseen myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä vastasi 116 henkilöä, joista myynnin puolella työskenteli 72 ja markkinoinnin puolella 44 henkilöä. Mikkosen työ ei ollut vielä tätä työtä tehdessä valmistunut. Työstä on ollut käytössä tulokset, joita ei ole vielä analysoitu. Tutkimuksessa koettiin selvästi enemmän ennakkoluuloja kuin kahdessa muussa tutkimuksessa. Ei koettu myöskään välttämättömäksi saada koulutusta toisen osaston tehtävistä. (Mikkonen 2011)

Kaikissa kolmessa tutkimuksessa tulokset olivat samankaltaisia riippumatta siitä mistä toiminnoista oli kyse. Moni koki yhteistyön toimintojen välillä helpoksi ja vaivattomaksi. Toisten osastojen työntekijöitä myös arvostettiin. Suurin osa vastaajista koki tavoitteet yhteisiksi osastosta ja toiminnosta riippumatta. Vastaajilla ei kuitenkaan ollut tarpeeksi selkeää kuvaa tavoitteista. He tiedostivat usein omat tavoitteensa ja pyrkivät niitä kohti. Työntekijät olivat halukkaita kehittämään yhteistyötä ja kokivat voivansa itse vaikuttaa kehitykseen erityisesti omalla avoimuudellaan ja aktiivisuudellaan sekä valmiute-
na jakaa omia tietojaan ja oppimaan muilta. Yhteistyön tilaan ei oltu täysin tyytyväisiä ja työntekijät tiedostivat, että yhteistyö voisi olla parempaa ja tehokkaampaa. Vastarintaa yhteistyön kehittämiseen ilmeni tutkimuksessa hyvin vähän. Tärkeimmiksi yhteistyömuodoiksi nousivat kaikilla ehdottomasti yhteiset palaverit ja projektit. Palavereja ei vastaajien mukaan järjestetä tarpeeksi. Yrityksissä eniten käytössä oleva yhteistyömuoto kyselyä tehdessä oli yhteisten tapahtumien, esimerkiksi messujen järjestäminen, joka kuitenkin vastaajien mukaan ei ollut kovinkaan tärkeä yhteistyömuoto. Yllättäen pika-
viestimiä tai sosiaalista mediaa ei pidetty mielekkäinä yhteistyömuotoina. (Pulkinen 2012)

5.2 Haastattelututkimukset

Tässä osiossa esittelen laadullisten haastattelututkimusten tekoprosessia ja keskeisiä tuloksia. Haastattelut toteutettiin kevään 2012 aikana. Haastattelukysymykset hahmotel-

tiin niiden seikkojen mukaan, jotka koettiin kyselytutkimusten mukaan suurimmiksi ongelmakohdiksi. Kysymykset jaettiin neljään eri teemaan, jotta haastateltavien olisi helpompi hahmottaa mitä aihealuetta kulloinkin käsitellään. Teemoiksi valittiin toimintojen yhteistyö ja tehtävät, sisäinen viestintä, johdon tuki sekä tavoitteet, mittarit seuranta ja talous. Kysymykset ja teemat vaihtelevat hieman eri tutkimuksissa, mutta perusajatus on kaikissa kuitenkin sama. Haastattelussa on paljon etuja ja haittoja. Suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerättäessä. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelu valitaan tutkimustavaksi usein kun halutaan syventää ja selvittää vastauksia, joka juuri näissä tutkimuksissa olikin tarkoituksena. (Hirsjärvi ym 2009, 204-205.)

Haastateltavia oli tutkimuksesta riippuen kahdeksasta kuuteentoista. Haastateltavat olivat pääasiassa johtaja- tai esimiesasemassa olevia henkilöitä. Kaikissa tutkimuksissa ei mainittu vastaajien asemaa, siksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan mitään tiettyä ryhmää. Tutkimukseen ilmoittautuneet yritykset jaettiin niin, että jokainen sai noin kymmenen haastateltavaa. Koska haastatteluihin ilmoittautuneet yritykset olivat jo rakenteeltaan erilaisia, valittiin hieman avoimempi haastattelutapa. Kysymykset ja haastattelujen painopisteet muokkautuivat hieman haastateltavien vastausten sekä sen mukaan mikä koettiin tärkeäksi. (Kudia 2013; Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua. Kysymysrunko suunniteltiin etukäteen ja se lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua, jotta he saivat tutustua siihen rauhas- sa. Kysymykset saattoivat kuitenkin vaihdella haastattelutilanteessa riippuen haastateltavien vastauksista. Näin pyrittiin välttämään turhaa toistoa. Teemahaastattelu onkin lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema- alueet ovat tyypillisesti tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Haastattelutilanteessa käytettiin nauhuria, jonka jälkeen vastaukset litteroitiin. Vastauksia kirjattiin ylös jo haastatteluvaiheessa. Haastattelujen analysoinnin ja vertailun helpottamiseksi käytettiin Excel -taulukkoa, johon merkattiin haastattelukysymykset pystysuunnassa ja vastaukset vaakasuunnassa. Näin pystyttiin tutkimaan vastausten eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. (Kudia 2013; Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Susi (2012) ja Kudia (2013) haastattelivat molemmat kahdeksaa henkilöä tutkimuksissaan viestinnän ja markkinoinnin yhteistyöstä. Kudian (2013) tutkimuksessa neljä haastatelluista työskenteli palvelualalla ja toiset neljä teollisuuden alalla. Ratian ja Vähäsöyringin (2012) tutkimuksessa myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä haastateltiin 16 myynnin ja markkinoinnin johtotason henkilöä. Suurin osa heistä työskenteli myynnin puolella. Henkilöt työskentelivät eri toimialoilla; teollisuudessa, IT-alalla, palvelualalla sekä kaupan alalla. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012) Fedorovan (2013) tutkimuksessa myynnin ja viestinnän yhteistyöstä haastateltiin kymmentä henkilöä, joista neljä työskenteli myynnin parissa, kolme markkinoinnin ja loput kolme eivät osanneet valita suoraan myynnin ja markkinoinnin väliltä, koska kokivat työskentelevänsä molemmissa. Haastateltavat olivat ylempää ja alemmaa keskijohtoa, johtotasoa ja asiantuntijoita. (Fedorova 2013)

Tulokset on esitelty neljän eri haastatteluteeman mukaisesti: toimintojen yhteistyö ja tehtävät, sisäinen viestintä, johdon tuki sekä tavoitteet, mittarit seuranta ja talous. Lisäksi viimeiseen alalukuun on koottu haastateltavien omia kehitysehdotuksia. Teemojen lisäksi esittelen tulokset aina kaksi toimintoa kerrallaan, jotta teksti ei olisi liian vaikealukuista. Jokaisessa aihealueessa käsitellään ensin markkinoinnin ja viestinnän tulokset, sitten myynti ja markkinointi ja lopuksi myynti ja viestintä.

5.2.1 Toimintojen yhteistyö ja tehtävät

Haastattelun alussa haluttiin kartoittaa yritysten eri toimintojen tämänhetkistä yhteistyön tilaa ja sitä miten tehtävät jakautuvat eri toimintojen välillä. Onko toiminnot jaettu eri osastoihin? Tekevätkö toiminnot yhteistyötä keskenään? Onko yhteistyötä jo tietoisesti pyritty kehittämään? Millaiset yhteistyön muodot on koettu onnistuneiksi ja mitkä epäonnistuneiksi? Mitkä asiat koetaan haasteina yhteistyön kehittämiseksi? Mitkä yhteistyömuodot koetaan innovatiivisiksi? Voiko yhteistyön tilaan itse vaikuttaa?

Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö:

Toiminnan ja roolijaon erilaisuuteen eri yrityksissä vaikuttivat yritysten suuruus sekä erilaiset organisaatorakenteet yrityksestä riippuen. Suden (2012) tutkimuksessa vain

kaksi kahdeksasta vastaajasta kertoi markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön olevan tiivistä. Näin ollen kuusi kahdeksasta sanoi yhteistyön olevan etäistä. Näissä kuudessa tapauksessa funktiot oli jaettu eri osastoihin tai tiimeihin eikä informaatio näiden välillä kulkenut. (Susi 2012) Myös Kudian (2013) tutkimuksessa kahdessa kahdeksasta yrityksestä markkinointi ja viestintä olivat integroitu keskenään ja kuudessa toiminnot olivat erillään. Suurimmassa osassa yrityksistä, joissa markkinointi ja viestintä toimivat erillään, oli markkinointi yhdistetty myynnin tukitoiminnoksi. Viestintä sen sijaan oli usein kokonaan erillään muista toiminnoista. Kaikissa kuudessa yrityksessä, joissa viestintä ja markkinointi toimi erillään, työnkierto oli periaatteessa mahdollista vaikka siitä ei kaikissa yrityksissä ollut aktiivisesti työntekijöille informoitu. Työnkiertoa syntyi kuitenkin jo luonnostaankin, koska avoimet paikat täytettiin usein yrityksen sisällä jolloin samojen työntekijöiden toimenkuvat vaihtelivat. Toiveena kuitenkin oli, että työnkiertoa saisi olla enemmänkin, koska työntekijöiden moniosaamisesta on hyötyä sekä itselle että työnantajalle. (Kudia 2013)

Vain yhden haastatellun mielestä toimintojen yhteistyössä ei ollut mitään haastetta. Muut haastateltavat kokivat yhteistyön ainakin joskus haasteelliseksi. Haasteina koettiin erityisesti vastuun ja aluejakojen epäselvyys, muiden osastojen ja toimintojen harhakäsitketykset oman toiminnon toimenkuvasta sekä ajan puute. Kaksi haastateltavaa mainitsi näiden lisäksi myös henkilökemiat. Suurimmissa yrityksissä työskentelevät kokivat myös etäisyyden esteenä yhteistyön tekemiselle. Toisen osaston työntekijät saattoivat istua konkreettisesti eri toimipisteissä tai jopa eri kaupungeissa. Niiden yritysten edustajat, jotka käyttivät mainos-, markkinointi-, tai viestintätoimiston palveluja toivoivat, että yhteistyökumppanit olisivat paremmin perillä yrityksen ydintoiminnasta, jonka kautta yhteistyö olisi tehokkaampaa. Yhteistyön haasteita oli jo pyritty ratkaisemaan erilaisin keinoin. Esimerkiksi isoimmissa yrityksissä oli siirrytty osin sähköisten työtilojen käyttöön ajankäytön tehostamiseksi. Kuitenkin konkreettisesti samassa tilassa työskentely ja esimerkiksi oman osaston toimintaan liittyvät palaverit koettiin tärkeinä yhteistyön kannalta. (Kudia 2013)

Erilaisista yhteistyömuodoista nousi erityisesti esiin sähköiset työmuodot. Näitä olivat muun muassa videoneuvottelulaitteet, Skype-palvelu sekä Microsoft Officen Communicator –pikaviestijärjestelmä. Näiden lisäksi esille nousivat perinteiset palaverit

viikko-, kuukausi- ja vuositasolla sekä sähköpostit ja puhelinkeskustelut. Ylivoimaisesti eniten potentiaalia nähtiin sähköisissä yhteistyömuodoissa. Niiden etuna nähtiin nopeus, helpot päivitykset, saatavuus ja edullisuus. (Kudia 2013)

Toimintojen välistä yhteistyötä ei niinkään koettu ennalta suunnitelluksi vaan luonnostaan muovautuneeksi. Keskimääräisesti yhteistyötä pidettiin melko sujuvana. Kehitysehdotuksista esille nousivat esimerkiksi yhteistyön tiivistäminen ja ihmisresurssien jakaminen. Lisäksi yksi haastateltavista koki yhteistyön tehostuvan, jos yrityksestä löytyisi valmiit toimintamallit osastojen väliseen yhteistyöhön. Vain yhdessä yrityksessä koettiin käytettävän erityisen innovatiivisia yhteistyömuotoja. Muut taas kokivat käytössä olevien yhteistyömuotojen olevan melko perinteisiä. Innovatiivisimmiksi yhteistyömuodoiksi nousivat Microsoft Officen Communicator –pikaviestintäohjelma sekä tietokoneruutujen jakaminen. (Kudia 2013)

Tulevaisuudesta kysyttäessä suurin osa toivoi yhteistyön kasvavan ja lähentyvän, mutta ei kuitenkaan pitänyt sitä kovinkaan todennäköisenä. Yksi haastateltavista uskoi toimintojen eriytyvän entisestään, vaikka yhteistyötä tultaisinkin tekemään. Yhden mielestä markkinointitoimet, ja sitä kautta yhteistyö on todennäköisesti ensimmäisenä listalla kun leikataan kuluista. (Kudia 2013)

Myynti ja markkinointi:

Suden (2012) tutkimuksessa viestinnän ja markkinoinnin välisestä yhteistyöstä ilmeni myös myynnin olevan etäinen markkinoinnin kanssa. Yhden haastateltavan mukaan asiakkaan hyöty ei vastaa asiakkaan tarvetta, koska tietoa ei välitetä myynnistä markkinointiin. Tämän vuoksi markkinointia ei pystytä suunnittelemaan palvelemaan asiakasta hyvin. Markkinointia hoitavilla henkilöillä ei ole esimerkiksi käsitystä siitä mitä asiakkaalle kannattaisi viestiä, mitä asiakas toivoo tai miten projektit edistyvät. Markkinointi ei myöskään osallistu myyntitiimin palavereihin joka myös hankaloittaa tiedonkulkua toimintojen välillä, tai jopa katkaisee sen. (Susi 2012)

Ratian ja Vähäsöyringin (2012) tutkimuksessa myynti ja markkinointi sijoittuivat eri tavoin eri yrityksissä. Kaikki haastatteluisissa mukana olleet yritykset olivat liiketoimin-

naltaan myynnillisiä ja myynnin rakenne oli jaettu myyntiosastoihin. Markkinoinnin sijoittuminen vaihteli sen sijaan suuresti. Yrityksessä saattoi olla markkinointiosasto, joka vastasi usean eri myyntiosaston markkinoinnista tai vaihtoehtoisesti yksi henkilö vastasi koko yrityksen tai osaston markkinoinnista. Markkinointia saattoi yrityksestä riippuen hoitaa joko yksi henkilö oman työnsä ohella tai jossain yrityksessä jopa yli 50 henkilöä. Niissä yrityksissä, joissa toiminta oli hyvin asiakaslähtöistä, toimivat myynti ja markkinointi tiiviissä yhteistyössä. Päinvastoin aloilla, joille asiakaslähtöisyys ei ollut ulottunut ja joilla ei ollut kilpailua, olivat myynnin ja markkinoinnin rooliijat perinteisempiä. Tällaisissa yrityksissä pääpaino oli selkeästi myynnillä, jota markkinointi tuki tarvittaessa. Koko yrityksen toiminta jätettiin tällöin helposti pelkästään yksittäisten myyntimiesten varaan. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Erityisesti markkinoinnissa tehtävät ja vastuualueet vaihtelivat suuresti. Markkinointi sisälsi yrityksestä riippuen vaihtelevasti kampanjoiden suunnittelua ja markkinointiviestinnän materiaalien tuottamista, brändin ja yrityskuvan rakentamista tai vahvempaa myyntiin osallistumista. Myynnin tehtävä oli sen sijaan aina selkeä ja yksinkertainen; myyjä myy tuotteen tai palvelun asiakkaalle ja mahdollisesti ylläpitää asiakassuhdetta. Myynti saattoi vastata joissain yrityksissä myös materiaalien tuottamisesta. Yhden haastateltavan mukaan myynnin ja markkinoinnin vastuualueiden yhteentörmäyksiä oli pyritty vähentämään asiakaslähtöisemmällä toimintatavalla tuotelähtöisen sijaan. Kun asiakkaalla on vain yksi yhteyshenkilö, voidaan välttää yhteentörmäyksiä ja toimitaan tehokkaammin. Myynnin ja markkinoinnin henkilökunnan vastuualueita ja tehtävänkuvia pyrittiin selkiyttämään aktiivisesti muun muassa yhteisillä palaverilla ja tiimityöskentelyllä. Usein juuri tietämättömyys vastuualueista ja muiden työtehtävistä toi haastetta käytännön toimintaan esimerkiksi päällekkäisten tai tekemättömien töiden muodossa. Tämä voi johtaa myös klikkiytymiseen ja ennakkoluuloihin, jotka koettiin myös olevan yhteistyön esteenä. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Haastattelun mukaan joissakin yrityksissä yhteistyötä oli alettu tietoisesti kehittämään, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulisivat paremmin esiin. Jos yhteistyön kehittämisessä ei nähdä lisäarvoa, ei myöskään kehitystä tapahdu. Yhteistyö pelaa, kun toimitaan ja päätetään asioista alusta asti yhdessä ja kun yrityksen toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Yhdessä panimoteollisuuden yrityksessä osastojen ja toimintojen rajoja pyrittiin

rikkomaan vapaamuotoisella ajatusten vaihtamisella kuukausittain järjestettävällä yhteisellä panimoaamiaisella. Aamiaisella pyrittiin synnyttämään innovatiivisia ratkaisuja ja ideoita. Haastateltavat kertoivat yhdessä tekemisen tuoneen uusia ideoita ja innovaatioita, koska asioita katsotaan monesta eri näkökulmasta. Yrityksessä pyrittiin organisaattiorakenteen madaltamiseen ja tiimityön lisäämiseen. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Kaikkein suurimpana yhteistyön haasteena nähtiin resurssien puute, sisältäen sekä rahan, ajan että henkilöstöresurssien puutteen. Muita haasteita olivat henkilökemiat, muutosvastarinta, aikataulu- ja aikajännehaasteet, vastualueiden ja tehtäväkuvien tuntemattomuus, klikkiytyminen, ennakkoluulot, auktoriteetit ja määräysvalta, jäykkyys ja byrokratia, teknologiahaasteet sekä ”me ja ne”-ajattelu. Auktoriteettien ja määräysvallan kanssa ongelmia syntyi erityisesti silloin kun tehtävät ja vastuut olivat epäselviä. Haastattelussa nousi useasti esiin se, että yhteistyö on hankalaa jos ei tiedetä kuka saa päättää ja kuka käskää. Vastanneiden mukaan myös toimipisteiden välimatkat hankaloittavat yhteistyötä. Koettiin todella vaikeana saada kaikki tarvittavat henkilöt koolle yhtä aikaa. Haastateltavien mukaan monet hyvät ideat ja ponnistukset yhteistyön hyväksi ovat jääneet pelkäksi yritykseksi byrokratian ja organisaattiorakenteen jäykkyyden vuoksi. Pieniä, mutta merkittäviä ideoita ei jakseta viedä eteenpäin ajanpuutteen vuoksi. Yhteistyön tekemistä helpottivat selkeä organisaattiorakenne ja vastuunjako sekä auktoriteettien kunnioitus. Kahdessa haastattelussa myös todettiin, että avoimella toiminnalla ja ideoista ja innovatiivisuudesta palkitsemisella saadaan kannustettua työntekijöitä ideoimaan ja osallistumaan yhä enemmän. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Myyntivetoisten yritysten henkilöstö mainitsi lisäksi usein myyntimiesten saavan mennä ja toimia vapaasti muista riippumatta niin kauan kun vain tulosta syntyy. Heidän tekemisiinsä ei haastateltavien mukaan uskalleta puuttua. Markkinointihenkilöstössä koettiin erityisesti puutteelliset tiedot myynnistä ongelmallisiksi. Myyjät ovat usein osallistuneet markkinointiin kun taas markkinointihenkilöstöllä on harvemmin varsinaista myyntikokemusta. Haastatteluiden pohjalta nousi myös alakohtaisia yhtäläisyyksiä. Muutosnopeilla aloilla työskentelevillä yrityksillä toimintojen yhteistyö on usein paljon pidemmälle kehitettyä kuin yrityksissä joiden alalla ei tapahdu nopeita muutoksia. Tämä voi johtua osittain siitä, että muutosnopeissa yrityksissä on totuttu kehittämään toimintaa jatkuvasti kun taas hitaasti muuttuvilla aloilla jäädyään helposti jumiin vanhoihin tut-

tuihin toimintatapoihin, koska muutokseen ei luoda paineita. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Myynti ja viestintä:

Vuopionperän (2012) tutkimuksessa myynnin ja viestinnän yhteistyöstä puolella haastatteluihin osallistuneista yrityksistä oli erillinen myyntiorganisaatio, kolmella sitä ei ollut ollenkaan ja kahdella yrityksellä oli yhteinen yksikkö myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kesken. Annetuista yhteistyön kehittämisen muodoista projektityöskentelyä pidettiin selvästi parhaimpana. Muita onnistuneimpia yhteistyömuotoja olivat yhteiset kokoukset, sparraus, keskustelut, viestinnän korostaminen yrityksessä sekä prosessien luominen ja läpikäyminen. Työnkiertoa taas pidettiin huonoimpana yhteistyömuotona. (Vuopionperä 2012)

Fedorovan (2013) tutkimuksessa haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistyö toimintojen välillä on suhteellisen avointa ja toteutuu yleisesti ottaen vaivattomasti. Kuitenkin lähes kaikki kokivat, että yhteistyötä on melko vähän ja se on hyvin satunnaista. Yhteistyön kehittämiseksi merkittävimpiä yhteistyömuotoja olivat projektityöskentely sekä kouluttajana/perehdyttäjänä toimiminen. Projektityöskentelyä pidettiin tehokkaana erityisesti silloin, kun projektiin kuuluvat henkilöt pääsevät istumaan alas ja keskustelemaan avoimesti. Yksilön henkilökohtaista aktiivisuutta pidettiin myös erittäin tärkeänä ominaisuutena yhteistyön kehittämisessä. Yksi haastateltava oli toivonut enemmän työnkiertoa organisaation sisälle. Työnkierto oli haastateltavien keskuudessa harvoin esiintyvä yhteistyömuoto. Yllättävän monessa yrityksessä kyseistä menetelmää ei ollut käytetty ollenkaan haastateltavien työskentelyaikana. Siitä huolimatta jokainen haastateltava oli tietoinen työnkierron eduista. Toisin kuin Vuopionperän tutkimuksessa, suurin osa vastaajista piti työnkiertoa itsensä kehittämisen ja ammattitaidon syventämisen kannalta hyvänä mahdollisuutena tulevaisuudessa. Monen haastatellun mielestä myös selkeä tehtäväjako ja hyvä tiedonkulku parantavat yhteistyötä. Hyvä tiimityö toimii parhaiten silloin kun tiimin tavoitteet ovat selkeitä ja jokaisella on selkeä tehtävä. (Fedorova 2013)

Tehokkaimpia jo käytössä olevia yhteistyön kehittämisen muotoja olivat seitsemässä yrityksessä kuukausittain järjestettävät yhteiset osastojen, tiimien ja johdon väliset palaverit, toiminnan suunnittelu yhdessä toisen osaston kanssa sekä avoin tiedonkulku. Kuusi kymmenestä haastateltavasta mainitsi yrityksen osallistumisen erilaisiin yhteisiin tapahtumiin olevan erittäin hyvä tapa ylläpitää yhteistyötä osastojen välillä. Erilaiset ammattimesurat, alan tapahtumat sekä yritysten järjestämät asiakastilaisuudet toivat organisaation eri osastot ja tiimit saman pöydän ääreen ainakin kerran vuodessa. Yksi myynnin tehtävissä ollut haastateltava oli sitä mieltä, että yhteistyön nykytila on hyvä, mutta harmittavan usein tuntuu siltä, että yhteistyö on jokaisen yksilön aktiivisuuden varassa. Pienempiä tiimejä toivottiin lisää ja yksi vastaaja ehdottikin noin alle viiden hengen tiimejä, jotka toimisivat hänen mielestään erittäin hyvin. (Fedorova 2013)

5.2.2 Sisäinen viestintä

Tässä osuudessa haluttiin selvittää miten toiminnot viestivät keskenään ja miten tieto kulkee yrityksen sisällä. Mitkä sisäisen viestinnän keinot koetaan toimivimmiksi ja missä on eniten kehittämisen varaa? Mikä on esimiehen rooli sisäisen viestinnän välittämisessä? Miten sisäistä viestintää voidaan kehittää liiketoimintaa edistäväksi?

Markkinointi ja viestintä:

Suden (2012) tutkimuksessa markkinoinnista ja viestinnästä käytetyimpiä sisäisen viestinnän välineitä olivat sähköposti, intranet, extranet, henkilöstölehti, videopalaverit ja säännöllisin väliajoin pidettävät kokoukset. Haastatteluissa mukana olleilla kansainvälisillä yrityksillä oli henkilöstöä myös ulkomailla. Tällöin sisäinen viestintä koettiin hankalammaksi, koska intranetin kääntäminen muille kielille on aikaa vievää ja kallista eikä monilla työntekijöillä ole päivittäin tietokonetta käytössään. Yleinen käytäntö oli intranetin sijasta järjestää ulkomaalaisten kesken palavereja sisäisen informaation jakamiseksi. Lisäksi ongelmana pidettiin myös liian pitkää ja mutkikasta viestin kulkua johtoportaalta rivityöntekijöille. Tieto saattaa muuttua tai jotain voi jäädä pois eikä viestiä siksi ymmärretä oikein. Toisaalta myös liian lyhyt viestiketju ei aina takaa selkeää informaation jakamista jos asian perehdyttämiselle ja ymmärtämiselle ei anneta tarpeeksi aikaa. Tiedon jakamiselle pitäisi varata reilusti aikaa ja selkeyttää viesti mahdollisimman

käytännönläheisesti, jotta asia ymmärrettäisiin oikein. Esimiehiltä voi jäädä jokin asia informoimatta, minkä takia on hyvä taltioida kaikki tulevat muutokset ja uutiset. Haastatteluissa mainittiin halusta saada organisaatio, jossa avoimuus olisi yksi tärkeimmistä yhteistyön ja dynaamisen kokonaisuuden arvoista. Yrityksessä pitäisi viestiä avoimesti ja helposti saatavilla olevilla keinoilla. Epäselvissä tilanteissa olisi hyvä olla mahdollisuus kysyä tai löytää tieto helposti kaikkien saatavilla olevasta välineestä, kuten intranetistä. Yhden haastatellun mielestä todellisuudessa oikeantyyppinen kommunikointi on aina haaste. (Susi 2012)

Kudian (2013) tutkimuksessa toimintojen yhteisessä käytössä olevia kanavia olivat Intranet, sähköpostilistat, uutiskirjeet, yhteiset tapahtumat, jaetut kalenterit sekä kokoukset. Melkein kaikissa yrityksissä kanavien toimivuutta ja tehokkuutta mitattiin kyselyin, yleisimmin henkilöstö- tai työtyytyväisyyskyselyissä. Vain yhdessä yrityksessä kanavien käyttöä ei mitattu lainkaan. Sähköisiä kanavia pidettiin odotetusti potentiaalisimpina. Erityisesti Intranet nostettiin esiin parhaimpana välineenä päivittäiseen tiedottamiseen vaikkakin kaksi haastatelluista kritisoi Intranetin passiivisuutta. Puolet vastaajista nosti kuitenkin esiin kasvokkain viestimisen parhaimpana yhteistyömuotona. Vastaajat saivat eniten tietoa muiden osastojen ja toimintojen toiminnasta Intranetin ja yhteisten kokousten kautta. Lisäksi kahdessa yrityksessä käytettiin blogeja. Blogien etuina ja kiinnostavuuden syinä nähtiin erilaisuus ja erottuvuus perinteisiin tiedottamisen muotoihin nähden sekä niiden henkilökohtainen näkökulma.

Mikään yrityksistä ei käyttänyt mitään systemaattista järjestelmää toisen osaston tai toiminnon tehtävistä perehdyttämiseen. Sisäinen tiedottaminen oli kuudessa kahdeksasta yrityksestä viestintäosaston vastuulla. Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että yritys hyötyisi moniosaajista sekä siitä, että muiden osastojen toimintatavat tunnettaisiin. Haastavana koettiin työntekijöiden hajanainen sijainti sekä oikean ja hyödyllisen tiedon löytäminen tietotulvasta. Yrityksissä, joissa keskimääräinen palvelusaika oli pitkä, koettiin työntekijöiden tuntevan muiden osastojen toimintatavat melko hyvin. Työurien pituudella oli siis vaikutusta vastuujakojen ja roolien tuntemukseen. (Kudia 2013)

Myynti ja markkinointi:

Myynnin ja markkinoinnin kannalta tärkeimpinä viestintäkanavina pidettiin erilaisia CRM-järjestelmiä, intranetiä sekä avoimuutta erilaisten tiimien ja kokoustajien kesken. Viestinnän selkeyttä ja oikeita viestintäkanavia korostettiin viestintätulvan joukossa. Toimivat henkilökemiat ja pitkät työsuhteet vaikuttavat positiivisesti viestinnän toimivuuteen henkilökunnan sitoutumisen myötä. Tämä helpottaa viestien välittämistä ja kohdentamista suuressakin organisaatiossa. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Myynti ja viestintä:

Yritysten sisäisen viestinnän tapoja olivat henkilöstöpalaverit, paperinen viikko- tai kuukausi-info, intranet, henkilöstölehti, sähköposti, pikaviestit ja portaalit. Lisäksi mainittiin sisäinen uutislähetys, toimitusjohtajan blogi ja koko yrityksen aamupuuro. Haastateltavien mukaan tiedonkulku ei saisi toimia pelkästään johtoportaan rivityöntekijöille vaan sen on oltava molemminpuolista vuorovaikutusta. Sisäistä viestintää pidettiin tällä hetkellä liian henkilösidonnaista ja esimiesten ammattitaidosta riippuvana. Tavoitteena olikin saada viestinnästä yhdenmukaisempaa. (Vuopionperä 2012)

Fedorovan (2012) tutkimuksessa tiedonkulku johdolta työntekijöille ei toiminut täysin aukottomasti. Sähköposti oli yleisin käytössä oleva viestintäkanava. Haastateltavat kokivat, että sisäisen viestinnän toimivuutta pitäisi parantaa ilmoittamalla asioista aktiivisemmin ja avoimemmin. Yleinen mielipide haastattelussa oli, että tieto tulee joko liian myöhään tai sitä tulee liikaa eikä kaikkea vastaanotettua tietoa pysty ajanpuutteen vuoksi käsittelemään. (Fedorova 2012)

5.2.3 Johdon tuki

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, millaisena johdon tuki koetaan organisaatioissa. Miten eri toiminnot ovat näkyvissä liiketoiminnan strategiassa? Ovatko toiminnot esillä yrityksen johtoryhmässä? Tukeeko johto prosessien toteuttamista?

Markkinointi ja viestintä:

Suden (2012) tutkimuksessa haastateltavien mukaan selkeiden ja perusteltujen ohjeiden antaminen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Haastatteluun osallistuneilla yrityksillä oli selkeitä ongelmakohtia johtamisen saralla. Vain yhden yrityksen työntekijä mainitsi, että yrityksen johdon toiminta on mallikasta ja asioita johdetaan hyvin. Oman johdon työssä mainittiin olevan paljon päällekkäisyyksiä, joka aiheuttaa epäselvyyttä ja epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa. Esimiehillä ei ollut täyttä vastuuta omista työryhmistään, vaan johto saattoi ilmoittamatta puuttua heidän työhönsä. Tähän kaivattiin muutosta. Johdon tulisi luottaa siihen, että esimies hoitaa tehtävänsä tuloksellisesti. (Susi 2012)

Toisin kuin Suden tutkimuksessa, kaikki Kudian (2013) haastattelemat olivat lopulta sitä mieltä, että johto arvostaa markkinointi- ja viestintäosaston työtä vaikka muutama hieman epäröikin vastauksessaan. Selkeimmät tapaukset olivat yrityksissä, joiden johtajalla oli markkinoinnillinen tai viestinnällinen tausta. Haastatelluista henkilöistä kahdella kahdeksasta oli johtoryhmässään viestintä- tai markkinointijohtaja. Kuusi kahdeksasta piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä, että johtoryhmään kuuluu markkinointi- tai viestintäjohtaja. Edustajan puuttuminen johtoryhmästä koettiin kehitystä ja tiettyjen asioiden edistymistä hidastavana. Esimerkkinä tästä yhdessä haastattelussa kerrottiin, että heidän yrityksessään ehdotus CRM -järjestelmän käyttöönotosta oli tehty jo vuonna 2006, mutta se otettiin käyttöön vasta vuonna 2012, koska johtoryhmällä ei ollut kunnollista tuntumaa markkinoinnin ja viestinnän toimista. (Kudia 2013)

Haastatteluiden mukaan markkinointi oli viestintää useammin osana liiketoimintastrategiaa. Viestintää pidettiin enemmänkin strategian jalkauttamisen välineenä. Viestintästrategiat oli rakennettu erillisiksi kokonaisuuksiksi ja ne ottivat pelkästään kantaaottavia liiketoimintastrategioihin nähden. Useimmissa yrityksissä strategian pohjana oli asiakaslähtöisyys. Viisi kahdeksasta koki markkinoinnin ja viestinnän olevan strategisessa asemassa. Kaksi haastatelluista koki, että ei tarpeeksi. Yhden haastatellun mielestä markkinointi oli strategisessa asemassa, muttei niinkään viestintä. Hän toivoi viestinnän olevan paremmassa asemassa, varsinkin alalla, jolla kriisiviestintä on erityisen tärkeää julkisuuskuvan hallinnan kannalta. (Kudia 2013)

Myynti ja markkinointi:

Haastateltujen mukaan myynnillä ja markkinoinnilla oli yleisesti ottaen johdon tuki. Moni haastateltavista koki johdon olevan selvästi myyntiorientoitunutta kun puhuttiin johdon suhteesta myyntiin ja markkinointiin. Haastateltavien mukaan yksilö kykeni hyvin vaikuttamaan sekä tuomaan ajatuksiaan ja ideoitaan esille yrityksessä. Suurissa organisaatioissa haasteita tuotti organisaation koko, mutta esimerkiksi erilaisissa tiimeissä ja pienemmillä foorumeilla keskustelu helpottaa omien ajatusten tuomista esiin. Yksi haastateltava kuitenkin esimerkiksi totesi, että henkilöstön keksimät ehdotukset saattavat muuttua johdon käsittelyssä jopa niin, että alkuperäinen ajatus katoaa kokonaan. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Myynti ja viestintä:

Puolet haastatteluun vastanneista kuuluivat itse yrityksen johtoryhmään. Johdon tukea kaivattiin myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittämiseen. Tukea toivottiin myös resursointiin; tekijöitä, rahaa, kanavia ja aikaa yhteistyön tekemiselle. Kuusi kymmenestä oli sitä mieltä, että kaikki lähtee strategiasta, loput neljä piti strategioita vain johdon asiana. (Vuopionperä 2012) Nämä vastaukset saattavat peilata suoraan vastanneiden asemaan yrityksessä. Fedorovan (2013) tutkimuksen mukaan johdolta saatiin tukea sekä johdon työtä pidettiin luotettavana. Kahdeksan haastateltavaa kymmenestä oli sitä mieltä, että johdon tuki on riittävää ja selkeää. (Fedorova 2013)

5.2.4 Tavoitteet, mittarit, seuranta ja talous

Tässä osiossa haluttiin kartoittaa millaisilla mittareilla tuloksia mitataan ja millaisia tavoitteita asetetaan. Mitataanko saavutettuja tuloksia tai tavoitteita? Onko toiminnoilla yhteiset vai erilliset mittarit ja tavoitteet? Miten asiakaslähtöisyys näkyy tavoiteasetuksessa? Mitataanko oikeita asioita? Jos ei, niin mitä pitäisi mitata? Miten tavoitteita ja mittareita voitaisiin parhaiten kehittää? Onko yhteistyön kehittämiseksi asetettu tavoitteita?

Markkinointi ja viestintä:

Suden (2012) tutkimuksessa monet yritykset olivat ottaneet käyttöön yhteisten suunnitelmien teon strategiassa jo monia vuosia sitten. Tavoitteet olivat yrityksissä yleisesti ottaen selkeät ja niitä seurattiin tarkasti. Yleensä jos yrityksessä oli yhteiset suunnitelmat myös yhteistyö oli tiivistä. (Susi 2012) Kudian (2013) tutkimuksen mukaan lähes kaikissa, seitsemässä yrityksessä kahdeksasta, oli ainakin osittain yhteiset tavoitteet markkinoinnin ja viestinnän kesken. Molempien tavoitteena oli saada näkyvyyttä ja herättää positiivista kiinnostusta. Markkinoinnilla ei kuitenkaan katsottu olevan intressejä joitakin viestinnän erityistehtäviä kohtaan, kuten esimerkiksi kriisiviestintää. (Kudia 2013)

Viestintäosastolla mittareiksi mainittiin palstatilan mittaaminen, artikkeleiden laskeminen, osumat eri medioissa, yritysviestintätutkimus, positiivisten ja negatiivisten mainintojen laskeminen sekä blogien ja nettisivujen kävijämäärien laskenta. Markkinointiosaston mittareina käytettiin saatua palautetta, myyntilukuja, Atlas-tutkimusta, mediaseuranta, mielikuvatutkimuksia, panos-tuotossuhteita, imago tutkimusta, laadullisia ja määrällisiä asiakastutkimuksia sekä CRM-järjestelmää. Melkein kaikki haastateltavat, kuusi kahdeksasta, koki mittaamisen vaikuttavan toimintojen saamaan arvostukseen. Kaksi haastateltavaa oli kuitenkin sitä mieltä, ettei mittaamisella ole ollenkaan tai juuri ollenkaan vaikutusta arvostukseen. He kokivat myös, ettei mittaaminen ole hankalaa. Markkinoinnin mittaaminen sekä mittareiden konkretisoiminen koettiin selvästi helpompana kuin viestinnän. Kaksi haastatelluista sanoikin, että oman työpanoksensa tarpeellisuus on itse myytävä johtoryhmälle, koska viestintää on vaikeampi konkreettisesti mitata. (Kudia 2013)

Kehitettävää löytyi lähinnä viestinnän puolelta. Toivottiin otettavan käyttöön konkreettisempia mittareita. Kehitysehdotuksena haluttiin lisätä enemmän laadullisten tutkimusten osuutta, jotta saataisiin laajempia tuloksia. Määrällisten kyselytutkimusten ongelmaksi koettiin niiden helppo sivuuttaminen. Toisaalta laadulliset tutkimukset ovat sen sijaan hintavampia määrällisiin nähden. Tutkimustulosten hyödyntämiseen ja jatkotoimenpiteiden suunnitteluun kaivattiin lisää panostusta ja työkaluja. Nämä asiat jäi selkeästi liian vähälle huomiolle haastateltavien mielestä. Kahdella yrityksellä oli yhteinen

budjetti markkinointi- ja viestintäosaston kanssa, muilla kuudella yrityksellä budjetit olivat erilliset. (Kudia 2013)

Markkinointi ja myynti:

Tavoitteet ja mittarit vaihtelivat paljon yrityksestä ja toimialasta riippuen. Useimmissa yrityksissä markkinoinnilla ja myynnillä oli erilliset mittarit ja tavoitteet. Muutamassa yrityksessä markkinointia ei mitattu ollenkaan. Vain muutamassa yrityksessä myynnin ja markkinoinnin tavoitteet olivat samat. Myös henkilökohtaiset ja osastokohtaiset tavoitteet olivat puutteellisia tai ne puuttuivat kokonaan. (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Kaikissa yrityksissä mitattiin myyntiä rahassa kuukausi- ja vuositasolla sekä muutamissa yrityksissä myös viikoittain. Myynnin tavoitteet olivat usein liikevaihto- ja aktiviteettitavoitteita. Markkinoinnin tavoitteet jäivät lähes kaikissa tapauksissa toissijaisiksi. Muutamassa yrityksessä markkinointia seurattiin kampanjoiden ja nettosuositeluindeksien pohjalta. Haastateltujen mielestä määrälliset ja erityisesti rahalliset mittarit olivat parhaita liiketoiminnan kannalta, mutta myös laadullisia arvoja voitaisiin ja tulisi mitata, jotta saataisiin lisäarvoa toimintaan ja päästäisiin lähemmäs asiakaslähtöistä näkökulmaa. Eräs haastateltava kommentoi myynnin ja markkinoinnin yhteisten mittareiden tärkeyttä seuraavasti: ”Silloin kun markkinoinnilla ja myynnillä on erilaiset mittarit, ne eivät koskaan voi olla samassa veneessä ja tehdä yhteisen tavoitteen eteen töitä; lähinnä epäonnistuneena mallina. Markkinoinnin rooli on äärettömän tärkeä tuottamaan lisäarvoa myynnille, koska myynnin aika on niin arvokasta.” (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Viestintä ja myynti:

Myynnin ja viestinnän yhteistyölle ei ollut asetettu minkäänlaisia tavoitteita. Myynnissä käytetyt tavoitteet olivat tarkkoja; euro-, prosentti- ja kappalemääräisiä. Osalla yrityksissä ei kuitenkaan seurattu myyntitavoitteita ollenkaan. Viestinnän tavoitteet olivat joko kytköksissä myyntiin tai sitten niitä seurattiin hyvinkin tarkasti. (Vuopionperä 2012) Fedorovan (2013) tutkimuksessa myynnillä oli selkeät tavoitteet ja mittarit, ja niitä seurattiin erittäin aktiivisesti ja tarkasti. Viestinnän roolia pidettiin lähinnä myyntiä tukevana.

5.2.5 Kehitysehdotuksia haastateltavilta

Lopuksi haastateltavilta pyydettiin konkreettisia kehitysehdotuksia toimintojen yhteistyön kehittämiseksi. Kehitysehdotuksia tuli reilusti kaikissa haastatteluissa. Tähän on koottu keskeisimmät jokaisesta haastattelusta.

Markkinointi ja viestintä:

- Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön parantaminen
- Vastuu- ja roolijakojen sekä tehtävien koordinoimisen selkeyttäminen, sekä henkilöstön että esimiesten kesken
- Sisäiselle viestinnälle vastuhenkilö/henkilöitä
- Yrityksen henkilöstön sijoittaminen toimipisteilleen siten, että kommunikointi olisi helpompaa
- Tavoitteellisen toiminnan kasvattaminen, suunnitelma selkeä ja helposti kaikkien saatavilla
- Mittareiden kehittäminen ja parantaminen
- Toimintojen priorisoiminen
- Riittävän ajan varaaminen tavoitteiden jalkauttamiselle
- Aikataulutaminen realisointi

(Susi 2012)

- Sisäisen viestinnän kehittäminen

(Kudia 2013)

Myynti ja markkinointi:

- Selkeät roolit, yhteiset tavoitteet ja mittarit
- Mittareiden kehittäminen kvalitatiivisempaan suuntaan
- Asiakaslähtöisyys
- Pitkäjänteinen resursointi erityisesti markkinoinnissa
- Yhteistyö prosessien alusta lähtien

- Molemminpuolisen ymmärryksen lisääminen
- Muiden vastuualueiden, työnkuvan ja aikajänteiden ymmärtäminen
- Ajatusten ja tiedon vaihdon lisääminen yrityksessä ja yritysten välillä
- Aktiivinen reagointi tulevaisuuden haasteisiin liiketoiminnan jokaisella tasolla

(Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

Myynti ja viestintä:

- Viestinnän oltava kiinnostunut myynnistä ja päinvastoin
- Malli tai mekanismi miten yhteistyötä luodaan
- Säännöllinen vuorovaikutus/tapaamiset
- Enemmän valmisteluja ennen tapaamista
- Avoimuus
- Parhaimpien toimintatapojen käyttöönotto ja monistaminen
- Lisää aikaa kehitystyölle
- Viestintäkanavien kehittäminen

(Vuopionperä 2012)

- Luottamus, avoimuus, aktiivisuus
- Selkeät vastuurajat
- Tiedotus
- Yhdessä tekeminen/palaverit

(Fedorova 2012)

6 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän työn tarkoituksena oli koota aiempien tutkimusten tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi ja vertailla niitä keskenään. Tarkoituksena oli selvittää millaista yhteistyö on tällä hetkellä, mitkä ovat suurimmat haasteet sen toteutumiselle ja miten sitä voisi parhaiten kehittää. Erityisesti kaivattiin konkreettisia ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi.

Eri tutkimusten ja toimintojen välillä ei ilmennyt mitään huomattavia eroavaisuuksia. Yleisesti ottaen yhteistyö koettiin melko sujuvana, kuitenkin siihen ei oltu täysin tyytyväisiä, ja tiedostettiin, että sitä voisi olla enemmänkin. Erityisesti kaivattiin toisten osastojen vastuualueiden ja tehtävien parempaa tuntemista. Ne koettiin suurimpina haasteina yhteistyön kannalta. Yhteistyö koettiin hankalana jos ei tiedetä kuka saa päättää ja käskää. Muita yleisimmin esiin nousseita haasteita olivat muun muassa ajanpuute ja välimatkat osastojen välillä.

Tärkeimmiksi yhteistyömuodoiksi nousivat ehdottomasti yhteiset palaverit ja projektit, vaikka sähköisissäkin yhteistyömuodoissa nähtiin potentiaalia. Työntekijöille on selvästi edelleen tärkeää nähdä myös kasvokkain sähköisen kommunikoinnin lisäksi. Yhteistyötä ei koettu niinkään ennalta suunnitelluksi, vaan luonnostaan muovautuneeksi.

Viitekehyksessä puhuttiin paljon eri toimintojen välisistä ristiriidoista, kilpailusta ja yhteenotoista. Tällaiset asiat eivät kuitenkaan paljoakaan välittyneet tutkimuksista. Myöskään viitekehyksessä mainittu työntekijöiden muutosvastarinta ei noussut esiin ainakaan tässä vaiheessa. Päinvastoin vastaajat olivat itse halukkaita kehittämään yhteistyötä.

Useimmissa yrityksissä kaivattiin enemmän työnkiertoa. Kuitenkin Vuopionperän tutkimuksessa myynnissä ja viestinnässä se koettiin huonoimmaksi yhteistyömuodoksi. Tähän vaikuttaa varmasti se, että myynti ja viestintä eivät ole niin samantyyllisiä toimintoja keskenään kuin markkinointi ja viestintä tai myynti ja markkinointi. Myynnin ja markkinoinnin välisessä tutkimuksessa markkinointi koki haluavansa enemmän tietoa myynnistä. Myyntihenkilöstö olikin useammin osallistunut markkinointiin kun taas markkinointihenkilöstöllä oli harvemmin varsinaista myyntikokemusta.

Joitakin alakohtaisia eroja nousi myös esiin. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin haastatteluista selvisi, että yhteistyö oli pidemmälle kehittynyttä muutosnopeilla aloilla. Myös niissä yrityksissä, joissa toiminta oli hyvin asiakaslähtöistä, toimivat myynti ja markkinointi tiiviissä yhteistyössä. Kuten viitekehyksessä jo aiemmin useasti mainittiin, aidosti asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaista huolehtiminen on koko organisaation yhteinen strategia. Lisäksi työurien pituudella ja henkilökemioilla oli luonnollisesti vaikutusta eri osastojen vastuujakojen ja roolien tuntemiseen. Toisten osastojen toimintatapojen tunteminen nousi työntekijöiden palvelusajan kasvaessa.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että johdolta saa tarvittavaa tukea. Suden haastatteluissa markkinoinnin ja viestinnän yhteistyöstä sen sijaan nähtiin suuria ongelmakohtia johtamisessa. Johdon työssä kerrottiin olevan paljon päällekkäisyyksiä. Määrällisissä kyselytutkimuksissa johdolta toivottiin erityisesti enemmän avoimuutta, aktiivisuutta ja panostusta yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseen.

Kyselytutkimusten mukaan suurin osa vastaajista koki tavoitteet yhteisiksi osastosta ja toiminnosta riippumatta. Yllättäen kuitenkin haastattelututkimuksen mukaan vain markkinoinnin ja viestinnän yrityksissä lähes kaikilla tavoitteet olivat ainakin osittain yhteiset. Markkinoinnilla ja myynnillä sen sijaan olivat useimmiten erilliset tavoitteet, vain muutamassa yrityksessä ne olivat samat. Markkinoinnin tavoitteet jäivät lähes aina toissijaisiksi. Myynnin ja viestinnän tavoitteet olivat myös usein erillisiä. Myynnillä oli yleensä selkeät tavoitteet ja viestinnän roolia pidettiin lähinnä myyntiä tukevana.

Erityisesti negatiivisena nousi esiin Kudian haastattelussa ilmennyt epäluulo yhteistyön lisääntymisestä. Kudian haastattelemista suurin osa toivoi yhteistyön kasvavan ja lähentyvän, mutta ei kuitenkaan pitänyt sitä kovinkaan todennäköisenä. Uskottiin jopa toimintojen eriytyvän entisestään, vaikka yhteistyötä tulisiinkin tekemään ja että yhteistyö on todennäköisesti ensimmäisenä listalla kun leikataan kuluista. Yrityksessä ei selvästikään osata nähdä yhteistyön konkreettista hyötyä, ainakaan siihen ei haluta panostaa taloudellisesti huonossa tilanteessa. Myöskään yhteishenki ei voi olla hyvä, jos ajatellaan toimintojen eriytyvän entisestään yhteistyön lisääntyessä.

Positiivista oli huomata, että yhteistyön haasteita oli osassa yrityksiä pyritty jo ratkaisemaan. Monissa yrityksissä oli ymmärretty yhteistyön merkitys asiakasnäkökulman kannalta. Yhteistyötä oli alettu kehittää, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulisivat paremmin esiin. Lisäksi tutkimuksiin vastanneet olivat itse halukkaita kehittämään toimintojen yhteistyötä. Koettiin, että niihin voi itse vaikuttaa omalla avoimuudellaan ja aktiivisuudellaan.

7 Kehitysehdotukset

Tähän asti on puhuttu paljon yhteistyön haasteista ja ongelmista. Miten yhteistyötä voisi sitten konkreettisesti edistää? Tähän osioon on koottu mielestäni tärkeitä kehitysehdotuksia viitekehyksen ja tulosten pohjalta.

1. Yhteistyön esteiden poistaminen – Olennaista on poistaa esteet yhteistyön syntymiselle. Haastatteluista nousi esiin, että esimerkiksi monet ideat yhteistyön kehittämiseksi ovat kaatuneet organisaatorakenteen jäykkyyden vuoksi. Pieniä merkittäviä ideoita ei jakseta viedä eteenpäin. Osastojen välisten välimatkojen koettiin myös hankaloitettavan yhteistyötä. Kaikki tarvittavat henkilöt on hankala saada samaan paikkaan yhtä aikaa. Kuten jo aiemmin viitekehyksessäkin mainittiin, integraatio onnistuisi parhaiten jos toiminnot siirrettäisiin fyysisesti samaan paikkaan. Jos toiminnot ovat lähekkäin, yhteistyötä syntyy ihan luonnostaan eikä sille tarvitse aina sopia erillistä paikkaa.

2. Selkeät toimintamallit – Yrityksistä tulisi löytyä valmiit selkeät toimintamallit yhteistyön kehittämiseksi. Kuten Suden tutkimuksen haastateltavat totesivat, selkeiden ja perusteltujen ohjeiden antaminen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Myös kyselytutkimuksissa ilmeni, että yksi tehokkaimmista tavoista lisätä yhteistyötä on selkeiden yhteisten suuntaviivojen ja toimintamallien luominen. Työntekijät kaipaavat konkreettisia kehitystoimia.

3. Toimintojen samanarvoisuus – Toiminnot pitäisi yrittää nähdä samalla viivalla keskenään. Tutkimuksissa nousi esiin sama ilmiö, josta jo viitekehyksessä puhuttiin. Ajatellaan myyntityön olevan yrityksen tärkein toiminto, koska se tuo suoraan rahaa yritykseen. Myynnin ja markkinoinnin suhdetta tutkittaessa markkinointi nähtiin usein myynnin tukitoimintona kun taas viestinnän ja markkinoinnin suhteessa viestintä nähtiin tukitoimintona markkinointia useammin. Pitäisi muistaa ettei mikään toiminto ole vähemmän tärkeä. Kuten viitekehyksessä Kotler & Keller (2009, 672) totesivat, yritysten tulisi kehittää tasapuolinen toimintatapa, jossa eri funktiot yhdessä määrittävät mitkä ovat yritykselle kannattavimmat toimintatavat.

4. Vastuu- ja roolijakojen selkeyttäminen – Tämä oli eniten mainittu kehitysehdotus haastateltavilta ja myös yleisin ongelmakohta tutkimusten mukaan. Yhteistyö koettiin hankalana, jos ei tiedetä omia ja muiden vastuualueita ja tehtäviä. Tiedon puutteen takia ei osata myöskään hyödyntää toisten ammattitaitoa. Vastuualueet ja roolit tulisi käydä selkeästi läpi vaikka koulutusten tai kokousten yhteydessä tietyin väliajoin. Jos kokouksille ei ole riittävästi aikaa, voi tiedot päivittää vaikka sähköisesti paikkaan, jossa ne ovat kaikkien saatavilla.

5. Tiedon jakamisen, innovatiivisuuden ja muilta oppimisen edistäminen – Innovatiivisuuden, ideoinnin ja tiedon jakamisen tulisi kuulua jokapäiväiseen työntekoon. Tänä päivänä melkein jokaisessa työssä tarvitaan luovuutta ja uusia oivalluksia. Työntekijät joutuvat jatkuvasti soveltamaan osaamistaan muuttuvissa tilanteissa. Heillä voi olla hallussaan tietoa, josta jakamalla muille ja yhdistämällä jonkun toisen työntekijän tietoon, voi olla yritykselle suuri hyöty. (Perttula & Syväjärvi 232.) Se, että ei tunneta toisten tehtäviä, vaikuttaa myös siihen, ettei osata jakaa tarvittavaa tietoa muille. Työntekijöitä tulisi kannustaa jakamaan tietoa. Kuten Ratian ja Vähäsöyringin myynnin ja markkinoinnin tutkimuksessa todettiin, avoimella toiminnalla ja ideoista ja innovatiivisuudesta palkitsemisella saadaan kannustettua työntekijöitä ideoimaan ja osallistumaan yhä enemmän.

Lisäksi työpaikalla olisi hyvä suosia esimerkiksi työnkiertoa, jota tutkimusten mukaan toivottiinkin monissa yrityksissä. Perttulan ja Syväjärven mukaan ”yli neljä vuotta samassa työpaikassa vastaa luovuuden nujertamisvoimaltaan jo valvottua edellisyötä”. Johtamisella voidaan edistää luovuuden ja oivallusten syntymistä tai ainakin voidaan poistaa rakenteelliset esteet niiden syntymiselle. (Perttula & Syväjärvi 2012, 232.) Kuten viitekehyksessä kerrottiin, yrityksen kilpailukyky riippuu tänä päivänä yhä enemmän siitä, miten yritys hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja miten hyvin pystytään kehittämään ja uudistumaan. Kuten Juholin (2008, 176) totesi, oppivan organisaation tunnusmerkit ovat monelta osin samoja kuin menestyvän organisaation.

6. Toimintojen väliset tapaamiset – Uutta tietoa ja oivalluksia syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin ihmiset oppivat toisiltaan (Juholin 2009, 149). Tutkimusten mukaan perinteiset palaverit nousivat ylivoimaisesti sähköisten muotojen edelle. Haas-

teena mainittiin kuitenkin ajan puute. Tästä syystä tapaamisia voisi sisällyttää myös luonnollisiin tilanteisiin ilman etukäteistä suunnittelua. Työntekijöiden olisi hyvä kohdata myös sattumanvaraisesti työpäivän aikana ilman etukäteen suunniteltua ohjelmaa.

Hyvä esimerkki tästä on yhdysvaltalainen animaatioelokuvia tuottava Pixar, joka on yksi uuden johtamistyylin etsimisen edelläkävijöistä. Yhtiö on keskittänyt kaikki tärkeimmät toimintonsa samaan rakennukseen maksimoidakseen sattumanvaraiset kohtaamiset henkilöstön kesken. Jopa vessat on rakennettu yhteen sumppuun siten, että henkilöstö joutuu kävelemään aina toistensa ohi vessassa käydessään. Samaa ideaa voidaan hyödyntää helpommin järjestämällä yhteisiä aamiaistilaisuuksia tai teematapahtumia. (Perttula & Syväjärvi 2012, 232.) Vähän samantyyppistä ideaa oli myös hyödyntänyt yksi Ratian ja Vähäsöyringin haastattelema yritys, josta jo aiemmin mainittiin tuloksissa. He järjestivät kuukausittain yhteisen aamiaisen, jossa sai vapaasti vaihtaa ajatuksia muiden kanssa. Tätä ideaa voisi jokainen käyttää mukauttamalla sen omalle yritykselle sopivaksi.

7. Työyhteisön avoimuus ja läpinäkyvyys – Johtamisessa kannattaa keskittyä luomaan työyhteisö, jossa on eri kokemustaustoista tulevia ihmisiä. Näin luodaan työyhteisö, joka kykenee tarttumaan erilaisiin tilaisuuksiin. Myös avoimuus on tärkeää, koska työyhteisö, joka on perillä siitä mitä tapahtuu ja miksi, kykenee tekemään oikeita ratkaisuja omassa työssään sekä tarvittaessa jakamaan osaamistaan myös muille. (Perttula & Syväjärvi 2012, 233.) Kuten myös viitekehyksessä mainittiin, avoimuus, luottamus ja keskinäisen kilpailun poistaminen edistävät osaamisen jakamista. Kysyttäessä miten työntekijät voivat itse vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen, nousivat vastauksissa esiin juuri oma avoimuus ja aktiivisuus. Työntekijöitä kannattaakin kannustaa avoimesti lähestymään muiden osastojen työntekijöitä.

8. Yhteisten tavoitteiden luominen – Koko henkilökunta on motivoituneempi ja sitoutuneempi, kun koko organisaatio toimii yhteisten tavoitteiden, ohjeistuksien ja periaatteiden mukaisesti. Koko yrityksellä pitäisi olla yhteinen maali mihin tähdätään. Tietysti myös henkilökohtaiset tavoitteet ovat tärkeitä. Ratian ja Vähäsöyringin haastattelussa kävi ilmi, että joissain tapauksissa myös henkilökohtaiset ja osastokohtaiset ta-

voitteet olivat puutteellisia tai ne puuttuivat kokonaan. Esimiesten tulisi ensi sijassa määrittää työntekijöille sekä henkilökohtaiset että yhteiset tavoitteet.

9. Yhteistyö projektien alusta lähtien – Kuten haastatteluvastauksissakin mainittiin, jos suunnitelmat ovat yhteisiä, on myös yhteistyö tiiviimpää. Jos yritys on sisäisesti hajanainen, näkyy se myös ulospäin asiakkaille. Yhteistyö toimii ja kestää parhaiten, kun se aloitetaan jo projektien suunnitteluvaiheessa.

10. Toimiva sisäinen viestintä – Myös sisäisessä viestinnässä nähtiin paljon ongelmakohtia. Viestien koettiin kulkevan liian mutkikkaasti ja pitkästi johtoportaalta rivityöntekijälle. Lisäksi tietotulvasta oli vaikea hahmottaa itselle oikeasti hyödylliset tiedot. Tiedon jakamiselle toivottiin lisää aikaa ja viestinnän toivottiin olevan molemminpuolista vuorovaikutusta. Viestintä tulisi pyrkiä kohdistamaan oikeille henkilöille. Kuten Juholin (2009, 140-141) totesi, tiedonvaihdanta on yhä tärkeämmässä roolissa, sillä ihmiset haluavat olla tietoisia asioista ja myös jakaa tietoisuuttaan muille. Myöskään perinteinen ylhäältä alas tiedottaminen ei enää toimi. Tiedottaminen on muuttunut viestinnäksi, joka on keskinäistä vuorovaikutusta ja tiedonvaihdantaa.

11. Johdon tuki – Kuten jo viitekehyksessä kävi ilmi, johdolla on suuri vaikutus työyhteisöön. Johdon tulee aktiivisesti tukea toimintojen yhteistyötä. Johdon tulisi toimia itse esimerkkinä työntekijöille, ei vain levittää sanaa eteenpäin siitä, miten toimitaan. Erityisesti kyselytutkimuksen vastauksissa toivottiin johdolta enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Monesti yhteistyön haasteista puhuttaessa nousi esille myös ajan puute. Usein on kuitenkin niin, että aikaa löytyy jos sitä vain haluaa järjestää. On kyse siitä, mihin ajan haluaa käyttää ja mitä pitää tärkeänä.

Yritysten on mahdotonta saavuttaa huipputuloksia jos toiminnot eivät tee yhteistyötä keskenään. Kuten viitekehyksessä todettiin, toimintatapoja ja organisaatiomalleja tulisi muokata tämän päivän asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yritysten liiallinen osastollisuus saattaa olla jopa sujuvuuden ja tehokkuuden esteenä. Resursseja vapautuu oikeiden asioiden tekemiseen kun osataan hyödyntää muiden ammattitaitoa eikä tehdä päällekkäistä työtä. Toimintojen yhdistämiseen tarvittavia toimia ei pitäisi nähdä niinkään

kuluina vaan investointeina. Kun yritys toimii sisäisesti hyvin, se välittyy myös ulospäin asiakkaille.

Jokainen yritys voi ja jokaisen yrityksen pitäisi edes jollain tasolla edistää toimintojen välisiä suhteita. Avoimesti toimiva työyhteisö helpottaa palvelemaan asiakkaita entistä paremmin ja luomaan heille parempia tuotteita ja palveluja tulevaisuudessa. (Kotler ym. 2006, 78.) Kuten palvelualan yrityksessä toimiva haastateltava totesi ”Pitää olla yhteinen pussi, johon pelataan. Muutosvastarinnasta ja pitkästä prosessista huolimatta sisäisen kilpailun poistaminen, yhteiset tavoitteiden ja ohjureiden luominen sekä läpinäkyvyys ovat prosessin arvoisia.” (Ratia & Vähäsöyrinki 2012)

8 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Seuraavaksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta, prosessia ja omaa työskentelyäni. Koska käsittelen koontitutkimuksena jo valmiita tutkimustuloksia, tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu pitkälti edellisten tutkimusten luotettavuuteen. Molempiin tutkimuksiin vastaaminen on vaatinut aikaa ja keskittymistä. Tutkimusten luotettavuutta lisäävät tutkijoiden tarkat selostukset tutkimuksen kulusta ja toteuttamisesta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet ja paikat tulisikin kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa pitäisi kertoa lisäksi haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan itsearviointi haastattelutilanteesta. Näitä asioita olikin kaikissa tutkimuksissa tuotu esiin. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus kertoa millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirjärvi ym 2009, 232-233.)

Kyselytutkimukset ovat vaatineet paljon tarkkaavaisuutta ja huolellisuutta. Otosten pienet koot perusjoukkoon nähden ovat pieniä, joka lisää virhemarginaalia. Kyselytutkimusten tekijät ovat kuitenkin tehneet huolellista työtä ja luokittelivat työnsä luotettavuuden ja käytettävyyden olevan kunnossa. Haastatteluihin katsotaan sisältyvän monia virhelähteitä, jotka voivat aiheutua niin haastattelijasta, haastateltavista kuin itse tilanteestakin kokonaisuutena. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Haastattelussa on ratkaisevaa, miten haastattelijä osaa tulkita vastauksia. Tuloksia tulkitessa voi ottaa huomioon, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, jolloin tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. (Hirjärvi ym. 2009, 206-207.) Laadullisissa tutkimuksissa tutkimusten luotettavuutta pyrittiin lisäämään jo prosessin alkuvaiheessa suunnittelemalla selkeät haastattelurungot. Lisäksi tulokset litteroitiin huolellisesti ja mahdollisimman nopeasti heti haastatteluiden jälkeen.

Kaikkien tutkimusten tuloksiin vaikuttaa varmasti se, että monessa tutkimuksessa vastaajat eivät jakautuneet tasaisesti eri toimintojen kesken. Esimerkiksi Ratian ja Vähsöyöringin tutkimuksessa myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä kaikki haastatellut yrityksen olivat myynnillisiä. Lisäksi Fedorovan tutkimuksessa myynnin ja viestinnän yhteistyöstä ei haastateltu ollenkaan viestinnän parissa työskenteleviä, vaan kaikki työ-

kentelivät joko myynnin tai markkinoinnin parissa. Tuloksiin vaikuttaa myös, että kyselytutkimukseen vastanneet olivat eri asemissa toimivia työntekijöitä kun taas haastattelututkimuksessa he olivat pääasiassa johtaja- tai esimiesasemassa. Eri tutkimusten tulosten vertailu ja yleistäminen osoittautui hankalaksi, koska kysymykset ovat olleet vähän erityyppisiä ja eri asioita on nostettu esiin. Kysymykset ja haastattelujen painopisteet muokkautuivat haastateltavien vastausten ja tärkeäksi koettujen asioiden mukaan. Myöskään työntekijöiden taustojen vaikutuksia tuloksiin ei pystynyt vertailemaan, koska useimmissa tutkimuksissa niitä ei mainittu ollenkaan. Näiden seikkojen perusteella haastattelututkimusten tulokset eivät ole mielestäni täysin luotettavia tai yleistettäviä.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyöprosessi on ollut haastava ja aikaa vievä, mutta myös todella opettavainen. Aihe on ollut mielenkiintoinen, koska ymmärsin työtä tehdessäni sen tärkeyden ja ajankohtaisuuden. Olen oppinut paljon markkinoinnista, myynnistä ja viestinnästä yrityksen toimintoina ja erityisesti niiden yhteistyöstä ja linkitymisestä toisiinsa. Olen oppinut hakemaan lähdeaineistoa ja olemaan kriittisempi lähteitä kohtaan. Olen oppinut käsittelemään sujuvammin laajaa aineistoa sekä analysoimaan ja vertailemaan niitä keskenään. Olen myös parantanut ajankäytönhallintataitojani vaikka niissä on vielä paljon kehittämisen varaa. Olisin toivonut pystyvän paneutumaan työhön yhtäjaksoisemmin ilman pidempiä taukoja. Tämä työ on opettanut paljon erityisesti siksi, koska näin laaja prosessi ei ollut minulle entuudestaan tuttu ja olen tehnyt työn alusta loppuun yksin. Lisäksi muiden tekemien tutkimusten analysoiminen oli minulle täysin uutta. Mielestäni SMKJ pystyy hyödyntämään työn tuloksia kehittäessään palvelujaan. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia yrityksiä, joissa toimintojen integraatiota on jo alettu toteuttaa käytännössä. Näin tutkimuksesta saisi yksityiskohtaisempaa ja konkreettisempaa tietoa siitä, miten integraatio on toteutunut ja minkälaisia vaikutuksia sillä on mahdollisesti yritykseen.

Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van Den Bergh, J. 2010. Marketing Communications. A European Perspective. 4. painos. Pearson Education Limited. Englanti.
- Fedorova, K. 2013. Toimintojen välisen yhteistyön kehittäminen osana liiketoimintaa. (Keskenikäinen opinnäytetyö.) HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Haaga Helia 2013a. Teemaryhmät. Luettavissa: <https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/teemaryhmat/Pages/default.aspx>. Luettu: 24.5.2013
- Haaga-Helia 2013b. Haaga-Helian teemaryhmät tukevat ja ohjaavat opinnäytetyöntekijää. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/uutiset/2013/haaga-helian-teemaryhmat-tukevat-ja-ohjaavat-opinnaeytetyoentekijoeita>. Luettu: 9.4.2013.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. 9. painos. Pearson Education Limited. Englanti.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. 2. painos. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Ws Bookwell Oy. Juva.
- Kortetjärvi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kotler, P. & Armstrong G. 2012. Principles of Marketing. 14. painos. Pearson Education Limited. Englanti.
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing Management. 13. painos. Pearson Education Limited. Upper Saddle River. New Jersey.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. 2006. Ending The War Between Sales & Marketing. Harvard Business Review. Hbr.org. Harvard Business Publishing.
- Kudia, S. 2013. Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Manninen, H. 2011. Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Talentum. Helsinki.
- Mikkonen, A. 2011. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä. PowerPoint-esitys 13.10.2011. (Keskenäinen opinnäytetyö.) HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ 2012b. Edut ja palvelut. Luettavissa: <http://www.smkj.fi/fi/jasenedut>. Luettu: 16.1.2013.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ 2012a. Mikä SMKJ on? Luettavissa: <http://www.smkj.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on>. Luettu: 16.1.2013.

Pankka, K. 2011. Myynnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehittäminen Suomessa toimivissa yrityksissä. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia – ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Bookwell Oy. Juva.

Pulkkinen, E. 2012. Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Ratia, K. & Vähäsöyrinki, E. 2012. Markkinoinnin ja myynnin välinen yhteistyö. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Shimp, T. 2010. Integrated Marketing Communication in Advertising and Promotion. 8. painos. South-Western. Cengage Learning.

Susi, A. 2012. Markkinoinnin ja viestinnän välinen yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Talentum. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä. Suuri integraatiokirja. Talentum. Helsinki.

Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. Viestinnän ammattilaiset 2011 –tutkimus. Luettavissa:[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B32A726E961C0579C225795F004E5618/\\$FILE/Viestinnan_ammattilaiset2011_loppuraportti.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B32A726E961C0579C225795F004E5618/$FILE/Viestinnan_ammattilaiset2011_loppuraportti.pdf). Luettu: 19.10.2013

Vuopionperä, M. 2012. Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen Suomessa toimivissa yrityksissä. PowerPoint -esitys 12.11.2012. (Keskenäinen opinnäytetyö.) HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.