



LUT
Lappeenranta
University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Anssi Tarkiainen

Tehokas sisäinen viestintä markkinoinnin tukena

Jonne Viianen 0406050

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Jonne Viianen	
Työn nimi: Tehokas sisäinen viestintä markkinoinnin tukena	
Osasto: School of Business	Pääaine: Kansainvälinen liiketoiminta
Vuosi: 2014	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatin tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 32 sivua Ohjaaja: Anssi Tarkiainen Opponoiija: Jarkko Natunen	
Hakusanat: Sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi, organisaatiot, johtaminen, kehitys, hajautettu työ, muutosjohtaminen, informaatiojärjestelmät	
<p>Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkastellaan sisäistä viestintää organisaatiotasolla. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille onnisuneen ja tehokkaan sisäisen viestinnän positiivisia vaikutuksia markkinointiin. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa informaation kulkua. Se on moninainen kokonaisuus, joka on kehittynyt ajan kuluessa ja on jatkuvassa muutoksessa. Tässä työssä avataan sisäiseen viestintään vaikuttavat tukipilarit ja niiden kautta käsitellään monimuotoinen kokonaisuus, jossa keskitytään ongelmakohtiin ja toimimattomuustiloihin. Näiden asioiden ymmärtäminen on elintärkeää onnistuneen sisäisen viestinnän rakentamiselle. Tässä työssä käsitellään laadullisen tapaustutkimuksen avulla kahden suomessa toimivan ICT-alan teleoperaattoriyrityksen sisäistä viestintää. Tutkimustuloksista selvisi, että esille tuodut ongelmakohdat ja kehittämisen paikat olivat hyvin riippuvaisia henkilön asemasta organisaatiossa.</p> <p>Tämän työn perusteella voidaan sanoa, että sisäinen viestintä organisaatiotasolla on tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä toteutettu hyvin. Tapaustutkimuksen suppeuden vuoksi tämä ei kuitenkaan anna kattavaa kuvaa siitä, kuinka tehokkaasti sisäinen viestintä on näissä organisaatioissa markkinoinnin näkökulmasta toteutettu. On tärkeää huomioida, että myös organisaatioissa joissa tilanne on tällä hetkellä hyvä, löytyy kehittämisen kohteita jatkuvasti. Yleisesti voidaankin todeta se, että myös hyvin toteutettu sisäinen viestintä kohtaa jatkuvaa muospainetta sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden toimesta.</p>	

ABSTRACT

Author: Jonne Viianen	
Title: Efficient internal communications to support marketing	
Dept.: School of Business	Major: International business
Year: 2014	Location: Lappeenranta
Bachelor's thesis. Lappeenranta University of technology. 32 pages	
Supervisor: Anssi Tarkiainen Opponency: Jarkko Natunen	
Keywords: Internal communications, internal marketing, organizations, leadership, development, distributed work, change management, information systems	
<p>This bachelor thesis examines internal communications at organizational level. Research aims to bring forth the positive effects that successful and efficient internal communications has on marketing. Internal communications refers to all information that flows within an organization. It's a diverse entity that has evolved over time and it's in constant change. This work explores those factors that have an effect on internal communications. It focuses on these factors and how their poor performance affects negatively on internal communications. Understanding the link between these factors and the performance of internal communications is critical in order to develop a working communications environment. This work has a qualitative case study of two Finnish ICT-companies that work in the tele operator field and the study examines their internal communications. According to this study, the problems brought forward by the interviewees were dependent on the position they held in the company.</p> <p>Based on this work it can be said that internal communications at organizational level is executed well in the case companies. However due to the brevity of the case study this doesn't give a totally comprehensive view of the effects that these two different internal communications have on marketing in these companies. It's important to note that even in organizations where the situation is currently good, there is always room to improve. Generally, it can be said that internal communications faces constant pressure to change. This pressure comes from inside as well as from the outside.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta	3
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset.....	4
1.3 Tutkimusaineisto ja- menetelmä.....	4
1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne	5
2 Sisäinen viestintä.....	7
2.1 Sisäisen viestinnän kehitys	7
2.1.1 Teknologian kehityksen merkitys muutokselle	10
2.2 Informaatiojärjestelmät	11
2.3 Sisäisen viestinnän kompastuskivet	13
2.3.1 Hajautetun työn haasteet sisäisessä viestinnässä.....	15
3 Sisäisen viestinnän merkitys markkinoinnissa	17
3.1 Sisäinen markkinointi	17
3.2 Ulkoinen markkinointi	18
4 Tutkimusmetodologia.....	20
4.1 Tutkimusmenetelmä	20
4.2 Tutkimusaineisto	21
5 Empiirinen tutkimus.....	22
5.1 Sisäisen viestinnän menetelmät case-yrityksissä.....	22
5.2 Case-yritysten sisäisen viestinnän ongelmakohdat.....	24
5.3 Toiminnan kehittämisehdotukset.....	28
6 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	31
Lähdeluettelo	33
Liitteet	37

1 Johdanto

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa informaation kulkua. Sen tavoitteena on edesauttaa organisaation kaikkien osien tietämystä toisistaan. Sisäinen viestintä voi tapahtua samalla organisaatiotasolla työntekijältä toiselle, mutta se voi tapahtua myös muilla tavoin, esimerkiksi johdolta työntekijälle ja toisinpäin. Parhaimmillaan sisäinen viestintä toimii kokonaisvaltaisesti, missä kaikki organisaation osat viestivät hyvässä hengessä keskenään, jolloin organisaation sisällä vallitsee stabiili ja syvä ymmärryksen taso.

Työelämässä viestintää pidetään työyhteisötaitona, jota vaaditaan kaikilta. Viestinnän osaaminen on yksi nykypäivän tärkeistä oletusarvoista, mutta se on myös haaste, sillä sen taitaminen usein selviää vasta työyhteisöön astuessa. Viestintäkäytännöt opitaan ajan myötä ja ne harjaantuvat elämän eri osa-alueilla. Viestinnän tulee toimia kaikissa prosesseissa ja se on siis ammattimaista, mutta toisaalta myös erittäin arkipäiväistä toimintaa (Juholin 2009, 34.). Viestinnän taitamisen voidaankin sanoa kuuluvan organisaation kaikkien jäsenten ammattiosaamiseen kokonaisuutena (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15). Osallistuminen asioiden hoitoon ja informaation jakoon, sekä vastuunottaminen työyhteisössä kuuluu jokaisen yhteisön jäsenen tehtäviin tämän päivän organisaatioissa. Viestinnän tulee olla osa jokaisen toimintaa ja viestinnän esteet tulee poistaa, jotta informaatio saa kulkea vapaasti organisaation sisällä.

Viestintä on oppimisprosessi ja organisaatioiden erilaiset käytännöt ovat syynä siihen, ettei kellekään työyhteisön jäsenellä ole täydellisiä viestintätaitoja. Sen lisäksi, että organisaatioilla on erilaisia käytäntöjä, ovat organisaatiot jatkuvassa muutoksessa. Juuti (2014, 12–13) kiteyttää muutoksen olevan absoluuttista sekä suhteellista. Absoluuttisuudella tarkoitetaan muutoksen väistämättömyyttä. Työyhteisöjen ja organisaatioiden sisällä tapahtuu jatkuvaa muutosta, pientä ja suurta, tahallista ja tahatonta. Suhteellisuudella hän puolestaan viittaa siihen, kuinka organisaation eri jäsenet kokevat muutoksen eri mittakaavassa. Vastuullisen työntekijän ylennys organisaation hierarkiassa on isompi muutos kyseiselle henkilölle kuin juuri töitään lopettavalle kesätyöntekijälle. Miller (2003, 213) kertoo muutoksen

tarjoavan haasteita sekä mahdollisuuksia, ja jos viestintä onnistuu kaoottisessakin organisaatiomuutoksessa, on tasapainossa pysyminen yhteisössä mahdollista. Organisaation ollessa jatkuvassa muutoksessa myös viestintäkäytännöt täytyy saada vastaamaan uusia toimintatapoja sekä ympäristöä, jotta ne olisivat taas tehokkaita

Tänä päivänä monissa yrityksissä painitaan sisäisen viestinnän ongelmien kanssa. Informaatioteknologian radikaali ja jatkuva muutos aiheuttaa paineita yrityksen sisäisen viestinnän muutoksille, usein tähän ei kuitenkaan reagoida tarpeeksi nopeasti. Monet perinteiset tavat toimivat yhä, mutta ne toimivat hitaasti ja aiheuttavat närkästystä, sekä kilpailukyvyyn heikkenemistä, vaikuttaen negatiivisesti yrityksen tulokseen.

Tänä päivänä yritysmaailmassa vallitsee ulkoistamisen trendi. Organisaation ydinkompetenssien ulkopuoliset toiminnot pyritään mahdollisuuksien mukaan ostamaan muilta toimijoilta, jolloin pystytään keskittymään ydinosaamiseen. Tähän on vaikuttanut muun muassa globalisaation aiheuttama kilpailun kiristyminen. Sen vuoksi voiton maksimoinnissa käytetään uusia keinoja ja yritykset käyttävät yhä useammin vuokratyövoimaa, joka on joustavampi ja usein myös edullisempi voimavara kuin yrityksen omat työntekijät. Näin ollen työntekijöiden ja organisaation välille on muodostunut ikään kuin uusi sopimus, joka on otettava huomioon myös viestinnässä (Eisenberg, Goodall Jr. ja Trethewey 2007.) Uudella sopimuksella tarkoitetaan muuttuneita käytäntöjä työmaailmassa. Yhä useammin työnantaja ei ole valmis tarjoamaan pysyvää työsuhdetta, eikä työntekijäkään näin ollen ole valmis sitoutumaan organisaatioon. Uusi sosiaalinen sopimus työn pysyvyydestä ja sen säilymisestä on suoraan yhteydessä henkilön taitotasoon (Cheney 2004, 19).

Sisäisen viestinnän ongelmien johdosta usein myös yrityksen markkinointi kärsii eri muodoissa. Kun yrityksen sisällä vallitsee epätietoisuus ja sekasorto, on markkinoinnin vaikea tehdä töitään, sillä tarpeellista informaatiota ei ole saatavilla. Tämä luo markkinoinnille paineita ja usein saatetaan päättää ojasta allikkoon. Jos markkinoinnille tarpeellinen informaatio ei kulkeudu organisaation sisällä tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti, voi ongelmaksi tulla esimerkiksi tuotteen kannalta virheellisten ominaisuuksien mainostaminen tai olemattoman myyminen. Ongelmat eivät kuitenkaan heijastu yksipuolisesti markkinointiin. Markkinoinnin on saatava oma

informaationsa jaettua tehokkaasti myös organisaation muille toimijoille. Näin ollen pystytään nopeasti reagoimaan organisaation ulkopuolelta tuleviin vaikutteisiin.

1.1 Tutkimuksen tausta

Kandidaatin tutkielman aihetta en valinnut sattumalta. Olen työskennellyt muutamassa isossa organisaatiossa ruohonjuuritasolla työntekijänä ja olen usein törmännyt tilanteeseen, jossa sisäinen viestintä ei toimi mielekkäällä tavalla. Organisaation tavoitteet eivät välity sen kaikille osa-alueille tai sidosryhmille. Usein myös työntekijän ideat tai ajatukset eivät välity eteenpäin organisaatiossa ja sisäinen viestintä toimiikin usein vain yhteen suuntaan. Työssäni toimin enimmäkseen tiedon vastaanottajana ja prosessoijana. Vastaanotin työssäni informaatiota paljon myös organisaation ulkopuolelta tulevilta tahoilta, asiakkailta. Saatu informaatio oli tietenkin erittäin erilaista ja vaihtelevaa. Kuitenkin osasin muodostaa käsityksen asiakkaiden(keskiarvollisesta) suhtautumisesta yritykseen, sen toimintatapoihin ja (sen) tuotteisiin. Tämän informaation jakaminen ja kehittämis ehdotuksien eteenpäin vieminen usein tyssäsi organisaation vanhentuneisiin ja jopa byrokraattisiin viestinnän käytäntöihin. Byrokratialla viitaan tässä yhteydessä siihen, että ajankohtaiset ja tehokkaalle sisäiselle viestinnälle tarpeelliset teknologiset järjestelmät olivat kyseisissä yrityksissä käytössä, mutta avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä ei painotettu riittävästi. Usein informaation oli kuljettava esimiehen kautta. Liian monet välietapit tuottavat lisätöitä välikäsillem, sekä heikentävät alkuperäisen informaation painoarvoa ja usein myös informaatio saattaa muuttua irrelevantiksi prosessin viemän ajan aikana.

Henkilökohtaisesti olen monesti ihmetellyt työssäni johtoryhmän työntekijöiden työnkuvaa koskevia valintoja. Erittäin usein valinnat vaikuttavat surrealistisilta ja mielestäni valinnat olisi voitu tehdä paremmin esimerkiksi kuuntelemalla työntekijöitä. Vaihdettuani mielipiteitä useiden kollegoitteni kanssa, kertoivat he, että johto ei tunnu tietävän mitä työpaikalla (myymälässä) tapahtuu. Tässä on esimerkiksi yksi sisäisen viestinnän kompastuskivi. Jos strategiaa vaihdetaan ja esimerkiksi myyntiä ja markkinointia painotetaan jollekin osa-alueelle, tulisi viestiä koko organisaation tasolle miksi näin tehdään ja mitä sillä haetaan. Jos taas puolestaan esimerkiksi

tämän alueen myynti laahaa, on tärkeää keskustella myyjien kanssa siitä, että miksi tuote ei mene kaupaksi, eikä tehdä ehdoin tahdoin usein tuottamattomia investointeja.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

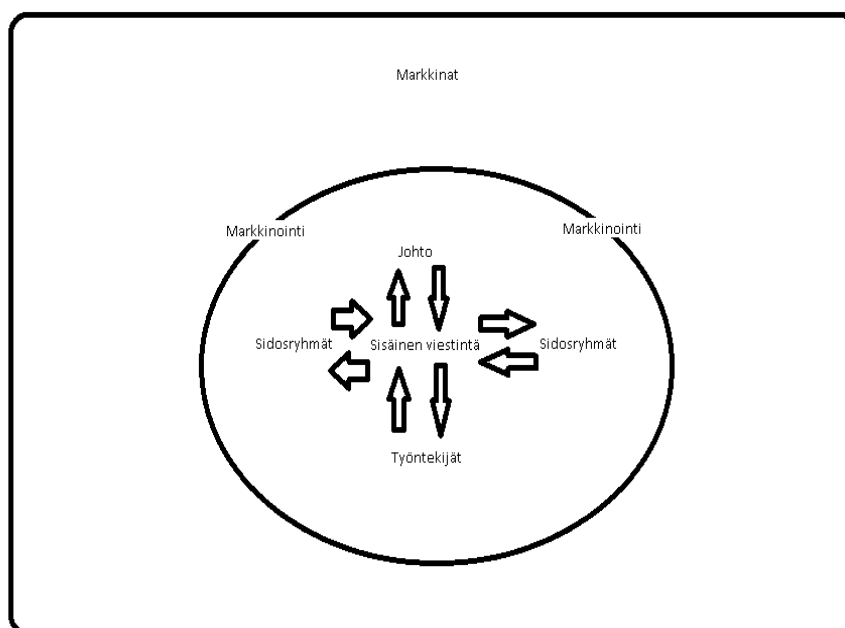
Tulen työssäni keskittymään enimmäkseen isojen yritysten sisäiseen viestintään, sillä pienempien yritysten viestinnän ongelmat ovat pienemmässä mittakaavassa ja niihin usein ei ole erikseen panostettu. Pienempien yritysten osalta myös markkinointi on vaikeammin eriteltävissä. Tutkimusongelmana on jatkuvan muutoksen vaikutus sisäisen viestinnän haasteisiin. Muutoksella tarkoitetaan etenkin teknologian muutosta, mutta myös ympäristön muut asiat, kuten kulttuuri ja asenteet muuttuvat. Olen jaotellut tutkimusongelman kahteen osaongelmaan: vertikaalisiin ja horisontaalisiin haasteisiin. Vertikaalinen viittaa johdolta alaisille ja toisinpäin liikkuvaan informaation ja horisontaalinen puolestaan organisaation eri funktioiden välillä liikkuvaan informaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten organisaatioiden sisäinen viestintä on toteutettu, miksi informaatio ei välity organisaation sisällä tarpeeksi tehokkaasti, miten hyvin nykyiset ratkaisut toimivat ja kuinka sisäistä viestintää voidaan tehostaa ja mitkä ovat tehostamisen vaikutukset. Sisäinen viestintä on tutkimuksen ytimenä ja sen toimivuutta peilataan markkinointiin.

1.3 Tutkimusaineisto ja- menetelmä

Tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen survey-tutkimus. Tutkimus toteutetaan sähköpostihaastatteluna, jossa vastaaja vastaa tutkimuksen kannalta tärkeisiin kysymyksiin vapaalla vastauskentällä. Vastaajat tekevät töitä isoissa ICT-alan organisaatioissa, joista molemmilla on myös kansainvälistä toimintaa. Yksi vastaajista on myös toisen yrityksen johtoryhmän jäsen. Kirjallisuutena tulen käyttämään lukuisia ajankohtaisia artikkeleja sekä tieteellisiä julkaisuja. Aion myös käyttää tutkimuksessani hyväksi lähihistoriassa eri yrityksistä tehtyjä case-tapauksia sekä omia kokemuksiani. Peilaan epäonnistuneita sisäisen viestinnän menetelmiä

organisaatioiden nykytilanteeseen ja otan myös käsittelyyn case-tutkimuksissa ilmeneviä onnistuneita tai suositeltavia menetelmiä. Pysin selvittämään toimivatko nämä suositellut menetelmät nykyään. Onko tilanne vaihtunut ja miten sisäinen saadaan tänä päivänä tehokkaaksi, jotta se jälleen palvelee mielekkäällä tavalla yrityksen markkinointia ja muita toimintoja.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne



Oheiseen kuvaan olen hahmotellut tutkielman teoreettisen viitekehäksen. Ympyrän sisäpuolella on organisaatio ja sen kaikki funktiot sekä sisäiset sidosryhmät. Ympyrän ulkopuolella on puolestaan markkinat eli muut organisaatiot, ympäristö sekä asiakkaat. Ympyrän ulkopuolelle ulottuvat "markkinointi" kohdat kuvaavat markkinoinnin roolia informaation välittäjänä kilpailukentälle ja kilpailukentältä. Markkinointi kuuluu myös organisaation funktiona ympyrän sisään. Sisäisellä viestinnällä viitataan kaikkeen siihen informaation kulkuun mikä kulkee organisaation sisällä. Sisäisen viestinnän ei ole tarkoitus toimia pankkina tai arkistona mihin kaikki voivat tallettaa ajatuksensa, josta muut voivat ne lukea, päinvastoin. Sen tulee toimia avoimesti ja vapaasti suorinta tietä halutulle vastaanottajalle. Kun ympyrä toimii tehokkaasti ja johdonmukaisesti, myös markkinointi saa tarvitsemansa informaation sekä pystyy jakamaan sitä. Samoin markkinoinnin keräämä informaatio välittyy

tehokkaasti koko organisaatiolle ja näin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan ripeästi. Tällä tavalla strateginen ketteryys ja sitä kautta kilpailukyky ja koko organisaation toiminta paranee.

2 Sisäinen viestintä

On tärkeää ensin perehtyä syvemmin sisäiseen viestintään, ennen kuin sen vaikutuksia ja linkittymistä markkinointiin on mielekästä tarkastella. Tämän kappaleen tarkoituksena on ensin tutkia, minkälaisia viestinnän keinoja yrityksissä on ajan saatossa käytetty ja mitkä ovat tämän hetkiset vallitsevat käytännöt. Pyrin peilaamaan toimivatko aikaisemmin hyväksi havaitut käytännöt tänä päivänä ja toisaalta mikä on tämän päivän vallitseva trendi. Tätä muutosta katson myös teknologian kehityksen luoman paineen näkökulmasta.

Tässä kappaleessa pyrin myös rakentamaan kokonaiskuvan siitä, mitkä ovat sisäisen viestinnän yleisimmät kompastuskivet. Missä viestintä jumittaa erilaisissa käytännöissä ja kuinka nämä kompastuskivet on poistettavissa. Otan myös kantaa hajautetun työn luomiin viestinnän haasteisiin.

2.1 Sisäisen viestinnän kehitys

On tietysti vaikea sanoa, milloin sisäistä viestintää on ensimmäisen kerran harjoitettu, mutta virallisessa muodossa sen juuret voidaan nähdä olevan 1800- ja 1900-luvun teollistuneessa yhteiskunnassa, jossa sen tavoite oli välittää informaatiota työnantajan ja työntekijän välillä (Haynes 1922, 81). Konkreettisesti tämä näkyi yritysten julkaisemissa lehdissä, jotka usein olivat yrityksen johdon rahoittamia ja muokkaamia, mutta niiden sisältö oli kuitenkin tarkoitettu työntekijöille. Esimerkkinä brittiläinen saippuavalmistaja, Lever Brothers, julkaisi vuonna 1895 "Port sunlight monthly journal" lehden joka kuvaili itseään sanoilla "työntekijöiltä työntekijöille". (Black 2007, 134)

Julkaisut olivat usein muokattuja ja levittivät johdon haluamaa propagandaa (Henry 1972, 10) ja vasta 80–90 luvulla sisäisen viestinnän menetelmät muuttuivat. 80-90 luvulla globaali talous oli räjähdysmäisessä nousussa lähinnä teknologian kehityksen johdosta. Wright (1995, 181–198) kuvailee Yhdysvaltojen 80-lukua brutaaliksi, missä globaali kilpailu mitattiin osakkeen suoraan osakkeen arvosta. Omistajien luomasta paineesta osakkeen arvon maksimointiin johtuen monet lattiatason työntekijät

korvattiin motivoituneimmilla ulkomaalaisilla työntekijöillä. Tämä johti suurempaan epävarmuuteen yrityksen työntekijöiden keskuudessa ja esimerkiksi Quate (1986, 41-47) raportoiti, että Yhdysvalloissa työntekijöiden asenteet olivat muuttuneet. Yhä useampi odotti yrityksen tekevän jotain heidän ongelmilleen ja organisaation kaikilla tasoilla valitettiin sekä vaadittiin yrityksen julkaisevan paljon enemmän informaatiota koskien yrityksen tilannetta.

80-luvun puolella myös tiedepiireissä asenteet sisäistä viestintää kohtaa muuttuivat. Blandin (1980) argumentin mukaan sisäinen viestintä on konkretisoitava ja siitä on tehtävä tärkeä johdon työkalu. Parsloe (1980, 19) raportoiti puolestaan, että johdon tehtävä on viestiä kaikille työntekijöille ja on vaarallista luottaa työntekijäjärjestöjen viestivän johdon haluamaa informaatiota. Työntekijät eivät uskoneet johdon välittävän heidän hyvinvoinnistaan. Johdon viestit olivat usein työntekijöiden mielestä tylyjä ja jälkiviisaita. Usein työntekijöille annettiin tietoa radikaalista työhön liittyvästä muutoksesta, kuten työpaikkakunnan muutoksesta, vain viikkoa aikaisemmin.

Lehtijulkaisut dominoivat sisäisen viestinnän käytäntöjä vielä pitkälti 80-luvulla ja Parsloen (1980) oikean aavistuksen mukaan merkittäviä asenteeseen liittyviä esteitä oli poistettava ennen kuin uusia menetelmiä voitiin ottaa käytäntöön. Johdon levittämästä propagandasta ja julkaisujen editoimisesta piti luopua.

90-luvun tunnusmerkkejä olivat ulkoistaminen ja supistaminen. Työntekijöiden huolenaiheet kasaantuivat yhä enemmän työpaikan pysyvyyteen eikä niinkään palkkaan. Yrityksen kirjalliset julkaisut olivat vallitsevia käytäntöjä vielä 90-luvun alkupuolella, eikä fokus vielääkään ollut työntekijöiden ja työnantajien välisten suhteiden kehittämisessä. (Wright 1995, 181-198) Vaikka tietotekniikan nopea kehitys sähköpostin ja tietokoneiden muodossa nosti päätään, traditionaaliset viestinnän tavat olivat juurtuneet organisaatioihin, eikä niitä haluttu lähteä muuttamaan.

Vuosikymmenen loppupuolella käytännöt muuttuivat suuntaan, jossa myös työntekijöiden osallistumista alettiin arvostamaan. Esimerkkinä aikaansa edellä olevasta käytännöstä voidaan katsoa British Airwaysin silloisesta toiminnasta. He toivat yhteen 15 työntekijää organisaation eri osioista, toimitusjohtajan, sekä 4 vaihtuvaa yrityksen johtoasemassa toimivaa henkilöä. Kokouksen aikataulu eikä ohjelma ollut valmiiksi strukturoitu, vaan ohjelmasta päättivät osallistuneet työntekijät.

Kokouksissa pidettiin esitelmiä työntekijöiden aikaisemmin lähettämistä kysymyksistä ja sen lisäksi kokouksessa pidettiin erillinen kyselytunti. (Jones 1996) Työntekijöiden ja johdon välinen suora kommunikointi on hyväksi organisaation sisällä vallitseville asenteille. Se haihduttaa negatiivista ilmapiiriä, poistaa ennakkoluuloja sekä tekee hyvää kaikkien organisaation jäsenten psyykelle. Tätä kautta se tehostaa organisaation toimintaa. Samoilta linjoilta on päätyneet myös Grunig (1992), hänen johtopäätöksensä mukaan hierarkian läpi kulkeva viestintä on avainkomponentti poikkeuksellisen erinomaiseen organisaatioon.

Vuosituhanen vaihteessa talouden ja tietotekniikan yhä kehittyessä, web 2.0:n (world wide webin asiakaskeskeinen kehitys) ja sosiaalinen media mullisti ihmisten käyttämät viestinnän keinot. Tämän johdosta myös organisaatiot omaksuivat vastaavanlaiset käytännöt viestintäänsä. Yhteiskunnan uudistuvien käytäntöjen viedessä ihmiset yhä enemmän "aina tavoitettavissa" tilaan ja samalla myös langattomien verkkojen ja pilvipalveluiden yhä laajempi hyödyntäminen loivat paineita yrityksille sallia yrityksen sisäisten järjestelmien ja tiedostojen käytön myös henkilökohtaisilla laitteilla. BT:n (2012) tekemän tutkimuksen mukaan neljä viidestä työnantajasta antaa luvan henkilökohtaisten tietoteknisten laitteiden käyttöön työajalla, sekä 47 % vastanneista kertoo käyttävänsä omia laitteitaan työntekoon.

Samoihin aikoihin yrityksissä saavutettiin myös syvällisempi ymmärrys työntekijöiden sitoumuksesta yritykseen. Saks (2006 615–619) määrittelee konseptin tarkoittavan organisaatiosta saatavien taloudellisten ja sosio-emotionaalisten resurssien vaikutusta yksilön suorituskykyyn ja hänessä piilevän potentiaalin realisoitumiseen. Avoimemman viestinnän johdosta työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet ja arvot, sekä ovat näin sitoutuneempia organisaation tavoitteisiin.

Yhteiskunta muuttuu vieläkin nopeaan tahtiin ja on vaikea sanoa mitä käytäntöjä yrityksissä tullaan seuraavaksi omaksumaan. Selviä trendejä voidaan kuitenkin tunnistaa. Omistajat vaativat yrityksiltä läpinäkyvyyttä ja monen yrityksen osalta lähes kaikki tieto on nykyään saatavilla verkosta. Avointa viestintää painotetaan yhä enemmän myös yhteistyökumppaneiden ja toimitusketjun välillä ja näistä syistä ulkoisen ja sisäisen viestinnän raja hämärtyy. Ihmiset eivät enää halua pelkkiä huonoja uutisia vaan haluavat tietää yrityksen kokonaisvaltaisen tilanteen. Tämän

vuoksi, peilaten aikaisemmin mainittuihin yritysjulkaisujen yksipuoliseen näkökulmaan, etsivät monet tietoa yrityksestään ulkopuolisista lähteistä.

2.1.1 Teknologian kehityksen merkitys muutokselle

Teknologian kehitys ja etenkin tieto- ja informaatiotekniikan (ICT) radikaali muutos viime vuosikymmeninä ovat luoneet yrityksille kovat paineet muokata viestinnän käytäntöjään. Tähän on osaltaan vaikuttanut myös uudet johdon viestinnän teoriat. Työntekijät omaksuvat vallitsevat viestinnän käytännöt nopeasti (matkapuhelin, sähköposti, sosiaalinen media) ja odottavat yrityksen integroivan niiden käytön myös omaan toimintaansa ennemmin tai myöhemmin. Usein markkinoilla yhden toimijan omaksuessa uudet käytännöt, muut seuraavat välittömästi perässä varmistaakseen markkinaosuutensa pysyvyyden. Viitaten edellisessä kappaleessa mainittuun BT:n (2012) tutkimukseen näin kävi esimerkiksi älypuhelinien kanssa.

Brittiläisiä tuotantoyrityksiä koskevan empiirisen analyysin perusteella Woodward (1965) löysi yhteyden koordinaatio- ja viestintä prosessin sekä yrityksessä omaksutun teknologian välillä. Hän ymmärsi jo silloin, että teknologia muokkaa myös viestinnän käytäntöjä. Muutama vuosi myöhemmin Thompson (1967) syvensi hänen analyysinsä, esittelemällä kolme mallia:

Pitkään linkittyneet teknologiat: nämä merkitsevät sarjan keskenään riippuvaisia teknologioita tuotannon aikana. Nämä on tieteellisesti analysoitu sekä organisoitu, ja kommunikaatioprosessin täytyy säilyttää tehokkuutensa tuotannon aikana.

Sovitetut teknologiat: antavat ihmisille mahdollisuuden kommunikoida, jotta he voivat jakaa mielipiteitään, neuvotella ja päästä yhteisymmärrykseen. Teknologialla on sovittelijan rooli yksilöiden keskuudessa ja sen infrastruktuuri tulisi olla helposti ymmärrettävissä sekä käytettävissä ja näin ollen standardisoitavissa.

Intensiivinen teknologia: työntekijöiden täytyy käyttää moninaisia viestinnän kanavia vastatakseen heidän muuttuviin tarpeisiinsa. Tavoite on saavuttaa uusia ja innovatiivisia jaettuja mielipiteitä, ideoita ja informaatiota määrittelemättömässä muodossa, mitä usein saavutetaan tiimityöskentelyn tai toimijayhteisöjen aikaansaannoksena.

Mallin pohjalta, Galbraith (1973) on myöhemmin tehnyt omat johtopäätöksensä. Hänen argumenttinsa mukaan kompleksisuus, informaation epäsymmetrisuus, epätietoisuus ja vahvat riippuvuussuhteet sisäisten toimintojen välillä pakottavat organisaatiot käsittelemään yksityiskohtaisemmin informaatiota ja koordinoimaan aktiviteettejaan. Tuotannon teknologinen kompleksisuus ja informaatiostrategia yhdessä määräävät yrityksen rakenteellisen kompleksisuuden ja ajavat kommunikaatioprosessin muutosta

2.2 Informaatiojärjestelmät

Jo pitkän aikaan yrityksissä on investoitu huomattava määrä resursseja, aikaa ja rahaa erinäköisiin informaatiojärjestelmiin (IS) ja ICT-ratkaisuihin, joiden tavoitteena on ollut tehokkaasti toimia kommunikaatioprosessin ajureina organisaation toimintojen sisällä ja niiden välillä. Informaatiojärjestelmiä on pidetty neutraaleina muuttujina organisaation sisällä ja myös ulkoisina sekä päättävinä instrumentteina, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa (Aldrich, 1972). IS ja ICT helpottavat samanaikaista ja eriaikaista kommunikaatiota kun fyysistä läheisyyttä ei ole saatavissa (Sarbaugh, Thompson & Feldman, 1998), ja esimerkiksi mahdollistavat tiedon jaon toimintojen välillä.

Davenport & Prusak (1997) selittävät informaatiojärjestelmien arkkitehtuurin olevan keskitetty järjestelmä, joka koostuu seuraavista elementeistä, jotka puolestaan mahdollistavat erinäisiä kommunikaatioprosesseja:

Yrityksen tietoportaali, joka mahdollistaa uniikin pääsyn yritysinformaatioon mahdollisine muokausmahdollisuuksineen. Tämä on usein internet-pohjainen rajapinta, joka vaatii kirjautumisen (Henkilöllisyyden vahvistamisen).

työryhmäohjelmat, kuten chatit, forumit, ryhmäsähköpostit jne, jotka mahdollistavat sosiaalisen kanssakäymisen työryhmän sisällä ja muiden toimintojen välillä

Työnkulun johtamisjärjestelmät, jotka mahdollistavat käyttäjien mallintaa kommunikaatio- ja valmistusprosessia.

Vuotta myöhemmin Davenportin (1998) sanoman mukaan, yrityksen koordinaatio- ja kommunikaatioprosessin tulisi olla muotoiltu yrityksessä omaksutun informaatiostrategian mukaisesti. Tätä hän havainnollistaa luomallaan neljällä eri mallilla, mitkä vastaavat kysymyksiin: miten informaatio tulisi organisoida ja kuinka kommunikaatioprosessi tulisi muotoilla?:

Informaation anarkia: Jokainen työntekijä huolehtii itse henkilökohtaisesta informaatiosta ja kommunikaatiokanavistaan. Kommunikaatioverkoston syvyys on riippuvainen jokaisen jäsenen kyvystä ja asenteesta kommunikoida muiden kanssa.

Informaation hierarkia: Työntekijät omaksuvat kommunikaatioprosesseja, jotka ovat tieteellisesti organisoitu, tyypillisesti johdon tekeminä. Usein nämä ovat vertikaalisia kanavia, jotka mahdollistavat kaksi puolta, ylhäältä alas- ja alhaalta ylös suuntaiset kommunikaatiot

Informaation feodalismi: Työntekijät jakavat tietoa jokaisen ryhmän, funktion tai yhteisön sisällä. Kommunikaatiokanavat on organisoitu ja johdettu jokaisen funktion sisällä ja virallista kommunikaatiota funktioiden välillä ei ole

Informaation federalismi: Funktion sisällä syntyneet henkilökohtaiset ja arkipäiväiset kommunikaatiokanavat on syrjäytetty organisaation virallisilla kommunikaatioprosesseilla. Kompleksisessa ja monitasoisessa yrityksessä malleja usein sekoitetaan keskenään, jotta organisaation kaikki tarpeet saadaan tyydytettyä.

Informaatiojärjestelmien kautta kulkeva runsas epävirallinen ja arkipäiväinen informaatio saa uuden työntekijän tuntemaan organisaation keskeiseksi työntekijäksi. Erilaiset ICT-käytännöt ja rakenteet soveltuvat erilaisille organisaatioille peilaten esimerkiksi sen kokoon ja toimialaan ja erilaisten käytäntöjen johdosta opeteltavaa on aina. Pitäisikin pyrkiä löytämään useiden käytäntöjen joukosta juuri kyseiseen organisaatioon parhaat sekä analysoida tilanne aina tietyin väliajoin uudestaan eikä jämähtää paikoilleen.

Konkreettinen esimerkki tietojärjestelmästä on auton vuokrausjärjestelmä. Se koostuu työntekijöistä, asiakkaista, tietokannasta- ja koneista sekä erilaisista lomakkeista. Nykypäivänä asiakas voi verkossa hakea vuokra-autoa. Lähetettyään täytetyn lomakkeen, ilmestyy se yrityksen tietokantaan. Tämän jälkeen yrityksen työntekijät hoitavat käytännön järjestelyt ja ilmoittavat mistä auto on noudettavissa.

2.3 Sisäisen viestinnän kompastuskivet

Jotta syvempi ymmärrys sisäisen viestinnän kokonaisvaltaisesta tilanteesta voidaan saavuttaa, on hyvä tarkastella toimimattomuuden tiloja ja kompastuskiviä koko kehityskaaren aikajanelta. Kun ymmärrämme mitä on tehty ja mitä tehdään, on helppo omaksua tilanne, mutta soveltamiseen ja uusien käytäntöjen alulle panemiseen on myös tiedettävä, mitkä käytännöt eivät ole toimineet ja minkä takia. On myös ymmärrettävä organisaatiosidonnaisuus: osa käytännöistä toimii mielekkäämmiin tietynlaisissa ja kokoisissa organisaatioissa.

Viestin epäonnistumisen syitä ovat esimerkiksi väärä viestintäkanava, virheellinen osoite tai toimitusketjun ongelmat kuten sähkökatko verkon kautta tapahtuvassa viestinnässä tai posteljoonin kadottaessa kirjeen. Päällisin puolin epäonnistumisen syyt voidaan luetella viestiin, välityskanavaan, vastaanottajaan tai ulkoisiin tekijöihin. Esimerkiksi viestin otsikointi tai sen fyysinen ympäristö saattaa aiheuttaa vastaanottajalle ennakkoluuloja tai käsityksiä minkä pohjalta hän ei halua vastaanottaa viestiä, eikä viesti näin mene perille.

Argenti (1998) totesi, että muuttuvassa liiketoimintaympäristössä paineet kasautuvat ylemmän johdon kykyyn omaksua osallistuvampi rooli työyhteisön viestinnässä. Ajatusmallin tulisi olla siirtyä pois ”henkilöstöhallinnan ongelmasta” enemmän suuntaan, jossa sisäistä viestintää pidetään jokaisen yrityksen jäsenen mahdollisuutena, minkä avulla työskennellään kohti parempaa yrityksen tulevaisuutta.

Silverman (2012) korostaa, että organisaatioilla on huomattavia esteitä raivattavanaan ennen kuin sisäinen sosiaalinen media (tieto ja ymmärrys siitä kuinka yhteisöt ja johtajuus mobilisoidaan) voidaan omaksua. Hän mainitsee suurimpien esteiden olevan taidon puute ja epäonnistumisen sekä kontrollin menettämisen pelko. Hän myös antaa ymmärtää, että joissain yrityksissä muutostilaa pyritään välttämään ja tarvittavia resursseja ei delegoida sisäiselle viestinnälle. Hän kuvailee sisäistä viestintää erillisenä funktiona, mikä ei vielääkään ole valitettavan monen yrityksen arkipäivää. Puolestaan Huang (2012) havainnollistaa sisäisen sosiaalisen median mahdollistavan monisuuntaisia retorisia käytäntöjä, mutta työntekijöiden osallistuvan käyttäytymisen laajuuden määrittelevät työyhteisössä omaksutut normit. Itseluottamus ja luottamus ovat edellytyksiä koko organisaation tasolta, myös johdolta. Organisaation kulttuuri on siis kriittinen osa organisaation ydintä ja tämä on yksi niistä syistä miksi organisaation sisäinen sosiaalinen media on huomattavan jälkeenyänyttä verrattuna yksityishenkilöiden vapaa-ajalla käyttämään sosiaaliseen mediaan.

Maula (2004) käsitteli tutkimuksessaan strategista viestintää ja sen vaikutuksia organisaation käytännöissä sisäisen viestinnän ja etenkin ylimmän johdon perspektiivistä. Hänen tuloksissaan strategian toimeenpanemisen esteenä ja hidasteena oli epäonnistunut sisäinen viestintä. Epäkohdat linkittyivät usein viestinnän sisältöön, ristiriitaisuuteen, epäselvyyteen ja/tai muotoon. Ongelmina nähtiin viestiketjun katkeaminen, alaisen ja esimiehen välinen puutteellinen viestintä, sekä tietotulvasta johtuvat ristiriitaisuudet.

Strategisen viestintäohjelman laatiminen on tärkeää. Sisäisen viestinnän ollessa osa yrityksen strategiaa ja kun sitä pidetään tärkeänä funktiona, säästytään usein monilta ongelmilta. Sariolan (2012) johtopäätösten mukaan ”heikko strategisen viestintäohjelman laadinta ja tarkemman vuosisuunnitelman puuttuminen

mahdollistavat häiriöiden syntymisen yrityksen sisäisessä viestinnässä.” Hän korostaa, että vastuullisen henkilön puute on merkittävin ongelmakohta. Jos vastuuta viestinnän suunnittelemisesta ja sen konkreettisesta hoitamisesta ei ota kukaan, vaikuttaa se kielteisesti koko organisaation toimintaan. Samaan lopputulokseen on päätyntä myös Juholin (1999, 122), hänen mukaansa viestinnässä vastuun jakaminen on yksi merkittävimmistä suunnittelun osista. Jokaisella organisaation funktiolla tulee olla vastuuhenkilö, joka huolehtii funktion toimivuudesta ja tehokkuudesta sekä sisäisen viestinnän kautta huolehtii, että funktio on yhteydessä ja ajan tasalla muihin funktioihin sekä organisaation strategiaan kokonaisvaltaisesti.

2.3.1 Hajautetun työn haasteet sisäisessä viestinnässä

Globaalin talouden kehityksen seurauksena työajan- ja paikan rajat ovat hämärtyneet. Virtuaaliset organisaatiot yleistyvät ja nykyteknologia tarjoaa mahdollisuuden useiden työtehtävien organisoimiseen ajasta ja paikasta riippumatta. Pyöriän (2005) mukaan yhteiskunnallisen työnjaon muutos, etenkin ns. tietotyön yleistyminen on aiheuttanut työn paikka- ja aika sidonnaisuuden hämärtyksen. Ex- ja flexpatriotismi (työntekijän komennus pidemmälle ulkomaanmatkalle työasioissa ja jälkimmäisessä hieman lyhyemmälle) ovat globalisaation johdosta organisaatioiden yleisiä työkaluja, mutta näitäkin komennuksia on pystytty vähentämään tietotekniikan kehityksen tuomien uusien virtuaalisten työkalujen avulla. Virtuaalisella työllä tarkoitetaan joko osittain tai täysin tietoteknisten työkalujen välityksellä tapahtuvaa kanssakäymistä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Virtuaalinen työ aiheuttaa myös ristiriitoja. Pyöriän (2005) mukaan suurin ristiriita aiheutuu siitä, ettei mikään tekninen käyttöliittymä korvaa täydellisesti kasvokkain käytyä vuorovaikutusta. Tietysti tietotekniikka on edistynyt huomattavasti ja nykyteknologian avulla saadaan luotua lähes todellinen kanssakäymisen ympäristö myös virtuaalisesti, mutta virtuaalisen kanssakäymisen tulisi aina olla toissijaista.

Työn organisoimisella ja hajauttamisella globaaliksi on omat hyvät ja huonot puolensa. Ulkomailla toimivia suomalaisyrityksiä on jatkuvassa määrin yhä enemmän. Suomen korkea verotus, kannustamattomuus yritystoimintaan (esim.: perintövero), suuret työvoimakustannukset ja järjestäytyneisyys kannustavat

puolestaan yrityksiä investoimaan ja kasvamaan tulevaisuudessa ulkomailla. Suomen, kuten myös muiden länsimaiden työpaikat eivät kuitenkaan ole lähiaikoina kokonaan katoamassa, ja teknologia kehittää aina uusia työpaikkoja, mutta kannattamaton toiminta siirretään aina enemmän tai myöhemmin sinne missä se jälleen kannatta (Pyöriä, 2005). Maantieteellisesti hajautetussa ja usealla aikavyöhykkeellä toimivassa organisaatiossa, voidaan saavuttaa huomattavia etuja työvoiman toimiessa ikään kuin kellon ympäri. Tämä luo puolestaan huomattavat paineet sisäisen viestinnän toimivuudelle. Reaaliaikainen informaatio työn kulusta tulisi olla saatavilla koko organisaatiossa, jotta toinen voi jatkaa siitä mihin ensimmäinen on jäänyt. Vartiaisen (2004) huomauttaakin, että kulttuurirajojen yli kommunikointi saattaa aikaansaada usein ennalta arvaamattomia ongelmia. Hänen mukaansa työn koordinoiminen vaikeutuu organisaation ollessa hajautetumpi.

Ajan- ja paikan määreet eivät kuitenkaan ole katoamassa. Työorganisaatioiden hajauttaminen globaalisti toimivaksi on ilmennyt olevan oletettua haastavampaa. Suomessa suurin osa kukoistavimmasta yritystoiminnasta on keskittynyt muutamaa kaupunkia ja niiden välittömään ympäristöön. Lemetyisen ja Kahilan (2002) mukaan erityisesti tietotyöorganisaatiot eivät näytä suurta innostusta laajentua haja-asutusalueille. Ongelmina he eivät mainitse olevan niinkään tietoliikenneongelmat vaan etenkin asiakaskontaktien vähäisyys, liikenneyhteydet ja osaavan työvoiman puute. Toisaalta taas peilaten tietotyön määritelmään, ei kyseisten organisaatioiden fyysinen laajentuminen ole välttämätöntä. Internet on lähes jokaisen kuluttajan arkipäiväinen työkalu ja tietotyötä tekevien organisaatioiden on mahdollista tarjota ratkaisuja asiakkaalle Internetin välityksellä. On tietysti tärkeää ymmärtää, että pelkästään virtuaalisia palveluita tarjoavia yrityksiä on vielä suhteellisen vähän ja usein liiketoiminta vaatii taustalle fyysisenkin ympäristön. Esimerkkinä isompi virtuaalinen projekti, joka voidaan kyllä toteuttaa täysin verkkoympäristössä, mutta usein se vaatii tapaamisen, jossa projekti laitetaan aluilleen ja vastuut jaetaan.

3 Sisäisen viestinnän merkitys markkinoinnissa

Tämän kappaleen tarkoituksena on luoda ymmärrys siitä miten sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa organisaation markkinointiin. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, toimiva sisäisen viestintä vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan. Ymmärtäessämme nyt edellisen kappaleen jälkeen hieman paremmin sisäistä viestintää, on mielekästä fokuoittaa tiettyyn funktioon tarkemmin. Tarkastelen ensin kuinka sisäisen viestinnän tehokkuus linkittyy sisäisen markkinoinnin toimenkuvaan ja sen toimivuuteen. Tämän jälkeen fokus siirtyy ulkoiseen markkinointiin.

3.1 Sisäinen markkinointi

Berryn (1981) sanojen mukaan sisäisessä viestinnässä omaksutaan ajattelumalli, jossa "työntekijät ovat asiakkaita". Niin ulkoisilla kuin sisäisillä asiakkaillakin on halu tyydyttää omat tarpeensa. Ajatus lähtee siitä, että tyydyttämällä sisäisten asiakkaiden tarpeet, organisaatiolla on näin parempi lähtökohta saada myös ulkoiset asiakkaat tyytyväisiksi. Syvemmin tarkasteltuna lähtökohta siis on, että työntekijöiden ollessa tyytyväisiä, heidän motivaationsa paranee ja ollessaan tyytyväisiä, tämä peilautuu korkeampana asiakkaan kokemana laaduna ja asiakastyytyväisyytenä.

Sisäinen markkinointi kyseenalaistaa perinteisen organisaation rakennelmissä yritykset jatkuvasti toimivat toisistaan eristetyissä funktioissa. Yritysmaailmassa on ajan myötä ymmärretty, että funktioita ei voida pitää täysin erillään toisistaan vaan projekteja täytyy toteuttaa liiketoiminnassa myös funktioiden kesken. Kaiken tämän ajurina tulisi toimia asiakaslähtöinen näkökulma. Sisäisen markkinoinnin pohjan voidaan nähdä olevan siinä periaatteessa, ettei mikään yksikkö toimi yhtä hyvin yksin, kuin mitä se toimisi yhdessä. Palveluiden ja tuotteiden luomiseen ja tuottamiseen tulisi osallistua monia eri taitoja omaavia ihmisiä organisaation eri alueilta. Poikkifunktionaalisissa projekteissa mukana olevat ihmiset pääsevät näin ollen vaikuttamaan lopulliseen tuotteeseen tai palveluun. Johtajien tulisikin ymmärtää, että tämän työkalun avulla työntekijät saadaan paremmin sitoutettua organisaation strategiaan ja laadun tuottamiseen. (Pervaiz & Rafiq, 2003)

Sisäinen markkinointi ohjaa siis organisaation ihmisiä, funktioita, osastoja sekä organisaatiota kokonaisuudessaan. Systemaattisella ymmärryksellään sisäisten työntekijöiden tarpeista ja tavoitteista sisäinen markkinointi voi siis onnistua tehtävässään saada tyytyväisyystilan aikaiseksi organisaation sisällä. Menestys peilautuu siihen, kuinka integroidut funktiot toimivat keskenään ja sisäisen markkinoinnin tehokkuus puolestaan peilautuu suoraan funktioiden toimivuuteen.

On tärkeää ymmärtää läheisyys, luottamus ja sitoutuneisuus. Ilman ymmärrystä näistä komponenteista, sisäinen markkinointi ei voi onnistua, se johtaisi lopulta vain kyynisyyteen ja pettymykseen organisaation sisällä (Pervaiz & Rafiq, 2003). Onnistunut sisäinen markkinointi siis ymmärtää työntekijöitä, vetoaa heidän tunteisiinsa positiivisella tavalla ja luo yrityksille huomattavan kilpailuedun. Tämä pakottaa yritykset käyttämään empaattisempia keinoja viestiessään alaisilleen. Jos yritykset eivät ymmärrä organisaation monimuotoisuutta eri segmenttien ja erilaisten työntekijöiden tarpeiden kautta, tulevat he luoneeksi vastaanottajan kannalta vain merkityksettömiä viestejä

Vaikka sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi saavat arkikielen määrittelyissä lähes saman merkityksen ja ne elävätkin lähes symbioosissa keskenään, on niiden välille vedettävissä viiva. Markkinointitoimisto Tequilan toimitusjohtaja Timo Häkkinen kiteytti Taloussanomien haastattelussa sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän erot seuraavasti: ”Sisäisen markkinoinnin tehtävä on saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla eikä pelkästään tietämään mitä tapahtuu” (Toivio 2007). Sisäisellä viestinnällä siis tarkoitetaan viestintäprosessia ja informaation jakamista, kun sisäisessä markkinoinnissa painotetaan viestin sisältöä ja sen vaikutuksia.

3.2 Ulkoinen markkinointi

Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia muita markkinoinnin toimia. Kotler (1984, 4) Määrittelee markkinoinnin seuraavasti: ”Markkinointi on sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja ja haluun vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa.” Druckerin (1954, 37) mukaan yritystoiminta pohjautuu yhteen ja ainoaan yksinkertaiseen ideaan: ”asiakkaan luomiseen”. Näin ollen organisaatioilla on kaksi- ja vain kaksi perus

funktiota: markkinointi ja innovaatio. Silk (2006, 7) pukee markkinoinnin yleisemmille termeille ja määrittelee sen tarkoittavan sitä mitä organisaation on tehtävä luodakseen ja vaihtaakseen arvoa asiakkaiden välillä. Onnistuakseen markkinointi vaatii hyvää ymmärrystä sekä asiakkaista että kilpailijoista, kumppaneista ja sen lisäksi organisaation sisällä oleva potentiaali ja taidot on realisoitava palvelemaan asiakkaita. Yksinkertaistettuna markkinoinnin tehtävä on saattaa myyjä ja ostaja yhteen ja sen konkreettisia tehtäviä ovat kaikki ne tehtävät, jotka vaaditaan tämän tapahtuman aikaansaamiseksi.

Peilaten aikaisemmin esiteltyyn viitekehykseen, markkinoinnin on vaikea viestiä ulospäin haluttua viestiä, jos sisäinen viestintä ei toimi tehokkaasti. Organisaation funktioiden toimiessa eristyksissä toisistaan, markkinoinnin kannalta tarpeellinen informaatio ei välity ja tästä johtuen markkinointi saattaa välittää asiakkaille virheellistä informaatiota. Prosessi toimii myös toiseen suuntaan. Markkinoinnin pääasiallisena tehtävänä on myös kerätä informaatiota markkinoista; Asiakkaista, kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista. Saadun informaation välittämisen epäonnistuminen vaikuttaa luonnollisesti negatiivisesti koko organisaation toimintaan. Jos esimerkiksi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ei reagoida tarpeeksi nopealla aikataululla, menettää organisaatio kilpailuetuaan ja tätä kautta markkinaosuuttaan. Sisäinen viestintä on siis kriittinen osa organisaation ydintä ja sen tehokkuus peilautuu suoraan organisaation toimivuuteen

4 Tutkimusmetodologia

Tässä kappaleessa esittelen tutkielmassa käyttämäni tutkimusmenetelmän. Sen lisäksi kappaleessa tarkastellaan ja esitellään tutkimusaineisto. Tutkimusaineisto pohjautuu kahteen valitsemaani case-yritykseen, jotka myös esitellään tarkemmin tässä kappaleessa.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Valittu tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan ja ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen ytimenä ja mahdollistajana on ihminen ja hänen oma havainnointinsa ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis perustu kvantitatiiviseen eli määrälliseen dataan vaan siinä korostetaan jokaisen tapahtuman ainutlaatuisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lopputulos on aina sidonnainen aikaan ja paikkaan ja myös tutkijan omat kokemukset ja tiedot tulevat tuloksissa esille. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä on monia erilaisia, mutta omani on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan pienen määrän tutkimista isosta joukosta. Tässä tapauksessa se tarkoittaa haastattelun toteuttamista pienelle osalle kahden ison organisaation henkilöstöstä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 157-158, 160-161)

Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin haastatteluja. Pelkästään omat kokemukset ja julkisesti saatavilla oleva informaatio eivät anna riittävän hyvää kuvaa yrityksen sisäisen viestinnän tilasta. Haastatteluiden avulla saatiin tuotua erilaisia näkökulmia esiin yrityksen sisältä. Haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina. Sähköpostihaastattelu soveltuu hyvin asiantuntijoiden haastatteluun ja se mahdollistaa joustavan ja vaivattoman haastattelun ajasta ja paikasta riippumatta. Tutkimuksen haastattelukysymykset lähetettiin kymmenelle eri henkilölle joten sähköpostihaastatteluun päätyminen oli luonnollista. Työsopimuksissa määritellyistä kielloista johtuen vain kolme pääsi lopulta kysymyksiin vastaamaan, mutta kaikki vastanneet toimivat joko eri työtehtävissä tai eri organisaatioissa joten en usko tämän vaikuttavan huomattavasti saatuihin vastauksiin. Haastattelun kysymykset ovat

relevantteja ja niissä pyritään saamaan vastauksia johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset voi tarkistaa liitteistä (liite 1).

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on kerätty kahdelta ICT-alalla toimivalta teleoperaattoriyritykseltä, joissa olen myös itse työskennellyt. Molemmat yritykset työllistävät tuhansia työntekijöitä suomessa ja toisella yrityksellä on lisäksi kymmeniä tuhansia työntekijöitä myös suomen ulkopuolella. Kyse on siis isoista organisaatioista. Case-yrityksistä käytetään nimityksiä Yritys X ja yritys Y eikä myöskään haastateltavien nimiä mainita. Anonymiteetillä on oletettavasti huomattavan iso merkitys saatuihin tutkimustuloksiin, sillä se suojaa kommentoijaa sanojensa seurauksilta ja kysymyksissä nimenomaan keskitytään epäkohtiin. Case-yrityksestä X, kysymyksiin vastasi asiakasrajapinnassa toimiva myyjä ja sen lisäksi yksi johtoryhmän jäsen. Case-yrityksestä Y puolestaan vastasi yksi asiakasrajapinnassa toimiva myyjä.

5 Empiirinen tutkimus

Tämän kappaleen tarkoituksena on tutkia mitä sisäisen viestinnän menetelmiä case-yrityksissä on käytössä, kunika hyvin ne ovat toimineet ja miten niiden käyttöä voisi parantaa. Sen lisäksi kappaleessa tarkastellaan, missä ovat case-yritysten sisäisen viestinnän ongelmakohdat, mille funktiolle viesti kulkee huonoiten ja miksi sekä tekeekö markkinointi oikeita asioita oikein eri työntekijöiden mielestä. Lopuksi pohdin vielä miten toimintaa voisi kehittää

5.1 Sisäisen viestinnän menetelmät case-yrityksissä

Vastauksista voidaan selvästi huomata, että saman alan sisällä sisäisen viestinnän menetelmät ovat lähes identtiset:

”Lync, sähköposti, intra” (myyjä, yritys X)

”sähköposti, intranet, lync, palaverit, video-meeting ja conference call Myös SOME kanavista facebook, twitter ja linkedin mutta ne on tietysti suunnattu lähinnä ulkoiseen viestintään ja asiakaspalveluun, mutta kyllä niitä käytetään sisäisestikin. ”
(Johtaja, yritys X)

“Sähköposti, intra, tekstiviestit, aamun aloitukset” (Myyjä, yritys Y)

Kaikki vastanneet nimesivät sähköpostin joko ensimmäiseksi tai toiseksi mieleen tulleeksi menetelmäksi. Myös itse kyseisissä yrityksissä työskennelleenä huomasin, että pääasiallisena informaation viestintäkanavana toimi sähköposti. Kaikki ovat myös maininneet yrityksen oman intranetin yhdeksi viestinnän kanavaksi. Intranetillä tarkoitetaan tietyn ryhmän (tässä tapauksessa organisaation) käyttöön eristettyä lähiverkkoa. Intranetiin pääsemiseksi vaaditaan usein joko organisaation verkkoon kytketty laite tai tunnukset, jolla organisaation verkkoon kytkeydytään ulkopuolisella laitteella. Intranetin toimikuva on siis ikään kuin tietopankki, jonne tietoa voidaan tallettaa ja josta sitä voidaan saada (Lamb & Davidson, 2005)

Myös eroavaisuuksia löytyi. Yrityksessä X, on käytössä Microsoftin kehittämä Lync-palvelu. Microsoft Lync on sovellus, joka tarkastaa Office-sähköpostin kautta organisaation yhteystiedot ja luo näin mahdollisuuden lähettää pikaviestejä toiselle vastaanottajalle (Microsoft, 2014). Lyncin toimikuva on päällekkäinen sähköpostin

kanssa ja oletettavasti tämän vuoksi se ei ole käytössä yrityksessä Y. Sen avulla voidaan kuitenkin mahdollistaa reaaliaikainen keskustelu monen osallistujan kesken. Microsoft Lync mahdollistaa myös videopuhelut. Yrityksessä Y, on käytössä erilliset suulliset aamunavaukset. Aamunavaukset ovat hyvä tapa fokusoida työntekijät johdon haluamiin lopputuloksiin. Niissä käydään lävitse myös muut ajankohtaiset asiat. Tarkoituksena on, että esimies valmistelee aamunavauksen saadun informaation pohjalta, jotta työntekijöiden ei tarvitse käyttää aikaa relevantin informaation etsimiseen tiedon tulvasta, vaan he voivat keskittyä työtehtäviinsä.

Huomattavaa on, että johto nosti esille kaksi erillistä tapaa kommunikoida: videotapaamiset ja konferenssipuhelut. Jo aikaisemmin on mainittu, että globalisaation johdosta ajan- ja paikan määreet hämärtyvät. Teknologia mahdollistaa nykyään reaaliaikaisen keskustelun paikasta riippumatta. Siinä missä työntekijän toimenkuva rajautuu usein työpaikan välittömään ympäristöön, johdon on voitava kommunikoida koko organisaation ja sen sidosryhmien kanssa. Videotapaamiset ja konferenssipuhelut mahdollistavat reaaliaikaisen informaation jaon tehokkaasti ja vaivattomasti. Näitä käyttäessä säästyy myös matkakuluja sekä matkantekoon käytettävää aikaa.

Sosiaalisen median kanavat ovat lähes kaikilla käytössä yksityiselämässä. Johtajan vastauksesta nähdään, että myös sosiaalisen median kautta viestitään yrityksen asioita. Sosiaalisen median käyttö on myös työntekijöille arkipäivää, mutta sen käyttö on usein huomattavasti laajempaa työntekijöiden keskuudessa (huomioiden johtajien ja työntekijöiden tyypillisen ikäjakauman), eikä sitä näin ollen välttämättä mielletä erikseen sisäisen viestinnän kanavaksi. Mainitut Facebook, Twitter ja LinkedIn eivät ole organisaatioiden virallisia viestintäkanavia, mutta niiden kautta voidaan rennossa mielessä viestiä myös yrityksen asioita. Näitä kanavia ei käytetä virallisten ja varsinkaan luottamuksellisten tietojen lähettämiseen, sillä tietosuojakäytännöt ovat huonommat. On tärkeää huomata, että lukuisista viestintäkanavista huolimatta, myös sosiaalisen median kanavia käytetään sisäisessä viestinnässä. Voi hyvin olla, että uudenlainen, yrityksen sisäisen sosiaalinen media korvaa pian vanhat käytännöt. Esimerkiksi Nokia lanseerasi vuonna 2009, vieläkin käytössä olevan intranettiin pohjautuvan sisäisen sosiaalisen median kanavan, Blog-Hubin. Tämän sisällä työntekijät voivat nimimerkin turvin kirjoittaa kaikkien työntekijöiden nähtäville, mitä ovat mieltä organisaatiosta ja sen eri toiminnoista. Keskustelu on vapaata eikä sitä

sensuroida. Käyttäjä voi helposti selata itseään kiinnostavia aiheita ja osallistua keskusteluihin tai luoda kokonaan uuden keskustelun. Tällä tavoin myös johto saa realistista palautetta työntekijöiltään. Mielipiteiden sensuroiminen ei ole järkevää, päinvastoin. Esim. Blog-Hubin kautta yrityksen työntekijät eri maista pystyvät jakamaan informaatiota ja ideoita keskenään, mikä jo sinänsä voi olla innovaatioille suotuisa asia. (Ewing, 2009)

5.2 Case-yritysten sisäisen viestinnän ongelmakohdat

Vastaajien näkemykset sisäisen viestinnän ongelmakohdista/haasteista olivat oletetusti erilaiset. Ongelmia mainittiin lukuisia ja ne vaihtelivat huomattavasti vastanneiden kesken:

”Tällä hetkellä, kaikki toiminut mainiosti.” (myyjä, yritys X)

”Viestinnän sisällölliset vaatimukset eri kulttuurien välillä, kieliongelmat ja tekniset ongelmat tiettyihin maihin.” (johtaja, yritys X)

”Miten viesti saadaan tavoittamaan kaikki. Sähköpostiviestinnässä ongelma suuresta informaatiomäärästä ja tärkeiden asioiden hautautumisessa postilaatikkoon. Lisäksi intran ohjeistusten päivittäminen jäljessä ja erilaisten ohjeiden lukematon määrä vaikeuttaa päivittäistä työtä.” (myyjä, yritys Y)

Yrityksestä Y, nostettiin esille varmasti myös muissakin yrityksissä ongelmana oleva informaatiotulva. Kyseisessä tapauksessa viitattiin sähköpostin huomattavaan määrään, mutta informaatio saattaa tulla myös muiden kanavien kautta. Informaatiotulvalla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen ei pysty prosessoimaan käsillä olevaa informaatiota, koska sitä on enemmän mitä hän pystyy käsittelemään (Davison & Olson 1985). Sitä on myös luonnehdittu tilanteeksi, jossa informaatio koituu haitaksi avun sijaan, vaikka itse informaatio olisikin hyödyllistä (Bawden, Holtham & Courtney 1999). Nämä määritelmät ovat kuitenkin vain teorioita ja käytännön työelämässä informaatiotulvalla viitataan usein tilanteeseen, jossa relevantin tiedon etsimiseen kuluu liian paljon aikaa. Organisaation työntekijöille sähköposteja saattaa tulla päivittäin jopa satoja, ja näin ollen tärkeä informaatio saattaa hukkuu muiden viestien sekaan. Vastaaja mainitsi myös, että yritys Y:n intranet on tukkoinen. Kyseisen organisaation intranetin ongelmana on myös

informaatiotulva. Uusi informaatio päätyy intranettiin suhteellisen nopeasti, mutta sen sisäinen hakukone on vanha ja toimii tehottomasti. Tämä vaikeuttaa huomattavasti halutun informaation löytämistä. Varsinaisen informaatiotulvan kyseisessä intranetissä aiheuttaa vanha informaatio. Myös hakutermien käytössä pitäisi olla tarkka. Intranetissä ovat lähes kaikki sen elinaikana sinne ladatut tiedostot. Tämä johtaa siihen, että yhden lauseen haulla tuloksia saattaa saada satoja, joka koituu lopulta vain etsijän haitaksi.

Verkon kautta tapahtuvassa viestinnässä on tietysti omat ongelmansa. Esimerkiksi viestin merkitykseen ja ymmärtämiseen liittyvä elekieli ei kulkeudu perille (Pois lukien videokeskustelut). Elekieli, sekä äänen painotus saattavat vaihtaa viestin merkityksen pääläelleen (Ambadar, Schooler & Cohn, 2005). Tämän vuoksi viesti pyritään esittämään muodossa, jossa väärinkäsityksiä ei tapahtuisi. Lähes joka päivä kuulemme uutisista, että aikaisemmin haastateltu henkilö sanoo tarkoittaneensa jotain muuta ja ilmaisee, että hänen sanojaan on vääristely. Vastannut johtaja mainitsi myös teknologiset ongelmat viestin kulkeutuessa tiettyihin maailman kolkkiin. Kasvotusten käytävässä viestinnässä vastapuolen reaktiosta näkee suoraan, onko viesti mennyt perille. Verkkoviestinnässä kiireellisten yksisuuntaisten ja monitulkintaisten viestien perille menossa on aina ongelmansa.

Kaikkeen viestintään liittyy paljon kulttuurisia haasteita. Myyjän työtehtäviin ei kuulu viestiminen maantieteellisten rajojen yli kummassakaan organisaatioissa. Tämä selittää, miksi vain johto on maininnut kyseisen ongelman. Kulttuurieroista johtuvia väärinkäsityksiä on vaikea ennakoida tai välttää ilman että on edes jossain määrin tietoinen niiden eroista. Kulttuurien välistä viestintää tarkastellaan usein neljän muuttujan pohjalta:

- Aika: Länsimaissa vallitsee ns. monokroninen aikakäsitys, joka tiivistäen tarkoittaa sitä, että ihmiset haluavat tehdä yhden asian kerrallaan ja aikatauluista pidetään kiinni. Aika on kvantitatiivista ja sitä mitataan minuutein (tai muilla ajan yksiköillä). Tämä 1800-luvulta peräisin oleva täsmällisyyden ja samanaikaisuuden ajatus on perustana kaikessa yhteiskunnallisessa toiminnassa.

Idän kulttuureissa vallitsee taas puolestaan polykroninen aikakäsitys. Sille ominaista ovat monen asian samanaikainen suorittaminen ja ihmissuhteiden painottaminen tekemisessä. Aikatauluja noudatetaan ihmisten vuoksi, ei kellon tai kalenterin. Täsmällisyys ja aikataulujen noudattaminen ei ole ensisijainen hyve (poikkeuksena Japani).

- Henkilökohtainen vastuu: Henkilökohtaisella vastuulla viitataan yksilön näkemykseen elämänsä hallinnasta. Länsimaissa tyypillistä on toteamus ”jokainen on oman onnensa seppä”, kun puolestaan idässä ihmisen ei koeta määrittelevänsä itse omaa suuntaansa. Ihminen on enemmän osa taustayhteisöään ja hänellä on määrätty paikka siinä hierarkiassa.
- Kasvojen menettäminen: Kasvojen menettämisen pelko on keskeinen asia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sillä tarkoitetaan kokemusta omasta epäonnistumisesta ja kunnian menetyksestä. Se ilmenee kuitenkin eri tavoin länsi- ja itämaissa. Se on neuvoteltu julkinen kuva itsestä, joka muodostuu kaikkien viestintään osallistuvien kesken (Okun, Fried & Okun 1998, 59–60). Tähän kuvaan liittyy olennaisesti status, valta ja arvostus. Polykronisen aikakäsityksen omaavissa maissa, joissa ihmissuhteilla on työelämässä huomattava vaikutus, myös kasvojen menettämisen pelko on suurempi ja se näkyy usein käytännöissä.
- Elekieli: Kehon ja varsinkin kasvojen erilaiset ilmaisut merkitsevät huomattavasti viestinnässä. Käsien ja jalkojen suunnat, ilmeet, eleet ja ääntelyt merkitsevät eri asioita eri kulttuureissa. Esim. nauru voidaan tulkita monella eri tavalla ja myös käsityksemme hyvästä käytöksestä ja sopivuudesta saattavat olla hyvin erilaisia. Viestin ollessa epäselvä ihmiset pyrkivät etsimään elekielestä vihjeitä viestin todellisesta tarkoituksesta. Kuitenkin etsimme juuri sitä kautta viitteitä viestin todellisesta sisällöstä.

Viestinnässä vaikuttavia kulttuurisia eroja on toki lukuisia muitakin, eikä ole ihme miksi kulttuurierot mainitaan lähes poikkeuksetta monikansallisten organisaatioiden viestinnän haasteina. Jokainen organisaation jäsen on kuitenkin yksilö ja yksilötasolla ihmisten käyttäytyminen saattaa erota radikaalistikin kyseisessä kulttuurissa ”normaaliksi” omaksutuista käytännöistä. Tästäkin johtuen organisaatio on usein määritellyt omat normit ja käytännöt joita tulisi noudattaa, mutta kulttuurierot aiheuttavat ristiriitoja.

Yrityksessä X toimiva myyjä totesi, ettei hän näe tällä hetkellä ongelmia sisäisessä viestinnässä, vaan kaikki toimii mainiosti. Myöhemmässä vaiheessa kysyttäessä ”Mille yrityksen funktiolle/funktioille on mielestäsi vaikeinta saada viesti perille, miksi?”, vastasi hän seuraavasti:

”Päättäjille. yhteydenotot mentävä portaittain, ei voi arvoasteikossa oikaista.”

Vastauksessaan hän kuitenkin selvästi antaa ymmärtää, että viestinnän ongelma on byrokratia ja viestiketjun moniportaisuus. Tämä tukee myös omia käsityksiäni kyseisen organisaation viestintäkäytännöistä. Kaikki tulee viestiä omalle lähiesimiehelle. Tämä on yksi syy johdannossa mainittuun työntekijöiden näkemyksiin, joiden mukaan johto ei ole aina ajan tasalla.

Yrityksessä X toimiva johtaja painotti, että kaikille funktioille viestiminen on yhtä vaivatonta, mutta yrityksestä Y vastannut myyjä antoi täysin erilaisen palautteen:

”Asiakasrajapintaan (esim. myymälät) kiireelliset muutostarpeet on vaikein saada perille nopeasti”

Tämä erittäin managerialistinen vastaus saa pohtimaan, onko viestintä todella niin hyvin toteutettu, että ensimmäinen ja ainoa mieleen tuleva asia on saapuvan viestin hitaus? On totta, että myymälässä tilanne on usein hektinen, eikä työntekijöillä ole aikaa lukea sähköpostia, joten esimerkiksi uusien tarjouksien tuominen esille saattaa tapahtua useiden tuntien viiveellä.

Kysyttäessä ”tekeekö markkinointi mielestäsi oikeita asioita oikein?”, vastaukset olivat lähes identtisiä:

”Hyvin toimii.” (myyjä, Yritys X)

”Mielestäni on ajan tasalla ja vastaa kulloinkin markkinatilannetta kussakin maantieteellisessä markkinassa.” (johtaja, yritys X)

”Markkinointi tekee hyvää työtä.” (myyjä, yritys Y)

Kaikkien vastanneiden mielestä markkinointi tekee siis poikkeuksetta hyvää työtä. Vastaajien pienestä lukumäärästä johtuen, tämä ei kuitenkaan anna täysin todellista kuvaa markkinoinnin toimivuudesta. Omien kokemusten perusteella myös markkinoinnin ja asiakasrajapinnan välistä viestintää voisi lisätä. Esimerkkinä toisessa case-yrityksessä toteutettiin vuoden 2013 aikana kampanja, jossa asiakkaalle lähetettiin postia ja häntä pyydettiin vain käymään myymälässä saadakseen viiden euron arvoisen lahjan ilman sitoumuksia. Vain muutama saapui noutamaan lahjaa kymmenien tuhansien joukosta. Seuraavana vuonna markkinointitiimi päätti toistaa tempauksen yhdessä ison suomalaisen tietoliikenneyhtiön kanssa. Tällä kertaa lahjan arvo seitsenkertaistettiin ja lahjojen kokonaismäärän arvo ylitti reilusti miljoonan euron rajan. Työskentelin silloin myymälässä johon odotettiin sadoittain lahjan haluavia. Useita viikkoja kestäneen kampanjan aikana kaksi ihmistä nouti lahjan. Totuus on, että jo aikaisemmasta kampanjasta myymälähenkilökunta oli asiakkaita jututtamalla oppinut, ettei postin kautta tulevia mainoskirjeitä moni jaksakaan lukea ja vaikka jaksaisivatkin niin ne unohtuvat pian ja päätyvät paperinkeräykseen. Usein juuri asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt saavat laadukasta ja ajankohtaista informaatiota asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään ja tämän vuoksi viestintää markkinoinnin kanssa tulisi lisätä.

5.3 Toiminnan kehittämisehdotukset

Sen lisäksi, että pyrin itse löytämään realistiset keinot sisäisen viestinnän kehittämiseksi case-yrityksissä, kysyin myös haastateltavilta miten viestintää voitaisiin heidän mielestä parantaa. Vastaukset olivat seuraavanlaiset:

”En osaa sanoa.” (myyjä, yritys X)

”Tiettyjen palveluiden osalta laatua/toiminnallisuutta voisi parantaa (esim lync ja videoneuvotteluyhteydet eritoten eri maiden välillä).” (johtaja, yritys X)

”Suullista viestintää voisi lisätä entisestään. jatkuvasta sähköpostiviestinnästä pyritään pois jakamaan tietoa esimies->alainen jakeluna.” (myyjä, yritys Y)

Tekniikan toimivuus on tietysti oma lukunsa. Organisaation luottaessa verkkoviestimiin viestinnän välineinä, on tärkeitä taata viestimien toimivuus. Suomessa on totuttu suhteellisen korkeaan teknologiaan ja esimerkiksi matkapuhelinverkon peittävyys on huippuluokkaa. Reaaliaikainen videokuvan lähetys verkon kautta toiseen maahan vaatii huomattavasti nopeamman yhteyden, kuin esimerkiksi sähköpostin lähettäminen. Vaadittu yhteysnopeus riippuu huomattavasti käytettävästä palvelusta ja kuvanlaadusta. Kyseistä palvelua tarjoavia yrityksiä on tänä päivänä huomattava määrä ja organisaation tulisikin löytää juuri sille sopiva ratkaisu. Ratkaisussa voidaan käyttää vain yhtä palveluntarjoajaa, mutta kyseisessä tapauksessa Microsoft Lyncin rinnalle voitaisiin ottaa käyttöön myös toinen palvelu, joka olisi käytössä maiden välisissä videoneuvotteluissa, joissa yhteys on huono. Toinen vaihtoehto olisi tietenkin jalkauttaa uusi palvelu Lyncin tilalle koko organisaatiossa, mutta tästä koituisi todennäköisesti vain enemmän haittaa kuin hyötyä (vaihtamis- ja oppimiskustannukset).

Myös sähköpostissa vallitsevaan informaatiotulvaan olisi oltava ratkaisu. Molemmissa organisaatioissa käytössä olevat Microsoftin Outlook-sähköpostit antavat mahdollisuuden merkitä lähetettävä viesti punaisella huutomerkillä erittäin kiireelliseksi, jotta se erottautuisi joukosta. Tämä ei kuitenkaan ratkaise sitä ongelmaa, että viestillä ollessa useita vastaanottajia, sen merkitys vaihtelee vastaanottajan näkökulmasta. Sähköpostisovellukseen on rakennettu myös hakutoiminto, joka on hyödyllinen ainoastaan silloin, kuin oikeata asiaa osataan etsiä. Ei ole siis ihme, että yrityksen Y myyjä vastasi, että sähköpostiviestintää pyritään vähentämään ja suullista viestintää puolestaan lisäämään. Myös aikaisemmin mainitut aamunavaukset auttavat työntekijöitä toimenkuvassaan. Informaatiotulva ei ole pelkästään sähköpostiin rajoittuva ongelma, vaan se voi tapahtua myös esimerkiksi suullisessa viestinnässä. Kun auktoriteetti tiivistää saadun informaation ja jakaa sen alaisille, tämä luo työntekijöiden keskuudessa luottamusta siitä, että he tekevät oikeita asioita. Auktoriteetilla on usein huomattavan paljon valtaa ihmisten yli ja hierarkkisissa organisaatioissa työntekijät tekevät yleensä ”työtä käskettyä”. Milgram osoitti klassisessa tottelevaisuuskokeessaan, että vastuun siirtyessä pois omilta harteilta, ovat alaiset valmiita antamaan jopa erittäin kivuliaita sähköiskuja

kolmannelle osapuolelle (Milgram 1974, 85). Tämänkin vuoksi on hyvä, että myyjä painotti vastauksessaan molemminpuolisen viestinnän lisäämistä.

Aikaisemmin esitellyn Bloghubin, tai vastaavanlaisen palvelun käyttöönottoa voisi myös harkita molemmissa organisaatioissa. Case-yrityksestä X, vastannut myyjä mainitsi, että johdolle viestiminen on vaikeaa sillä hierarkiassa portaita ei voi ohittaa. Palvelun käyttöönotto mahdollistaisi avoimien mielipiteiden keskusteluympäristön, josta myös johdolla olisi mahdollisuus suoraan nähdä työntekijöiden mielipiteet ja asenteet organisaation nykyisistä käytännöistä. Tämänkaltainen palvelu voitaisiin integroida tällä hetkellä varsinkin case-yritys Y:ssä hieman huonon toimivuuden omaavaan intranettiin. Intranetistä tulisi myös poistaa vanhentunut informaatio ja sen käyttömukavuutta tulisi parantaa.

Kaikki vastanneet näkivät, että organisaation viestintäkäytännöt ovat kuitenkin kehittymässä hyvään suuntaan. Johtaja yrityksestä X, vastasi seuraavasti:

”Kanavat ja viestintätavat lisääntyvät. Esim SOME:n mukaan tulo on hyvä esimerkki”

Teknologian kehittyessä viestintäkanavia tulee väistämättä lisää jatkuvalla syötöllä. On siis erittäin tärkeätä, ettei yrityksissä juututa vanhentuneisiin käytäntöihin, vaan muutos otetaan avoimesti vastaan. Vanhentuneet käytännöt omaava organisaatio menettää kilpailuetuaan ja muutoksen vastustaminen saattaa koitua sen kohtaloksi. Jo aikaisemmin mainittu Silverman (2012) totesi, että sisäisen sosiaalisen median esteenä on taidon puute ja epäonnistumisen sekä kontrollin menettämisen pelko. Organisaatiokulttuuri on kriittinen osa organisaation ydintä ja sisäisen sosiaalisen median käyttöönotto käynnistäisi ison muutosprosessin organisaatiokulttuurissa. Johtaja pitää muutosta ja sosiaalisen median mukaantuloa hyvänä asiana, joten ainakin joiltain osin asenteet ovat muuttuneet.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoite oli tutkia organisaatioiden sisäistä viestintää. Sisäistä viestintää voidaan tarkastella organisaation sisällä eri näkökulmista ja tämän tutkielman painopisteenä käytettiin markkinoinnin näkökulmaa. Tutkimuksen pohjana toimivat lukuiset tieteelliset artikkelit, kirjalliset sekä aikaisemmat tutkimukset. Sen lisäksi tutkimuksessa peilattiin sisäisen viestinnän toimivuutta kahden case-yrityksen kautta. Tutkimustuloksista nähdään, mikä on case-yritysten sisäisen viestinnän tilanne tällä hetkellä ja kuinka se haastateltavien mielestä on toiminut. Myös ongelmakohdat ja tulevaisuuden näkymät otettiin tarkasteluun. Sen lisäksi tutkittiin, kuinka vastaajat kokivat markkinoinnin toimivan. Tämän pohjalla oli ajatus siitä, että mikäli markkinoinnin ei olisi koettu toimivan mielekkäällä tavalla, isona syynä on silloin usein puutteellinen viestintä.

Tutkimuksessa käytetyt case-yritykset ovat molemmat merkittäviä toimijoita ICT-alalla. Mielekkäintä olisi saada jokainen organisaation henkilö vastaamaan haastattelukysymyksiin, jolloin saataisiin täydellinen kuva sisäisen viestinnän toimivuudesta. Johtuen kuitenkin molempien organisaatioiden huomattavan suuresta työntekijämäärästä, tutkimusta jouduttiin rajaamaan. Toisesta organisaatioista vastasi työntekijä, sekä johtoryhmän jäsen ja näin ollen päästiin käsittelemään asenteiden ja käsityksien eroavaisuuksia poikkifunktionaalisesti sekä esimiehen ja alaisen välillä.

Markkinoinnin voidaan katsoa olevan viestinvälittäjän roolissa yrityksessä. Sillä on tärkeä tehtävä yrityksen positioionissa, strategian toteuttamisessa ja poikkifunktionaalisten suhteiden kehittämisessä. Monissa teollisuusyrityksissä markkinointi ei ole kuitenkaan tehnyt mitään edellisistä. Markkinointipäälliköt voivat parantaa asemaansa ja kehittää sisäistä viestintää auttamalla muiden funktioiden päälliköitä esittelemällä ja integroimalla uusia informaatiohallinnan menetelmiä. (Bondra, Davis 1996)

Sisäistä viestintää on kaikki organisaation sisällä tapahtuva viestintä. Se on monimuotoista, eikä se rajoitu pelkästään kirjalliseen tai suulliseen viestintään vaan viestintä voi tapahtua myös esimerkiksi elein. Case-yrityksissä sisäisen viestinnän tilaa pidettiin lähtökohtaisesti hyvänä, mutta myös puutteita löytyi. Näitä

puutoksia/ongelmia olivat esimerkiksi kulttuuriset erot eri maiden välisissä viestinnöissä sekä viestin välityksen takkuaminen byrokraattisista käytännöistä johtuen. Johdon ja työntekijöiden kommentit olivat odotetusti erilaiset. Käytäntöjä on muutettava ja jatkuvasta sähköpostiviestinnästä ja sen aiheuttamasta informaatiotulvasta on pyrittävä pois. Sosiaalinen media nähtiin hyvänä asiana ja sisäinen sosiaalinen media voisi olla yksi tulevaisuuden ratkaisu case-yrityksissä. Sisäistä viestintää on kehitettävä jatkuvasti tässä globaalissa ajasta ja paikasta riippumattomassa taloudessa. On hyväksyttävä se tosiasia, että ympäristö muuttuu jatkuvasti ja myös organisaatioiden on muututtava (Juuti 2009, 13). Paikalleen jäämähtäminen syö organisaation konkurssiin ja uudet, muutoskykyiset organisaatiot astuvat tilalle.

Lähdeluettelo

Aldrich, H.E. (1972) "Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group", *Administrative Science Quarterly* 17, 26 – 43

Ambadar, Z., Schooler, J. W., & Cohn, J. F. (2005). Deciphering the enigmatic face: The importance of facial dynamics in interpreting subtle facial expressions. *Psychological Science*, 16(5), 403-410.

Argenti, Paul A. (1998). Strategic Employee Communications. *Human Resource Management*, 37:3-4, 199-206. [Viitattu 4.11.14] Saatavilla: <http://www3.interscience.wiley.com.offcampus.lib.washington.edu/cgi-bin/fulltext/30002359/PDFSTART>

Bawden, D., Holtham, C., Courtney, N. 199. Perspectives on information overload. *Aslib proceedings* 51 (8), 249-255

Black, A. 2007. A pre-history of the learning organization: information and knowledge management before the digital age. Aldershot: Ashgate Publishing.

Berry, L.L. (1981), "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3 March, pp. 25-8.

Bland, M. (1980) *Employee Communications in the 1980s, A Personnel Manager's Guide*, Kogan Page: London

Bondra, C., Davis, V. Marketing's role in cross-functional information management. *Industrial marketing management* 25. 187-195 (1996)

BT plc (2012) BT Press Releases, September 27 2012, Businesses failing to communicate 'Bring Your Own Device' best practice to employees

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr., T. E. & Ganesh, S. 2004. *Organizational Communication in an age of Globalization: Issues, Reflection. Practices. 2.* Painos. Waveland Press.

Davenport, TH., & Prusak, L. (1997) "Working Knowledge: How Organizations Manage WhatThey Know", Harvard Business School. Pr, Boston

- Davenport, T.H., Long, D.W.D., Beers, M.C. (1998) "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, 39(2).
- Davis, G., Olson, M (1985). Management information systems. Conceptual foundations, structure, and development, 2nd ed., New York: McGraw-Hill
- Drucker, P. 1954. The practice of management. New York: Harper Collins publishers
- Eisenberg, E. M. & Goodall Jr., H. L. & trethewey, A. 2007. Organizational communication: Balancing creativity and constraint. 5. painos. Boston: Bedford/st. Martin's.
- Ewing, J. 11.6.2009. Nokia: Bring on the Employee Rants. Businessweek 25/2009. Verkkolähde, [viitattu 15.11.14] Saatavilla: http://www.businessweek.com/magazine/content/09_25/b4136050146630.htm
- Galbraith, J.R. (1973) Designing Complex Organizations. Addison-Wesley, Reading, MA
- Grunig, J.E. (1992) Symmetrical Systems of Internal Communication. Excellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Haynes, E. 1922. The employees publication, the university journal of business, The University of Chicago press. 81-94
- Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Henry, K. 1972. Defenders and shapers of the corporate image. New Haven Conn: College & University press.
- Hirsjärvi, S., Remes. P. & Sajavaara, P (2007) Tutki ja kirjoita. 13.p. Helsinki, Tammi.
- Huang, J., Baptista, J., and Galliers, R.D. (2012) Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications, Information & Management 50 (2013) 112–124
- Jones, P. (1996) British Airways' internal communication programme. Journal of Communication Management.

Juholin, E. (1999) Sisäinen Viestintä, WSOY, Juva 1999

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Kotler, P. 1994. Marketing management: analysis, planning and control. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Lamb, R. & Davidson, E.: Understanding Intranets in the Context of End-User Computing. The DATA BASE for Advances in Information Systems, Vol. 36, No.1, 2005

Lemetyinen, T. & Kahila, P. (2002) Tietoyritysten hajauttaminen maaseudulle. Seinäjoki: Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.

Maula, H. 2004. Selkeää ja yksinkertaista. Johtaminen ja strateginen viestintä tuotanto-organisaatiossa. Lisensiaatintyö. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä

Microsoft, 2014. Office products:Lync. Verkkolähde. [viitattu 15.11.14] saatavilla: <http://products.office.com/fi-FI/lync>

Milgram, S. (1974). Obedience to Authority: An Experimental View. New York: Harper and Row

Miller, K. 2003. Organizational Communication. Belmont: Wadsworth.

Okun, Barbara F., Fried, Jane, Okun, Marcia L. Understanding Diversity. A Learning as Practice Primer. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing, 1999

Parsloe, E. (1980) Why bother? Overcoming the attitude barriers in employee communications in the 1980s, A Personnel Manager's Guide, Kogan Page: London

Pervaiz, K., Rafiq, M. Internal marketing issues and challenges, European journal of marketing (2003).

Pyöriä, P. (2005) Hajautetun työn haasteet – esimerkinä it-ala. Työpoliittinen aikakausikirja 3/2005.

- Pyöriä, P., Melin, H. & Blom, R. (2005). Knowledge Workers in the Information Society. Evidence from Finland. Tampere: Tampere University Press.
- Quate, S.B. (1986) A study of employee feedback. Public Relations Review. Volume 12, Issue 4, Winter 1986: 41-47
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, Journal Of Managerial Psychology
- Sarbaugh-Thompson M., Feldman M. S. (1998) "Electronic Mail and Organizational Communication", Organization Science vol. 9, n. 6, 685 – 698.
- Sariola, V, 2012. "Sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutukset työyhteisöön – Case tivoli Sariola" Pro-gradu Tutkielma. Saatavilla:
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12826/hse_ethesis_12826.pdf
- Silverman, M. (2012) The Social Media Garden A Digital Era Research. Study into Social Media at Work. Saatavilla: <http://www.silvermanresearch.com/home/wp-content/uploads/2012/06/The-Social-Media-Garden-Report1.pdf> [viitattu 4.11.14]
- Silk, A. J. (2006). What is marketing?. Harvard Business Press.
- Thompson J.D. (1967) Organizations in Action, Mac Graw Hill
- Toivio, T. (27.9.2007) Oma brändi haltuun. Taloussanomat. Verkkodokumentti. [viitattu 6.11.2014], saatavilla:
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135#commentsHere>
- Woodward J. (1965) Industrial Organization: Theory And Practice, Oxford University Press, Londra
- Wright, D. K. (1995) The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications. Public relations review. 181-198

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

- 1.) Mitä sisäisen viestinnän menetelmiä yrityksessäsi on käytössä? (Esimerkiksi sähköposti, palaverit, intra yms.)
- 2.) Miten hyvin nämä viestinnän menetelmät toimivat?
- 3.) Miten näiden menetelmien käyttöä voisi mielestäsi parantaa?
- 4.) Mitä ongelmia/haasteita näet sisäisessä viestinnässä?
- 5.) Mitä ongelmia/haasteita näet viestin kulkeutumisessa?
- 6.) Mihin näet sisäisen viestinnän kehittyvän yrityksessäsi?
- 7.) Mille yrityksen funktiolle/funktioille on mielestäsi vaikeinta saada viesti perille, miksi?
- 8.) Tunnetko, että yrityksesi markkinointi on ajan tasalla ja tekee myös sinun mielestäsi oikeita asioita oikein?